

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
ECOLE NATIONAL SUPERIEURE DE MANAGEMENT
Pôle Universitaire de KOLEA



MEMOIRE DE FIN DU CYCLE

Master académique en Management des Ressources Humaines

L'impact de la marque employeur sur l'attraction des talents et l'amélioration de la stratégie de recrutement

Etude de cas : Direction Générale de SONATRACH

Elaboré par :

Hamdi Hadjer

Encadré par :

Dr. Lebcir Islam

La promotion 2023/2025

Résumé

La marque employeur est un levier stratégique efficace qui contribue à l'attraction des compétences dans un marché de l'emploi de plus en plus concurrentiel. Cette étude vise à analyser l'impact de la marque employeur sur l'attraction des talents et l'amélioration de la stratégie de recrutement, à travers une étude de terrain menée au niveau de la Direction Générale de SONATRACH. Pour ce faire, une démarche quantitative a été adoptée en s'appuyant sur un questionnaire adressé aux employés.

Les résultats de l'étude ont montré que l'image positive que véhicule la marque employeur de SONATRACH dans l'esprit des individus joue un rôle déterminant dans leurs décisions de postuler, et que la force de cette marque contribue à l'amélioration de la stratégie de recrutement à travers une meilleure qualité de recrutement et une réduction du taux de rotation du personnel.

Mots-clés : Marque employeur, attractivité, réputation, talents, stratégie de recrutement.

Abstract

Employer branding is an effective strategic tool that contributes to attracting skilled individuals in an increasingly competitive job market. This study aims to analyse the impact of employer brand on talents attraction and the improvement of recruitment strategy, based on a field study conducted at the General Directorate of Sonatrach. To achieve this, a quantitative approach was adopted using a questionnaire distributed to employees.

The findings revealed that the positive image projected by Sonatrach's employer brand plays a decisive role in individual's decision to apply, and that the strength of this brand contributes to enhancing the recruitment strategy by improving the quality of hires and reducing employee turnover.

Keywords: employer branding, attractiveness, reputation, talents, recruitment strategy.

المخلص

تعد العلامة التجارية لصاحب العمل أداة استراتيجية فعالة تساهم في جذب الكفاءات في سوق عمل يشهد منافسة متزايدة. تهدف هذه الدراسة الى تحليل تأثير العلامة التجارية على جذب المواهب وتحسين استراتيجية التوظيف وذلك من خلال دراسة ميدانية على مستوى المديرية العامة لشركة سوناطراك لتحقيق ذلك، تم اعتماد منهجية كمية اعتمادا على استبيان موجه الى العمال.

وقد اظهرت نتائج الدراسة ان الانطباع الإيجابي الذي تحمله العلامة التجارية في اذهان الافراد يلعب دورا حاسما في قرارهم بالتقدم للعمل فيها، كما أظهرت ان قوة هذه العلامة تساهم في تحسين استراتيجية التوظيف من خلال رفع جودة التوظيف وتقليل معدل دوران العمالة.

الكلمات المفتاحية: علامة التجارية لصاحب العمل، جاذبية، سمعة، مواهب، استراتيجية التوظيف،

Remerciements

A Dieu Tout-Puissant, qui m'accordé la force et la volonté de réaliser ce travail.

A moi-même, qui ai cru en ma capacité à surmonter les défis et à atteindre mes objectifs.

A mes parents qui ont toujours été à mes côtés.

A mon encadrant Mr Lebcir Pour ces conseils.

A tous les employés de SONATRACH qui ont contribué à la réussite de cette étude.

Hadjer

SOMMAIRE

Résumé	
Remerciements.....	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Abréviations	
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE	5
Section1 : La revue de littérature	6
Section 02 : Concepts théoriques liés à la marque employeur et son impact sur l'attraction des talents et les stratégies de recrutement	16
CHAPITRE II : CADRE M THÉDOLOGIQUE ET CONTEXTUEL	38
Section 01 : Cadre méthodologique	39
Section 2 : Cadre contextuel	45
CHAPITRE III : ÉTUDE DE CAS.....	52
Section 1 : Diagnostic sur la réalité de la marque employeur chez SONATRACH	53
Section 2 : L'analyse des données et des écarts	64
CONCLUSION GÉNÉRALE	83
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES.....	

Liste des tableaux

Tableau 1: définition de la marque employeur	16
Tableau 2 : comparatif des attentes selon les générations,	30
Tableau 3 : Résultats des tests de fiabilité	64
Tableau 4 : La répartition d'échantillon selon le genre	65
Tableau 5 : La répartition d'échantillon selon la tranche de l'âge	66
Tableau 6 : Répartition d'échantillon selon le niveau d'étude	67
Tableau 7 : La répartition d'échantillon selon les années d'expériences chez Sonatrach	68
Tableau 8 : Interprétation des scores moyens selon l'échelle de Likert	69
Tableau 9 : : Statistiques Descriptives de La marque employeur de Sonatrach	70
Tableau 10 : Statistiques Descriptives de L'attraction des talents	71
Tableau 11 : Statistiques Descriptives de L'amélioration de la stratégie de recrutement	72
Tableau 12 : Tests de Normalité	74
Tableau 13 : Tests de Normalité après la standardisation	75
Tableau 14 : Résultats du Modèle de régression linéaire pour l'analyse de l'hypothèse secondaire 1.1	76
Tableau 15 : Résultats du Modèle de régression linéaire pour l'analyse de l'hypothèse secondaire 1.2:	77
Tableau 16 : Résultats de la corrélation de Pearson pour l'analyse de l'hypothèse secondaire .2.1	78
Tableau 17 : Résultats de la corrélation de Pearson pour l'analyse de l'hypothèse secondaire 2.1	78

Liste des figures

Figure 1 : Les composants de la marque employeur	19
Figure 2 : L'importance de la marque employeur	22
Figure 3 : Les étapes de recrutement.....	32
Figure 4 : modèle de recherche	40
➤ Figure 5 : Organigramme de la macrostructure de Sonatrach	48
Figure 6 : La répartition d'échantillon selon le genre	66
Figure 7 :La répartition d'échantillon selon le genre	67
Figure 8 : La répartition d'échantillon selon le niveau d'étude.....	68
Figure 9 : La répartition d'échantillon selon les années d'expériences chez Sonatrach	69

Abréviations

Les principales abréviations utilisées sont explicitée ci-dessous, sous leur forme la plus couramment employée dans le domaine de management des ressources humaines.

- ME : Marque Employeur
- RRH : Responsable Ressources Humaines
- RH : Ressources Humaines
- DRH : Direction des ressources Humaines
- EBE : Employer Brand Equality
- EVP : Employee value proposition
- GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- DG : Direction générale
- Sonatrach : Société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures
- SPSS : Statistical Package for the Social Sciences
- ANEM : agence national de l'emploi.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Au cours de dernières décennies, le monde a connu des transformations profondes dans divers domaines, qui ont eu un impact direct sur la structure des entreprises et leurs modes de gestion. La mondialisation, la révolution numérique, la libéralisation des marchés et l'ouverture à l'économie de la connaissance ont redéfini les bases de la concurrence entre les organisations, non seulement en termes de qualité des produits et des services, mais aussi en termes de capacité à attirer les ressources rares, notamment le capital humain. Ainsi, l'entreprise moderne a pris conscience que le capital humain n'est plus un simple facteur secondaire ou un élément facilement remplaçable, mais qu'il constitue la pierre angulaire sur laquelle repose sa compétitivité et sa stratégie à long terme.

Dans ce contexte, les entreprises ont progressivement évolué d'une gestion traditionnelle des ressources humaines vers de nouvelles approches qui prennent en compte l'expérience des employés, la valeur que l'entreprise leur offre et l'identité organisationnelle qu'elle reflète. Le recrutement n'est plus simplement un processus technique visant à combler les postes vacants, mais devient une partie d'une stratégie globale visant à établir des relations durables avec les talents et positionner l'entreprise comme un environnement de travail exceptionnel et attrayant. Ce changement profond a conduit à l'émergence de nouveaux concepts dans la gestion des ressources humaines, parmi lesquels la notion « la marque employeur », qui a connu une attention croissante dans la littérature administrative et les pratiques opérationnelles au cours des dernières décennies.

Le terme marque employeur est apparu pour la première fois dans les années 1990, dans le cadre des efforts des entreprises pour intégrer des approches marketing dans la gestion des ressources humaines. Il désigne l'image et l'impression que l'entreprise laisse dans l'esprit des employés actuels et potentiels, en tant qu'entité employeur. Ce concept inclut plusieurs éléments, tels que l'identité organisationnelle, l'image de l'entreprise et l'expérience des employés, mais il se distingue par son accent sur les aspects marketing internes et externes qui mettent en valeur les avantages de l'entreprise on tant qu'option professionnelle. Dans ce fait, la marque employeur est perçue comme un pont stratégique entre la gestion des ressources humaines et le marketing, permettant à l'entreprise de promouvoir des valeurs, sa culture et ses avantages en matière d'emploi.

Les transformation profondes observées sur le marché du travail, telles que l'évolution des attentes des employés, l'émergence de nouvelles générations avec des aspirations différentes, l'intensification de la concurrence pour les talents et l'accent mis sur la qualité de vie au travail, ont renforcé la place de ce concept. La question n'est plus simplement « qui choisir ? », mais plutôt « comment faire en sorte que les meilleurs talents nous choisissent », ce qui reflète un passage d'une logique de « sélection » à une logique de « persuasion » dans le processus de recrutement moderne. Ainsi, la marque employeur est devenue un outil stratégique permettant de construire une image positive et durable de l'entreprise, soutenant la capacité à attirer, retenir et fidéliser des ressources humaines. Avec l'évolution des pratiques organisationnelles, l'investissement dans la construction d'une marque employeur forte est désormais l'une des priorités des entreprises cherchant à assurer leur pérennité et leur performance, face aux défis croissants liés à la rareté des compétences et aux transformations socioprofessionnelles. Ce concept ne concerne plus uniquement les grandes

entreprises ou les secteurs avancés, mais s'étend progressivement à toutes sortes d'entreprises et secteurs, y compris les contextes nationaux.

Dans ce cadre, il devient crucial d'étudier ce concept dans le contexte algérien, où les entreprises font face à des défis doubles, à la fois liés à la rareté des compétences et à l'augmentation du taux de chômage, et à la concurrence accrue sur le marché du travail et l'évolution des attentes des chercheurs d'emploi. Par conséquent, il est essentiel d'approfondir la compréhension de ce concept et d'analyser des dimensions, afin d'explorer les moyens de l'appliquer efficacement au sein des entreprises algériennes comme une option stratégique pour améliorer leur capacité de recrutement et d'attraction, ce qui confère à ce sujet une actualité et un poids académique et opérationnel qui justifient une étude approfondie.

1.Contexte de l'étude

Le marché du travail mondial connaît des mutations rapides en raison des transformations économiques, technologiques et sociales, imposant aux organisations de nouveaux défis en matière d'attraction et de fidélisation des talents. Face à l'intensification de la concurrence entre les entreprises pour attirer les meilleurs profils, le renforcement de l'image de l'employeur est devenu un impératif stratégique pour assurer la pérennité des performances et maintenir un avantage concurrentiel durable.

En Algérie, ces défis se manifestent avec acuité, notamment dans les secteurs stratégiques tels que celui des hydrocarbures, où les entreprises rencontrent des difficultés croissantes pour attirer et fidéliser les compétences rares. Dans ces contextes, le développement d'une marque employeur forte apparaît comme un levier essentiel pour accroître l'attractivité de l'organisation et améliorer l'efficacité des processus de recrutement, en ciblant des talents de qualité et en réduisant les taux de rotation.

Ainsi, Sonatrach, en tant que plus grande entreprise nationale du Secteur énergétique, se positionne comme un exemple pertinent de l'importance de la gestion de la marque employeur. Dans un environnement de plus en plus exigeant, l'entreprise est appelée à renforcer son image afin de préserver son leadership. C'est dans ce cadre que s'inscrit cette étude, visant à analyser l'impact de la marque employeur de Sonatrach sur sa capacité à attirer les talents et à optimiser sa stratégie de recrutement.

2.L'objectif de l'étude

Dans un environnement économique en constante évolution, les entreprises font face à un double défi : attirer les talents les plus qualifiés tout en améliorant leurs stratégies de recrutement afin de garantir leur compétitivité. Face à cette réalité, la marque employeur s'est imposée comme un levier stratégique permettant à l'entreprise de se distinguer en tant qu'employeur de choix et de contribuer à l'efficacité du processus de recrutement dans son ensemble.

Dans ce cadre, cette étude vise à analyser l'impact de la marque employeur sur l'attraction des talents et sur l'amélioration de la stratégie de recrutement. L'objectif de cette

étude est de mieux comprendre la relation entre l'image projetée par l'entreprise et tant qu'employeur et les résultats concrets obtenus dans la gestion des ressources humaines.

L'objectif principal de cette recherche est de mesurer l'impact de la marque employeur sur des dimensions principales : la capacité de l'entreprise à attirer les talents d'une part, et l'efficacité de sa stratégie de recrutement d'autre part. À travers une étude de cas appliquée à une entreprise nationale, cette étude cherche à vérifier empiriquement l'existence de relations statistiques significatives entre ces variables en utilisant des outils d'analyse quantitatives appropriés.

C'est dans ce contexte que se pose la problématique suivante :

« Dans quelle mesure la marque employeur a-t-elle un impact sur l'attraction des talents et l'amélioration des stratégies de recrutement chez Sonatrach ? »

Et pour répondre à cette problématique, il est nécessaire de poser un ensemble de questions secondaires

1. Quels sont les principaux composants de la marque employeur de sonatrach ?
2. Comment les candidats potentiels perçoivent-ils Sonatrach en tant qu'employeur ?
3. La marque employeur contribue-t-elle à l'amélioration de la qualité du recrutement ainsi qu'à la réduction du temps et des coûts liés au processus ?

❖ Les hypothèses de l'étude

À la lumière des résultats issus des recherches antérieures analysées dans le cadre de cette étude, notamment celles portant sur le lien entre la marque employeur, l'attraction des talents et l'optimisation du processus de recrutement, nous avons formulé un ensemble d'hypothèses de recherche permettant de guider l'enquête empirique menée auprès des employés de la Direction Générale de SONATRACH

Des études comme celles de Khaldi et Madjidi (2018), Idrissi Karim (2020), ou encore Padhi et Joshi (2022), ont mis en évidence un effet positif et significatif de la marque employeur sur la capacité des entreprises à attirer et fidéliser les talents, tout en renforçant leur efficacité en matière de recrutement.

Sur cette base, les hypothèses proposées s'organisent selon deux orientations méthodologiques :

- Des hypothèses causales, visant à tester l'impact direct de la marque employeur sur certaines variables liées à la gestion du capital humain.
- Des hypothèses corrélationnelles, cherchant à évaluer la nature et la force des liens statistiques entre les variables étudiées.

La première hypothèse principale :

« La marque employeur a un impact positif et significatif sur l'attraction des talents et l'amélioration de la stratégie de recrutement chez Sonatrach »

H1: La marque employeur a un impact positif et significatif sur l'attraction des talents chez Sonatrach.

H2 : La marque employeur a un impact positif et significatif sur l'amélioration de la stratégie de recrutement chez Sonatrach.

La deuxième hypothèse principale

« La marque employeur a une relation corrélationnelle positif et significatif avec l'attraction des talents et l'amélioration de la stratégie de recrutement »

H1 :la marque employeur a une relation corrélationnelle positif et significatif avec l'attraction des talents chez Sonatrach.

H2 : La marque employeur a une relation corrélationnelle positif et significatif avec l'amélioration de la stratégie de recrutement chez Sonatrach.

3.La structure de travail

Afin de répondre à la problématique posée et d'atteindre les objectifs de cette recherche, ce mémoire est structuré en trois chapitres principaux :

Le premier chapitre est consacré au cadre théorique, où nous présentons une revue de littérature traitant du concept de la marque employeur, de son impact sur l'attraction des talents et sur l'amélioration de la stratégie de recrutement, ainsi que des notions fondamentales relatives aux talents et aux processus de recrutement.

Le deuxième chapitre expose la cadre méthodologique et contextuel de l'étude. Il présente la démarche scientifique adoptée, les outils de collecte de données utilisées, ainsi qu'une description du contexte organisationnel représenté par La Direction Générale de Sonatrach.

Le troisième chapitre est dédié à l'étude de cas appliqués à Sonatrach. Il comprend l'analyse des résultats du questionnaire administré auprès des employés, l'évaluation de la réalité de la marque employeur au sein de l'organisation, l'identification des écarts, ainsi que la proposition d'un ensemble de recommandations visant à améliorer l'attractivité de l'entreprise et l'efficacité de sa stratégie de recrutement.

Enfin, le travail se conclut par une conclusion générale qui synthétise les principaux résultats obtenus et propose des pistes pour de futures recherches.

CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE

Pour une meilleure compréhension de notre sujet de recherche, afin de le positionner de manière adéquate et d'examiner en profondeur les connaissances, les méthodologies et les conclusions relatives à l'impact de la marque employeur sur l'attraction des talents et l'amélioration de la stratégie de recrutement, ce chapitre est structuré en deux sections. Nous commençons, dans la première section, par une revue de littérature traitant des études précédentes sur la marque employeur et son rôle dans l'acquisition et la rétention des talents et l'amélioration de stratégies de recrutement, la seconde section est dédiée au cadre conceptuel, abordant les notions fondamentales et les concepts clés liés à notre sujet de recherche.

Section1 : La revue de littérature

1.Marque employeur : commençons par le commencement

Selon Clara Epiphane dans son ouvrage « marque employeur, mode d'emploi » (2021), Le terme « employeur brand » (marque employeur), a été entendu pour la première fois en 1990 lors d'une conférence de Simon Barrow.

Six ans plus tard, en 1996, Simon Barrow et Tim Ambler définissent le concept au sein du journal of Brand Management comme « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques des emplois que propose une entreprise en tant qu'employeur ».

Didier Pitelet introduira cette notion en France dès 1998 en déposant le terme « marque employeur » et en le définissant comme « la synthèse de ce que les dirigeants d'une entreprise décident de partager avec l'ensemble de l'écosystème pour exprimer leur vision, les valeurs et le positionnement, et la dimension durable et sociable de leur politique RH ».

Entre les années 2000 et aujourd'hui, les évolutions sociétales, environnementales, technologiques.....ont considérablement évolué et bousculé les enjeux d'attractivité, de fidélisation, de réputation et de performance, propulsant « la marque employeur » comme sujet stratégique quel que soit le secteur d'activité ou le profil de l'organisation. Les études et les évolutions se poursuivent. En 2014, Viot et Benraiss-Nozilles, actualisent sa définition de la façon suivante : « la marque employeur est une promesse d'emploi unique à destination des employés (salariés)actuels et potentiels qui s'appuie sur les bénéfices-fonctionnels, économiques et psychologiques- associés à une organisation en tant qu'employeur et à l'offre RH qu'elle propose. Elle permet de créer une identité et une image distinctive de l'organisation en tant qu'employeur ».

Au fil des années, la marque employeur a donc connu une transformation profonde : d'un simple levier de communication, elle s'est progressivement imposé comme un outil stratégique de gestion des ressources humaines, intégrant des dimensions telles que la culture organisationnelle, l'expérience collaborateur et la proposition de valeur employé. Ce glissement témoigne de l'évolution du rôle des entreprises dans un marché du travail en mutation.

2. l'impact de la marque employeur sur l'attraction et la rétention des talents

En 2018, les chercheuses Khaldi Siham et Mdjidi Fatima Zahra ont publié une étude intitulée « L'influence de la marque employeur sur l'attractivité des candidats et la fidélisation des salariés » dans la revue de Public et Nonprofit Management.

L'étude examine l'impact de la marque employeur sur l'attraction des candidats et la rétention des employés, soulignant que les évolutions du marché sur travail, notamment la rareté des talents et le changement dans la relation employeur-employé, ont poussé les entreprises à adopter des stratégies de marque employeur pour attirer les talents et renforcer la fidélisation. Elle met en également en lumière les dimensions de la ME ,telles que la réputation organisationnelle, les facteurs psychologiques ,ainsi que les avantages économiques et fonctionnels. L'étude souligne également le rôle des réseaux sociaux dans la promotion de l'identité de l'entreprise et le renforcement de son attractivité.

L'étude conclut qu'une marque employeur forte influence positivement la perception des candidats et des employés, augmentant ainsi l'attractivité organisationnelle et réduisant le taux de rotation du personnel. Elle insiste également sur l'importance de la cohérence entre l'image interne (perçu par les employés) et l'image externe (perçue par les candidats) pour garantir l'impact souhaité.

L'article « la marque employeur comme outil pour attirer l'employé talentueux » de Dr. Matali Leila, publié en 2020 dans la revue de gestion et de développement des recherches et des études, souligne l'importance de construire une marque employeur solide dans le cadre du marketing RH. Il indique qu'une marque employeur efficace contribue à attirer et à fidéliser les employés talentueux en projetant une image positive de l'entreprise qui reflète ses valeurs et sa culture. L'article insiste sur la nécessité de certaines conditions et caractéristiques pour que la marque employeur joue ce rôle, telles que la crédibilité, la clarté et la cohérence. Il met également en évidence les avantages pour de posséder une marque employeur fort, notamment l'amélioration de sa réputation sur le marché du travail et l'augmentation de sa capacité à rivaliser pour les meilleurs talents.

De plus, l'article met en lumière le rôle centrale d'internet et des réseaux sociaux dans la construction et le renforcement de la ME. Il indique que ces plateformes numériques offrent aux entreprises une opportunité unique de présenter leur culture, leurs valeurs et leur vision, ce qui aide à attirer et à fidéliser les talents ambitieux. En partageant un contenu authentique et transparent, les entreprises peuvent offrir un aperçu de leur environnement de travail, aidant ainsi les candidats potentiels à évaluer leur compatibilité avec la culture de l'entreprise.

De plus, les employés actuels peuvent devenir des ambassadeurs de la marque en partageant leurs expériences positives sue ces plateformes, renforçant ainsi l'image de l'entreprise et augmentant son attractivité sur le marché du travail. Par conséquent, l'utilisation stratégique des médias sociaux est considéré comme un élément essentiel dans

la construction d'une marque employeur forte, contribuant à attirer et à fidéliser les meilleurs talents.

Idrissi Karim en 2020, dans son article intitulé « L'importance de la marque employeur dans la prise de décision des candidats à l'embauche », publié dans la revue internationale des sciences sociales et de la gestion, a abordé l'impact de la marque employeur sur les décisions des chercheurs d'emploi, en se concentrant sur la manière dont ils recueillent des informations sur les entreprises et sur l'influence de ces informations sur leur décision de postuler.

L'étude s'appuie sur une méthodologie qualitative, basée sur des entretiens menés avec 36 candidats à l'emploi. Les résultats montrent que ces derniers s'appuient sur diverses sources pour évaluer l'environnement de travail potentiel, notamment les sites officiels des entreprises, les réseaux sociaux, les avis des employés actuels et anciens, ainsi que les réseaux personnels.

L'étude souligne que la crédibilité de la ME dépend de la cohérence et de la transparence des informations diffusées. Un manque de clarté ou des contradictions dans les informations communiquées peuvent réduire la confiance des candidats et avoir un impact négatif sur leur décision de postuler. L'auteur conclut qu'une marque employeur forte favorise l'attractivité de l'entreprise et augmente ses chances d'attirer des talents, surtout lorsqu'elle est perçue comme authentique et transparente. Il affirme également que les interactions directes avec les représentants de l'entreprise, telles que les entretiens et les échanges avec les employés, sont parmi les facteurs les plus influents dans la perception des candidats.

Enfin, l'étude recommande aux entreprises de renforcer leurs canaux de communication et d'assurer la cohérence des informations diffusées sur l'environnement de travail, enfin d'améliorer leur attractivité en tant qu'employeur capable d'attirer des profils qualifiés.

En 2022, Dr. Nihal Mohammed Alam a publié une étude intitulée « l'impact de la marque employeur sur la gestion des talents : étude appliquée aux banques commerciales égyptiennes ». Cette étude visait à explorer comment la marque employeur d'une banque influence la gestion des talents, y compris leur attraction, leur développement et leur rétention.

L'étude a été appliquée à trois grandes banques égyptiennes : la Banque Nationale d'Egypte, la Banque Misr et la Commercial International Bank (CIB), choisies en raison de leur présence dans la liste des 150 meilleures marques bancaires au monde.

La chercheuse a utilisé un questionnaire pour collecter les données, avec 337 questionnaires distribués aux employés des trois banques concernées. L'étude s'est concentrée sur l'identification des principaux facteurs de mise en œuvre de la marque employeur dans ces banques et son impact sur la gestion des talents.

L'étude a abouti aux résultats suivants :

- Elle a révélé une relation positive forte entre la puissance de la marque employeur et la capacité des banques à attirer des talents et des compétences exceptionnelles.
- Les résultats ont montré que les avantages non financiers, tels que l'environnement de travail, les opportunités de formation et de développement, ainsi que la stabilité de l'emploi, jouent un rôle clé dans le renforcement de la loyauté des employés envers la banque.
- L'étude a également confirmé que la ME renforce l'engagement professionnel, les employés ressentant un plus grand attachement à une institution qui offre un environnement de travail de qualité.
- Elle a souligné que les banques investissant dans l'amélioration de leur image en tant qu'employeur attractif enregistrent un taux de rétention plus élevé, ce qui réduit le taux de rotation du personnel et améliore la performance organisationnelle

L'étude « L'impact de la marque employeur sur l'attraction et la rétention des employés » a été publiée en 2022 dans le Journal of Strategic Human Resource Management, par les chercheurs Swamantak Padhi et Sunit Joshi de l'université internationale symbioses en Inde. Cette recherche vise à analyser le rôle de la marque employeur dans l'attraction et la rétention des talents, en particulier dans le secteur des technologies de l'information. L'étude a adopté une approche mixte, comprenant une enquête quantitative auprès de 151 employés ainsi que des entretiens qualitatifs avec 15 employés. Les données ont été analysées à l'aide de techniques de corrélation et de régression statistiques. Les résultats ont révélé la culture organisationnelle, un environnement de travail favorable et l'image de l'employeur jouent un rôle clé dans l'attraction et la fidélisation des employés.

De plus, la rémunération est un facteur déterminant, notamment pour les jeunes employés, tandis que les employés plus âgés privilégient un environnement de travail stable et équilibré.

L'étude a également montré que les entreprises ayant soutenu leurs employés pendant les crises, comme la pandémie de la COVID-19, ont renforcé leur image positive et attiré davantage de talents.

L'étude recommande ainsi le développement de stratégies globales pour améliorer l'environnement de travail, car les salaires compétitifs ne suffisent plus ; la flexibilité et l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle sont désormais des facteurs déterminants dans la décision des employés d'intégrer ou de rester dans une entreprise.

3. La relation entre la marque employeur et la stratégie de recrutement

L'article « The Connection of Employer Branding to recruitment : A Critique » des chercheurs Sonduru Weerawardane et Tharindu Weerasinghe, publié dans la revue Kelaniya Journal of Human Resource Management, en 2018, vise à analyser la relation entre la marque employeur et le processus de recrutement, indiquant qu'une marque employeur forte renforce l'image de soi des candidats potentiels, rendant ainsi les entreprises ayant une bonne réputation plus attractives pour les talents. L'article souligne également que la

compatibilité entre l'identité organisationnelle et les caractéristiques du candidat joue un rôle essentiel dans l'attractivité d'une entreprise en tant qu'employeur de choix.

L'article aborde plusieurs axes, en mettant d'abord en avant l'importance de la ME dans l'attraction des talents, notamment dans un contexte de pénurie mondiale de compétence. Il distingue ensuite l'attractivité, qui reflète la perception positive des chercheurs d'emploi vis-à-vis de l'entreprise, et le recrutement qui correspond au processus concret d'acquisition de talents.

Relation entre la marque employeur et le recrutement :

L'article affirme que les entreprises jouissant d'une bonne réputation facilitent le processus d'attraction des talents, car une marque employeur forte réduit les coûts d'information pour les candidats, ce qui améliore l'efficacité du recrutement.

Model de la valeur ajoutée de la marque employeur :

L'étude présente un modèle illustrant comment une ME forte peut avoir un impact positif à plusieurs niveaux, en commençant par améliorer l'attractivité de l'organisation pour les candidats, en augmentant la performance de l'entreprise et les taux de rétention des employés, jusqu'à renforcer la valeur marchande de l'organisation.

L'article conclut en insistant sur le fait que l'alignement entre l'identité organisationnelle et l'identité individuelle est un facteur clé dans l'amélioration du processus de recrutement. Il souligne également la nécessité de mener davantage de recherche empirique pour approfondir la compréhension de cette relation et fournir des preuves plus concertées pour l'appuyer.

Cette étude, réalisée en 2020 par Mili Dutta et Puja Kumari et publiée lors du 17^{ème} Congrès International de Gestion (AIMS), examine le rôle de la marque employeur dans l'amélioration des stratégies de recrutement en analysant l'impact de cinq dimensions de la proposition de valeur sur l'attractivité des employés. L'étude adopte une approche quantitative, avec la collecte de données auprès de 205 participants, comprenant des étudiants en dernière année de master en administration des affaires et des employés à la recherche de nouvelles opportunités, et l'analyse des données a été effectuée à l'aide du logiciel SPSS.

L'article traite du rôle de la marque employeur dans l'amélioration du processus de recrutement, mais sans aborder directement l'amélioration des stratégies de recrutement en tant que telles. Il met en avant l'impact de l'attractivité de la marque employeur sur l'attraction et la rétention des talents, en soulignant que les entreprises disposant d'une forte identité de marque employeur ont une meilleure capacité à attirer des employés talentueux et à réduire le taux de rotation, ce qui contribue à rendre le processus de recrutement plus efficace.

L'étude identifie cinq valeurs de l'attractivité de l'employeur, notamment le salaire, l'environnement de travail, les opportunités de développement et l'innovation. Elle confirme

également que la construction d'une image positive de l'entreprise permet de réduire les coûts de recrutement et d'améliorer la fidélité des employés. Bien que l'article n'aborde pas en détail la manière d'améliorer les stratégies de recrutement, il fournit des preuves qu'une ME forte peut renforcer l'efficacité des stratégies existantes en améliorant l'image de l'organisation sur le marché du travail et en attirant les candidats.

Sur la base de ces résultats, l'étude recommande aux entreprises d'investir dans l'amélioration de leur environnement interne, de renforcer leur réputation et d'offrir des avantages attractifs aux employés, ce qui contribue à attirer les talents, à les fidéliser et, en fin de compte, à assurer le succès des stratégies de recrutement.

Chitu et russo ,2020, dans leur étude publié dans International Journal of Communication Research sous le titre L'impact de la marque employeur sur le recrutement et la rétention des ressources humaine, affirment que la marque employeur constitue un élément essentiel pour attirer et fidéliser les talents, jouent un rôle clé dans le renforcement de la loyauté des employés et la création d'un environnement de travail motivant.

Ce concept remonte à Simon Barrow (1990), qui souligné l'importance d'une cohérence entre la ME et l'image marketing de l'entreprise, favorisant ainsi la satisfaction des employés et la réduction du taux de rotation du personnel.

Les autres expliquent que les entreprises possédant une marque employeur forte deviennent une destination privilégiée pour les candidats potentiels, en offrant divers avantages tels que des rémunérations attractives, un environnement de travail stimulant, un équilibre entre vie professionnelle et personnelle, ainsi que des opportunités de développement professionnel, leur permettant ainsi de mieux retenir les talents .

Il souligne également que la culture organisationnelle joue un rôle fondamental dans le renforcement de la ME, car elle reflète les valeurs et croyances partagées au sein de l'entreprise, notamment le monde de gestion des employés, l'environnement de travail et la structure organisationnelle.

Selon eux, la ME ne se limite pas à la réputation, mais incarne véritablement l'identité de l'entreprise, comme en témoignent les grandes marques telles que Google, Nike et IBM, qui bénéficient d'une forte image sur le marché du travail, facilitant ainsi l'attraction des meilleurs talents. Pour atteindre ces objectifs, les entreprises adoptent diverses stratégies de recrutement, telles que le recrutement ciblé pour attirer des talents spécialisés, le recrutement général pour capter un grand nombre de candidats, ainsi que des stratégies de flexibilité et d'adaptabilité visant à sélectionner des profils capables de répondre aux exigences de l'organisation.

Une marque employeur solide contribue également à accroître la stabilité des employés et à renforcer les relations à long termes entre eux et les entreprises, ce qui améliore la productivité et l'engagement professionnel. Les auteurs présentent plusieurs exemples de bonnes pratiques en matière de la ME, comme l'approche de Google, qui propose un environnement de travail créatif, le programme de Coca-Cola visant à attirer de jeunes

- Assurer la cohérence entre la communication interne et externe en veillant à ce que les messages promotionnels de l'entreprise reflètent réellement l'environnement de travail afin de renforcer sa crédibilité.
- Améliorer l'environnement de travail réel plutôt que de se concentrer uniquement sur le marketing en développant un cadre favorable qui encourage la rétention des employés et attire de nouveaux talents.
- Développer des outils de mesure précis pour évaluer l'efficacité de la ME en définissant des indicateurs de performance clairs pour mesurer son impact sur le recrutement et la fidélisation des talents.
- Impliquer les employés dans la promotion de la ME en les incitant à devenir des ambassadeurs de l'entreprise et à partager leurs expériences positives pour améliorer son image externe.
- S'adapter aux attentes de nouvelles générations en offrant un environnement de travail flexible et des opportunités de développement personnel et professionnel en phase avec leurs aspirations.
- Intégrer la ME dans la stratégie globale de l'entreprise en alignant les efforts des ressources humaines et du marketing pour assurer la cohérence des messages et de l'image institutionnelle.
- Exploiter la transformation numérique pour renforcer la ME en adoptant les technologies modernes comme l'intelligence artificielle et la formation numérique pour améliorer l'expérience des employés.

Le livre « Managing Humain Ressources » traite de l'évolution de la gestion des ressources humaines, passant d'un modèle traditionnel à un modèle plus moderne et stratégique. Il a été écrit par Stephen Bach et Martin R. Edward, et publié en 2013.

L'ouvrage examine l'impact des facteurs économiques, technologiques et sociaux sur la gestion des ressources humaines et explique comment la nature du travail et les méthodes de gestion évoluent au fil du temps. Il met l'accent sur plusieurs domaines, tels que le recrutement, la gestion de la performance, la diversité au milieu de travail et la relation entre la gestion des RH et la gouvernance d'entreprise.

L'un des thèmes majeurs abordés dans ce livre est la marque employeur (Employer brand). L'ouvrage analyse son rôle dans l'attraction des talents et la fidélisation des employés performants, tout en explorant les stratégies de développement et les défis associés à cette démarche.

Selon ce livre, le développement de la marque employeur nécessite une série d'étapes stratégiques, notamment :

1. Analyse de la marque actuelle : analyser la situation actuelle et identifier les valeurs et la vision de l'entreprise en recueillant les avis des employés.
2. Promotion interne et externe : motiver les employés à devenir ambassadeurs de la marque et utiliser les réseaux sociaux et la publicité pour renforcer l'image de l'entreprise.

3. Différenciation concurrentielle : mettre en avant des avantages distinctifs tels que des opportunités de développement et des conditions de travail attractives.
4. Evaluation continue : mesurer régulièrement l'efficacité de la marque employeur et ajuster les stratégies en fonction des résultats.

L'ouvrage abordé également un ensemble des enjeux que les entreprises peuvent rencontrer lors du développement de leur marque employeur, notamment :

1. 1.Conflit entre RH et marketing : risque que le marketing prenne le contrôle au détriment des véritables enjeux RH.
2. Porte de légitimité stratégique : marque perçue comme un simple outil marketing et Non comme un levier d'amélioration du bien-être au travail.
3. Tension avec la diversité : certaines stratégies peuvent exclure involontairement des catégories de travailleurs.
4. Segmentation excessive : création de sous-marques pouvant générer des inégalités au sein de l'entreprise.
5. Problèmes éthiques : imposition de valeurs aux employés pouvant limiter leur liberté d'expression.

D'après cet ouvrage, La marque employeur est un outil stratégique qui doit être gérée de manière équilibrée entre les RH et la direction. Son développement ne doit pas se limiter au marketing, mais viser une amélioration réelle de l'expérience employée tout en relevant les enjeux liés à sa mise en œuvre.

De plus, l'article précédent « The Connection of Employer Branding to recruitment : A Critique » des chercheurs Sonduru Weerawardane et Tharindu Weerasinghe, publié dans la revue Kelaniya Journal of Human Resource Management, en 2018, il a également abordé certaines stratégies essentielles pour la construction et le développement de la ME, notamment :

- Développement de la proposition de valeur employée, qui englobe la culture organisationnelle et l'image institutionnelle de l'entreprise.
- Marketing interne et externe pour renforcer la marque employeur, en promouvant les valeurs de l'organisation auprès des employés actuels et potentiels.
- Utilisation de médias riches en informations, tels que les réseaux sociaux et les sites web, pour accroître l'attractivité de l'organisation auprès des candidats potentiels.

Dans l'ensemble, la majorité des études précédentes s'accorde à dire que la marque employeur joue un rôle stratégique dans l'attraction des talents, et parfois dans le renforcement de la fidélité des employés. Plusieurs recherches ont mis en évidence l'effet positif de l'image de l'entreprise en tant qu'employeur sur la décision de postuler, ainsi que sur la perception générale qu'ont les candidats et les employés de l'organisation. Toutefois, des différences notables apparaissent dans les approches méthodologiques adoptées, les secteurs analysés (banques, technologies de l'information, secteur public), ainsi que dans la profondeur de l'analyse consacrée à la stratégie de recrutement.

A travers cette revue de littérature, plusieurs limites peuvent être relevées, notamment :

- La rareté des études qui abordent de manière intégrée les deux dimensions que sont l'attraction des talents et l'amélioration de la stratégie de recrutement, en tant que variables dépendantes distinctes et complémentaires.
- La concentration de la majorité des études sur des contextes étrangers (France, Inde, Egypt.), ce qui limite la possibilité de généraliser leurs résultats au contexte algérien.
- La manque d'investigation des dimensions de l'expérience collaborateur, telles que la cohérence entre les promesses institutionnelles et la réalité vécue par les employés, ou encore la participation des employés à la construction de l'image de leur employeur.
- L'absence, dans de nombreuses études, de mesures quantitatives directes et précises de l'impact de la marque employeur sur les indicateurs liés au recrutement et à la gestion des ressources humaines.

C'est dans cette perspective que se situe la valeur ajoutée de notre recherche, qui :

- Propose une analyse de terrain inédite dans le contexte algérien, travers l'étude de cas d'une entreprise nationale de référence : Sonatrach
- Intègre de façon méthodologique deux dimensions essentielles et interdépendantes de l'effet de la marque employeur, à savoir : l'attraction des talents d'une part, et l'amélioration de la stratégie de recrutement d'autre part.
- S'appuie sur des données quantitatives collectées directement auprès des employés en poste, offrant ainsi une lecture interne, concrète et représentative de la perception de la marque.
- Propose un modèle conceptuel structuré, reposant sur un cadre théorique actualisé et en cohérence avec les objectifs de la recherche.
- Et vise également à mettre en lumière l'importance de la marque employeur en tant qu'outil stratégique à fort potentiel, dont peuvent bénéficier les entreprises algériennes pour renforcer leur attractivité et améliorer leur positionnement dans le marché du travail.

Section 02 : Concepts théoriques liés à la marque employeur et son impact sur l'attraction des talents et les stratégies de recrutement

Dans cette section, nous allons présenter les différents concepts liés aux marques employeur. Ainsi que les concepts liés aux talents et la stratégie de recrutement.

1.La marque employeur

1.1. Définition de la marque employeur :

La notion de « marque employeur » est aujourd'hui une véritable notion d'actualité. La création d'une marque employeur est primordiale pour les entreprises voulant attirer et retenir les talents, d'où la nécessité de bien créer et gérer sa marque employeur.

La marque employeur est une stratégie qui consiste à rendre une entreprise identifiable et désirable aux yeux des candidats potentiels. La marque employeur reflète donc un positionnement et des valeurs qui facilitent sa reconnaissance et sa notoriété. La gestion de la marque employeur fait ainsi partie des leviers du marketing RH. (Akli & Akrache , 2023)

Tableau 1: définition de la marque employeur

La ME est définie comme.....	Auteurs	Exemples de définitions
..... Un ensemble de bénéfices	Ambler et Barrow (1996,p.187)	La ME est « ensemble des bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques fournis par l'emploi et permettant d'identifier l'entreprise en tant qu'employeur »
.....Une proposition d'emploi	Franca et Pahor (2012)	« L'essence de la ME est la proposition d'emploi »
	Soulez et Guillot-Soulez (2011)	La ME est « la promotion, à l'intérieure et en dehors de l'entreprise, d'une idée claire de ce qui rend l'entreprise différente et désirable en tant qu'employeur »
.....Un ensemble d'objectifs internes et externes	Définition proposée lors d'une conférence consacrée à la ME ,cité par Backaus et Tikoo (2004)	« L'employeur ...personnifie le système de valeurs de l'entreprise ,les politiques et les comportements pour attirer, motiver et retenir les employés actuels et potentiels »

	Srivastava et Bhatnagar (2010)	« Une ME donne une identité ,une image et un caractère distinctif à l'organisation en tant qu'employeur afin d'attirer ses futurs employés et de motiver ,impliquer et retenir ses employés actuels »
.....Une identité, une image	Franca et Pahor (2012)	« Nous voyons la ME comme un ensemble de caractéristiques positives et négatives d'une entreprise en tant qu'employeur ,lesquelles sont communiquées en interne et en externe par le biais de différents canaux »
	Weinrich (2011)	« L'image de ME peut être considéré comme une perception critique de l'entreprise en tant qu'employeur ,perception qui est résolument positionnée dans l'esprit des employés potentiels actuels et anciens

Source : (Mehl & Mehl, 2020; Mehl, Sdouqi, & Ait Houssa, 2020)

1.2. Les principes composants de la marque employeur :

L'entreprise se doit agir pour retenir ses collaborateurs, notamment en menant une réflexion de fond sur sa culture et son identité qui sont des éléments clé de la marque employeur

La marque employeur fait référence l'image et la réputation d'une entreprise en tant qu'employeur. Elle est basée sur la perception qu'ont les candidats et les employés actuels de l'entreprise. Elle impact directement la capacité de recrutement et de rétention des talents

La marque employeur repose sur un ensemble de dimension dont :

L'identité

C'est l'ensemble des éléments intrinsèques à l'entreprise, de ceux qui font l'entreprise et lui donnent son ADN : ses valeurs, sa culture, son savoir-faire, ses métiers, son cadre de travail

Donc, il faut trouver des éléments objectifs qui vont constituer l'identité de l'entreprise et la différencier par rapport aux autres acteurs sur le même marché : donner du sens à son histoire, retrouver des valeurs fondatrices et les rendre concrètes au quotidien.

L'image

L'image employeur définit ce que les employés pensent et attendent de leur entreprise.

En générale la notoriété de l'entreprise est fragile et relative. Il faut nécessairement la mesurer, la renforcer ou la construire. De plus cette notoriété facilitera le recrutement de nouveaux collaborateurs, ainsi que leur fidélisation.

La réputation

La réputation ou comment l'environnement externe perçoit l'entreprise. Les individus sont à la recherche de bien-être. Ils préfèrent donc travailler pour des entreprises qui ont une bonne réputation en tant qu'employeur. Ils recherchent des entreprises leur offrant des bonnes conditions de travail.

Culture d'entreprise

Les candidats sont attirés par les entreprises ayant des valeurs similaires aux leurs. Les entreprises qui font la promotion de leur culture attirent naturellement des candidats dont valeurs sont alignées avec leur organisation.

La culture d'entreprise, facteur d'implication des salariés est un ensemble de valeurs, des principes partagés par tous les membres d'une entreprise et qui se traduit par une homogénéisation des comportements, des façons d'agir et de penser. Elle résulte de l'histoire, de la personnalité des fondateurs et des facteurs environnementaux de l'entreprise.

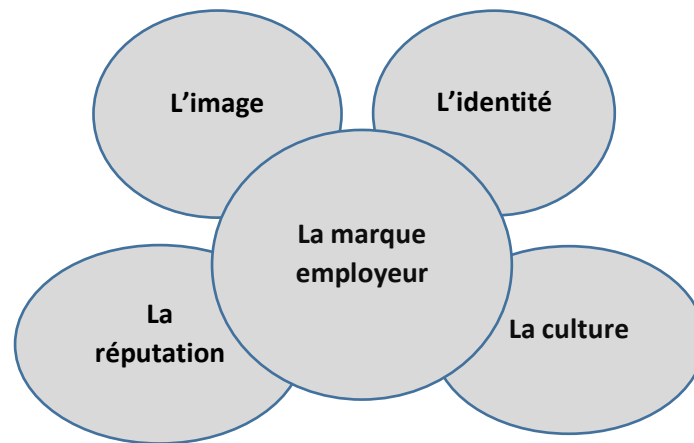
La culture d'entreprise renferme les valeurs, la mission, la vision et l'éthique de l'entreprise.

Autres que les éléments que nous avons cités ci-dessus, il y'a bien d'autres éléments qui peuvent composer la marque employeur tels que :

- **Avantages et rémunération** : les avantages et les récompenses regroupent le salaire, les avantages sociaux, les formations, les opportunités d'avancement de carrière, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ainsi que des opportunités de développement professionnel attirent davantage de candidat.
- **Le processus de recrutement** : la transparence, la rapidité, l'authenticité et le respect démontré dans le processus de recrutement.
- **Le leadership** : la qualité et le style de management.
- **L'environnement de travail** : l'atmosphère, les équipements, les bureaux et les relations entre collègues, etc.

En résumé, une marque employeur forte aide les entreprises à se démarquer dans un marché du travail concurrentiel et à attirer les meilleurs talents en offrant une valeur unique et en répondant aux attentes des employés potentiels. (Akli & Akrache , 2023)

Figure 1 : Les composants de la marque employeur



La source : (Akli & Akrache , 2023)

1.3. Les concepts cœur de la marque employeur

Pour enrichir le vocabulaire lié à la marque employeur, ont proposant ses termes qui évolue, ou fur et à Mesure de l'évolution de la ME :

1.3.1. La promesse employeur

La promesse employeur se définit comme la somme des avantages économiques (salaire, prime, avantages en nature.....). Psychologiques (Sécurité, reconnaissance, estime de soi, accomplissement, appartenance) et fonctionnels (conditions de travail, intérêt des missions.....) offerts aux collaborateurs, en contrepartie de leur engagement.

La marque employeur doit être porteuse d'une promesse qu'elle va rendre lisible et différenciant. Cependant, la promesses employeur doit prendre en compte le fait que les candidats ou les salariés ne vont pas « acheter » un produit comme autre, mais vont travailler sur long terme au sein d'une entreprise qu'ils ont choisie.

1.3.2. La proposition de valeur employé (Employee Value Proposition-EVP)

Il désigne l'ensemble cohérent des avantages, engagements et conditions offerts par une organisation à ses employés actuels et potentiels, en contrepartie de leur contribution à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Elle comprend à la fois des éléments tangibles (salaire, avantages sociaux, évolution de carrière) et intangibles (culture d'entreprise, reconnaissance équilibre vie professionnelle /vie privé, environnement de travail).

L'EVP constitue le cœur du contrat psychologique entre l'employeur et ses collaborateurs. Elle reflète ce que l'entreprise promet comme expérience professionnelle et ce qu'elle attend en retour. Bien définie et aligné sur la stratégie RH, elle devient un levier

clé pour attirer, engager et fidéliser les talents, tout en renforçant la marque employeur de manière durable.

1.3.3. Expérience candidat/ collaborateur

Ce concept est venu de Grande Bretagne sous le nom de l'Employée Expérience qui se traduit comme étant « l'ensemble de l'activité, des expériences, des interactions d'un salarié à l'intérieur de l'entreprise, il s'agit de son vécu, de son parcours, dans l'entreprise, du recrutement »

L'expérience candidat débute dès le premier contact, l'ors d'une candidature, ou d'une rencontre, et se traduit par les perceptions et les opinions des candidats de façons dont ils ont été traité et évalué lors du processus de recrutement, et se termine au moment de l'embauche ou de refus de l'une des parties. Dans le cas d'embauche, on parle alors de l'expérience collaborateur (salarié).

L'expérience salariée se définit comme l'ensemble des émotions et sentiments ressentis par un employé dans le cadre de sa relation avec son entreprise. Cela concerne bien sûr les éléments liés directement au contrat de travail (mission, rémunération, horaires, etc...)

1.3.4. Employeur de choix

Etre un employeur de choix, c'est un employeur de référence. Pour ce faire, ses politiques de l'emploi et ses pratiques de gestion des ressources humaines lui donnent un avantage sur ses concurrents dans le recrutement et la rétention des employés qualifiés. Cela demande d'aller plus loin que de réfléchir à la stratégie d'attractivité de son organisation ou d'obtenir un label décerné au meilleur employeur.

Le rôle de la marque employeur est de permettre aux entreprises de devenir un employeur de choix qui accompagne sur le long terme les salariés en les attirant, les recrutant, les fidélisant, les motivant, les développant, et en maintenant leur employabilité. (Rabhi & Meziane , 2020).

1.4. L'importance de la marque employeur

Des nombreuses recherches ont montré que les entreprises ayant une forte image de la marque employeur attirent davantage de candidats. Une marque employeur forte et positive renforce la capacité de recrutement, faisant de cette capacité un outil stratégique important. Ainsi, le département des ressources humaines est étroitement lié à la marque employeur.

1.4.1 la marque employeur, outil d'attractivité

Puisque les individus sont à la recherche de bonnes conditions de travail, l'entreprise dont la marque employeur est forte attire naturellement plus de candidats.

Plusieurs auteurs ont établi une relation positive entre l'image de la marque employeur et l'attrait de l'organisation. Cette dernière est définie comme « une attitude affective positive à l'égard d'une organisation en faisant partie de son personnel »

Elles peuvent donc réduire leurs investissements dans des campagnes de recrutement coûteuses ou des services de recrutement externes.

1-4.2. Rétention des employés

Les employés satisfaits restent plus longtemps au sein de leur entreprise. Cela réduit le taux de roulement des employés, réduisant les besoins de recrutement et de formation des nouveaux employés.

1.4.3. Réduction du temps de recrutement

Une marque employeur accélère le processus de recrutement, réduisant les pertes de revenus de production liés au manque de main-d'œuvre.

1.4.4. Fidéliser les employés

Une marque employeur forte aide à fidéliser les employés en créant des conditions et un environnement de travail attractif. Voici comment la marque employeur contribue à la rétention des employés.

1.4.4.1. Alignement des valeurs

Une marque employeur forte attire les individus dont les valeurs sont alignées à celles de l'entreprise. Les employés en phase avec les valeurs de leur employeur sont plus susceptibles de rester dans l'entreprise sur le long terme.

1.4.4.2 Satisfaction au travail

La satisfaction au travail est un élément clé de la rétention de main d'œuvre. Elle est directement impactée par la culture de l'entreprise, la rémunération, les avantages sociaux, les opportunités de développement professionnel et l'équilibre entre le travail et la vie privée.

1.4.4.3 Sentiment d'appartenance

Les entreprises avec une forte marque cultivent un sentiment d'appartenance et de communauté supérieur. Cela peut inciter les employés à rester plus longtemps au sein de l'organisation, car ils se sentent partie intégrante de quelque chose de plus grand qu'eux-mêmes.

1.4.4.4 Reconnaissance et respect

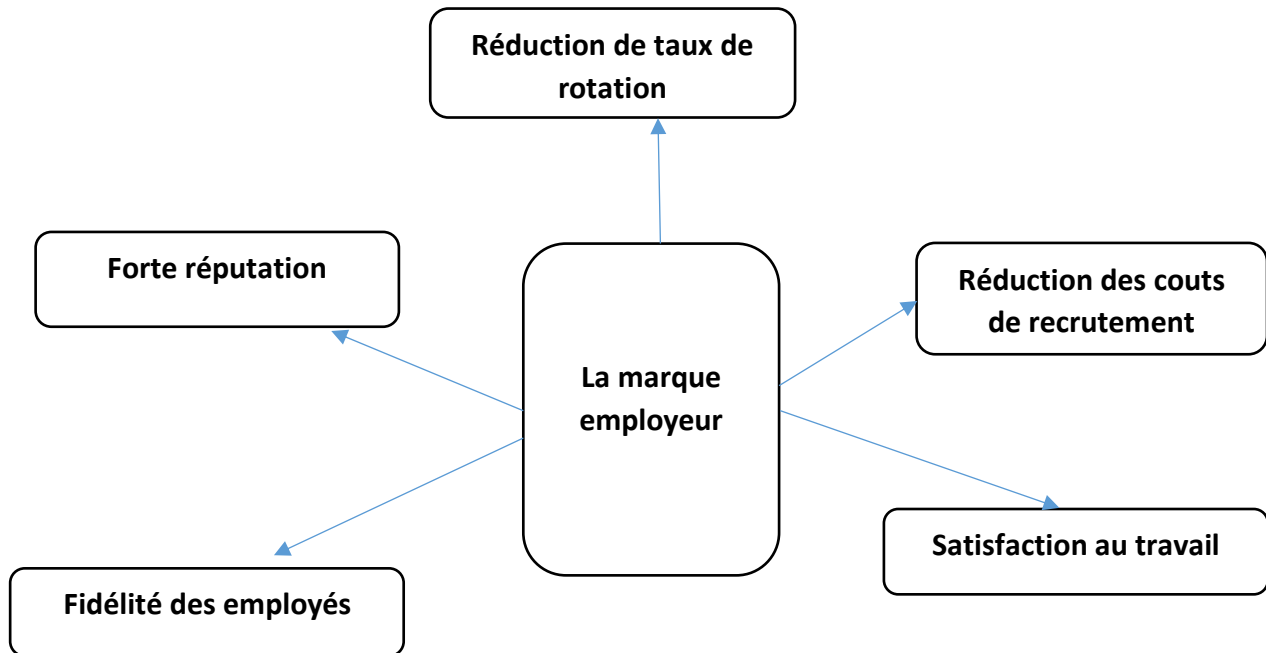
Les entreprises avec une marque employeur forte sont souvent bonnes pour reconnaître et récompenser le travail bien fait. Les employés se sentent donc appréciés et sont plus susceptibles de rester fidèles à leurs employeurs.

1.4.4.5 Possibilités de progression de carrière

Les entreprises avec une forte marque employeur offrent généralement d'excellentes possibilités de progression de carrière. Les employés qui peuvent évoluer avec leur employeur actuel sont moins susceptibles de rechercher des opportunités ailleurs.

En somme, une marque employeur forte réduit le taux de rotation des employés en créant un environnement de travail positif et gratifiant, ou les employés se sentent valorisés, respectés et motivés. (Akli & Akrache , 2023)

Figure 2 : *L'importance de la marque employeur*



Source : (mohammed, 2022)

1.5. La construction de la marque employeur

Première exigence : les étapes de construction de la marque employeur

La construction de la marque employeur nécessite de suivre un ensemble d'étapes afin d'atteindre les objectifs escomptés :

- ✓ Identifier les caractéristiques actuelles de la marque employeur, c'est-à-dire comment les employés, les candidats et les autres parties prenantes perçoivent l'organisation.
- ✓ Définir les caractéristiques futurs (la vision) de la marque employeur, soit la manière dont l'entreprise souhaite être perçue par les employés et les parties externes.
- ✓ Déterminer l'écart entre la marque employeur actuelle et souhaitée, afin de mesurer les déférences et les points à améliorer.
- ✓ Mettre en œuvre les actions nécessaires pour combler cet écart, telles que l'amélioration des conditions de travail, le développement de la communication interne ou l'adaptation des politiques RH.

- ✓ Surveiller et évaluer les résultats, et entreprendre des actions correctives selon les écarts constatés.

Des études comme celles de Livens (2007) ou Backhaus & Tikoo (2004) s'accordent à dire que la ME se construit en trois étapes :

- ✓ D'abord, la définition d'une proposition de valeur spécifique que l'organisation offre à ses employés actuels et potentiels.
- ✓ Ensuite, l'intégration interne de cette valeur dans la culture organisationnelle.
- ✓ Enfin, la communication externe de cette valeur pour attirer les talents cibles.

Mahalingam(Biswas,20212) distingue deux approches dans la gestion de la ME :

- ✓ Une approche de l'extérieur vers l'extérieur, qui consiste à façonner une image attractive de l'entreprise sur le marché du travail à travers des sites web, des contenus culturels et des opportunités professionnelles.
- ✓ Une approche de l'intérieure vers l'extérieure, ou l'expérience employé est utilisée pour transformer les collaborateurs en ambassadeurs de la marque.

Deuxième exigence : la stratégie de construction de la marque employeur

L'entreprise peut développer une stratégie de ME efficace en suivant ces lignes directrices :

- ✓ La stratégie doit être inspiré de l'identité et des valeurs de l'organisation, elle doit aussi être cohérente avec la vision globale de l'entreprise.
- ✓ Définir ce que l'organisation offre réellement aux candidats et employés (conditions de travail, avantages, culture...).
- ✓ Clarifier les promesses de l'entreprise envers ses collaborateurs actuels et futurs, en veillant à ce qu'elles soient réalistes et respectées.
- ✓ Transmettre les messages stratégiques (valeurs, objectifs, vision) par des outils de communication adaptés.
- ✓ Utiliser les outils numériques modernes (réseaux sociaux, site internet, intranet...) pour créer une image digitale forte et crédible.
- ✓ Assurer une présence continue sur les réseaux à travers des publications régulières.
- ✓ Activer une veille pour comprendre les réactions des internautes et y répondre de manière appropriée.
- ✓ Se concentrer sur les processus RH et l'engagement du personnel à travers la formation et l'amélioration des performances. (2023 , عياش)

1.6. Le développement de la marque employeur

En plus du fait que l'adoption d'une ME est devenue une nécessité pour l'entreprise dans un contexte de concurrence sur les compétence et la guerre des talents, cela impose à l'organisation de travailler continuellement au développement de sa propre ME, afin de construire une ME forte et influente sur le marché de travail.

1.6.1. Les outils utilisés dans le développement de la marque employeur

Parmi les différents outils pouvant être exploité au sein d'une entreprise afin d'accompagner et renforcer la marque employeur tout en long de sa mise en œuvre :

1.6.1.1. Job boards

Les sites d'emplois sont des outils essentiels qui aident les entreprises à promouvoir leur ME et à se positionner comme des employeurs attractifs. En publiant des offres d'emploi sur des plateformes telle que LinkedIn, Indeed, Glassdoor, les entreprises peuvent atteindre un large vivier de talents potentiels. De plus, ces plateformes permettent aux employés actuels et anciens de laisser des avis, influençant ainsi directement l'image de l'entreprise. L'optimisation des descriptions de poste et l'ajout de contenu reflétant la culture de l'entreprise renforcent également son attractivité et facilitent l'acquisition des talents appropriés. (Rabhi & Meziane , 2020)

1.6.1.2. Presse

La presse joue un rôle clé dans le renforcement de la marque employeur en améliorant l'image de l'entreprise et en augmentant la notoriété auprès du public. A travers des articles, des interviews et des couvertures médiatiques, les entreprises peuvent mettre en avant leurs réalisations, leur environnement de travail positif et leur culture organisationnelle, renforçant ainsi leur attractivité auprès des talents potentiels. Une couverture médiatique positive contribue également à établir la crédibilité et la confiance, car les candidats et les employés perçoivent les entreprises bénéficiant d'une attention médiatique comme les employeurs prestigieux et stables. De plus, l'utilisation de la presse pour partager les réussites des employés et les initiatives internes favorise la fidélisation et aide à créer une image positive de l'entreprise sur le marché de l'emploi. (Rabhi & Meziane , 2020)

1.6.1.3. Les réseaux sociaux

Les réseaux sociaux ont évolué pour devenir un élément clé de la stratégie de ME de tout entreprise. Ils offrent une plateforme pour communiquer avec les candidats potentiels, les clients ainsi que les employés actuels et passés. Les réseaux sociaux peuvent aider à créer une image positive de la société, ce qui peut conduire à une plus grande attraction de talents et à une rétention accrue des collaborateurs existants.

Les réseaux sociaux offrent de nombreux avantages pour améliorer la ME d'une entreprise, voici quelques-uns des principaux bénéfices :

- La portée accrue de la marque employeur :

Les RS permettent de toucher un public beaucoup plus large que les canaux de communication traditionnels. Les entreprises peuvent atteindre des milliers, voir des millions de personnes avec un seul post, cela signifie qu'il est plus facile pour elles d'attirer l'attention des demandeurs d'emploi potentiels et de faire rayonner leur marque employeur.

- La création d'une image authentique et transparente :

Les RS permettent de montrer leur personnalité et leur culture de manière authentique et transparente. Les postulants peuvent ainsi mieux comprendre l'environnement de travail et la façon dont les employés interagissent les uns avec les autres.

- La possibilité de s'engager avec les candidats potentiels et de répondre à leurs questions :

Les plateformes permettent aux entreprises de s'engager avec les postulants potentiels et leur personnel de manière plus directe et personnelle. Les candidats peuvent poser des questions, discuter avec des collaborateurs actuels et obtenir des réponses rapides. Cela peut contribuer à établir des relations plus solides et à renforcer la confiance. (Maeva & Céline , 2023)

1.6.1.3.1. Les réseaux sociaux les plus utilisées pour la marque employeur :

❖ LinkedIn

LinkedIn est le réseau social professionnel par excellence. IL permet aux entreprises de communiquer avec les professionnels du secteur et de trouver des spécialistes. Les avantages de l'utilisation de LinkedIn pour la ME sont nombreux. Tout d'abord, il offre une audience spécifique qui est centré sur les affaires et l'emploi. Les organisations peuvent publier des mises à jour sur leurs actualités et des offres d'emploi pour attirer les meilleurs talents. De plus, LinkedIn offre des fonctionnalités telles que les groupes et les pages entreprises qui permettent à ces dernières de se connecter avec des professionnels du secteur et d'engager des conversations.

❖ Facebook

Facebook est le réseau social le plus populaire au monde avec plus de deux milliards d'utilisateurs actifs, il y a de nombreux avantages à utiliser Facebook pour améliorer sa ME. Tout d'abord, il permet de créer une page entreprise pour communiquer avec les collaborateurs actuels et potentiels. De plus, Facebook offre des fonctionnalités telles que les groupes et les événements qui permettent de communiquer avec différentes personnes qu'elles soient prospect, client, candidat, salariée.

❖ Twitter

Twitter est un réseau social qui se concentre sur les mises à jour rapides et instantanées. Les organismes peuvent utiliser Twitter pour communiquer avec les talents potentiels et les salariés actuels en temps réel. Cette plateforme offre un espace pour partager des nouvelles et des mises à jour sur l'organisation en temps réel. De plus, Twitter offre des fonctionnalités telles qu'Hashtag qui permettent de ce secteur et d'engager des conversations avec des aspirants potentiels.

❖ Instagram

Instagram est un réseau social visuel qui permet de publier des images et des vidéos. Cette plateforme est idéale pour les structures qui souhaitent montrer leur culture d'entreprise et leur environnement de travail. Les stories permettent également de publier du contenu éphémère et interactif. (Maeva & Céline , 2023)

1.6.1.4. L'intranet des entreprises

Il s'agit d'un outil de communication interne destiné à faire circuler les informations entre les différents services de l'organisations et à renforcer la cohérence du message employeur.

1.6.1.5. Le bouche –à-oreille et la cooptation :

C'est une méthode par laquelle les employés actuels recommandent des candidats issus de leur entourage, ce qui donne plus de crédibilité à la marque employeur. (عياش , 2023)

1.6.2. Les étapes du développement de la marque employeur

On peut développer la marque employeur à travers les étapes suivantes :

- ✓ Analyser les pratiques internes : cela passe par l'identification des points forts et surtout des faiblesses dans tous les processus de gestion du capital humain.
- ✓ Améliorer les pratiques : une fois les problèmes identifiés, il est nécessaire de mettre en place un plan d'action pour les corriger. la direction doit ainsi montrer sa volonté de changement à ses employés.
- ✓ Identifier les éléments d'attractivité : cela se fait par des enquêtes de satisfaction interne, des diagnostics du climat social et des réunions de table ronde.
- ✓ Réinventer l'organisation : en vérifier que les employés partagent les valeurs de l'entreprise, et que la vision et les missions sont en adéquation avec les orientations stratégiques.
- ✓ Analyser les pratiques des concurrents : il est nécessaire de connaître les pratiques RH des concurrents (rémunération, gestion, image sociale) pour mieux positionner la ME de l'entreprise.
- ✓ Définir la marque employeur : déterminer l'objectif de la ME, ses compétences clés, sa formation, et utiliser les meilleurs moyens possibles.
- ✓ Assurer la communication de la marque employeur : utiliser les outils et canaux adéquats pour diffuser une image cohérente et attractive. (عياش , 2023)

1.6.1.6. Alimenter le site de carrière de l'entreprise

Le site carrière de l'entreprise est une vitrine officielle qui reflète son identité et ses valeurs. Sa mise à jour régulière renforce la marque employeur en fournissant aux candidats des informations claires sur l'environnement de travail, les opportunités de développement et les réussites des employés. L'intégration de contenu interactif, tel que des vidéos sur la culture d'entreprise, des témoignages d'employés et des articles de blog sur l'expérience de candidature facilite l'interaction avec les talents, démontrant ainsi l'engagement de l'entreprise à attirer et retenir les meilleurs profils. (Rabhi & Meziane , 2020)

1.7. Les enjeux et la finalité de la marque employeur

- L'attractivité
- Fidéliser les collaborateurs et accroître le sentiment d'appartenance.

- Développer le bien-être dans l'entreprise et la qualité de vie au travail.
- Rétablir en interne un climat de confiance et de sérénité.
- Combattre une image négative (secteur/métier) et maîtriser la réputation.
- Aider les collaborateurs à intégrer les valeurs et la culture de l'entreprise.
- Augmenter le volume de candidatures pertinentes et de qualité.
- Réduire le turnover.
- Renforcer la culture d'entreprise.
- Réconcilier l'image et l'identité.
- Améliorer l'e-réputation. (Rabhi & Meziane , 2020)

2. Le Talent :

Aux dire aux fondateurs du concept, le « talent » est « la somme des aptitudes d'une personne dont intrinsèque, compétences, connaissances, expériences, intelligence, jugement, attitude, caractère ».

Thévenet, lui, voit que le talent peut être considéré comme une somme de compétences individuelles spécifiques

Quant à Dejoux et Thévenet, ils ont opté pour une définition simple ou le talent est « une combinaison de compétences rare et renvoie à 'des compétences spécifiques ne figurent pas dans le référentiel usuel des compétences des DRH ».

Enfin, pour Roger et Bouillet, le talent désigne « les compétences clés rares qui sont requises pour entreprendre de nouvelles activités, maîtriser des technologies ou tout bonnement gagner en performance ». (Bouadi , 2021)

2.1. La guerre des talents

La guerre des talents désigne la compétition entre entreprises, publiques et privées, pour recruter et retenir les meilleurs talents, notamment face à une pénurie croissante de profil qualifiés. Ce phénomène, amplifié par la mondialisation et le déficit en compétences, rend le renforcement de la marque employeur essentiel.

Ainsi, la guerre des talents fait référence à une rareté de la main d'œuvre compétente, cette problématique génère des difficultés de recrutement au moment où la demande de profils très spécialisés ne cesse de croître.

Par conséquent, la concurrence mondiale et le déficit en termes d'anticipations des besoins ne peuvent que contribuer à la raréfaction des ressources qualifiés, tandis que le décalage entre les ressources disponibles, les besoins et la notion de guerre des talents accentuent la concurrence des entreprises concernât l'attraction et la rétention des talents, ce qui rend le renforcement de la marque employeur indispensable et primordiale.

Le concept introduit dans un article rédigé par McKinsey en 1982 et approfondie dans un livre en 2013, repose sur plusieurs principes :

- Les talents sont rares et constituent une source primordiale d'avantage concurrentiel.
- Les entreprises sont dans l'obligation de choisir les meilleurs.
- Les entreprises doivent savoir accorder un traitement privilégié à ses employés et potentiels employés (en leur créant une proposition de valeur gagnante) pour les attirer et surtout les retenir.
- Il est nécessaire de se passer des individus peu performants. (Bouadi , 2021)

2.2. Les attentes professionnelles des talents

Le marché du travail a connu des changements significatifs dans les attentes des jeunes talents, le salaire ou la stabilité de l'emploi ne sont pas les seuls facteurs déterminants dans le choix d'un poste. D'autres éléments jouent désormais un rôle essentiel. Sur la base du rapport qui a analysé les attentes des talents avant 2020, voici les principaux facteurs identifiés :

- Un travail porteur de sens et à impact social, les employés préfèrent les emplois qui leur permettent d'avoir un impact positif sur la société.
- Un environnement de travail agréable et équilibre entre vie professionnelle et personnelle, le bien-être au travail est une priorité pour la majorité des jeunes talents.
- Des opportunités de développement professionnel et d'évolution de carrière, les talents cherchent des parcours clairs avec formations continues.
- Le salaire et les avantages, une rémunération attractive reste l'un des avantages les plus recherchés.
- Des horaires équitables, bien que le salaire soit important, il n'est pas le critère principal.
- Le type de l'entreprise, certains privilégient les grandes entreprises, tandis que d'autres sont attirés par l'entrepreneuriat ou les startups.
- L'engagement des entreprises en matières de responsabilités sociale et environnementale (RSE), ce facteur est devenu un critère clé dans le choix d'un emploi.
- La disposition à faire des compromis financiers par des valeurs alignées, de nombreux talents sont prêts à réduire leur salaire pour travailler dans un environnement en adéquation avec leurs valeurs.
- La réputation et la culture de l'entreprise, les talents évaluent désormais les entreprises en fonction de leur environnement interne, leur culture organisationnelle et leur réputation dans le marché. Ils préfèrent les structures qui valorisent leurs employés et bénéficient d'une bonne image dans leur secteur. (Larras , 2024)

Avec les avancées technologiques et les crises mondiales telles que la pandémie de COVID-19, les attentes (après 2020) ont évolué comme suit :

- La maîtrise de l'intelligence artificielle et des technologies avancées, posséder des compétences numériques et technologiques est devenu une condition essentielle pour l'employabilité.
- L'accent mis sur la santé mentale et le bien-être des employés, une demande croissante pour les environnements de travail offrant un soutien psychologique et plus grandes flexibilité.
- Une flexibilité accrue et l'adoption du travail hybride, le travail en ligne est désormais un critère important dans le choix d'un emploi.
- L'importance de la diversité et l'inclusion, une attention accrue aux environnement de travail qui promeuvent l'égalité et la diversité culturelle.
- Un focus sur la durabilité et la responsabilité sociale, les employés préfèrent travailler pour des entreprises adoptent des politiques environnementales et sociales claires.
- La redéfinition des rôles professionnelles, la nature des emplois évolue, nécessitant de nouvelles compétences adaptés à la transformations numériques.
- Une demande croissante pour les compétences techniques et spécialisées, notamment en cyber sécurité, analyse de données et fin Tech.
- L'importance accrue du leadership flexible et empathique, les employés recherchent des dirigeants à l'écoute, capable de comprendre leurs besoins personnels et professionnels.
- La culture et la réputation de l'entreprise, les talents accordent une grande importance à l'environnement de travail et à la culture organisationnelle. Ils sont attirés par les entreprises qui favorisent l'innovation, offrent un cadre inclusif et maintiennent une forte réputation en matière d'éthique et de gestion des ressources humaines. (Larras , Fondamentaux des ressources humaines, 2024)

Dans le cadre de la compréhension des évolutions des attentes professionnels des talents, non seulement en raison de la pandémie de COVID-19, mais aussi en raison de l'évolution des générations et du changement de leur relation avec le monde du travail, il est possible de se référer au tableau au tableau comparatif présenté par Jean-Philippe Danglade dans son livre « Valoriser votre marque employeur ».Ce tableau ,basé sur les travaux de Benriss-Noailles et Viot (2018),présente clairement les différences entre les attentes des générations transitionnelles,celles des années 90 et des générations actuelles. Il permet ainsi de mieux comprendre les changements accumulés qui ont affecté la relation employé-employeur et le concept même de l'attractivité professionnelle, voir le tableau 02

Tableau 2 : comparatif des attentes selon les générations,

	Attentes traditionnelles	Attentes des années 1990	Attentes actuelles
Modèle	Emploi à vie	Fin de l'emploi à vie	Nomadisme
Vision	Long terme	Court terme	Très court terme
Emploi	Sécurité de l'emploi	Attractivité sur le marché de l'emploi	Prise de contrôle par le salarié de son employabilité
Développement des compétences	Formation	Echange sur le marché	Zapping professionnel
Progression de carrière	Linéaire	Phase de transition	Chaotique
Rémunération	Garantie	Système de rémunération au variable garantissant l'atteinte de résultats à court terme	Packages de rémunération très créatifs, souvent individualisés, tenant compte de la performance à très court terme
Relation avec l'employeur	Loyauté	Méfiance progressive à l'égard de l'employeur	Méfiance totale à l'égard de l'employeur
Hors de travail	Loisir	Equilibre vie privée /vie professionnelle	Ambiance et cadre de travail

Source : (Danglade, 2020)

Il ressort du tableau que l'évolution des générations a conduit à un changement profond dans la perception du travail, la génération traditionnelle recherchait la stabilité, la génération des années 1990 s'est orientée vers le développement personnel, tandis que les générations actuelles mettent l'accent sur la flexibilité, l'équilibre et la qualité de l'environnement de travail. Cela oblige les entreprises à adapter leur marque employeur pour répondre à ces attentes variées et garantir leur attractivité auprès des talents.

3. Le recrutement

3.1. Définition de recrutement :

Selon Jean-Marie Peretti, le recrutement est « une action visant à pourvoir des postes vacants » autrement dit, c'est le processus par lequel les entreprises tendent d'attirer les ressources humaines dont elles ont besoin pour fonctionner correctement.

D'après Billaudeau, « le recrutement est un métier sérieux qui a un impact majeur sur la santé et la pérennité d'une entreprise ». Il doit être structuré pour s'adapter à l'évolution interne et externe de son environnement.

Le recrutement a pour but de trouver un candidat correspondant aux besoins de l'entreprise pour un poste défini. Cela implique la recherche, la sélection, l'engagement des candidats et leurs intégrations dans l'organisation.

Enfin, le recrutement est également considéré comme un exercice de marketing RH, car il représente un acte de communication influençant l'image employeur et l'image globale de l'entreprise. (احميدة، الدباغي، و ناصري، 2018)

3.2. Définition de la stratégie de recrutement

« La stratégie de recrutement est essentielle pour la performance de l'entreprise. Elle permet d'anticiper les besoins, de minimiser les coûts liés aux erreurs de recrutement et d'intégrer des pratiques de responsabilité sociale ».

« La stratégie de recrutement est un exercice de marketing RH, influençant l'image employeur et la perception globale de l'entreprise ».

« Une stratégie de recrutement efficace permet d'attirer et de sélectionner les talents les plus adaptés aux besoins organisationnels, garantissant ainsi un avantage concurrentiel

Durable »

Ces définitions soulignent l'importance de la stratégie de recrutement comme un levier de performance, un outil d'anticipation et un facteur de différenciation pour l'entreprise. (احميدة، الدباغي، و ناصري، 2018)

3.3. Les étapes du processus de recrutement :

1. Définition de besoin : Identification du besoin via une demande de recrutement (responsable hiérarchique ou plan annuel), analyse de la nécessité du recrutement et alternatives (réorganisation interne), puis définition du poste et du profil (compétences, expériences, qualités).

2. Recherche des candidats :

- Recrutement interne : promotion, mobilité ou réembauche (motivation, réduction des coûts)
- Recrutement externe : diffusion d'annonces, utilisation des sites d'emploi, partenariat avec des établissements d'enseignement, participation à des salons de recrutement,
- etc..., pour attirer un large éventail de candidats.

3. Sélection des candidats :

Cette phase comprend :

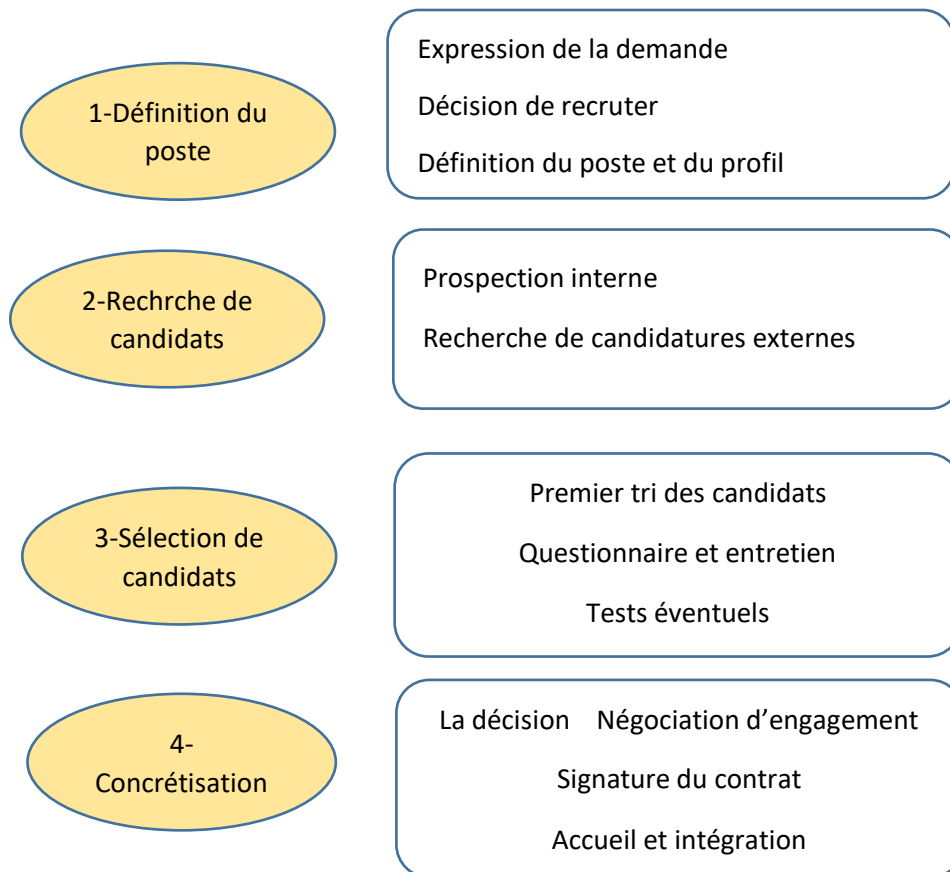
- Tri des candidats selon les critères du poste.
- Tests (psychologiques, intelligence, compétences, performance).
- Entretiens (individuels ou collectifs).

4. Contractualisation et intégration :

Une fois le candidat idéal sélectionné, la phase d'embauche et d'intégration commence :

- Décision finale après analyse RH /manager
- Négociation et signature du contrat
- Accueil et intégration : présentation de l'entreprise, visite des locaux, sessions de formation et accompagnement administratif pour assurer une intégration rapide et fluide du nouvel employé. (Larras, 2023)

Figure 3 : *Les étapes de recrutement*



Source : élaboré par nous même

3.4. Les objectifs de recrutement :

Le recrutement est une activité dont l'organisation ont dépend dans l'acquisition des ressources humaines compétentes afin d'atteindre ses objectifs fixés.

- ✓ Fournir à l'organisation des effectifs et les compétences dont elles auront besoin.
- ✓ Augmenter l'efficacité de l'organisation en particulier de la fonction des ressources humaines.
- ✓ Ressourcer l'image de l'organisation comme un bon employeur.
- ✓ Augmenter et accroître la compétitivité de l'organisation.
- ✓ Moyen de renouvellement partiel des ressources humaines en termes de comportement, de choix culturels et de technologies.
- ✓ Sélectionner les candidats susceptibles d'occuper les emplois vacants, au meilleur cout possible.
- ✓ Elaborer des moyens et des techniques qui permettent à l'organisation de recruter des candidats compétents.
- ✓ Assurer une meilleure adéquation possible entre le potentiel individuel (compétence, connaissance.etc) et les exigences du poste.
- ✓ Respecter les normes de l'entreprise concernant les programmes d'équité en matières d'emplois et les considérations juridiques et sociales touchant la composition de la main d'œuvre.
- ✓ Réduire les risques de départs négatif des candidats embauchés par l'organisation dont le profil est incompatible avec les valeurs organisationnelles.
- ✓ Augmenter le bassin de connaissances et d'habilités par l'ajout de nouvelles ressources.
- ✓ Augmenter la capacité de l'entreprise de répondre à la demande. (Larras, 2023)

3.5. Les enjeux de recrutement

Le recrutement est la fidélisation des employés, et le plus particulièrement des « talents », est un enjeu et un défi de taille pour les professionnels des ressources humaines, nous citerons ici les enjeux qui préoccupent les gestionnaires d'aujourd'hui :

- Les couts : le recrutement est devenu pour les gestionnaires, une procédure longue, complexe et couteuse. En effet pour certains postes, faire appel à des spécialistes d'avère indispensable, et la période de recrutement s'étend parfois à des semaines, ce qui engendre aux entreprises des dépenses colossales.
- La technologie : elle amène parfois à des changements forçant l'organisation à modifier l'ensemble de ses activités. Qu'ils s'agissent des réseaux sociaux professionnels ou du matériel utilisé, le monde digital est désormais omniprésent.
- La marque employeur : Les entreprises travaillent leur marque employeur afin d'attirer les talents et les fidéliser par une stratégie de marketing ressource humaine, attirer les candidats, augmenter la rétention et les satisfactions des collaborateurs en utilisant les techniques du marketing.
- La gestion : les exigences et mutations du marché permanent, exige une performance constante de l'entreprise ; on fait de la collecte, de l'analyse, de la structuration, bref de la gestion des informations dans toutes les étapes de recrutement, une nécessité absolue exige des moyens de plus en plus considérables. (Rabhi & Meziane , 2020)

3.6. Recrutement des talents

Le recrutement de candidats de talent est essentiel pour l'avenir de chaque entreprise, elle a besoin des bonnes personnes pour se développer. Les entreprises qui recrutent des talents qui sévissent aujourd'hui dans presque tous les secteurs sont celles qui disposent d'une approche RH intégrant harmonieusement les préceptes du marketing.

Les difficultés que rencontrent les responsables RH pour trouver, retenir et développer les talents, de même que l'innovation est devenue un enjeu majeur pour tous afin d'entamer les réformes nécessaires au maintien de la productivité. Il est donc primordial d'attirer les meilleurs talents qui conduiront le changement.

Pour attirer et retenir les meilleurs talents, il apparaît nécessaire d'adapter les stratégies de recrutement en fonction des profils visés. Cette approche nécessite donc de bien comprendre les attentes de ces profils, et notamment celles des jeunes talents.) Akli و Akkrache (2023) :

4. La relation entre la marque employeur et le recrutement

La marque employeur joue un rôle stratégique dans le processus de recrutement, en influençant directement l'attractivité de l'organisation auprès des talents potentiels. En effet, une ME forte renvoie une image positive de l'entreprise, valorisant sa culture, son environnement de travail et ses perspectives de carrière. Cette perception favorable contribue à susciter l'intérêt des candidats qualifiés, à renforcer leur intention de postuler, et à faciliter l'adhésion des nouveaux employés.

Par ailleurs, elle permet à l'organisation de se différencier de ses concurrents sur le marché du travail, en attirant des profils qui s'identifient à son identité. Ainsi, la marque employeur ne se limite pas à une fonction communicationnelle, mais constitue un levier essentiel de la stratégie de recrutement, en agissant à la fois sur la quantité et la qualité des candidatures reçues. En résumé, plus l'image de l'employeur est perçue positivement, plus les chances d'attirer, de recruter et de fidéliser des talents compétents sont élevées. (Rabhi & Meziane, 2020)

5. L'importance de la marque employeur dans la stratégie de recrutement

La marque employeur contribue de manière significative à l'amélioration des différentes composantes de la stratégie de recrutement au sein de l'entreprise, tant sur le plan quantitatif. D'une part, elle permet d'attirer des candidats de haute qualité grâce à l'image positive qu'elle véhicule sur l'environnement de travail, ce qui facilite le recrutement de talents rares. D'autre part, une ME forte participe à la réduction des coûts liés au recrutement, car l'entreprise devient naturellement attractive, diminuant ainsi le recours aux campagnes publicitaires intensives ou aux agences externes.

Elle contribue également à l'accélération du processus de recrutement, en facilitant la présélection grâce à un plus grand nombre de candidats qualifiés. De plus, elle améliore l'expérience candidat à toutes les étapes du recrutement, ce qui renforce la réputation de l'entreprise et augmente les chances de fidéliser les talents prometteurs.

La ME favorise en outre l'adéquation culturelle et organisationnelle entre l'entreprise et ses collaborateurs, grâce à la clarté des messages qu'elle transmet sur les valeurs internes, réduisant ainsi les démissions précoces et renforçant la loyauté des employés. Elle offre aussi un avantage concurrentiel important sur le marché de l'emploi, notamment dans les secteurs ou zones géographiques en pénurie de main d'œuvre qualifiée.

Dans le même sens, elle permet d'élargir l'usage efficace des canaux modernes de recrutement, tels que les plateformes numériques et les réseaux sociaux. Elle contribue également à la constitution d'un vivier permanent de talents et au soutien d'une stratégie de recrutement proactive, en attirant l'intérêt des candidats même en l'absence de postes vacants immédiats, ce qui garantit la disponibilité d'une base de données prête à être mobiliser en cas de besoin.

Par ailleurs une ME bien établie renforce l'image de l'entreprise en tant qu'employeur responsable sur le plan social, ce qui la rend plus attrayante pour les candidats sensibles aux valeurs éthiques et à la durabilité. Elle stimule également l'engagement des collaborateurs actuels, qui développent un fort sentiment d'appartenance et de fierté, réduisant ainsi le taux de rotation d personnel et favorisant la stabilité des ressources humaines.

Ainsi, la ME constitue un levier stratégique qui améliore non seulement les résultats et la qualité du recrutement ,mais soutient également la performance organisationnelle et la durabilité dans la gestion du capital humain à long terme. (Mehl & Mehl, 2020)

6.Valoriser la marque employeur : Un levier indispensable pour recruter les meilleurs talents

Développer une marque employeur forte est devenu un impératif stratégique pour attirer et fidéliser les meilleurs talents. En structurant une identité employeur claire et cohérente, les entreprises peuvent améliorer leur activité sur le marché du travail et de différencier de la concurrence.

Selon les témoignages recueillis, une ME bien développée réduit les difficultés de recrutement et favorise la rétention des employés. En renforçant l'image et la réputation de l'organisation, elle attire des candidats de qualité qui sont plus enclins à s'engager sur le long terme. La gestionnaire RH souligne l'intérêt de structure une véritable démarche de ME pour améliorer la visibilité de l'entreprise et affirmer son positionnement face à la concurrence.

En outre, une ME efficace ne se limite pas à la communication externe ; elle repose également sur des initiatives internes telles que l'amélioration des conditions de travail.la mise en avant des valeurs organisationnelles et le développement de la responsabilité sociétales des entreprises (RSE). Ces éléments contribuent à la satisfaction des employés et renforcer leur engagement, créant ainsi un cercle vertueux d'attractivité et de fidélisation.

Ainsi, investir dans la ME ne constitue pas seulement un levier de recrutement, mais aussi un facteur clé de performance organisationnelle et de pérennité. (Equipe éditoriale de Vorecol, 2024)

Conclusion

Ce chapitre aborde les études précédentes liés à la marque employeur, tout en présentant son cadre conceptuel à travers la définition de ses concepts fondamentaux, de ses types, de ses compétences et de son importance pour les entreprises. Il se concentre également sur le rôle de la marque employeur en tant qu'outil stratégique qui contribue à améliorer l'image de l'entreprise à attirer les talents.

Ce lien entre la marque employeur et les attentes des talents est analysé, mettant en évidence son impact dans l'amélioration de stratégie de recrutement et soulignant sa place croissante dans l'environnement de travail moderne.

CHAPITRE II :
CADRE M THÉDOLOGIQUE ET
CONTEXTUEL

Suite à la présentation de la partie théorique de notre recherche, nous passons à l'étape suivante qui consiste à décrire de manière approfondie la démarche que nous avons suivie afin de conduire notre étude à son terme. Pour cela, ce chapitre est divisé en deux sections, la première section est dédiée à notre méthodologie choisie pour mener notre étude, incluant les différents outils de collecte des données, et pour la deuxième section, nous allons présenter l'organisme d'accueil « La Direction Générale de Sonatrach »

Section 01 : Cadre méthodologique

Dans le cadre de cette recherche portant sur l'impact de la marque employeur de Sonatrach sur l'attraction des talents et l'amélioration de la stratégie de recrutement, le cadre méthodologique définit l'ensemble des choix scientifiques qui orientent la démarche. Il précise l'approche adoptée, la posture épistémologique, la méthode de recherche, ainsi que les outils de collecte des données.

1. Le posture de recherche

« Le posture de recherche est l'orientation méthodologique générale du chercheur, influencée par sa posture épistémologique, et qui guide le choix des méthodes et outils de recherche » (Bessadi , 2016)

La posture méthodologique adoptée dans cette étude est fondée sur une approche objectiviste, en cohérence avec les principes du paradigme positiviste, visant à étudier de manière rigoureuse l'impact de la marque employeur de Sonatrach sur l'attraction des talents et l'optimisation des stratégies de recrutement. L'objectif principal est de mesurer et d'analyser les perceptions des employés à l'égard de la marque employeur de manière neutre et scientifique.

Cette posture privilégie l'utilisation de méthodes de collecte de données standardisées et quantitatives, garantissant la fiabilité et la généralisation des résultats obtenus. En effet, la réalité de la perception de la marque employeur est abordée comme un phénomène mesurable, indépendant de toute subjectivité individuelle.

L'analyse se base sur la neutralité scientifique, en adoptant une posture d'observation externe au phénomène étudié, afin d'éviter toute influence subjective dans l'interprétation des données. Cette position méthodologique permet de formuler des hypothèses vérifiables et de mettre en évidence des relations causales entre la perception de la marque employeur et les décisions des candidats potentiels à intégrer Sonatrach.

2. Le posture épistémologique

« Le posture épistémologie est la position philosophique du chercheur sur la nature de la connaissance et sur la manière dont celle-ci est construite et validée » (Bessadi , 2016)

Dans le cadre de cette recherche, le posture épistémologique adoptée d'inscrit dans le paradigme positive, qui repose sur une vision objectiviste de la réalité sociale, Ce positionnement considère que le phénomènes étudiés- en l'occurrence la perception de l marque employeur par les employés de Sonatrach- sont mesurables de manière objectives et

indépendantes de l'observateur .Ainsi la connaissance est appréhendée comme un reflet fidèle de la réalité, accessible par des méthodes scientifiques rigoureuses.

Ces choix épistémologiques justifient le recours à une démarche quantitative, permettant la formulation d'hypothèses vérifiables, la mesure des relations causales, et la généralisation des résultats.

3.La recherche méthodologique

La recherche méthodologique dans cette étude repose principalement sur une approche quantitative qui définit comme « Méthode de recherche basée sur la collecte et l'analyse de données numériques pour mesurer, comparer ou vérifier des hypothèses à l'aide de statistique » (Belaidi , 2022)

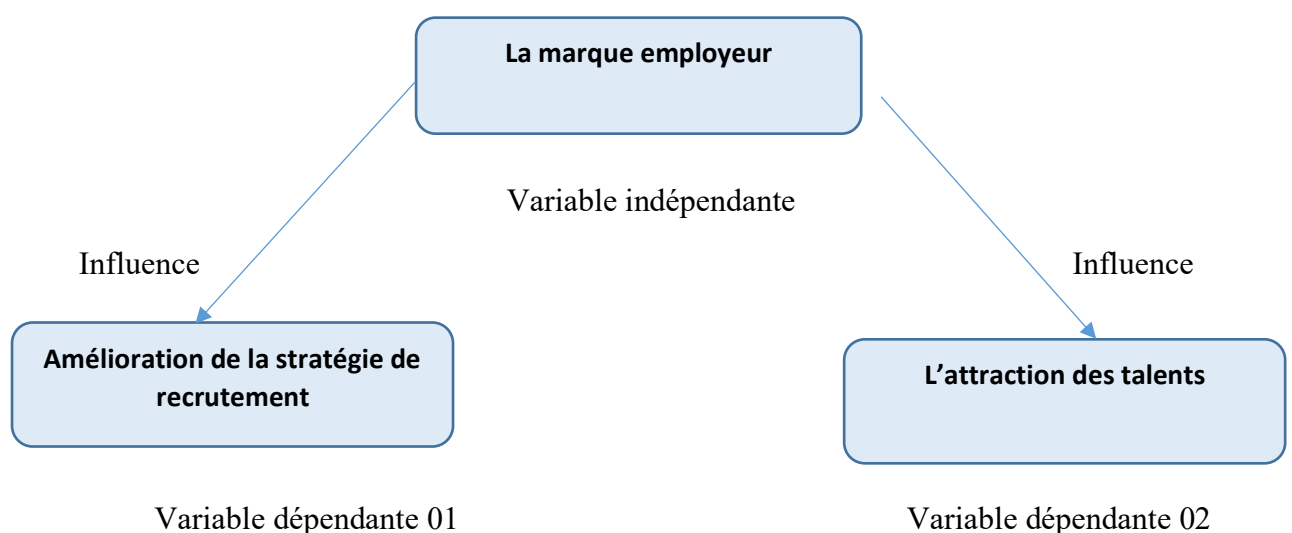
, cette approche choisi pour sa capacité à fournir des données objectives et mesurables. Cette méthode permet d'analyser de manière rigoureuse l'impact de la marque employeur de Sonatrach sur l'attraction des talents et l'amélioration des stratégies de recrutement.

4.Le modèle de recherche

A partir su cadre théorique et des recherche antérieures, un modèle de recherche a été conçue pour illustrer la relation supposée entre la marque employeur en tant que variable indépendant, et l'attraction des talents ainsi que l'amélioration de la stratégie de recrutement en tant que variables dépendantes.

Ce modèle postule que l'image de l'entreprise en tant qu'employeur- à travers ses dimensions telles que l'identité organisationnelle, la culture, la réputation et l'image de l'entreprise exerce une influence directe à la fois sur la capacité à attirer les talents et sur la performance stratégique des processus de recrutement.

Figure 4 : modèle de recherche



Source : élaboré par nous même

5.le type de recherche

La recherche menée est de type appliqué à visée explicative, visant à analyser de manière empirique l'impact de la marque employeur sur l'attraction des talents et l'amélioration de stratégie de recrutement au sein de Sonatrach. Elle s'appuie sur une approche hypothético-déductive. Permettant de tester des hypothèses formulées à partir d'un cadre théorique préalablement défini, en s'appuie sur des données quantitatives collectées directement auprès des employés.

6. Les outils de collectes les données

6.1. Le questionnaire

« Le questionnaire est une technique relevant des méthodes quantitatives. Il s'agit d'une série de questions prédéfinies, sur un thème particulier, que l'on pose à un grand nombre de personnes. Cette technique permet de produire des données chiffrées sur le phénomène étudié et d'en proposer une explication à partir de la mise en relation des données » . (Messaoudene, 2020)

Le questionnaire a été adopté comme outil principal de collecte de données. Il a été conçu pour mesurer la perception des employés de Sonatrach quant à l'impact de la marque employeur sur leurs décisions professionnelles. Le questionnaire comprend une série de questions standardisées selon l'échelle de Likert, ce qui permet une analyse quantitative objective des données, garantissant ainsi la précision des résultats et leur aptitude à être traité statiquement.

La première partie concentre sur les données personnelles et fonctionnelles des employés de SONATRACH, comprenant des variables telles que l'âge, le sexe, le niveau d'éducation et l'ancienneté des employés.

La deuxième partie a été divisé en trois axes principaux, chacun abordant un aspect spécifique de la problématique :

- Le premier axe vise à mesurer la perception des employés actuels quant à la force et l'attraction de la marque employeur de Sonatrach.
- Le deuxième axe évalue dans quelles mesures la marque employeur contribue à l'attraction des meilleurs talents, et l'impact de la réputation de Sonatrach sur la décision des employés de postuler.
- Le troisième axe se concentre sur l'impact de la force de la marque employeur sur l'efficacité et l'efficience du processus de recrutement au sein de l'entreprise.

Chaque axe correspond à une dimension spécifique du sujet de recherche et comporte un nombre défini d'items. Le premier axe comprend 9 items, le deuxième en compte 10, tandis que le troisième axe est constitué de 7 items. L'ensemble des items est évalué à l'aide d'une échelle de Likert à cinq niveaux, permettant d'apprécier les degrés d'accord ou de perception des répondants selon des valeurs ordinales allant de «Pas de tous d'accord» à «Tout à fait d'accord». Cette échelle de Likert s'avère essentielle pour saisir la diversité des

appréciations des participants et permet une analyse quantitative rigoureuse des données recueillies. Les cinq niveaux de l'échelle son associés à des intervalles de scores moyens bien définis, comme indiqué dans le tableau suivant:

6.1.1. Le terrain de l'étude :

Le terrain de l'étude est la Direction Générale de SONATRACH, considéré comme un acteur majeur du secteur énergétique en Algérie. Elle dispose d'une forte présence sur le marché de l'emploi et représente un cas pertinent pour étudier l'efficacité de la marque employeur dans le contexte algérien.

6.1. 2. Population de l'étude :

La population choisi pour cette étude est constituée des employés du département des ressources humaines de la Direction Générale de Sonatrach, Cette population a été choisie car elle représente directement le groupe concerné par l'impact de la marque employeur de Sonatrach sur l'attraction des talents et l'amélioration de stratégie de recrutement. Ces employés sont en mesure de fournir des retours d'expérience authentique sur leur perception de la marque employeur de Sonatrach et son rôle dans le processus de recrutement.

Le département des s ressources humaines compte un effectif total de 143 employés, représentant ainsi la population cible pour l'étude.

6.1.3. La taille de l'échantillon :

Le choix de la taille de l'échantillon est une étape déterminante pour assurer la fiabilité et la représentativité des résultats de l'étude. Afin de déterminer cette taille de manière rigoureuse, nous avons opté pour la formule proposée par Stephen Thompson (2002), particulièrement adapté aux situations ou la taille de la population est connu. Cette méthode permet de garantir une marge d'erreur contrôlée tout en tenant compte de la taille de la population totale.

La formule utilisée est la suivante :

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[(N-1) \times (d^2 - z^2)] + p(p-1)}$$

Avec :

- n : taille de l'échantillon recherché
- N : taille de la population mère =143
- z : valeur associée au niveau de confiance souhaité (z=1.96 pour un niveau de confiance de 95 %).
- p : proportion estimé dans la population (0.5 par défaut lorsqu'elle est inconnue).
- d : marge d'erreur tolérée (0.05 pour 5 %)

Après l'application numérique et le calcule nous avons abouté que n= 104

Par conséquent, la taille optimale de l'échantillon est estimée à 104 répondants.

Afin d'atteindre ce chiffre ,104 questionnaires ont été distribués aux employés de la direction générale de SONATRACH, en veillant à assurer une diversité en terme d'âge, de postes, d'ancienneté et de qualification, pour garantir la représentativité de l'échantillon.

6.1.4. Méthode de sélection

Dans cette étude, la méthode de sélection des répondants s'est basée sur l'échantillonnage aléatoire, Telle qu'elle a été définie comme « Ces types d'échantillonnages reposent sur le hasard, les unités statistiques sont désignées par le hasard et ont toute la même chance d'être sélectionnées. (Messaoudene, 2020)

6.2. Les documents

En ce qui concerne les documents internes de l'entreprise, nous avons eu l'opportunité d'accéder à une variété des sources, y compris des rapports annuels, des politiques des ressources humaines, des politiques interne, les rapports de la responsabilité sociale de l'entreprise, Le site officiel de Sonatrach et d'autres documents pertinents. Nous avons minutieusement analysé ces documents pour identifier des données pertinentes liées à la marque employeur et son impact sur l'attraction des talents et l'amélioration de stratégie de recrutement. Cette approche nous a permis de compléter les données recueillies par le biais du questionnaire et de fournir une compréhension approfondie de notre étude.

7. Outils d'analyse et techniques statistiques

Une fois le questionnaire administré et les données requises collectées auprès des membres de l'échantillon de l'étude, celles-ci ont été soumises à une analyse statistique à l'aide du logiciel IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) version 25. Cet outil permet de traiter, d'analyser et d'interpréter de manière rigoureuse et objective les réponses de la population étudiée, en s'appuyant sur des méthodes statistiques appropriées aux sciences sociales. Les méthodes les plus appropriées ont été sélectionnées pour atteindre les objectifs de l'étude et vérifier la validité de ses hypothèses, qui sont les suivantes:

7.1. Coefficient Alpha de Cronbach et la méthode bissection (split-half)

Le coefficient alpha de Cronbach a été utilisé pour évaluer la fiabilité ou la cohérence interne du questionnaire ainsi que de chacun de ses axes. En complément, une autre méthode d'évaluation de la fiabilité a été mobilisée, à savoir la méthode de bissection (Split-half), qui consiste à diviser les items des questionnaires - positifs et négatifs – en deux moitiés équivalentes. La fiabilité entre ces deux moitiés a été estimée à l'aide du coefficient de corrélation de Spearman-Brown (ou coefficient de cohérence de Guttman, selon le cas). Les valeurs obtenues à travers ces coefficients varient entre 0 et 1, une valeur de 0.70 étant généralement considérée comme le seuil minimal acceptable indiquant une bonne fiabilité.

7.2. Fréquences et Pourcentages

Pour mesurer les données des caractéristiques personnelles et fonctionnelles de notre échantillon.

7.3. Moyennes et l'écart-types

Des moyennes arithmétiques ont été calculées afin de mesurer la présence et le niveau des variables indépendantes et dépendantes de l'étude, à savoir la marque employeur, l'attraction des talents, et l'amélioration de la stratégie de recrutement, au sein de l'entreprise. Par ailleurs, les écart-types ont été utilisés pour évaluer la dispersion des réponses autour de la moyenne, ce qui permet d'analyser la variabilité des perceptions au sein de l'échantillon. Plus l'écart-type est faible, plus les réponses sont homogènes, indiquant une convergence d'opinions ou d'expériences parmi les participants.

7.4. Le coefficient de corrélation de Pearson

Le coefficient de corrélation de Pearson a été utilisé afin d'évaluer la nature et l'intensité de la relation entre les différentes variables de l'étude pour valider les hypothèses de cette étude. Cet indicateur statistique permet de mesurer le degré d'association entre deux variables quantitatives continues. Sa valeur varie entre -1 et +1 : une valeur proche de +1 indique une corrélation positive forte, une valeur proche de -1 signale une corrélation négative forte, tandis qu'une valeur proche de 0 traduit l'absence de lien linéaire significatif entre les variables.

7.5. L'analyse de régression linéaire

L'analyse de régression linéaire a été utilisée pour examiner l'impact de variable indépendant sur les variables dépendantes dans notre étude pour valider ses hypothèses. Cette méthode permet de voir si, et dans quelle mesure, les changements dans une ou plusieurs variables peuvent prévoir ou influencer les changements dans une autre variable. Elle fournit des coefficients qui indiquent la force et la direction de cet effet. De plus, le coefficient de détermination (R^2) permet de savoir quelle part de la variation de la variable dépendante est expliquée par le variable indépendant.

Section 2 : Cadre contextuel

Afin de mettre en évidence tout ce qui a été abordé dans les deux chapitres précédents et d'enrichir ces théories par étude de cas réelle, nous avons mené une recherche de terrain à la Direction Générale de SONATRACH. Cette étude vise à analyser l'impact de la marque employeur sur l'attraction des talents et l'amélioration des stratégies de recrutement. Avant d'examiner en détail cet impact, il est essentiel de présenter l'entreprise, ses missions et ses activités afin de comprendre ses caractéristiques, sa politique en matière de ressources humaines, ainsi que les principales stratégies qu'elle adopte pour gérer sa marque employeur comme outil compétitif sur le marché du travail. C'est ce que nous allons aborder dans cette section.

1.Présentation de l'organisme d'accueil « La direction générale de SONATRACH »

SONATRACH est une société par action (SPA), qui dispose d'un capital social de deux cents quarante-cinq milliards de dinars reparti en deux cent quarante –cinq mille actions d'un million de dinars chacune, entièrement et exclusivement souscrit et libéré par l'état.

SONATRACH est la compagnie nationale algérienne de recherche, d'exploitation, de transport par canalisation, de transformation et de commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivées.

Elle a été créée le 31 décembre 1963 pour développer et exploiter la chaîne algérienne des hydrocarbures. Elle active l'essentiel de ses opérations en Algérie et possède quelques actifs à l'international : des projets en partenariat, des acquisitions et des prises de participation à travers le monde (Afrique, Amér³³ique du sud et Europe).

Elle s'est également adaptée au nouvel environnement économique mondial en diversifiant ses activités, et par conséquent, investit d'autres créneaux économiques notamment la génération électrique, le dessalement d'eau de mer, le transport aérien et maritime, les énergies renouvelables, les engrais,etc.

Elle s'est engagée en faveur du développement économique, social et culturel des populations : elle s'est fixée des priorités incontournables en matière de HSE et d'est impliquée résolument dans la protection de l'environnement et préservation des écosystèmes.

1.1. Son historique

- ✓ 31 décembre 1963 : Création de SONATRACH avec l'objectif principal : le transport et la commercialisation des hydrocarbures.
- ✓ 1964 : Construction du premier oléoduc algérien (OZI), D'une longueur de 805 km. il relie Haoud EL Hamra à Arzew. Début de grande aventure dans le gaz, en mettant en service le premier complexe de liquéfaction de gaz naturel, dénommée GL4Z de capacité de traitement de 1.8 milliard de m³/an de gaz.

- ✓ 1965 : Lancement de la première campagne sismique de recherche d'hydrocarbures avec l'implantation de 3 forages.
- ✓ 1967 : Lancement du processus de nationalisation des activités de raffinage et de distribution. Première découverte de pétrole à EL Borma, et la
- ✓ (Hassi Massaoud est). SONATRACH prévoit la construction d'un complexe en pétrochimie à Skikda et d'un port méthanier.
- ✓ 1975 : Découverte du gisement de pétrole de Mereksen au sud-est de Hassi Massaoud.
- ✓ 1976 : Lancement du plan « Valhyd » (valorisation des hydrocarbures). Mise en place de deux (02) unités de transformation de matières plastiques une à Sétif et l'autre à Chélif.
- ✓ 1986 : Réajustement de sa stratégie pour s'ouvrir au partenariat par la loi 86-14 du 19 août 1986.
- ✓ 2014 : Sonatrach lance une nouvelle activité, la production de gaz de schiste, sur le sol Algérien, suite à l'accord donné par le gouvernement le 21 mai 2014 concernant l'exploitation des hydrocarbures non conventionnels.
- ✓ 2016 : Sonatrach et ENI le géant pétrolier italien, ont signé un accord pour l'exploitation offshore de nouvelles ressources pétrolières et gazières.
- ✓ Aujourd'hui Sonatrach exploite, en Algérie 10 régions de production en effort propre et un portefeuille de projets en partenariat se composant de (31) trente et un contrats : (08) contrats en phases d'exploitation et vingt-trois (23) en phase de développement et exploitation.

1.2. Organigramme SONATRACH

1.3. Missions et objectifs

SONATRACH a entamé depuis une année, un processus de révision de sa stratégie à l'horizon 2030. Cette stratégie est issue de la vision cible qui est de rejoindre le top 5 des compagnies pétrolières nationales d'ici 2030, des missions sont comme suit :

- ✓ Devenir une référence mondiale : être parmi les performants et rentables dans l'industrie pétrolière et gazière.
- ✓ Créatrice de richesse pour le développement économique national.
- ✓ Devenir un exemple pour le secteur économique Algérien en stimulant l'excellence.

Pour atteindre cette vision, SONATRACH a assis une stratégie qui consiste à :

- ❖ Renouveler les réserves d'hydrocarbures : l'objectif est de doubler le volume annuel des découvertes en passant de 50 à 100 Mtep/an et doubler la productivité en exploration.
- ❖ Soutenir la production actuelle par le développement de nouveaux champs de pétrole et de gaz par :
 - ✓ Optimiser les performances des puits (+2Mtep).

- ✓ Déployer les technologies IOR/EOR pertinents sur non champs (+2Mtep d'ici 2040)
- ✓ Contrôler les couts et les plannings des grands projets.
- ❖ Valoriser non produits sur les marchés internationaux :
 - ✓ L'exportation du gaz vers des débouchés a valeur ajoutée et commercialiser 50 % du gaz sur de nouveaux marchés et trading.
 - ✓ Commercialiser les liquides en veillant sur la qualité.
- ❖ Développer une industrie pétrochimique : par mettre en place en premier deux grands projets PDH-PP et vapocraqueur d'éthylène /GPL et le développement d'autres projets.
- ❖ Optimiser et développer l'outil de raffinage tout en l'intégrant à la pétrochimie par :la construction d'une nouvelle raffinerie à Hassi Massaoud (RHM3) et les deux projets de conversion de Naphta et de fuel à Skikda.
- ❖ Développer les énergies renouvelables par : la mise en place une capacité solaire de 1.3 GW dans les sites de production.
- ❖ Croissance à l'international par :
 - ✓ La valorisation su savoir-faire.
 - ✓ L'acquisition de nouvelles capacités de raffinage à l'étranger.
 - ✓ Le développement de sa capacité de trading international.

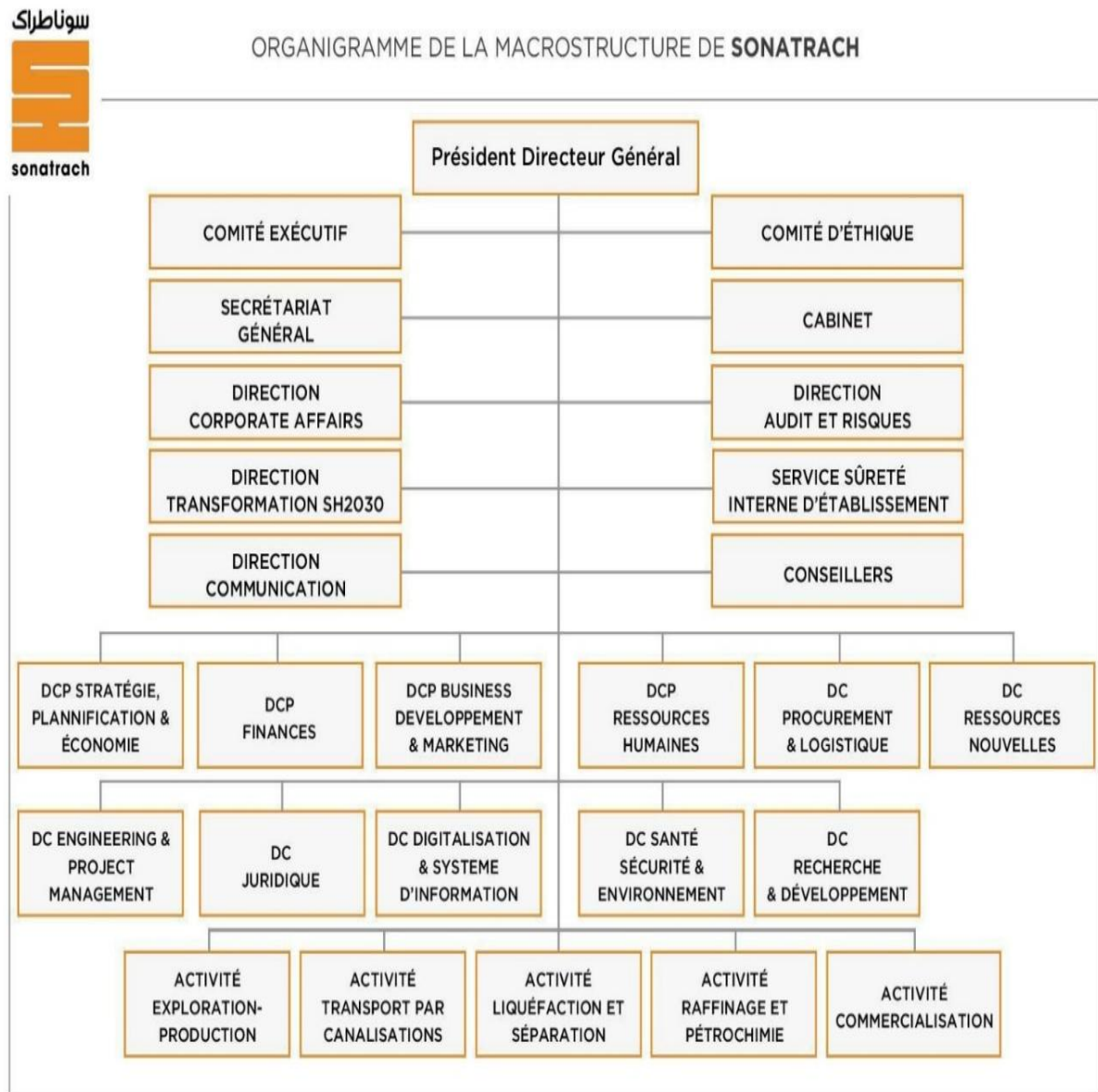
1.4 Ses activités

Chaque activité exerce ses métiers, développe son portefeuille d'affaires et contribue dans son domaine de compétences, au développement des activités internationales de la société. Chaque activité est placée sous l'autorité directe d'un vice-président.

Les structures opérationnelles sont organisées comme suit :

- Activité Exploration-Production(E&P)
- Activité Transport par Canalisations (TRC)
- Activité Liquéfaction et séparation(LQS)
- Activité Raffinage et Pétrochimie(PRC)
- Activité commercialisation(COM)

➤ Figure 5 : Organigramme de la macrostructure de Sonatrach



Source : la Direction générale de Sonatrach

2. Présentation de La structure d'accueil « La direction Corporate Ressources Humaines »

La structure qui m'accueilli pour mon stage est la Direction corporate Ressources Humaines :

Ses missions portent sur la définition et l'élaboration de politiques générales de développement ,de rémunération,de valorisation et gestion des ressources humaines ,la coordination et le suivi des activités du GROUPE SONTARACH en matière de développement des ressources humaines ,la consolidation des plans annuels et pluriannuels des activités ressources humaines du GROUPE SONATRACH ET le suivi de leur exécution ,la conception et la mise en place d'un système d'information de gestion des ressources humaines en collaboration avec la DC ISI ,la gestion du personnel relevant des structures du siège de la Direction Générale de SONATRACH, l'élaboration et la gestion du budget des affaires sociales de la société ,la communication sur les activités et les projets de la Direction Corporate Ressources Humaines ,la gestion et le développement nt de l'institut Algérien du Pétrole (IAP),les prestations en matière de formation, perfectionnement et recyclage dans les différents domaines d'activité de la société, le reporting ressources humaines à la Direction Générale.

2.2 Organisation de la Direction corporate de RH

- La DCG /RH est composée de :
- Un Directeur Exécutif RH, deux assistants, une cellule missions.
- La Direction Réglementation et veille Sociale.
- La Direction de Rémunération.
- La Direction Formation et planification.
- La Direction Gestion Personnel siège.
- La Direction Médecine et Hygiène au travail.
- La Direction Affaires Sociales.
- La Direction Communications et Relations publics.
- Le Centre de Perfectionnement de l'entreprise.
- L'institut Algérien du Pétrole.

Conclusion

Ce chapitre a exposé la méthodologie d'une étude quantitative fondée sur une approche descriptive et analytique, appliqué à la Direction Générale de Sonatrach. Les données ont été recueillies auprès d'un échantillon aléatoire d'employés via un questionnaire, puis traitées statistiquement à l'aide du logiciel SPSS, en vue d'évaluer l'impact de la marque employeur sur l'attraction des talents et l'amélioration du recrutement.

CHAPITRE III : ÉTUDE DE CAS

Après avoir présenté les cadres théorique et méthodologique, ce chapitre aborde l'aspect pratique de notre recherche à travers une étude de terrain menée au sein de l'entreprise Sonatrach. L'objectif est de mesurer l'impact de la marque employeur sur l'attraction des talents et l'amélioration de la stratégie de recrutement, dans un contexte réel et concret. Cette analyse représente une étape cruciale pour comprendre dans quelle mesure les concepts théoriques sont reliés aux pratiques réelles au sein de l'organisation.

Section 1 : Diagnostic sur la réalité de la marque employeur chez SONATRACH

Ce volet vise à présenter une analyse globale de la réalité de la ME telle qu'elle se manifeste chez Sonatrach, tant à travers son positionnement externe sur le marché du travail que via ses composantes internes. Ce diagnostic repose sur l'évaluation de l'attractivité de l'entreprise en tant qu'employeur, de son degré de différenciation par rapport aux concurrents, ainsi que sur l'analyse de ses éléments identitaires tels que la réputation, les valeurs, la culture organisationnelle et l'image perçue. Cette évaluation permet de dégager une vision claire de la ME, perçue à la fois de l'intérieur et de l'extérieur, et constitue une base essentielle pour comprendre son lien avec l'attraction des talents et l'optimisation des pratiques de recrutement.

1. L'attractivité de SONATRACH en tant qu'employeur

Sur la base de l'annonce nationale de recrutement publiée par la société Sonatrach sur son site officiel et dans les médias nationaux, ainsi que des données recueillies lors du stage pratique au siège de la Direction Générale, il apparaît clairement que Sonatrach bénéficie d'une forte attractivité en tant qu'employeur.

Sonatrach représente l'une des entreprises les plus importantes du pays, ayant réussi à établir sa position en tant qu'employeur attractif pour les chercheurs d'emploi en Algérie. Cela se reflète clairement dans l'afflux massif observé lors de ses derniers concours de recrutement. Le concours national qu'elle a lancé en décembre 2024 a confirmé cette position, en ouvrant environ 6000 postes à travers tout le territoire national, en partenariat avec l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM). L'annonce de ce concours a été faite à travers plusieurs canaux, notamment le site web officiel de l'entreprise, les médias et les réseaux sociaux, ce qui a permis d'atteindre un large public de demandeurs de l'emploi.

Sonatrach a également opté pour l'enregistrement exclusif pour sa plateforme en ligne officielle <https://nationalrecruit.sonatrach.dz>, ce qui reflète son engagement à moderniser des processus de recrutement et à garantir transparence et efficacité. Le concours a connu un afflux exceptionnel, avec plus de 15000 candidatures enregistrées, ce qui démontre clairement la position de l'entreprise dans l'esprit des chercheurs d'emploi, notamment dans les secteurs techniques et ingénierie. Ces chiffres confirment sans équivoque que Sonatrach demeure l'une des entreprises les plus attractives pour les chercheurs d'emploi à l'échelle nationale.

2. Les éléments qui distinguent la marque employeur de SONATRACH

A travers la consultation de plusieurs documents officiels tels que le site officiel de l'entreprise, les rapports annuels, les rapports de responsabilités sociales, les brochures officielles de recrutement et le livret d'accueil des employés, nous avons pu identifier les éléments distinctifs de la marque employeur de Sonatrach.

Les composants de la marque employeur, tels qu'ils sont définis dans le cadre théorique, comprenant la réputation, l'identité, l'image et la culture. Dans le contexte de Sonatrach, ces dimensions se manifestent par des éléments concrets tels que la réputation forte sur le marché, la stabilité professionnelle, les opportunités de développement professionnelles, les avantages financiers et sociaux et les conditions de travail, ce qui reflète l'harmonisation entre les conceptions théoriques et les pratiques réelles au sein de l'entreprise.

Ces éléments se présentent comme suit :

2.1 La réputation sur le marché :

SONATRACH jouit d'une excellence réputation sur le marché du travail, étant l'une des plus grandes entreprises en Afrique et un acteur majeur de l'industrie pétrolière et gazière à l'échelle mondiale. Ce qui renforce sa position en tant que pilier essentiel de l'économie algérienne.

Elle est perçue comme entreprise fiable grâce à ses partenariats stratégiques avec les plus grandes compagnies internationales et à son solide historique dans la réalisation de grands projets.

Sur le plan national, Sonatrach est considéré comme un moteur essentiel du développement énergétique du pays. À l'international, elle est reconnue pour sa fiabilité et son expertise, établissant des partenariats stratégiques avec les plus grandes entreprises du secteur et participant activement aux marchés mondiaux de l'énergie. Son engagement dans des projets d'envergure et ses investissements continus dans l'exploration et la production renforcent sa position de leader dans le domaine des hydrocarbures.

Elle est perçue par les talents comme une destination de choix offrant stabilité et opportunités dans une industrie stratégique. Ses collaborations avec les grandes entreprises internationales renforcent son attractivité, en proposant un environnement de travail qui permet aux employés d'acquérir une expertise de haut niveau. Cette réputation fait d'elle un choix privilégié pour nombreux talents à la recherche d'opportunités professionnelles dans le secteur de l'énergie.

2.2. Les opportunités de développement professionnel :

2.2.1. La formation :

La formation occupe une place importante au sein de l'entreprise Sonatrach, elle est considérée comme outil déterminant dans l'atteinte des objectifs stratégiques de la société.

Au niveau de Sonatrach, la formation est pilotée du niveau de la Direction Formation et Planification RH, pour s'étendre à toutes les structures de l'entreprise.

Sonatrach adopte une stratégie intégrée de formation et de développement continu visant à améliorer les compétences de ces employés et à renforcer leur efficacité afin de suivre les évolutions technologiques et les normes internationales dans le secteur du pétrole et gaz. Cette formation comprend plusieurs axes, notamment la formation pratique et technique, qui se déroule directement sur les sites industriels, tels que les unités de production, les raffineries et les stations de gaz, où les employés acquièrent une expérience concrète dans un environnement de travail réel sous la supervision d'experts.

En outre, l'entreprise organise des ateliers et des formations théoriques destinés à renforcer les compétences techniques et managériales, que ce soit au sein de ses propres centres de formation ou en collaboration avec des instituts spécialisés en Algérie et à l'international. Parmi les principaux centres de formation utilisés par Sonatrach en Algérie figurent l'Institut Algérien du Pétrole (IAP), qui propose des programmes spécialisés en ingénierie énergétique et en gestion des projets, ainsi que le Centre National de Formation des travailleurs du secteur de l'énergie (NFPE), qui se concentre sur la formation technique et professionnelle dans les domaines de l'exploration et de production.

L'entreprise bénéficie également de partenariats avec des universités et des instituts internationaux, tels que l'Institut Français du Pétrole (IFP School) et l'université Heriot-Watt au Royaume-Uni, où ses employés sont envoyés pour suivre des formations académiques avancées en génie des réservoirs et gestion des projets pétroliers.

L'entreprise mise également sur les technologies modernes dans la formation, en intégrant des systèmes de simulation avancés et des programmes d'apprentissage en ligne (E-learning), permettant aux employés d'améliorer leurs compétences à distance.

Ces initiatives reflètent l'engagement de Sonatrach à offrir un environnement d'apprentissage continu, contribuant à l'amélioration des performances de ses ressources humaines et renforçant sa compétitivité sur le marché mondial de l'énergie.

La formation est structurée comme suit :

- ❖ Par catégories, ces actions peuvent être segmentées comme suit :
 - Action d'adaptation au poste de travail.
 - Actions liées à l'évolution des métiers et des technologies.
 - Actions de développement des compétences.
- ❖ Par type, elles peuvent être classées comme suit :
 - Perfectionnement
 - Reconversion.
 - Induction.
 - Stage fournisseurs.
 - Formation/Recrutement.
 - Formation corporate : (initiée, pilotée par la DCP RHU formation stratégique)
- ❖ Par durée : Les formations peuvent être :
 - De court durée (inférieure à trois mois)

- De long durée (Supérieure ou égale trois mois)
- ❖ Par lieu : Les formations peuvent être réalisées :
 - Au niveau des centres de formation de Sontrach (IAP, CPE...).
 - En Algérie.
 - A l'étranger (pour les domaines pointus non dispensée en Algérie).

2.2.2. La promotion :

La promotion au niveau de Sontrach joue un rôle très important dans la motivation des salariés, elle constitue une évolution de carrière, elle permet aux salariés d'ambitionner à une meilleure évolution de carrière et d'une plus concrète, elle permet l'augmentation de la rémunération de l'agent bénéficiaire de la promotion.

En attendant la mise en place du nouveau système de rémunération, les promotions accordées aux travailleurs obéissent à une réglementation définissant les modalités de leur attribution.

A la fin de chaque exercice, les responsables établissent une liste préliminaire d'agents potentiels en vue de bénéficier d'une promotion. Le nombre des agents proposés à l'avancement (promotion) ne doit pas dépasser les 40% de l'effectif total de la structure.

La liste des agents proposés est arrêtée selon une fiche d'évaluation établie par le responsable basé sur les critères suivants :

- Les performances : les critères d'évaluation des performances sont au nombre de huit (08) à chaque critère on fait correspondre une note qui varie de 0 à 5 , en additionnant les notes attribuées à chaque critère ,on obtient la note totale permettant d'évaluer les performances de l'agent.
- Les comportements : Les critères d'évaluation des comportements sont au nombre de huit (08) à chaque critère on fait correspondre une note, qui varie de 0 à 5 , en additionnant les notes attribuées à chaque critères , on obtient la note totale permettant d'évaluer les comportements de l'agent.
- Autres : d'autres aspects sont pris en considération (Absentéisme, situation discipline de l'agent...)

2.2.3. Echanges d'expériences et missions internationales :

Sontrach adopte une politique d'envoi en mission internationale dans le cadre de sa stratégie de développement des compétences de ses employés et de renforcement de leurs capacités professionnelles. Dans le cadre de ses partenariats avec des compagnies pétrolières et gazières mondiales telles que TotalEnergies, BP, ENI, Shell et d'autres, un groupe de salariés est sélectionné selon des critères précis, incluant l'expérience, la compétence et le domaine de spécialisation, puis envoyé en mission de formation ou de travail au sein des sièges de ces entreprises à l'étranger.

Au cours de ces missions, les employés bénéficient de formations intensives dans divers domaines, notamment la gestion des projets énergétiques, les techniques d'exploration et de production, la sécurité industrielle, les systèmes de traitement avancés et les technologies des énergies renouvelables. Ils participent également à des projets opérationnels concrets, ce qui leur permet d'interagir avec des experts internationaux et de familiariser avec les dernières pratiques et technologies appliquées dans l'industrie pétrolière et gazière à l'échelle mondiale.

A l'issue de la mission, les employés retournent en Algérie avec des connaissances avancées et une expérience pratique, contribuant ainsi à l'amélioration des performances au sein des installations de Sonatrach, au transfert de technologie et au développement des opérations conformément aux normes internationales.

Cette expérience ne se limite pas seulement au renforcement des compétences techniques des employés, mais elle élargit également leurs perspectives professionnelles et les prépare à occuper des postes de responsabilité au sein de l'entreprise.

2.3. Les avantages financiers :

En tant que la plus grande entreprise en Algérie et l'une des plus importantes en Afrique dans le secteur du pétrole et gaz, Sonatrach offre à ses employés un ensemble complet d'avantages financiers visant à motiver, améliorer leurs conditions de vie et garantir leur stabilité sociale et professionnelle, voici les avantages financiers proposés par l'entreprise :

- ✓ Salaires compétitifs : Sonatrach propose des salaires parmi les plus élevés en Algérie, notamment dans les secteurs techniques et d'ingénierie.

Les salaires dépendent de plusieurs facteurs, notamment :

- L'expérience et le niveau académique de l'employé.
 - La localisation géographique du poste.
 - La nature du poste et les risques associés.
- ✓ Primes et indemnités supplémentaires : Sonatrach accorde à ses employés plusieurs primes financières en fonction du lieu de travail, de la nature du poste et de la performance, parmi lesquelles :
- a. Prime liée à la localisation géographique
 - Prime de zone géographique : accordée aux employés opérant dans le sud ou dans des régions éloignées, en raison des conditions climatiques difficiles et l'éloignement des centres urbains.
 - Indemnité de résidence : destinée aux employés affectés dans des zones éloignées de leur lieu de résidence habituel.
 - b. Primes liées à la nature du travail :
 - Prime de risque : accordée aux employés travaillant dans des environnements dangereux, tels que les raffineries, les champs pétroliers ou les unités de production manipulant des substances chimiques.

- Prime de travail en équipe (système de rotation) : attribués aux employés travaillent selon un système de rotation (nuit/jour), notamment dans les sites industriels et sur le terrain.
- Indemnité de travail à l'étranger : accordée aux employés envoyés en mission à l'étranger dans le cadre des partenariats internationaux de Sonatrach.
- c. Prime de performance et de productivité :
 - Prime de performance individuelle : accordé en fonction des résultats de l'entreprise ou de leur unité de travail.
 - Prime de rendement collectif : distribuée aux employés en fonction des résultats de l'entreprise ou de leur unité de travail.
 - Bonus annuels et primes de motivation : versée en fin d'année en fonction des bénéfices annuels de l'entreprise et de l'atteinte des objectifs stratégiques.
- d. Primes sociales :
 - Prime de logement : aide les employés à financer la location ou l'achat d'un logement.
 - Prime de mariage : accordée aux employés lors de leur mariage pour les soutenir dans le début de leur vie conjugale.
 - Prime de naissance : versée à l'occasion de la naissance d'un enfant.
 - Primes des fêtes religieuses : attribuée lors des fêtes de l'Aïd El-Fitr et de l'Aïd El-Adha pour soutenir financièrement les employés durant ces périodes.
 - Prime de décès : versée à la famille d'un employé en cas de décès, avec des aides supplémentaires en cas de décès d'un proche.
- e. Avantages liés à la couverture sociale et à la santé : Sonatrach offre une couverture médicales complète, comprend :
 - Prise en charge des consultations médicales et des soins.
 - Remboursement des médicaments selon le contrat d'assurance groupe.
 - Couverture des frais d'hospitalisation et des interventions chirurgicales.
 - Assurance contre les accidents de travail et les maladies professionnelles.

Des indemnités de santé supplémentaires sont également prévues :

- Certaines interventions spécialisées non couvertes par la sécurité sociale sont partiellement ou totalement prises en charge par l'entreprise.
 - Aide financière pour les maladies chroniques ou les interventions chirurgicales majeures.
- f. Avantages liés à la retraite :
- Régime de retraite complémentaire : en plus du système de retraite standard via la sécurité sociale, Sonatrach propose un régime complémentaire, permettant aux employés de bénéficier d'une pension plus élevée après leur départ à la retraite, grâce à des prélèvements mensuels tout au long de leur carrière.

- Indemnité de fin de carrière : versée aux employés au moment de leur départ à la retraite, avec un montant calculé en fonction du nombre d'années de service.
- g. Prêts et aides financières : Sonatrach propose à ses employés plusieurs facilités financières pour les aider dans leur vie personnelle, notamment :
 - Prêts sans intérêt ou à taux réduit pour l'achat d'un logement ou d'un véhicule.
 - Aides financières en cas d'urgences, comme une maladie grave ou des difficultés sociales.
 - Facilités financières pour l'achat d'électroménagers ou de biens de première nécessité, grâce à des accords avec des entreprises locales.
- h. Avantages liés à l'innovation et à l'excellence :
 - Récompenses pour les projets innovants : Sonatrach accorde des primes aux employés qui contribuent au développement de nouvelles technologies ou l'amélioration des processus de production
 - Incitations financières pour la recherche et le développement : attribuée aux chercheurs et ingénieurs impliqués dans des projets scientifiques et technologiques.
- i. Avantages pour les employés travaillant à l'étranger :
 - Salaires attractifs : pour les employés affectés dans des projets internationaux ou dans les filiales de sonatrach à l'étranger.
 - Primes de logement et de transport : pour couvrir les frais d'hébergement à l'étranger.
 - Assurance santé internationales : permettant un accès aux meilleurs établissements hospitaliers à l'étranger.

2.4. Les avantages sociaux :

Depuis sa création SONATRACH accorde une importance particulière à ses travailleurs en leur procurant des conditions de travail et un environnement favorable à leurs épanouissements.

Les services offerts par la Direction Affaires Sociales (ASL) de SONATRACH aux travailleurs, mais aussi à leurs familles et aux riverains des zones d'activités (Centre, Est, Ouest, Sud) sont nombreux.

En effet, au niveau de chaque région où sonatrach est implanté, on trouve

- ✓ Des centres de médecine présentant toutes les commodités nécessaires (Médecins, dentistes, radiologie, laboratoire d'analyse...).
- ✓ La fourniture de logement de fonction pour les travailleurs dans certaines régions, notamment dans le sud.
- ✓ La fourniture de moyens de transport gratuits ou subventionnés pour le déplacement des travailleurs entre leur domicile et leur lieu de travail, notamment dans les régions éloignées.
- ✓ La disponibilité de cantines gratuites sur les lieux de travail.

- ✓ Des crèches pour les enfants des travailleurs et autres.
- ✓ Des centres de sports et de loisirs.
- ✓ Des centres de formations(écoles) pour les enfants des travailleurs et autres.
- ✓ La mise à disposition de bibliothèques et de clubs culturels dans les sites.
- ✓ Les colonies de vacances et les camps des toiles pour les enfants et les familles des travailleurs.
- ✓ Dans certains cas, Sonatrach accorde aussi des aides et des prêts au profits des travailleurs et organise des sortie et voyage (Omra...)

2.5. Les conditions de travail

Sont d'une manière générale l'environnement dans lequel les employés de Sonatrach sur leur lieu de travail et au niveau des bases de vie.

Les conditions de travail et les milieux dans lesquels évoluent les travailleurs de sonatrach sont très satisfaisants (Bureaux, ordinateurs, salles de réunion, salle de formations, salle de conférence, téléphones, internet et intranet, climatisation, éclairage, cantines, parking, nettoyage des bureaux et des sites, normes de sécurité respectés...).

Cet aspect très important est confié à la Direction Centrale Hygiène Sécurité et Environnement(HSE).

Sonatrach offre aux travailleurs exerçant au sud un système de travail approprié et aménagé.

2.6. La stabilité professionnelle

Sonatrach offre un haut niveau de stabilité professionnelle à ses employés, ce qui en fait l'un des employeurs les plus surs en Algérie. L'entreprise s'appuie principalement sur des contrats de travail à durée indéterminée(CDI), garantissant ainsi aux employées une continuité dans leur emploi, conformément à l'article 12 de la loi 90-11 relative aux relations de travail, qui établit que le contrat à durée indéterminée est la règle générale en matière d'emploi. De plus, Sonatrach respecte strictement les procédures légales relatives à la résiliation des contrats de travail, empêchant tout licenciement arbitraire, en accord avec l'article 66 de la même loi. En tant qu'entreprise nationale appartenant à l'état, elle réduit considérablement le risque de suppressions d'emplois en période de crise économique, offrant ainsi une stabilité professionnelle bien supérieure à celle des entreprises du secteur privé.

En outre, Elle assure à ses employés une couverture sociale incluant l'assurance santé et les indemnités en cas de maladie ou l'accident de travail, conformément aux dispositions de la loi 83-11, réduisant ainsi le risque lié à la perte d'emploi. Tous ces éléments font Sonatrach un environnement de travail stable et sécurisé, renforçant son attractivité en tant qu'employeur privilégié pour les chercheurs d'emploi à la recherche de stabilité professionnelle.

2.7. La culture de l'entreprise et la communication interne

Sonatrach se distingue par culture d'entreprise forte, axés sur la discipline, la collaboration et l'engagement, ce qui en fait un environnement professionnel stable et attr

actif pour les talents. A travers son slogan « Partenariat responsable, performance durable », l'entreprise d'efforce d'incarner des valeurs telles que l'intégrité, l'innovation et la responsabilité dans ses pratiques quotidiennes. Ces principes ne restent pas théoriques, mais se traduisent sur le terrain par un environnement professionnel structuré, basé sur une communication efficace entre les départements, une clarté des rôles et une implication active des employés dans la réalisation des objectifs stratégiques.

Dans les sites opérationnels tels que Hassi Massaoud, Hassi R'mel et In Amenas, ou des milliers de travailleurs évoluent dans des environnements complexes, la communication interne est élément clé pour assurer une coordination efficace. Des réunions matinales régulières sont organisées pour suivre l'évolution des opérations et garantir le respect des normes de sécurité. Des tableaux d'affichage interactifs et des rapports quotidiens sont également utilisés pour transmettre rapidement les directives et les mises à jour. En outre, l'entreprise met à disposition des outils numériques internes, comme l'application 'My Sonatrach' qui facilite l'accès aux documents administratifs, aux plannings de travail et aux instructions de la direction centrale.

Dans les bureaux administratifs, à Alger et dans d'autre wilayas, la communication est renforcée par des réunions hebdomadaires, des bulletins d'information interne et des courriels officiels, garantissant une transparence et un flux d'informations optimal entre les employés et la direction. Sanatrach organise également une conférence annuelle des employés, offrant une occasion d'échanger direct avec les dirigeants pour discuter des performances globales, des défis et des perspectives d'avenir, ce qui renforce le sentiment d'appartenance et le stabilité professionnelle.

Sonatrach accorde une grande importance à l'implication de ses employés dans la prise de décision, en les consultant via des enquêtes internes et des comités de dialogue social, notamment sur l'amélioration des conditions de travail et l'optimisation de 'environnement professionnel sur le terrain. Cette approche dynamique améliore la satisfaction des employés et renforce leur engagement envers l'entreprise.

2.8. La retraite

Le système de retraite chez Sonatrach est considéré comme l'une des pierres angulaires assurant la stabilité financière des employés après la fin de leur carrière professionnelle. Il a été conçu conformément aux dispositions de la loi algérienne n°83-11 relative à la sécurité sociale et à la retraite. Le système repose sur un mécanisme de retraite complémentaire dans lequel l'entreprise contribue aux cotés de l'employé tout au long de sa carrière, ce qui conduit à l'obtention d'une pension de retraite proportionnelle à la durée du service et au niveau de rémunération. Conformément aux articles pertinents de cette loi, une indemnité de fin service est également versée, calculée en fonction du nombre d'années de travail, en plus d'autres indemnités accordées en cas de décès ou d'invalidité pour garantir un soutien financier aux familles.

L'application de ces mécanismes juridiques et financiers reflète le souci de Sonatrach de protéger les droits de ses employés et d'assurer leur avenir financier, contribuant ainsi à renforcer la stabilité de l'emploi et à faire de l'entreprise une destination privilégiée pour les talents à la recherche de sécurité professionnelle à long terme.

2.La stratégie de SONATRACH pour renforcer sa marque employeur et asseoir sa présence à l'échelle nationale et l'internationale

Après avoir consulté les documents de l'entreprise tels que le site officiel de l'entreprise, les rapports annuels, rapports de responsabilité sociétale ainsi que certains documents du département du marketing, des relations publiques et des partenariats et initiatives sociales menées par l'entreprise pour connaître les stratégies de SONATRACH visant à renforcer sa marque employeur, parmi les stratégies :

2.1. Plateformes numériques et réseaux sociaux :

Sonatrach utilise les réseaux sociaux pour renforcer son interaction avec le public et améliorer son image numérique. Elle est active sur LinkedIn pour attirer des talents et communiquer avec les professionnels en publiant des offres d'emploi et des programmes de développement professionnels. Facebook et Twitter sont utilisés pour diffuser des actualités officielles, telles que la signature d'accords de partenariat ou l'annonce de nouveaux projets. YouTube sert à partager des vidéos promotionnelles, comme le documentaire commémorant le 50 anniversaire de l'entreprise, tandis qu'Instagram met en valeur l'aspect visuel de la marque à travers des images de haut qualité de ses installations pétrolières et de la participation à des événements internationaux comme l'ADIPEC.

2.2. Site Web officiel

Le site web officiel de Sonatrach constitue un outil clé pour présenter ses activités et garantir la transparence. Il fournit des informations détaillées sur l'histoire de l'entreprise, sa vision, ses valeurs et ses réalisations. Il permet également aux chercheurs d'emploi d'accéder aux offres disponibles via la section recrutement et met à disposition des investisseurs et partenaires des rapports financiers actualisés sur la performance de l'entreprise. En outre, il offre un accès aux rapports annuels, aux appels d'offres ouverts et aux actualités de la société, renforçant ainsi son rôle de source fiable d'informations dans le secteur énergétique.

2.3. Conférence et salons internationaux

Sonatrach participe régulièrement aux conférences et expositions internationales dédiées à l'énergie afin de présenter des grands projets et d'élargir son réseau de relation à l'international. Parmi les événements les plus importants auxquels elle prend part figurent l'ADIPEC (Abu Dhabi International Petroleum Exhibition & Conférence), où elle expose ses derniers projets le World Gas Conférence, où elle discute de ses stratégies pour le développement de l'industrie du gaz naturel. Elle est également présente lors de

manifestations telles que le Forum des pays exportateurs de gaz (GECF), affirmant ainsi son rôle de leader sur le marché mondial de l'énergie.

2.4. Partenariats médiatiques et publicité :

Sonatrach s'appuie sur des partenariats solides avec les médias nationaux et internationaux pour diffuser ses actualités et renforcer sa présence dans le paysage économique. Elle collabore avec des journaux comme El khabar, Ennahar et le Soir d'Algérie pour communiquer sur ses réalisations et ses futurs projets. Elle travaille également avec des chaînes de télévision telles que Canal Algérie et Echorouk News pour couvrir ses événements officiels. Par ailleurs, elle investit dans la production de spots publicitaires diffusés à la télévision et sur des plateformes numériques comme YouTube, mettant en avant ses grands projets, tels que l'extension du champ de Hassi R'mel ou le développement des infrastructures de gaz naturel liquéfié.

2.5 Relations publiques et responsabilité sociale

Sonatrach accorde une importance particulière à sa responsabilité sociale en soutenant des initiatives environnementales, sociales et culturelles, elle a lancé une campagne nationale sur la rationalisation de la consommation d'énergie. Elle soutient également des événements sportifs, tels que le Championnat Sonatrach de Football des jeunes, et finance des projets de développement, comme l'équipement d'un hôpital à Hassi Massaoud. En outre, Sonatrach attribue des bourses d'études dans les domaines de l'ingénierie et de l'énergie, renforçant ainsi son image d'entreprise citoyenne engagée pour un développement durable.

2.6. Communication interne et renforcement de l'identité de l'entreprise :

Sonatrach met en œuvre des stratégies de communication interne visant à renforcer l'engagement de ses employés et à consolider son identité de marque au sein de l'entreprise. Elle organise une conférence annuelle des employés afin d'échanger sur les orientations stratégiques et d'encourager les cohésions des équipes, pour valoriser son image et promouvoir la marque employeur.

Sonatrach a également mis en place un programme d'ambassadeurs de la marque, permettant à des employés talentueux de représenter l'entreprise lors d'événements internationaux.

En complément, elle exploite des outils numériques internes, comme l'application « My Sonatrach », qui facilite l'accès aux ressources administratives et aux informations stratégiques, garantissant ainsi une communication fluide et efficace au sein de l'organisation.

Section 2 : L'analyse des données et des écarts

Cette Section vise à exposer et analyser les données collectées sur le terrain, afin de vérifier les hypothèses formulées et de comprendre la relation entre la marque employeur et sa capacité à attirer les talents et à améliorer la stratégie de recrutement. Il s'agira également d'identifier les éventuels écarts entre les perceptions des employés et la réalité de l'expérience au sein de l'entreprise.

1. l'analyse des résultats du questionnaire

Cette Partie présente l'analyse des données recueillies à travers le questionnaire adressé à un échantillon d'employés de Sonatrach, dans le but de mesurer l'impact de la marque employeur sur l'attraction des talents et l'amélioration de la stratégie de recrutement, à travers des indicateurs quantitatifs issus du traitement statistique.

Le questionnaire a été soumis à trois enseignants spécialistes, qui l'ont examiné et validé.

1.1. Validité et fiabilité du questionnaire

1.1.1. Validité du questionnaire

Avant la diffusion du questionnaire, celui-ci a été soumis à l'appréciation de notre superviseur académique, afin qu'il puisse en évaluer la clarté, la pertinence et la cohérence par rapport aux objectifs de recherche. Sur la base de ses remarques et de son expertise dans le domaine, plusieurs items ont été ajustés ou reformulés de manière à garantir l'adéquation méthodologique du questionnaire avec la littérature scientifique ainsi que sa compréhensibilité pour la population ciblée. Ces modifications ont permis de renforcer la validité du contenu de l'outil de collecte des données.

1.1.2. Fiabilité du questionnaire

Afin d'évaluer la fiabilité interne de notre instrument de mesure (questionnaire), nous avons procédé à deux tests complémentaires : le coefficient Alpha de Cronbach (α), qui mesure la cohérence interne des items, et la méthode bissection (split-half), qui permet d'estimer la fiabilité en divisant les items en deux moitiés. Ces deux tests ont été appliqués à l'ensemble du questionnaire ainsi qu'à chaque axe indépendamment. Les résultats des analyses sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3 : Résultats des tests de fiabilité

Axe/questionnaire	Alpha de Cronbach	Méthode Bissection (split-half)	
		Spearman-Brown	Guttman
La marque employeur de Sonatrach (9 items)	0.903	0.932	0.925
L'attraction des talents (10 items)	0.833	0.937	0.929

L'amélioration de la stratégie de recrutement (7 items)	0.726	0.882	0.875
Questionnaire Global (26 items)	0.927	0.967	0.967

Source: Construction de l'étudiant(e)

Ces résultats montrent que l'ensemble du questionnaire présente une excellente fiabilité, avec un coefficient de Spearman-Brown de 0.967 et un coefficient Alpha de Cronbach de 0.927. Chaque axe individuellement démontre également une bonne à excellente cohérence interne, l'axe "La Marque employeur de Sonatrach" affiche un Alpha de Cronbach de 0.903, ce qui témoigne d'une excellente cohérence, tandis que les axes "L'attraction des talents" (0.833) "L'amélioration de la stratégie de recrutement" (0.726) présentent des valeurs très satisfaisantes. La méthode split-half confirme cette tendance, avec des coefficients de Guttman et de Spearman-Brown tous supérieurs à 0.860, attestant de la fiabilité du questionnaire.

1.2. Description de l'échantillon

Dans cette partie, nous présenterons les résultats liés aux profils des participants qui incluent des détails avec la première partie de notre enquête. Les principaux profils sociodémographiques de notre échantillon seront analysés, à travers quatre catégories: genre, tranche d'âge, niveau d'étude, et années d'expérience chez Sonatrach. Ces données seront présentées sous forme de tableaux et de graphiques pour faciliter la lecture et l'interprétation:

1.2.1. Répartition d'échantillon selon le genre

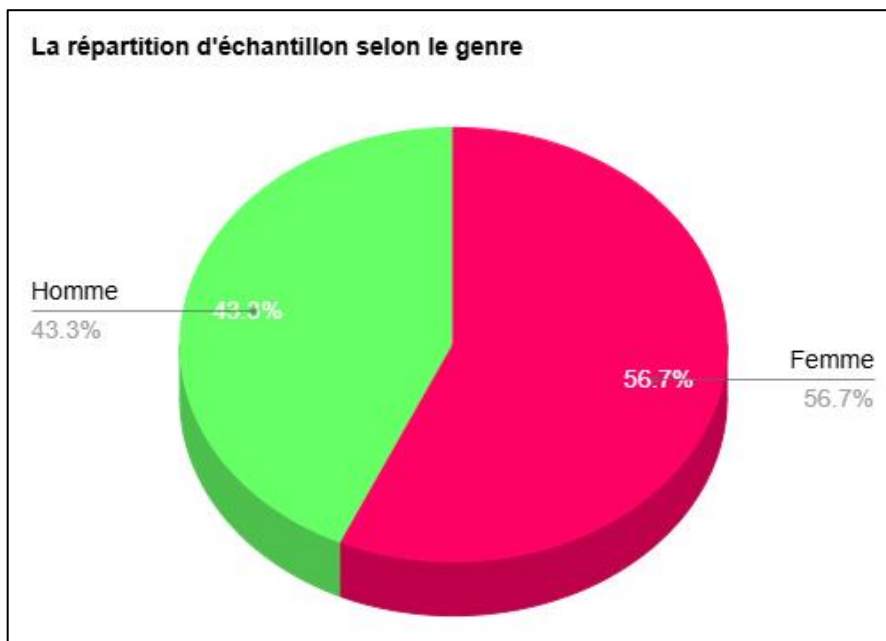
Tableau 4 : La répartition d'échantillon selon le genre

Genre		Fréquence	Pourcentage %	% valide	% cumulé
valide	Femme	59	56.7	56.7	56.7
	Homme	45	43.3	43.3	100.0
Total		104	100.0	100.0	

Source: Construction de l'étudiant(e) à partir des résultats du SPSS25

Comme le montre le Tableau (04), la majorité des répondants à le questionnaire menée auprès de la direction générale de Sonatrach sont des femmes, représentant 56.7% de l'échantillon, contre 43.3% pour les hommes. Cette répartition reflète une présence féminine notable dans les effectifs de la direction concernée, en particulier dans les fonctions internes telles que l'administration ou les services support, où les compétences relationnelles, organisationnelles et de gestion sont souvent mises en avant. Cette surreprésentation féminine peut également témoigner de l'image inclusive et équilibrée que cherche à véhiculer Sonatrach dans ses pratiques de recrutement. Tous ces résultats sont bien représentés dans la figure suivante:

Figure 6 : La répartition d'échantillon selon le genre



Source: Construction de l'étudiant(e)

1.2.2. Répartition d'échantillon selon la tranche de l'âge

Tableau 5 : La répartition d'échantillon selon la tranche de l'âge

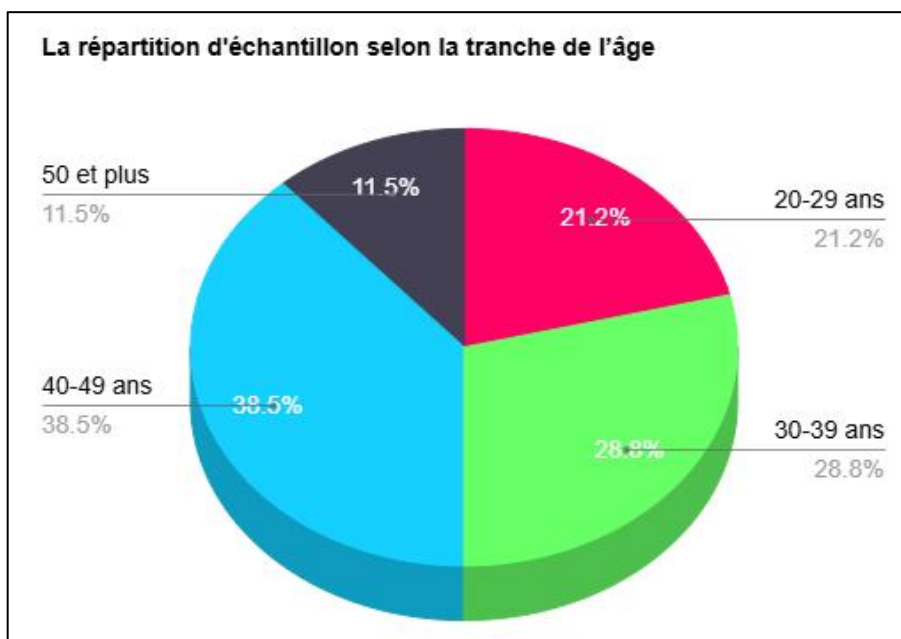
Tranche de l'âge		Fréquence	Pourcentage %	% valide	% cumulé
valide	20-29 ans	22	21.2	21.2	21.2
	30-39 ans	30	28.8	28.8	50.0
	40-49 ans	40	38.5	38.5	88.5
	50 et plus	12	11.5	11.5	100.0
Total		104	100.0	100.0	

Source: Construction de l'étudiant(e) à partir des résultats du SPSS25

Comme on peut le voir dans le tableau (05), la majorité des répondants au questionnaire mené auprès de la direction générale de Sonatrach appartiennent à la tranche d'âge de 40 à 49 ans, représentant 38.5% de l'échantillon total, cette proportion indique qu'une forte présence de cadres ou d'employés ayant une expérience professionnelle confirmée, souvent associés à des fonctions de responsabilité ou de supervision. La tranche d'âge 30 à 39 ans vient en deuxième position avec 28.8%, ce qui reflète une dynamique générationnelle active et en cours de consolidation professionnelle. Les jeunes de 20 à 29 ans constituent 21.2% de l'échantillon, suggérant une politique d'intégration progressive des jeunes talents au sein de l'entreprise, potentiellement issue des récentes stratégies de renouvellement des effectifs.

Enfin la tranche 50 ans et plus est la moins représentée avec 11.5%, ce qui peut s'expliquer par les départs à la retraite progressifs ou une évolution vers des fonctions plus stratégiques moins incluses dans l'échantillonnage. Tous ces résultats sont bien représentés dans la figure suivante:

Figure 7 : La répartition d'échantillon selon le genre



Source: Construction de l'étudiant(e)

1.2.3. Répartition d'échantillon selon le niveau d'étude

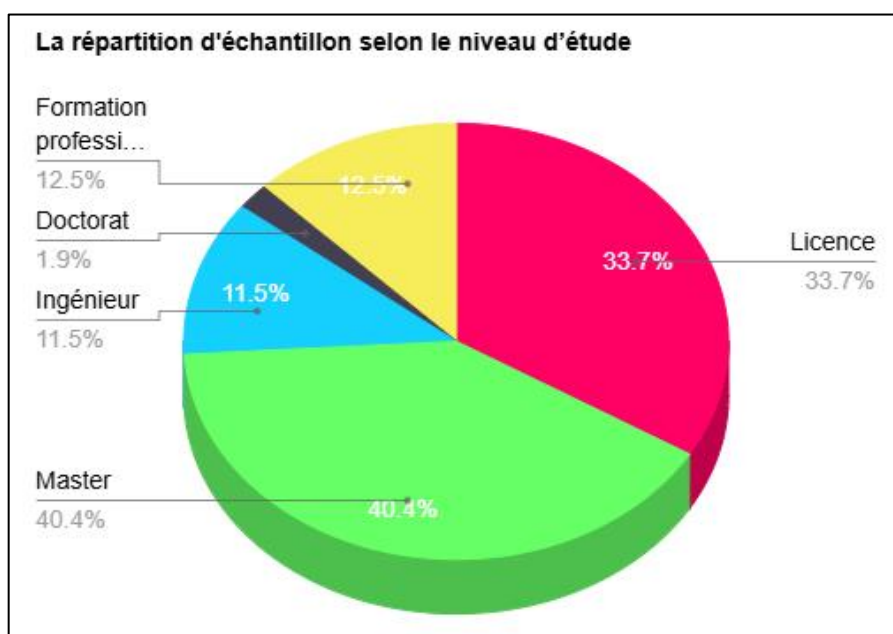
Tableau 6 : Répartition d'échantillon selon le niveau d'étude

Niveau d'étude		Fréquence	Pourcentage %	% valide	% cumulé
valide	Licence	35	33.7	33.7	33.7
	Master	42	40.4	40.4	74.0
	Ingénieur	12	11.5	11.5	85.6
	Doctorat	2	1.9	1.9	87.5
	Formation professionnelle	13	12.5	12.5	100.0
Total		104	100.0	100.0	

Source: Construction de l'étudiant(e) à partir des résultats du SPSS25

Comme le montre le Tableau (06), la majorité des répondants de la direction générale de Sonatrach détiennent un Master 40.4%, suivis par les titulaires de Licence 33.7%. Cette prédominance de profils hautement qualifiés reflète l'exigence de compétences avancées au sein de l'entreprise. Les formations professionnelles 12.5%, et les ingénieurs 11.5% indiquent une présence équilibrée entre techniciens et cadres techniques. Les doctorants 1.9% restent minoritaires, ce qui s'explique par la nature non académique des postes étudiés, ces résultats traduisent une stratégie de recrutement diversifiée et orientée vers la valeur ajoutée du capital humain. Tous ces résultats sont bien représentés dans la figure suivante:

Figure 8 : La répartition d'échantillon selon le niveau d'étude



Source: Construction de l'étudiant(e)

1.2.4. Répartition d'échantillon selon les années d'expériences chez Sonatrach

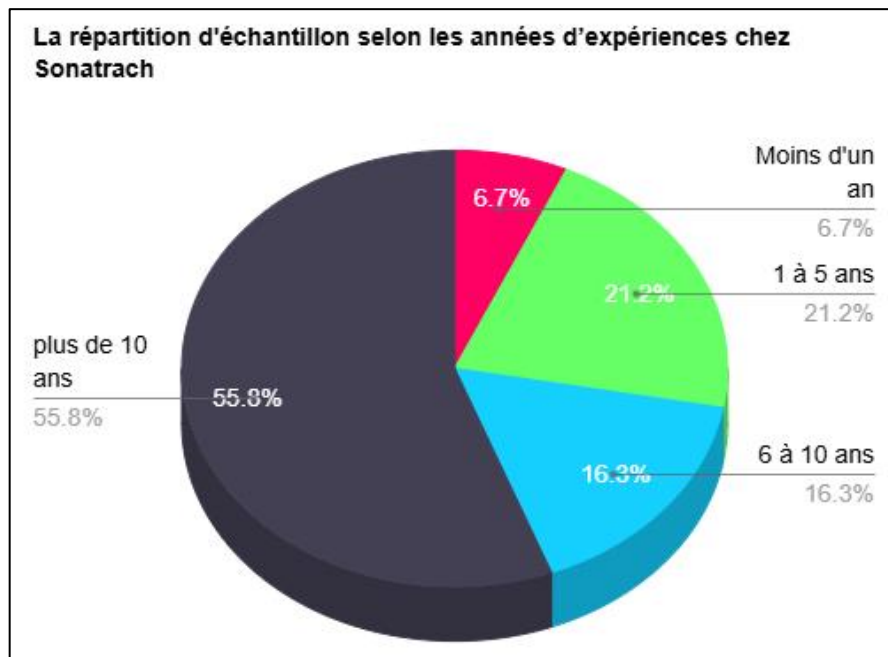
Tableau 7 : La répartition d'échantillon selon les années d'expériences chez Sonatrach

Les années d'expériences		Fréquence	Pourcentage %	% valide	% cumulé
valide	Moins d'un an	7	6.7	6.7	6.7
	1 à 5 ans	22	21.2	21.2	27.9
	6 à 10 ans	17	16.3	16.3	44.2
	Plus de 10 ans	58	55.8	55.8	100.0
Total		104	100.0	100.0	

Source: Construction de l'étudiant(e) à partir des résultats du SPSS25

Le Tableau (07) révèle que plus de la moitié des répondants 55.8% possèdent plus de 10 ans d'expérience chez Sonatrach ce qui reflète une forte stabilité de l'emploi au sein de l'entreprise. Les employés ayant entre 1 et 5 ans 21.2% et 6 à 10 ans 16.3% représentent également une part importante, traduisant une bonne dynamique d'intégration et de fidélisation. La part des nouveaux employés « moins d'un an » reste marginal 6.7%, soulignant un turnover faible et un attachement durable à l'entreprise. Tous ces résultats sont bien représentés dans la figure suivante:

Figure 9 : La répartition d'échantillon selon les années d'expériences chez Sonatrach



Source: Construction de l'étudiant(e)

1.3. Statistiques descriptives

Cette section vise à fournir des analyses descriptives de nos réponses au questionnaire et à déterminer le degré et le niveau d'accord des répondants avec le contenu des énoncés représentant chacun des axes du questionnaire en mesurant les moyennes arithmétiques et les écarts types et en les comparant à la clé de correction du questionnaire (précédemment mentionnée dans le tableau.

Tableau 8 : Interprétation des scores moyens selon l'échelle de Likert

Niveau (Likert)	Pas de tous d'accord	D'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Tout à fait d'accord
Intervalles	[1 – 1.80[	[1.80 – 2.60[	[2.60 – 3.40[	[3.40 – 4.20[	[4.20- 5[
Degré d'admission	Très faible	Faible	Moyenne	Elevé	Très élevé

Source: Construction de l'étudiant(e)

Cette catégorisation permet une interprétation standardisée des résultats, facilitant ainsi les comparaisons et la représentation fidèle des réponses des participants pour chacun des axes du questionnaire.

1.3.1. L'analyse de La marque employeur de Sonatrach

Le tableau suivant présente les résultats du premier axe " La marque employeur de Sonatrach ":

Tableau 9 : : *Statistiques Descriptives de La marque employeur de Sonatrach*

Les Items	Moyenne	Ecart type	Degré d'admission
1-Sonatrach bénéficie d'une marque employeur solide et bien ancré en Algérie, offrant un cadre professionnel stable et sécurisé.	4.45	0.70	Très élevé
2-Je suis fier(e) d'appartenir à une entreprise qui porte une marque employeur forte.	4.42	0.76	Très élevé
3-Sonatrach se distingue par une vision claire, une mission bien définies et des valeurs fortes qui la différencient des autres entreprises.	3.72	0.93	Élevé
4-La culture organisationnelle encourage la créativité et l'innovation.	3.25	1.15	Moyenne
5-Sonatrach s'engage à respecter les valeurs humaines et éthiques dans ses pratiques avec les employés.	3.85	0.95	Élevé
6-La communication interne chez Sonatrach est efficace et favorise l'implication des employés.	3.10	1.08	Moyenne
7-Il y a une transparence dans le partage des informations au sein de l'entreprise.	2.84	1.03	Moyenne
8-L'entreprise utilise de manière efficace et continue les réseaux sociaux et les plateformes numériques pour promouvoir sa marque employeur.	3.40	1.13	Élevé
9-L'image de Sonatrach dans les médias reflète fidèlement la réalité au sein de l'entreprise.	3.37	1.12	Moyenne
La marque employeur de Sonatrach (Total)	32.40	7.04	Moyenne

Source: Construction de l'étudiant(e) à partir des résultats du SPSS25

Les statistiques descriptives relatives à la perception de la marque employeur de Sonatrach (Tableau 08) révèlent une moyenne globale de 32.40; $ET=7.04$, ce qui traduit un

niveau d'accord modéré de la part des répondants quant aux énoncés mesurant cette axe. L'analyse des items montre que les répondants évaluent favorablement certains attributs identitaires de l'entreprise, notamment la solidité perçue de la marque employeur en Algérie $M=4.45$; $ET=0.70$ ainsi que la fierté d'appartenir à une entreprise à forte notoriété institutionnelle $M=4.42$; $ET=0.76$. Ces scores élevés traduisent une valorisation marquée de la stabilité organisationnelle et de l'image symbolique de l'employeur. De même, la présence d'une vision, d'une mission et de valeurs distinctives $M=3.72$, l'engagement éthique de l'entreprise envers ses employés $M=3.85$, et l'utilisation des outils numériques pour la promotion de la marque $M=3.40$ ont été perçus de manière relativement positive. Toutefois, des écarts apparaissent dans les dimensions internes, telles que la culture organisationnelle orientée vers l'innovation $M=3.25$, l'efficacité de la communication interne $M=3.10$, la transparence dans le partage des informations $M=2.84$, ainsi que la fidélité perçue de l'image médiatique à la réalité interne $M=3.37$. Ces résultats mettent en lumière une dichotomie entre les dimensions symboliques et les pratiques internes, suggérant que la réputation externe de Sonatrach en tant qu'employeur est relativement bien ancrée, tandis que certaines pratiques de gestion interne pourraient être optimisées pour consolider l'expérience employé et aligner davantage la réalité vécue avec l'image projetée.

1.3.2. L'analyse de L'attraction des talents

Le tableau suivant présente les résultats du deuxième axe " L'attraction des talents":

Tableau 10 : Statistiques Descriptives de L'attraction des talents

Les Items	Moyenne	Ecart type	Degré d'admission
10-La réputation de Sonatrach attire les meilleurs talents.	4.03	0.94	Élevé
11-Par rapport à d'autres entreprises, Sonatrach propose des offres d'emploi attractives.	3.74	0.68	Élevé
12-La réputation de Sonatrach dans le marché de travail influence votre décision de postuler à un emploi.	4.15	0.95	Élevé
13-Ma décision de postuler était motivée par la recherche de stabilité professionnelle offerte par l'entreprise.	4.21	0.59	Très élevé
14- Les avantages financiers offerts par Sonatrach et sociaux constituent un facteur d'attraction pour les talents.	3.93	0.94	Élevé
15-Les opportunités de promotion et de développement professionnel au sein de Sonatrach facilitent l'attraction des talents.	3.72	0.95	Élevé
16-L'entreprise offre de réelles opportunités de formation et d'accompagnement.	4.02	1.06	Élevé

17-Les critères de sélection justes et transparents m'ont encouragé à postuler.	3.32	0.90	Moyenne
18-Les recommandations des employés de Sonatrach jouent un rôle dans l'attraction de nouveaux candidats.	3.55	0.97	Élevé
19-Les salons de l'emploi et les journées portes ouvertes organisés par Sonatrach sont des outils efficaces pour attirer des talents.	3.28	1.19	Moyenne
L'attraction des talents (Total)	37.95	5.85	Élevé

Source: Construction de l'étudiant(e) à partir des résultats du SPSS25

L'analyse des statistiques descriptives concernant l'attraction des talents chez Sonatrach (Tableau 09) indique une moyenne globale de 37.95 ; $ET=5.85$, correspondant un niveau d'accord élevé de la part des répondants quant aux énoncés mesurant cette axe. De manière générale, les participants reconnaissent que la réputation de l'entreprise constitue un levier attractif essentiel, tant par son image sur le marché de l'emploi $M=4.15$; $ET=0.95$ que par sa capacité perçue à attirer les meilleurs profils $M=4.03$; $ET=0.94$. la recherche de stabilité professionnelle émerge comme une motivation déterminante pour les candidats $M=4.21$; $ET=0.59$, tout comme les opportunités de formation et d'accompagnement proposées $M=4.02$; $ET=1.06$. L'entreprise est également perçue comme offrant des avantages financiers et sociaux appréciables $M=3.93$, ainsi que des possibilités de développement de carrière $M=3.72$. Toutefois, des éléments relatifs à la transparence des critères de sélection $M=3.32$; $ET=0.90$ et à l'efficacité des outils promotionnels comme les salons et journées portes ouvertes $M=3.28$; $ET=1.19$ obtiennent des scores moyens, suggérant une marge d'amélioration dans les dispositifs de communication RH et de recrutement. Ainsi, l'attractivité globale de Sonatrach semble reposer essentiellement sur sa réputation institutionnelle, la stabilité qu'elle promet et les bénéfices associés, tandis que ses mécanismes d'engagement proactif avec les talents potentiels pourraient être renforcés afin de consolider une image employeur cohérente à tous les niveaux du processus d'attraction.

1.3.3. L'analyse de L'amélioration de la stratégie de recrutement

Le tableau suivant présente les résultats du troisième axe "L'amélioration de la stratégie de recrutement ":

Tableau 11 : Statistiques Descriptives de L'amélioration de la stratégie de recrutement

Les Items	Moyenne	Ecart type	Degré d'admission
20-La qualité du recrutement s'améliore grâce à la capacité de la marque employeur de Sonatrach à attirer les talents les plus qualifiés.	4.24	0.60	Très élevé
21-Le processus de recrutement chez Sonatrach se caractérise par le diversité et l'inclusion, ce qui permis d'attirer des talents aux profils variés.	3.82	0.76	Élevé

22-La transparence du processus de recrutement chez Sonatrach renforce la confiance des candidats talentueux de postuler aux offres d'emploi.	3.31	0.87	Moyenne
23-La force de la marque employeur de Sonatrach contribue à réduire le taux de rotation du personnel en améliorant la satisfaction des employés.	3.57	1.01	Élevé
24-La marque employeur de Sonatrach réduit les couts de recrutement en attirant plus facilement les candidats les plus adaptés.	3.50	0.87	Élevé
25-La réputation de l'entreprise a permis de réduire le temps nécessaire pour pourvoir les postes vacants.	3.34	1.15	Moyenne
26-La fidélité des employés actuels à Sonatrach et l'appartenance des employés actuels et leur sentiment d'appartenance réduisent le besoin de recrutements fréquents.	3.64	1.08	Élevé
L'amélioration de la stratégie de recrutement	25.41	4.27	Élevé

Source: Construction de l'étudiant(e) à partir des résultats du SPSS25

L'analyse des statistiques descriptives concernant l'amélioration de la stratégie de recrutement chez Sonatrach (Tableau 10) indique une moyenne globale de 25.41 ; $ET=4.27$, correspondant un niveau d'accord élevé de la part des répondants quant aux énoncés mesurant cette axe. Les répondants soulignent particulièrement la forte contribution de la marque employeur de Sonatrach à la qualité du recrutement, notamment par sa capacité à attirer des talents qualifiés $M=4.24$; $ET=0.60$, ce qui reflète un degré d'admission très élevé. De plus, le processus de recrutement est perçu positivement en termes de diversité et d'inclusion, avec une moyenne de 3.82 ; $ET=0.76$, suggérant que Sonatrach réussit à attirer des profils variés. La transparence du processus de recrutement obtient une note plus modérée $M=3.31$; $ET=0.87$, ce qui indique un niveau d'accord moyen de la part des répondants concernant la clarté et la confiance générée par ce processus. Le même constat s'applique à la perception de l'efficacité de la réputation de l'entreprise à réduire le temps de recrutement $M=3.34$; $ET=1.15$ et à diminuer le taux de rotation du personnel $M=3.57$; $ET=1.01$, deux éléments qui nécessitent des améliorations pour renforcer encore l'efficacité du recrutement.

Dans l'ensemble, l'analyse montre que la marque employeur de Sonatrach joue un rôle clé dans l'amélioration de sa stratégie de recrutement, particulièrement en attirant des talents qualifiés grâce à son image de stabilité et de confiance. Cependant, certaines dimensions du processus, telles que la transparence et la réduction du temps de recrutement, laissent entrevoir des pistes d'amélioration pour renforcer la satisfaction des candidats.

1.3. La distribution normale

L'analyse des réponses des membres de l'échantillon de l'étude ainsi que leurs attitudes à l'égard des items et des axes du questionnaire, en plus du choix du type de tests statistiques appropriés pour analyser les données et vérifier les hypothèses de recherche, repose sur un ensemble d'hypothèses statistiques. Ces dernières conditionnent la possibilité de recourir aux tests paramétriques, considérés comme les méthodes statistiques les plus puissantes. Les principaux prérequis généraux des tests paramétriques incluent notamment la normalité de la distribution, c'est-à-dire que les données de l'échantillon examiné doivent suivre une distribution normale issue d'une population de référence normalement distribuée. Dans le cadre de la présente étude, le test de Kolmogorov-Smirnov s'est révélé être le plus pertinent pour vérifier la normalité des distributions dans le cas d'échantillons de grande taille, tandis que le test de Kolmogorov-Smirnov est davantage approprié aux grands échantillons. L'hypothèse nulle du test de Kolmogorov-Smirnov stipule que les données suivent une distribution normale. Ainsi, si la valeur de signification (p) est inférieure au seuil alpha de 0.05 ($p < 0.05$), on rejette l'hypothèse nulle et conclut que les données ne suivent pas une distribution normale. Les résultats de ce test sont présentés comme suit :

Tableau 12 : Tests de Normalité

Variables	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	statistique	Ddl	Sig (P)	statistique	Ddl	Sig (P)
la marque employeur	0.132	104	0.000	0.930	104	0.000
l'attraction des talents	0.187	104	0.000	0.896	104	0.000
la stratégie de recrutement	0.221	104	0.000	0.820	104	0.000

Source : construction de l'étudiante

Étant donné que les variables de l'étude ne présentaient pas une distribution normale, et dans le but d'examiner l'effet de ces variables continues à l'aide du modèle statistique approprié — à savoir la régression linéaire et corrélations — une standardisation en scores- z a été effectuée préalablement à l'analyse. Cette transformation permet de convertir chaque variable en une distribution centrée réduite, c'est-à-dire avec une moyenne égale à 0 et un écart-type égal à 1, sans altérer la forme initiale de la distribution. La standardisation z présente l'avantage de rendre les comparaisons entre variables mesurées sur des échelles différentes plus pertinentes, tout en réduisant l'impact des différences d'échelle sur les coefficients de régression. En conséquence, l'interprétation des résultats du modèle de régression s'en trouve modifiée : les coefficients obtenus traduisent la variation attendue de la variable dépendante, exprimée en écarts-types, pour chaque variation d'un écart-type de la variable indépendante. Il convient de souligner que ni le traitement des valeurs ni la standardisation n'affectent la validité du modèle de régression et le test de t et corrélation de Pearson. Les tests statistiques associés (valeurs p , coefficients de régression, coefficient de

détermination R^2 , R , etc.) demeurent pleinement valides, interprétables et adaptés à une évaluation rigoureuse et fiable de l'effet des variables indépendantes sur la variable dépendante.

Les tests de normalité ont ensuite été répétés sur les variables standardisées. Les résultats ont indiqué que les distributions se rapprochaient de la normalité, avec des valeurs d'asymétrie et d'aplatissement dans des limites acceptables (± 1), et des valeurs de p non significatives dans les tests de Shapiro-Wilk et de Kolmogorov-Smirnov ($p > 0,05$), ce qui suggère que l'hypothèse de normalité était raisonnablement respectée.

Tableau 13 : Tests de Normalité après la standardisation

Variables	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	statistique	Ddl	Sig (P)	statistique	Ddl	Sig (P)
la marque employeur-z	0.065	104	0.200	0.983	104	0.142
l'attraction des talents-z	0.078	104	0.178	0.957	104	0.063
la stratégie de recrutement-z	0.073	104	0.189	0.981	104	0.111

Source : construction de l'étudiante

1.4. L'analyse des hypothèses

1.4.1 La première hypothèse principale :

«la Marque Employeur a un impact positif et significatif sur l'attraction des talents et de L'amélioration de la stratégie de recrutement chez Sonatrach»

Dans le but d'examiner l'impact de la variable indépendante, à savoir la marque employeur, sur les variables dépendantes que sont les l'attraction des talents et l'amélioration de la stratégie de recrutement chez Sonatrach, un modèle de régression linéaire simple a été utilisé. Ce modèle permet de mesurer la relation linéaire entre la variable indépendante et chaque variable dépendante, en estimant dans quelle mesure la marque employeur prédit les variations observées dans les variables dépendantes. Pour considérer le modèle comme significatif, on se base principalement sur la valeur p , (sig) de modèle, si cette valeur est inférieure à $\alpha=0.05$, cela signifie que le modèle est statistiquement significatif.

- H1.1 « la Marque Employeur a un impact positif et significatif sur l'attraction des talents chez Sonatrach »

Tableau 14 : Résultats du Modèle de régression linéaire pour l'analyse de l'hypothèse secondaire 1.1

Variables		Pouvoir Explicatif		Signification globale du modèle de régression ANOVA		Signification partielle des coefficients de régression			
v.dépendant	Prédicteur	r	r ²	F	Sig	Modèle	β	t	Sig
l'attraction des talents	la Marque Employeur	0.68	0.46	88.4	0.00	Constant		0.00	1.00
		1	4	2	0	V.i	0.68	9.40	0.00

- Source: Construction de l'étudiant(e) à partir des résultats du SPSS25

Les résultats présentés dans le tableau (14) ci-dessus confirment l'existence d'une corrélation statistiquement significative entre la marque employeur et l'attraction des talents chez Sonatrach. En effet, le coefficient de corrélation de Pearson a atteint $r=0.681$ indiquant une corrélation positive modérée. Par ailleurs, le modèle de régression linéaire simple est statistiquement significatif, comme en témoigne la valeur de $F=88.42$, avec une signification statistique (valeur de probabilité) $p=0.000 < \alpha=0.05$. D'autre part, les résultats suggèrent qu'il existe un effet positif et significatif de la marque employeur sur l'attraction des talents chez Sonatrach. Le coefficient de détermination $r^2=0.464$ indique que 46.4% de la variation observée sur l'attraction des talents est expliquée par les variations de la marque employeur, tandis que les 53.6% restants peuvent être attribués à d'autres facteurs non inclus dans le modèle.

La valeur bêta standardisée pour la variable indépendante est de 0.68, indiquant une influence positive modérée sur l'attraction des talents. Cette relation est statistiquement significative. Le coefficient constant est proche de zéro et non significatif ($p = 1.000$), ce qui est attendu dans un modèle standardisé. L'équation du modèle de régression linéaire simple s'écrit comme suit :

$$L'attraction des Talents = (0.68 \times la Marque Employeur)$$

Cette équation signifie que, toutes choses égales par ailleurs, chaque augmentation d'un écart-type dans la marque employeur est associée à une à une augmentation de 0.68 écart-type d'attraction des talents » : chez Sonatrach.

- H1.2 « la Marque Employeur a un impact positif et significatif sur L'amélioration de la stratégie de recrutement chez Sonatrach

Tableau 15 : Résultats du Modèle de régression linéaire pour l'analyse de l'hypothèse secondaire 1.2:

Variables		Pouvoir Explicatif		Signification globale du modèle de régression ANOVA		Signification partielle des coefficients de régression			
v.dépendant	Prédicteur	R	r ²	F	Sig	Modèle	B	t	Sig
L'amélioration de la stratégie de recrutement	la Marque Employeur	0.577	0.333	50.83	0.000	Constante		0.000	1.000
						V.i	0.58	7.13	0.000

Source: Construction de l'étudiant(e) à partir des résultats du SPSS25

Les résultats présentés dans le tableau (15) ci-dessus confirment l'existence d'une corrélation statistiquement significative entre la marque employeur et L'amélioration de la stratégie de recrutement chez Sonatrach. En effet, le coefficient de corrélation de Pearson a atteint $r=0.577$ indiquant une corrélation positive modérée. Par ailleurs, le modèle de régression linéaire simple est statistiquement significatif, comme en témoigne la valeur de $F=50.83$, avec une signification statistique (valeur de probabilité) $p=0.000 < \alpha=0.05$. D'autre part, les résultats suggèrent qu'il existe un effet positif et significatif de la marque employeur sur L'amélioration de la stratégie de recrutement chez Sonatrach. Le coefficient de détermination $r^2=0.333$ indique que 33.3% de la variation observée sur L'amélioration de la stratégie de recrutement est expliquée par les variations de la marque employeur, tandis que les 66.7% restants peuvent être attribués à d'autres facteurs non inclus dans le modèle.

La valeur bêta standardisée pour la variable indépendante est de 0.58, indiquant une influence positive modérée sur L'amélioration de la stratégie de recrutement. Cette relation est statistiquement significative. Le coefficient constant est proche de zéro et non significatif ($p = 1.000$), ce qui est attendu dans un modèle standardisé. L'équation du modèle de régression linéaire simple s'écrit comme suit :

$$L'amélioration\ de\ la\ stratégie\ de\ recrutement = (0.58 \times la\ Marque\ Employeur)$$

Cette équation signifie que, toutes choses égales par ailleurs, chaque augmentation d'un écart-type dans la perception de la marque employeur est associée à une hausse de 0.58 écart-type du niveau L'amélioration de la stratégie de recrutement chez Sonatrach.

Étant donné que toutes les hypothèses secondaires (H1.1, H1.2,) se sont avérées statistiquement significatives et validées, il est possible de conclure que la première hypothèse principale, selon laquelle la marque employeur a un impact positif et significatif sur l'attraction des talents et l'amélioration de la stratégie de recrutement chez Sonatrach, est validée. Les corrélations significatives et les résultats des régressions fournissent des preuves

solides appuyant l'influence globale de la marque employeur sur ces résultats organisationnels.

1.4.2 La deuxième hypothèse principale :

«La marque employeur a une relation corrélationnelle positif et significatif avec l'attraction des talents et L'amélioration de la stratégie de recrutement chez Sonatrach»

Dans le but d'examiner la relation entre la variable indépendante, à savoir la marque employeur, et les variables dépendantes que sont l'attraction des talents et l'amélioration de la stratégie de recrutement chez Sonatrach, le coefficient de corrélation de Pearson (r) a été utilisé. Cet indicateur permet de mesurer l'intensité et le sens de la relation linéaire entre les variables. Une valeur de r proche de +1 ou -1 indique une forte relation positive ou négative, respectivement. Pour juger de la significativité statistique de cette relation, on se réfère à la valeur *p*;(sig): si celle-ci est inférieure à $\alpha=0,05$, la corrélation est considérée comme statistiquement significative, ce qui signifie que la relation observée n'est pas due au hasard.

- H2.1 « La marque employeur a une relation corrélationnelle positif et significatif avec l'attraction des talents chez Sonatrach » :

Tableau 16 : Résultats de la corrélation de Pearson pour l'analyse de l'hypothèse secondaire 2.1

Variables	coefficient de Pearson	Sig (Bilatéral)
La marque employeur	0.681**	0.000
l'attraction des talents		

Source: Construction de l'étudiant(e) à partir des résultats du SPSS25

Les résultats de la corrélation de Pearson pour l'analyse de l'hypothèse secondaire 2.1 présentés dans le tableau (16) ci-dessus indiquent une association positive modérée et statistiquement significative entre la marque de l'employeur et l'attraction des talents $r=0,681$, $p<\alpha=0.05$. Ces résultats confirment l'existence d'une relation positive et significative entre ces deux variables -et la validité de l'hypothèse-, indiquant qu'une amélioration de la perception de la marque employeur est associée à une attraction accrue des talents vers Sonatrach.

- H2.2 « La marque employeur a une relation corrélationnelle positif et significatif avec L'amélioration de la stratégie de recrutement chez Sonatrach »

Tableau 17 : Résultats de la corrélation de Pearson pour l'analyse de l'hypothèse secondaire 2.1

Variables	coefficient de Pearson	Sig (Bilatéral)
La marque employeur	0.577**	0.000
L'amélioration de la stratégie de recrutement		

Source: Construction de l'étudiant(e) à partir des résultats du SPSS25

Les résultats de la corrélation de Pearson pour l'analyse de l'hypothèse secondaire 2.2 présentés dans le tableau (17) ci-dessus indiquent une association positive modérée et statistiquement significative entre la marque de l'employeur et l'amélioration de la stratégie de recrutement $r=0,577$, $p<\alpha=0.05$. Ces résultats confirment l'existence d'une relation positive et significative entre ces deux variables, suggérant qu'une amélioration de la perception de la marque employeur est associée à une amélioration de la stratégie de recrutement chez Sonatrach. Cette relation valide ainsi l'hypothèse secondaire 2.2.

Étant donné que les hypothèses secondaires (H2.1, H2.2,) se sont avérées statistiquement significatives, il est possible de conclure que l'hypothèse générale, selon laquelle la marque employeur a une relation corrélacionnelle positive et significative avec l'attraction des talents et l'amélioration de la stratégie de recrutement chez Sonatrach, est validée. Les corrélations significatives fournissent des preuves solides appuyant cette relation.

2.L'écart entre l'image externe de la marque employeur de SONATRACH et l'expérience interne des employés

Les résultats de l'analyse du questionnaire adressé à un échantillon d'employés de la Direction Générale de Sonatrach (département des ressources humaines) ont révélé l'existence d'un écart notable entre l'image externe de la marque employeur, telle qu'elle est promue au public, et l'expérience vécue quotidiennement par les employés au sein de l'organisation. Bien que Sonatrach bénéficie d'une image de marque forte sur le marché de l'emploi en Algérie -marqué par la stabilité professionnelle, les opportunités de formation, les avantages sociaux et sa position de leader dans le secteur énergétique- l'analyse quantitative a mis en évidence une divergence entre le discours promotionnel et la réalité interne.

Sur le plan des indicateurs quantitatifs, certaines dimensions liées à l'expérience interne ont obtenu des évaluations allant de moyennes à faibles, telle que « la transparence des informations liées au travail » ($M=2.84$), « l'efficacité de la communication interne » ($M=3.10$) ou encore « la correspondance entre l'image médiatique et la réalité vécue » ($M= 3.37$). Ces résultats traduisent une communication interne limitée et un accès restreint à l'information pour les employés, contribuant ainsi à l'apparition d'un écart entre les attentes fondées sur les messages externes de l'entreprise et les conditions réelles du travail.

Les résultats relatifs aux salons de l'emploi et aux journées portes ouvertes ont révélé une efficacité moyenne, avec une note de $M= 3.28$. Cela met en évidence certaines faiblesses dans la planification et l'organisation de ces événements. Bien qu'ils soient essentiels pour promouvoir l'image de l'entreprise et attirer les talents.

D'un point de vue théorique, cet écart peut être interprété à travers le concept de la « proposition de valeur employé » « Employee Value Proposition, EVP », qui renvoie aux promesses implicites faites par l'organisation à ses collaborateurs à travers ses campagnes de communication et messages à destination des candidats. Lorsque ses promesses ne se concrétisent pas dans le pratique, cela engendre une forme de « dissonance cognitive » susceptible de nuire à la satisfaction, à la loyauté et à l'engagement des employés. Par ailleurs, le manque de cohérence entre l'image externe et l'expérience interne nuit à la crédibilité de l'organisation et limite sa capacité à transformer ses employés en « ambassadeurs de la marque » sur le marché, un levier essentiel pour bâtir une marque employeur durable.

Ces constats montrent que SONATRACH, bien qu'efficace dans la construction d'une image externe attrayante, se heurte à un défi interne consistant à aligner davantage ses pratiques internes avec ses messages promotionnels. Réduire cet écart nécessite des stratégies de communication interne plus performantes, une transparence organisationnelle accrue, ainsi qu'une implication des employés dans l'amélioration de leur environnement de travail, afin de renforcer la crédibilité de la marque de l'intérieur vers l'extérieur, et non l'inverse.

3. La contribution de la marque employeur de SONATRACH à l'attraction des talents et l'amélioration de la stratégie de recrutement selon les résultats de l'analyse de questionnaire mené auprès des employés actuels.

3.1. La contribution de la marque employeur de SONATRACH à l'attraction des talents

L'analyse des résultats du questionnaire a montré que la ME de Sonatrach constitue un facteur déterminant dans la décision des individus de rejoindre l'entreprise. L'axe relatif à l'attractivité a enregistré une moyenne générale de $M = 37.95$, ce qui reflète un niveau élevé d'accord parmi les répondants concernant le rôle de la marque dans l'influence de leur candidature. Ces résultats ont montré que les perceptions positives des individus avant l'embauche reposent principalement sur la réputation de l'entreprise, sa stabilité et ses avantages, ce qui renforce son attractivité par rapport aux autres institutions.

Les items liés à « la recherche de stabilité professionnelle » ($M = 4.15$) et « l'attractivité de l'image de l'entreprise en tant qu'employeur de choix » ($M = 4.03$) ont obtenu les meilleures notes dans ce pilier, ce qui indique que SONATRACH a réussi à établir une image forte et rassurante auprès du public externe. De plus, la moyenne pour l'item « disponibilité d'opportunités de formation et d'accompagnement professionnel » ($M = 4.02$) reflète une perception positive de la valeur du développement professionnel au sein de l'entreprise, qui constitue l'un des piliers de « l'Employee Value Proposition ».

D'un point de vue théorique, ces indicateurs montrent comment la ME influence la valeur perçue avant l'embauche (« valeur perçue pré-emploi »), qui représente la perception d'un individu sur ce que l'entreprise peut lui offrir avant son intégration effective. Ces perceptions renforcent l'attractivité organisationnelle et augmentent la probabilité que le candidat considère l'entreprise comme un lieu qui répond à ses attentes professionnelles et personnelles.

Ainsi, la marque employeur de SONATRACH représente un levier important pour attirer les talents. Cependant, il est essentiel que cette marque soit soutenue par des pratiques institutionnelles intégrées pour garantir une attractivité continue et solide, assurant ainsi l'engagement des talents tout au long du processus de recrutement.

3.2. La contribution de la marque employeur de SONATRACH à l'amélioration de la stratégie de recrutement

L'analyse des résultats du questionnaire a démontré que la ME de SONATRACH exerce un impact clair et positif sur l'amélioration de la stratégie de recrutement, en contribuant à plusieurs dimensions organisationnelles liées à la qualité et l'efficacité de l'attraction des ressources humaines. Les employés ont indiqué que la force de la ME - symbolisant la stabilité, les avantages sociaux et positionnement sur le marché - renforce la capacité de l'entreprise à attirer des candidats compétents, ce qui se reflète directement sur l'amélioration de la qualité des recrutements. Ceci est confirmé par les résultats du troisième axe du questionnaire, où l'item « la qualité du recrutement grâce à la capacité de l'entreprise à attirer des compétences distinguées » a obtenu la moyenne la plus élevée ($M=4.24$), suivi d'autres éléments relatifs à la diversité des compétences et la facilité d'attraction.

En outre, l'analyse statistique des données a révélé une corrélation positive modérée entre la force de la ME et l'amélioration de la stratégie de recrutement ($r=0.577, p<0.01$). Le modèle de régression a également montré que 33.3% de la variation dans la performance de la stratégie de recrutement est expliquée par la ME, ce qui traduit son influence structurelle sur les processus de sélection et d'embauche. Toutefois, certains indicateurs comme la « transparence dans le processus de recrutement » et « l'accélération des procédures de recrutement » ont obtenu des moyennes relativement faibles ($M=3.31$ et $M=3.34$), ce qui indique que, bien que la marque forte accroisse l'attractivité de l'entreprise, elle demeure insuffisante à elle seule pour garantir l'efficacité du recrutement sans réformes administratives et procédurales complémentaires.

Ces résultats montrent que la ME contribue effectivement à l'amélioration de la qualité du recrutement, mais que son effet reste incomplet en l'absence du mécanisme opérationnel garantissant l'efficacité du processus de recrutement lui-même. Une marque forte crée l'attractivité, mais ne suffit pas à assurer un recrutement optimal sans améliorations au niveau de la transparence, de la rapidité de traitement, et de l'expérience candidat. Ainsi, exploiter la ME comme un levier stratégique réel exige son intégration dans un système de recrutement professionnel, cohérent et reflétant réellement les valeurs promues par

l'entreprise. C'est là le principal défi que soit relever SONATRACH dans les prochaines étapes.

CONCLUSION GÉNÉRALE

CONCLUSION GÉNÉRALE

A la fin de cette étude, il ressort que l'investissement dans la construction d'une image forte et cohérente de l'employeur se reflète concrètement sur l'attraction des talents et l'amélioration de l'efficacité du recrutement. Il s'agit également d'un enjeu stratégique pour les entreprises souhaitant renforcer leur compétitivité sur le marché.

Sur la base de l'analyse théorique et du traitement empirique des différents axes de l'étude, il devient possible de formuler une réponse scientifique à la problématique qui a constitué le cœur de cette recherche, les résultats obtenus confirment que la marque employeur de Sonatrach contribue efficacement à l'attraction des talents et à l'amélioration de la stratégie de recrutement. Les coefficients de corrélation ($r = 0.681$ et $r = 0.577$) indiquent des relations statistiquement significatives de force moyenne à forte entre les variables. De plus, les coefficients de détermination révèlent que la marque employeur explique 46.6% de la variation de l'attraction des talents ($r^2 = 0.464$) et 33 % de celle liée à l'amélioration de la stratégie de recrutement ($r^2 = 0.33$). Le modèle de régression significatif a permis de formuler les équations suivantes, illustrant la relation quantitative entre les variables :

Attraction des talents = $0.68 \times \text{marque employeur}$

Amélioration de la stratégie de recrutement = $0.58 \times \text{marque employeur}$.

A travers ces résultats, il apparaît que l'impact de la marque employeur ne se limite pas uniquement à l'attraction de talents, mais s'étend également à l'amélioration des autres étapes de la stratégie de recrutement, notamment la sélection et la rétention des compétences. Une marque employeur forte ne se contente pas d'attirer des candidats de qualité, elle permet également d'attirer des talents en adéquation avec les valeurs et les besoins de l'entreprise, assurant ainsi une meilleure correspondance entre les compétences et les attentes, cette adéquation renforce l'efficacité du processus de recrutement et réduit les cas d'inadéquation ou de rotation du personnel. En outre, une marque employeur positive contribue à instaurer un environnement de travail où les employés se sentent valorisés et fiers de leur appartenance, ce qui favorise la fidélisation des collaborateurs à long terme.

Et malgré cette image positive, l'étude a révélé l'existence de certains écarts entre l'image de marque projetée et l'expérience réelle vécue par les employés au sein de l'entreprise, notamment en ce qui concerne la transparence limitée dans la transmission des informations, la faible efficacité de la communication interne, ainsi que la faible implication des employés dans la prise de décisions liées à l'environnement de travail. Ce sont des éléments qui pourraient, à long terme, nuire à la crédibilité de la marque employeur si des mesures correctives ne sont pas mises en place.

A la lumière de ce qui précède, ces résultats revêtant une importance particulière, car ils constituent un appel adressé à Sonatrach ainsi qu'aux établissements publics algériens de manière générale à développer leurs stratégies de communication et à adopter des approches plus innovantes et attractives en matière de recrutement et de gestion des ressources humaines, en ancrant le concept de « marque employeur » comme levier efficace de valorisation du capital humain. Cette orientation contribue à instaurer un équilibre durable entre l'attractivité de l'organisation et la rétention des compétences, en renforçant la loyauté

professionnelle et le sentiment d'appartenance, tout en améliorant la qualité du recrutement et son adéquation avec les aspirations des talents, ce qui est de nature à soutenir sa compétitivité aux niveaux national et international.

Cette étude constitue également un point de départ pour des initiatives de réforme plus profondes dans le domaine de la gestion de ressources humaines, fondées sur la construction d'une image institutionnelle réaliste et crédible, renforçant la confiance interne et consacrant une culture organisationnelle plus engagé et performante

Les limites

- Se limiter aux opinions des employés actuels sans inclure les candidats externes réduit l'exhaustivité de l'évaluation de l'attractivité de la marque employeur.
- Ne pas effectuer de comparaison avec des organisations similaires a limité la capacité d'évaluer la position de Sonatrach sur le marché de l'emploi.
- Se baser uniquement sur une approche quantitative sans une profondeur qualitative (comme des interviews ou des groupes de discussion) a réduit la compréhension des dimensions psychologiques et expérientielles de la marque.
- La période limitée de l'étude peut ne pas refléter les changements futurs dans les tendances organisationnelles ou les attentes des employés.

Recommandations stratégiques adressées à l'entreprise SONATRACH

- Intégrer la marque employeur dans les politiques stratégiques de gestion des ressources humaines, notamment dans la planification des besoins en recrutement et le développement des compétences, afin qu'elle devienne un véritable levier de performance, et non un simple outil de marketing.
- Créer une cellule interne dédiée à la gestion de la marque employeur, assurant la coordination entre la communication institutionnelle et les ressources humaines, tout en surveillant l'écart entre l'image perçue et l'expérience réelle des employés.
- Renforcer la communication interne à travers des canaux transparents et participatifs, permettant aux employés d'accéder à l'information, de contribuer aux décisions et de se sentir impliqués dans la construction de l'image de l'entreprise.
- Améliorer la présence qualitative de Sonatrach sur LinkedIn et les réseaux sociaux, en publiant des contenus authentiques mettant en valeur les réussites, la culture d'entreprise et m'expérience quotidienne des employés.
- Impliquer Les employés actuels comme ambassadeurs de la marque, en les associant aux campagnes promotionnelles et aux événements professionnels, et en valorisant leurs témoignages comme outil de communication crédible et vivant.

-
- Développer les partenariats avec les universités et le milieu académique, pour renforcer l'attractivité de la marque auprès des jeunes talents et construire une relation durable avec les futurs professionnels.
 - Repenser l'expérience de recrutement dans sa globalité, en adoptant une approche humaine et respectueuse du temps, des compétences et des attentes des candidats, de l'annonce jusqu'au retour post-entretien.

BIBLIOGRAPHIE

- Ambler & Barrow (1996), La marque employeur, Journal de gestion de marque ,185-206.
- Akli N, Akrache D (2023), Le marketing de la ressource humaine en entreprise, mémoire de fin Master en science de gestion, faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion.
- Bahbib F, Baha Y (2018), Le marketing RH, mémoire de fin d'étude pour l'obtenir de Licence fondamentale.
- Bouadi K (2021), L'effet du capital marque employeur sur l'attractivité organisationnelle et la fidélité des salariés, Ecole nationale supérieure de management.
- Bourabah S (2019), le marketing des ressources humaines : la stratégie marque employeur, un nouvel enjeu pour les entreprises, mémoire fin d'étude du diplôme du Master en science commerciales, Faculté des sciences économiques et de gestion commerciales, département des sciences commerciales.
- BENOIST & TORRES (2013). Mémoire d'expertise : le management des talents : enjeu stratégique ou simple évolution vernaculaire RH. Homme & Entreprise.
- Belaidi A (2022), Méthodologie de recherche, Support pédagogique, Ecole Nationale Supérieure de Management.
- Bessadi N (2020), Méthodologie de la recherche scientifique, Friedrich-Ebert-Stiftung. Bureau Algérie.
- Danglade, J (2020). Valoriser votre marque employeur !. Paris.
- Drioua W (2017), la rareté de talents : quels rôles pour la fonction ressource humaines ?, journal of business and management, Université Montpellier 3, France.

- Duroni A (2011), De la marque employeur aux nouveaux enjeux RH, thèse de master en management stratégique des ressources humaines, Ecole des hautes études commerciales, Paris.
- El Khatabi M, El Moumni W(2025), La marque employeur, management stratégique des ressources humaines, Faculté des sciences juridiques économiques et sociales, Maroc
- Ettahir N, Alafi H, Bahoussa A (2018), Marque employeur : revue de littérature et approche critique, Université Mohammed V in rabat. Maroc.
- Epiphane, C (2021), marque employeur, mode d'emploi. Paris : Dunod
- Jean-Christophe, A (2011). La marque employeur 2.0 est conversationnelle et multicanale.
- Hassani S (2021),le e- recrutement ,rapport de mémoire.Marroc
- Idrissi K (2019), l'importance de la marque employeur dans la prise de décision d'un candidat au recrutement, Université Mohammed V faculté de rabat, sciences de l'éducation.
- Khaldi S, Madjidi F (2018), l'influence de la marque employeur sur l'attractivité des candidats et la fidélisation des salariés, Spécial Edition 3rd marocain association of marketing conférence, Public & Nonprofit Management Review.
- Kumari P, Duta M (2020), Employer Branding and its Role in Eddective Recruitment, International Journal of Management.
- Larras Ch (2023), comte rendue de conférence, fondamentaux des ressources humaines, Ecole Nationale Supérieure de Management.
- Marchal N, Lafosse N (2023), la marque employeur : un levier d'attractivité, Master2 en management stratégique des organisations de santé.

- Mehl S, Sdouqi A, Ait Houssa H, Nadir H (2020), l'influence de la marque employeur sur le recrutement, Université Cadi Ayyad, Faculté des sciences juridiques économiques et sociales, 2020.
- Messaoudene M (2020), Guide méthodologique pour la rédaction d'un mémoire, Edition Al-Djazair. Alger
- Rabhi B, Meziane O (2020), Marque employeur : quelles actions à mettre en place pour un recrutement efficace ?, mémoire de Master 2 en management des ressources humaines, Université A. MIRA-Bejaia, Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion.
- Thévenet M, Dejoux C & Marbot E (2007), fonction RH. politiques ,métiers et outils des ressources humaines, Pearson Education.
- Equipe éditoriale de Vorecol. (2024). 0L'importance de la marque employeur dans le recrutement des talents. <https://vorecol.com/fr/blogs/blog-limportance-de-la-marque-employeur-dans-le-recrutement-des-talents-16966>.

بوسجرة ليليا (2015)، دور وسائل الاعلام في تطوير العلامة التجارية للمؤسسات الاقتصادية، المدرسة الوطنية العليا للصحافة وعلوم الاعلام، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية

مباركة رابحي، محمد قريشي، سامي مباركي (2018)، بناء وتطوير العلامة التجارية لصاحب العمل كضرورة استراتيجية في تسويق الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية

مطالي ليلي (2020)، العلامة التجارية لصاحب العمل كأداة لكسب العميل الموهوب، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة بومرداس.

نهال محمد علام (2022)، تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على إدارة المواهب، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد 4، جامعة حلوان، مصر.

ANNEXES

Questionnaire

Cher participant,

Nous vous remercions de prendre le temps de répondre à ce questionnaire, qui vise à analyser l'impact de la marque employeur de Sonatrach sur l'attractivité des talents, l'adéquation entre les attentes des employés et leur expériences réelle, ainsi que son rôle dans l'amélioration des stratégies de recrutement.

Toutes vos réponses resteront strictement confidentielles et seront utilisées exclusivement à des fins de recherche scientifique.

Avec mes sincères salutations et mon respect

Melle Hamdi Hadjer

Partie 1 : Profil du répondant

1. Genre

Une seule réponse possible.

☐ homme

☐ Femme

2. Tranche de l'âge

Une seule réponse possible.

☐ 20-29 ans

☐ 30-39 ans

☐ 40-49 ans

☐ 50 et plus

3. Niveau d'étude

Une seule réponse possible.

☐ Licence

☐ Master

☐ ingénieur

☐ Doctorat

☐ Formation professionnelle

4. Années d'expérience chez Sonatrach

Une seule réponse possible.

☐ Moins d'un an

☐ 1 à 5 ans

☐ 6 à 10 ans

☐ plus de 10 ans

Partie 2: L'analyse de l'impact de la marque employeur de Sonatrach sur l'attraction des talents et l'amélioration de la stratégie de recrutement

1-La marque employeur de Sonatrach

Enoncé	Tout à fait d'accord	D'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas de tous d'accord
1-Sonatrach bénéficie d'une marque employeur solide et bien ancré en Algérie , offrant un cadre professionnel stable et sécurisé.					
2-Je suis fier(e) d'appartenir à une entreprise qui porte une marque employeur forte.					
3-Sonatrach se distingue par une vision claire, une mission bien définies et des valeurs fortes qui la différencient des autres entreprises.					
4-La culture organisationnelle encourage la créativité et l'innovation.					
5-Sonatrach s'engage à respecter les valeurs humaines et éthiques dans ses pratiques avec les employés.					
6-La communication interne chez Sonatrach est efficace et favorise l'implication des employés.					
7-Il y a une transparence dans le partage des informations au sein de l'entreprise.					
8-L'entreprise utilise de manière efficace et continue les réseaux sociaux et les plateformes numériques pour promouvoir sa marque employeur.					
9-L'image de Sonatrach dans les médias reflète fidèlement la réalité au sein de l'entreprise.					

2- L'attraction des talents

Enoncé	Tout à fait d'accord	D'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas de tous d'accord
10-La réputation de Sonatrach attire les meilleurs talents.					
11-Par rapport à d'autres entreprises, Sonatrach propose des offres d'emploi attractives.					

12-La réputation de Sonatrach dans le marché de travail influencé votre décision de postuler à un emploi.					
13-Ma décision de postuler était motivée par la recherche de stabilité professionnelle offerte par l'entreprise .					
14-Les avantages financiers offert par sonatrach et sociaux constituent un facteur d'attraction pour les talents.					
15-Les opportunités de promotion et de développement professionnel au sein du Sonatrach facilite l'attraction des talents.					
16-L'entreprise offre de réelles opportunités de formation et d'accompagnement.					
17-Les critères de sélection justes et transparents m'ont encouragé à postuler.					
18-Les recommandations des employés de Sonatrach jouent un rôle dans l'attraction de nouveaux candidats.					
19-Les salons de l'emploi et les journées portes ouvertes organisés par Sonatrach sont des outils efficaces pour attirer des talents.					

3- L'amélioration de la stratégie de recrutement

Enoncé	Tout à fait d'accord	D'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas de tous d'accord
20-La qualité du recrutement s'améliore grâce à la capacité de la marque employeur de Sonatrach à attirer les talents les plus qualifiés.					
21-Le processus de recrutement chez Sonatrach se caractérise par la diversité et l'inclusion, ce qui permis d'attirer des talents aux profils variés.					
22-La transparence du processus de recrutement chez Sonatrach renforce la confiance des candidats talentueux de postuler aux offres d'emploi.					
23-La force de la marque employeur de Sonatrach contribue à réduire le taux de rotation du personnel en améliorant la satisfaction des employés.					
24-La marque employeur de Sonatrach réduit les couts de recrutement en attirant plus facilement les candidats les plus adaptés.					
25-La réputation de l'entreprise a permis de réduire le temps nécessaire pour pourvoir les postes vacants.					
26-La fidélité des employés actuels à Sonatrach et l'appartenance des employés actuels et leur sentiment d'appartenance réduisent le besoin de recrutements fréquents.					

Annexe des résultats du SPSS25

Fiabilité du questionnaire

Reliability

Scale: Alpha questionnaire

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.927	26

Reliability

Scale: Split half questionnaire

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.874
		N of Items	13 ^a
	Part 2	Value	.838

	N of Items	13 ^b
	Total N of Items	26
Correlation Between Forms		.937
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length	.967
	Unequal Length	.967
Guttman Split-Half Coefficient		.967

a. The items are: item1, item3, item5, item7, item9, item11, item13, item15, item17, item19, item21, item23, item25.

b. The items are: item2, item4, item6, item8, item10, item12, item14, item16, item18, item20, item22, item24, item26.

Reliability

Scale: alpha - La marque

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.903	9

Reliability

Scale: Split half - La marque

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.829
		N of Items	5 ^a
	Part 2	Value	.786
		N of Items	4 ^b
	Total N of Items		9
Correlation Between Forms			.871
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.931
	Unequal Length		.932
Guttman Split-Half Coefficient			.925

a. The items are: item1, item3, item5, item7, item9.

b. The items are: item9, item2, item4, item6, item8.

Reliability

Scale: Alpha - Talents

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded	0	.0
	^a		
Total		30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.833	10

Reliability

Scale: Split half - Talents

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	30	100.0

Excluded a	0	.0
Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.678
		N of Items	5 ^a
	Part 2	Value	.647
		N of Items	5 ^b
	Total N of Items		10
Correlation Between Forms			.881
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.937
	Unequal Length		.937
Guttman Split-Half Coefficient			.929

a. The items are: item10, item12, item14, item16, item18.

b. The items are: item11, item13, item15, item17, item19.

Reliability

Scale: Alpha - Recrutement

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.726	7

Reliability

Scale: split half - recetument

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.498
		N of Items	4 ^a
	Part 2	Value	.402
		N of Items	3 ^b
	Total N of Items		7
Correlation Between Forms			.785
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.880
	Unequal Length		.882
Guttman Split-Half Coefficient			.875

a. The items are: item20, item22, item24, item26.

b. The items are: item26, item21, item23, item25.

Statistiques descriptives de l'échantillon

Frequencies

			Statistics		
		Genre	Tranche_age	Niveau_étude	Années_expérience
N	Valid	104	104	104	104
	Missing	0	0	0	0

Frequency Table

		Genre			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Femme	59	56.7	56.7	56.7
	Homme	45	43.3	43.3	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

		Tranche_age			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-29 ans	22	21.2	21.2	21.2
	30-39 ans	30	28.8	28.8	50.0
	40-49 ans	40	38.5	38.5	88.5
	50 et plus	12	11.5	11.5	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

		Niveau_étude			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Licence	35	33.7	33.7	33.7
	Master	42	40.4	40.4	74.0
	ingenieur	12	11.5	11.5	85.6
	Doctorat	2	1.9	1.9	87.5
	Formation professionnelle	13	12.5	12.5	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

		Annes_experience			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Moins d'un an	7	6.7	6.7	6.7
	1 a 5 ans	22	21.2	21.2	27.9
	6 a 10 ans	17	16.3	16.3	44.2
	plus de 10 ans	58	55.8	55.8	100.0
	Total	104	100.0	100.0	

Statistiques descriptives du questionnaire

Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
item1	104	3.00	5.00	4.4519	.69506
item2	104	3.00	5.00	4.4231	.75931
item3	104	2.00	5.00	3.7212	.92911
item4	104	1.00	5.00	3.2500	1.14697
item5	104	1.00	5.00	3.8462	.95296
item6	104	1.00	5.00	3.0962	1.08403
item7	104	1.00	5.00	2.8365	1.02503
item8	104	1.00	5.00	3.4038	1.12793
item9	104	1.00	5.00	3.3654	1.11528
Marque	104	14.00	44.00	32.3942	7.04275
Valid N (listwise)	104				

Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
item10	104	2.00	5.00	4.0288	.93950
item11	104	2.00	5.00	3.7404	.68259
item12	104	2.00	5.00	4.1538	.95296
item13	104	2.00	5.00	4.2115	.58580
item14	104	1.00	5.00	3.9327	.93751
item15	104	1.00	5.00	3.7212	.94977
item16	104	1.00	5.00	4.0192	1.06106
item17	104	1.00	4.00	3.3173	.89513
item18	104	1.00	5.00	3.5481	.97423
item19	104	1.00	5.00	3.2788	1.18614
Talents	104	21.00	47.00	37.9519	5.84655
Valid N (listwise)	104				

Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
item20	104	3.00	5.00	4.2404	.59927
item21	104	2.00	5.00	3.8173	.76023
item22	104	1.00	5.00	3.3077	.87108
item23	104	1.00	5.00	3.5673	1.01220
item24	104	1.00	5.00	3.5000	.87022
item25	104	1.00	5.00	3.3365	1.14579
item26	104	1.00	5.00	3.6442	1.07864
Recrutement	104	14.00	31.00	25.4135	4.26685
Valid N (listwise)	104				

Explore (variables)

Case Processing Summary						
	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Marque	104	100.0%	0	0.0%	104	100.0%
Talents	104	100.0%	0	0.0%	104	100.0%
Recrutement	104	100.0%	0	0.0%	104	100.0%

Descriptives			
		Statistic	Std. Error
Marque	Mean	32.3942	.69060
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	31.0246
		Upper Bound	33.7639
	5% Trimmed Mean	32.7756	
	Median	32.5000	
	Variance	49.600	
	Std. Deviation	7.04275	
	Minimum	14.00	

	Maximum	44.00	
	Range	30.00	
	Interquartile Range	8.00	
	Skewness	-.795	.237
	Kurtosis	.504	.469
Talents	Mean	37.9519	.57330
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	36.8149
	Mean	Upper Bound	39.0889
	5% Trimmed Mean	38.3077	
	Median	39.0000	
	Variance	34.182	
	Std. Deviation	5.84655	
	Minimum	21.00	
	Maximum	47.00	
	Range	26.00	
	Interquartile Range	7.00	
	Skewness	-1.117	.237
	Kurtosis	1.039	.469
Recrutement	Mean	25.4135	.41840
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	24.5837
	Mean	Upper Bound	26.2433
	5% Trimmed Mean	25.7179	
	Median	26.0000	
	Variance	18.206	
	Std. Deviation	4.26685	
	Minimum	14.00	
	Maximum	31.00	
	Range	17.00	
	Interquartile Range	3.00	
	Skewness	-1.429	.237
	Kurtosis	1.431	.469

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Marque	.132	104	.000	.930	104	.000
Talents	.187	104	.000	.896	104	.000
Recrutement	.221	104	.000	.820	104	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Explore (standardization Z)

Case Processing Summary

	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Zscore(Marque)	104	100.0%	0	0.0%	104	100.0%
Zscore(Talents)	104	100.0%	0	0.0%	104	100.0%
Zscore(Recrutement)	104	100.0%	0	0.0%	104	100.0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Zscore(Marque)	Mean	.0000000	.09805807
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	-.1944750
	Mean	Upper Bound	.1944750
	5% Trimmed Mean	.0235200	
	Median	.0082000	
	Variance	1.000	
	Std. Deviation	1.00000000	
	Minimum	-2.61180	
	Maximum	1.64790	
	Range	4.25970	
	Interquartile Range	1.13592	
	Skewness	-.083	.237
	Kurtosis	-.178	.469
Zscore(Talents)	Mean	.0000000	.09805807
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	-.1944750
	Mean	Upper Bound	.1944750
	5% Trimmed Mean	.026300	
	Median	.012700	
	Variance	1.000	
	Std. Deviation	1.00000000	
	Minimum	-2.89948	
	Maximum	1.54759	
	Range	4.44707	
	Interquartile Range	1.19729	
	Skewness	-.107	.237
	Kurtosis	-.023	.469
Zscore(Recrutement)	Mean	.0000000	.09805807
		Lower Bound	-.1944750

95% Confidence Interval for Mean	Upper Bound	.1944750	
5% Trimmed Mean		.0299000	
Median		.1374640	
Variance		1.000	
Std. Deviation		1.00000000	
Minimum		-2.67491	
Maximum		1.30929	
Range		3.98420	
Interquartile Range		.70309	
Skewness		-0.092	.237
Kurtosis		0.097	.469

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Zscore(Marque)	.065	104	.200	.983	104	.142
Zscore(Talents)	.078	104	.178	.975	104	.063
Zscore(Recrutement)	.073	104	.189	.981	104	.111

a. Lilliefors Significance Correction

Analyse des hypothèses

Modèles des régressions

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Zscore(Marque) b	.	Enter

a. Dependent Variable: Zscore(Talents)

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.681 ^a	.464	.459	.73547238

a. Predictors: (Constant), Zscore(Marque)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	47.826	1	47.826	88.416	.000 ^b
	Residual	55.174	102	.541		
	Total	103.000	103			

a. Dependent Variable: Zscore(Talents)

b. Predictors: (Constant), Zscore(Marque)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.133E-15	.072		.000	1.000
	Zscore(Marque)	.681	.072	.681	9.403	.000

a. Dependent Variable: Zscore(Talents)

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Zscore(Marque) b	.	Enter

a. Dependent Variable: Zscore(Recrutement)

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.577 ^a	.333	.326	.82093894

a. Predictors: (Constant), Zscore(Marque)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34.258	1	34.258	50.832	.000 ^b
	Residual	68.742	102	.674		
	Total	103.000	103			

a. Dependent Variable: Zscore(Recrutement)

b. Predictors: (Constant), Zscore(Marque)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-3.342E-16	.080		.000	1.000
	Zscore(Marque)	.577	.081	.577	7.130	.000

a. Dependent Variable: Zscore(Recrutement)

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Zscore(Recrutement) ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Zscore(Talents)

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
-------	---	----------	-------------------	----------------------------

1	.745 ^a	.555	.551	.67041015
---	-------------------	------	------	-----------

a. Predictors: (Constant), Zscore(Recrutement)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	57.156	1	57.156	127.169	.000 ^b
	Residual	45.844	102	.449		
	Total	103.000	103			

a. Dependent Variable: Zscore(Talents)

b. Predictors: (Constant), Zscore(Recrutement)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.733E-15	.066		.000	1.000
	Zscore(Recrutement)	.745	.066	.745	11.277	.000

a. Dependent Variable: Zscore(Talents)

Matrix de corrélations de Pearson

Correlations

Correlations

		Zscore(Marque)	Zscore(Talents)	Zscore(Recrutement)
Zscore(Marque)	Pearson Correlation	1	.681**	.577**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	104	104	104
Zscore(Talents)	Pearson Correlation	.681**	1	.745**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	104	104	104
Zscore(Recrutement)	Pearson Correlation	.577**	.745**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	104	104	104

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).