

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA



MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

Master en Management des Ressources Humaines

**Le marketing RH interne au service de la motivation et de la
fidélisation des collaborateurs**

Cas : Direction générale SONATRACH

Elaboré par : Oussama SAADI

Encadré par : Dr. Djalal Eddine YAHIAOUI

Année 2020/2021

RÉSUMÉ

Le marketing RH est une approche qui prend en considération l'importance de la ressource humaine au sein de l'entreprise, afin de considérer les employés comme des clients internes qui doivent répondre à leurs besoins et attentes en priorité en appliquant les techniques de marketing à la gestion des ressources humaines, abandonnant ainsi la notion de salarié et le remplaçant par celle de collaborateur, sachant que la conservation de la RH est devenu un défi pour l'organisation. En outre, notre étude s'attache à démontrer comment le marketing interne des ressources humaines sert la motivation et la fidélisation des collaborateurs à travers les dimensions de mix marketing RH (4P). Pour réaliser cette étude, nous avons suivi la méthode de description analytique avec une approche quantitative. En analysant les résultats, la communication interne et la rémunération constituent les points faibles pour l'entreprise, par contre, l'emploi et la qualité de vie au travail en interne et externe représentent ses points forts. Concernant la relation entre le mix marketing RH avec la motivation et la fidélisation des collaborateurs, l'emploi ou bien l'offre de service RH interne, la qualité de vie au travail, en particulier la communication interne sont des facteurs qui affectent leur motivation. Par rapport à la fidélité, la qualité du produit RH (L'emploi) et la qualité de vie au travail sont des facteurs qui impactent la fidélisation des collaborateurs. De plus, la motivation a une influence statistiquement significative sur la fidélisation des collaborateurs.

Mots clés : Ressources humaines, collaborateur, marketing RH interne, motivation, fidélisation.

ملخص

يعتبر تسويق الموارد البشرية مقارنة قامت برد الاعتبار لأهمية المورد البشري على مستوى المؤسسة بحيث تعتبر المتعاونين كزبائن داخليين والذي يجب عليها أن تضع احتياجاته و توقعاته كأولوية أساسية بتطبيق تقنيات التسويق على ادارة الموارد البشرية و الاستغناء عن مصطلح العامل واستبداله بالمتعاون أن أصبح الحفاظ على بقاء المتعاون يشكل تحدي على عاتق المؤسسة. بتعبير آخر نحاول من خلال هاته الدراسة استنتاج الكيفية التي يخدم بها التسويق الداخلي للموارد البشرية كل من تحفيز و ولاء المتعاونين عن طريق أبعاد تسويق الموارد البشرية. لتحقيق هاته الدراسة اتبعنا طريقة الوصف التحليلي مع مقارنة كمية. بالحديث عن النتائج، وجدنا أن كل من التواصل الداخلي و الدخل يمثلان نقاط ضعف، بالعكس مثل كل من العمل، بيئة العمل نقاط قوة المؤسسة. فيما يتعلق العلاقة بين المزيج التسويقي للموارد البشرية مع تحفيز و ولاء المتعاونين، نوعية الخدمة المقدمة أي العمل، بيئة العمل والتواصل الداخلي عوامل مآثرة في حافزية العمال، بالنسبة للولاء فقد كان كل من العمل و بيئة العمل عوامل مآثرة في ولاء المتعاونين. وفي هذا الصدد أثبتنا وجود علاقة تأثير بارزة للتحفيز على ولائهم.

الكلمات المفتاحية : موارد بشرية، متعاون، التسويق الداخلي للموارد البشرية، تحفيز، ولاء.

REMERCIEMENT

Nous remercions Allah Tout-Puissant qui nous a permis de réaliser ce travail, nous donnant la patience et la force pour atteindre notre objectif.

Un grand merci aux bons parents qui ont contribué à me soutenir du début à la fin.

Remerciements et appréciation spéciale au encadrant dévoué, Djalal Eddine YAHIAOUI, qui m'a accompagné depuis le début et qui tenait à la réussite de notre étude en fournissant des notes précises et des ajouts très importants.

Merci à la fidèle équipe de Sonatrach, en particulier l'équipe de gestion des ressources humaines, et en particulier la gestion du cheminement de carrière (département gestion des carrières), remerciement spécial à Monsieur Mr.Messloug, mon promoteur Mohammed Al-Amin, l'ingénieur Youcef Melzi et tous ceux qui ont contribué au succès de notre étude. Merci à tous les contributeurs, qu'ils soient de près ou de loin.

Grand merci à notre équipe CFC.

Et à la fin, nous pouvons seulement dire, qu'Allah vous récompense avec le bien.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	I
REMERCIEMENT	II
TABLE DES MATIÈRES	III
LISTE DES TABLEAUX	VI
LISTE DES FIGURES	VII
LISTE DES ABRIVIATIONS	VIII
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE.....	1
1 Contexte de la recherche.....	5
2 Questions de recherche.....	6
3 Objectifs de la recherche.....	6
4 Pertinence de l'étude.....	6
4.1 Pertinence théorique :.....	6
4.2 Pertinence managériale :.....	6
5 Raisons du choix du sujet.....	7
5.1 Raisons objectives.....	7
5.2 Raisons subjectives.....	7
6 Présentation de l'organisme d'accueil.....	7
6.1 MISSIONS PRINCIPALES DE SONATRACH :.....	9
6.2 OBJECTIFS DE SONATRACH :.....	9
CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	10
1 Epistémologie de l'étude :.....	11
2 Méthodologie de recherche.....	11
2.1 Méthodologie de cas pratique.....	11
2.1.1 Approche méthodologique.....	11
2.1.2 Organisation générale de questionnaire.....	12
2.1.3 Échantillon échantillonnage.....	12
2.1.4 Mode d'administration et déroulement de sondage.....	13
2.1.5 Les outils d'analyse des données.....	13
2.1.6 Validation des échelles de mesures.....	13

3	Choix de terrain de recherche :	15
4	Tests préliminaires.....	15
CHAPITRE III : CADRE THEORIQUE.....		16
1	Revue de littérature.....	17
2	Cadre conceptuel.....	21
2.1	Du management des ressources humaines au marketing des ressources humaines	21
2.1.1	Concepts de la recherche	21
2.1.2	La distinction entre marketing interne, marketing RH et marketing social.....	23
2.2	Le rôle et les fonctions de marketing RH interne.....	24
2.2.1	Les attentes des collaborateurs	24
2.2.2	La stratégie de marketing RH interne.....	25
2.3	Le marketing des ressources humains comme moteur de motivation et de fidélisation des collaborateurs	28
2.3.1	La notion de la motivation et de la fidélisation	28
2.3.2	L'apport de marketing RH interne dans la motivation et la fidélisation des collaborateurs.....	29
2.3.2.1	La formation.....	29
2.3.2.2	La qualité de vie au travail	31
2.3.2.3	Un système de rémunération attractive	32
2.3.2.4	La communication interne.....	34
2.3.3	Le modèle théorique	35
CHAPITRE IV: ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS		37
1	Analyse des résultats.....	38
1.1	Description de l'échantillon.....	38
1.2	Analyse tri à plat.....	41
1.2.1	L'emploi.....	42
1.2.1.1	Poste occupé.....	43
1.2.2	La qualité de vie au travail.....	45
1.2.3	La rémunération.....	49
1.2.4	La communication interne	52
1.3	L'analyse croisée	57
1.4	Le test d'hypothèses	58

1.5	L'impact de motivation sur la fidélisation.....	60
2	Discussion des résultats	61
	CONCLUSION	65
	RÉFÉRENCES BÉBLIOGRAPHIQUES.....	69
	ANNEXES	73

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Statistique de fiabilité -Alpha de cronbach- Mix marketing RH.....	14
Tableau 2 Statistique de fiabilité -Alpha de cronbach- Emploi	14
Tableau 3 Statistique de fiabilité -Alpha de cronbach- QVT	14
Tableau 4 Statistique de fiabilité -Alpha de cronbach- Rémunération.....	14
Tableau 5 Statistique de fiabilité -Alpha de cronbach- Communication interne	15
Tableau 6: Entre marketing interne, Marketing social et Marketing RH	23
Tableau 7: La valeur ajoutée de nouveau système de rémunération	33
Tableau 8 : Profil des répondants.....	38
Tableau 9 Adaptation de profil avec le poste occupé.....	43
Tableau 10: Statistiques descriptives-la QVT-.....	45
Tableau 11: Statistiques descriptives la QVT externe.....	46
Tableau 12: Avis des collaborateurs sur la QVT en externe	47
Tableau 13: Statistiques descriptives sur la rémunération	49
Tableau 14 : Statistiques descriptives -communication interne	52
Tableau 15: Statistiques descriptive-fidélisation-	56
Tableau 16: ANOVA mix marketing RH-Motivation	58
Tableau 17: R squar Mix marketing RH-Motivation	58
Tableau 18: Coefficients mix marketing RH-Motivation	59
Tableau 19: ANOVA mix marketing RH-Fidélisation	59
Tableau 20: Coefficients mix marketing RH-Fidélisation	60
Tableau 21: ANOVA Motivation-Fidélisation.....	60
Tableau 22: Coefficients Motivation-Fidélisation	61

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Logo SH.....	8
Figure 2 : Pyramide des besoins d'Abraham Maslow	25
Figure 3: Les composants du mix social	26
Figure 4 : Transposition des 4P en GRH	27
Figure 5: Les composantes de la rémunération.....	32
Figure 6: La SMP (Salaire-management de la performance).....	34
Figure 7: Modèle de recherche.....	36
Figure 8: Profil des répondants	39
Figure 9: Age des collaborateurs.....	39
Figure 10: Revenu mensuel.....	40
Figure 11: Grade des répondants.....	41
Figure 12: Ancienneté des collaborateurs	41
Figure 13: Satisfaction sur la formation initiale.....	42
Figure 14: Statistiques descriptives du poste occupé	44
Figure 15: Avis des collaborateurs sur la QVT interne.....	47
Figure 16: Degré d'accord des collaborateurs -rémunération-	50
Figure 17: Degré d'accord des collaborateurs -communication interne-.....	53
Figure 18: Degré de motivation chez les collaborateurs	54
Figure 19: Avis des collaborateurs pour continuer à travailler chez sonatrach.....	55
Figure 20: Fidélisation des collaborateurs.....	56
Figure 21: Chemin de mapping-mix marketing RH-	57
Figure 22: Modèle de recherche Mix marketing RH-Motivation et fidélisation.....	63

LISTE DES ABRIVIATIONS

RH	Ressources humaines
DRH	Direction de ressources humaines
GRH	Gestion des Ressources Humaines
DRH	Directeur des Ressources Humaines
MI	Marketing Interne
SI	Système d'information
SONATRACH	Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures
MRH	Management Des Ressources Humaines
SH	SONATRACH
SMP	Salaire de management de la performance
PMT	Plan à moyen terme
ASL	Affaires social
QVT	Qualité de vie au travail
HRBP	Human Ressources Business Partner
TPE	Très petite entreprise
DCP	Direction corporate
CI	Communication interne

INTRODUCTION

Avec l'évolution de la fonction RH à partir des années 80, on ne considère plus les travailleurs comme des salariés mais comme des collaborateurs pour dépasser l'idée de subordination. De plus le mot salarié désigne une personne qui perçoit un salaire dans le cadre d'un contrat de travail, bien que les employés sont bien plus que cela, mais avec l'intensification de la concurrence et la connaissance de capital humain un nouveau concept est apparu dans beaucoup d'entreprises qui est « collaborateur » pour faire en sorte que leur salariés ne travaillent plus pour elles mais avec elles.

Les ressources humaines sont considérées comme un élément actif d'efficacité des organisations économiques. Car l'importance de cette ressource dans divers activités économiques a augmenté. Par conséquent, les institutions cherchent à tirer le meilleur partie de leurs ressources humaines, en développant leurs performances, et en leur offrant les meilleures conditions professionnelles pour s'assurer qu'elles mettent en valeur leurs compétences et leurs énergies créatives, et le résultat de cela est d'atteindre les objectifs de l'institution et leurs objectifs personnels.

En raison du développement rapide des activités de nombreuses institutions, en particulier avec la concurrence constante, il est devenu nécessaire d'entretenir une relation forte et durable avec les collaborateurs. En d'autres termes, le marketing des ressources humaines est devenu un impératif et doit être pratiqué.

Pour maintenir les objectifs stratégiques de l'organisation, l'approche marketing RH fait désormais partie du programme de la plupart des grandes entreprises. Traditionnellement, les RH et le marketing sont considérés comme deux domaines d'activité différents sans synergie. Ces dernières années, la situation a changé et le marketing est devenu un outil essentiel pour la gestion des ressources humaines. En outre, maintenir la motivation des collaborateurs au sein de l'entreprise et leur rentabilité, acquérir leur fidélisation n'est pas une formule magique ou une démarche simple ! Il s'agit plutôt d'un processus aligné en fonction des attentes des collaborateurs visant à les développer, les récompenser, créer un environnement de travail idéal pour eux, voire comprendre leurs besoins à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation, et une communication interne efficace avec eux. Au surplus, le marketing interne des ressources humaines est devenue une nécessité incontestée, notamment avec les problèmes d'organisation que connaît l'institution. Ainsi que les coûts élevés, notamment avec le phénomène de turn-over, car les employés quittent l'employeur de la même manière qu'ils l'ont choisi.

Et à partir de là, une culture organisationnelle doit être adoptée au niveau de l'entreprise, soucieuse de prendre soin des collaborateurs et de l'ensemble du personnel en tant que clients internes. Par conséquent, le marketing interne est la meilleure approche à suivre pour atteindre tous les objectifs de l'entreprise ce qui se reflète dans la rentabilité des collaborateurs en particulier d'une part, et sur la pérennité de l'entreprise d'autre part. Donc vu que le facteur humain est l'élément essentiel au sein de toute organisation la gestion de cette ressource doit être mise en place d'une manière efficace avec un meilleur traitement

des collaborateurs donc le développement d'une approche marketing pour le management ressources humaines sera une solution adapté surtout avec la stratégie et les objectives de l'entreprise.

L'employeur doit agir pour une stratégie qui sert son entreprise avec un développement de l'orientation marketing de la fonction RH, tant il est important pour elle d'offrir des produits et des services RH répondant aux attentes des collaborateurs. Dans ce contexte, le marketing des ressources humaines est apparu dans le but de développer la relation durable entre le collaborateur et l'employeur, à travers le marketing interne des ressources humaines, c'est-à-dire l'application des techniques de marketing à la gestion des ressources humaines. Autrement dit, faire sentir aux collaborateurs comme s'ils étaient indépendants au sein de l'organisation, accroître leur motivation et les inciter à faire plus dans leur travail. Compte tenu de la motivation, elle joue un rôle primordial sans oublier que les techniques de motivation ont évolué, le collaborateur ne cherche pas seulement les avantages sociaux ou bien un bon salaire mais cherche aussi à concilier sa vie professionnel et sa vie personnelle ou encore ses soins de santé. En d'autres termes, il faut toujours s'adapter aux attentes des collaborateurs. Il n'est pas non plus possible de séparer l'aspect de fidélité des collaborateurs, car elle permet à l'entreprise d'économiser du temps et des coûts (Recrutement). C'est pourquoi la satisfaction des collaborateurs doit être l'une des premières priorités de l'institution, d'où l'importance de l'impact de la motivation sur la satisfaction et à la fidélisation.

Cette étude se focalisera donc sur le marketing RH interne en s'appuyant sur le mix marketing RH, nous traiterons ses quatre volets : L'emploi, la qualité de vie au travail, la rémunération et la communication interne d'où l'importance de deux leviers : motivation et fidélisation. Donc la recherche a été menée avec une approche quantitative utilisant l'enquête par questionnaire. Afin de bien structurer l'étude, nous avons commencé en premier lieu avec un chapitre qui délimite le contexte de notre recherche ainsi que l'approche méthodologique suivie avec une présentation de l'organisme d'accueil, et notre problématique. En second lieu, nous avons présenté le cadre méthodologique de notre étude avec toutes les méthodes utilisées tout au long de notre travail de recherche. De plus, dans le troisième chapitre qui se divise en deux parties : La revue de littérature et un cadre conceptuel, ainsi ce chapitre est purement théorique. En outre, dans le dernier chapitre, nous avons identifié et clarifier les résultats de cette recherche ainsi que le test de nos hypothèses et le croisement entre les variables de mix marketing RH avec un modèle basé sur les résultats présenté sur le mix marketing RH, que nous clôturons avec des recommandations.

CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE

1 Contexte de la recherche

L'objectif de toute entreprise est de réaliser des profits et maintenir sa pérennité, ce qui l'oblige à adopter une stratégie efficace dans la gestion de sa ressource humaine, depuis la phase du recrutement jusqu'à son intégration et en s'efforçant de la fidéliser de diverses manières, en valorisant cette ressource en particulier. En outre, il existe des facteurs communs entre la gestion des ressources humaines et le marketing qui doivent être combinés pour atteindre les objectifs et la stratégie de l'organisation en motivant ses ressources humaines. On parle donc du marketing des ressources humaines comme élément efficace pour maintenir le dynamisme de l'organisation basé sur la satisfaction de cette dernière.

Le marché du travail est un environnement particulièrement compétitif. Aujourd'hui, à l'ère de la mondialisation, les entreprises sont confrontées à ce que l'on appelle l'hyperconcurrence une concurrence accrue qui est apparue dans certains domaines. Elle affecte de manière cruciale le domaine des services, les marchés qui se caractérisent par une entrée facile, les sphères hautement rentables ou les domaines des ressources humaines hautement qualifiées sont requises. Les responsables des ressources humaines ont constaté qu'il n'est pas aussi facile que par le passé de recruter du personnel de qualité. L'objectif de la gestion moderne est d'atteindre l'excellence dans toutes les activités. Autrement dit la mission de l'entreprise en particulier le DRH est devenu très sensible et primordiale, faire garder son équipe surtout le cœur de métier ! C'est déjà un défi pour l'entreprise.

Pour que le collaborateur se sente à l'aise dans son travail pour offrir le meilleur en termes de productivité et avec beaucoup d'ambition et de désir, il doit être doté des capacités nécessaires pour y parvenir. Non, bien sûr, d'une part, l'organisation a peut-être couvert le travailleur, mais la question qui se pose, combien de temps va-t-elle continuer à augmenter les revenus des collaborateurs, sachant que la mission principale de DRH est de réduire la masse salariale chaque année. Même si le collaborateur perçoit un revenu élevé, mais a-t-on oublié que ce dernier est exposé à des pressions dans son travail, ou dans les problèmes auxquels il s'est exposé dans sa vie privée, ce qui affectera sa rentabilité au travail, en dans ce cas le revenu ne deviendra pas un facteur clé dans le maintien de sa motivation ou de sa fidélité à l'institution car il ne l'a pas apprécié. L'être humain est par nature social, ses attentes et ses besoins changent. Par conséquent, l'institution doit commercialiser une meilleure qualité de service pour ses collaborateurs grâce à un marketing interne serré et efficace.

Et compte tenu de la complexité du marketing RH en raison de l'absence d'une stratégie identifiée ou générale pouvant être appliquée, donc chaque entreprise et son innovation dans cette perspective, cela nous amène donc à poser la problématique suivante :

Comment le mix marketing RH sert-il la motivation et la fidélisation des collaborateurs au sein de SONATRACH ?

2 Questions de recherche

Sur la base de cette problématique, et après avoir observé la situation au sein de l'entreprise, nous avons conclu les sous-questions suivantes, qui à leur tour donneront une image claire de notre étude :

Q1-Quelle sont les principaux éléments du marketing RH interne qui intéressent les collaborateurs de SONATRACH ?

Q2-Quel est l'apport de mix marketing RH dans la motivation des collaborateurs de SONATRACH ?

Q3- Quel est l'apport de mix marketing RH dans la fidélisation des collaborateurs de SONATRACH ?

3 Objectifs de la recherche

Afin de bien structurer notre recherche nous avons souligné les objectifs suivants :

Objective principal :

L'objectif principal de cette recherche est d'avoir dans quelle situation le marketing RH interne peut servir la motivation et la fidélisation des collaborateurs, et à partir de là, il nous amène à conclure des objectifs secondaires qui sont : Mesurer et évaluer les facteurs de marketing RH interne à travers le mix marketing RH, identifier le mix marketing RH au sein de SH et étudier l'impact de mix marketing RH sur la motivation et la fidélisation des collaborateurs.

4 Pertinence de l'étude

Dans cette section, nous expliquerons l'importance et la vision de cette étude par rapport aux différents objectifs, ce qui nous amène à le diviser en deux parties comme suit :

4.1 Pertinence théorique :

Cette étude a été choisie après des recherches en marketing des ressources humaines et marketing interne, ainsi que sa grande importance au niveau des entreprises, et en raison du manque de diffusion de ses pratiques et de ses travaux et le manque d'études qui l'ont traité, notamment en Algérie, pour donner une idée générale aux chercheurs sur la gestion des ressources humaines et son développement. Alors que l'on parle d'un HR business partner (HRBP) ainsi que l'importance marketing et management des ressources humaines comme un grand avantage compétitif pour l'entreprise.

4.2 Pertinence managériale :

Compte tenu de l'entreprise susmentionnée, qui fait l'objet de l'étude, cette étude a intéressé l'entreprise afin qu'elle appuie l'idée, et compte tenu de l'observation à l'intérieur du siège de l'institution, ainsi que du système interne, il nous est apparu clairement l'importance d'étudier les facteurs affectant le marketing des ressources humaines et le rapprochement à

la fois du marketing et de la gestion des ressources humaines et l'analyse de son importance au sein de siège.

5 Raisons du choix du sujet

Il est important de mentionner les raisons qui nous ont poussés à aborder ce sujet, donc à travers cette rubrique, les différentes raisons subjectives et objectives de cette recherche seront expliquées.

5.1 Raisons objectives

En raison de la grande importance que joue le marketing RH interne au niveau des organisations, et à partir de là, il était très intéressant d'évoquer cette pratique dans la fonction publique, car la majorité des organisations de la fonction publique considèrent les employés comme des salariés par contre le rendement de collaborateur diminue lorsque l'entreprise le considère uniquement comme salarié !

5.2 Raisons subjectives

C'est une occasion pour traiter le marketing des ressources humaines surtout avec l'insuffisance en terme du mémoire qui traite ce sujet que j'ai consulté dans notre école et à partir de là, c'est l'occasion aussi d'approfondir dans ce sujet, d'autant plus qu'il n'est pas abordé dans les matières que nous avons étudiées, c'est-à-dire donner une image de référence de ce sujet et de son importance au niveau de l'entreprise et pour acquérir une idée claire pour moi vu que on a une TPE (*Epices Manarat Es-Sahel*) donc pourquoi pas l'application du marketing RH interne en terme de valorisation de la ressource humaine, ce qui remplacera plusieurs stratégies adoptées par l'entreprise dont les solutions sont temporaires.

6 Présentation de l'organisme d'accueil

D'après un document interne de l'entreprise on a pu résumer une présentation générale de SH comme suite :

➤ Historique de SONATRACH :

Les accords d'Evian, prévoyaient la mise en place d'une **Organisation Saharienne**, dont la tâche essentielle était de proposer des solutions, aux questions pétrolière et de veiller au développement de l'infrastructure saharienne. Mais le code Pétrolier Saharien, spécialement remanié avant juillet 1962, offrait pratiquement le Monopole sur le Pétrole Algérien aux compagnies françaises et ils l'ont accordé, au détriment du Trésor Algérien, des **Avantages Fiscaux Importants**.

C'est pour cette raison que l'un des premiers actes de l'**Etat Algérien**, au **lendemain de L'indépendance**, a touché le secteur des hydrocarbures. Il le dota alors d'un instrument permettant la mise en œuvre de sa politique énergétique en créant, le 31 décembre 1963, par décret n°063/491, la **Société Nationale pour Le Transport et la Commercialisation des Hydrocarbures**.

L'Entreprise **SONATRACH** (Société Nationale pour le Transport et la Commercialisation des Hydrocarbures) a été créé le 31 décembre 1963 par le décret n°63 / 491.

Les statuts ont été modifiés par le décret n°66/292 du 22 septembre 1966 et SONATRACH devenue (**Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport et la Commercialisation des hydrocarbures**), approuvé au début des années 1983, pour une meilleure efficacité organisationnelle et économique de ses principes.

Après sa restructuration en 1982, SONATRACH a donné naissance à 18 entreprises (ENIP, NAFTAL, ENAC, ENSP, ENTGTP, ENAFOR, ENAGEO, ENTP, ENGCB etc..)

A partir de 1985, suite à sa réorganisation SONATRACH, s'est recentrée sur ses métiers de base, à savoir :

- Recherche des Hydrocarbures ;
- Exploitation des Gisements ;
- Transport des Hydrocarbures ;
- Transformation des Hydrocarbures ;
- Commercialisation des Hydrocarbures.

Depuis le 24 février 1971, date de la Nationalisation des Hydrocarbures, l'Entreprise a pris en charge, l'ensemble de la mission et s'est vu confier le développement des branches de l'Industrie Pétrolière.

SONATRACH est la première entreprise du continent africain. Elle est classée en Douzième (12^{ème}) parmi les compagnies pétrolières mondiales, Deuxième (2^{ème}) exportateur de GNL et de GPL et troisième (3^{ème}) exportateur de gaz naturel.

➤ **La Dénomination Sociale**

La société est pour la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures et prend la dénomination de la société **SONATRACH**.

Figure 1: Logo SH



Source : Document interne de l'entreprise

➤ **Forme Juridique**

SONATRACH est transformée en une société par action en fonction de la législation en vigueur, sous réserve des dispositions des statuts présents.

6.1 MISSIONS PRINCIPALES DE SONATRACH :

Aujourd'hui, SONATRACH connaît une profonde transformation à travers sa stratégie SH 2030 qui vise à faire de l'Entreprise une des cinq premières compagnies nationales Pétrolières dans le monde.

SONATRACH, qui est une Compagnie Nationale Algérienne des hydrocarbures, et aussi un groupe pétrolier et Gazier intégré qui a pour principales missions :

- La valorisation des ressources nationales d'hydrocarbures.
- La création de richesses au service du développement économique et social du pays.

6.2 OBJECTIFS DE SONATRACH :

SONATRACH, locomotive du développement de l'économie algérienne, se trouve à l'heure actuelle à un tournant décisif de son histoire. Aujourd'hui elle doit se projeter dans l'avenir pour une Algérie plus florissante avec une stratégie que SONATRACH a lancé, qui se nomme **SH 2030**, qui est une refonte du mode de fonctionnement et une stratégie du développement qui concerne tous les métiers afin d'atteindre des objectifs fixés à l'échelle nationale et internationale.

➤ **Présentation de lieu interne de stage (la DCP Ressources Humaines)**

Direction Corporate Ressources Humaines a pour missions essentielles : La définition et l'élaboration des politiques générales de développement, de rémunération, de valorisation des ressources humaines du Groupe ; L'élaboration des politiques en matière de médecine de travail et le contrôle de leur application ; La coordination, le contrôle et le suivi des activités du Groupe SONATRACH en matière de développement des ressources humaines. De rémunération et de management de la performance ; La consolidation des plans annuels et pluriannuels des activités ressources humaines du Groupe SH et le suivi de leur exécution ; La conception, la mise en place et la maintenance d'un système d'information de gestion des ressources humaines en collaboration avec la DC ISI ; L'assistance aux Activités Opérationnelles et Filiales de SONATRACH en matière de ressources humaines ; 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 ; L'élaboration et la mise en œuvre des politiques de communication et relations publiques de la Société ; La communication sur les activités et les projets de la Direction Corporate Ressources Humaines ; La gestion et le développement 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, du secteur de l'énergie et en particulier des hydrocarbures par le biais de l'IAP ; Le reporting ressources humaines à la Direction Générale.

CHAPTRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Dans cette rebiq ue on va souligner la méthodologie que nous avons suivi dans la recherche, donc on va présenter le type de l'étude, l'approche méthodologique adopté dans le cas pratique, ainsi qu'à la méthode échantillon et échantillonnage avec un test d'hypothèses, Autrement dit dans ce chapitre nous présenterons les différentes étapes et techniques méthodologiques qui nous ont permis d'élaborer et de mener à bien cette étude.

1 Epistémologie de l'étude :

L'objectif principale de notre étude est de déterminer dans quelle cas le marketing RH interne peut servir la motivation et la fidélisation des collaborateurs au sein de SH, et pour atteindre cet objectif, nous allons d'abord aborderons le contexte théorique et les recherches précédentes dans ce sujet qui ont traité marketing RH interne et afin de clarifier et identifier le mix marketing RH, et puis nous concluons les P de mix marketing en RH ; Ensuite nous verrons son effet sur la motivation et la fidélisation. Alors cette recherche s'inscrit dans une approche quantitative descriptive. Autrement dit, nous sommes dans une approche épistémologique de type positiviste.

2 Méthodologie de recherche

En raison de l'insuffisance des recherches sur le marketing RH interne ainsi que de son imbrication avec le marketing interne, cette recherche a été divisée en deux parties: Une partie théorique et une partie pratique, à travers lequel nous essayons d'identifier les différentes études tribales sur ce sujet, et que nous avons résumé dans une revue littérature, puis nous avons défini différents termes et concepts pour fournir un sujet clair et précis, tous dans le cadre conceptuel de notre étude. Par rapport à la partie pratique, nous avons essayé d'incarner l'étude sur le terrain à travers une enquête qui nous a permis de lier le côté théorique à la pratique et d'arriver à une conclusion qui soutient notre objectif de l'étude, qui était basée sur une méthodologie descriptive analytique avec une approche quantitative.

2.1 Méthodologie de cas pratique

La finalité de toute étude est de la concrétiser sur le terrain, exprimé dans une étude de cas et à partir de celui-ci, notre objectif ici est de clarifier la méthodologie de notre étude et d'en confirmer l'aspect théorique et tenter de l'appliquer. A partir de là notre étude serait comme suite :

2.1.1 Approche méthodologique

Dans le cas d'une étude sur le marketing RH interne, l'approche quantitative est la meilleure pour notre recherche ainsi, nous n'avons pas seulement étudié le marketing RH interne mais aussi nous avons apporté des éclaircissements sur l'identification de mix social RH et sa relation avec les leviers de la motivation et de la fidélisation. Donc pour y

arriver à des résultats il nous a paru que le questionnaire et l'outil approprié pour la collecte de nos données.

2.1.2 Organisation générale de questionnaire

➤ Rubriques du questionnaire :

D'après notre recherche et selon la finalité de notre étude nous avons divisé notre questionnaire en trois rubriques :

La première rubrique c'est une présentation générale de l'enquête.

La deuxième rubrique est divisée en cinq volets, les quatre premiers contiennent des questions sur le mix social RH (L'emploi, la qualité de vie au travail, la rémunération, la communication interne), ou l'emploi était défini par le poste occupé et l'intégration pour mesurer la satisfaction des collaborateurs en terme d'accompagnement, le deuxième P qui est la QVT pour mesurer le degré d'accord de l'ensemble de collaborateurs par rapport à l'environnement interne et externe de l'entreprise, la rémunération comme troisième P qui contient des questions en terme d'équité, satisfaction sur le salaire et le système de rémunération, le dernier représente des questions sur la communication interne afin de tirer une image globale sur la communication interne au sein de l'entreprise. Le cinquième volet représente le deuxième variable qui est la fidélisation d'où l'importance de variable intermédiaire qui est la motivation.

La troisième rubrique est une fiche signalétique à cinq questions qui nous permet d'identifier les profils des répondants.

➤ Le type et le choix des questions

La majorité des questions élaborées sont des questions basées sur l'outil de Likert qui propose 5 degrés d'accord (Pas du tout d'accord, pas d'accord, neutre, d'accord, tout à fait d'accord) avec un degré d'importance de 1=Pas du tout important à 5=Très important) qui nous permet d'aller vers une synthèse générale de notre étude à partir des avis des collaborateurs surtout pour les 4P, le questionnaire contient aussi des questions fermées afin d'obtenir de maximum de précisions.

2.1.3 Échantillon échantillonnage

Dans cette partie, on va clarifier le processus suivie pour étudier la recherche ainsi qu'à la population et les méthodes de calcul utilisées.

▪ Population de l'étude

La population adéquate pour notre étude contient l'ensemble des collaborateurs au sein de l'entreprise 2667 qui sont divisés en trois (Cadre, maîtrise, exécution), afin de prendre un nombre de répondants de chaque catégorie, en considérant le total calculé dans cette direction.

- **Taille de l'échantillon**

Afin d'obtenir un échantillon représentatif et spécifique, nous l'avons calculé sur un intervalle de confiance de 95 % avec une proportion de 50 %, de sorte que la marge d'erreur était de 4%, sachant que nous avons utilisé le site« *calculator.net* » pour calculer la taille de l'échantillon.

- **Méthode d'échantillonnage**

Étant donné que notre étude comprend une base de données spécifique en termes de nombre de répondants, qui contient une population finie de 2 667 individus entre hommes et femmes, car le sexe n'est pas précisé dans notre étude. Et à partir de là, nous avons suivi une méthode d'échantillonnage probabiliste, pour assurer un échantillon représente les 20 directions qui existent dans SH et les différentes catégories socioprofessionnel, nous avons utilisé une méthode d'échantillonnage stratifier. De plus, la loi utilisée pour le calcul est n

N

2.1.4 Mode d'administration et déroulement de sondage

L'opération de sondage basé sur un questionnaire distribué à main de tous les collaborateurs au niveau de l'établissement, en temps normal il était programmé pour que nous le distribuions, mais en raison de la crise sanitaire, l'établissement a décidé que les stagiaires soient pris en charge en ligne, et à partir de là, nous avons remis les questionnaires aux responsables de chaque direction pour les distribuer et après la rentrée des stagiaires on a continué la distribution par nous-même. Il nous a fallu une semaine pour collecter toutes les réponses.

2.1.5 Les outils d'analyse des données

Afin d'organiser, d'analyser et d'interpréter les données de notre questionnaire, nous avons utilisé le logiciel *SPSS* version 2020 qui nous a permis d'obtenir des résultats et de clarifier la relation entre les variables utilisées dans notre questionnaire et on a utilisé aussi *Excel* pour les graphes.

2.1.6 Validation des échelles de mesures

Afin d'évaluer notre variable qui est le mix marketing RH, nous avons calculé le test d'alpha de cronbach pour le mix marketing RH globale et après pour chaque P en particulier.

- **Alpha de Cronbach pour le mix marketing RH**

Tableau 1 Statistique de fiabilité -Alpha de cronbach- Mix marketing RH

Alpha de Cronbach	Nombres d'éléments
,898	54

Source : sortie SPSS

Nous remarquons dans le tableau que notre alpha de cronbach est de 0,898 dépassant ainsi le seuil de 0,7, nous pouvons donc considérer notre échelle comme échelle fiable et représentative.

➤ **Alpha de Cronbach pour les 4P**

On va calculer le cronbach de chaque P afin de mesurer leurs fiabilités individuellement.

Le poste occupée

Tableau 2 Statistique de fiabilité -Alpha de cronbach- Emploi

Alpha de Cronbach	Nombres d'éléments
,718	5

Source : sortie SPSS

Le tableau précédent indique que notre alpha de cronbach est de 0,718 dépassant ainsi le seuil de 0,7, nous pouvons donc considérer notre variable emploi comme échelle fiable.

La qualité de vie au travail

Tableau 3 Statistique de fiabilité -Alpha de cronbach- QVT

Alpha de Cronbach	Nombres d'éléments
,837	11

Source : sortie SPSS

Nous remarquons dans le tableau que notre alpha de cronbach est de 0,837 dépassant ainsi le seuil de 0,7, nous pouvons donc considérer notre deuxième P comme échelle fiable.

La rémunération

Tableau 4 Statistique de fiabilité -Alpha de cronbach- Rémunération

Alpha de Cronbach	Nombres d'éléments
,826	6

Source : sortie SPSS

Nous remarquons dans le tableau que notre alpha de cronbach est de 0,826 dépassant ainsi le seuil de 0,7, nous pouvons donc considérer notre 3 eme P comme échelle fiable.

La communication interne

Tableau 5 Statistique de fiabilité -Alpha de cronbach- Communication interne

Alpha de Cronbach	Nombres d'éléments
,821	5

Source : sortie SPSS

Le tableau indique encore une fois que notre alpha de cronbach est de 0,821 dépassant ainsi le seuil de 0,7, nous pouvons donc considérer notre 4 eme P comme échelle fiable.

A partir de là on peut confirmer que l'échelle utilisée pour mesurer le mix marketing RHest tout à fait fiable.

3 Choix de terrain de recherche :

Le marketing RH interne est un enjeu stratégique puisque il traite le facteur humain pour crée la valeur de l'entreprise. De ce fait, pendant la période où nous cherchons un lieu pour notre stage, nous avons rencontré un certain nombre d'institutions et, à l'issue d'entretiens préliminaires puisque lorsque nous visitons des entreprises, notre choix de sujet n'était pas au hasard mais il était prédéterminé. A partir de là, nous avons conclu que le marketing des RH n'avait pas été appliqué et qu'il n'y avait même aucune indication, par contre au sein de la direction générale de SH on a constaté qu'il y avait des indications de marketing RH interne mais il est indéfini. Donc, c'était la seule entreprise publique adaptée à notre recherche.

4 Tests préliminaires

Afin de tester nos hypothèses et par rapport au type des variable de recherche on a utilisé le test de régression linéaire multiple pour avoir si on pourra vraiment les appliqués ou bien non, d'où l'importance des trois hypothèses précédemment conclues H1, H2 et H3.

CHAPITRE III : CADRE THÉORIQUE

1 Revue de littérature

Dans le contexte du marketing RH, la littérature fournit plusieurs concepts par rapport à ça et pas mal de travaux de recherches et des études qui ont abordé le marketing RH interne. L'image et la réputation de l'entreprise sont des éléments important du marketing RH. Voici les différentes recherches et contributions sélectionnées ayant une relation avec notre sujet de recherche :

Comme premier article, on a la recherche de (BRETT COLLINS et ADRIAN PAYNE, 1991) autour duquel leur étude portait sur le marketing interne comme une nouvelle perspective dans la gestion des ressources humaines, dans lequel ils sont identifiés l'importance de l'application de marketing au sein de l'organisation qui est basé sur deux axes en terme de marketing RH, Premièrement, il y a l'idée que chaque personne au sein d'une organisation est à la fois un fournisseur et un client. Le deuxième aspect concerne au personnel de l'organisation et implique de s'assurer qu'ils travaillent ensemble d'une manière qui soutient l'entreprise en terme de la stratégie et les objectifs. Donc, le marketing interne concerne toutes les fonctions de l'organisation, mais il est essentiellement lié à la gestion des ressources humaines d'où l'importance de l'investissement sur la RH au sein de l'organisation et dans ce stade les auteurs ont traité la sensibilité de la formation et l'adéquation entre la compétence et l'emploi et son retour sur la performance globale de l'organisation et comme exemple pour confirmer cela nous mentionnons le redressement spectaculaire de SAS par JAN CARLZON qui a été mené par des personnes plutôt que par un investissement coûteux en équipements et en actifs avec les stratégies de GRH efficaces visant à améliorer la fidélisation du personnel. Et selon eux La fonction marketing de la GRH peut être décrite de la façon suivante : les gestionnaires et les employés sont considérés comme des clients internes, les tâches et les activités exécutées par la fonction de GRH sont considérées comme des produits ou des services internes, et les services internes sont offerts pour satisfaire les besoins et les désirs des gestionnaires et des employés.

Une autre recherche qui a été mené par (AMELIE SEIGNOUR, 1998), qui s'est appuyée dans son étude sur la collecte de diverses informations auprès des auteurs qui ont traité la notion de marketing interne depuis 1980, et pour elle, cette notion est lié étroitement à deux approches importantes : Une approche communicationnelle et une approche clients-fournisseurs c'est-à-dire favoriser la communication entre les salariés pour leur fournir aussi de s'exprimer, choisir librement dans le cas où la performance et basé sur un bon climat social et au bien-être des salariés dont la communication direct entre la direction et les salariés serait un facteur clé d'où l'importance de satisfaction des clients internes . Elle a mentionné que le marketing interne est l'un des outils important qui impactent la motivation des salariés au sein de l'organisation.

Une autre recherche qui vise à identifier l'impact des pratiques de marketing interne sur la satisfaction des employés (Aimen Abd Allah Mohamed Abou Bakr, 2015), L'étude visait à tester l'impact de ces pratiques sur la satisfaction des employés. L'étude de cas était au

niveau de la banque islamique d'Abou Dhabi, secteur d'Al Ain, et les pratiques de marketing interne étaient représentées par « l'autonomisation, les programmes de formation, les incitations, les récompenses et la communication interne. Le chercheur a utilisé la sélection des pratiques de marketing interne sur la base d'études antérieures, La population étudiée était représentée par des employés d'Abou Dhabi Islamic Bank, et un échantillon aléatoire de 100 questionnaires a été prélevé, 85 questionnaires ont été récupérés, valables pour l'analyse statistique. Pour les résultats de l'étude c'était comme suite : En terme de formation, l'administration de la Banque s'intéresse à ses programmes, les employés n'ont pas de degré de liberté au sein de la banque, le pouvoir décisionnel au sein de la Banque est axé uniquement sur les chefs supérieurs, les membres du personnel reçoivent de bons incitatifs à leur niveau de rendement au travail, les travailleurs qui font des efforts remarquables pour fournir des services de qualité aux clients sont récompensés, les membres du personnel qui travaillent bien reçoivent des éloges et des appréciations par leurs chefs supérieurs, la Banque dispose d'une technologie de communication hautement efficace qui permet aux employés de faire leur travail. Et finalement l'analyse des données de l'étude a montré que les niveaux de satisfaction des employés au sein de la Banque se situaient entre moyen et élevé.

Un autre article qui a donné une image global sur le capital humain sous le titre : De la relation client à la relation salarié : le rôle du Marketing RH (Laïla BENRAISS, 360-373, 2011), l'auteur a mis en évidence l'importance du capital humain comme moteur principal au sein de l'organisation et comme point fort dans l'environnement extérieur qui l'entoure. Autrement dit, l'entreprise doit la valoriser d'où l'importance de marketing RH et ses pratiques, qui repose selon l'analyse de l'auteur sur deux problématique : problématique du recrutement et de la fidélisation. En outre, le capital humain représente un avantage concurrentiel pour l'entreprise dans le cas où elle crée de la valeur avec ses collaborateurs; donc elle doit comprendre leurs besoins mieux que les concurrentes afin de les fidéliser, et l'un des moyens qui impactent ça sont les facteurs de motivation qui jouent un rôle important en terme de différenciation d'une entreprise par rapport à l'autre.

Une étude qui traitait le marketing interne du personnel, HR Marketing - Attributes of employee retention (Kateřina Maříková & Světlana Myslivcová, 2016), les deux chercheuses visait à identifier les principaux attributs qui jouent un rôle clé dans la rétention des employés clés et donc dans la construction d'une marque employeur de qualité. Et afin d'évaluer l'importance de l'utilisation du marketing interne des RH, une enquête a été menée auprès des principaux employeurs de la région de Liberec, comme étude primaire une recherche qualitative a d'abord été menée auprès de responsables RH sélectionnés des plus grands employeurs de la région de Liberec ; Suite aux résultats de cette recherche qualitative, un questionnaire de recherche quantitative a été élaboré afin d'obtenir des données numériques mesurables, alors pour déterminer l'échantillon en terme d'entreprises ils ont fait appel aux documents de l'Office du travail ("*Les plus grands employeurs de la région de Liberec*") pour déterminer l'ensemble de base. Au total, ces documents ont défini et donc aussi 84 entreprises (responsables RH) ont été contactées, qui étaient toutes des répondants mentionnés dans les documents susmentionnés. Les

personnes interrogées étaient des responsables des ressources humaines (DRH) de ces entreprises. 58 questionnaires remplis ont été obtenus pour évaluation, le taux de retour des répondants contactés est donc de 69%. Donc 19 représentants d'entreprises des tailles suivantes 50-249 (PME) ont participé à l'enquête employés (32,8%) et 39 représentants d'entreprises de plus de 250 employés (67,2%), plus précisément pour l'identification et l'importance des outils utilisés par les professionnels des ressources humaines pour stabiliser les employés existants dans l'utilisation du marketing RH en terme des critères suivantes : niveau de salaire, relation avec le superviseur, sécurité de l'emploi, réalisation de soi, prestige social de l'emploi, réputation de l'entreprise, capacité d'exercer sa propre initiative, efficacité de la direction de l'organisation, heures de travail avantages sociaux, description du poste, quantité de travail, variété du travail, relations amicales entre collègues, environnement de travail, développement de carrière, partage de l'emploi. Comme résultat, la plupart des outils présentés sont aperçus par les professionnels des RH comme des moyens importants pour stabiliser les employés. Seuls les outils "prestige social de l'emploi", "variété du travail" et "partage de l'emploi" sont systématiquement jugés "neutres" par les répondants (tant dans les entreprises de 50 à 249 salariés que dans celles de 250 salariés ou plus). Les outils énumérés ci-dessus ne sont pas les répondants attachent autant d'importance à la stabilisation des employés qu'aux autres outils. La différence d'évaluation des outils entre les groupes de répondants (entreprises de 50 à 249 employés et entreprises de 250 employés ou plus) est visible pour les outils "possibilité d'exercer sa propre initiative", "amélioration des compétences", "environnement de travail" et "développement de carrière". Les répondants des grandes entreprises considèrent ces outils plus importants que ceux des moyennes entreprises. On peut donc conclure qu'il existe une différence dans l'évaluation de l'importance des outils. Au surplus, et d'après une évaluation statistique de l'importance des outils de stabilisation des employés (Une analyse des résultats des répondants), du point de vue des experts en ressources humaines (pour les grandes et moyennes entreprises), les instruments les plus importants affectant la stabilisation des employés existants sont le "niveau de salaire" et la "sécurité de l'emploi". D'autre part, l'outil le moins important pour stabiliser les employés pour ces experts est le "partage de l'emploi".

Une étude portait sur l'importance de marketing interne des ressources humaines, Etude Exploratoire de la Relation entre les Eléments du Marketing Interne et le Personnel en Contact dans les établissements de Santé Privés en Algérie (M. Azamoum, A. Boulahbal & Y. Zarouri, 2021), En premier lieu les chercheurs traitent le concept du marketing interne avec des recherches de différents auteurs (Grönroos, 1987, 1981 ; Berry, 1981 ; Foreman et Money, 1995 ; Varey, 1995), de même les chercheurs ont travaillé sur les éléments du marketing interne qui est en relation avec notre étude, et la vision de (Bennett et Barkensjo 2005) citée par les chercheurs semble très cohérentes avec notre recherche ou bien un point en commun qui va nous aider à positionner nos idées, elle était comme suite : Le terme marketing interne décrit « *un ensemble de procédures et de politiques de gestion des ressources humaines qui traitent les salariés comme membres d'un marché interne qui nécessitent d'être informés, formés, développés et motivés afin de servir la clientèle de manière plus efficace* ». Autrement dit, ils sont soulignées l'importance de la formation,

l'empowerment, et la motivation comme des éléments clés qui construisent le marketing interne, le type de l'étude était qualitatif au niveau de **trois** cliniques privées a Bejaïa. Donc en terme de résultats la formation a été considérée comme un élément non significatif soit interne/externe et les trois cliniques considèrent que la formation comme des coûts supplémentaires et des charges inutiles, en ce qui concerne l'empowerment l'ensemble des employés étaient satisfaits en terme de degré de liberté (autonomie) et d'après l'ensembles des réponses : l'autonomie paraît comme un facteur qui stimule la motivation des employés, par contre la communication interne qui était un peu faible, de sorte qu'il était basé surtout avec les chefs de service à tel point ou le directeur de l'un des cliniques a été changé et que certains employés ne savaient pas! Cela a conduit à une démotivation chez les employés.

Une étude qui traitait l'importance des pratiques de marketing des ressources humaines au sein de l'entreprise (Khadidja ARKOUB, 2019), l'étude c'était au niveau de GROUPAMA, elle a identifié les pratiques et les dimensions de marketing RH : Autonomisation, formation, incitations et récompenses, communication interne, et comme résultats de recherche basé sur une approche descriptive analytique elle a mentionné que : Par rapport au fierté d'appartenance : 84 % des salariés se sentent fiers d'être salariés du groupe, et pour la confiance : 77 % des salariés ont confiance en l'avenir du groupe, et 72 % sont prêts à y rejoindre leurs amis ; concernant l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle : 76% des employés sont satisfaits sur cet équilibre, et pour la responsabilité : 80% des employés se sentent responsables dans leur travail. Ce qui prouve que les dimensions de marketing RH au sein de l'entreprise ont un impact sur la motivation et la fidélisation des collaborateurs.

2 Cadre conceptuel

Dans cette partie une clarification globale de marketing RH interne sera identifiera partir des déférents concepts et notions ainsi que aspects voisins comme le marketing interne.

2.1 Du management des ressources humaines au marketing des ressources humaines

A ce stade, nous nous penchons sur les nouvelles perspectives de la fonction RH et l'émergence de marketing RH tout en tenant compte des divers concepts clés liés au marketing RH interne d'où l'importance du marketing interne et sa relation direct au marketing RH. Autrement dit, arriver à une définition précise du marketing interne des ressources humaines, ainsi qu'identifier les différences liées à ce sujet afin de fournir une image claire et compréhensible. En plus d'aborder la stratégie de marketing interne pour les ressources humaines, basée sur les objectifs et les fonctions du marketing des ressources humaines, en tenant compte du mix marketing des ressources humaines.

2.1.1 Concepts de la recherche

A cet égard, des différents concepts seront traités de manière pertinent pour y arriver a une définition globale de marketing RH interne.

➤ Management des ressources humaines

« Une approche stratégique et cohérente de la gestion des actifs les plus précieux d'une organisation – les personnes qui y travaillent qui contribuent individuellement et collectivement à la réalisation de ses objectifs » (Michael Armstrong, P26, 2010).

« La gestion des ressources humaines est un domaine évolutif plein de développements et de changements, de sorte qu'elle est devenue une fonction sensible au sein de l'organisation en raison de son importance critique et sensible car elle s'adresse au principal moteur de l'institution, qui est le facteur humain. Elle prend désormais une place particulière comme la finance, le marketing ou la gestion de production, et parce qu'elle est directement liée aux individus, elle agit à différents niveaux ou plutôt à des pratiques multiples, que ce soit à court, moyen ou long terme, et à partir de là elle s'intéresse aussi à l'organisation du travail et aux conditions de travail, au recrutement, qui s'appuie sur le marketing externe des ressources humaines, à la sélection, à la gestion de l'emploi et des compétences et des carrières , aux rémunérations, récompenses et avantages sociaux, à la formation et coaching, aux relations sociales c'est-à-dire le marketing interne. Autrement dit, la fonction ressources humaines s'inscrit dans la relation employeur/employé fortement inspirée des dispositifs réglementaires et législatifs » (Franck BRILLET & Franck GAVOILLE, P 7, 2017)

Avec l'évolution de la fonction gestion des ressources humains, l'activité de DRH a changé en parallèlement et on parle plus de DRH mais a de business partner avec la considération des employés comme des clients internes de l'entreprise.

Le marketing RH

D'après *LIGER*, l'approche salarié/entreprise consiste à considérer les collaborateurs, présents ou potentiels, comme des clients, au sens plus noble. Il s'agit d'appliquer la logique et les techniques du marketing et de la communication d'une part pour attirer les candidats, les recruter et bien les intégrer, d'autre part fidéliser des collaborateurs impliqués. Quoi qu'il en soit, à cause d'innovations sociales et d'organisation, développer une relation durable et de plus en plus individualisée avec les collaborateurs, faire de l'entreprise un employeur attractif et de son nom une véritable marque, associée à de vraies valeurs, ce que les Américains appellent *employer branding*. (Philippe LIGER, P 9, 2013).

Et d'un autre côté la vision de *Franck BILLET et Franck GAVOILLE* était comme suit « Le marketing RH s'inspire du marketing social et du marketing interne. Dans un premier lieu, il est nécessaire de fournir un environnement et un climat de travail agréable et appropriés à tous les acteurs au sein de l'organisation, dans le cadre de l'amélioration du bien-être de toutes les parties prenantes. . À la second démarche, il est nécessaire de consolider le terme de client, c'est - à - dire que les collaborateurs sont considérés comme des consommateurs finaux et qu'ils doivent être pris en charge, c'est-à-dire savoir leur vendre le service de la meilleure façon possible d'où l'importance des pratiques et outils RH. Le marketing RH n'est pas seulement basé sur l'idée que l'employeur est attractif et prend soin de ses collaborateurs!, mais attractif dans un sens réel. Alors, le marketing RH est une démarche destiné à mettre la notion client au centre de l'entreprise de sorte que le DRH assume cette tâche qui est orientée d'une part vers les collaborateurs internes, et d'autre part, au niveau externe pour les différentes parties prenantes. Autrement dit, le marketing des ressources humaines comprend deux dimensions :
-L'une externe, qui comprend les diverses actions destinées aux candidats potentiels à se joindre à l'entreprise, les actionnaires et toutes les parties prenants, et de cette approche est basée sur les actions de communication et de publicité qui renforcent la marque de l'employeur.
-L'autre interne, s'adresse directement aux personnels. Elle privilégie des actions, outils, pratiques et processus de la gestion RH qui renforcent la relation employeur/collaborateurs, l'attractivité et la fidélisation. Ces actions peuvent également renforcer le sentiment d'appartenance, la satisfaction, la motivation, l'implication ou bien l'engagement des salariés. » (Franck BILLET & Franck GAVOILLE, P 40, 2017).

Le marketing interne

« Le marketing interne est une démarche basé sur les attentes des employés, autrement dit il consiste à savoir comment vendre le marketing aux clients internes de l'entreprise, à savoir ses employés ». (Philip Kotler, John T. Bowen et James C.Makens, P 293, 2016)

« Selon Frank (1994), le marketing interne est une méthode de communication qui a pour mission d'améliorer l'image, la crédibilité et l'acceptation de la gestion des ressources

humains afin qu'elle soit considérée comme une fonction stratégique de l'organisation ». (Amélie Seignour, P 46, 1998)

Le marketing RH interne

« Une stratégie de management actuelle et intéressante pour le but d'augmentation de la productivité de l'entreprise De plus, il focalise sur le respect des attentes des salariés qui impactent directement leurs satisfaction en interne sans oublions l'impact de cette satisfaction en externe en terme d'image d'entreprise ». (Clémentine-Lou Henry, P21, 2016)

Et à partir de là, le marketing RH interne peut être considéré comme une approche qui met les clients internes de l'organisation ou les collaborateurs comme objectif principal, dont il faut s'occuper et savoir lui vendre le service interne au mieux manière possible, et d'obtenir leurs satisfaction et de maintenir leurs motivation, ce qui affecte positivement leurs fidélité à l'entreprise et offre le meilleur dans leurs travail, ce qui leur fait sentir une véritable appartenance, ce qui constitue un avantage concurrentiel pour l'entreprise à long terme.

➤ **Entre marketing RH, marketing interne et marketing social, quel déférence !**

Afin de bien positionner notre sujet il faut d'abord le différencier et le comparer avec les concepts et dimensions voisins.

2.1.2 La distinction entre marketing interne, marketing RH et marketing social

Afin de bien positionner le contexte de cette recherche concernant les termes de concepts voisins, il nous apparus qu'une distinction entre ses sujets serait intéressante.

Tableau 6: Entre marketing interne, Marketing social et Marketing RH

	Marketing interne	Marketing social	Marketing RH
Point de Départ	Considérer les salariés comme des clients	Répondre aux nouvelles exigences sociales des salariés	Vendre, se vendre, fidéliser, se renouveler et s'adapter
Objectifs	Accroître la satisfaction du consommateur à partir d'actions et de principes menés auprès des salariés	Animer et structurer une réputation et une marque employeur	Mettre en place une démarche globale, et non partielle. Intégrer plusieurs dimensions du marketing
Concept clé	Client	Corporate branding	Les 4P
Philosophie	Instaurer une relation marchande avec le salarié	Donner un sens au travail	Une attitude globale au service de la performance de la fonction RH
Mots clefs	Espace marchand	Séduction	Séduire, segmentation

	Client	transparence, animation, réputation, image employeur, motivation	positionnement, clients, vendre, employabilité, Distribution, prix et valeur, Mix RH
Rôles de la fonction RH	Considérer le salarié dans une relation marchande et non plus hiérarchique	Réconcilier le salarié avec la notion de travail et son environnement de travail	Prestataire de services et vendeurs de produits RH
Outils au cœur de la démarche	Systèmes de récompense, formations, etc. pour améliorer la satisfaction des salariés. Politique de <i>Branding</i> interne (les produits ciblant les clients et les salariés).	Internet, nombreux outils centrés sur la communication et tous les outils permettant aux salariés de mieux se sentir dans l'entreprise	Nombreux outils issus du marketing (courbe de cycle de vie, matrice de positionnement, matrice de segmentation, analyse du système de distribution, pricing et valeur...)

Source : Serge Panczuk Sébastien Point p 34,35, 2008), Enjeux et outils du marketing RH, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05.

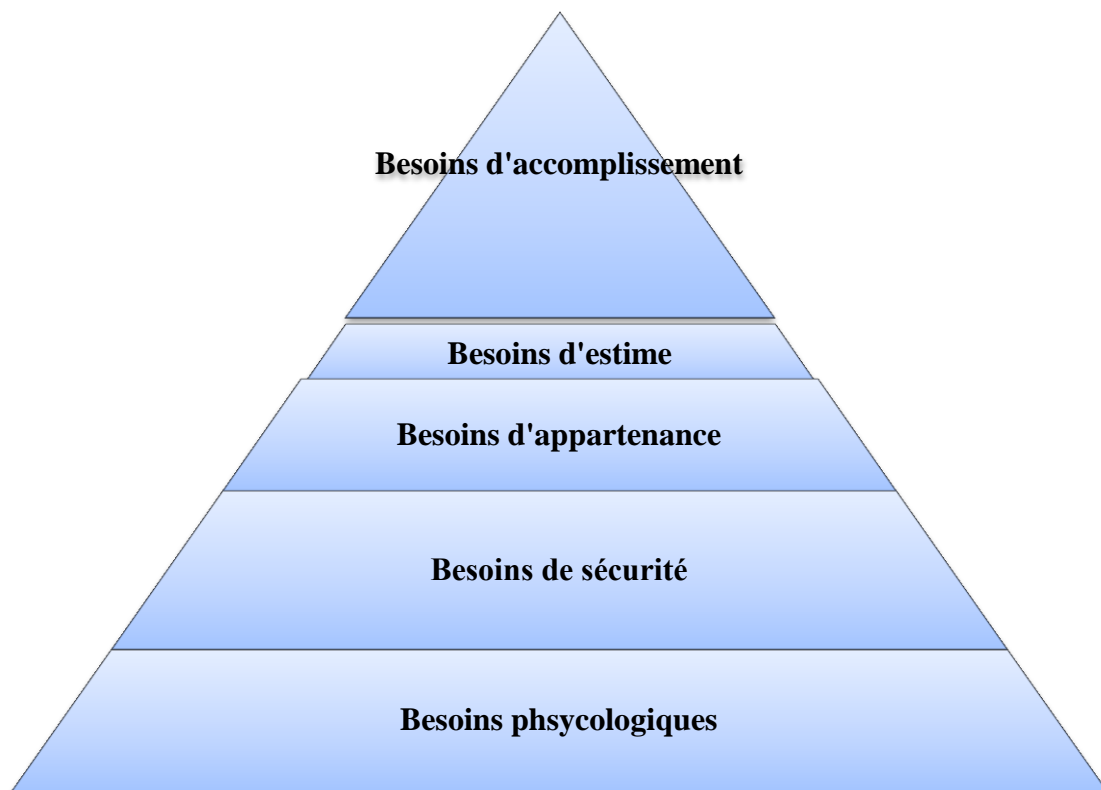
2.2 Le rôle et les fonctions de marketing RH interne

Grace à cette partie on peut déterminer la démarche de marketing RH interne à travers plusieurs aspects et dimensions d'où l'importance de la notion client au sein de l'organisation.

2.2.1 Les attentes des collaborateurs

Avec l'évolution de carrière des collaborateurs leurs besoins « surtout les trois facteurs clés de motivation : la réalisation de soi, la reconnaissance et le sentiment d'appartenance à une équipe en tenant compte de la typologie des besoins de A. Maslow » (Madeline BESSON, Lyvie GUERET-TALON et Marianne ABRAMOVICI, P88, 2015), et attentes (Sécurité de l'emploi, équilibre vie professionnel et vie personnelle, QVT, rétributions et valorisation) change et évolue au cours de cette dernière en terme des changements vécus au sein de l'entreprise. En outre, les collaborateurs attendent des actualisations en terme de l'offre fournie par l'entreprise par rapport à leur travail, conditions travail, communication, rémunération, qualité de vie au travail, autrement dit le mix social RH interne. Donc il faut mettre les besoins des collaborateurs au cœur du dispositif de GRH, en effet mieux prendre en compte les attentes des collaborateurs mieux contribués à leur satisfaction et fidélisation.

Figure 2 : Pyramide des besoins d'Abraham Maslow



Source : (Franck BILLET & Franck GAVOILLE, 2017) 11, rue Paul Bert, 92240 Malkoff.

Les besoins en version RH

« - Les besoins psychologique : C'est d'offrir un salaire de base suffisant avec des avantages sociaux variés.

- Les besoins de sécurité : C'est la capacité de l'entreprise d'offrir des bonnes conditions de travail avec une qualité de travail motivante.

- Les besoins d'appartenance : Il s'agit de rendre les collaborateurs motivés dans leur travail, favoriser le travail d'équipe, et renforcer les liens sociaux pour que le collaborateur sente qu'il travaille avec l'entreprise et non pour elle.

- Besoins d'estime : Estime de soi et des autres avec une considération et regard bienveillant, création d'un climat de confiance et de respect mutuel.

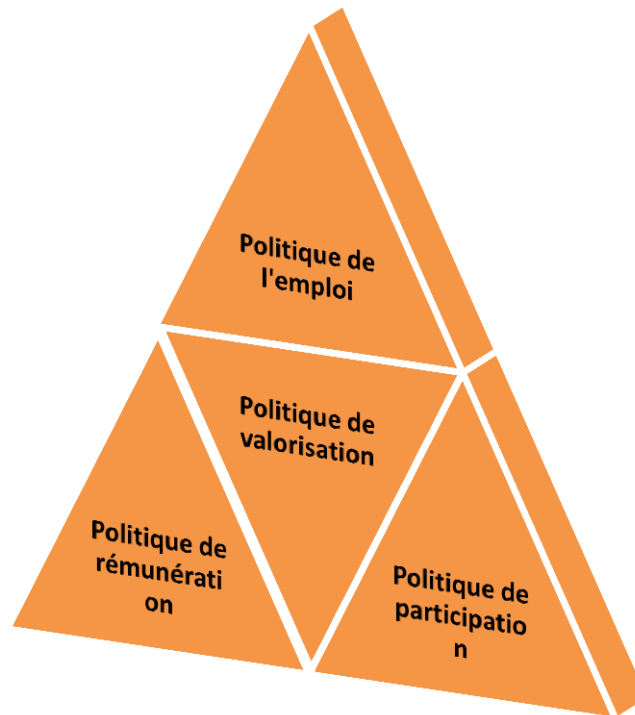
- Besoins d'accomplissement : Fournir l'autonomie au travail, rendre les collaborateurs responsables et créative avec un développement continue. » (Nathalie Olivier, P 286, 2017)

2.2.2 La stratégie de marketing RH interne

Pour arriver à mettre en place une stratégie efficace en terme de marketing RH en interne, il faut que l'entreprise avec l'ensemble de ses manager et directeurs de jouer sur les piliers stratégique qui constituent le mix marketing RH (Les 4P).

« Selon Henri Mahé de Boislandelle en 1988 la notion de mix social c'est tous qui contribue dans la collectivité humaine au sein de l'entreprise. Il est composé de quatre éléments : (Franck BILLET & Franck GAVOILLE, P26, 2017).

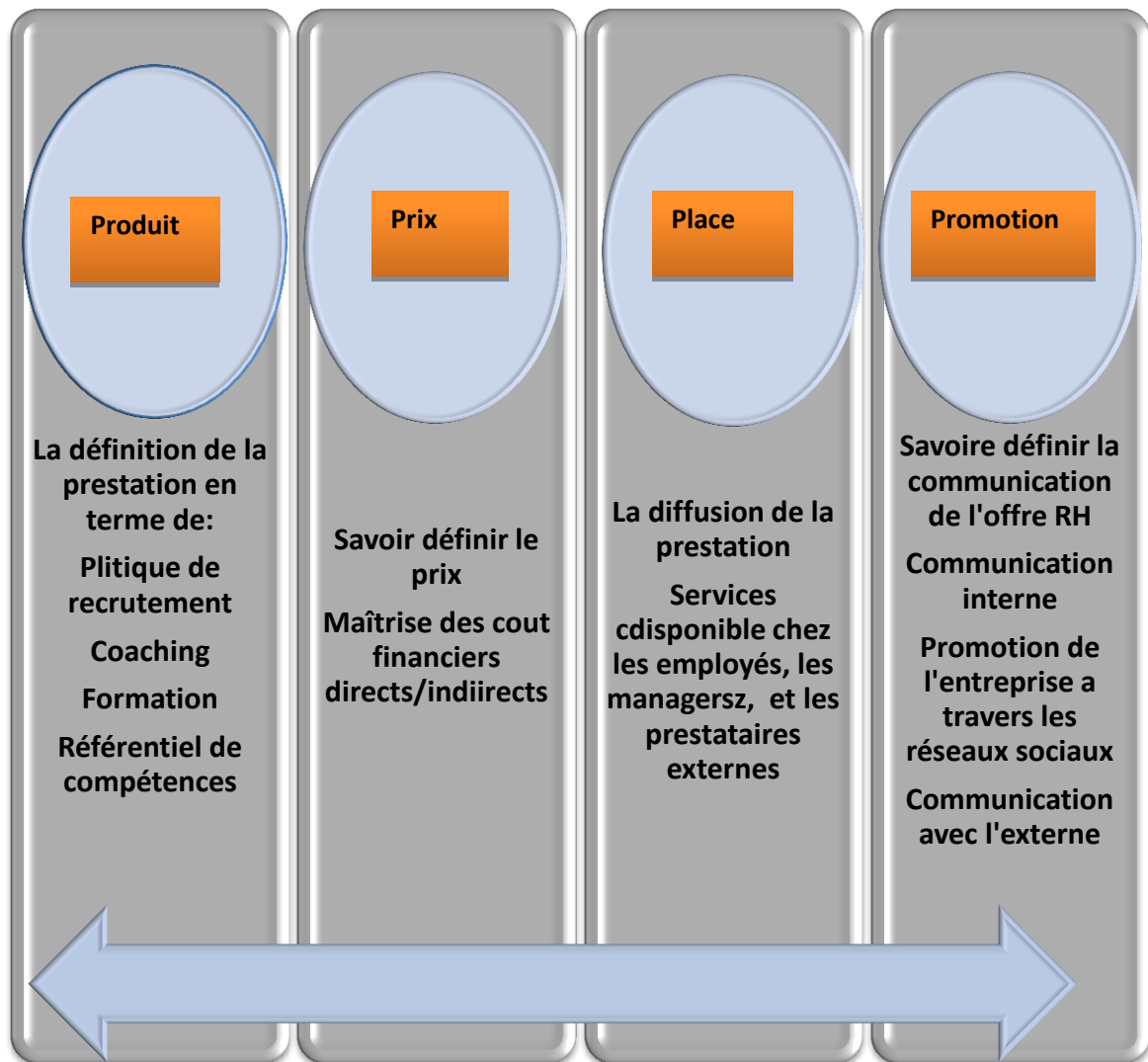
Figure 3: Les composants du mix social



Source : (Franck GAVOILLE & Franck BILLET,p26, 2017), rue Paul Bert, 92240 Malakof.

« Avec l'évolution continue et l'évolution des besoins et des attentes des collaborateurs, il est devenu important d'adopter une stratégie en phase avec ces attentes, à partir de laquelle la GRH a évolué et a adopté son propre mix RH en s'inspirant du mix marketing qui se fonde sur la réalité de l'efficacité dans l'opérationnalisation de ses différentes pratiques. Traditionnellement le mix social RH décrit en 4P (produit, prix, promotion, place) ». (Franck BILLET & Franck GAVOILLE, P27, 2017).

Figure 4 : Transposition des 4P en GRH



Source : Serge Panczuk & Sébastien Point, P6, 2008) 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05.

« Quand il s'agit d'employés, le marketing mix peut être défini en abordant les éléments suivantes : l'emploi, les avantages sociaux, la situation géographique, le stationnement, le transport, les récompenses intangibles, telle que la reconnaissance et 'autonomie, perception de possibilité d'avancement ». (Philip Kotler, John T. Bowen et James C. Makens, P298, 2016)

Entre mix social et mix marketing on peut identifier le mix RH, autrement dit les 4P peut décrits comme suite :

Produit : dans une démarche marketing RH, « le produit signifie la prestation RH » (ou bien le service présenté par l'entreprise pour l'ensemble des collaborateurs dès lors intégration et recrutement au démarche de travail (post occupé) avec l'ensemble des formations et programmes de coaching d'où l'importance de la formation initiale.

Prix : en management RH le prix décrit la rémunération avec ses deux parties (fixe et variable), notamment, il s'agit de l'ensemble de rétributions et récompenses offertes à l'ensemble de collaborateurs au sein de l'entreprise.

Place : il représente la qualité de vie au travail ou bien environnement interne et externe de l'entreprise y compris le climat social et les conditions de travail.

Promotion : il s'agit ici de déroulement de processus de communication, autrement dit, la communication interne au sein de l'entreprise.

Le mix RH ou bien les 4P ! A quoi sert en interne de l'entreprise ?, « En parlant des collaborateurs et de l'environnement qui les rassemble au sein de l'organisation et les tâches qu'ils effectuent, ainsi que les récompenses qu'ils obtiennent, et à partir de là en regardant les différentes pratiques de GRH qui régulent le flux de travail des employés, ainsi que l'évolution de leurs besoins qui ont une incidence directe sur leur motivation et leur fidélité à l'entreprise, certains des collaborateurs peuvent être attirés par de bonnes prestations d'assurance maladie, d'autres qui sont séduits par les horaires de travail flexibles, et d'autres encore par une crèche au sein de l'organisation, et certains d'entre eux sont attirés par des programmes d'avantages sociaux de style cafétéria, et à partir de cela Il est donc important de révéler, de mettre l'accent et de développer les facteurs qui influent sur la fidélité des employés dans le but de former des collaborateurs fidèles car il est coûteux à chaque fois de perdre un collaborateur » (Philip Kotler, John T. Bowen et James C. Makens, P298, 2016).

2.3 Le marketing des ressources humains comme moteur de motivation et de fidélisation des collaborateurs

Il s'agit de traiter l'importance de marketing RH interne à partir de connaître ses dimensions important dans lesquelles les collaborateurs sentent motivées et satisfaits. De surplus, d'avoir l'impact réel de mix marketing RH sur la motivation et la fidélisation des collaborateurs.

2.3.1 La notion de la motivation et de la fidélisation

« L'entreprise aujourd'hui est pas juste un lieu de travail simple, mais un espace lequel l'employé va devoir crée des relations, travailler et accomplir des tâches, être aise et heureux dans son travaille avec un degré d'autonomie, progresser et évoluer. Autrement dit travailler pour réaliser les buts d'entreprise et pas de s'occuper de satisfaire son supérieur hiérarchique. La perception de la motivation chez les employés a changé dans nos jours, le niveau de rémunération est plus seulement le facteur qui affecte le degré de motivation de la majorité des collaborateurs, en outre les individus préoccupe sur leur vie professionnel

mais aussi personnel. Cela signifie donner une attention particulière à la façon dont les individus peuvent mieux être motivés d'où l'importance de l'investissement de l'entreprise pour arriver à mettre en œuvre l'adéquation entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Et à partir de là, les préférences du collaborateur sont devenues fondées sur la création de l'adéquation entre tout ce qui est personnel et ce qui est professionnel. De plus, l'entreprise doit travailler pour créer cet équilibre qui va motiver et remotiver chacun de ses employés » (Philippe LIGER, P124, 2013).

« La motivation au travail est un processus psychologique qui déclenche, oriente et maintient un comportement donné en situation professionnelle. Ce processus se construit et s'altère en fonction de la satisfaction d'un spectre plus ou moins large de différents besoins ». (Franck BRILLET Isabelle SUVIAT Emilie SOUFFLET, 18, 2017).

« Les entreprises savent depuis longtemps que fidéliser leurs clients n'est pas moins important que l'acquisition de nouveaux, de sorte qu'en temps de crise, une stratégie de maintien en poste est préférable à une stratégie d'acquisition, c'est - à - dire de gagner de nouveaux clients. Conquérir un nouveau client est coûteux d'une part et incertain d'autre part, de plus, les employés quittent l'entreprise de la même manière qu'ils l'ont choisie. Par conséquent, les entreprises doivent adopter une politique de fidélité efficace pour retenir ses clients internes » (Philippe LIGER, P120, 2013).

2.3.2 L'apport de marketing RH interne dans la motivation et la fidélisation des collaborateurs

Les entreprises travaillent toujours pour garder leurs pérennités et leur réputation au niveau externe, sachant que l'image interne impacte directement sur le volet externe, de plus le marketing RH interne et la stratégie adéquate pour sa réalisation. En outre, la motivation et la fidélisation des collaborateurs est l'un des enjeux importants qui servira la stratégie de l'entreprise à long terme, motiver et fidéliser l'ensemble des collaborateurs au sein de l'entreprise c'est-à-dire la capacité de retenir le collaborateur en lui montrant et lui démontrant son intérêt pour rester, autrement dit, appliquer une démarche du marketing RH interne en s'appuyant sur des leviers liés étroitement au mix marketing RH.

2.3.2.1 La formation

« Afin que les employés ressentent la sécurité de l'emploi dans leur travail, ainsi que l'évolution de leur carrière au sein de l'entreprise grâce à l'amélioration permanente inscrite dans une logique de compétences, l'organisation doit assurer ces conditions pour fidéliser ses clients internes à travers un programme de formations, coachings appropriés. Autrement dit, la formation apparaît comme une condition de l'employabilité et de la sécurisation du parcours professionnel, pour le salarié, et de la compétitivité, pour l'entreprise. Donc, l'investissement formation devient un facteur clé de la création de valeur dans l'entreprise et de renforcement de son capital humain » (Jean Marie PERETTI, P167, 2016).

Pour un programme de formation attractive presque toutes les pratiques de marketing interne des RH mettent l'accent sur l'importance de former le personnel, en particulier le personnel de première ligne, qui a besoin de plus de connaissances et de compétences pour résoudre les problèmes. Assurer un service de qualité.

➤ **L'importance de la formation initiale**

C'est vrai que le processus du recrutement est l'un des pratiques essentiel de la GRH qui est en relation avec le marketing RH externe qui impacte celui de l'interne au sein de l'entreprise. Recruter les meilleurs personnes c'est l'idéal mais le nouveaux recru a besoin d'une intégration parfaite puisque c'est une étape primordial, autrement dit une formation initiale permet au nouveau collaborateur à connaître l'environnement interne de l'entreprise et clarifier bien sur son rôle dans son poste occupé.

« Beaucoup d'entreprises travaillent toujours pour mieux vendre leur service chez les nouveaux collaborateurs surtout les entreprises de service comme le groupe AccorHotels qui propose un parcours d'intégration en trois étapes :

La première étape s'agit de d'une présentation de parcours d'intégration le jour d'arrivée, et formation en e-learning « Bienvenue chez AccorHotels » dans le premier mois avec les premières situations de travail.

La deuxième étape le groupe organise une journée avec l'ensemble des collaborateurs pour faire le point sur leur intégration et échanger sur leurs expériences.

La troisième étape c'est la remise de la carte Bienvenue au bout de 6 mois »Philip Kotler, John T. Bowen et James C. Makens, P300, 2016).

➤ **La formation professionnelle continue :**

S'adresse aux salariés elle représente l'utilisation d'activités d'instruction systématiques et planifiées pour promouvoir l'apprentissage. Elle se passe par les étapes suivantes : l'identification des besoins de formation, décidez quel type de formation est nécessaire pour satisfaire ces besoins, utiliser des formateurs expérimentés et formés pour mettre en œuvre la formation, suivre et évaluer la formation pour s'assurer, suivre et évaluer la formation pour s'assurer qu'elle est efficace. En outre, La formation continue est un processus de développement caractérisé par la continuité, l'ordre et l'intégration, centré principalement sur les rôles immédiats et futurs que les stagiaires assument à la lumière des besoins et des évolutions, et à la lumière des résultats des processus de diagnostic et d'évaluation de la performance périodique des stagiaires.

Selon Alain Meignant (p55, 2003) la formation est décrite comme suit «*Une politique de formation est un élément d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement. Elle exprime une volonté, exprimée par la direction*

générale, et engageant toute l'entreprise, portant sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et les actes de gestion de la formation, et, par extension, de gestion des compétences»

Le processus de la formation continue représente une pratique importante au sein de l'entreprise, de plus elle lie à l'ensemble du personnel de l'entreprise. Autrement dit la formation est un enjeu stratégique lié aux objectifs, tout d'abord c'est un droit pour les collaborateurs. (Michael Armstrong, 267, 2013)

En terme de de développement du parcours professionnel, la formation est considérée comme un facteur clé dans la réussite de ce processus. Pour les collaborateurs la formation est un tremplin pour accéder à un niveau supérieur de qualification (Progression en obtient une promotion), pour changer de métier (Reconversion).

« Il est nécessaire de structuré un modèle adaptés au entreprise basé sur la valorisation de la formation comme étant facteur clé dans le développement humain et la transmission de savoir et expérience, autrement dit le management participatif d'où l'importance des valeurs et la culture de l'entreprise » (Jérôme BRUET & Noria LAROSE, P 42,2014).

2.3.2.2 La qualité de vie au travail

Le bien-être au travail est l'un des leviers important qui impactent sur le rendement et la motivation des collaborateurs donc les entreprise doivent toujours s'appuyées sur l'amélioration de la QVT. « En outre, les ressources personnelles font partie intégrante de la détermination du rendement global des employés. La vie continue. Santé, vitalité, résilience, bien - être général et confiance en soi Ce que les individus apportent au travail et leur équilibre entre vie professionnelle et vie privée L'expérience est le premier élément que nous étudierons » (Karen Jeffrey, Sorcha Mahony, Juliet Michaelson and Saamah Abdallah, 16&17, 2014).

« Il est très important de a réinventer des routines de travail, autrement dit la majorité des entreprise travaillent pour l'amélioration continue de quotidien de leur collaborateurs au travail et investissement sur les équipement et les sièges ergonomiques et espaces de coworking » (Julie Le Bolzer, 2020).

Chez SH l'espace du travail est varié entre les bureaux individuelles et l'open space, la structure est divisé en neuf étages, par rapport à l'équilibre de vie, SH favorise la santé de ses collaborateurs et dans ce sens elle a un filiale spéciale pour les ouvres sociale situer à saint Michel-Alger qui s'appelle ASL avec une équipe de 2908 individus, ASL assure une visite médicale gratuit pour les employés de SH, en situation covid vague de aout 2021 sonatrach a vacciné la majorité de ses collaborateurs au sein de la direction générale et cela se fait au niveau de siège grâce à la disponibilité d'un centre de vaccination. Concernant l'équilibre vie pro / vie perso SH a pensé à ses collaborateurs et elle crée une crèche spéciale pour les enfants de l'ensemble des collaborateurs ou le transport est disponible le matin et le soir ou le point départ est le siège de l'entreprise. Pour le sport et bien-être l'entreprise a son propre terrain de football.

« Impliquer les collaborateurs dans leur travail et les offrir un travail flexible devenu un élément primordial afin de motiver les collaborateurs de donner plus et être productifs et le plus important les fidélisés » (BLOOM AT WORK, P 26, 2020).

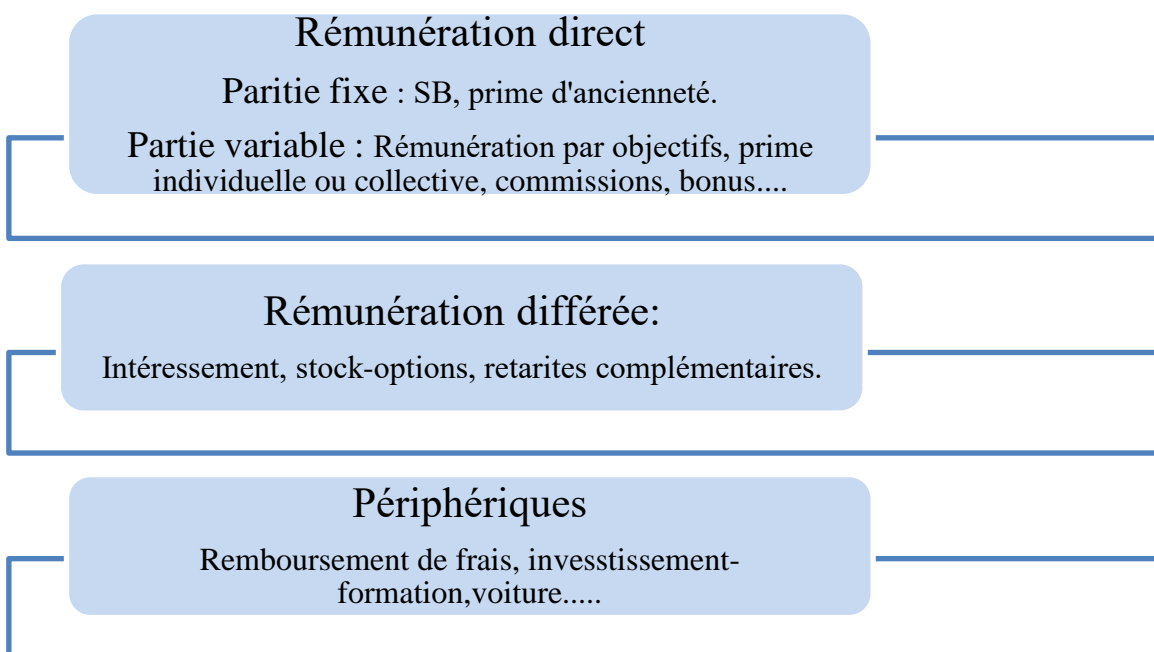
« Faire intégrer la QVT sur le plan stratégique c'est l'idéal pour l'entreprise par ce que elle est lié à la performance globale de l'entreprise d'où l'importance de ROI des collaborateurs qui permette de ressentir à la fois sur le plan financier avec un taux d'absentéisme diminué, en outre l'entreprise doit offrir ou bien vendre une meilleur qualité de service pour ses collaborateurs avec un climat de travail agréable, et un travail d'équipe constructive ». (Julien DUFOUR, P19, 2019).

2.3.2.3 Un système de rémunération attractive

La rémunération motive les collaborateurs pour donner toujours plus, mais une rémunération de style cafétéria serait plus attractive qui rende les collaborateurs aise dans leurs travail et sécurisée surtout ! .

« La rémunération n'est toutefois pas une simple monnaie d'échange de la relation contractuelle parce que ses enjeux sont multiples, à la fois juridiques, sociaux, économique et psychologique, elle est devenu un domaine stratégique de la GRH » (Charles-Henri & Besseyre des Horts, P300, 2015).

Figure 5: Les composantes de la rémunération



Source : Nathalie Olivier, P 412, 2017, La bible des RESSOURCES HUMAINES POUR LES PME, 75240, Paris Cedex 05.

« Il est nécessaire pour chaque entreprise d'établir une politique du rémunération. Autrement dit, un système motivant, équitable, flexible, avec une transparence et contrôle, incitatif afin de favoriser la mobilité interne (Promotions). Parallèlement, il doit être lie à la stratégie de l'entreprise ». (Nathalie Olivier, P 414, 2017).

A cet égard, SH a développé un nouveau système de rémunération qui est : **un contrat gagnant-gagnant**, et qui repose sur trois objectifs majeurs :

- La réussite de transformation et d'assurer la pérennité de SH
- Développement d'une culture de la performance, en redonnant aux collaborateurs des perspectives de progression salariale et d'évolution professionnel.
- L'amélioration des résultats de SH dans tous les domaines d'activité et à tous les niveaux de l'organisation.

Le contrat gagnant-gagnant a trois engagements forts :

- **Plus de performance** : travailler mieux, être efficace.
- **Plus de reconnaissance** : être évalué à sa juste valeur.
- **Plus d'équité** : rémunérer chacun en fonction de sa contribution à la création de valeur.

➤ **Ce que le Nouveau système de rémunération apporte**

Le but de ce système concernant les collaborateurs et les manager est identifié dans le tableau suivant :

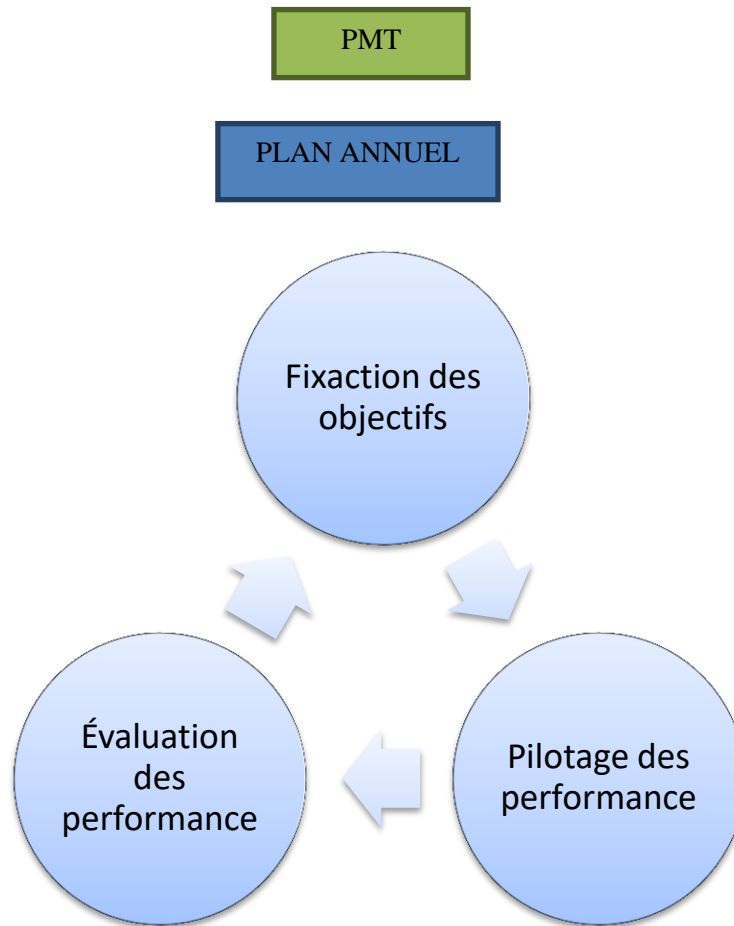
Tableau 7: La valeur ajoutée de nouveau système de rémunération

Aux collaborateurs	Aux manager
Comprendre ce que l'entreprise attend de lui, dans son rôle et son niveau de contribution.	La possibilité d'inciter leurs collaborateurs à améliorer leurs pratiques professionnelles
Prendre en main son développement professionnel	La participation à la gestion du parcours professionnel de ses collaborateurs.
Pouvoir bénéficier d'augmentations individuelles annuelles de son salaire de base	La fixation d'objectifs individuels d'amélioration de la contribution -la possibilité d'octroyer des augmentations individuelles du salaire de base
Pouvoir bénéficier d'une rémunération variable, en fonction des résultats atteints par rapport à ses objectifs.	La fixation d'objectifs individuels de résultats. la possibilité de proposer une rémunération variable.

Source : Document interne de l'entreprise

Concernant le management de la performance avec ce système, SH intégré ce qu'on appelle la **SMP** qui est un processus annuel qui place SH et les salariés dans une logique de contrat gagnant-gagnant pour créer durablement de la performance.

Figure 6: La SMP (Salaire-management de la performance)



Source : Document interne de l'entreprise

- La fixation des objectifs consiste sur la base des priorités stratégiques de l'entreprise, à formaliser les performances attendue pour l'année qui vient.
- Le pilotage consiste, tout au long de l'année, à suivre la réalisation des performances, à anticiper les éventuelles difficultés et à mettre en œuvre les actions correctrices indispensables.
- L'évaluation consiste à mesurer / apprécier objectivement la réalisation des performances pour l'année achevée, les résultats de l'évaluation sont ensuite mis en relation avec les opportunités de rémunération et de carrière chez SH.

2.3.2.4 La communication interne

Communiquer c'est toujours résoudre les problèmes, contribuer au travail d'équipe et créer un climat social stimulante. Selon DÉCAUDIN, IGALENS, la communication interne : « c'est l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation, utilisant des supports tels que le journal d'entreprise, les panneaux d'affichage, les lettres au personnel ou les téléconférences mais aussi les sites internet, les blogs et les réseaux sociaux. La communication interne se conçoit aujourd'hui comme un

instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa philosophie, comme un instrument de construction d'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leur employeur » (DÉCAUDIN & IGALENS, P 1-2, 2017).

- **La communication interne et la performance**

L'effet de la communication interne au sein de l'entreprise est très large c'est la base de toute stratégie visant la motivation des collaborateurs, donc le manager doit savoir communiquer avec ses collaborateurs, de la communication active et attentive qu'on parle. « Les projets échouent à cause de manque de communication, les collaborateurs sont insatisfaits quand ils sentiment mal informés ou bien quand ils apprennent par voie de presse des informations sur leur entreprise et reçoivent pas suffisamment d'explication dans leur travail » (Valérie Perruchot Garcia, P135, 2016).

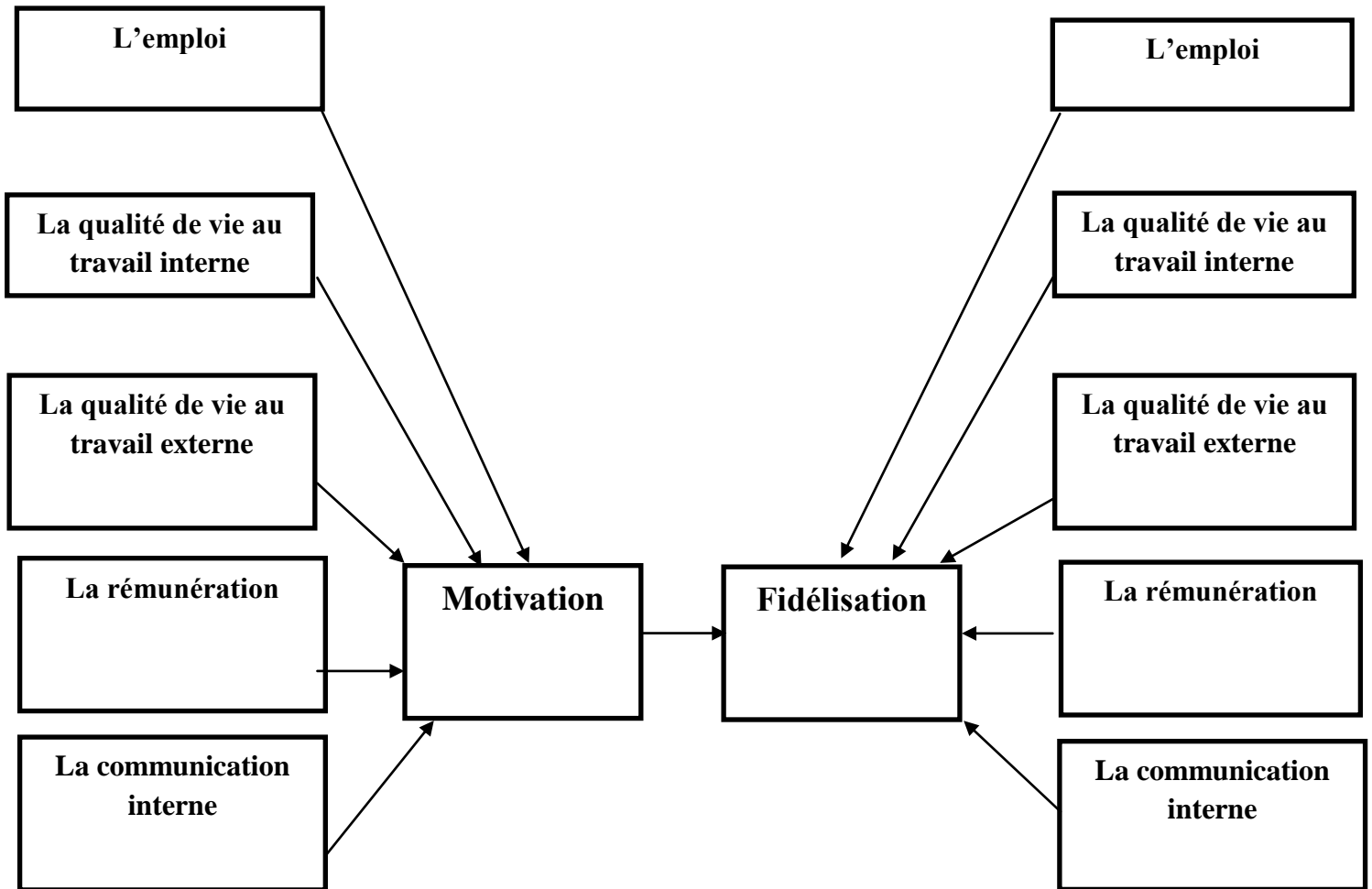
La communication interne est considérée comme un outil au service de l'image de l'entreprise de sorte qu'elle impacte le marketing RH, notamment le bouche à oreille. « D'autant plus que son objectif est de favoriser les échanges de connaissances, d'expérience pour faire partager, développer et mettre en commun un langage, une culture, écouter et comprendre le corps social, élaborer et faire circuler l'information, stimuler la remontée d'information et accélérer les progrès. En revanche, elle peut prendre des aspects surprenant, tels ces postes de **CHO** (Chief Happiness Officer) qui dépoussièrent les fonctions RH ou CI qui par leurs compétences RH, psychologie et communication mènent une activité de médiation et prévention des risques et des conflits psychosociaux » (Nicol d'Almeida & Thierry Libaert, P26, 2018).

Autrement dit la communication doit être efficace puisque elle affecte la motivation et le rendement des collaborateurs d'où l'importance de la transparence de l'information et les bonnes relations avec les collaborateurs et les managers, en revanche une insatisfaction est un obstacle aux objectifs de l'organisation.

2.3.3 Le modèle théorique

A ce stade, nous pouvant proposer un modèle de recherche en se basant sur la revue de la littérature et le cadre conceptuel pour ensuite vérifier et prouver l'existence d'un éventuel lien entre le mix marketing RH avec la motivation et la fidélisation afin d'avoir comment ou bien dans quel point le mix marketing impacte les deux levier et le relation entre eux, donc le cadre conceptuel a nous amène au modèle suivant :

Figure 7: Modèle de recherche



Source : Élaboré par nous-même

En fin on peut déduire les hypothèses de la recherche, vu que le mix marketing RH a une influence sur la motivation et la fidélisation des collaborateurs, c'est donc le cheminement auquel nous sommes arrivés et que nous tenterons de confirmer ou d'infirmer :

Les hypothèses :

A partir de traitement générale de marketing RH interne ainsi que le mix marketing RH et les différents leviers qui impact la motivation et la fidélisation des collaborateurs on peut déduire nos hypothèses comme suit :

H1 Le mix marketing RH impacte la motivation des collaborateurs de SH.

H2 Le mix marketing RH impacte la fidélisation des collaborateurs de SH.

H3 La motivation impacte la fidélisation des collaborateurs de SH.

CHAPITRE IV: ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous aborderons la collecte et l'analyse des données à travers lesquelles nous confirmerons ou rejetterons nos hypothèses, c'est-à-dire atteindre l'impact du mix marketing RH sur la fidélité et la motivation des collaborateurs au niveau de la direction générale –sonatrach-.

1 Analyse des résultats

A ce stade, nous aborderons les différentes rubriques de cette recherche ainsi qu'à l'analyse de nos données. Donc, il s'agit de traiter les profils des répondants, le mix marketing RH et le croisement entre ses dimensions avec un chemin de mapping, avec un test d'hypothèses.

1.1 Description de l'échantillon

Premièrement et il est important de connaître nos profils en terme de sexe, âge, revenu mensuelle, grade et ancienneté.

Tableau 8 : Profil des répondants

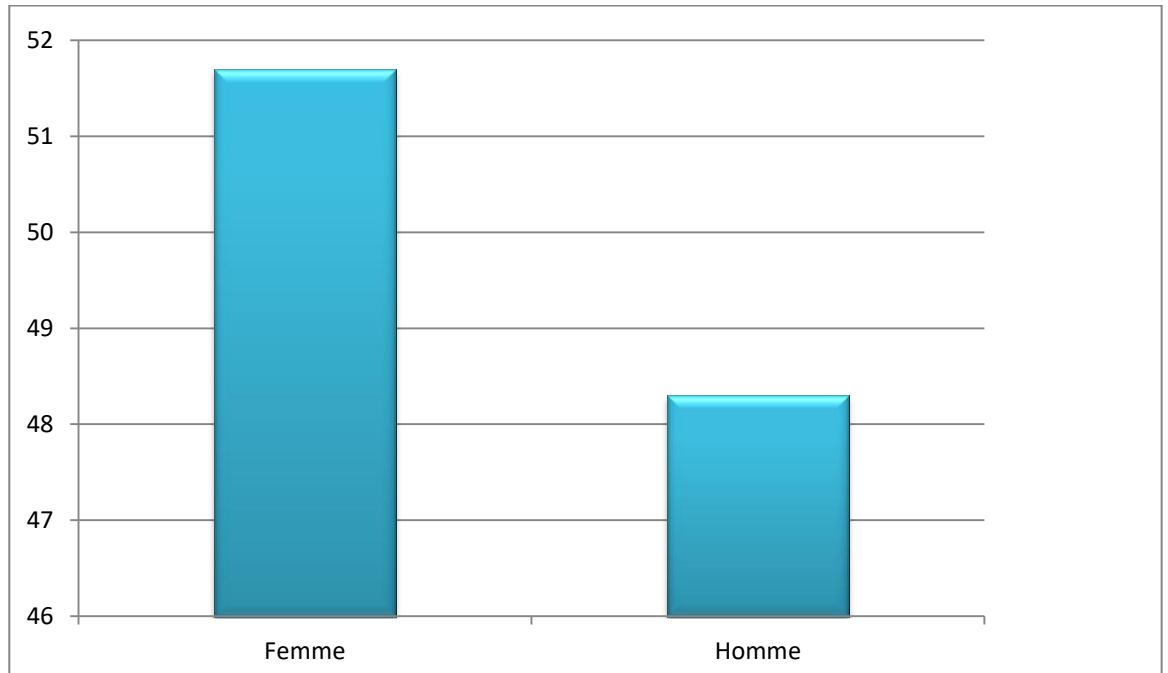
Variable	Modalité	Fréquence	Pourcentage
Sexe	Homme	112	48,3 %
	Femme	120	51,7 %
Age	Moins de 25	8	3,4 %
	Entre 25 et 35 ans	56	24,1 %
	Entre 36 et 45 ans	82	35,3 %
	Plus de 46 ans	86	37,1 %
Revenu mensuel	Moins de 50 000 DZD	48	20,7 %
	Entre 50 000 DZD et 99 999 DZD	104	44,8 %
	Entre 100 000 DZD et 149 999 DZD	72	31,0 %
	Plus de 150 000 DZD	8	3,4 %
Grade	Cadre	158	68,1 %
	Maîtrise	60	25,9 %
	Exécution	14	6,0 %
Expérience	Moins de 5ans	38	16,4 %
	Entre 6 ans et 10 ans	22	9,5 %
	Entre 11 ans et 15 ans	74	31,9 %
	Plus de 16 ans	98	42,2 %

Source : Sorties de SPSS

Selon le tableau, la majorité des profils des répondants sont des femmes avec une domination de 51,7 %, en ce qui concerne l'âge la plus part sont des âgées avec 37,1 %, en outre 44,8 % reçoivent un salaire entre 50 000 DZD et 99 999DZD, 68,1 % répondants sont des cadres et 42,2 % ont plus de 16 ans d'expérience donc leurs attentes sont

déférentes avec les attentes avec les collaborateurs de moins de 5 ans par ce que sont nouveaux et connaissent pas réellement l'entreprise ce qui les fait attendre plus.

Figure 8: Profil des répondants

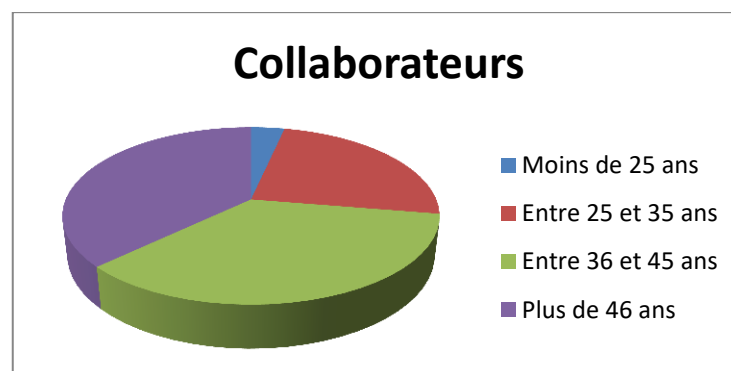


Source : Elaboré par nous même

Le graphe indique une dénomination des femmes en terme de nos répondants avec un pourcentage de 51,7 % et un pourcentage de 48,3 pour les hommes.

L'âge :

Figure 9: Age des collaborateurs



Source : Elaboré par nous même

A partir de la figure qui représente l'âge de nos répondant on remarque que les collaborateurs âgés de moins de 25 ans représentent 3,4 %, et les âgés entre 25 et 35 ans

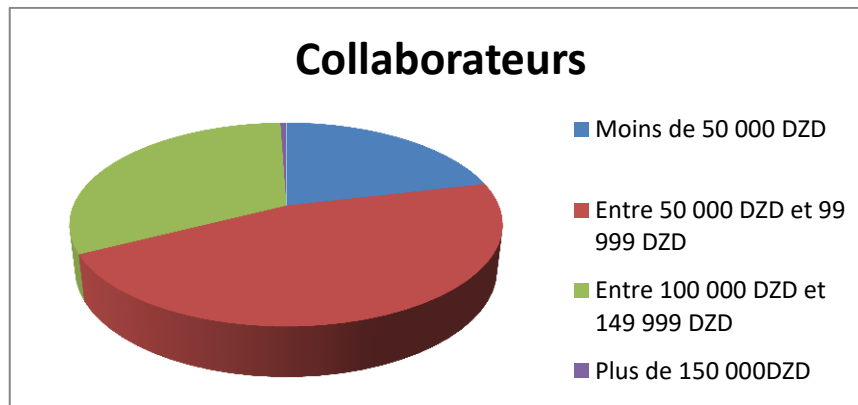
représentent 24,1 %, ensuite pour les collaborateurs entre 36 et 45 ans ils représentent 35,3 %, et 37,1% pour les âgés plus de 46 ans.

Commentaire :

La figure ci-dessus montre que la majorité des collaborateurs âgés entre 36 et 45 ans.

Revenu mensuel

Figure 10: Revenu mensuel



Source : Elaboré par nous même

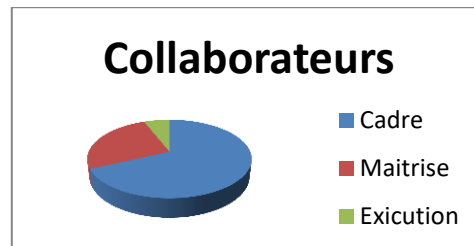
A partir de la figure qui représente le revenu mensuel des collaborateurs, on observe que 20,7 % perçoivent un salaire inférieur à 50000 DZD, 44,8% perçoivent entre 50000 et 99 999 DZD, 31% perçoivent entre 100000 DZD et 149 999 DZD et juste 3,4 % perçoivent plus que 150 000 DZD ;

Commentaire :

On remarque que la majorité de 104 collaborateurs leur revenu est entre 50 000 DZD et 99 999 DZD.

Le grade :

Figure 11: Grade des répondants



Source : Elaboré par nous même

A partir de la figure qui représente le grade des collaborateurs qui indique que 68,1% sont des cadres et 25,9 % maîtrise avec un pourcentage de 6% pour l'exécution.

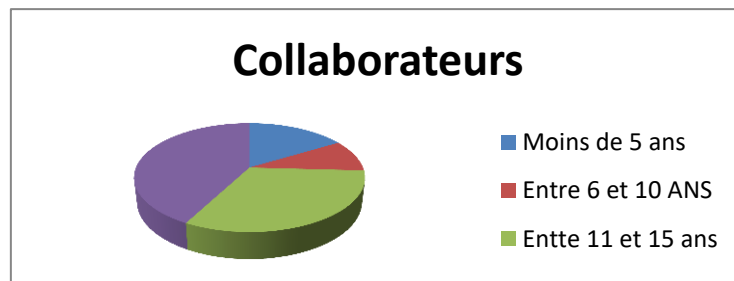
Commentaire :

La figure ci-dessus montre pour nous que la majorité des collaborateurs au sein de l'entreprise sont des cadres avec 158 cadres.

L'ancienneté

Figure 12:

Ancienneté des collaborateurs



Source : Elaboré par nous même

A partir de la figure qui représente l'ancienneté des collaborateurs au sein de SH, on remarque que 16,4 % ont une expérience moins de 5 ans et 9,5 % entre 6 et 10 ans, ensuite 31,9 % qui ont une expérience entre 11 et 15 ans avec 42,2 % qui ont une expérience plus que 156 ans.

Commentaire :

La figure indique une dénomination des collaborateurs qui ont plus de 16 ans d'expérience avec 98 collaborateurs

1.2 Analyse tri à plat

Dans cette partie on va traiter les données concernant les 4P (Mix marketing RH). Etant donné que la majorité de nos questions portaient sur le degré d'accord donc nos résultats

d'analyse seront traités avec l'échelle de Likert qui se divise en cinq niveaux de 1 au 5 et qui incluent les critères suivants : Pas du tout d'accord, pas d'accord, neutre, d'accord, tout à fait d'accord.



L'indicateur de Likert est issu du calcul suivant :

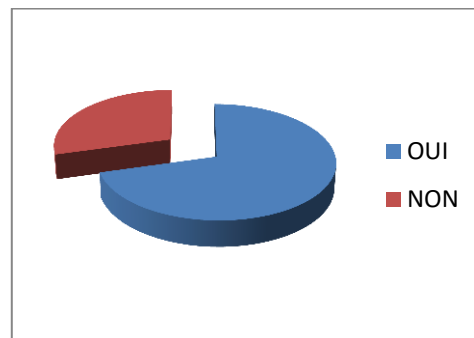
4 (Nombre des intervalles)

5 (Nombre des items)

1.2.1 L'emploi

Notre première P est divisé sur deux volets : intégration et post occupé.

Figure 13: Satisfaction sur la formation initiale



Source : Elaboré par nous-même.

En terme de formation initiale et intégration, 164 collaborateur sont satisfait de leur intégration et 68 sont pas satisfait, et à travers lequel on peut dire que l'entreprise réussit à intégrer ses collaborateurs qui affecte leur satisfaction.

1.2.1.1 Poste occupé

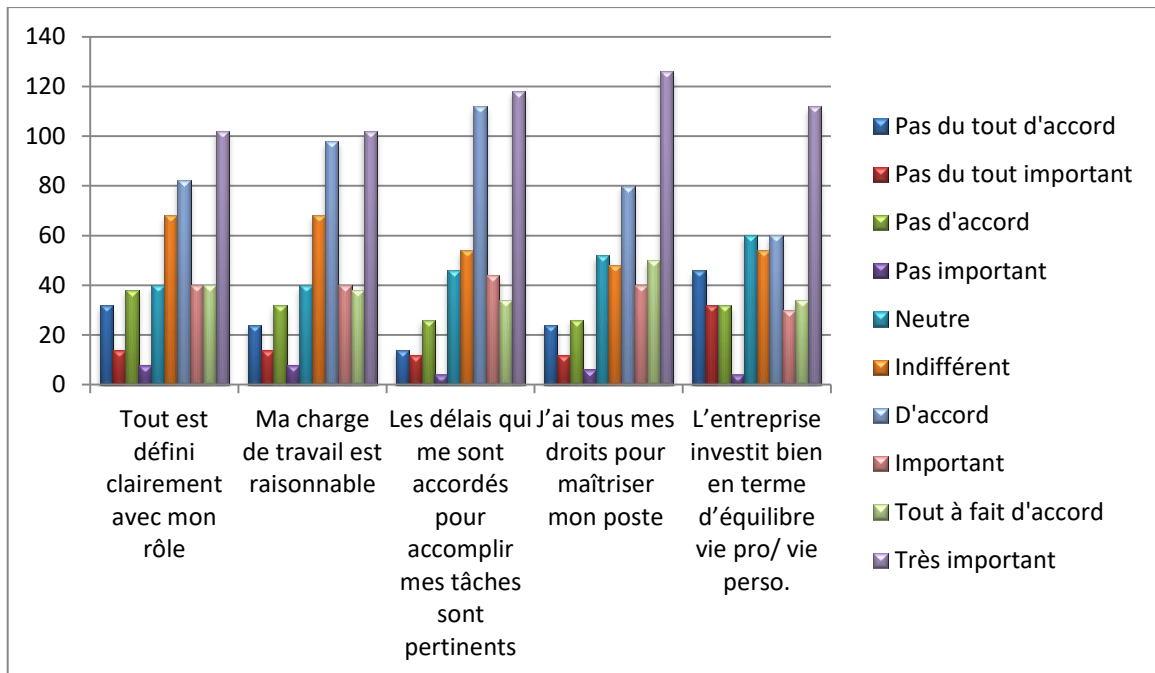
On va expliquer dans cette phase le degré d'accord de nos répondants sur l'emploi, autrement dit, la qualité de service (produit RH) offerte aux collaborateurs

Tableau 9 Adaptation de profil avec le poste occupé

	Tout est défini clairement avec mon rôle	Ma charge de travail est raisonnable	Les délais qui me sont accordés pour accomplir mes tâches sont pertinents	J'ai tous mes droits pour maîtriser mon poste	L'entreprise investit bien en terme d'équilibre vie pro/ vie perso.
Pas du tout d'accord	13.8%	10.3%	6%	1.03%	19.8%
Pas du tout important	6 %	4%	5.2%	5.2%	13.8%
Pas d'accord	16.4%	13.8%	11.2%	11.2%	13.8%
Pas important	3.4%	2%	1.7%	2.6%	1.7%
Neutre	17.2%	17.2%	19.8%	22.4%	25.9%
Indifférent	29.3%	31%	23.3%	20.7%	23.3%
D'accord	35.3%	42.2%	48.3%	34.5%	25.9%
Important	17.2%	18.1%	19%	17.2%	12.9%
Tout à fait d'accord	17.2%	16.4%	14.7%	21.6%	14.7%
Très important	44%	44.8%	50.9%	54.3%	48.3%
Moyenne	3,26	3,41	3,54	3,46	3,02
	3,90	3,96	4,09	4,13	3,80
Ecart type	1,303	1,213	1,064	1,237	1,335
	1,187	1,143	1,129	1,144	1,412
Evaluation	D'accord	D'accord	D'accord	D'accord	D'accord
	Important	Important	Très important	Très important	Important
Moyenne générale					3,34 / 3,98
Evaluation générale					D'accord/Important

Source : Sortie SPSS

Figure 14: Statistiques descriptives du poste occupé



Source : Elaboré par nous-même

La figure indique les statistiques lié au poste occupé avec cinq critères afin de mesurer le degré d'accord pour les collaborateurs ainsi qu'à l'importance de chaque critères pour chaque collaborateur, pour le premier critères qui est la définition des rôles 3 répondant était pas du tout d'accord, 38 sont pas d'accord, 40 sont en neutralité, 82 sont d'accord et 40 mentionnent tout à fait d'accord, pour l'importance 14 ont répondu avec pas du tout important, 8 pas important, 68 mentionnent indifférent, 40 indiquent que ce critère est important pour eux et **102** ont indiqué qu'il est très important. En outre, pour la charge de travail 24 indiquent pas du tout d'accord 32 pas d'accord, 40 neutre, **98** était en d'accord, 38 avec tout à fait d'accord, pour l'importance 14 ont indiqué « pas du tout important » 8 personnes indiquent pas important 68 indifférent 40 important et **102** ont mentionnées très important. En ce qui concerne les délais accordés pour l'accomplissement des tâches 14 ont été pas du tout d'accord par contre 112 était en situation d'accord et 118 indiquent que ce critère est très important. Pour le pouvoir de poste ou bien le degré d'autonomie 24 était pas du tout d'accord et juste 50 tout à fait d'accord avec une majorité de 80 collaborateur était en situation d'accord pour l'importance 126 ont indiqué très important, enfin pour l'équilibre vie professionnel et vie personnel 46 était pas du tout d'accord 60 restaient neutres et 60 était en situation d'accord, pour l'importance de cet équilibre 112 ont mentionnées très important.

Commentaire :

Pour les collaborateurs l'adaptation de leurs profils avec le poste occupé est importante, la majorité sont en situation d'accord avec tous les critères au sein de l'entreprise, **82** collaborateurs était en situation d'accord avec le premiers critère et en terme d'importance

de ce critère **112** disent qu'il est très important, le même cas pour le reste des critères, pour la charge de travail **98** collaborateurs ont mentionnées d'accord et concernant l'importance **102** ont indiqué très important, et pour les délais accordés pour l'accomplissement des tâches **112** ont mentionnées d'accord d'un autre coté **118** considèrent que cet critère est très important pour eux, de plus, pour le pouvoir de poste et ou bien le degré d'autonomie **80** personnes était en situation d'accord et en terme d'importance **126** collaborateur concèdent que ce critère est très important, pour l'investissement de l'entreprise dans l'équilibre vie professionnel et vie personnel **60** collaborateurs ont indiqué leur d'accord et **112** le concèdent qu'il est très important. A partir de la moyenne générale calculé (Tableau7) **3,34** et selon l'échelle de Likert tous le post occupé (Le premier P) est dans une mesure de d'accord validée par l'écart-type **1,2072**. Ce qui importe que l'entreprise travail et investie bien pour le développement de ses collaborateurs.

1.2.2 La qualité de vie au travail

Notre deuxième P qui est la qualité de vie au travail est divisé sur deux volet : environnement interne et externe au sein de SH.

Tableau 10: Statistiques descriptives -la QVT-

	La qualité et le service de l'accueille /réception est bonne	L'hygiène de l'espace de travail est parfaite	La qualité de la structure du bureau est bonne	Les équipements du bureau sont de qualité et toujours disponibles.	Les chauffages /climatisateurs sont disponibles et de qualité.	Le climat du travail est agréable
Pas du tout d'accord	1.7%	6.9%	17.2%	14.7%	31.9%	8.6%
Pas du tout important	8.6%	5.2%	8.6%	3.2%	7.8%	5.2%
Pas d'accord	13.8%	16.4%	21.9%	15.5%	20.7%	11.2%
Pas important	2.6%	1.7%	5.2%	2%	1.7%	0.8%
Neutre	28.4%	22.4%	17.2%	18.1%	11.2%	25.9%
Indifférent	31%	17.2%	18.1%	21.6%	18.1%	19%
D'accord	44%	38.8%	33.6%	40.5%	23.3%	40.5%
Important	16.4%	19%	15.5%	19.8%	12.9%	9.5%
Tout à fait d'accord	12.1%	15.5%	12.9%	11.2%	12.9%	13.8%
Très important	41.4%	56.9%	52.6%	53.4%	59.5%	65.5%
Moyenne	3,51	3,40	3,06	3,18	2,65	3,40
	3,79	4,21	3,98	4,16	4,15	4,29
Ecart type	,935	1,139	1,318	1,253	1,455	1,123
	1,252	1,113	1,303	1,093	1,236	1,124
Evaluation	D'accord	D'accord	D'accord	D'accord	Neutre	D'accord
	Important	Très important	Important	Important	Important	Très important

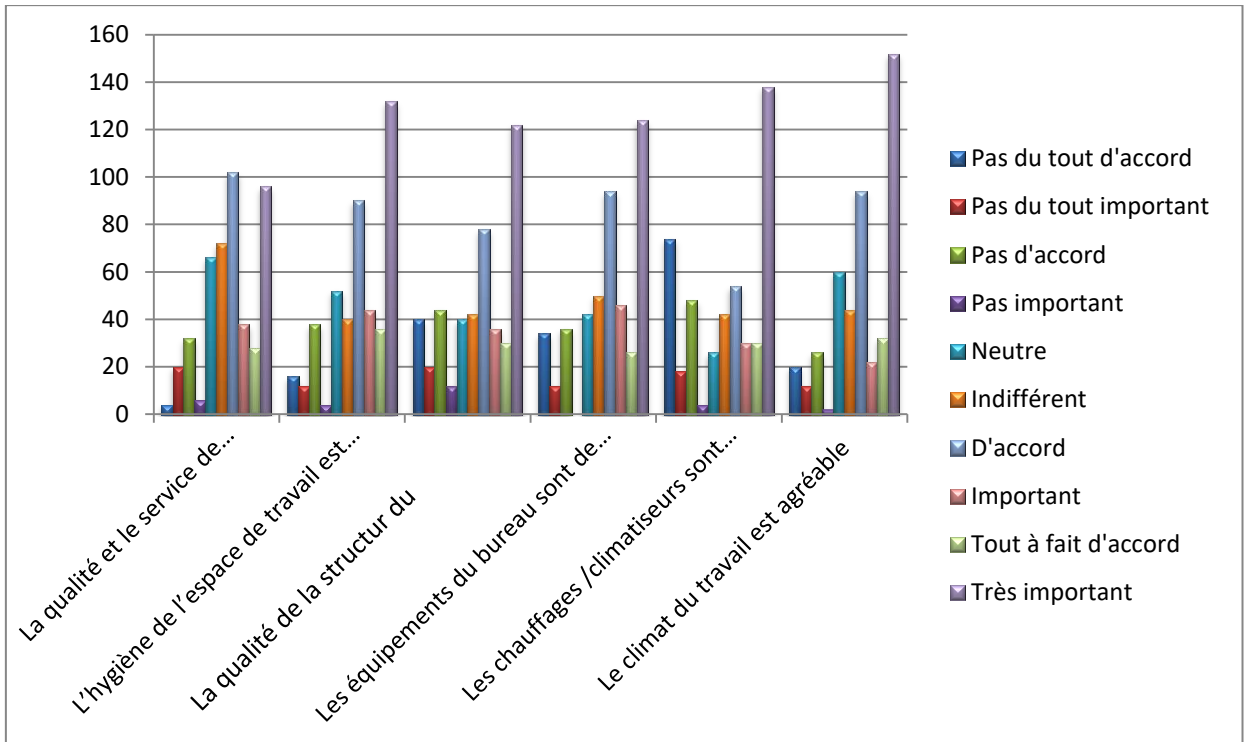
Source : Sortie SPSS

Tableau 11: Statistiques descriptives -la QVT externe-

	Emplacement géographique de l'entreprise	Disponibilité de moyens de transports	Disponibilité stationnement pour les véhiculées	Haut niveau de sécurité	La qualité de restauration est bonne	
Pas du tout satisfait	17.2%	4.3%	26.7%	6%	32.8%	
Pas du tout important	6%	0.8%	9.5%	1.7%	6.9%	
Pas satisfait	19.8%	8.6%	23.3%	14.7%	22.4%	
Pas important	1.7%	2.6%	3.4%	1.7%	0.8%	
Neutre	13.8%	12.1%	25%	25%	21.6%	
Indifférent	14.7%	10.3%	15.5%	15.5%	20.7%	
Satisfait	35.3%	50.9%	19.8%	37.9%	19%	
Important	14.7%	17.2%	12.1%	15.5%	15.5%	
Très satisfait	13.8%	24.1%	5.2%	16.4%	4.3%	
Très important	62.9%	69%	59.5%	65.5%	56%	
Moyenne	3,09	3,82	2,53	3,44	2,40	
	4,27	4,51	4,09	4,41	4,13	
Ecart type	1,339	1,033	1,223	1,111	1,241	
	1,150	,848	1,320	,931	1,188	
Evaluation	Neutre	D'accord	Pas d'accord	D'accord	Pas d'accord	
	Très important	Très important	Très important	Très important	Important	

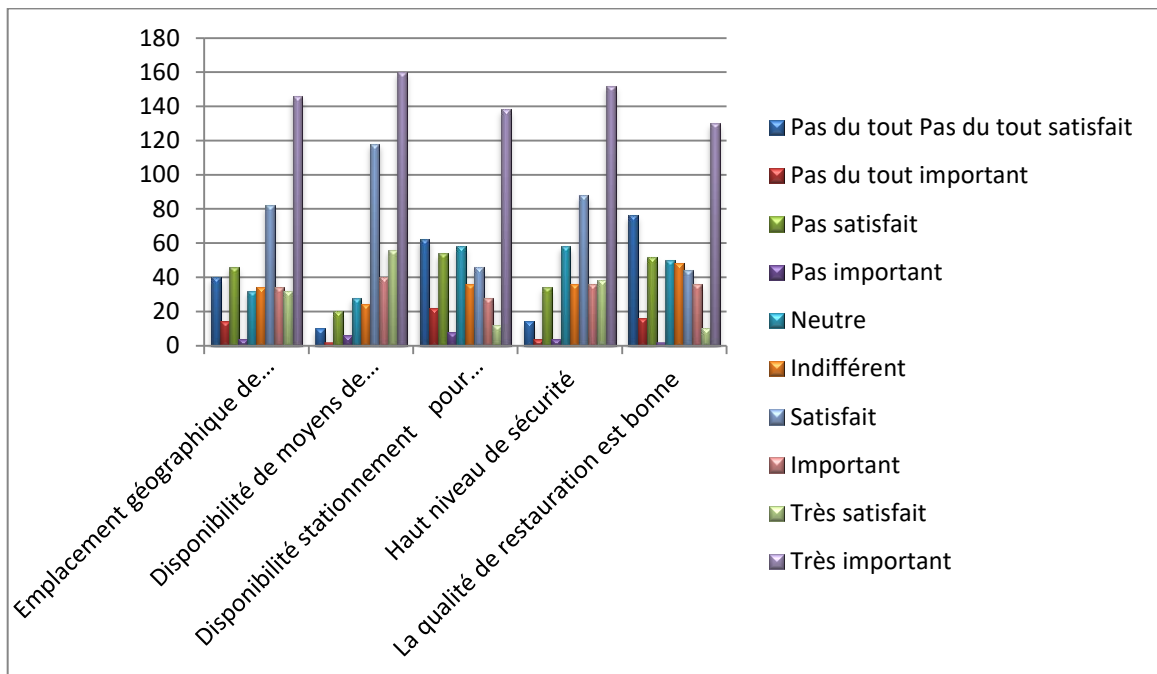
Source : Sortie SPSS

Figure 15: Avis des collaborateurs sur la QVT interne



Source : Elaboré par nous même

Tableau 12: Avis des collaborateurs sur la QVT en externe



Source : Elaboré par nous même

La figure ci-dessus indique les statistiques ou bien les résultats d'analyse concernant le deuxième P de mix marketing RH au niveau interne, pour le premier critères qui est la

qualité et le service de l'accueil /réception 4 répondant étaient pas du tout d'accord, 32 sont pas d'accord, 66 sont en neutralité, **102** sont d'accord et 28 mentionnent tout à fait d'accord, pour l'importance 20 ont répondu avec pas du tout important, 6 pas important, 72 mentionnent indifférent, 38 indiquent que ce critère est important pour eux et **96** ont indiqué qu'il est très important. En outre, pour l'hygiène de l'espace de travail 16 indiquent pas du tout d'accord 38 pas d'accord, 52 neutre, **90** étaient en d'accord, 36 avec tout à fait d'accord, pour l'importance 12 ont indiqué « pas du tout important » 4 personnes indiquent pas important 40 indifférent 44 important et **132** ont mentionnées très important. En ce qui concerne La qualité de la structure du bureau 40 disaient pas du tout d'accord par contre 78 étaient en situation d'accord et **122** indiquent que ce critère est très important. Pour les équipements du bureau 34 était pas du tout d'accord et juste 26 tout à fait d'accord avec une majorité de 94 collaborateur était en situation d'accord, pour l'importance **124** ont indiqué très important, pour la disponibilité et la qualité des chauffages et climatiseurs 74 étaient pas du tout d'accord 26 restaient neutres et 54 étaient en situation d'accord, pour l'importance **138** ont mentionnées très important. Enfin pour le climat du travail au sein de l'entreprise 20 collaborateurs était pas du tout d'accord 60 restent neutres et **94** étaient en situation d'accord, en terme d'importance une dénomination de **152** collaborateurs qui concédèrent le climat du travail comme facteur très important. En externe pour l'emplacement géographique de l'entreprise 40 collaborateurs indiqués pas du tout satisfait et pour l'importance 14 mentionnent pas du tout important, 46 personnes sont pas satisfait et 4 indiquaient pas important, 32 collaborateurs ont restaient neutre et concernant l'importance de ce critère 34 disaient indifférent **82** sont satisfait et 34 mentionnent « important » et **146** mentionnent très important, 32 étaient très satisfait. Pour la disponibilité de moyens de transports 10 collaborateurs ont indiqués pas du tout satisfait et une majorité de **118** étaient satisfaits et 56 très satisfait, Pour le degré d'importance **160** considèrent que ce facteur est très important et 2 mentionnent pas du tout important, par contre dans la disponibilité de stationnement pour les véhiculées **62** collaborateurs étaient pas du tout satisfaits 58 restaient neutres et juste 46 qui sont satisfaits, par rapport à l'importance de critère une dénomination de **138** qui ont mentionnées que ce critère est très important et 22 avec pas du tout important, en ce qui concerne le niveau de sécurité 88 sont satisfaits avec le haut sécurité et juste 14 qui sont pas du tout satisfaits, 58 restaient neutre, en terme d'importance **152** le considèrent très important pour eux, enfin pour la qualité de restauration **76** sont pas du tout satisfaits et 44 sont satisfait et 10 très satisfaits, pour l'importance **130** considèrent la qualité de restauration comme facteur très important pour eux et 2 personnes mentionnent pas important.

Commentaire :

Pour les collaborateurs la qualité de vie au travail est importante, en interne on remarque que **90** personnes ont été en d'accord avec l'hygiène de l'espace de travail au sein de l'entreprise et les considèrent comme critère très important avec un nombre de **132** collaborateurs, pour la qualité de la structure du bureau **78** collaborateurs étaient en situation de d'accord et pour l'importance **122** disent qu'il est très important, en outre, concernant l'équipement du bureau **94** personnes étaient en d'accord avec **124**

collaborateurs qui mentionnent très important , en terme des chauffages et climatisation 74 collaborateurs étaient en situation de pas du tout d'accord ce qui impacte l'évaluation générale de ce critère "Neutre" selon l'échelle de Likert puisque la moyenne était 2,65 et pour d'importance 138 collaborateurs ont indiqués très important, finalement 94 collaborateurs ont indiqués leur d'accord avec le climat du travail au sein de sh et 152 le considèrent comme critère très important. Sur le volet externe 82 collaborateurs sont satisfaits avec l'emplacement géographique de l'entreprise, par rapport à la disponibilité de moyens de transports 118 étaient satisfaits et en terme d'importance 146 considèrent l'emplacement géographique comme élément très important et 160 aussi disent que les moyens de transports est un facteur très important pour nous. En outre, pour la disponibilité de stationnement 62 étaient pas du tout satisfaits et 138 le considérer comme un élément très important puisque il est lié à la gestion de temps. Par rapport au niveau de sécurité 88 sont satisfaits de la qualité de sécurité structuré par sh, 152 disent qu'il est très important pour eux, concernant la qualité de la restauration une majorité de 76 personnes qui sont pas du tout satisfaits avec cette dernière, car elle très important pour eux et le nombre de 130 confirme ça. Donc pour une appréciation générale de la QVT l'évaluation étaient neutre selon l'échelle de Likert avec une moyenne de 3,13 avec une d'importance « important » avec 4,18 validée bien sûr par un écart type supérieure de 1 proche de la moyenne.

1.2.3 La rémunération

Dans cette rubrique on va analyser le degré d'accord des collaborateurs par rapport au système de rémunération de SH.

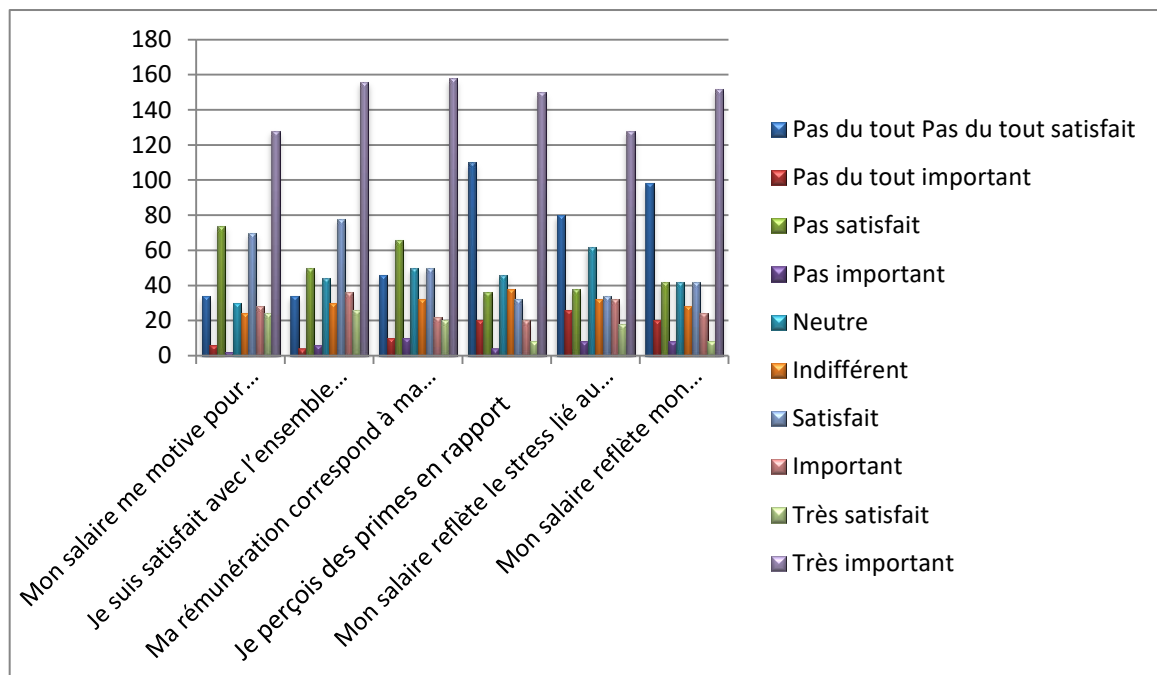
Tableau 13: Statistiques descriptives sur la rémunération

	Mon salaire me motive pour continuer à travailler chez SH	Je suis satisfait avec l'ensemble des avantages sociaux que j'ai reçues (Heurs supplément aires, assurance médicale, congés...)	Ma rémunérati -on correspond à ma formation	Je perçois des primes en rapport avec mes performances	Mon salaire reflète le stress lié au métier que j'exerce	Mon salaire reflète mon expérience professionnelle
Pas du tout d'accord	14.7%	14.7%	19.8%	47.4%	34.5%	42.2%
Pas du tout important	2.6%	1.7%	4.3%	8.6%	11.2%	8.6%
Pas d'accord	31.9%	21.6%	28.4%	15.5%	16.4%	18.1%
Pas important	0.8%	2.6%	4.3%	1.7%	3.4%	3.4%

Neutre	12.9%	19%	21.6%	19.8%	26.7%	18.1%
Indifférent	10.3%	12.9%	13.8%	16.4%	16.4%	12.1%
D'accord	30.2%	33.6%	21.6%	13.8%	14.7%	18.1%
Important	12.1%	15.5%	9.5%	8.6%	13.8%	10.3%
Tout à fait d'accord	10.3%	11.2%	8.6%	3.4%	7.8%	3.4%
Très important	74.1%	67.2%	68.1%	64.7%	55.2%	65.5%
Moyenne	2,90	3,05	2,71	2,10	2,45	2,22
	4,54	4,44	4,33	4,19	3,98	4,21
Ecart type	1,272	1,261	1,248	1,237	1,305	1,263
	,906	,933	1,130	1,275	1,367	1,286
Evaluation	D'accord	D'accord	D'accord	D'accord	D'accord	Pas d'accord
	Important	Important	Très important	Très important	Important	Très important
Moyenne générale					2,57	4,28
Evaluation générale					Pas d'accord	Très important

Source : Sortie SPSS

Figure 16: Degré d'accord des collaborateurs -rémunération-



Source : Elaboré par nous même

La figure ci-dessus nous montre le degré d'accord des collaborateurs par rapport au 3P qui est la rémunération. Pour le premier critère qui est la motivation de salaire pour continuer à travailler chez SH 70 personnes qui sont d'accord, 34 pas du tout d'accord 30 restaient neutres et 24 ont indiqués tout à fait d'accord, pour le programme des avantages sociaux offerts par l'entreprise 78 collaborateurs étaient en situation d'accord et 34 pas du tout d'accord 44 en situation de neutralité en terme d'importance 172 personnes considèrent que la motivation de salaire est très importante et aussi une dénomination de 156 qui

mentionnent très important pour le programme des avantages sociaux et que 4 personnes qui ont indiqués pas du tout important. De plus, pour le troisième critère qui est la rémunération selon la formation 46 étaient pas du tout d'accord 50 restaient neutres et 50 disent d'accord et que 20 pour tout à fait d'accord, pour l'importance 158 indiqués très important pour nous et que 10 qui disaient pas important pour moi. En outre, concernant les primes liés au performance une majorité de 110 qui ont indiqués pas du tout d'accord et que 32 qui disent d'accord et 8 pour tout à fait d'accord, en terme d'importance 150 ont mentionnés très important et 20 important avec une vingtaine qui ont indiqués pas du tout important pour moi. Pour le quatrième critère « mon salaire reflète le stress lié au métier que j'exerce 80 collaborateurs étaient pas du tout d'accord 62 en situation de neutralité 34 qui ont signalé d'accord, pour l'importance 128 mentionnés très important et 8 pas important pour moi. Concernant le dernier critère « le salaire lié à l'expérience professionnelle » 98 ont signalés pas du tout d'accord et que 42 qui sont en d'accord en terme d'importance 152 disent très important pour moi et que 8 qui les considèrent comme élément pas important.

Commentaire :

La rémunération est un facteur très important pour les collaborateurs, la figure ci-dessus

Indique que 70 personnes qui sont d'accord avec le premier critère et 172 le considérer comme facteur très important, pour le système des avantages sociaux de l'entreprise 78 collaborateurs étaient en situation d'accord et 156 mentionnent très important. Par rapport à l'item trois « ma rémunération correspond à ma formation » 66 personnes sont pas d'accord, et 158 qui le considèrent comme critère très important, concernant les primes selon la performance 110 collaborateurs étaient pas du tout d'accord avec ce critère au sein de SH , en terme d'importance 150 personnes mentionnés très important, pour le quatrième critère « le salaire reflète le stress réel au travail » 80 collaborateurs étaient pas du tout d'accord et 152 bien sûr le considèrent très important. Enfin pour le salaire lié à l'expérience 98 étaient pas du tout d'accord et 152 mentionnent ce critère comme élément très important. En général les collaborateurs sont en situation de désaccord avec le système de rémunération au sein de la DG sh selon l'échelle de Likert avec une moyenne de 2,57 et considèrent le système de rémunération est très important car son impact la motivation au travail.

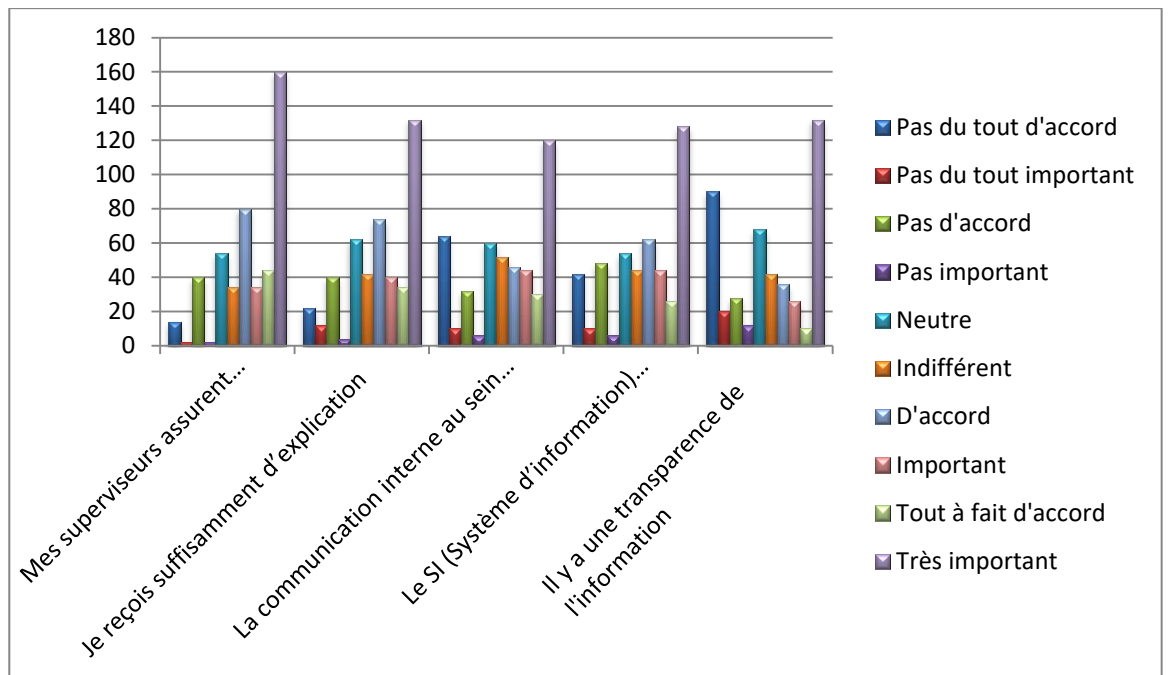
1.2.4 La communication interne

Tableau 14 : Statistiques descriptives -communication interne

	Mes superviseurs assurent toujours une bonne relation avec moi	Je reçois suffisamment d'explication	La communication interne au sein de l'entreprise me motive	Le SI (Système d'information) utilisée au sein de l'entreprise est efficace	Il y a une transparence de l'information	
Pas du tout d'accord	6%	9.5%	27.6%	18.1%	38.8%	
Pas du tout important	0.8%	5.2%	4.3%	4.3%	8.6%	
Pas d'accord	17.2%	17.2%	13.8%	20.7%	12.1%	
Pas important	0.8%	1.7%	2.6%	2.6%	5.2%	
Neutre	23.3%	26.7%	25.9%	23.3%	29.3%	
Indifférent	14.7%	18.1%	22.4%	19%	18.1%	
D'accord	34.5%	31.9%	19.8%	26.7%	15.5%	
Important	14.7%	17.2%	19%	19%	11.2%	
Tout à fait d'accord	19%	14.7%	12.9%	11.2%	4.3%	
Très important	69%	56.9%	51.7%	55.2%	56.9%	
Moyenne	3,43	3,25	2,77	2,92	2,34	
	4,50	4,20	4,11	4,18	4,03	
Ecart type	1,156	1,183	1,382	1,284	1,256	
	,837	1,123	1,107	1,098	1,319	
Evaluation	D'accord	D'accord	D'accord	D'accord	D'accord	
	Important	Très important	Important	Important	Important	
Moyenne générale					2,94	4,2
Evaluation générale					Neutre	Très important

Source : Sortie SPSS

Figure 17: Degré d'accord des collaborateurs -communication interne-



Source : Elaboré par nous même

Pour la communication interne qui est le dernier P de mix social, pour les avis des collaborateurs étaient comme suit : pour la communication avec les superviseurs 54 personnes sont neutre 14 pas du tout d'accord, et 40 sont pas d'accord 80 sont d'accord pour l'importance 160 considèrent ce critère comme élément très important 34 restaient indifférents et que 2 qui ont le considérer comme élément pas important , pour le critère « je reçois suffisamment d'explication 22 sont pas du tout d'accord 40 sont pas d'accord et 64 restaient neutres et une majorité de 74 qui sont d'accord, 132 collaborateurs les considèrent comme facteur très important dans leurs travail 40 mentionnent important et que 4 qui ont mentionnés pas important, pour l'impact de communication interne sur la motivation dans le travail au sein de l'entreprise 64 étaient pas du tout d'accord et 60 restaient neutres, et que 46 qui sont d'accord , 120 personnes mentionnent que ce critère est important et 44 pour important et que 6 personnes avec pas important , par rapport à l'efficacité de SI 42 collaborateurs sont pas du tout d'accord et 54 restaient neutres, et une majorité de 62 qui sont en situation d'accord, et 26 avec tout à fait d'accord, 128 mentionnent qu'il est très important pour eux 44 disent important et que 6 pour pas important, en terme de transparence de l'information une dénomination de 90 collaborateurs qui ont pas du tout d'accord 68 restaient neutres et que 36 qui sont d'accord , 132 les considèrent comme critère très important , et que 12 pour pas important et 42 mentionnent indifférent.

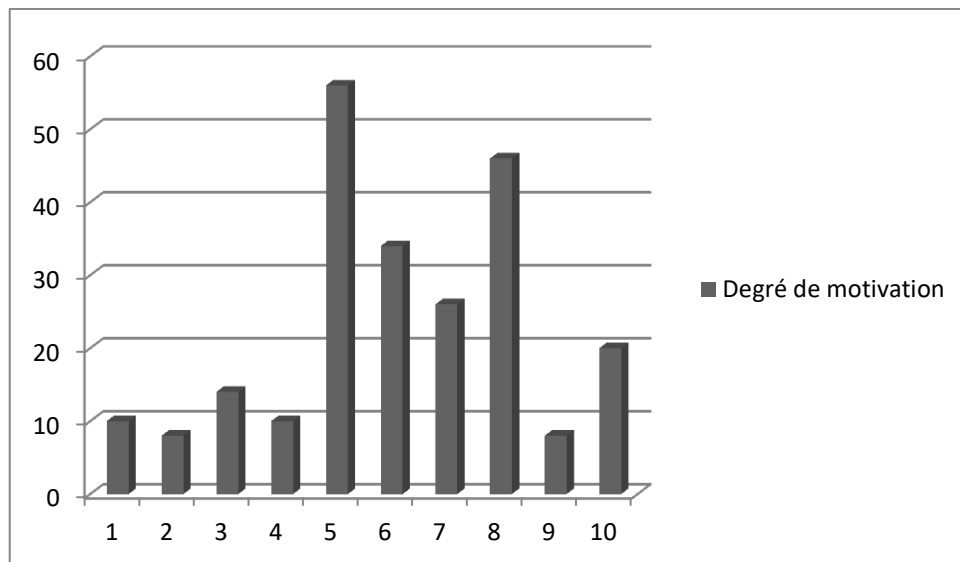
Commentaire

On remarque dans la figure ci-dessus que les collaborateurs ont d'accord en terme de relation avec le superviseur ou bien le chef hiérarchique avec un nombre de **80** , et une majorité de **160** qui considèrent cette relation comme Indice très important, pour l'explication suffisante dans le travail **74** sont d'accord avec cette dernière , **132** les considèrent comme variable très important, concernant l'impact de la CI sur leurs motivation 64 collaborateurs sont pas du tout d'accord et **120** mentionnent qu'il est très important pour eux, par rapport à l'efficacité de SI **62** sont d'accord et en terme d'importance 128 disent très important , pour la transparence de l'information une dénomination de **90** sont pas du tout d'accord et **132** ont indiqués très important pour moi. En général l'avis sur la communication interne au sein de sonatrach est neutre et dans un degré de très important selon l'échelle de Likert avec une moyenne de 2,94 et degré d'importance de 4,2 validé par un écart type positive de 1,2522.

- **La motivation**

Dans cette rubrique on a essayé de mesurer le degré de motivation des collaborateurs au sein de l'entreprise sur une échelle de 1 à 10.

Figure 18: Degré de motivation chez les collaborateurs



Source : Elaboré par nous même

La figure ci-dessus nous montre à quel niveau les collaborateurs sont motivés au sein de SH, de sorte que les points étaient sur une échelle de 1 à 10. Par rapport aux réponses, elles étaient variées 10 collaborateurs mentionnent très faible avec une note de 1, 8 mentionnent 2, 14 ont mentionnés 3, 10 étaient avec 4, une majorité de 56 ont mentionnés 5, 34 ont indiqués 6, 26 mentionnent 7, 46 collaborateurs sont dans le niveau 8,

et 8 sont avec une motivation élevée 9, et 20 collaborateurs sont très motivés dans le niveau 10.

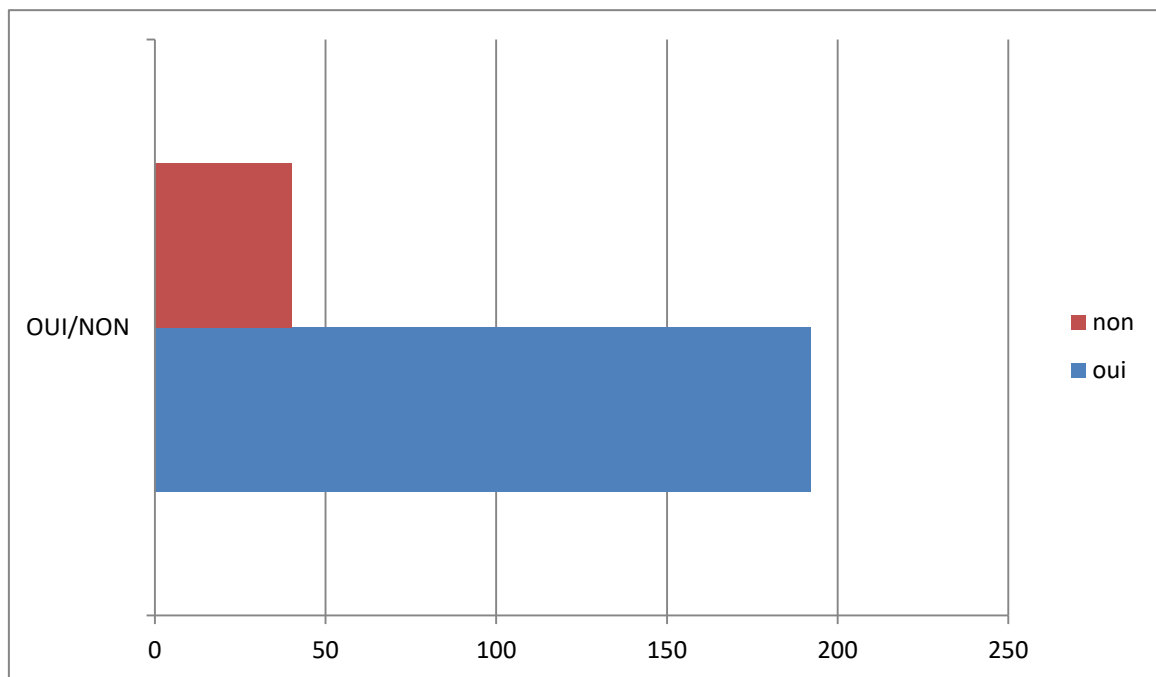
Commentaire

La motivation est facteur clé pour les collaborateurs, on remarque une dénomination de 56 sont moyennement motivés et que 20 personnes, leur motivation était trop élevée.

- **La fidélisation**

Cette rubrique est divisée en deux questions afin de mesurer la fidélisation des collaborateurs à SH pour la première c'était une question de oui ou non, et le second était une question avec deux critères basé sur l'échelle de Likert.

Figure 19: Avis des collaborateurs pour continuer à travailler chez sh



Source : Élaboré par nous même

La figure ci-dessus représente l'avis des collaborateurs à rester travailler chez SH, 192 collaborateurs sont prêts à rester travailler chez sh et que 40 personnes qui mentionnent non.

Commentaire

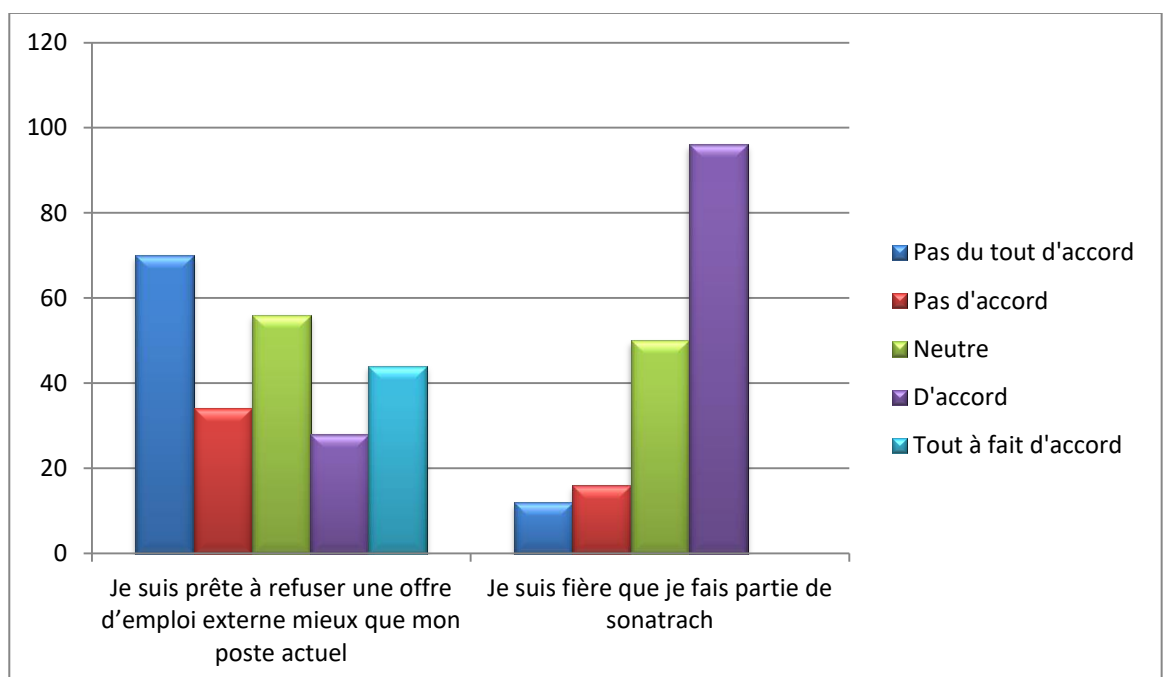
Une dénomination de 192 collaborateurs (82,2%) ont préférées a continuer travailler dans cette entreprise, autrement dit l'entreprise doit continuer à fidéliser ses collaborateurs

Tableau 15: Statistiques descriptive-fidélisation-

	Je suis prête à refuser une offre d'emploi externe mieux que mon poste actuel	Je suis fière que je fais partie de sonatrach
Pas du tout d'accord	30.2%	5.2%
Pas d'accord	14.7%	6.9%
Neutre	24.1%	21.6%
D'accord	12.1%	41.4%
Tout à fait d'accord	19%	25%
Moyenne	2,75	3,74
Ecart-type	1,476	1,070
Evaluation	Neutre	D'accord
Moyenne globale	4,62	
Evaluation globale	Tout à fait d'accord	

Source : Sortie SPSS

Figure 20: Fidélisation des collaborateurs



Source : Elaboré par nous même

La figure représente pour nous le degré d'accord des collaborateurs par rapport à deux critères qui mesurent leur fidélisation, par rapport à la volonté des collaborateurs à refuser une offre d'emploi externe 70 étaient pas du tout d'accord, 34 sont pas d'accord 56 restaient neutre et 28 mentionnent d'accord avec 44 qui sont tout à fait d'accord. En outre,

pour la fierté d'appartenance 12 sont pas du tout d'accord, 16 sont pas d'accord 50 en situation de neutralité et une dénomination de 96 collaborateurs qui mentionnent leur d'accord et 58 qui sont tout à fait d'accord.

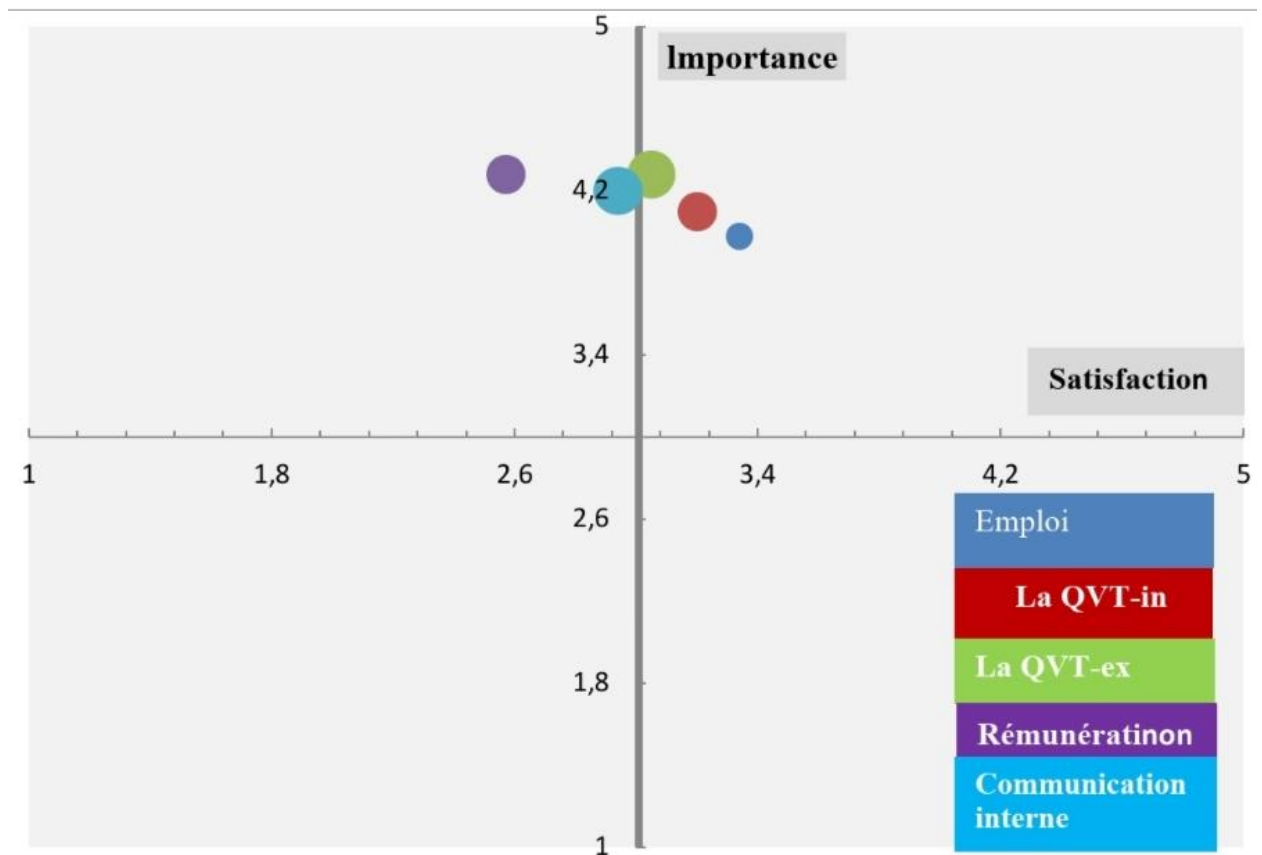
Commentaire

En terme de volonté à refuser une offre d'emploi externe on remarque une dénomination de 70 collaborateurs qui sont pas du tout d'accord, pour la fierté d'appartenance une majorité de 96 collaborateurs qui sont fières de faire partie de sonatrach. En générale les collaborateurs sont tout à fait d'accord avec les deux critères de fidélisation selon l'échelle de Likert avec une moyenne de 4,62 validé par u écart-type positive de 1,273.

1.3 L'analyse croisée

Cette partie consiste à détecter le croisement général de mix marketing RH sur les quatre volets (4P) : L'emploi, la QVT, la rémunération, la communication interne avec la motivation et la fidélisation, à travers le chemin de mapping sur l'échelle de Likert d'où l'importance de la moyen arithmétique de chaque P, d'une part par rapport à la satisfaction ou bien degré d'accord des collaborateurs et par apport à l'importance de mix marketing RH pour les collaborateurs au sein de SH.

Figure 21: Chemin de mapping-mix marketing RH-



Source : Élaboré par nous même

La figure ci-dessus nous montre le positionnement de mix marketing RH chez SH basé sur l'échelle de Likert, de sorte que la moyenne arithmétique était 3,34 avec une importance de 3,98 concernant l'emploi, pour le deuxième P qui est la QVT la moyenne était 3,2 avec une importance de 4,2 en interne, et par rapport aux conditions de travail externe de SH la moyenne était 3,05 avec une importance de 4,10, concernant la rémunération la moyenne était faible avec 2,57 et une importance bien remarquée de 4,2, enfin pour la communication interne pareille la moyenne était faible avec 2,94 et une importance de 4,2.

Commentaire :

A partir de graphe on remarque que la moyenne de premier P est la moyenne la plus élevée par rapport à la satisfaction des collaborateurs avec 3,34 et pour la moyenne la plus bas est 2,57 pour la rémunération. Autrement dit, On peut déduire que l'emploi et la QVT font partie des points forts de l'entreprise, comme cela a été résumé selon les opinions des employés de manière positive. En ce qui concerne la rémunération et la communication interne, nous constatons qu'ils sont dans la zone dans laquelle SH devrait investir et travailler et s'efforcer l'améliorer.

1.4 Le test d'hypothèses

➤ L'impact de mix marketing RH sur la motivation des collaborateurs

Dans un premier lieu et pour tester notre première hypothèse (H1 : Le mix marketing RH impacte la motivation des collaborateurs), nous avons étudié l'impact de mix marketing RH chez SH à l'aide de test de la régression linéaire multiple.

Tableau 16: ANOVA mix marketing RH-Motivation

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	481,356	5	96,271	30,279	,000 ^b
Residual	718,558	226	3,179		
Total	1199,914	231			

Source : Sortie SPSS

A partir de résultat de test ANOVA $0.000 < 0.05$ donc il existe une relation significatif entre le mix marketing RH et la motivation des collaborateurs.

Tableau 17: R squar Mix marketing RH-Motivation

Model	R	R Square	Adjusted R Square
	,633 ^a	,401	,388

Source : Sortie SPSS

Le tableau ci-dessus nous montre qu'il y a un impact de mix marketing RH sur la motivation des collaborateurs avec, ce qui signifie que les variables de mix marketing RH utilisées expliquent 40,1 % de la motivation des collaborateurs ($R = 0,401$).

Tableau 18: Coefficients mix marketing RH-Motivation

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,557	,569		,980	,328
Q2G	,648	,182	,241	3,555	,000
Q3G	-,463	,192	-,176	-2,415	,017
Q3exG	,365	,200	,125	1,828	,069
Q4G	,265	,153	,107	1,736	,084
Q5G	1,039	,163	,437	6,379	,000

Source : Sortie SPSS

Le test de régression linéaire multiple nous a montré un seul modèle avec une corrélation moyenne positive et par rapport aux sigs des coefficients de l'équation régression linéaire, avec un sig significative de **0,633**. En plus, le mix marketing RH est divisé en cinq composants (L'emploi, la QVT au niveau interne et externe, la rémunération et la communication interne), nous constatons que l'emploi impacte la motivation des collaborateurs **Sig = 0,000 < 0,05** ; Aussi, pour la QVT interne elle a un impact sur la motivation des collaborateurs avec un sig de **0,017 < 0,05**. Concernant la QVT externe, cela n'affecte pas la motivation des collaborateurs (**0,069 > 0,05**), pareille pour la rémunération avec un sig de **0,084 > 0,05** ; Par contre la communication interne impacte leur motivation (**0,000 < 0,05**). L'équation de régression linéaire était comme suit :

$$Y = 0,557 + 0,648 \text{ Emploi} - 0,463 \text{ QVT interne} + 0,365 \text{ QVT externe} - 0,265 \text{ Rémunération} + 1,039 \text{ Communication interne.}$$

➤ **L'impact de mix marketing RH sur la fidélisation des collaborateurs**

Afin de vérifier notre hypothèse H2 : Le mix marketing RH impacte la fidélisation des collaborateurs, nous avons étudié l'effet de l'ensemble des 4P (L'emploi, la QVT (interne et externe), la rémunération et la communication interne) sur le variable de fidélisation et les résultats étaient comme suit :

Tableau 19: ANOVA mix marketing RH-Fidélisation

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Régression	48,816	5	9,763	10,995	,000 ^b
Residual	200,679	226	,888		
Total	249,496	231			

Source : Sortie SPSS

A partir de résultat de test ANOVA $0.000 < 0.05$ donc il existe une relation significatif entre le mix marketing RH et la fidélisation des collaborateurs.

Tableau 20: Coefficients mix marketing RH-Fidélisation

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,230	,301		4,090	,000
Q2G	,367	,096	,299	3,807	,000
Q3G	,205	,101	,171	2,023	,044
Q3exG	,045	,106	,034	,426	,670
Q4G	-,066	,081	-,059	-,820	,413
Q5G	,058	,086	,053	,670	,504

Source : Sortie SPSS

Le test de régression linéaire multiple nous a montré un seul modèle avec une corrélation moyen positive et par rapport aux sigs des coefficients de l'équation régression linéaire, avec un sig significative de **R= 0,442**. De plus, le mix marketing RH est divisé en cinq composants, nous constatons que l'emploi impacte la fidélisation des collaborateurs **Sig = 0,000 < 0,05**; Aussi, pour la QVT interne elle a un impact sur la fidélisation des collaborateurs avec un sig de

0,044 < 0,05. Pour la QVT en externe elle n'a pas un impact sur la fidélisation (**Sig = 0,670 > 0,05**) et le même cas pour la rémunération **0,413 > 0,05** et la communication interne aussi sans impact (**0,504 > 0,05**). L'équation de régression linéaire était comme suit :

$$Y = 1,230 + 0,367 \text{ Emploi} + 0,205 \text{ QVT interne} + 0,045 \text{ QVT externe} - 0,066 \text{ Rémunération} + 0,058 \text{ Communication interne.}$$

1.5 L'impact de motivation sur la fidélisation

Afin de tester la relation entre les deux leviers motivation et fidélisation, nous avons fait un test de régression linéaire multiple et les résultats sont comme suit :

Tableau 21: ANOVA Motivation-Fidélisation

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	44,700	1	44,700	50,201	,000 ^b
Residual	204,796	230	,890		
Total	249,496	231			

Source : Sortie SPSS

A partir de résultat de test ANOVA $0.000 < 0.05$ donc il existe une relation significatif entre la motivation et la fidélisation des collaborateurs.

Tableau 22: Coefficients Motivation-Fidélisation

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,069	,177		11,677	,000
Q6M	,193	,027	,423	7,085	,000

Source : Sortie SPSS

Le tableau ci-dessus de coefficients nous montre que la motivation représente 42,3 % de la fidélisation des collaborateurs au sein de SH, donc la motivation affecte leur fidélité à l'entreprise.

2 Discussion des résultats

En premier lieu nous aborderons l'identification de nos collaborateurs de sorte que, la majorité des profils des répondants sont des femmes avec une domination de 51,7 %, en ce qui concerne l'âge la plus part sont des âgées avec 37,1 %, en outre 44,8 % reçoivent un salaire entre 50 000 DZD et 99 999DZD, 68,1 % répondants sont des cadres et 42,2 % ont plus de 16 ans d'expérience donc leurs attentes sont déférentes avec les attentes avec les collaborateurs de moins de 5 ans par ce que sont nouveaux et connaissent pas réellement l'entreprise ce qui les fait attendre plus et à partir de là nos premier résultats étalaient par rapport à la satisfaction de processus d'intégration, car elle représente une base de l'appréciation de nouveau collaborateurs d'où l'importance de la formation initiale et qui s'inscrit dans le mix marketing RH (Premier P), et à partir de la satisfaction a été positive sur l'intégration chez SH avec une majorité de 70,7 %. Le marketing interne RH est une démarche stratégique au sein de l'entreprise ; D'après les résultats traités dans notre étude nous avons déduire que le mix marketing RH ou bien les 4P sont des leviers important pour l'ensemble de nos répondant que ce soit pour l'emploi et l'investissement-formation et développement RH, qualité de vie au travail avec les conditions de travail sur le volets interne et externe de l'entreprise, et la rémunération avec ses parties et programmes, et aussi par rapport à la communication interne.

Concernant l'emploi les collaborateurs sont satisfaits avec un degré d'accord global pour l'ensemble des critères dans le premier P, ce qui signifie que l'entreprise travail pour le développement de ses collaborateurs en terme de formation avec un offre RH adapté à ses profils donc SH fournit un service de qualité à ses clients internes, notamment ses collaborateurs.

En ce qui concerne la qualité de vie au travail, nous l'avons divisé en deux parties: les conditions de travail interne et externe, pour la QVT en interne les collaborateurs sont en situation d'accord avec ce volet et le considèrent comme facteur important car il est lié avec l'environnement de travail et le bien être des collaborateurs dans leur travail le même cas pour la QVT en externe les collaborateurs sont satisfaits avec les conditions externe du travail offerts par l'entreprise, sauf les deux critères de disponibilité de stationnement et la qualité de restauration

Les collaborateurs n'étaient pas satisfaits avec une majorité de 26,7 % pour le stationnement et 32,8 % par rapport à la qualité de restauration. Concernant le cas de rémunération l'appréciation était totalement déférente avec les résultats des 2 P précédents, de sorte que les collaborateurs sont pas satisfaits avec le système de rémunération offerte par l'entreprise, et considèrent que le salaire est pas du tout en fonction de performance, pour eux la rémunération est élément très important ; Par ce que il est lié à la motivation des clients internes de l'entreprise.

En revanche, pour le dernier P qui est la communication interne les collaborateurs restaient neutres avec une appréciation générale et considèrent ce levier comme élément indispensable au sein de l'entreprise. En outre, les collaborateurs sont pas satisfaits avec la motivation lié à la communication interne chez SH et indiquent qu'il pas un élément motivant au sein de l'entreprise, avec une insatisfaction avec la transparence de l'information avec une majorité de 38,8 % qui ont pas du tout d'accord avec la transparence de l'information chez SH.

D'ailleurs, pour la motivation, la majorité des collaborateurs avaient un niveau de motivation moyen, et cela est dû à certaines raisons, dont ce que nous avons conclu précédemment avec les revenus et la communication interne.

Par rapport à la fidélité des collaborateurs, la majorité était prête à continuer à travailler dans l'institution, quant à leur volonté de refuser une offre d'emploi externe meilleure que l'actuelle, ici la satisfaction des collaborateurs était neutre. Néanmoins, la majorité a le sentiment d'appartenir à SH.

En second lieu, nous avons fait le croisement entre les 4P avec le chemin de mapping; Ce qui nous a montré les forces et les faiblesses de l'institution, en parlant des points positifs, ils comprenaient à la fois l'emploi et la QVT au niveau interne et externe, et à partir de là ils ont constitué les forces de l'institution qui devaient continuer et travailler pour les améliorer sur divers aspects, pour le domaine des faiblesses, tant le rémunération que la communication interne constituaient des faiblesses pour l'institution, dans laquelle elle devait investir et considérer, par exemple, le système de rémunération dans lequel les travailleurs n'étaient pas satisfaits, et les considèrent comme des facteurs important .

Finalement, pour validée nos hypothèses nous avons réalisé un test d'hypothèses qui est la régression linéaire multiple, pour l'impact de mix marketing RH sur la motivation des collaborateurs les résultats nous ont montré que l'emploi et la QVT en interne ainsi qu'à la CI impacte leur motivation ; Par rapport à la fidélisation, il existe une relation statistiquement significatif, donc le mix marketing RH impacte la fidélisation des

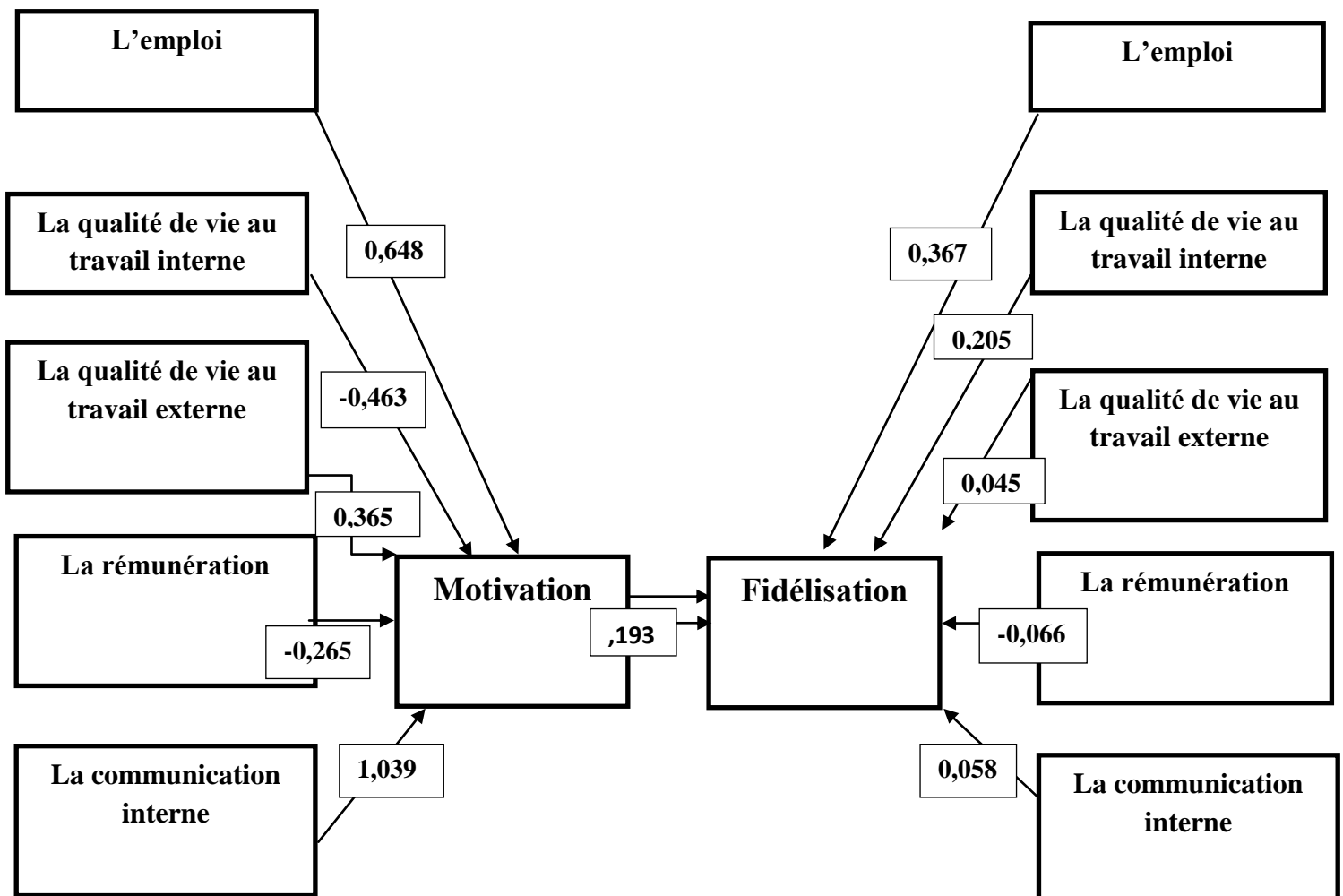
collaborateurs sur deux volets : L'emploi et la QVT en interne. De plus, concernant la motivation et la fidélisation, il y avait une relation, autrement dit la motivation à une influence sur la fidélisation des collaborateurs.

Ces résultats nous ont permis de concrétiser notre modèle conceptuel.

✓ **Modèle de la recherche**

A partir de nos observations et nos analyses de la recherche notre modèle de recherche qui se base sur le mix marketing RH est le suivant :

Figure 22: Modèle de recherche Mix marketing RH-Motivation et fidélisation



Source : Elaboré par nous-même

Le modèle ci-dessus nous résume la relation entre le mix marketing RH et la motivation ainsi qu'à la fidélisation, de sorte qu'il existe aussi un impacte de motivation sur la fidélisation des collaborateurs.

Sur la base des résultats précédents, dans la troisième étape, nous avons confirmé nos hypothèses. Nous l'avons testé à travers des tests, qui nous ont montré l'existence d'une relation entre le mix marketing RH et la motivation, et il y a aussi une relation entre elle et la fidélité :

H1 : Le mix marketing RH impacte la motivation des collaborateurs (**validée**).

H2 : Le mix marketing RH impacte la motivation des collaborateurs (**validée**).

H3 : La motivation influence la fidélisation des collaborateurs (**validée**)

CONCLUSION

Les entreprises sont de plus en plus conscientes de l'importance des ressources humaines dans une entreprise. Les employés - les ressources humaines d'une organisation - activent d'autres ressources, déterminent leur utilisation ; décident de la prospérité et de la compétitivité et, par conséquent, ils constituent le cœur et l'élément le plus important de la gestion. De la notion client vers le concept du « collaborateur » avec la considération client ou le mariage de marketing avec la GRH serait une approche de reconsidération de la valeur réelle de la RH. Les besoins des collaborateurs sont différents, en revanche leurs attentes évoluent (Les attentes d'un ouvrier ne sont pas les mêmes que celles d'un manager), sans oublier qu'un collaborateur satisfait égale un client satisfait et vice versa. Sans compter que la satisfaction des clients internes de l'entreprise est le but fondamental du marketing interne qui est un processus primordial qui amène les employés à obtenir de bons résultats, ce qui facilite la créativité. Donc le marketing interne fait partie du marketing RH, car ce dernier propose une approche plus complète – ou complexe – de la notion de client. De plus le marketing RH interne fait partie de marketing RH. Comme le marketing interne intéresse au client comme but final, le marketing RH interne considère les collaborateurs comme des clients finaux de DRH. En outre, il se compose de quatre dimensions inespérées par les 4P en marketing mais un mix marketing RH.

Avec l'exacerbation du phénomène départ volontaire (Turn-over) des employés qui cherchent toujours de meilleures offres d'emploi, les garder, notamment les postes sensibles (Cœur de métier) qui peuvent coûter cher à l'entreprise, est devenu un processus qui oblige l'organisation à mettre en place une stratégie efficace et très orientée. Par conséquent, le rôle du marketing RH interne, à travers ses dimensions dans lesquelles le collaborateur est le centre d'attention. Autrement dit, il repose sur l'accompagnement de la nouvelle recrue depuis le début de son entrée (Intégration) jusqu'à ce qu'il s'adapte à l'environnement de travail (Formation initiale), qui est positivement affecté son appréciation sur l'entreprise. En d'autres termes, l'approche marketing des ressources humaines tient à assurer l'évolution professionnel par le développement de ses compétences et même promouvoir (Mobilité interne), ce qui augmente sa productivité, et qui sera récompensé par un système de rémunération diversifié et attractif (Style cafétéria) en termes d'avantages sociaux motivants ou une assurance maladie de qualité, sans oublier que ce processus continue ne se limite pas seulement à un salaire élevé, mais également développé selon de nombreuses études que les collaborateurs se soucient également du lieu et de la qualité de vie au travail, avec un climat de travail agréable et aussi l'équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle. Une communication interne efficace jouer un rôle ou être un facteur très important basé sur la diffusion de l'information et sa transparence, ainsi que l'efficacité du système d'information efficace et de bonnes relations entre les managers et les collaborateurs. De ce fait, ces dimensions placent la RH comme priorité fondamentale, en mettant l'accent sur l'influence de la motivation et la satisfaction des collaborateurs par l'amélioration de leur sentiment d'appartenance, d'estime de soi et de fidélisation.

Compte tenu de ce qui précède, le marketing des RH et ses outils particuliers semblent être le moyen et l'outil le plus approprié pour permettre à une entreprise de rechercher délibérément, puis de recruter et de conserver une main-d'œuvre appropriée - son capital

humain stratégique. Un tel capital humain peut, après un certain temps, représenter un avantage concurrentiel qui permet à l'entreprise d'avoir une longueur d'avance sur ses rivaux.

Une étape importante pour l'avenir de l'entreprise sera sans aucun doute l'intégration complexe du marketing des RH, l'incorporation de ses principes à la politique et à la culture de l'entreprise, et surtout l'intégration des départements personnels et autres qui prennent en charge les activités personnelles.

À cet égard, nous avons mené une étude quantitative, à travers laquelle nous avons pu obtenir les avis des collaborateurs au niveau de l'entreprise concernant le mix marketing RH, ce qui nous a montré l'importance critique de celui-ci pour les collaborateurs. Tant au niveau de la qualité du service qui leur est rendu, de la manière dont ils sont récompensés, que de la qualité des conditions de travail (Condition de travail interne et externe), et d'une communication interne efficace et constructive.

Dans un deuxième temps, nous avons pu en déduire le positionnement des 4P, ainsi que les points positifs sur lesquels l'institution doit continuer à travailler et l'amélioration continue. D'autre part, nous avons déduit les différentes pratiques dans lesquelles l'institution devrait investir, et travailler à les développer comme des faiblesses pour l'organisation. En outre, l'emploi, la QVT en interne et la communication interne impactent la motivation des collaborateurs de SH ; Ensuite, l'emploi et la QVT en interne sont des facteurs qui impactent la fidélisation des collaborateurs, avec une existence d'une relation statistiquement significative entre la motivation et la fidélisation.

Recommandations

En résumant les résultats précédents, nous avons pu former des recommandations qui permettront de remédier aux faiblesses de l'entreprise et de les reconsidérer. Ainsi, nous les avons résumées comme suit :

- Repenser l'intégration des nouveaux collaborateurs en proposant un dispositif basé sur des phases que traverse la nouvelle recrue pour une connaissance globale de l'institution et de la manière d'y travailler.
- Amélioration globale des moyens de travail, ainsi que des exigences du bureau.
- Repenser l'organisation du processus de stationnement pour les véhiculées.
- Reconsidérer le nouveau système de revenus gagnant-gagnant adopté par l'institution, en particulier les revenus sur la base des objectifs fixés par le superviseur suprême en début d'année, ainsi que l'évaluation du collaborateur en fonction de sa réalisation de ces objectifs.

Renforcement des atouts de la communication interne, notamment entre directions, comme la gestion des ressources humaines et le développement marketing.

Limites de recherche

Concernant les limites de cette recherche, les résultats s'appliquent que sur l'échantillon interrogé.

- Le manque d'études peu précises sur le marketing RH interne surtout en Algérie
- L'impact de la crise sanitaire actuelle sur notre étude qui ne nous a pas permis d'obtenir la quantité d'information nécessaire à notre travail de recherche.
- La fermeture totale de l'entreprise pendant deux mois, qui nous a retardés.
- L'absence de directeur de ressources humaines nous nous a empêchés de connaître sa vision sur le marketing RH.

Prolongement

- Il était prévu de réaliser une recherche mixte (Intégration de la marque employeur), mais en raison de contraintes de temps, cela n'a pas été possible.
- Il serait intéressant d'appliquer cette étude avec plusieurs filiales de SH.
- Il aurait été souhaitable de faire un entretien avec les directeurs centraux, surtout la direction des ressources humaines.
- Il aurait été intéressant de construire un modèle de marketing RH interne à travers la coordination de la direction des ressources humaines, direction communication et direction de business développement marketing.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrages

1. Bloom at Work (2016), *Agir pour prévenir les RPS et améliorer la QVT 30 projets RH menés dans un contexte de crise sanitaire et de télétravail généralisé.*
2. Cedex 05.
3. Charles-Henri & Besseyre des Horts (2015), *RH au quotidien 100 fiches* DUNOD 2^{ème} édition, 5, rue Laromiguière 75005 Paris.
4. Clémentine-Lou Henry (2016), *Recruteur digital, digitaweb.*
5. Franck BRILLET & Franck GAVOILLE (2017), *Marketing RH appliquer une démarche de marketing stratégique aux RH, Construire une offre RH de référence, Réussir l'orientation marché des politiques RH*, 11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff.
6. Franck BRILLET Isabelle SUVIAT Emilie SOUFFLET (2017), *Les risques psychosociaux et qualité de vie au travail.*
7. Jean Marie PERETTI (2016), *Gestion des ressources humains*, 21^{ème} édition
8. Jean-Marc DÉCAUDIN & Jacques IGALENS (2017) *LACOMMUNICATION INTERNE, Stratégies et techniques.* 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff.
9. Jérôme BRUET & Noria LAROSE (2014), *CAPITAL LEARNING, la formation au service de la performance de l'entreprise* 6^{ème} édition. ISBN 978-2-84769-584-7.
10. Madeline BESSON, Lyvie GUERET-TALON et Marianne ABRAMOVICI(2015), *Le cas des services, Recueil de cas en management et marketing des services*, 17, RUE DES m2TIERS & 'é » Cormelles-le-royal
11. Michael Armstrong (2010), *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE 10 TH EDITION*, London and Philadelphia.
12. Micheal Armstrong (2013), *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE 13 TH EDITION*
13. Nathalie Olivier(2017), *La bible des RESSOURCES HUMAINES POUR LES PME*, 75240, Paris Cedex 05.
14. Nicol d'Almeida & Thierry Libaert (2018), *LA COMMUNICATION INTERNE DES ENTREPRISES*, 8^{ème} édition, 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff.
15. Philip Kotler, John T. Bowen et James C.Makens (2016), *Marketing du tourisme et de l'accueil* 6^{ème} édition, France.
16. Philippe LIGER (2013), *Marketing RH Attirer, intégrer et fidélise les salariés*, 3^{ème} édition.
17. Serge Panczuk Sébastien Point (2008), *Enjeux et outils du marketing RH, Promouvoir et vendre les ressources humaines*, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles 61, bd Saint-Germain 75240 Paris
18. Valérie Perruchot Garcia (2016), *DYNAMISER SA COMMUNICATION INTERNE, Les meilleurs pratiques pour accompagner les mutations dans l'entreprise* 2^{ème} édition

Articles

1. A.Rajalakshmi Devi and J.Srinivasan (2016), *ROLE OF HR IN MARKETING*
2. -AMELIE SEIGNOUR (Septembre 1998), *Le marketing interne : Un état de l'art Recherche et Applications en Marketing*, vol 13,n° 3/98

3. BRETT COLLINS & ADRIAN PAYNE (Septembre 1991), *Internal Marketing: A New Perspective for HRM* Européen Management Journal Vol N°3.
4. *HR MARKETING IN TERMS OF HR MANAGERS AND EMPLOYEES - APPLICATION E-MARKETING TOOLS*-Conference Paper: November 2016
5. International Journal of Latest Trends in Engineering and Technology Vol. (8) Issue (1), pp.090-096.
6. Julie Le Bolzer (2020), *Repenser la qualité de vie au travail : l'autre impact de la crise*. Publié le 30 septembre 2020.
7. Julien DUFOUR (2019) *LES ENJEUX DE LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL*
8. Karen Jeffrey, Sorcha Mahony, Juliet Michaelson and Saamah Abdallah (2014), *Well-being at work*, Edited by: Mary Murphy, Cover image by: Ronny-André Bendiksen via flickr.
9. Kateřina Maršiková & Světlana Myslivcová (2016), *HR Marketing - Attributes of employee retention*.
10. Laïla BENRAISS (2011), *De la relation client à la relation salarié : le rôle du Marketing RH*, Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing, N° 4-5.
11. M. Azamoum, A. Boulahbal & Y. Zarouri, (Avril 2021), *Etude Exploratoire de la Relation entre les Eléments du Marketing Interne et le Personnel en Contact dans les Etablissements de Santé Privés en Algérie*, Volume VII, n° 01
12. Shyam Prasad & Shampa Nandi (2017) *internal marketing in manufacturing organizations: An exploratory study*, ISSN (Online): 2320-0685. ISSN (Print): 2321-1423.
13. Dubravka Sinčić Corić & Nina Poloski Vokic (2009), *The Roles of Internal Communications, Human Resource Management and Marketing Concepts in Determining Holistic Internal Marketing Philosophy*.
14. Kamal A.M. Al-Qudah (2013), *The impact of internal marketing on employee's job satisfaction of commercial banks in Jordan*.
15. Sébastien Soulez, Fanny Poujol (P5-16, Mars 2020), *MARKETING ET GRH : UN AVENIR COMMUN ?*

Articles en arabe

1. (عمادة البحث العلمي-المجلة الاقتصادية أبو بكر محمد أثر التسويق الداخلي على رضا العاملين) Vol. 16 (1) (2015)
2. Abd El-kader debouche, Noura Beery, Mohamed Belahssen (2018) *Marketing des ressources humaines, un mécanisme pour attirer, intégrer et fidéliser les salariés* جامعة بسكرة.
3. Khadidja ARKOUB (2019), *the importance of human resource marketing practices for the enterprise -Case Study: Groupama enterprise*, جامعة سكيكدة الجزائر.

Sites internet

-<https://www.digitaweb.com/blog/pourquoi-marketing-interne-entreprise>.

-<https://www.lesechos.fr>

- <https://www.researchgate.net>

ANNEXES

Annexe A Questionnaire

Questionnaire sur le marketing RH interne

Madame, Monsieur, bonjour ;

Dans le cadre de préparation du mémoire de fin d'étude (Master2) à l'École Nationale Supérieure de Management de KOLÉA, je réalise une étude sur : **le marketing RH interne au service de la motivation et de la fidélisation des collaborateurs au sein de la DG SONATRACH.**

Nous vous demandons de bien vouloir nous accorder un peu de votre temps pour répondre à ce questionnaire.

Nous vous assurons que vos réponses seront traitées de manière confidentielle et à des fins pédagogiques. Je m'engage sur la confidentialité des données.

Questions :

Intégration / Poste occupé

1-Intégration

Q1) Etes-vous satisfait de la formation initiale et l'intégration dispensée par SONATRACH lors de votre entrée en fonction ? :

Oui Non

2-Poste occupé

Q2) Quel est votre degré d'accord en terme d'adaptation de votre profil avec le poste que vous avez occupée, et veuillez mentionnez s'il vous plait le degré d'importance à la fin de chaque expression donnez une note de 1 à 5 (1=Pas du tout important ... 3=Indifférent ... 5=Très important)

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord	Degré d'importance
Toute est défini clairement avec mon rôle						
Ma charge de travail est raisonnable						
Les délais qui me sont accordés pour accomplir mes tâches sont pertinents						
J'ai tous mes droits pour maîtriser mon poste						
L'entreprise investit bien en terme d'équilibre entre vie professionnel et vie personnelle pour ses						

Environnement (Qualité de vie au travail / conditions de travail) interne/externe de l'entreprise

Q3) Concernant la qualité de vie au travail, quel est votre degré d'accord sur chacun des critères suivants, et veuillez mentionnez s'il vous plait le degré d'importance à la fin de chaque expression donnez une note de 1 à 5 (1=Pas du tout important ... 3=Indifférent ... 5=Très important)

1-La qualité de la structure interne

	Pas du tout d'accor	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord	Degré d'importance
La qualité et le service de l'accueil /réception est bon						
L'hygiène de l'espace de travail est parfaite						
La qualité de la structure du bureau est bonne						
Les équipements du bureau sont de qualité et toujours disponibles.						
Les chauffages /climatiseurs sont disponibles et de qualité.						
Le climat du travail est agréable						

2-La qualité de la structure externe

	Pas du tout satisfait	Pas satisfait	Neutre	Satisfait	Très satisfait	Degré d'importance
Emplacement géographique de l'entreprise						
Disponibilité de moyens de transports						
Disponibilité stationnement pour les véhiculées						
Haut niveau de sécurité						
La qualité de restauration est bonne						

Rémunération

Q4) Comment évalueriez-vous votre salaire selon les critères suivants, et veuillez mentionnez s'il vous plaît le degré d'importance à la fin de chaque expression donnez une note de 1 à 5 (1=Pas du tout important ... 3=Indifférent ... 5=Très important) ?

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord	Degré d'importance
Mon salaire me motive pour continuer à travailler chez sonatrach						
Je suis satisfait avec l'ensemble des avantages sociaux que j'ai reçues (Heurs supplémentaires, assurance médicale, congés...)						
Ma rémunération correspond à ma formation						
Je perçois des primes en rapport avec mes performances						
Mon salaire reflète le stress lié au métier que j'exerce						
Mon salaire reflète mon expérience professionnelle						

Communication Interne

Q5) Quel est votre degré d'accord par rapport aux critères suivants, et veuillez mentionnez s'il vous plait le degré d'importance à la fin de chaque expression donnez une note de 1 à 5 (1=Pas du tout important ... 3=Indifférent ... 5=Très important) ?

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord	Degré d'importance
Mes superviseurs assurent toujours une bonne relation avec moi						
Je reçois suffisamment d'explication						
La communication interne au sein de l'entreprise me motive						
Le SI (Système d'information) utilisée au sein de l'entreprise est efficace						
Il y a une transparence de l'information						

Motivation/ Fidélisation

1- Motivation

Q6) Sur une échelle de 1 à 10, quel est votre degré de motivation pour travailler et donner plus dans votre travail ?

OOOOOOOOOO

2-Fidélisation

Q8)

1- Je veux continuer à travailler dans cette entreprise

Oui

Non

2- Veuillez indiquer, s'il vous plait votre degré d'accord par rapport aux expressions suivantes:

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Je suis prêt (e) à refuser une offre d'emploi externe mieux que mon poste actuel					
Je suis fière que je fais partie de sonatrach					

Fiche signalétique :**Sexe**

1. Homme 2. Femme

Age

1. 25 ou moins
2. entre 25 et 35 ans
3. entre 36 et 45 ans
4. 46 et plus

Revenu mensuelle

1. Moins de 50 000 DZD 2. Entre 50 000 DZD et 99 999 DZD
3. Entre 100 000 DZD et 149 999 DZD 4. Plus de 150 000 DZD

Catégorie socioprofessionnelle

- Cadre Maîtrise Exécution

L'ancienneté

- 05 ans ou moins
De 06 à 10 ans
De 11 à 15 ans
De 16 ans et plus

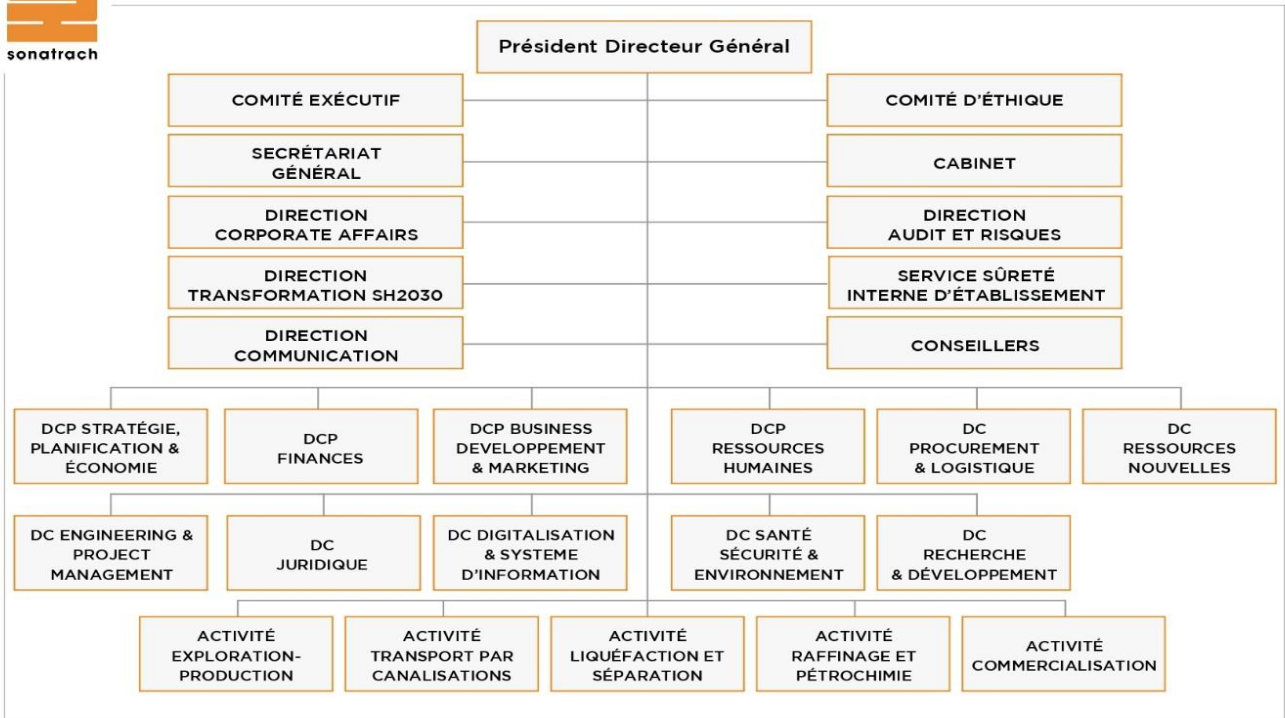
Merci de nous avoir accordé de votre temps.

Annexe B

Organigramme de la direction générale de SH



ORGANIGRAMME DE LA MACROSTRUCTURE DE SONATRACH



Source : Document interne de l'entreprise

Annexe C

Effectifs SH

Structure :		BILAN ANNUEL 2020 EFFECTIF PAR STRUCTURE																				RH 8						
		STRUCTURE (DIRECTIONS / DIVISIONS)																										
		DG	ADR	CMN	CRA	DCL	TRF	SIE	REP	DGP	DCP-RHU	DCP-SPE	DCP-FIN	DCP-BOC	DCSI	DC-HSE	DC-PL	DC-JUR	DC-REN	DC-RD	DC-ERM	DET BN	DET ME	ASL	SMA	IAP	TOTAL	
Ingenieurs et +		23	33	3	2	1	6	8	1	31	46	71	25	22	129	36	19	11	33	57	321	9	7	344	23	194	1455	
Cadres Universitaires		17	79	21	1	1	3	2	24	52	75	49	117	13	9	7	23	38	7	4	69	19	8	322	32	64	1264	
Autres Cadres		9	8	2	1	1	1	4	9	67	22	22	24	2	29	7	5	3	2		69	5	6	291	7	22	618	
Total Cadres		49	120	26	4	3	10	14	34	150	143	142	166	37	167	50	47	52	42	61	459	33	21	1157	62	280	3329	
dont C. Sup		38	24	8	2	2	3	7	4	29	27	50	47	19	28	21	23	18	17	13	62	1	7	46	7	59	562	
Total Maîtrise		7	8	10	3		2	22	39	201	45	8	36	2	33	87	7	7	5	2	41	35	38	1283	15	99	2035	
dont T. Sup		2	2	2	1		1	1	3	29	15	1	7		14	16	3	1	3		10	10	12	601	6	65	806	
Total Exécution				2				18	16	223	4	2	2		4	49					1	3	18	13	468	4	64	891
Total Permanent		56	128	39	7	3	12	54	83	374	192	152	204	39	204	188	54	59	47	64	503	86	72	2608	81	443	6255	
dont femmes		17	49	23	4	2	9	15	18	133	134	92	114	19	96	25	35	30	23	26	140	58	18	1236	33	152	2517	
Temporaires																												
Sortés																												
Etrangers																												
Effectif Total		56	128	39	7	3	12	54	83	374	192	152	204	39	204	188	54	59	47	64	503	86	72	2608	81	443	6255	

Source : Document interne de l'entreprise

Annexe D

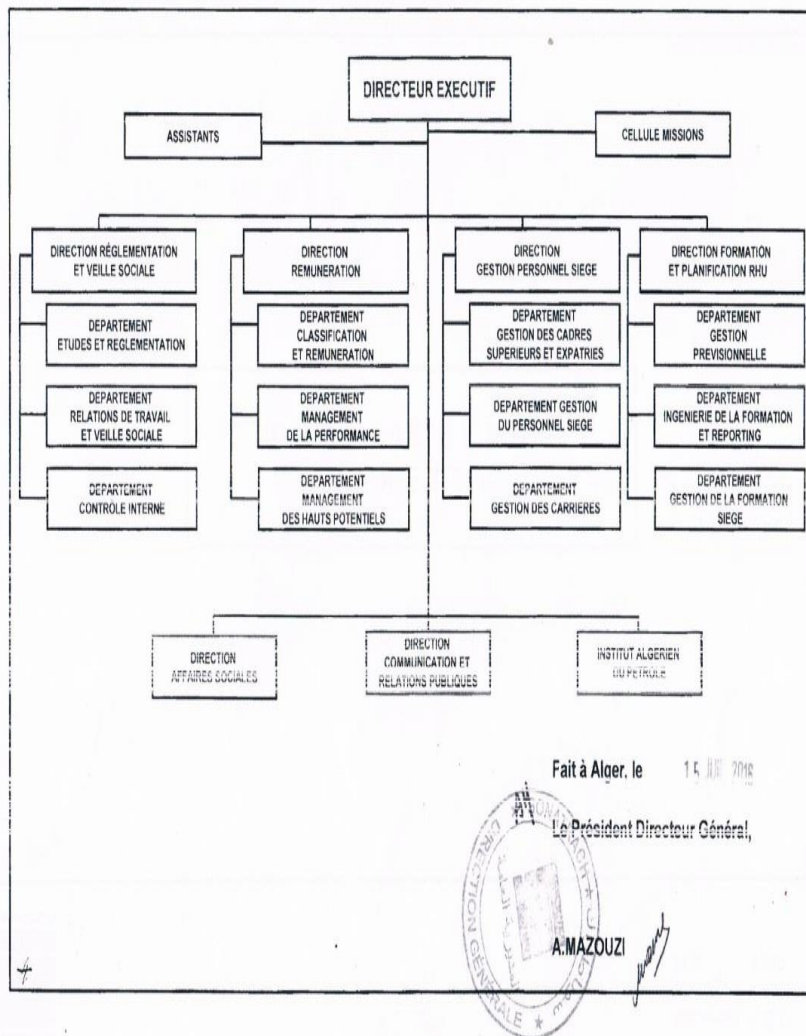
Organigramme de la direction des ressources humaines



338
N° / DG

Classement : 1.07.1
Référence : A-570 (R5)
Page : 2 de 2

ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION CORPORATE RESSOURCES HUMAINES



Source : Document interne de l'entreprise

Annexe E

Grille des salaires

N° 695 DCP RHU/DREM/2019

Grille des salaires de base à compter du 01 janvier 2019

ECHELLE	SALAIRE DE BASE	SALAIRE DE BASE HORAIRE (Plein temps)	SALAIRE DE BASE (Temps partiel) 1/2 Volume Horaire = 20h	SALAIRE DE BASE (Temps partiel) 3/4 Volume Horaire = 30h	SALAIRE DE BASE (Temps partiel) 4/5 Volume Horaire = 33h
01	8 203,50	105	9 102	13 653	14 563
02	9 290,50	111	9 645	14 468	15 432
03	10 450,00	118	10 225	15 338	16 360
04	11 683,00	125	10 842	16 262	17 346
05	13 025,50	133	11 513	17 269	18 420
06	14 384,50	141	12 192	18 288	19 508
07	15 778,00	149	12 889	19 334	20 622
08	17 201,00	157	13 631	20 446	21 809
09	18 650,50	166	14 415	21 623	23 064
10	20 128,50	176	15 244	22 866	24 391
11	21 637,00	186	16 124	24 185	25 798
12	23 173,50	197	17 057	25 585	27 291
13	24 739,00	208	18 045	27 068	28 872
14	26 332,50	220	19 096	28 644	30 554
15	27 958,00	233	20 204	30 306	32 326
16	29 616,50	247	21 383	32 075	34 213
17	31 307,00	261	22 636	33 954	36 218
18	33 030,00	276	23 958	35 937	38 333
19	34 785,50	293	25 359	38 039	40 575
20	36 572,00	310	26 848	40 272	42 957
21	38 390,50	328	28 424	42 636	45 478
22	40 240,00	347	30 098	45 147	48 156
23	42 119,50	368	31 866	47 799	50 986
24	44 029,00	389	33 746	50 618	53 993
25	46 067,50	412	35 736	53 604	57 178
26 A	48 235,00	424	36 775	55 163	58 840
26 B	48 190,00	437	37 845	56 768	60 552
27 A	49 483,00	449	38 947	58 420	62 314
27 B	49 438,00	463	40 083	60 125	64 133
28 A	50 817,50	476	41 249	61 873	65 998
28 B	50 772,50	490	42 451	63 677	67 922
29 A	52 281,00	504	43 691	65 536	69 905
29 B	52 236,00	519	44 965	67 448	71 944
30 A	53 823,50	534	46 298	69 447	74 076
30 B	53 778,50	550	47 629	71 444	76 206
31 A	55 497,00	566	49 040	73 560	78 464
31 B	55 452,00	582	50 451	75 677	80 722

Source : Document interne de l'entreprise