

**LE ROLE D'EMPOWERMENT ET MARKETING RH DANS LE SOUTIEN
DEL'INNOVATION ORGANISATIONNELLE : CAS DE ALGERIE
TELECOM, MASCARA**

**THE ROLE OF EMPOWERMENT AND HR MARKETING IN SUPPORT
OF ORGANIZATIONAL INNOVATION : CASE OF ALGERIA TELECOM,
MASCARA**

MOHAMMED EL AMINE MECHEROUR

Doctorant à la Faculté des Sciences Economiques, Sciences
Commerciales et Sciences de Gestion, Université Mustapha
Stambouli De Mascara, Algérie

amn.grh@gmail.com

ISHAQ HACINI

Docteur en Finance, Université Mustapha Stambouli De Mascara,
Algérie

ishaq_zida@yahoo.fr

Date de soumission : 29/01/2019

Date d'acceptation : 30/05/2019

DOI :

RESUME

Cette étude a pour objectif de mettre en exergue la contribution des nouvelles pratiques de GRH comme l'empowerment et le marketing RH sur les comportements innovatifs des acteurs. L'étude a été menée auprès d'Algérie Télécom, Unité de Mascara, qui a connu un certain nombre de changements organisationnels, notamment un changement structurel très important. Ces changements ont été introduits pour permettre à l'entreprise de s'adapter à son nouvel environnement, elle a de ce fait adoptée le slogan : « LIBÉREZ LA CRÉATIVITÉ QUI EST EN VOUS »¹. A l'issue de quoi, nous avons pu détecter l'existence d'un impact positif de l'empowerment et du marketing RH sur l'innovation organisationnelle au sein d'Algérie télécom.

MOTS CLES : Fonction RH, empowerment, marketing RH, innovation organisationnelle.

ABSTRACT

This study aims to highlight the contribution of the modern HRM practices such as empowerment and HR marketing to the actors' innovative behaviors. The study is conducted in Algeria Telecom Company, Unit of mascara. In the context of the stimulation of innovation following to "liberalize the creativity that's in you", the company has adopted several organizational changes in different fields such as the structure and policies.

The results revealed that there is positive impact of empowerment and HR marketing on organizational innovation in Algeria Telecom.

KEY WORDS: HR Function, empowerment, HR marketing, organizational innovation.

¹www.algeriatelecom.dz

INTRODUCTION

L'innovation organisationnelle est l'un des sujets sur lesquels l'organisation place actuellement une place importante pour faire la différence entre elle et les organisations concurrentes, surtout face aux changements rapides qui ont lieu dans le monde et qui leur a imposé sur eux une réalité qui devrait être traitée et adaptée. Sans aucun doute l'innovation organisationnelle est l'une des exigences les plus fondamentales pour assurer l'adaptation avec les nombreux changements qui sont devenus : les caractéristiques de l'environnement, sous lequel chaque organisation opère, mais aussi l'environnement d'affaires qui est en évolution. Compte tenu du développement rapide de la technologie de l'information et de la communication, on peut donc percevoir que l'entreprise « Algérie Télécom » doit être active dans ce secteur par la corporation pour suivre le rythme de cette continuité que de nombreux politiques soutiennent pour les capacités créatives mais également pour l'adaptation de la technologie moderne et le développement des méthodes ainsi qu'encourager la création des conditions de travail sur la créativité en mettant l'accent sur la compétence humaines et l'adoption des pratiques modernes puis contemporaines qui définissent la politique pour traiter de cette organisation avec ses RH qui sont leurs clients internes, sur lequel se concentra cette étude sur les deux pratiques les plus récentes en matière de ressources humaines à l'appui de l'innovation organisationnelle. L'étude vise donc à aborder la problématique suivante :

Les pratiques RH modernes contribuent-elles à la promotion de l'innovation organisationnelle à Algérie télécom ?

1. L'IMPORTANCE ET LES OBJECTIFS DE L'ETUDE :

L'importance d'étudier le rôle d'empowerment et marketing RH dans le soutien de l'innovation organisationnelle se retrouve dans la nécessité et le besoin urgent de ce dernier au sein des organisations. Il est considéré comme l'une des exigences de base dans les organisations du vingt et unième siècle et les services des RH qui doivent mettre en place un ensemble de pratiques modernes dans les entreprises algériennes. En essayant notamment de mettre en évidence leur importance et de les mettre en façade lorsque nous parlons de stratégie pour construire un leadership innovant. Nous cherchons principalement à répondre aux problèmes de l'étude sur le terrain en identifiant l'impact des pratiques modernes des RH sur le soutien de l'innovation organisationnelle au niveau d'Algérie télécom, et aussi de démontrer les efforts déployés dans ce domaine, ce qui nous permet d'avoir une meilleure compréhension de leurs avantages et inconvénients ainsi que de prendre des procédures correctives nécessaires.

2. LES ETUDES PRECEDENTES :

Compte tenu de la diversité des études thématiques sur l'empowerment et marketing RH dans les domaines de différentes périodes, nous avons essayés autant que possible d'aborder les études les plus importantes mettant en avant notre problématique, dont nous avons discutés par la suite en s'appuyant sur ces deux sujets liés à l'innovation organisationnelle

Tsai et al, (2010) : Le but de cette étude et de découvrir comment les administrateurs dans les hôpitaux privés peuvent pratiquer le marketing RH avec leur impact sur l'orientation du marché et l'innovation organisationnel. La population de l'étude était de 491 personnes, 106 questionnaires ont été distribués avec un taux de réponse de 21 % atteint sur plusieurs résultats. Les chercheurs ont trouvé l'existence d'un impact du marketing RH sur l'orientation vers le marché de 58 % et sur l'innovation organisationnelle dans une grande partie de 81 % dans les hôpitaux privés. L'application de ce dernier aux pratiques marketing des RH impactent positivement son attitude envers la tendance du marché et affecte le niveau d'innovation organisationnelle en encourageant la coopération et la coordination entre les fonctions.

Uzun-Bacak, (2015) : Cette étude visait à étudier la relation entre l'empowerment et l'innovation ainsi que l'impact de l'empowerment comportemental, psychologiques et sociales et structurelles sur l'innovation dans les deux régions industrielles « Boiz et Isdoiz » en Grèce, L'échantillon d'étude comprenait 2950 employés dans 86 sociétés. Le chercheur est arrivé à trouver plusieurs résultats importants que les pratiques d'empowerment comportementales liées au personnel qui ont un impact positif sur l'innovation de 59,3 %, ensuite des pratiques de l'empowerment psychologique des employés qui ont un impact positif sur l'innovation de 7,3 %, et les pratiques empowerment structurel et social qui ont un impact positif de 76,2 % sur l'innovation. En dernier le chercheur remarque que les pratiques d'empowerment des employés dans leur ensemble ont un impact positif sur l'innovation de 70,9 %.

Daira, Kissra, (2016)²: Le but de cette étude est d'identifier le degré de l'application de l'empowerment des employés et de ses dimensions (la liberté, travail d'équipe et la motivation) et son impact sur le développement de l'innovation au sein de l'entreprise « Fertial » de l'industrie des engrais en Algérie. La population étudiée est 562 individus, les chercheurs ont distribué 105 questionnaires, et le taux de réponses été de 20 %, où les chercheurs remarquent plusieurs résultats, dont certains beaucoup plus importants : la pratique de l'empowerment dans l'entreprise « Fertial » était d'un degré moyen et l'attention pour le développement de l'innovation n'est pas arrivé au niveau souhaité. En dernier les chercheurs retrouvent un effet positif avec un degré moyen du processus d'empowerment des employés sur le promouvoir de l'innovation dans l'entreprise de Fertial.

² En arabe : (دايرة وكيسرى، 2016)

Omar, (2017)³: L'étude vise à identifier l'impact de l'utilisation des opérations de marketing interne en matière d'innovation organisationnelle et de trouver une solution concernant la capacité de réduire le turnover au sein des organisations. Le chercheur a distribué 40 questionnaires, échantillon destiné aux personnes travaillant dans différentes banques de la ville de Dahuk. Le chercheur a atteint plusieurs conclusions qui sont plus importantes que la délégation de pouvoirs pour certains employés dans les organisations qui adaptent les processus de marketing interne est l'un des meilleurs moyens d'innover à condition de choisir les RH les plus compétents sur lesquels on peut compter.

3. CADRE THEORIQUE :

3.1. LA FONCTION RH :

Les spécialistes dans le domaine de management sont d'accord pour dire que le capital humain est l'une des plus importantes ressources dans l'organisation face à l'adaptation aux exigences actuelles du monde des affaires et de la complexité ainsi que l'incertitude. Et donc la fonction RH est considérée parmi les fonctions les plus importantes dans l'organisation du 21^{ème} siècle où elle est liée à ses politiques et pratiques de la stratégie générale pour assurer la survie et atteindre le plus d'objectifs à la lumière de cet environnement volatil ce qui montre que les organisations du premier plan tels que : Microsoft, Facebook, Toyota ...etc qui ont été lancées à partir des compétence de ses membres comme un avantage concurrentiel qui crée une différence entre elles et ses concurrents.

3.1.1. CONCEPT DE LA FONCTION RH :

Il est difficile de pouvoir définir d'un seul trait de plume qu'est-ce que la fonction RH, mais « Crozet et Martory » ont résumé cette fonction comme étant : la gestion des hommes au travail dans les organisations (Soulez, 2018, p19). Autrement dit, c'est avoir les ressources qu'il faut, ou il faut et quand il faut (Lethielleux, 2016, p17).

Il n'a pas été vu que les pratiques de GRH sont comme l'une des sources des valeurs économiques de l'organisation, mais les développements récents ont contribué à la faire réfléchir à ce point de vue où elle est perçue comme : l'empowerment et marketing des RH et autres pratiques modernes comme des investissements ont une valeur ou de rentabilité économique. La manière dont les RH sont gérées détermine le degré de la compétitivité concurrentielles des nouvelles organisations et donc leur capacité à atteindre leurs objectifs. Ces nouvelles pratiques peuvent être considérées comme l'une des entrées stratégiques pour soutenir l'innovation et augmenter l'efficacité et l'efficience organisationnelle. (El Morsi, 2006, p83)⁴

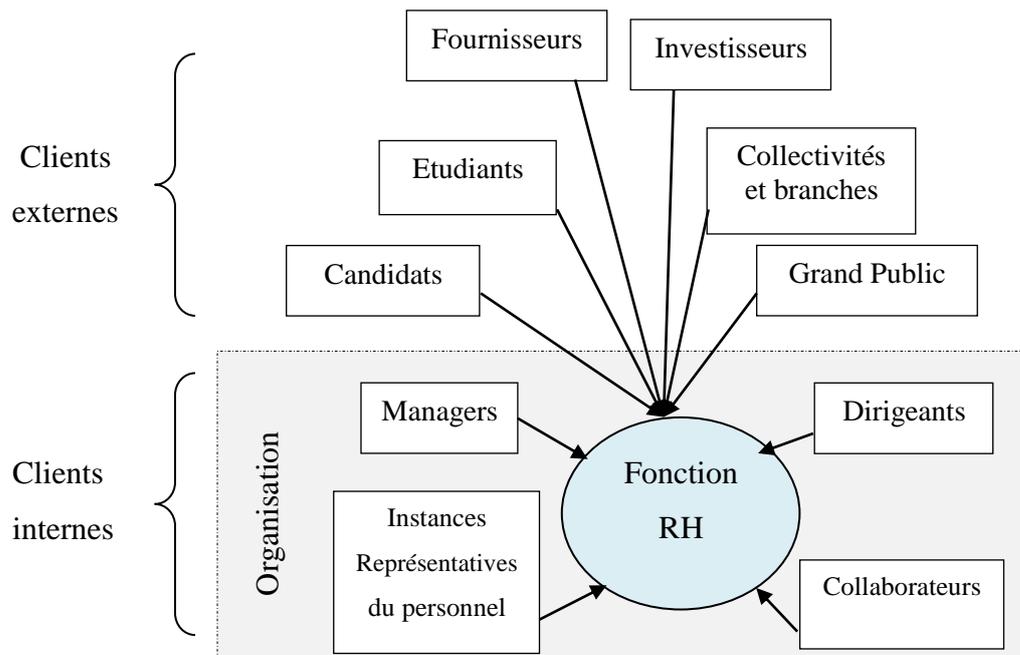
³ En arabe : (عمر، 2017)

⁴ En arabe : (المرسی، 2006، ص83)

3.1.2. LES CLIENTS DE LA FONCTION RH :

Afin d'appliquer les nouvelles pratiques de la fonction RH dans toute organisations, cette fonction doit relever ses défis en identifiant et avec précision ses différents clients ainsi que leurs attentes qu'ils soient internes ou externes à l'organisation. La figure suivante illustre cette division :

Figure N°1 : Les clients de la fonction RH



Source : (Gavoille et Brillet, 2017, p39)

3.2. L'EMPOWERMENT DES RH :

3.2.1. DEFINITION D'EMPOWERMENT DES EMPLOYES :

« Empowerment des employés » est considéré parmi les pratiques modernes de la GRH, il est une méthode conçue pour impliquer les employés dans la prise de décision en donnant à l'employé plus de responsabilité, ce qui fait que la décision est prise par les parties qualifiées (Dahou, Hacini et Bendiabdellah, 2016), il peut également être défini comme une redéfinition du partage du pouvoir et les pouvoirs d'accorder les responsabilités à tous ceux qui contribuent à la création de valeur. (Peretti, Tabeti et Benabou, 2015, p105)⁵

On peut dire que l'empowerment des employés est une stratégie visant à libérer et à dynamiser les énergies créatives des RH en les libérant des contraintes, en les encourageant, ainsi qu'à les motiver en les récompensant pour leur initiative et leur innovation.

⁵ En arabe : (بيري تي، تابتو بنعبو، 2015، ص105)

3.2.2. LES DIFFERENTS TYPES D'EMPOWRMENT DES EMPLOYES :

Selon « Suominen », Le processus d'empowerment des employés est divisé en trois types : (Fradj et Chikh, 2015)⁶

- Empowerment apparence : la capacité de l'individu à donner son avis dans les actions et des tâches, car la participation à la prise de décision est la composante essentielle du processus d'empowerment des employés.
- Empowerment comportemental : la capacité de l'individu à travailler dans un groupe pour résoudre les problèmes.
- Empowerment de travail lié aux résultats : la capacité de l'individu à identifier les causes des problèmes et faire des améliorations et des changements sur les méthodes de travail.

3.2.3. LE ROLE DE LA GRH DANS LA CREATION D'UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE POUR L'EMPOWERMENT :

La fonction RH joue un rôle clé dans l'activation de la pratique de l'empowerment grâce à ses orientations modernes dans de nombreux domaines, dont les plus importants qui sont les suivants : (Ziani et Madjdoub, 2016)⁷

– la sécurité de l'emploi : dans le sens où l'individu est en sécurité dans son travail, ce qui va créer en lui un sentiment de confiance, de ce fait l'individu sera donc prêt à fournir des efforts supplémentaires.

– Des salaires élevés et flexibles : que les systèmes salariaux modernes augmentent le niveau de satisfaction au travail, l'appartenance et la responsabilité, la réduction des disparités salariales permet également d'atteindre l'égalité sociale, ceux qui peut contribuer à fournir les exigences d'empowerment des salariés.

– Les motivants morales : qui sont dans la justice et l'appréciation personnelle ce qui aide selon « G.M Spreitzer » à fournir des idées et des propositions et c'est ce qui va faire ressentir le fait qu'il y ait une récompense pour cet effort supplémentaire

– Employé propriétaire : Personne d'autre que l'employeur ne cherche le plus d'intérêts avec le travail, alors que l'employé devient quant à lui un partenaire dans ce travail, ce qui pousse l'administration des ressources humaines à combler le fossé entre l'employé et la direction afin d'unifier les visions, les objectifs et le contrôle des conflits, et qui contribue à renforcer l'appartenance et puis le sens du climat familial dans l'organisation.

– Flux d'information : l'information est l'une des armes les plus importantes de l'empowerment, car elle est devenue la source de force à celui qui la possède, ce qui lui donne confiance et morale pour contrôler les bonnes tâches de travail et la capacité de participer à la prise de décision selon "K.Funio".

⁶ En arabe : (فرجوشيك، 2015)

⁷ En arabe : (زيانيومجدوب، 2016)

– La participation : la participation est l'un des éléments les plus importants de l'empowerment au sein des organisations du troisième millénaire comme l'utilisation des pouvoirs de l'individu et l'arbitrage de son avis dans toutes les situations, contribuant à créer un climat de participation et d'améliorer le travail ainsi que la pensée créative.

3.3. MARKETING RH :

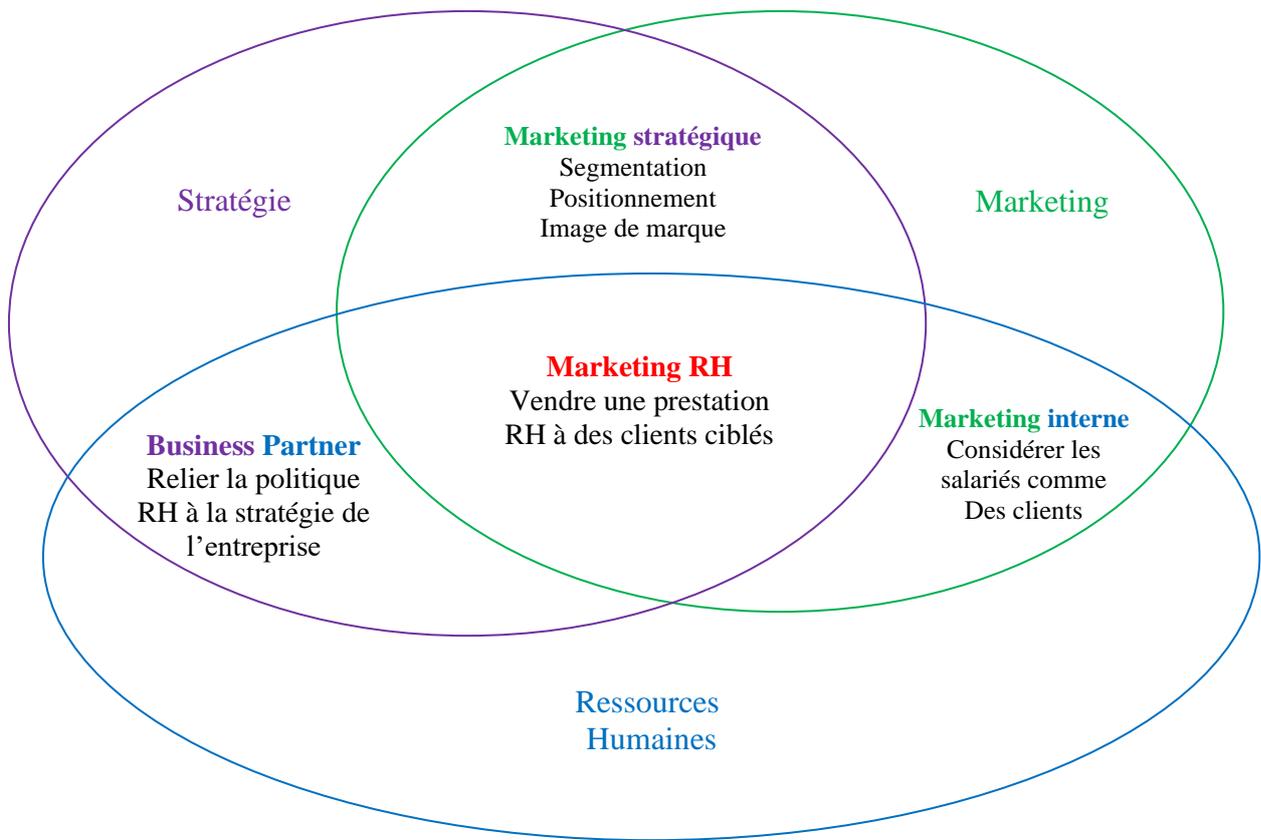
3.3.1. LE CONCEPT DE MARKETING RH :

La fonction RH a un rôle stratégique à jouer au sein des organisations en adoptant de nouvelles approches dans leurs pratiques, contribuant à partager une culture au sein de l'organisation qui améliorera la construction interne ce qui assure donc un renforcement de la performance individuelle et de l'innovation comme le marketing RH. Cette dernière est considérée comme une nouvelle approche de la relation salarié/ entreprise qui consiste à considérer les collaborateurs, présents ou potentiels, comme des clients, au sens le plus noble. Il s'agit d'appliquer la logique et les techniques du marketing et de la communication pour attirer des candidats, les recruter et bien les intégrer, ainsi que de fidéliser des collaborateurs impliqués, notamment grâce à des innovations sociales, des innovations d'organisations, mais aussi de 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, associés à de vraies valeurs, ce que les Américains appellent «Employer branding » (Liger, 216, p13). Le marketing RH se définit aussi comme un processus qui utilise la méthode du marketing afin de déterminer les activités qu'il faut mettre en œuvre dans l'objectif d'attirer, sélectionner et intégrer les compétences ainsi que créer un esprit de loyauté entre eux. (Peretti et autres, 2015, p80)⁸

On peut dire que le marketing RH est une philosophie moderne de la gestion des RH au sein des organisation d'un point de vue stratégique et de marketing qui vise à développer les connaissances des clients internes et externes et d'atteindre des niveaux élevés de satisfaction. Ce dernier peut conduire à l'amélioration de la qualité des services fournis et l'innovation qui doit être présente dans la finale aux clients externes ce qui est un avantage par rapport aux autres organisations. La figure suivante illustre les différentes interactions entre la stratégie, le marketing et les RH selon Panczuck et point (2008) :

⁸ En arabe : (بيريتيو آخرون، 2015، ص80)

Figure N°2 : Les interactions entre la stratégie, le marketing et les RH



Source : (Khiat, 2017, p106)

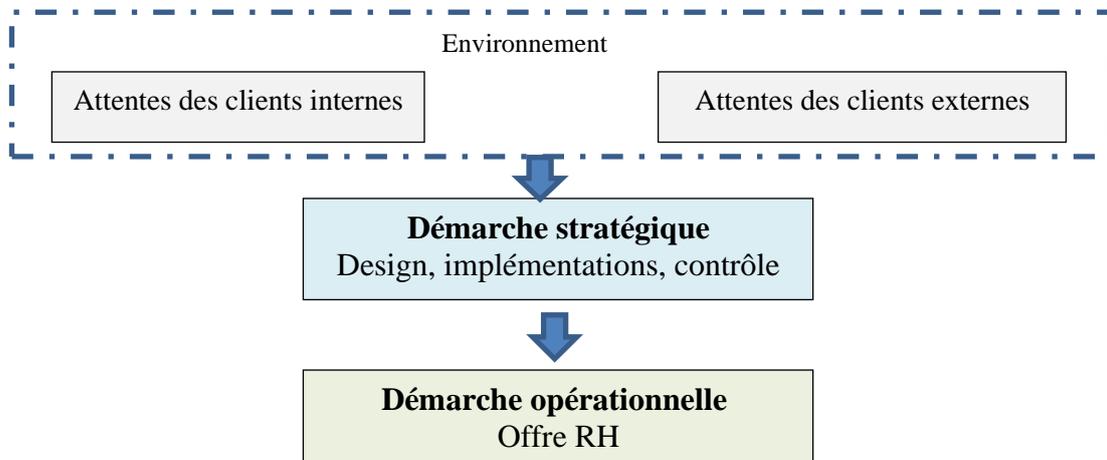
De cette manière, on peut dire que le marketing RH aide les praticiens de la fonction RH à améliorer le processus de recrutement en fidélisant les employés et en enrichissant la relation de l'organisation avec son environnement externe. (Khiat, 2017, p105)

3.3.2. LA DEMARCHE GENERALE DU MARKETING RH :

Gavoile et Brillet (2017) montrent que le marketing RH est une démarche destinée à mettre la notion de client au centre de l'organisation, elle est portée par le DRH et s'adresse aux collaborateurs (dans sa dimension interne en augmentant le sentiment d'appartenance, la motivation, la satisfaction et l'engagement des salariés ...etc) mais également à toutes les parties prenantes (dans sa dimension externe car elle privilégie bien souvent des actions de communication et de publicité renforçant l'image ainsi que la marque employeur et l'identité des organisations ...etc), tout cela à travers une double approche. La première stratégique qui correspond à l'élaboration du design, de l'implémentation et du contrôle d'un ensemble d'actions permettant de dégager un avantage concurrentiel en termes de RH, et la seconde opérationnelle se traduit par la proposition d'une offre RH qui s'opérationnalise au moyen des politiques RH qui visent à répondre aux attentes de l'ensemble des parties prenantes internes et externes et permet d'atteindre les objectifs fixés.

La figure suivante montre la démarche générale du marketing RH au sein des organisations du 03^{ème} millénaire :

Figure N°3 : Démarche générale du marketing RH



Source : (Gavoille et Brillet, 2017, p41)

3.3.3. LES GRANDS DEFIS DU MARKETING RH DEMAIN :

Les organisations en général et les directions des RH en particulier, rencontrent de nombreux défis qui s'imposent à l'environnement du travail et obligent les événements de changements à suivre le rythme comme il se doit sur ces directions qui changent les plans à l'avance afin qu'ils puissent les affronter sans confusion.

Et en raison de l'instabilité de l'environnement dans lesquels les organisations évoluent et la difficulté à prévoir avec précision les effets et les impacts que cela pourrait avoir sur le fonctionnement, les activités, les métiers et les performances des organisations, il est utile d'être proactif, d'aller de l'avant et de faire preuve de grande agilité. On peut résumer comme défis les plus importants auxquels sont confrontés ces pratiques comme la suivante : (Gavoille et Brillet, 2017, p131)

- Faire face aux évolutions organisationnelles qui sont marquées par la numérisation et le big data dans le contexte de l'économie coopérative.
- Faire face aux défis de la diversité (âge, sexe, orientation politique et religieuse ...etc)
- Adopter une démarche « marketing des métiers » à travers le marché du travail et la prospective des métiers, image métiers et l'aller vers le métier mix.

3.4. LA GESTION DE L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE :

L'innovation est l'un des sujets importants pour toutes les organisations confrontées à un environnement concurrent changeant, et l'encouragement de l'innovation est devenu une priorité pour les organisations du 21^{ème} siècle, ce concept est devenu de plus en plus important compte tenu de la concurrence croissante entre les organisations et en particulier la concurrence internationale qui a besoin de l'innovation afin d'éviter le risque de disparition.

On peut définir l'innovation comme chaque nouvelle idée utile et liée à la résolution des problèmes spécifiques ou l'assemblage et la réinstallation du modèle de connaissance connue sous des formes uniques. L'innovation n'est pas limitée que du côté tactique car elle ne comprend pas seulement le développement de produit, car il y a également la préparation du marché au-delà des machines, du matériel et des méthodes de fabrication ainsi que l'amélioration de l'organisation et les résultats de la formation puis de la satisfaction au travail conduisant à une productivité accrue. (El Sarf, 2001, p28)⁹ Tabeti (2014) souligne que l'innovation organisationnelle est une grande amélioration des stratégies et des politiques, des outils et des méthodes de travail qu'il faut réviser de temps en temps pour assurer la qualité de travail.

Van de Ven (1986) et Rogers (2003) notent que l'innovation organisationnelle est la capacité de l'organisation à appliquer des nouvelles idées ou pratiques créatrices de valeur ajoutée. (Tabor, 2007, p35)

Selon Shumpeter (1934) l'innovation organisationnelle peut prendre différentes formes, comme les suivantes : celle d'un nouveau produit, méthode de travail, ouverture d'un marché, découvrir une nouvelle source ou une nouvelle organisation. (Tabor, 2007, p37)

L'importance de la gestion et l'adoption de l'innovation se résume dans l'acquisition de la GRH plus de confiance et de respect des individus, ainsi que l'augmentation du niveau d'acceptation de l'organisation de la part du public interne et externe, mais aussi l'acquisition de l'organisation de plus de bénéfices moraux et matériels, améliorer la production et la performance, ainsi qu'un grand degré de fidélisation organisationnelle et d'affiliation institutionnelle, cela peut aider à atteindre un avantage concurrentiel pour l'organisation créative. (Khessaoua, 2011, p43)¹⁰

3.5. LA RELATION ENTRE L'EMPOWERMENT ET L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE :

Dans le cadre du développement des nouvelles pratiques des RH, une tentative sérieuse de la Gestion des RH pour atteindre la meilleure façon de pilotage vers la meilleure position possible pour leur intérêt et aussi l'intérêt de l'organisation ou ils travaillent. La motivation principale de ces derniers est la concentration du leadership créatif sur l'ingénierie des relations plus que l'ingénierie des opérations ou l'importance de l'empowerment qui fait sortir les meilleurs efforts et créatives en offrant une plus grande liberté de prise de décision et en éliminant divers obstacles qui affectent le processus de l'innovation au sein de l'organisation (Bouzidi et Gehiri, 2017)¹¹, et cela surtout à l'ère de la croissance des niveaux de la mondialisation et les grandes attentes des clients ainsi que la technologie la plus complexe. (Djaoud, 2010)¹²

⁹ En arabe : (الصرف، 2001، ص28)

¹⁰ En arabe : (خصاونة، 2011، ص43)

¹¹ En arabe : (بوزيدي وقهيري، 2017)

¹² En arabe : (جواد، 2010)

Des nombreuses études occidentales ont prouvées que les individus tant en travaillant utilisent moins de 50% de leur potentiel énergétique, ces études ont montrées que cette perte a été causée par les motivations des individus à travailler, autant dans leurs engagement et leur valeur ajoutée, à cet instant vient le rôle de la GRH par ses pratiques modernes qui mettent en avant la stratégie de l'empowerment, cette dernière travail pour créer des conditions permettant aux individus de recueillir des contributions pour atteindre 100 % de potentiel créatif surchargés de travail que Allah donné à l'homme. C'est pour cela que la bonne utilisation des RH peut créer la plus grande opportunité d'améliorer la productivité des individus en prêtant attention à la qualité de vie au travail et en créant des conditions appropriées du potentiel humain en tenant compte les différences individuelle, et non traité l'individu comme un élément similaire à d'autres éléments de la production, afin de garantir la plus grande quantité des contributions et des idées ce qui conduit à l'augmentation des capacités d'innovation. (El Maghrebi, 2009, p267)¹³

Les organisations performantes qui réussissent à promouvoir l'esprit d'innovation grâce à l'application de la stratégie d'empowerment des RH sont conscientes qu'il faut pousser les éléments de l'indépendance au fond de la pyramide traditionnelle en fournissant ces ingrédients au facteur de la teneur avant de fournir ces éléments au travailleur dans les lignes de front face au client pour tenter de résoudre les problèmes de ce dernier. La réalité d'empowerment et la liberté d'action ainsi que la pensée créative ont besoin des RH qui ont des connaissances et des compétences renouvelables grâce à un apprentissage continu pour encourager le processus d'innovation et d'accomplissement exceptionnel car ce dernier ne peut être réalisé s'il y'a un contrôle strict et que les lois ne permettent pas aux individus de réfléchir, puis de travailler à leur manière. (Malhem, 2006, p239)¹⁴

Avec l'importance croissante de la mise en œuvre de la stratégie d'empowerment dans les organisations, il devient plus difficile de mettre en place ses programmes car le processus n'est pas facile et nécessite de temps et d'efforts pour produire de meilleur résultat jusqu'à extraction du potentiel maximum des ressources humaines et de ses meilleures innovations. Par conséquent, la première hypothèse peut donc être formulée comme suit : *L'empowerment des RH a un impact sur le soutien de l'innovation organisationnelle au niveau d'Algérie Télécom, Unité de Mascara.*

3.6. LA RELATION ENTRE LE MARKETING RH ET L'INNOVATION

ORGANISATIONNELLE :

L'interaction entre les employés qui sont en relation direct avec les clients résultant de l'information sont ceux qui indiquent la situation du marché, ce qui rend ce rôle impératif pour les différents acteurs de l'organisation afin de les partager et d'essayer de les convertir et de les développer en nouveaux produits ainsi que des nouveaux services, et donc réagir plus rapidement aux souhaits des clients. Le travail des équipes permet une

¹³ En arabe : (المغربي، 2009، ص267)

¹⁴ En arabe : (ملحم، 2006، ص239)

meilleure utilisation des connaissances ou développe également cette dernière à un nouveau produit ou service, nous constatons donc que le marketing RH accorde une grande importance à la construction de bons canaux de communication interne entre les employés pour donner plus d'encouragement et de coopération afin de permettre le partage de l'information et l'échange de connaissance entre les ressources humaines, cela améliore l'innovation au sein de l'organisation. (Tsai, Wu et Chng, 2010, p06)

Carlson et Wilmot (2006) voient que le rôle du marketing RH dans le succès de l'innovation organisationnelle réside dans la bonne attention aux besoins du client et l'intérêt du marché dans la création de valeur ajoutée, la composition de l'équipe créative ainsi que la valorisation de l'innovation (Tabor, 2007, p38). La direction des RH doit donc rapidement appréhender à créer les conditions du « droit à l'erreur » au sens d'autoriser l'expérimentation, ainsi que le fonctionnement par essai/erreur pour stimuler l'innovation. (Pennaforte, Guignard et Herbinier, 2018, p 09)

Après avoir montré le rôle important joué par marketing RH dans l'encouragement de l'innovation organisationnelle, de nombreuses organisations ont mis en place des services spéciaux pour le marketing RH ou une branche de département des ressources humaines. Dans ces lieux nous retrouvons la société d'assurance Groupama et le groupe Accor en France parmi les premiers qui ont mis en place une administration spéciale du marketing RH (Liger, 2007, p09). Cette administration recueille les informations sur le marché grâce à l'interaction entre les individus sur la ligne de front les clients et le transfert de ces informations entre les différents services et administrations, c'est ce qui donne une meilleure compréhension des besoins des clients et l'innovation dans l'apport de nouvelles adaptées aux circonstances désirées. Cela vient de la connaissance de l'organisation du domaine qui peut être distinguée des autres ou elle peut avoir un avantage concurrentiel ainsi que la manière de faire les activités qui peuvent développer la connaissance du client interne mais aussi externe, et enfin supprimer tous les obstacles fonctionnels qui entravent le processus d'innovation au sein de l'organisation.

La seconde hypothèse peut donc être formulée comme suit :

Le marketing RH a un impact sur le soutien de l'innovation organisationnelle au niveau d'Algérie Télécom, Unité de Mascara.

Il est donc nécessaire que la fonction RH doive organiser le travail, d'attirer les individus et de proposer de nouvelles modalités organisationnelles pour libérer certaines pratiques et appréhender les nombreux défis de la fonction RH telles que les questions d'éthique, de compliance, de nouveaux espaces de travail ou encore d'innovations managériales (Pennaforte et autres, 2018, p 09). Cette fonction porte alors la responsabilité d'assurer une plus grande autonomie des équipes et d'organiser le travail en proposant des conditions qui demeurent de plus en plus définies afin de réaliser un travail attractif pour les collaborateurs d'une organisation, mais également pour les futures recrues.

4. METHODOLOGIE DE L'ETUDE :

4.1. ECHANTILLON DE L'ETUDE :

La population de l'étude a été composée de différentes catégories des salariés : cadres, agents de maîtrise et agents d'exécutions au niveau d'Algérie Télécom - unité de mascara (251 salariés). L'échantillon de l'étude se compose de l'ensemble de groupe de travail qui est capable de traiter les informations contenues dans le questionnaire de l'étude et de ses variables où cet échantillon est tiré au hasard et possède comme notation 100 % des employés (taux de 40 % de la population étudié), 100 questionnaires ont été distribués et 89 ont été récupérés. Après la vérification 04 questionnaires ont été exclus (prévue inutilisable) pour revenir au nombre de l'échantillon interrogés, concernant donc 85 questionnaires validés pour l'analyse statistique, un taux de près de 35 % de la population générale de l'étude.

ANALYSE DE LA FIABILITE DE L'ECHELLE DE MESURE :

Afin d'identifier les questions liées les unes aux autres et le degré de la cohérence de sa réponse qui reflètent les objectifs de l'étude et ses questions, un premier questionnaire a été préparé afin d'être utilisé dans la collecte des données et des informations, ce questionnaire a été présenté à un ensemble des professeurs spécialisés en GRH afin de tester son aptitude à la collecte des données. À leur tour, ils ont fourni plusieurs conseils et des consignes d'ajustements puis supprimer ce qui devait supprimer, ensuite on est passé par l'étape de la distribution à tous les membres de l'échantillon pour recueillir les données nécessaires à l'étude, puis déchargé et analysé à l'aide du logiciel SPSS. Le tableau suivant présente le modèle sur mesure de la signification concernant le coefficient alpha Cronbach selon Carricanno et al (2010) :

Tableau N°1 : la mesure de la signification des valeurs alpha Cronbach

Inférieur à 0.60	Insuffisant
0.60 – 0.65	Faible
0.65 – 0.70	Minimum acceptable
0.70 – 0.80	Bon
0.80 – 0.90	Très bon
Supérieure à 0.90	Penser à réduire le nombre d'items

Source : (Debbat, 2017, p120)

Laveault (2012) indique que le coefficient alpha de Cronbach demeure sans doute parmi les mesures les plus couramment utilisées pour l'analyse de la fiabilité, sa popularité s'explique par sa facilité d'utilisation, et sa longévité par le nombre élevé de références secondaires à l'article de Cronbach (1951). (Boukhaloua, 2018, p 149)

Dans le cadre de cette étude, nous avons fait appelle à cette mesure en l'occurrence le coefficient alpha de Cronbach pour analyser la fiabilité de notre instrument de mesure. Le

**LE ROLE D'EMPOWERMENT ET MARKETING RH DANS LE SOUTIEN DEL'INNOVATION
ORGANISATIONNELLECAS : ALGERIE TELECOM, MASCARA**

tableau suivant montre les valeurs alpha Cronbach des variables d'étude :

Tableau N°2 : les valeurs alpha Cronbach des variables d'étude

Les variables d'étude	Items	Alpha Cronbach %
Empowerment	04	60,4
le marketing RH	06	72,7
l'innovation organisationnelle	14	84,6
Alpha Cronbach global	24	90,4

Source : Préparé par les chercheurs

Dans les résultats affichés au tableau ci-dessus, nous avons une valeur du coefficient Alpha Cronbach global de 90.4, ce qui représente une grande fiabilité et adaptation aux besoins de la recherche, les valeurs alpha Cronbach des axes d'étude sont élevées et adaptées à des fins de la recherche qui ont varié de 60,4 à 90,4 %, cela montre que les variables ont un haut degré de la fiabilité et cela peut nous assurer que l'outil de recherche est fiable ce qui nous donne confiance dans sa validité pour analyser les résultats de notre étude.

4.2. DESCRIPTION STATISTIQUE DE L'ECHANTILLON DE L'ETUDE :

Tableau N°3 : Répartition des membres de l'échantillon

Selon des caractéristiques personnelles et fonctionnelles

Le variable	La catégorie	Le pourcentage %	Le variable	La catégorie	Le pourcentage %
Le sexe	Homme	55,3	Ancienneté	Moins de 05 ans	41,2
	Femme	44,7		05 – 10 ans	24,7
total		100		11 – 15 ans	10,6
L'âge	20 – 30 ans	34,1		Plus de 16 ans	23,5
	31 – 40 ans	38,8	Total		100
	41 – 50 ans	11,8	Niveau	Primaire	00
	Plus de 50 ans	15,3		Moyenne	10,6
Total		100		Secondaire	23,5
Fonction	Cadre	09,4	Universitaire	65,9	
	Agent de maitrise	35,3	Total		100
	Agent d'exécution	55,3			
total		100			

Source : Préparé par les chercheurs

Il ressort clairement du tableau 03 que 55,3% de l'échantillon sont des hommes et 44,7% des femmes, et que 73 % de l'échantillon ont entre 20 et 40 ans où il est clair que la plupart des salariés sont des jeunes, et 66 % ont fait des études universitaires, ce qui prouve que l'entreprise donne une importante d'attirer et recruter des individus qui ont des hautes compétences. En ce qui concerne le nombres d'années d'expériences professionnelle il est évident de la table qui représentait 41,2 % de l'échantillon d'étude sont des nombres qui ont une expérience pratique allant de 05 à 10 ans et qu'ils sont la catégorie majoritaire dans l'étude ou cela est dû à l'évolution et les changements constante de la structure organisationnelle qui a eu lieu au cours des dix dernières

années, ce qui se traduit par l'ajout de nouvelles administrations puis de nouveaux bureaux et donc la nécessité de créer de nouveaux postes. Nous notons aussi qu'un pourcentage de 55,3% qui représente les agents d'exécution ainsi 35,3 % sont associés à la catégorie des agents de contrôle et enfin 09,4 % représente la catégorie des cadres de l'échantillon d'étude.

4.3. RESULTATS :

4.3.1. ANALYSE DES STATISTIQUES DESCRIPTIVES DES VARIABLES :

Le but de cette analyse est de décrire les résultats observés, elle nous offre la possibilité de déterminer dans quel sens vont les avis de nos répondants par rapport aux énoncés des items constitutifs de chacune des variables de cette étude.

Selon Boukhaloua (2018) la moyenne renvoie à la somme de toutes les observations divisées par le nombre totale d'observations, elle permet d'obtenir un portrait quantitatif global d'une distribution, et l'écart-type permet aussi de mesurer la dispersion ou l'étalement des données autour de la moyenne.

Les résultats obtenus seront présentés et commentés comme suivant.

Tableau N°4 : Statistiques descriptives des nouvelles pratiques des RH

N°	Items	Moyenne	Ecart-type	Niveau d'approbation
01	Le travail que je fais représente beaucoup pour moi	1,72	0,77	Tout à fait d'accord
02	Je pense que je suis capable d'effectuer mes taches efficacement	1,64	0,63	Tout à fait d'accord
03	J'ai une marge de liberté pour prendre des décisions sur la manière d'exécuter mes taches	2,54	1,08	D'accord
04	Les résultats de mon travail affectent ma performance ainsi que la performance de notre entreprise	2,03	1,07	D'accord
Empowerment		1,98	0,60	D'accord
05	J'ai l'opportunité de prendre des décisions dans mon travail sans l'intervention de mon supérieur	2,70	1,16	D'accord
06	J'ai assez de pouvoir pour résoudre les problèmes auxquels je suis confronté de mon travail	2,60	1,13	D'accord
07	Ma relation est bonne avec l'administration et mes collègues	1,70	0,82	Tout à fait d'accord
08	Je profite des cours de formations intensif sur les méthodes pour effectuer mes taches	2,78	1,20	Tout à fait d'accord
09	Je vois en tant que client interne de notre entreprise l'aide que je peux apporter pour fournir de meilleurs services au client externe.	2,01	0,85	D'accord
10	Notre entreprise me fournit toutes les informations dont j'ai besoin pour effectuer mes taches.	2,24	1,05	D'accord
Marketing RH		2,34	0,66	D'accord

Source : Préparé par les chercheurs

Les résultats affichés dans le tableau ci-dessus nous permettent de savoir, selon les perceptions des individus interrogés lors des nouvelles pratiques de la fonction RH où les résultats montrent que les moyennes réponses des individus qui concernent la dimension

**LE ROLE D'EMPOWERMENT ET MARKETING RH DANS LE SOUTIEN DEL'INNOVATION
ORGANISATIONNELLECAS : ALGERIE TELECOM, MASCARA**

d'Empowerment sont entre 1,64 et 2,54, ce qui est compatible avec le niveau d'approbation "D'accord" et "Tout à fait d'accord", cela signifie que les individus accordent à dire que le travail qu'ils font est important pour eux et qu'ils sont capables d'effectuer leurs tâches librement et avec une haute efficacité. En ce qui concerne les items de la dimension "Marketing RH" on trouve que la moyenne de ses réponses est 2,34, ce qui indique que les individus ont généralement répondu "D'accord", cela explique que leurs relations sont bonnes avec l'administration mais aussi entre eux et qu'ils sont considérés de la part de leur entreprise comme ses clients internes.

Tableau N°5 : Statistiques descriptives de l'innovation organisationnelle

N°	Items	Moyenne	Ecart-type	Niveau d'approbation
11	Mon sens du bien envers mon travail me pousse à innover	1,97	0,78	D'accord
12	Ma compétence dans mon travail me permet d'innover	2,01	0,76	D'accord
13	Mon indépendance au travail me rend créatif	2,37	0,96	D'accord
14	Je vois que ma liberté de choisir la méthode de mon travail me pousse à l'innover	2,27	0,94	D'accord
15	Je vois que ma façon créative d'une méthode de travail ou un nouveau produit à un impact sur mon service et notre entreprise en général	2,24	1,05	D'accord
16	Je trouve que mes bonnes relations au sein de l'entreprise m'aident à innover au travail	1,95	0,88	D'accord
17	Je vois que les formations développent mes capacités d'innovation	2,56	1,25	D'accord
18	La base d'information fournie par l'entreprise m'aide à trouver des nouvelles solutions aux problèmes que le client reçoit	2,38	1,00	D'accord
19	Ma satisfaction à l'égard du salaire que je perçois me motive à innover dans mon travail	2,96	1,12	Neutre
20	L'administration de notre entreprise me donne les pouvoirs nécessaires pour me permettre de prendre des décisions appropriées pendant le travail	2,62	1,12	Neutre
21	J'ai toujours le désir de faire de nouvelles propositions au travail	2,11	0,89	D'accord
22	Tout le monde peut obtenir la bonne information au bon moment	2,57	1,08	D'accord
23	Dans notre entreprise, la recherche des solutions est collective	2,55	1,09	D'accord
24	Dans notre entreprise l'opinion de la communauté est plus importante que l'opinion de l'individu	2,58	1,10	D'accord
l'innovation organisationnelle		2,37	0,58	D'accord

Source : Préparé par les chercheurs

Par extrapolation du tableau 05, nous constatons que la plupart des réponses sont « d'accord » et que les nouvelles pratiques des RH (Empowerment et marketing RH) encouragent les individus à innover au travail. Les bonnes relations entre eux mais aussi avec leur administration ainsi que le bon sens vers le travail poussent les salariés à faire des efforts pour innover, ce qui peut aider à créer une volonté à ces derniers de présenter

de nouvelles propositions dans le travail comme : des nouveaux services aux clients, de nouveaux programmes, logiciels ou applications, des nouvelles méthodes de travail ... etc

ANALYSE DES HYPOTHESES :

La véracité de nos hypothèses de recherche sera testée à l'issue de cette analyse, en d'autres termes, la relation positive que postulent nos hypothèses entre les nouvelles pratiques des RH et l'innovation organisationnelle sera testée statistiquement à l'aide de plusieurs examens (test de corrélation, la relation linéaire significative, analyse de régression ... etc)

L'ensemble des résultats de ces tests sera présenté dans les prochaines lignes

- L'analyse de l'hypothèse 1 :

H₀ : il n'y a pas d'impact statistiquement significatif de la dimension Empowerment sur l'innovation organisationnelle

Tableau N°6 : Résultats de l'analyse d'hypothèse 01

	β	T	Sig	R ²	F	Sig
L'impact de l'Empowerment sur l'innovation organisationnelle	0,585	6,936	0,000	0,606	48,111	0,000

Source : Préparé par les chercheurs

Le tableau 06 indique l'existence d'une corrélation entre les deux variables de cette hypothèse : l'empowerment et l'innovation organisationnelle, on constate que cette corrélation est positive (coefficient de corrélation de Pearson = 0,585) et très significative (Sig = 0,000). A l'issue de ces résultats, l'hypothèse alternative est acceptée, et on peut dire que l'empowerment a un impact positif sur le soutien de l'innovation organisationnelle, c'est à dire que l'intérêt que donne l'entreprise à l'empowerment aide à encourager les individus pour innover.

Les résultats présentés dans le tableau ci-dessus nous permettent aussi de quantifier la relation entre les deux variables, désormais la valeur de R-deux notée (R² = 0,606) nous montre que l'empowerment explique ce qui est égal à 60,6 % de la variance de la variable dépendante (L'innovation organisationnelle). Autrement dit, la mise en place d'un processus d'innovation organisationnelle est à influencé par l'empowerment exercé. Cela peut permettre de dire que plus il y a une grande autonomisation des individus au travail et de leur formation pour élever leurs compétences et plus on remarque un bon sens entre eux et l'administration, cela contribue donc à l'encouragement du processus d'innovation organisationnelle dans l'entreprise.

- L'analyse de l'hypothèse 2 :

H₀ : il n'y a pas d'impact statistiquement significatif de la dimension Marketing RH sur l'innovation organisationnelle

Tableau N°7 : Résultats de l'analyse d'hypothèse 02

	β	T	Sig	R ²	F	Sig
L'impact du Marketing RH sur l'innovation organisationnelle	0,614	8,935	0,000	0,700	79,839	0,000

Source : Préparé par les chercheurs

On remarque à l'issue des valeurs indiquées dans le tableau ci-dessus l'existence d'une corrélation entre les deux variables de cette hypothèse : Marketing RH (variable indépendante) et l'innovation organisationnelle (variable dépendante), on note que cette corrélation est positive (coefficient de corrélation de Pearson = 0,614) et très significative (Sig = 0,000), elle est notamment forte car elle se rapproche de la valeur de 1. On peut donc, suite à ces constats, infirmer l'hypothèse nulle et accepter l'hypothèse alternative à savoir que le marketing RH à un impact positif sur l'innovation organisationnelle, ce qui prouve que l'entreprise attache une grande importance au marketing RH en donnant toute information adéquate aux individus sur leur travail, puis de tous ceux qui ont besoin dans l'exercice de leurs taches d'une base quotidienne en leur fournissant la base des informations spécifique à chaque individu, cette base est mis à jour selon l'évolution de la fonction et des besoins liées aux clients, surtout que le domaine d'activité de cette entreprise a connus une évolution rapide afin de suivre le rythme mondiale en adaptent fortement les nouvelles technologiques des informations et de communications NTIC car ces derniers fournissent des informations suffisamment rapides et faciles ce qui aide à encourager l'innovation organisationnelle.

La quantification de la relation entre les deux variables est rendue possible à travers les résultats affichés dans le tableau précédent, désormais la valeur de R-deux relevée ($R^2 = 0,700$) nous permet de dire que le marketing RH explique 70 % de la variance de la variable dépendante (innovation organisationnelle). On peut également affirmer que la mise en place d'un processus d'innovation organisationnelle est à 70 % influencé par la pratique du marketing RH. Cela nous permet de dire qu'à chaque fois la pratique accrue de l'entreprise pour le marketing RH avec ces individus et les considèrent comme des clients interne ou elle travail pour les apaiser et leur donner la marge de liberté pour prendre des décisions. En ce qui concerne leur travail cela encourage donc les individus à libérer leurs capacités créatives qui sont en eux que ce soit en matière de produits ou méthodes et procédures de travail.

CONCLUSION :

Cette étude avait pour objectif général d'étudier le rapport potentiel existant entre les nouvelles pratiques de la fonction RH (Marketing RH et empowerment) et l'innovation organisationnelle dans les organisations du troisième millénaire (Algérie télécom en particulier).

L'étude est consacrée afin de déterminer dans quelle mesure le marketing RH et empowerment à l'appui de l'innovation organisationnelle en particulier lorsqu'en dépend l'amélioration de leur niveau de créativité et d'obtenir des avantages concurrentiels qui sont difficiles à mettre en œuvre par les concurrents, c'est ce que nous avons vu dans notre étude empirique au sein d'Algérie télécom (Unité de Mascara), Les résultats de cette étude ont révélés l'existence d'un impact positif d'empowerment et du marketing RH sur l'encouragement de l'innovation organisationnelle au niveau de ladite entreprise. En outre, la réussite d'avoir une innovation organisationnelle est conditionnée par une vraie préparation et une implication des employés au processus d'empowerment et de marketing RH afin d'augmenter leur sentiment d'appartenance et les pousser à s'engager complètement dans ces processus.

A travers les résultats de cette étude on peut fournir un ensemble de suggestions, en soulignant l'importance d'empowerment et marketing RH, cela se fait avec le renforcement des différentes dimensions de ces pratiques avec l'essai d'élargir le champs de liberté du travail pour les salariés en ce qui concerne leurs méthodes de travail sans procédures spécifiques et leur donner l'occasion de participer à la prise des décisions ainsi que de travailler pour améliorer les relations avec/et entre eux. Il existe aussi une importance de la part de l'entreprise en ce qui concerne la pratique du marketing RH, mais il est préférable de donner plus d'importance et de concentration et une facilité des processus de communication et d'interaction entre les individus au travail pour les pousser à lancer et libérer leurs compétences créatives et créer une climat organisationnelle confortable.

Après l'application de ces nouvelles pratiques des RH de la part des organisations du 21^{ème} siècle, l'individu se trouve une motivation morale avant la motivation physique afin d'obtenir un terrain fertile dans lequel il peut faire exploser son énergie créative.

BIBLIOGRAPHIE :

- **En Arabe :**

- بوزيدي فطوم، قهيري فاطنة (2017)، الإدارة بالتمكين كأسلوب لتفعيل القيادة الإبداعية في المؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الإبداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل مفاهيم الإدارة الحديثة –الواقع والتحديات-، 14-15 فيفري، جامعة غرداية، الجزائر.
- بيريتي جان ماري، ثابتي الحبيب، بن عيو الجيلالي (2015)، قاموس الموارد البشرية طبقا للسياقين الفرنسي والجزائري، كنوز الحكمة، الجزائر.
- ثابتي الحبيب (2009)، تجديد مناهج تحليل وتصنيف مناصب العمل –مدخل الكفاءات- رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- ثابتي الحبيب (2014)، التجديد الإداري، ندوة خاصة بطلبة الدكتوراه لجامعتي سعيدة وتلمسان، الجزائر (<http://tabetihabib.jimdo.com/univ-saida-tlemcen/>)
- جواد محسن راضي (2010)، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01، ص ص 62-84.
- خصاونة عاكف لظفي (2011)، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- دايرة عبد الحفيظ، كيسرى مسعود (2016)، تمكين العاملين وأثره على تنمية الإبداع في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة فرتيال لصناعة الأسمدة البتروكيميوية في الجزائر، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 11، ص ص 260-275.
- رعد الصرف (2001)، إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة الأولى، دار الرضا، دمشق، سوريا.
- زياتي عبد الحق، مجدوب خيرة (2016)، واقع تمكين الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد 11، ص ص 79-108.
- عمر محمد عبد الرحمن (2017)، سياسات التسويق الداخلي ودورها في تعزيز الإبداع المنظمي في منظمات الأعمال: دراسة استطلاعية لعينة من الأفراد العاملين في مصارف مدينة دهبوك، مجلة الدنانير، العدد 10، ص ص 494-520.
- فرج شعبان، شيخ سعيدة (2015)، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد 04، ص ص 93-112.
- المرسي جمال الدين محمد المرسي (2006)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية –المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين-، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح (2009)، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر، المنصورة، مصر.
- ملحم يحيى (2006)، التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

- **En français / Anglais :**

Boukheloua A M (2018), Les pratiques de la gestion des ressources humaines et la responsabilité sociale de l'entreprise, Thèse de doctorat en sciences de gestion, université Mustapha Stambouli Mascara, Algérie.

Dahou K, Hacini I et Bendiabdellah A (2016), Empowering Employees to Promote Organisational Learning, *Revue Algérienne des ressources humaines*, N° 01 Avril, pp : 146-156.

Debbat M H (2017), L'influence des nouvelles pratiques salariales sur l'engagement organisationnel, Thèse de doctorat en sciences de gestion, université Mustapha Stambouli Mascara, algérie.

Gavoille F et Brillet F (2017), Marketing RH, *Dunod*, Paris, France.

Hasan Huseyin U-B (2015), the Impacts of Employee Empowerment on Innovation, *Journal of International Social Research*, N° 37, pp: 977-989.

Khiat A(2017), La confiance au cœur de la GRH, *Editions El Adib*, Oran, Algérie.

Lethielleux L (2016), l'essentiel de la gestion des ressources humaines, 9° édition, *Gualino- lextenso éditions*, paris, France.

Liger P (2007), Le Marketing RH : attirer, intégrer et fidéliser les salariés, 2 eme édition, *Dunod*, Paris, France.

Liger P (2016), Le Marketing RH : Comment devenir un employeur attractif, 4^{eme} édition, *Dunod*, Paris, France.

Pennaforte A, Guignard J-L et Herbinier (2018), Les fondamentaux de la GRH : 100 défis RH illustrés, *Dunod*, Paris, France.

Soulez C-G (2018), la gestion des ressources humaines, 10 ème édition, *Gualino éditeur, Lexctenso éditions*, France.

Tabor Joshua H (2007), Leadership, culture and organizational innovation: The case of commerce bank, PHD Thesis, Gonzaga University, Washington, United States.

Tsai Y, Wu S-W et Chung H-J (2010), The Practice of Internal Marketing is Influence the Market Orientation and Innovation, Northeast Decision Sciences Institute Proceeding, New jersey, USA.

- **Sites:**

www.algerietelecom.dz