

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION COMMERCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES



Mémoire de Fin de Cycle

*En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences Commerciales
Spécialité : Marketing Industriel*

Thème

**Le marketing des ressources humaines: La stratégie
marque employeur, un nouvel enjeu pour les
entreprises.
Cas de la brasserie TANGO filiale du groupe
Heineken.**

Réalisé par :

M^{elle} Silina BOURABAH.

Encadré par :

M^{me} Soraya HAMMACHE.

Devant le jury Composé de :

Président: ASMANI Arezki, MCB, UMMTO.

Examinateur : SADOUD Ahmed, MCB, UMMTO.

Rapporteur : HAMMACHE Soraya, MCB, UMMTO.

Promotion 2017/2019

Remerciements

En premier lieu je tiens à remercier tous mes enseignants qui m'ont accompagné durant mon parcours universitaire, pour le savoir qu'ils m'ont transmis, et aussi parce qu'ils m'ont appris à aimer la spécialité du marketing.

En termes de ce travail, je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers ma promotrice M^{me} HAMMACHE.S et notre responsable de spécialité Mr SADOUD.A, qui m'ont encadré et conseillé tout au long de la préparation de ce modeste mémoire, je les remercie pour leurs encouragements et tous les efforts qu'ils m'ont consacré.

J'ai le plaisir de remercier l'ensemble du personnel de l'entreprise TANGO (filiale du groupe Heineken Algérie) pour sa contribution à cette expérience très enrichissante durant la période de mon stage d'apprentissage.

Remerciements pour Mr ABDELLAOUI.E, le manager Talent-Acquisition de TANGO qui m'a encadré et fourni son aide lors de mon stage, sans oublier la collaboration de l'ensemble de l'équipe de la direction des ressources humaines en particulier ainsi que toutes les autres (direction générale, marketing et vente, supply chaine...)

Mes profonds remerciements pour les membres du jury qui ont accepté d'évaluer ce travail. Et puis, je tiens à exprimer mes sincères remerciements à ma famille, mes amis et à Tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire et au déroulement de ce stage de

Fin de cycle.

Dédicaces

Je dédie ce mémoire de fin de cycle d'études de master ;

*A mes chers parents qui m'ont donné de l'amour, de la vivacité et qui m'ont encouragé
durant mes études, qu'ils trouvent ici le témoignage de ma profonde reconnaissance.*

*A mes frères; Saïd et Malik, qui ont partagé avec moi tous les moments d'émotions lors de
la réalisation de ce modeste travail. Ils m'ont chaleureusement supporté et encouragé tout
au long de mon parcours.*

*A tous mes amis qui m'ont toujours encouragé, dont les vrais se reconnaîtront et à qui je
souhaite plus de succès.*

A tous ceux que j'aime.

Silina

« Le talent provient de l'originalité, qui est une manière spéciale de penser, de voir, de comprendre et de juger » Guy de Maupassant (1850-1893).

« Nos problèmes ont été créés par l'homme et nous pouvons donc les résoudre. Nos possibilités ne connaissent pas de limites. Aucun problème humaine ne va au delà de nos capacités » Discours à l'université de Washington, 10 juillet 1963. De John Fitzgerald Kennedy.

Liste des figures

| Figure N° | Intitulé | Page |
|------------------|--|-------------|
| 1 | Analyse des rôles des responsables RH selon Dave Ulrich. | 35 |
| 2 | Présentation des relations entre les acteurs de la DRH. | 36 |
| 3 | Organigramme représentant le cadre générale de l'organisation de Tango | 44 |
| 4 | Organigramme représentant la direction générale de Tango | 45 |
| 5 | Organigramme représentant la direction juridique de Tango | 46 |
| 6 | Organigramme représentant la direction marketing de Tango | 46 |
| 7 | Organigramme représentant la direction des ventes de Tango | 47 |
| 8 | Organigramme représentant la direction des finances et comptabilité | 48 |
| 9 | Organigramme représentant la Supply Chaine de Tango | 49 |
| 10 | Organigramme représentant la direction des ressources humaines | 50 |
| 11 | La relation du Manager Talent-Acquisition de la direction des ressources humaines et les autres managers de l'entreprise | 61 |
| 12 | les étapes du processus de recrutement au sein de TANGO. | 62 |
| 13 | Comment les employés ont eu connaissance de l'existence de la brasserie TANGO ? | 77 |
| 14 | Les employés ont-ils confiance en leurs managers et reçoivent-ils des feedbacks clairs et régulier sur leur performance. | 78 |
| 15 | Présentation du niveau de responsabilité et d'engagement des employés envers leur entreprise. | 79 |
| 16 | Mesure du taux de satisfaction employés en termes de communication au sein de Tango. | 80 |
| 17 | Mesure du taux de satisfaction en termes d'efficacité de collaboration entre les équipes. | 81 |
| 18 | Mesure de la fidélisation-employés au sein de l'entreprise TANGO. | 82 |
| 19 | Mesure de la notoriété de l'entreprise en termes d'employeur de marque. | 83 |

Liste des tableaux

| Tableau N° | Intitulé | Page |
|-----------------------|--|-------------|
| 01 | Les quatre piliers du marketing mix au cœur du marketing RH. | 14 |
| 02 | comparatif de la prospection interne versus externe. | 66 |

Sommaire

| | |
|---|-----------|
| Introduction générale | 01 |
| Chapitre 01 : La conjugaison du Marketing aux ressources humaines, et la liaison Performance-image employeur..... | 05 |
| Introduction | 05 |
| Section 01 : La conjugaison du marketing aux ressources humaines..... | 06 |
| Section 02 : La stratégie marque employeur | 18 |
| Section 03 : L'impact de la stratégie employeur sur la performance de l'entreprise, La liaison Performance-Image employeur | 26 |
| Conclusion | 37 |
| Chapitre 02 : La marque employeur, un enjeu stratégique pour TANGO..... | 39 |
| Introduction | 39 |
| Section 01 : Présentation de l'entreprise TANGO | 40 |
| Section 02 : l'importance du recrutement pour une meilleure performance de TANGO .. | 60 |
| Section 03 : La stratégie marque employeur et la performance de l'entreprise TANGO .. | 73 |
| Conclusion | 86 |
| Conclusion générale..... | 89 |

Contexte

Le contexte de pénurie des talents¹, de logique de carrière et la performance des entreprises au miroir de la réputation employeur ont définitivement positionné le marketing Rh sur le devant de la scène.

Selon Philippe LIGER, directeur marketing RH du groupe Accor : « Accoupler le mot marketing à celui des ressources humaines revient des lors à vouloir marier la carpe et le lapin, concilier des inconciliables, bref préférer une monstruosité. Les ressources humaines seraient elles un domaine trop sérieux pour êtres confiées au marketing ? Soulignons d'emblé qu'il n'est pas dans notre propos d'opérer une quelconque substitution entre les fonctions ressources humaines et celles du marketing dans les entreprises : chacun son métier ».

La gestion des ressources humaines (GRH) est devenue, au cours des dernières années, une activité stratégique créant un avantage concurrentiel essentiel à la firme (Arcand, 2006). En effet, le travailleur n'est plus qu'un engrenage remplaçable pour l'entreprise, mais plutôt un actif intangible que l'on veut attirer, former, motiver, engager, orienter, développer, mais surtout retenir dans notre entreprise. De ce fait, on réalise que les entreprises investissent de plus en plus dans leur capital humain. Bien gérer l'être humain devient un enjeu tellement important qu'il fait partie intégrante des grandes orientations stratégiques des entreprises. Par ailleurs, on sait maintenant que l'innovation est un enjeu essentiel à la survie d'une entreprise. De ce fait, celle-ci passe inévitablement par la création d'un environnement permettant l'émancipation d'idées innovantes. Mais comment mettre en place un climat de travail propice à cette éclosion?

En effet, chacun des employés de la firme a un potentiel que l'entreprise se doit de profiter pour demeurer concurrentielle.

¹ Marie-Pierre FLEURY : « L'utilisation du *mot Talent* exprime à mon sens tout l'enjeu pour les entreprises d'une performance économique qui repose notamment sur l'excellence professionnelle, la capacité continue d'innovation et d'adaptation des salariés. La *notion de Talent*, c'est aussi au final la définition des nouveaux salariés dont ont besoin les entreprises !

Recruter, former, rémunérer, manager, fidéliser ... des Talents impliquent aussi pour les entreprises de nouvelles politiques de gestion des ressources humaines, de nouveaux modes d'organisation et de fonctionnement. »05/2011. <https://www.id-carrieres.com/blog/2011/05/02/la-notion-de-talent-fait-elle-evoluer-le-management-dans-les-entreprises-3/> consulté le 11/2019.

Introduction Générale

Notre étude vise l'amélioration des connaissances concernant la gestion efficace des ressources humaines (GRH) par l'application adéquate des pratiques permettant à la firme d'être plus performante dans son environnement hautement concurrentiel.

Dans notre cas pratique nous traitons le cas de la filiale TANGO du groupe Heineken, classée 5ème en best place to work en 2019 en Algérie ; une multinationale dotée des technologies et des innovations les plus développées au monde à ce jour, en terme de Leadership, management marketing et de production... Mais nous allons nous focaliser sur une seule direction qui est la direction des ressources humaines, et plus exactement à la mission du HRBP (Business-Partner-Humain-Ressource dit partenaire des ressources humaines) et qui porte sur le développement du potentiel des collaborateurs au cœur d'un climat social agréable et dans l'objectif de les convertir en Top- Talents, les fidéliser ainsi promouvoir l'image employeur afin de développer la performance de l'entreprise.

Problématique

Aussi, notre présent travail consiste à essayer de répondre à la problématique suivante :

- **Dans quelle mesure la marque employeur pourrait-elle influencer la performance de l'entreprise dans un environnement compétitif?**

Pour répondre à cette problématique, il est important qu'elle se décline en quelques questions secondaires en vue de l'appuyer et de faciliter ainsi son traitement :

- Le marketing peut-il fonctionner dans le cas du marché des ressources humaines ?
- Les ressources humaines peuvent-elles constituer un avantage concurrentiel pour l'entreprise ?
- Quels sont les principaux facteurs d'influence à la construction de l'avantage concurrentiel au sein de TANGO sur le marché du travail ?
- Quels sont les principaux défis du HRPB pour évoluer la performance de l'entreprise TANGO ?

Hypothèses

Pour répondre à ces questions, nous avons mis en place trois hypothèses de travail :

Hypothèse 01

- Une stratégie marque employeur réussie pourrait être la cause de la performance de TANGO.

Hypothèse 02

- L'approche collaborative est jugée plus efficace que l'approche autoritaire et a tendance à impacter positivement sur la performance de TANGO.

Objectifs

Ce travail a pour objectif :

1. Elaborer un rapport inédit sur le climat social de l'entreprise TANGO.
2. Démontrer l'impact d'une approche autoritaire, et l'influence du produit sur le comportement des employés de TANGO.
3. Analyser le déploiement du marketing RH par le HRBP de TANGO, dans l'objectif de soigner son image employeur pour développer la performance de l'entreprise.
4. Produire une connaissance au sens du marketing RH selon une étude analytique, destinée aux chercheurs de l'université et aux gérants des entreprises du secteur brassicole en Algérie.

Méthodologie de recherche

Pour répondre aux préoccupations précédemment citées, nous avons adopté une méthode descriptive basée sur des notions théoriques en se fondant sur le marketing des ressources humaines, les facteurs d'influence sur l'image employeur pour développer la performance de l'entreprise en mettant l'accent sur la mise en œuvre d'une stratégie marque employeur et enfin montrer son impacte sur la performance de l'entreprise.

Concernant la partie pratique, nous avons adopté la méthode analytique, avec laquelle nous avons analysé les données récoltées au sein de l'entreprise TANGO sur notre thème.

Ainsi que la réalisation d'une enquête de terrain à l'aide d'un questionnaire auprès d'un échantillon de collaborateur.

Pour la réalisation de ce travail de recherche nous avons fait appel à plusieurs sources d'information :

- Pour la partie théorique nous avons utilisé des ouvrages académiques, des mémoires, des revues, des articles et des sites internet de référence ;

Introduction Générale

- Pour la partie pratique, les données collectées lors du stage pratique sous un contrat à durée déterminée de deux mois au niveau de la direction des ressources humaines de TANGO, une filiale du groupe Heineken, ainsi que l'étude qualitative que nous avons menée au sein du département à savoir :
- Des questions spontanées adressées au manager Talent-Acquisition & HR-business Partner qui gère les recrutements et le suivi de carrière des employés et qui est aussi mon maître de stage au sein de TANGO ;
- Un questionnaire composé des questions fermées, semi-ouvertes et ouvertes, adressés aux divers employés de l'entreprise (Managers, HR Admin officer, Acheteurs, Opérateurs de production...).

Ce présent travail de recherche contient un plan de deux chapitres, chacun est subdivisé en trois sections. Le premier chapitre (*la conjugaison du marketing aux ressources humaines, de l'entreprise en mettant une liaison entre image employeur-performance*), traite le déploiement du marketing des ressources humaines par les responsables RH des entreprises dans un environnement complexe centré sur l'approche relationnelle telle les ressources humaines comme avantage concurrentiel de l'entreprise, et l'importance de la mise en place d'une stratégie marque employeur afin d'attirer des talents et fidéliser ses compétences sous un climat apaisant avec plus d'opportunité de développement.

Quant au deuxième chapitre (*la marque employeur ; un enjeu stratégique pour l'entreprise TANGO*), lui, est consacré au travail du terrain et à la réalisation de notre enquête.

Chapitre 01 : La conjugaison du marketing aux ressources humaines, et la liaison performance-image employeur

Introduction

Aujourd'hui pour continuer à se développer, l'entreprise se retrouve face à de nouveaux besoins de talents et de compétences, dès lors elle doit repenser sa stratégie de gestion des ressources humaine, sa façon de séduire, de convaincre, de retenir et de fidéliser. Elles commencent à adopter d'un manière-plus ou moins consciente un marketing RH, tout en mettant le facteur Homme au cœur de sa stratégie sociale.

Selon Philippe Kotler, « *le marketing est un ensemble des techniques et d'études d'applications qui ont pour but de prévoir, constater, susciter, renouveler ou stimuler les besoins de consommateurs et adapter de manière continue l'appareil productif et commercial aux besoins ainsi déterminé* ». Nous somme a priori bien loin des ressources humaines et pourtant.¹

Le terme marketing RH n'est pas nouveau. Philippe Liger ; dans son ouvrage consacré au marketing des ressources humaines, nous propose une définition générale ; il s'agit « *d'une volonté d'appliquer les logiques et les techniques du marketing pour attirer les talents et fidéliser ses effectifs* » mais ce n'est que la face visible d'un Iceberg, jamais totalement exploité à ce jours¹.

L'objectif de ce chapitre est de présenter le marketing-RH d'une manière générale, et mettre une liaison entre la performance et la marque employeur, d'une manière particulière.

Ce premier chapitre est composé de trois sections, la première est consacrée à la conjugaison du marketing aux ressources humaines, la deuxième la stratégie de marque employeur et la dernière à l'impact de cette dernière sur la performance de l'entreprise en mettant un trait d'union entre performance-marque employeur.

¹ Serge Panczuk, Sébastien Point ; 'enjeux et outils du marketing RH ; promouvoir et vendre ses ressources humaines'' groupe ETROLLES 2008. Ed d'organisation. Page : 3-4.

Chapitre 01 : La conjugaison du marketing aux ressources humaines, et la liaison performance-image employeur.

Section 01 : La conjugaison du marketing aux ressources humaines

Dans cette section nous allons parler du marketing des ressources humaines, ses enjeux et ses outils, ou l'ont consacré une partie à la présentation de la démarche du marketing RH ainsi ses avantages et son caractère ambigu.

1.1 L'émergence et le besoin d'une approche marketing RH

a. L'émergence du marketing des ressources humaines

Selon Philippe Kotler², « Le marketing est l'ensemble des techniques et études d'applications qui ont pour but de prévoir, constater, susciter, renouveler ou stimuler les besoins des consommateurs et adapter de manière continue l'appareil productif et commercial aux besoins ainsi déterminés. »

Né à la fin des années 1990, le concept de marketing RH a souvent été présenté sous l'angle unique de la communication. Le fondement du marketing RH était d'utiliser des méthodes marketing pour attirer, retenir et fidéliser les talents mais ce n'est que la face visible d'un immense iceberg, jamais totalement exploré à ce jour (Liger, 2007)³.

Philippe Liger définit le marketing RH comme « une nouvelle approche de la relation salarié/ entreprise » qui consiste à considérer les collaborateurs ou les candidats comme des clients, au sens noble du terme⁴.

Pour lui, il s'agit « d'appliquer les logiques et les techniques du marketing et de la communication pour :

- attirer des candidats, les recruter et bien les intégrer,
- fidéliser des collaborateurs impliqués ».

Pour Serge Panczuck et Sébastien Point⁵, le marketing RH se définit comme un nouvel état d'esprit fondé sur des techniques marketing adaptées aux ressources humaines pour que l'entreprise et sa DRH puissent se vendre, fidéliser et se renouveler.

Le marketing RH doit ainsi aider les DRH à optimiser leur recrutement, fidéliser les salariés, et enrichir la relation de l'entreprise avec l'environnement extérieur.

² Kotler, P. (2007), *Principes de Marketing*, Pearson Education.

³ Liger, P. (2007), *Le Marketing des Ressources Humaines*, Dunod.

⁴ Liger P. (2013), le marketing des ressources humaine: Attirer, intégrer et fidéliser les salariés. Dunod. B/1301, 3Ed. Page: 9.

⁵ Panczuck, S., Point, S. (2008), *Enjeux et outils du marketing RH*, Eyrolles.

Chapitre 01 : La conjugaison du marketing aux ressources humaines, et la liaison performance-image employeur

Il est donc primordial de s'attarder sur les éléments déclencheurs de ce mix (marketing et Rh) et de se poser les bonnes questions sur la nécessité de conjuguer marketing et fonction Rh, à savoir pourquoi la fonction Rh s'oriente vers les mécanismes du marketing ? Quelles sont les outils du marketing utilisés ? Qu'est ce qui favorise le recours au marketing dans les différentes fonctions des ressources humaines ?

Dans une réalité dessinée par la mondialisation, l'évolution technologique, sociologique et démographique, les entreprises et les salariés sont soumis à des pressions de plus en plus ardues. Les premières cherchent à attirer et retenir les talents⁶, les deuxièmes sont à la recherche de la meilleure opportunité.

Cette double pression pèse sur la fonction des ressources humaines qui se trouve soumise à de nouvelles exigences. Serge Panczuk et Sébastien Point (2008) qualifient cette situation ainsi « *la fonction Rh est au centre de tous les paradoxes que vivent les salariés ... prise entre deux feux et amenée à gérer constamment de nouvelles attentes* ».

Ces dernières décennies, les entreprises et leurs fonctions Rh se trouvent confrontées à de nouveaux défis, des salariés de plus en plus exigeants, conscients de leurs atouts et leurs valeurs.

En guise de précision, nous citons la culture du zapping professionnel dont le mot d'ordre est la satisfaction des besoins à très court terme (Serge Panczuk et Sébastien Point, 2008).

D'après Bender, Loïc Cadin et Véronique (2003), cette nouvelle génération de salariés est attirée par des carrières dites nomades. Une fois le sentiment d'un blocage de carrière au sein de l'entreprise, une préférence pour le changement fait son apparition au centre des motivations des salariés. Le zapping professionnel met les entreprises dans l'obligation d'améliorer leurs outils d'attraction et de rétention

De plus le zapping professionnel, l'évolution des attentes des salariés et la prise de contrôle de l'employabilité sont également sous les projecteurs de la fonction Rh. La relation employeur et salarié s'est fragilisée à cause de l'évolution des attentes (méfiance totale à l'égard de l'employeur, une vision très court terme, performance basée sur le court terme) de ce dernier. Le salarié a pris le contrôle de son employabilité, son contrôle est exécuté sur base de variables intrinsèques et extrinsèques à la fidélisation (Paillé, 2004), à savoir la réputation de l'entreprise, développement futur, rémunération et le degré de responsabilité.

⁶ C. Dejoux (la gestion des talents, la GRH d'après crise (2010) définit le talent comme : une combinaison rare de compétences rares, un individu hors-normes dont les compétences exceptionnelles ne figurent pas sur les référentiels métiers préétablis par les entreprises.

Chapitre 01 : La conjugaison du marketing aux ressources humaines, et la liaison performance-image employeur.

De ces faits, il semble intéressant de repenser la gestion des ressources humaines, afin de s'adapter aux nouveaux aléas du marché du travail. Dans une perspective visant la fidélisation des salariés actuels et futurs, la fonction Rh montre une appétence pour les outils du marketing dans la pratique de sa mission.

b. Le besoin d'une approche marketing RH

Jean Michel Plane(2012) a résumé l'évolution de la fonction Rh en quatre phases, une première phase administrative centrée sur la gestion de paye, les aspects juridiques, la réglementation du personnel, une dimension productiviste (Panczuck et Point, 2008)⁷. Une deuxième phase porte sur les relations humaines qui intègrent dans l'organisation les aspects psychologiques et la dimension relationnelle, humanisant ainsi les relations de travail. Une troisième phase se décline vers le management stratégique des ressources humaines afin de s'adapter aux problématiques de l'emploi causées par la modernisation et la restructuration des entreprises, la fonction Rh gagne plus du terrain au sein de l'entreprise.

Les années 90 enregistrent l'émergence d'une quatrième phase, à savoir le développement du potentiel humain .Cette phase est une réponse aux transformations de la nature de l'activité au travail. Elle met le potentiel humain au coeur de la stratégie de l'entreprise et veille à assurer un développement interne et impliquer le personnel.

David Ulrich ((1997) ,24) positionne la fonction Rh comme un *Business Partner*, sa définition pour le rôle des ressources humaines s'articule autour de quatre axes : un partenaire stratégique, expert administratif, champion des salariés et agent de changement. Par le biais de ces rôles, la fonction Rh se donne la mission de créer de la valeur pour toutes les parties prenantes (salariés, investisseurs, clients).

Le modèle David Ulrich a été entaché par des lacunes pour les raisons suivantes⁸ :

- Le modèle manque de précision au niveau de la définition de la notion du partenaire, «il reste collé à la dimension *process* et n'intègre pas le mode relationnel à mettre en place pour devenir un partenaire de choix ».
- La notion de client n'est pas assez développée, le modèle ne prend pas en considération les clients de l'entreprise de type institutionnels (syndicats, prestataires, universitaires ...)

⁷ Panczuck, S, et Point,S (2008). Enjeux et outils du marketing RH : promouvoir et vendre les ressources humaines. Broché : Editions d'organisation.

⁸ *Idem*.

Chapitre 01 : La conjugaison du marketing aux ressources humaines, et la liaison performance-image employeur

- Le modèle ne prend pas en considération la nécessité de se vendre, autrement dit une fonction orientée vers la communication, fidélisation et attraction.

Pour pallier à ces critiques, Wayne Brockbank (2005) intègre un rôle additionnel à la fonction Rh, à savoir le leadership Rh. En effet la fonction Rh doit exercer un rôle de soutien, assuré une solidarité collective, impliquer les parties prenantes et surtout assurer la loyauté et l'implication des salariés (Sire et Guerrin, 1999)⁹.

Afin d'accompagner l'évolution de la fonction Rh, les DRH se tournent vers une nouvelle vision qui prône l'application des outils marketing dans la gestion des ressources humaines. Il s'agit du marketing Rh.

L'apparition du marketing dans la sphère des ressources humaines remonte aux années 80 (Morillon, (2006). Deux approches introduisent les outils du marketing dans la gestion des ressources humaines, à savoir le marketing interne et le marketing social.

➤ **Marketing interne**

Michel Levionnois (1986) définit le marketing interne comme « *un ensemble de méthodes et de techniques qui, inscrites dans un plan d'action en trois phases (compréhensions du marché interne, mis en adéquation avec les exigences du marché interne, organisation du changement et de mobilisation des hommes), vont disposer en permanence d'un capital ressources humaines capable de dynamiser et d'accompagner son propre développement* »¹⁰.

Le marketing interne met en place une relation marchande entre l'organisation et ses salariés, afin de répondre aux problèmes de motivation et d'implication du personnel dans l'entreprise (Panczuck et Point, 2008).

Il considère les salariés comme facteur de création de valeur pour l'entreprise. C'est une approche qui met en place des actions visant à améliorer le cadre du travail du salarié, à l'accompagner psychologiquement et l'impliquer dans la vie quotidienne de l'entreprise. L'objectif est de satisfaire le client externe de l'entreprise en appliquant des actions en interne sur les salariés.

⁹ Joceline Robert. (2005). Gestion des ressources humaines, stratégie et leadership. Personnel&gestion, Janvier, pp.8-1.

¹⁰ LEVIONNOIS M, marketing interne et management des hommes, Editions d'organisation, p 28, Décembre 1986.

Chapitre 01 : La conjugaison du marketing aux ressources humaines, et la liaison performance-image employeur.

➤ **Marketing Social**

Philip Kotler et Gérald Zaltman¹¹, inventeurs du terme, définissent le marketing social comme l'application des outils du marketing au bénéfice de la société. La mission primaire est de susciter le progrès social et servir à mettre l'accent sur les problématiques sociales, environnementales et culturelles.

Dans son ouvrage *la nouvelle parole de l'entreprise, Essai sur le marketing social*, Didier Pitelet (2007) définit le marketing social comme étant une approche qui utilise les outils marketing pour mettre en confrontation permanente des points de vue de l'entreprise avec ceux des différentes parties prenantes. Il avance l'importance de l'aspect émotionnel dans la relation employeur-salarié, qui se concrétise par une communication claire, transparente et éthique mettant l'individu au centre de l'organisation. Cette communication se traduit par des politiques de reconnaissances, d'amélioration des conditions de travail, et une fidélisation des salariés au sein de l'organisation.

La combinaison de ces deux approches représente une source d'inspiration pour le marketing Rh. Le marketing interne fournit une réflexion basée sur la prise en considération du salarié et les parties prenantes dans une relation marchande, le marketing social quant à lui apporte l'aspect du bien-être et la nécessité de fonder un cadre de travail plaisant dont le but est de séduire (Panczuck et Point, 2008).

1.2 Définitions du marketing RH

- **Qu'est-ce que le marketing de ressources humaines ?**

Le marketing des ressources humaines est une approche optant pour la considération des salariés présents et futurs comme des clients. Il s'appuie sur l'application des techniques du marketing et de la communication pour attirer des candidats, les recruter et bien les intégrer ; fidéliser des collaborateurs impliqués (Liger, 2007). L'objectif est de développer une relation qui s'inscrit dans le temps. La presse spécialisée dans les ressources humaines qualifie le marketing Rh comme une technique qui a pour objectif la gestion des talents et le développement de l'image employeur.

Une autre manière de définir le marketing Rh est celle donnée par Arnaud S., Frimouss S., Peretti J-M, (2009), à savoir «*le concept de marketing renvoie à l'idée de marché et désigne la manière d'effectuer des actes de gestion commerciale. Considérer les*

¹¹ Panczuck, S, et Point, S (2008). Enjeux et outils du marketing RH : promouvoir et vendre les ressources humaines. Broché : Editions d'organisation.

Chapitre 01 : La conjugaison du marketing aux ressources humaines, et la liaison performance-image employeur

collaborateurs de l'entreprise comme ses clients implique la nécessité d'individualiser les pratiques de GRH, de travailler sur le positionnement en tant qu'employeur, de segmenter l'offre en fonction des cibles, d'élaborer un plan pour optimiser le choix et la fidélisation des salariés ».

Panczuck (2008) souligne que le marketing Rh considère les salariés actuels, passés mais aussi futurs comme les clients finaux d'une DRH qui doit leur vendre des prestations. Toutes les définitions convergent vers un point commun qui consiste à considérer les salariés comme des clients. Elles laissent entendre la nécessité pour la fonction Rh d'adopter des actions orientées clients, permettant de créer et communiquer de la valeur auprès de ses salariés actuels et/ou futurs pour gérer une relation avec eux qui soit opportun à l'organisation et aux collaborateurs (Colle, 2007)¹².

Dans le cadre de notre recherche notre analyse adoptera le marketing RH selon cette dernière définition. Ce choix est justifié par le fait que cette définition prend en compte toutes les dimensions qu'on veut étudier dans ce premier chapitre à savoir la relation entre le marketing RH et la fidélisation.

Dans le point qui suit, nous allons présenter la démarche marketing RH telle qu'elle est établie par Panczuk et Point(2008).

1.3 La démarche du marketing des ressources humaines

Le marketing RH se caractérise par une appropriation de la démarche marketing à l'univers RH. Dans cette logique et selon les travaux de Phillipe LIGER dans son ouvrage « le Marketing des Ressources Humaines » un panel de question est dressé auxquelles l'entreprise doit répondre afin d'élaborer sa démarche marketing RH :

- * Quelle est ma cible directe ? (Le coeur de cible)
- * Quelle est ma cible indirecte ? (Les prescripteurs)

Ces deux questions sont à se poser en termes d'attractivité et également à l'intérieur de l'entreprise en termes de fidélisation

- * Qu'est ce qui caractérise mon « offre employeur » et quel est mon argumentaire d'employeur « attractif » ?

¹² Panczuck, S, et Point,S (2008). Enjeux et outils du marketing RH : promouvoir et vendre les ressources huamaines. Broché : Editions d'organisation. P.67.

Chapitre 01 : La conjugaison du marketing aux ressources humaines, et la liaison performance-image employeur.

- * Quels sont les objectifs à court terme et à long terme en fonction de chaque public visé en dehors de l'entreprise ?¹³

En s'appuyant notamment sur les travaux de Serge Panczuk, et Sébastien Point dans leur ouvrage des « enjeux et outils du marketing RH », il s'agit de segmenter et de cibler un marché potentiellement utilisateur d'une prestation RH, de positionner et de différencier l'offre RH. Comme pour influencer un consommateur, les DRH doivent analyser leur(s) marché(s) et proposer des solutions satisfaisantes pour répondre aux besoins identifiés, nous considérons que la démarche Marketing RH est constituée de trois grandes étapes¹⁴ :

a. La segmentation des clients de la fonction RH

La segmentation est un découpage du marché en groupes de clients distincts, en fonction d'un ou plusieurs critères. Les groupes relativement homogènes issus de cette division du marché ont des façons de penser et/ou d'agir spécifiques. En RH la segmentation dépend principalement de la diversité des attentes des employés, ces attentes évoluant avec les différentes étapes de vie de l'individu. Une catégorisation extérieure à l'entreprise existe d'emblée : les professions et catégories socioprofessionnelles décomposent la masse salariale sans qu'il n'y est de volonté de la part de l'entreprise. Cette classification, existant de fait n'est cependant pas pertinente pour construire une véritable segmentation RH. Étant donné l'importante quantité d'informations dont les entreprises disposent sur leurs salariés, le choix des (combinaisons de) critères peut beaucoup varier d'une entreprise à l'autre. Néanmoins, les critères retenus ne doivent pas être issus d'une sélection arbitraire, mais doivent correspondre aux objectifs stratégiques de l'entreprise. De nombreuses méthodes de segmentations existent (par exemple : la Segmentation en fonction de la performance et du potentiel ; la Segmentation sur l'engagement des salariés ; Segmentation selon le volume et la visibilité de la population).¹⁵

b. Le ciblage des talents

Le ciblage : cette étape consiste à privilégier tel ou tel segment pour mener des actions particulières et élaborer une offre RH spécifique. La cible retenue doit correspondre non seulement aux objectifs généraux de l'entreprise mais aussi à la situation de l'entreprise. Ainsi, en phase de croissance de l'activité, les futurs embauchés représentent la cible prioritaire.

¹³ LIGER Philippe OP. CIT, 2^{ème} Edition, 2007, p 56

¹⁴ Université Abderrahmane Mira de Bejaia, Mémoire de fin de cycle d'étude, Master, science de gestion: Management des Ressources Humaines ;Etude de l'intégration de la logique Marketing RH dans la pratique de recrutement: Cas EMPLOI PARTNER ; Mr CHIKH Yanis ; 2018.P 31.32.33

¹⁵ Panczuk Serge, Point Sébastien ; Enjeux et outils du marketing RH, OP. CIT p43

Chapitre 01 : La conjugaison du marketing aux ressources humaines, et la liaison performance-image employeur

A l'inverse, en phase de maturité, et dans un objectif de rétention des salariés, la cible est composée des hauts potentiels et des back-up¹⁶. Il s'agit de comprendre les attentes des cibles sélectionnées et de mesurer leur propension à utiliser une prestation RH (évaluation de l'attitude). La granularité du ciblage ne doit cependant pas être trop importante afin de pouvoir mener une action harmonieuse et maintenir une cohésion dans l'organisation. Le ciblage RH est donc antérieur à toute élaboration d'une offre et s'inscrit dans la stratégie générale de l'entreprise.

c. Le positionnement des prestations RH

Le positionnement est un élément déterminant dans l'acceptation et dans la promotion d'une prestation RH. Le positionnement doit être crédible, différenciant et attractif. Il confère une qualité distinctive à l'employeur et favorise l'utilisation d'une prestation. Il s'appuie sur la hiérarchisation des attentes des clients (niveau de valorisation exprimée). Le positionnement permet d'optimiser l'offre et de se démarquer de la concurrence. Ce dernier contribue à la diffusion de l'offre RH, facilite l'adhésion des destinataires et valorise le service RH. Il est harmonisé avec la communication et la politique marketing de l'entreprise pour éviter une confusion, alors que les frontières de l'organisation sont de plus en plus perméables. Il servira également de base pour construire la marque employeur, la maîtriser et de l'exploiter au mieux dans une stratégie d'employer appeal

L'esprit de cette démarche n'est pas purement commercial (vendre, se vendre). La DRH doit avant tout veiller à construire des relations durables avec ses clients. Celles-ci passent notamment par une relation de confiance, une promesse à long terme et une volonté d'adaptation afin de garantir le sentiment de fidélité de la part des salariés.

1.4 Le mix-marketing appliquées aux ressources humaines

Le marketing RH n'est donc pas un simple gadget de communication ou de publicité mais une déclinaison très sérieuse des 4 P, les piliers du « marketing-mix » : Le produit, le prix, la place et la promotion (Panczuck, Point).

Le quatrième P correspond à la promotion et introduit donc ici la notion de marque employeur qui fait partie de ce dernier élément de marketing mix RH.

¹⁶ Les back-up représentent l'ensemble du personnel mobilisable en cas de besoin, c'est une réserve de main d'oeuvre interne ou externe, éligible à des formations internes.

Chapitre 01 : La conjugaison du marketing aux ressources humaines, et la liaison performance-image employeur.

La marque employeur est un élément qui doit être parfaitement en lien avec les trois autres P pour assurer une cohérence globale. Ce quatrième P ne peut donc pas être isolé des trois autres¹⁷.

Tableau N°01 : Les quatre piliers du marketing mix au cœur du marketing RH

| | |
|--|--|
| PRODUIT Savoir définir sa prestation | PRIX Savoir définir son prix |
| Recrutement Coaching Formation interne/ externe Gestion de la paye Université d'entreprise Système de performance Référentiel de compétences | Coût financier direct Coût financier indirect (immobilisation) Coût induit (risque) Coût transféré (impact sur les autres membres de l'équipe) |
| PLACE Savoir diffuser sa prestation | PROMOTION Savoir séduire, savoir acheter et le faire savoir... |
| Service disponible « chez » le manager Service on-line Service disponible « chez le DRH » Service disponible à l'extérieur | Bouche à oreille Communication interne Via le manager (argumentaires) Via l'externe E-mails Courrier personnalisé Intranet Affiches |

Source : Panczuck S., Point S. (2008), Enjeux et outils du marketing RH, Eyrolles.

1. Le produit

Le produit correspond ici à la prestation que peut offrir les équipes RH d'une entreprise. La fonction RH doit savoir se vendre auprès des salariés et des autres acteurs concernés par la prestation RH. La principale difficulté est d'avoir une prestation adaptée aux réalités du terrain.

¹⁷ Panczuk Serge, Point Sébastien ; Enjeux et outils du marketing RH, OP. CIT p43

Chapitre 01 : La conjugaison du marketing aux ressources humaines, et la liaison performance-image employeur

2. Le prix

Le prix n'est pas qu'une donnée financière. Il va permettre de valoriser la prestation RH et de donner ainsi du pouvoir à la fonction RH. S'il est communiqué, le prix est également un facteur de motivation et d'implication pour les futurs utilisateurs.

L'analyse du prix appliqué au marketing RH est indispensable car on ne parle pas ici uniquement de coûts directs (développement, software,...) mais aussi de coûts indirects (temps, immobilisation,...) et d'avantages indirects (motivation, engagement, rétention...).

3. La place

Pour diffuser la prestation RH, il existe plusieurs canaux de distribution : des relais (managers), des structures externes (prestataires extérieurs, consultants), des circuits on-line (e-learning), des pôles de compétences internes (mentors, campus managers).

Les nouvelles technologies sont un excellent moyen de promouvoir au quotidien les prestations RH auprès des salariés mais il faut veiller à ne pas tomber dans trop de dématérialisation ou de sur-diffusion de l'offre RH. Il conviendra de bien cibler son canal de distribution en analysant le besoin et la fréquence de contact.

4. La promotion

Elle concerne la communication, ou encore la publicité. Pour certains auteurs, le marketing RH ne se limite qu'à cette dernière partie en oubliant les autres P précédemment cités. Mais au contraire, la promotion est la conséquence d'une stratégie marketing, et elle est donc forcément liée aux trois autres P (Panczuck, Point).

Il existe donc un ensemble d'actions de communications (internes et externes) qui ont pour objectif de « vendre » des prestations à des clients. Les clients étant ici les salariés, les candidats ou autres parties prenantes.

L'image et la marque sont devenues indispensables à l'entreprise pour attirer, motiver et retenir les talents au sens large (salariés, candidats).

1.5 Les avantages du marketing RH et son caractère ambigu

Effet de mode, obligation de légitimité ou encore finalité à atteindre, le marketing RH est souvent envisagée sous l'équilibre ambigüités/avantages. Les recherches en sciences de gestion n'ont pas tranché, jusqu'aujourd'hui, entre le caractère avantageux ou non du marketing RH.

Chapitre 01 : La conjugaison du marketing aux ressources humaines, et la liaison performance-image employeur.

1. Le caractère ambigu du marketing RH

Le marketing RH reste un concept entouré de plusieurs anomalies. Nous allons essayer alors dans ce troisième point d'évoquer certaines ambiguïtés qui entourent le concept marketing RH

En effet, le « marketing RH » fait débat et laisse nombreux interlocuteurs hésitants et certains auditoires méfiants, quand il ne provoque pas un rejet de la part de celles et ceux qui ont une vision classique, du rôle d'une direction des ressources humaines dans les organisations. Cela peut s'expliquer par le fait que le mot « marketing », évoque des techniques utilisées par la publicité pour faire consommer tel produit ou service à des consommateurs influencés « manipulés », pour acheter quelque chose dont ils auraient sans doute pu se passer. Donc la notion de libre arbitre est remise en cause, la capacité de l'individu à exercer son libre choix est atteinte. Le marketing ainsi, réputé participer à la construction et à l'expression du discours commercial, peine à rivaliser avec le domaine des ressources humaine qui est qualifié comme un domaine trop sérieux pour être confiées au marketing¹⁸.

Selon Jean-Marc Le Gall (2011)¹⁹, cette approche souffre de réelles faiblesses. En premier lieu, si le marketing RH est à même d'optimiser l'attractivité et le recrutement des entreprises, il semble peu efficace à l'égard des salariés. Le lien salariés/employeur n'est pas facilement assimilable comme à celui existant entre le client et l'entreprise au cœur du marketing.

Il s'agit donc d'une relation de subordination, par définition inégale : le salarié est un client largement captif.

Malgré les ambiguïtés que nous avons cités, certains auteurs persistent quant à leurs avis positifs et avantageux par rapport au MRH.

2. Les avantages du marketing RH

Nombreux sont les avantages énumérés par la littérature en ce qui concerne l'adaptation du marketing RH par l'entreprise. Pour certains auteurs (Chaminade, 2006 ; Liger, 2013), adopter une démarche de marketing RH permet, en premier lieu, de ne plus se contenter d'attendre que des individus postulent spontanément, mais cibler le type d'employés dont elle a besoin et les inciter à candidater au sein de leur organisation, ce qui influencera la capacité

¹⁸ LIGER. Philippe, *Op. cit.*, P 03-04.

¹⁹ Jean-Marc Le Gall - Collection Que sais-je ? La gestion des ressources humaines PUF, 9^{ème} édition 2015.

Chapitre 01 : La conjugaison du marketing aux ressources humaines, et la liaison performance-image employeur

d'attractivité de l'entreprise sur le marché du travail. En effet, certaines études se sont penchées sur l'impact de l'adaptation de la démarche marketing RH dans le but de la construction d'une marque employeurs sur le recrutement du personnel dans l'objectif principal est d'améliorer sa performance. Il a été conclu qu'être un employeur de référence attirerait plus de candidats, ce qui pourrait constituer un avantage concurrentiel sur le marché de l'emploi (Chaminade, 2006). D'autres auteurs soulignent que le marketing RH aide à la contribution et à la consolidation d'une identité affirmée traduite par la construction d'une marque employeur.

Néanmoins, un nombre important d'auteurs (Chaminade, 2006 ; Liger, 2013 ; Panczuk et Point, 2008), affirment que l'enjeu principal d'une telle démarche consiste à développer un management de fidélisation vis à vis des compétences clés et le maintien de leur engagement dans la durée.

Sur ce dernier avantage nous allons essayer lors de la deuxième section d'expliquer d'avantage le dernier objectif du MRH dont l'un des objectifs d'une mis en œuvre d'une stratégie marque employeur est la fidélisation des collaborateurs²⁰.

²⁰ IDEM

Chapitre 01 : La conjugaison du marketing aux ressources humaines, et la liaison performance-image employeur.

Section 02 : La stratégie marque employeur.

Cette deuxième section, nous l'avons consacré à la présentation de la stratégie marque employeur, son mécanisme de mise en œuvre et son impacte sur la performance de l'entreprise.

2.1 Définitions

- **Qu'est ce qu'une marque employeur ?**

Le terme d'Employer brand a été cité pour la première fois par Simon Barrow, président de People in Business dans une conférence en 1990. En décembre 1996, Simon et Barrow et Tim Ambler, Senior Fellow au sein de London Business School, définissent le concept dans le « Journal of Brand Management », comme « *l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques des emplois que propose une entreprise en tant qu'employeur* ».

Didier Pitelet, alors Président de Guillaume TELL (Publicis), a introduit le concept en France, en déposant le mot marque employeur en 1998. Il en donne la définition suivante :

« *Le concept de marque employeur est la synthèse de ce que les Dirigeants d'une entreprise décident de partager avec l'ensemble de l'écosystème pour exprimer leur vision, les valeurs et le positionnement, et la dimension durable et sociale de leur politique Rh* ».

Cette définition a été complétée par Serge Panczuk et Sébastien Point pour mettre en évidence l'importance du rôle des salariés mais également celui des autres parties prenantes.

Selon eux, la marque employeur est « un processus par lequel les salariés internalisent l'image de marque désirée et sont motivés pour projeter cette image aux clients et autres parties organisationnelles ».

Pour Philippe Liger, il s'agit grâce notamment à des innovations sociales et des innovations d'organisation de développer une relation durable et de plus en plus individualisée avec les collaborateurs. Il s'agit également de faire de l'entreprise un employeur attractif et de son nom une véritable marque, associée à de vrais valeurs.

Ruch²¹ aux Etats-Unis, précise que la marque employeur (Employer branding) est l'image de l'entreprise vu à travers les yeux des salariés et de ses candidats potentiels.

²¹ Ruch (2002), *Employer brand evolution: A guide to building loyalty in your organization*. <http://www.versantsolutions.com>.

Chapitre 01 : La conjugaison du marketing aux ressources humaines, et la liaison performance-image employeur

Il explique que Cette image est intimement liée à l'expérience professionnelle. Il fait référence en particulier aux éléments qui permettent de se sentir bien dans une entreprise en incluant les éléments tangibles comme le salaire et les éléments intangibles comme la culture et les valeurs de l'entreprise. Liger (2007) définit la marque employeur « *d'un ensemble d'éléments d'identité de l'entreprise qui permettent aux collaborateurs présents et aux candidats de distinguer une entreprise par rapport à d'autres sur le plan des ressources humaines, et notamment des innovations sociales et organisationnelles, ainsi que des valeurs. Cette marque employeur résulte notamment des actions de communication interne et externe. Elle est un outil d'attraction et de rétention des talents*²² ».

Pour Minchington²³, la marque employeur (Employer branding) est : « *l'image d'une organisation où il est agréable de travailler dans l'esprit des employés et des principaux intervenants du marché externe (candidats actifs et passifs, clients et autres parties prenantes clés)* ».

Virginie Picard, associé d'EURO RSCG and CO, explique que : « *la marque employeur est l'expression de la marque dans le champ du capital humain, que ce soit le recrutement ou les ressources humaines* ».

2.2 La marque employeur répond à quatre attentes essentielles

- La force de la marque, qui s'impose comme un concept incontournable dans de nombreux champs et s'associe directement à des notions en plein développement comme la réputation, voir la responsabilité sociale.
- La recherche de crédibilité pour la fonction RH : celle-ci est à la recherche d'influence et de pouvoir. Or cela passe inévitablement par plus de crédibilité ;
- Une meilleure prise en compte des conditions du marché du travail, avec un rapport de force qui s'est inversé entre employeur et salariés ;
- L'engagement des salariés.

Créer et maintenir une marque employeur implique d'aller plus loin que juste vendre un produit ou un service : *il s'agit de créer une promesse en lien avec ce produit ou ce service. Il s'agit de vendre la value proposition aux salariés.*

²² Alain Gavand 2013, le recrutement ; enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards. EYROLLES. P.39. A/6092.

²³ Minchington, B. (2010), *Employer Brand Leadership – A Global Perspective*, Collective Learning Australia.

Chapitre 01 : La conjugaison du marketing aux ressources humaines, et la liaison performance-image employeur.

Selon le rapport de l'agence de conseil Bernard Hodes, seul un quart des cinq cent professionnels RH interrogés dans quatorze pays disent mesurer leur marque employeur par les facteurs de recrutement et de rétention, incluant le coût par recrutement, le temps pris à remplir une annonce et le taux de rotation des salariés. Pourtant, la marque employeur possède un rôle clé dans l'entreprise, et ce à plusieurs niveaux :

- *En termes de recrutement, l'image employeur est un investissement pour devenir le meilleur endroit où travailler.* Cette promesse, c'est entre autres, l'expérience professionnelle hors du commun que s'apprête à vivre le salarié. Une marque employeur réussie à relater une expérience au travail réussie autour d'une thématique soigneusement choisie. Il s'agit donc pour l'entreprise de potentiellement attirer, recruter et retenir les individus qui possèdent les compétences requises ou potentielles à développer ; cet avantage de recrutement et de rétention des talents n'est pas surprenant à en croire l'étude menée par Towers Perrin, selon laquelle le développement de la carrière est le premier facteur pour attirer et retenir les salariés.
- *La marque employeur est aussi le prolongement de la marque « Commerciale » ; car les deux ont un même objectif : produire de la loyauté et susciter le sentiment que l'entreprise est de haute qualité. La marque employeur doit donc refléter la culture interne de l'entreprise.*
- *La marque employeur devient aussi un outil d'alignement stratégique ; elle permet de faire converger les stratégies de recrutement avec la culture de l'entreprise et la stratégie générale de l'entreprise.*
- *La marque employeur, largement fondée sur la communication, est finalement une technique permettant de créer **un buzz**. C'est par exemple tout faire pour figurer parmi les meilleures entreprises dans lesquelles il fait bon pour travailler, et ainsi se retrouver dans les classements de *Fortune*, *L'Expansion* ou autres divers classements européens.*

Chapitre 01 : La conjugaison du marketing aux ressources humaines, et la liaison performance-image employeur

2.3 Autres Définitions

Le terme *Employer Brand* a été évoqué pour la première fois lors d'une conférence à Harrogate par Simon Barrow.

La marque employeur se définit comme :

« *the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company* » (Barrow&Ambler ,1996) :

Serge Panczuk et Sébastien Point(2008) qualifient la marque employeur comme un processus par lequel les salariés internalisent l'image de marque désirée et sont motivés à projeter cette images aux clients et autres parties organisationnelles.

Pour Minchington (2005), la marque employeur est une image organisationnelle qui reflète un meilleur endroit de travail dans l'esprit des employés en interne et également en externe, notamment les futurs candidats et les clients.

La définition déposée par Didier Pitelet en 1998, stipule que la marque employeur est « *la mise en cohérence de toutes les expressions employeur de l'entreprise, internes et externes, et ce, au nom de la performance de cette dernière* »²⁴

Soulez et Guillot (2011 p41), définissent la marque employeur comme :

«*La promotion, à l'intérieur et en dehors de l'entreprise, d'une idée claire de ce qui rend l'entreprise différente et désirable en tant qu'employeur* ».

Bertrand Bathelot, spécialiste dans les techniques du marketing interactif, souligne que la « *marque employeur est un terme utilisé pour désigner l'ensemble des problématiques d'image de marque à l'égard de la cible des employés ou salariés potentiels* ».

Enfin, la définition la plus simple qu'on pourrait facilement retenir, est celle du praticien Rh, Philip Liger, qui considère « *la marque employeur comme l'ensemble des innovations sociales et organisationnelles destinées à développer une relation durable et personnalisée avec les collaborateurs, afin de faire de l'entreprise un employeur attractif et de faire de son nom une véritable marque associée à des valeurs* ».

²⁴ Didier Pitelet (2013). 15ans de marque employeur ou l'art de la manipulation.
<http://www.focusrh.com/tribunes/15-ans-de-marque-employeur-ou-l-art-de-la-manipulation-par-diderpitelet.html> (consulté le 12-06-2019).

Chapitre 01 : La conjugaison du marketing aux ressources humaines, et la liaison performance-image employeur.

2.4 Mettre en place d'une stratégie marque employeur

La notion de marque employeur a commencé à se développer à partir des années 90 comme réponse aux problèmes d'attractivité et de fidélisation des ressources humaines. Plusieurs écrits lui ont été réservés, le livre de Simon BARROW et Richard MOSLY intitulé « The employer brand » reste à ce titre, une grande référence²⁵.

Développer un label d'employeur de référence présente d'autres avantages pour l'organisation. Il lui permet de réaliser des économies de recrutement, d'accroître le niveau des compétences, d'optimiser ses performances et d'améliorer l'attraction des consommateurs de ses produits.

La marque employeur est le reflet du positionnement employeur ; elle permet de se présenter sur le marché de l'emploi d'une manière originale et différenciée. Elle peut être un nom, une image, une signature, un symbole ou un slogan qui générera une émotion auprès des candidats ciblés. Elle constitue un véritable label de distinction qui permet à une organisation d'être reconnue aussi bien en interne qu'en externe par la qualité de l'environnement de travail, l'expérience professionnelle proposée aux collaborateurs, le respect des engagements, la considération pour les employés et les efforts déployés pour développer leurs compétences et leurs talents...

La marque employeur crée une relation émotionnelle forte entre l'employeur et l'employé qui se sent fier d'appartenir à son organisation, adhère à ses objectifs et lui reste fidèle tant qu'il n'est pas démobilisé ou déçu. Elle constitue aussi un moyen de se démarquer avantageusement de la concurrence.

Pour Didier DUBOIS et Emilie PELLETIER du groupe HRM, la marque employeur ne peut être improvisée. Elle repose sur un travail de fond qui doit être préalablement réalisé à l'interne, sur une solide stratégie de marketing RH. Elle se construit avec le temps ; sa conception exige d'une part une adhésion et contribution fortes de la direction, et d'autre part de rester à l'écoute de tous les gens qui ont un contact (ou l'ont eu) avec l'organisation, à l'écoute des besoins et attentes des salariés et partenaires. B.CHAMINADE (2010) identifie sept étapes dans l'élaboration de la marque employeur :

²⁵ Panczuk Serge, Point Sébastien ; « Enjeux et outils du marketing RH, Promouvoir et vendre les ressources humaines » P.210. 211. 112. EYROLLES 2008.

Chapitre 01 : La conjugaison du marketing aux ressources humaines, et la liaison performance-image employeur

- *Préparer l'action et analyser ses pratiques internes*: Il s'agit d'identifier les forces et surtout les faiblesses de tous les processus de gestion du capital humain.
- *Améliorer ses pratiques* : une fois les problèmes identifiés, il faut prévoir un plan d'action afin de les corriger. C'est une phase assez critique pour la direction qui doit prouver sa volonté de changement à ses salariés dans le cadre d'un véritable projet d'entreprise.
- *Identifier et inventorier ses points d'attraction* , grâce à des enquêtes de satisfaction interne, de climat social, des tables rondes, etc.
- *Réinventer l'entreprise*, en vérifiant que les valeurs de l'entreprise sont partagées par ses salariés et que la vision et les missions sont en harmonie avec les orientations stratégiques.
- *Connaître les pratiques de ses concurrents et son image sociale* : une analyse minutieuse des pratiques des concurrents, par exemple en termes de rémunération et de pratiques de management, permet de mieux positionner sa marque.
- De plus, il est important *d'analyser l'image sociale de l'organisation* et de s'intéresser à ce qui fait sa notoriété.
- *Identifier sa cible* en termes de profil, de compétences, de formation, etc.
- *Communiquer sa marque employeur* en se servant des meilleurs moyens possibles.

L'entreprise soucieuse de son image de marque employeur veillera à animer et enrichir sa relation avec son environnement externe en véhiculant l'image de "l'entreprise, école" à travers des actions de :

- Mécénat en finançant des manifestations socioculturelles,
- Sponsoring en finançant les concours et prix d'excellence,
- Relations publiques avec son espace scolaire et universitaire en offrant par exemple des stages, des emplois saisonniers et en assistant à des forums d'étudiants.

Ces différentes actions permettent aux futurs collaborateurs de se familiariser avec la vie professionnelle, d'avoir une bonne image de l'entreprise en tant qu'entité citoyenne et dynamique. Marque employeur doit par ailleurs, être constamment contrôlée surtout avec l'ère du Web 2.0 qui favorise le phénomène de 'buzz' autour de la réputation des organisations, or cette dernière constitue justement un critère essentiel pour l'attractivité, la rétention et l'engagement des hauts potentiels.²⁶

²⁶ Panczuk Serge, Point Sébastien *Op.cit.* P.210. 211. 112.

Chapitre 01 : La conjugaison du marketing aux ressources humaines, et la liaison performance-image employeur.

2.5 Les facteurs de succès d'une stratégie "marque employeur"

La marque employeur est une véritable vision stratégique dont le succès exige²⁷ :

- 1) Le développement d'un nouvel état d'esprit à l'intérieur de l'organisation, basé sur une révision de la relation employeur/employé. Ce dernier doit être considéré comme le premier client, sa satisfaction conditionnant celle du client final de l'organisation. Cette exigence nécessite un questionnement et une remise en cause des modes de fonctionnement de l'organisation.
- 2) Une nouvelle perception de la DRH. Elle doit être considérée comme un véritable marketing à laquelle des moyens d'agir doivent être alloués.
- 3) L'adaptation des processus de gestion du capital humain pour qu'ils reflètent le positionnement de l'employeur.
- 4) L'adoption d'une démarche complète similaire à celle appliquée en marketing. La Communication et la marque employeur n'en sont que des composantes.
- 5) L'équilibre entre les actions en interne et les actions en externe. Il ne sert à rien par exemple d'avoir une grande capacité d'attraction si on ne peut pas fidéliser.
- 6) Un certain niveau de maturité pour l'organisation : il est essentiel de s'assurer que la culture organisationnelle est insuffisamment prête à l'appropriation d'une telle approche.
- 7) Une implication de tous les acteurs. Le marketing RH n'est pas seulement une affaire du DRH.
- 8) L'association du nom de l'entreprise à une véritable marque employeur ayant de vraies valeurs fédératrices.
- 9) Une politique de communication favorise l'échange continu entre les salariés, la direction et le management à travers d'un dialogue collectif individuel et ouvert.

²⁷ Panczuk Serge, Point Sébastien *Op.cit.* P.210. 211. 112.

Chapitre 01 : La conjugaison du marketing aux ressources humaines, et la liaison performance-image employeur

2.6 A l'exemple de Southwest Airlines

- **Pourquoi ces images de marques sont si efficaces et si puissantes ?**

Il existe plusieurs raisons pour lesquelles ces images de marque sont si efficaces et puissantes. La marque possède plusieurs caractéristiques qui lui donnent une efficacité particulière pour mobiliser les équipes. Elle parle à l'affectif, donne un sens à l'action, renforce le sentiment d'appartenance et met le client au cœur des préoccupations des salariés. Elle est également efficace et puissante en délivrant une véritable promesse de valeur ajoutée. Toutes ces marques partagent quelque chose d'unique et la marque employeur développée par Southwest Airlines en est une très bonne illustration²⁸.

Le rôle clé de la marque employeur chez Southwest Airlines

Le cœur du succès de Southwest Airlines réside dans sa culture et ses valeurs, fondées sur un « service positivement exceptionnel » à travers l'amabilité, la bienveillance la fierté individuelle, la chaleur et l'esprit de la compagnie. Le socle de *mission statement* revient prioritairement aux salariés, étant les premiers acteurs de ces niveaux exceptionnels de service clients. La transmission continue de ces valeurs constitue la clé de succès de toute communication interne et externe. Cela permet non seulement de créer l'image de marque value auprès des passagers, mais également de rappeler quotidiennement aux salariés leur toute première importance. La communication est le cœur de la stratégie de la compagnie. Leur département "HOMMES" (et non département RH) utilise des processus de recrutement et de sélection pour embaucher des "joueurs d'équipes" dont les valeurs et les attitudes reflètent la marque. Les processus de développement RH sont mobiliser pour clarifier et renforcer ces valeurs et cet esprit "Southwest" via de nombreux médias comme des vidéo sur le web.

Elle utilise intensivement les médias et autres *public relations* pour communiquer aux salariés l'importance de leur mission. Pour les salariés (et clients) « Southwest est le symbole de liberté », comprenant huit libertés individuelles ; apprendre, grandir, être sois même...etc.

L'image de marque employeur - c'est-à-dire l'image que les salariés projettent aux autres salariés (actuels ou potentiels) – est déterminer en communiquant via des supports. Des communications formelles et informelles entres les salariés, managers, collègues et clients ; sont alignées avec la marque désirée, pour approcher les salariés de l'image voulue, c'est-à-dire mettant les individus au tout premier plan.

²⁸ *Idem*; P209, SANDY Miles et W.Glynn Mangold (2005) 'Positioning Southwest Airlines through employee branding', Business Horizons, vol.48, p.535-545.

Chapitre 01 : La conjugaison du marketing aux ressources humaines, et la liaison performance-image employeur.

Section 3 : L'impact d'une stratégie marque employeur sur la performance de l'entreprise ; une liaison Performance-Marque employeur

Les salariés sont au cœur même de la cible visée par le concept de Marque Employeur ;

3.1 Les ressources humaines comme avantage concurrentiel des entreprises

- **Douglas Mc Gregor et la théorie XY ;**

Douglas McGregor (1906-1964)²⁹ obtint un doctorat de psychologie à l'Université de Harvard en 1935 après avoir travaillé dans des entreprises notamment en tant que directeur d'une firme de distribution d'essence. Il fut professeur de psychologie industrielle puis de management industriel au « Massachusetts Institute of Technology » de 1937 à 1964 en même temps que conseiller de nombreuses firmes en matière de relations humaines.

A cette époque (1937-1964) Douglas Mc Gregor, distingue deux approches des problèmes humains. En premier lieu, la manière dont une organisation est dirigée dépend des théories implicites que suivent ses dirigeants. Deuxièmement, le contrôle est important et central au sein des organisations.

Mc Gregor a montré qu'il existe plusieurs formes de direction fondées chacune sur le comportement des dirigeants.

La théorie X qui symbolise le management et la théorie Y qui représente l'école des relations humaines. C'est-à-dire, selon la théorie X, les ouvriers ne veulent pas travailler, il faut les y contraindre, les menacer de sanction. Les individus préfèrent être dirigés, protégés et ne pas être responsables. Cette théorie suppose donc une attitude autocratique en ce qui concerne la gestion des personnes où la plupart des individus détestent le travail et essaient de s'y soustraire dans la mesure du possible, ils ont peu d'ambition et évitent d'assumer la moindre responsabilité, ils sont hostiles au changement et indifférents aux besoins de l'organisation.

Pour les motiver, les dirigeants de cette théorie recommandent de les surveiller, d'exercer sur eux divers types de contraintes et de renforcer la discipline; Selon la théorie Y, le travail est naturel à l'homme, il sait s'auto-diriger et s'auto-contrôler. Cette théorie suppose une gestion humaine et bienveillante du personnel ; elle considère que les individus ne sont

²⁹ Michel BARABEL, Olivier MEIER « MANAGEOR » édition DUNOD, Paris, 2006

Chapitre 01 : La conjugaison du marketing aux ressources humaines, et la liaison performance-image employeur

pas paresseux et s'ils manifestent une certaine paresse au travail, cela signifie une attitude transmise par leur expérience passée au sein d'autres organisations.

Pour les dirigeants tenant de cette théorie, le meilleur moyen d'inciter et employer au travail consiste à leur accorder une marge de liberté, d'autonomie et de responsabilité. La motivation devient alors fondamentalement, la satisfaction de leurs besoins d'ordre supérieur.

D'autres auteurs s'inscrivent aussi dans l'école des ressources humaines durant la décennie 1960-1970, en particulier Lewin et Likert.

Le modèle des ressources humaines s'efforce d'utiliser au mieux les capacités humaines faites de compétences techniques, d'aptitudes créatives et de capacités à prendre des responsabilités en sachant que pour gagner leur adhésion et leur confiance, la motivation psychologique prime sur la motivation monétaire.

Suite aux travaux de l'école des ressources humaines d'autres auteurs d'autres écoles sont intervenus pour montrer l'importance des ressources humaines dans une organisation tel que Peter DRUCKER (1993)³⁰ un des plus éminent représentant de l'école néo-classique qui précise que le problème central de toute organisation est de rendre le travail humain productif, ou encore Henri MINTZBERG, CROZIER (2004)³¹ de l'école systémique qui pense que les dirigeants consacrent peu de temps aux activités principales de planification, d'organisation, de coordination et de contrôle et passant l'essentiel de leur activité dans les rôles de contact, d'information et de décision.

L'école du management conclut avec l'idée que l'homme aspire non seulement à la satisfaction de ses besoins primaires et d'appartenance, mais aussi à son propre développement. La réalisation de soi et le développement de son potentiel sont les seules voies royales de la maximisation de son efficacité individuelle.

Dans la pensée Taylorienne, l'homme travaille parce qu'il y est obligé ; dans la vision de l'école des relations humaines, l'homme travaille par amour et dépendance vis-à-vis de son groupe ; dans l'approche du management participatif, il travaille parce que ses activités et ses tâches sont sources d'enrichissement.

3.2 L'impact de la marque employeur sur la performance d'entreprise

La marque employeur est un outil qui permet aux employés d'internaliser les valeurs de l'entreprise (Conference Board, 2001), impliquer et engager les employés dans les stratégies

³⁰ Peter Drucker « au-delà du capitalisme » ; stratégie et Management. Dunod 1993.

³¹ Henri MINTZBERG, CROZIER « Grandeur et décadence de la planification stratégique » Broché 2004.

Chapitre 01 : La conjugaison du marketing aux ressources humaines, et la liaison performance-image employeur.

de l'entreprise (Kunerth & Mosley, 2011), inculquer et perdurer la culture de l'entreprise (Backhaus & Tikoo, 2004),

Elle permet également de se positionner comme meilleur employeur, faciliter le recrutement, la fidélisation et l'implication des collaborateurs, maîtriser l'évolution de sa réputation, et séduire les futurs talents.

L'importance de la marque employeur est soutenue par des résultats empiriques qui prouvent l'effet positif de l'image de marque sur les candidats, Evans Sokro (2012) a trouvé que 89.2% des participants à l'enquête (*Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention*) indiquent que la marque employeur est un facteur décisionnel dans le choix de l'entreprise.

La marque employeur est génératrice de 3 effets : Elle favorise l'intention de postuler chez les candidats (Collins et Stevens (2002) , une identification des employés potentiels à l'entreprise (Boddears et al (2011)), une identification des salariés à l'organisation . Nous relevons ce dernier effet dans l'étude de Lievens et al(2007) qui démontre la corrélation positive entre l'image de marque et l'identification à l'organisation.

Un autre effet est la motivation et satisfaction à l'égard de l'organisation, Berthon et al (2005) montrent que la perception de marque employeur par les parties prenantes de l'entreprise est primordiale dans l'accroissement de la motivation des employés. La fidélisation des employés fait également son apparition parmi les effets de la marque employeur, Evans Sokro(2012), Mignonac et al (2006) montrent l'intérêt de la marque employeur dans la fidélisation et la rétention des salariés.

Un dernier effet mérite d'être cité est l'engagement organisationnel, ou encore défini par Herrbach et al (2009, p 117) comme l'état psychologique d'attachement envers son employeur, il ressort des études de Love et Singh (2011) ; Priyadarshi (2011) une forte influence d'image de marque de l'entreprise sur l'engagement organisationnel.

La marque employeur contribue également à la création de la valeur financière pour la firme et ses actionnaires. Elle permet d'accompagner la croissance et la performance de l'entreprise.

Le recrutement et la rétention des talents au sein de l'entreprise constituent un élément essentiel pour la croissance et le maintien d'un avantage compétitif, la marque employeur augmente la marge bénéficiaire (Tulasi V and Rao Hanumantha P, 2012).

Elle est aussi créatrice de valeur pour les actionnaires en attirant les meilleurs talents sur le marché de travail, elle participe à une meilleure performance financière de l'entreprise

Chapitre 01 : La conjugaison du marketing aux ressources humaines, et la liaison performance-image employeur

qui à son tour affecte positivement la valeur pour les actionnaires (Mandhanya, 2010);(Jallat,2002).

Si l'attractivité est un véritable atout compétitif, l'entreprise doit également se battre en interne pour réussir à fidéliser (Chaminade). La fidélisation est une action dont les effets ne pourront se mesurer que sur du long terme. Les hommes et les femmes de l'entreprise sont à la fois ses collaborateurs, ses clients, ses actionnaires, donc les premiers partenaires et les premiers créateurs de valeur (Réale, Dufour).

Les entreprises qui gagneront sont celles qui se démarqueront de leurs concurrents mais également qui sauront reconnaître, motiver, faire grandir et fidéliser leur collaborateurs et ce dans des contextes de plus en plus concurrentiels.

Au sein des entreprises, les collaborateurs sont parfois démotivés parce qu'ils n'ont pas connaissance de leurs perspectives de carrière ni de la stratégie de la société. Ils n'ont pas forcément d'objectifs collectifs et s'interrogent sur leur propre rôle ainsi que sur leur contribution à la stratégie et à la performance de l'entreprise. Il est donc essentiel de fortifier le lien social entre les DRH et les salariés, de développer une culture d'entreprise innovante et dynamique pour que le collaborateur se sente impliqué dans la société. Il doit également sentir que sa hiérarchie s'intéresse à son bien-être social ainsi qu'à son développement personnel et professionnel. La culture d'entreprise permettra de motiver les collaborateurs en leur apportant une philosophie et un but commun.

De 1945 à 1975, la période des trente glorieuses se caractérise par une forte croissance des entreprises dont la préoccupation est le recrutement de main d'œuvre pour produire en masse.

Les lois sociales contribuent à instaurer le dialogue avec les salariés grâce à un certain nombre d'innovations importantes : comités d'entreprise (1945), délégués du personnel (1946), SMIG (1950),...Avec l'introduction de la sociologie des organisations (Elton Mayo, Crozier, Douglas Mac Gregor, Maslow,..), les dirigeants prennent conscience que l'intérêt porté à leurs salariés peut avoir une incidence sur la motivation et la performance. Les années 70 sont marquées par une violente contestation de la hiérarchie et de l'autorité (1968). La direction des Relations Humaines remplace la direction du personnel. C'est la naissance de la DPPO (Direction Participative Par Objectifs). La fonction Personnel devient managériale avec des procédures et des règles. C'est la naissance de la gestion prévisionnelle du personnel et des carrières.

Chapitre 01 : La conjugaison du marketing aux ressources humaines, et la liaison performance-image employeur.

Les années 80 sont marquées par de nouveaux concepts dans la fonction RH sur le développement personnel des hommes : on met ainsi l'accent sur la formation, le coaching, le team-building,... Mais les chocs pétroliers sont aussi synonymes de restructurations, de reconversions, de réductions d'effectifs. On assiste à la délocalisation de la production en Asie et à la fermeture d'usines. Les RH seront les pilotes de ces réorganisations. La fonction s'est consacrée à la gestion opérationnelle en tant que fonction support au business mais sans participer aux décisions.

Les années 90 avec la mondialisation offre aux DRH la possibilité de se rapprocher réellement du business en tant que « business partner ». Le modèle de Dave Ulrich (1996) positionne le DRH comme un véritable facilitateur du business de l'entreprise. Mais ce terme de « business partner », surement trop galvaudé n'illustre pas toujours le rôle stratégique et le partage de responsabilités que veut prendre la fonction avec l'ensemble des managers.

3.3 Les enjeux sociaux de la fidélisation organisationnelle

Les entreprises prennent actuellement de plus en plus conscience que l'intégration d'objectifs sociaux représente un investissement stratégique et doivent dans ce cas relever le défi de devenir des « employeurs de référence ». De ce fait, les entreprises sont de plus en plus évaluées sur leur capacité à adopter une démarche sociale responsable dans un environnement d'une complexité croissante.

Cette responsabilité sociale peut être définie comme étant l'engagement de l'entreprise à intégrer et à apporter, de sa propre initiative, une contribution à l'amélioration et au développement de la société de façon responsable. Cet engagement vise à préserver l'environnement, améliorer la qualité de vie et les relations avec les parties prenantes³².

Donc, la capacité d'être une entreprise socialement responsable, et avoir un sens éthique est aujourd'hui un facteur de réussite, d'ailleurs elle est au centre des préoccupations des dirigeants qui désirent véhiculer une meilleure image de marque employeur impactant directement l'attraction et la conservation des salariés et devenir un employeur de référence.

Pour atteindre cet objectif, cela exige de développer une image sociale différente de ses concurrents, de promouvoir une culture d'entreprise forte, centrée sur l'être humain et les règles d'éthiques. Il s'agit aussi de développer un climat favorisant l'implication,

³²Peretti J.M, l'audit social, édition vuibert, Paris, 2006, p.163.

Chapitre 01 : La conjugaison du marketing aux ressources humaines, et la liaison performance-image employeur

L'engagement et la satisfaction des salariés dans une relation basée sur la confiance, en éliminant toutes sources d'insatisfaction et en créant des évolutions professionnelles harmonieuses, pour tous les collaborateurs, tout en répondant aux objectifs de l'entreprise.

De ce fait, chaque salarié devient ambassadeur qui contribue plus ou moins à la construction d'une image attractive.

Toutefois, devenir un employeur de référence ne doit pas être un simple label générique dont toute entreprise peut se prévaloir sous prétexte qu'elle assure un salaire supérieur à la moyenne dans son secteur³³.

Selon Peretti, il est nécessaire que l'entreprise maintienne une « cohérence entre son image externe et son image interne », pour qu'elle puisse être considérée comme un « employeur de choix », complète ce point de vue et estime que cette « marque d'employeur » constitue un atout d'importance, car elle permet de se distinguer fortement des concurrents, en termes d'image d'employeur et de développer un sentiment d'appartenance à l'entreprise.

3.4 Le choix de la population à fidéliser et Les leviers de la fidélisation des salariés

§1 Le choix de la population à fidéliser

Le salarié à fidéliser diffère des autres, il possède des compétences clés ou stratégiques, il est créatif, prend de l'initiative. Ce salarié impacte l'entreprise plus que les autres grâce à quatre caractéristiques :

- *Sa performance* : il réalise des résultats parmi les meilleurs de l'entreprise ;
- *Ses compétences* : il a des compétences rares ou uniques dans l'entreprise ;
- *Sa criticité* : est difficilement ou très coûteux à remplacer, sa présence influence les autres (un leader d'opinion) et son départ peut déclencher le départ de ces collègues ;
- *Son attachement* : il restera dans l'entreprise même s'il avait l'opportunité de changer d'emploi. Il est impliqué, engagé et loyal.

Une fois les salariés à fidéliser sont bien identifiés, les mesures de fidélisation doivent être adaptées en fonction de leurs profils, l'entreprise mettra en place une gestion ajustée à leurs compétences et leurs évolution au sein des différents postes. Par ailleurs, il convient de tenir compte de l'âge et des attentes inhérentes au stade d'avancement de carrière du salarié

³³ Chaminade, B, op.cit., p.10.

Chapitre 01 : La conjugaison du marketing aux ressources humaines, et la liaison performance-image employeur.

concerné, les attentes des salariés ne sont pas constantes elles varient en fonction de l'étape de sa biographie professionnelle (Paillé 2004)³⁴.

Ainsi, la fidélisation peut être appréhendée de différentes façons. Nous allons dans ce qui suit reprendre les différents leviers de fidélisation.

§2 Les leviers de la fidélisation des salariés

Après avoir revu les différents concepts de fidélisation des salariés, ses enjeux importants, les cibles qu'elle vise, nous allons essayer dans le point suivant de présenter la façon d'approcher le fait, par les activités de la fonction RH, en agissant sur la culture, le climat social et en utilisant la marque employeur.

a. La fidélisation liée aux activités de la fonction RH

En effet, la FRH est de par ses différentes activités peut assurer la gestion d'une relation durable envers les salariés et cela à travers la rémunération, la gestion de carrière et la formation.

1. *La rémunération* ; La rémunération est depuis toujours considérée comme une composante essentielle et reconnue de la stratégie des ressources humaine, elle s'inscrit dans le cadre de relation contribution /rétribution qui lie le salarié à l'entreprise.

Selon Gérard Donandieux (1993)³⁵, la rétribution est l'ensemble des profits ou avantages que le salarié obtient en échange de sa contribution, que ça soit des éléments matériels (salaire, les avantages) ou des éléments immatériel (satisfaction psychologique, gratification Symbolique...).

De ce fait, la rémunération est considérée comme le principal levier d'attraction puis de fidélisation le plus reconnu. Néanmoins l'entreprise doit être garante d'équilibre et d'équité que ça soit en interne ou en externe, car une comparaison s'impose, par rapport aux collègues de la même entreprise ou, par rapport aux collègues des entreprises concurrentes (Adams, J.S 1963)³⁶.

³⁴ Paillé P, 2004, op.cit.p.144.

³⁵Google.http://www.persee.fr/doc/forem_0759-6340_1991_num_35_1_1849_t1_0067_0000_1 consulté en 07/2019.

³⁶Google.http://theses.univlyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2010.abang_sako_a&part=362817 consulté en 07/ 2019.

Chapitre 01 : La conjugaison du marketing aux ressources humaines, et la liaison performance-image employeur

En effet, un sentiment de sous équité affecte négativement la rétribution du salarié, tandis qu'un sentiment d'équité renforce sa satisfaction et sa fidélité. Ainsi, assurer une équité concernant les éléments matériels ne suffit plus aux salariés, car l'aspect immatériel révèle une certaine considération que les dirigeants ont vis-à-vis de leurs employés, accorder de la considération à un employé (félicitations et encouragement, primes, avancement de grade et promotion) revient à le fidéliser.

2. *La gestion de carrière et la formation* ; Dans le but de favoriser une meilleure performance des salariés, la politiques de Gestion de carrière et des compétences est mises en œuvre, une politique qui encourage le développement de l'employabilité des salariés sur le long terme: «*développer l'employabilité, c'est maintenir et développer les compétences des salariés et les conditions de gestion des ressources humaines leur permettant d'accéder à un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions favorables* »³⁷.

Ainsi, la gestion de carrière est très importante pour la création d'un avantage concurrentiel et performance durable de l'entreprise, en cohérence avec les attentes de ses clients et de ses salariés, puisqu'elle contribue à leur fidélisation, à leur satisfaction et à leur implication par l'intérêt qu'elle porte à leur évolution professionnelle. De ce fait, toute entreprise doit connaître les objectifs de ses employés, afin de leurs fournir la meilleure perspective d'évolution possible.

Une autre possibilité de faire évoluer professionnellement ses salariés, consiste à les former. De ce fait, l'entreprise joue un rôle crucial auprès de ses employés, elle doit corréliser ses besoins à ceux de ses salariés afin de les fidéliser.

β. La fidélisation par la culture organisationnelle

Selon Crozier et Freiberg (1981) « *la culture d'entreprise est un instrument, une Capacité que les individus acquièrent, utilisent et transforment en bâtissant et vivant leur relations et leurs échanges avec les autres*³⁸ », elle est associée à un partage de normes et se reflète par des représentations, des symboles reconnus par tous ses membres. La culture est un construit social autour d'un ensemble de valeurs communes. Le sentiment d'adhésion et d'identification aux valeurs et aux normes fait écho à une identité organisationnelle, l'importance que les salariés accordent à cette identité impacte leur sentiment de fidélité.

³⁷ Rozzan.J.M, Dieu ; ni maître ni luttes, ni classes, paris, édition les porte du monde, Paris, 2003 p.33.

³⁸Google. [http://w3.aislf.univ-tlse.fr/tsc/DOCS SOCIO/FINITO PDF/Renai rev.pdf](http://w3.aislf.univ-tlse.fr/tsc/DOCS%20SOCIO/FINITO%20PDF/Renai%20rev.pdf), consulté en 07/2019

Chapitre 01 : La conjugaison du marketing aux ressources humaines, et la liaison performance-image employeur.

Ainsi, l'entreprise doit ainsi renforcer le sentiment adhésion et de l'identification afin de faire de la culture un levier important de fidélisation.

3. *La fidélisation par le climat social* ; Le climat social signifie l'ambiance ressentie par les salariés elle regroupe : L'environnement et le contenu du travail, les relations interpersonnelles et la confiance mutuelle, il peut être ressenti différemment, il est lié à la perception de chaque salarié.

L'entreprise doit ainsi assurer un climat social paisible afin de favoriser la fidélisation de ses salariés.

3.5 Le HR-business Partner, un véritable partner...marketeur

L'approche « Business Partner », une transformation en profondeur du rôle des professionnels RH ;

Depuis les années 1970, les entreprises attendent de la fonction RH qu'elle apporte une contribution effective et mesurable au business. Se développent ainsi de nouveaux rôles pour la fonction RH et de nouveaux modèles d'organisation pour répondre à ces enjeux.

L'orientation de la fonction RH vers le rôle de HR Business Partner illustre parfaitement les grandes évolutions que connaît la fonction RH depuis plusieurs années. Traditionnellement considérée comme une fonction qui « coûte » plus qu'elle ne « rapporte », une approche en termes de business de la fonction RH contribue à replacer celle-ci au cœur de la stratégie de l'entreprise et à en faire un acteur majeur de son efficacité dont l'objectif est la création de valeur ajoutée.

La dimension « Business Partner » fait aujourd'hui partie intégrante des rôles attendus de la fonction RH et a très certainement trouvé son succès dans la promesse d'une organisation efficace de la fonction RH et une alliance entre les RH et le management opérationnel.

En tant que Business Partner, une Direction des Ressources Humaines doit participer au développement des organisations et à la conduite du changement, et décliner la stratégie RH en tenant compte des objectifs économiques de l'entreprise, de sa structure organisationnelle et de son capital humain. Travaillant en étroite collaboration avec la Direction Générale et les managers opérationnels, elle les aide à s'approprier les processus et politiques RH et cherche comment répondre au mieux aux enjeux et priorités du business.

- **Des origines du modèle du HRBP à sa concrétisation**

Chapitre 01 : La conjugaison du marketing aux ressources humaines, et la liaison performance-image employeur

La nécessité de rapprocher la fonction RH des enjeux du business est à l'origine de l'idée de Dave Ulrich³⁹ de proposer une description et une analyse des rôles que doivent assurer les professionnels RH afin de participer pleinement au développement et à la performance économique de leur entreprise. Il propose ainsi dès 1996 une **modélisation des quatre rôles que doivent assurer les professionnels RH** pour devenir des acteurs clefs du business :

Figure N°01 : Analyse des rôles des responsables RH selon Dave Ulrich.



Source : Dave Ulrich⁴⁰, « Human Resource Champions » 1996.

- * Dans le quadrant en bas à gauche, le management des RH doit agir de façon exemplaire pour une amélioration permanente de l'efficacité des processus qu'il gère en les aménageant ou en les réorganisant (Expert administratif).
- * Dans le quadrant en bas à droite, le management des RH doit aussi s'occuper de très près de la motivation des salariés (Champion des employés).
- * Dans le quadrant en haut et à droite, le management des RH a un rôle à jouer pour transformer l'organisation, sa culture, son mode de fonctionnement en lien avec la stratégie (Agent de changement).

³⁹ Ulrich, D. (1997), *Human Resource Champions : The Next Agenda For Adding Value and Delivering Results*, Harvard Business School Press.

⁴⁰ Dave Ulrich (1953), est le cofondateur de RBL, un cabinet américain de conseil en gestion des ressources humaines et en leadership et l'auteur de plusieurs livres sur les RH dont l'un des plus connus est « Human Resource Champions » publié en 1996.

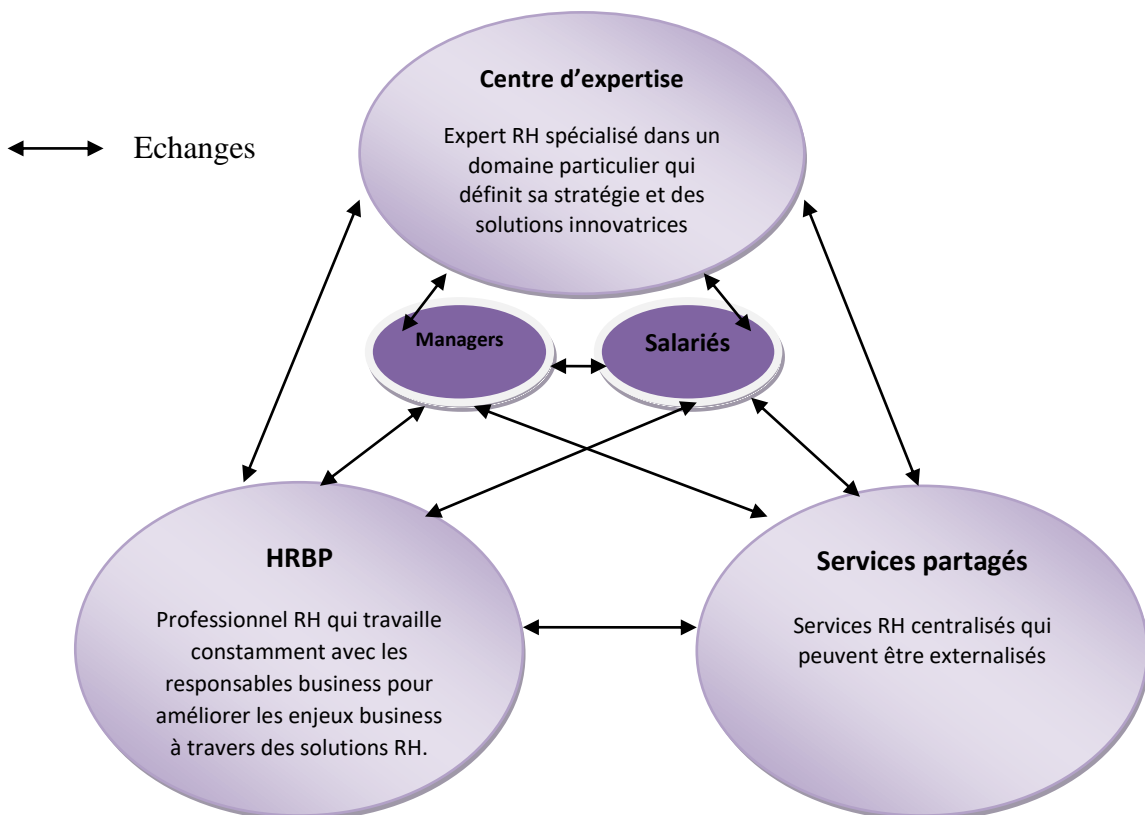
Chapitre 01 : La conjugaison du marketing aux ressources humaines, et la liaison performance-image employeur.

- * Et enfin dans le quadrant en haut à gauche, le management des RH doit apporter une expertise de partenaire stratégique à la direction générale en lui proposant des politiques et des mesures sur le recrutement, la cohérence des systèmes de rémunération, les compétences, la mobilité, le développement RH ... (Partenaire stratégique)

L'enjeu – ou la difficulté – pour le professionnel RH dit « Business Partner » est de définir un ajustement optimal entre ces différents rôles (agent stratégique, moteur du changement, expert des procédures RH, manager des employés), notamment dans l'objectif de rationaliser l'organisation de leur fonction, de satisfaire aux objectifs de performance plus globaux de l'entreprise et de créer de la valeur ajoutée.

La mise en application des principes d'Ulrich a également conduit au développement d'un modèle d'organisation qui intègre la dimension de HRBP. La position et les interactions que ce type de professionnel RH « Business Partner » noue avec les autres acteurs de la fonction RH dans ce type d'organisation peut se schématiser de la façon suivante:

Figure N°02 : Présentation des relations entre les acteurs de la DRH.



Source: www.spinpart.fr/lapproche-business-partner-une-transformation-en-profondeur-du-role-des-professionnels-rh/

Chapitre 01 : La conjugaison du marketing aux ressources humaines, et la liaison performance-image employeur

La particularité du HR Business Partner est d'interagir de manière privilégiée avec le management opérationnel et les centres d'expertise, plus qu'avec les salariés, ce qui leur permet d'être au plus près à la fois des réalités business et des solutions RH développées par l'entreprise.

Un modèle qui suscite toutefois encore de nombreuses questions.

Beaucoup contestent néanmoins ce modèle organisationnel, pour l'avoir pratiqué sans succès. En voici les principales limites, remontées à la fois par des chercheurs (Dejoux, Thévenet, 2015)⁴¹ et des opérationnels de la fonction RH :

- *La difficile appropriation du rôle de HRBP par les professionnels RH*; à l'origine, les professionnels des RH, le plus souvent juristes ou spécialistes des sciences sociales, n'ont pas forcément toute « l'intelligence business » requise pour être de véritables partenaires du business. Par ailleurs, il peut leur paraître difficile de passer de référent de proximité pour l'ensemble des salariés au périmètre plus restreint des seuls managers opérationnels. Cela génère ainsi une sensation d'appauvrissement de leur fonction.
- *La compréhension du rôle des HRBP par les collaborateurs et les managers eux-mêmes* ; du fait de cette perte de proximité avec leur RRH et la réorientation de leurs demandes vers des centres de services partagés, les collaborateurs ont parfois une vision négative des HRBP dont ils ne comprennent pas le rôle. Quant aux managers opérationnels, devenant ainsi les premiers interlocuteurs RH de leurs collaborateurs, ils vivent parfois difficilement les slogans de type « tous RH », impliquant pour eux d'effectuer des tâches auparavant réalisées par la fonction RH. Dans ces contextes, les HRBP peinent à affirmer leur légitimité, notamment lorsque les processus et outils sont défaillants.
- *La difficulté de mesurer et quantifier la contribution des RH au business* ; il n'est en effet pas toujours aisé de définir et construire les indicateurs idoines permettant d'objectiver les valeurs créées, pour ce qui relève de l'appréhension d'une efficacité purement humaine.

Ainsi, des tensions peuvent exister entre les RH et le business. D'une part, la temporalité entre les RH (personnes) et le business (lois des marchés) n'est pas la même,

⁴¹ Dejoux, C., Thévenet, M. La gestion des talents, Dunod, 2015.

Chapitre 01 : La conjugaison du marketing aux ressources humaines, et la liaison performance-image employeur.

d'autre part les préoccupations RH (intérêts du salarié) et business (réduction des coûts) ne concordent pas forcément.

De plus en plus d'entreprises ont adopté le modèle du HRBP, dans une logique qui tend à concilier toujours plus approches humaines et économiques. Au delà de sa dimension conceptuelle, la notion de HR Business Partner se concrétise aujourd'hui au sein même de la fonction RH, dans son organisation, ses processus, les technologies et outils associés, et jusque dans la définition de profils métiers RH spécifiques.

Néanmoins pour que la fonction de HRBP puisse jouer pleinement son rôle de partenaire stratégique au sein de l'entreprise, il est nécessaire d'adopter une approche globale de l'impact de la notion d'HR Business Partner tant sur l'organisation de la fonction RH, que sur les équilibres internes et externes de l'entreprise, et de l'accompagner d'un effort particulier de conduite du changement⁴².

Conclusion

Pour conclure cette partie,

Une citation reprise par Liana Levi 2003, nous montre l'importance du potentiel et des compétences pour mener à bien notre stratégie marketing des ressources humaines pour une meilleure performance de l'entreprise ;

Dans l'Odyssée du jazz du mélomane et instrumentiste Bill Evans ;

« Je crois aux groupes stables et si je garde longtemps mes musiciens c'est parce que je les engage pas à la légère.

Je ne prends personne avec moi sans être absolument persuadé de son talent.

Et j'ai la conviction que, pour garder un groupe, il faut faire une place de choix à chacun des ses composants, mettre chaque musicien dans son élément pour qu'il donne le meilleur de lui-même⁴³ »

Bill Evans⁴⁴

Ce chapitre nous montre bien l'importance du marketing des ressources mais aussi l'intérêt d'une stratégie marque employeur au sein d'une entreprise toujours plus performante. En effet il est indispensable de bien connaître ses collaborateurs, et leur développement passe par une organisation bien structurée par les acteurs de la direction des ressources humaines.

⁴² IDEM

⁴³ Liger. P « le marketing RH, Attirer, intégrer et fidéliser les salariés » 2013. Dunod. B/1301. P.2

⁴⁴ In Noel Balen, l'odyssée du jazz, Liana Levi 2003.

Chapitre 02 : La marque employeur, un enjeu stratégique pour TANGO

Introduction

Après avoir défini la problématique, synthétisé le modèle général de la recherche et exposé les objectifs sous-jacents dans la partie précédente, nous souhaitons tester ces dernières de manière empirique.

Pour cela, le présent chapitre (*la marque employeur ; un enjeu stratégique pour TANGO*) expose la méthodologie de recherche adoptée. Cette dernière nécessite une attention particulière, vu qu'elle conditionne la qualité des résultats obtenus. Il s'agit, pour l'essentiel, d'énoncer la façon dont le projet de recherche est mis en œuvre, tout en précisant au préalable les choix effectués en matière de données empiriques et d'approches permettant de recueillir et d'analyser les données.

Ce chapitre est constitué de trois parties. Dans un premier temps, nous présenterons le contexte d'étude, qui portera sur la présentation de la filiale TANGO du groupe Heineken, avec ses différentes directions qui la constitue en insinuant aux objectifs de chacune d'entre elles.

Suivra la deuxième où nous allons présenter le processus de recrutement des compétences et son impact sur l'image employeur TANGO.

Et enfin la troisième partie où nous présenterons la démarche méthodologique. Dans ce cadre, nous exposerons le modèle conceptuel où toutes les variables se rattachant à notre modèle de recherche seront décrites, ce modèle que nous avons privilégié s'attache à explorer les effets de quelques facteurs de contingences (le climat social, le niveau d'engagement et de responsabilité des employés de l'entreprise et enfin leur degré de fierté de collaborer au sein de cette dernière), pour analyser l'influence de l'image employeur sur la performance de l'entreprise. Nous présenterons aussi l'instrument de mesure, l'échantillon et la collecte de données. Enfin, présenter le traitement statistique, nécessaire à la réalisation de l'étude par la méthode analytique.

Chapitre 02 : La marque employeur, un enjeu stratégique pour TANGO

Section 01 : Présentation générale de l'entreprise TANGO

Cette section fait objet d'une présentation de l'entreprise TANGO, et de toutes ses directions ; de la direction générale à la direction supply chaine.

1. Présentation de l'entreprise TANGO

1.1 Un héritage centenaire

L'histoire de Heineken a débuté il y a près de 150 ans, en 1864, quand Gérard Adriaan Heineken, fit l'acquisition d'une petite brasserie dans le centre d'Amsterdam, Depuis, quatre générations de la famille Heineken ont propagé le nom de la marque à travers les années. (Voir Annexe N°01, illustration N°01).

1.2 Heineken dans le monde

Présente dans plus de 70 pays, avec 115 brasseries, Heineken est le brasseur international par excellence. (Voir Annexe N°01, illustration N°02).

- 2^{ème} brasseur au monde ;
- 1^{er} en Europe ;
- 1^{er} exportateur de bière au monde ;
- 218 millions HL vendus par an ;
- 21,9 milliards € de chiffre d'affaires net ;
- Plus de 80 000 employés dans le monde.

1.3 Un leader du marché avec un solide portefeuille de marques

Le portefeuille de la compagnie comprend plus de 170 marques de bières premium internationales, régionales et locales. (Voir Annexe N°01, illustration N°03)

1.4 La brasserie TANGO

Le statut juridique de Tango est une SARL ; société à responsabilité limitée. Son domaine d'activité est dans l'industrie agroalimentaire, elle est spécialisée dans la production des boissons maltées alcoolisées et non alcoolisées. Son siège social se trouve à Amsterdam. Son unité de production se situe à la zone industrielle de Rouiba, route nationale N°05, Alger 16012, Algérie. Alors que sa direction administrative : quartier d'affaire de Beb-Ezzouar, entrée Ouest, Alger, Algérie. Le capital Social de la société est de : 5 566 200 000 DZD.

Chapitre 02 : La marque employeur, un enjeu stratégique pour TANGO

Première brasserie privée en Algérie, la Sarl TANGO est créée le 26 septembre 1999. Son lancement s'est opéré le 15 mai 2001 avec la production de la première "Tango rouge". (Voir Annexe N°01, illustration N°04).

En février 2008, Heineken International NV rachète la brasserie, avec un effectif de **350 salariés**. Moins de 6 mois plus tard, la première bouteille Heineken est brassée et embouteillée à Rouïba.

Depuis, la brasserie n'a cessé de se développer, en introduisant des processus de gestion des plus modernes et en se dotant d'équipement à la pointe de la technologie. Ceci lui permet d'atteindre une capacité de production annuelle effective de plus de 500 000 hectolitres. (Voir Annexe N°01, illustration N°05).

La brasserie Tango est composée de trois lignes de production différentes :

- La ligne canette ; 33 cl (Heineken) et 50 cl (Heineken, Amstel ,Tango, Samba, Fiesta, Mutzig, et Dima-gosto)
- La ligne bouteille retournable ; 25 cl (Heineken, Amstel,Tango et Samba) et 33 cl (Heineken)
- La ligne futs ; 5L (Heineken, Amstel, Tango, Samba, Mutzig, Fiesta et Dima-gosto).

1.5 Le portefeuille de marque de Tango

Tango filiale du groupe mondial Heineken veille essentiellement à la santé de sa marque et détient le score le plus élevé en terme de branding avec une moyenne de 9,1/10.

Le portefeuille de la brasserie TANGO n'a cessé de s'enrichir avec l'introduction de nouvelles marques, aussi bien locales qu'internationales. Ainsi, après le lancement de la Tango, la marque Samba fut créée en 2001, suivie de la marque Fiesta.

A ces marques locales et après acquisition de la brasserie TANGO par Heineken NV, fut introduite, en 2008, la marque Heineken.

En Juillet 2017 Mutzig vient d'enrichir encore la gamme.

Et enfin, Polka appelée DIMA-GOSTO vient compléter une gamme déjà riche et diverse, dès septembre 2019. (Voir Annexe N°01, illustration N°06).

Chapitre 02 : La marque employeur, un enjeu stratégique pour TANGO

Pour conclure, Tango est composée de six marques de produits différenciés, chacune est positionnée sur un segment bien déterminé du marché ;

- le segment premium ; avec Heineken et Amstel.
- Le segment mainstream ; avec Tango Samba et Dima-Gosto.
- Le segment economic ; avec Fiesta et Mutzig.

1.6 Le portefeuille client de TANGO:

Tango a réussi à conquérir près de 1000 partenaires clients jusqu'aujourd'hui (2019). Dont :

- 9 distributeurs : Oran, Alger, Bejaia, Tizi-Ouzou, Annaba...
- 954 points de ventes en juin 2019 :
 - Off-trade avec ± 366 (Vins et liqueurs)
 - On-trade avec ± 580 (Barres et restaurants)
- Canal prestige ; avec les hôtels et restaurants luxueux, boîtes de nuit, Ambassades : réparti sur les trois zones (Est, centre, ouest)

1.7 Les principaux concurrents de TANGO:

Le principal concurrent de Tango reste local dit ; Castel avec une valeur estimée à 900.000hl/an.

Autres concurrents nationaux :

- * BSA Albro estimé à 200.000HI/an situé à la willaya de Bejaia.
- * BAO d'Oran estimé à 50.000HI/an de la willaya d'Oran.
- * SPK Premus estimé à 20.000HI/an situé à la willaya de Bejaia.

Autres concurrents étrangers :

- * 1664 ; une bière d'origine française ;
- * Beck's, Bavaroise et Bit-burger ; des bières d'origine allemande ;
- * Estrella ; une bière d'origine espagnole ;
- * Beaufort ; une bière d'origine camerounaise.
- * InBev avec son produit Oranjboom; une brasserie d'origine belge ;

Pour une valeur estimé à environs 300.000HI/an.

Chapitre 02 : La marque employeur, un enjeu stratégique pour TANGO

1.8 Le chiffre d'affaire de Tango a atteint les 9 milliard de dinars en 2018.

Avec une part de marché qui a connu un accroissement remarquable ces trois dernières années avec : 24% de part de marché en 2017 à 29,33% en 2018 Avec un objectif de 31,2% pour l'année en cours (2019).

1.9 Les missions principales de TANGO

Deux missions fondamentales sont assignées pour l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, décrites comme suite :

- ✓ Construire une notoriété (niveau de l'image et la confiance envers le produit) pour un meilleur positionnement.
- ✓ Mettre en avant les valeurs de la marque ; Enjoy Responsibility (jouir de façon responsable) ; une communication pour plus de responsabilité et non pas pour encourager la consommation.

1.10 Les objectifs assignés par TANGO, à court, moyen et long terme

Parmi les principaux objectifs que l'entreprise s'est assignée, nous pouvons citer

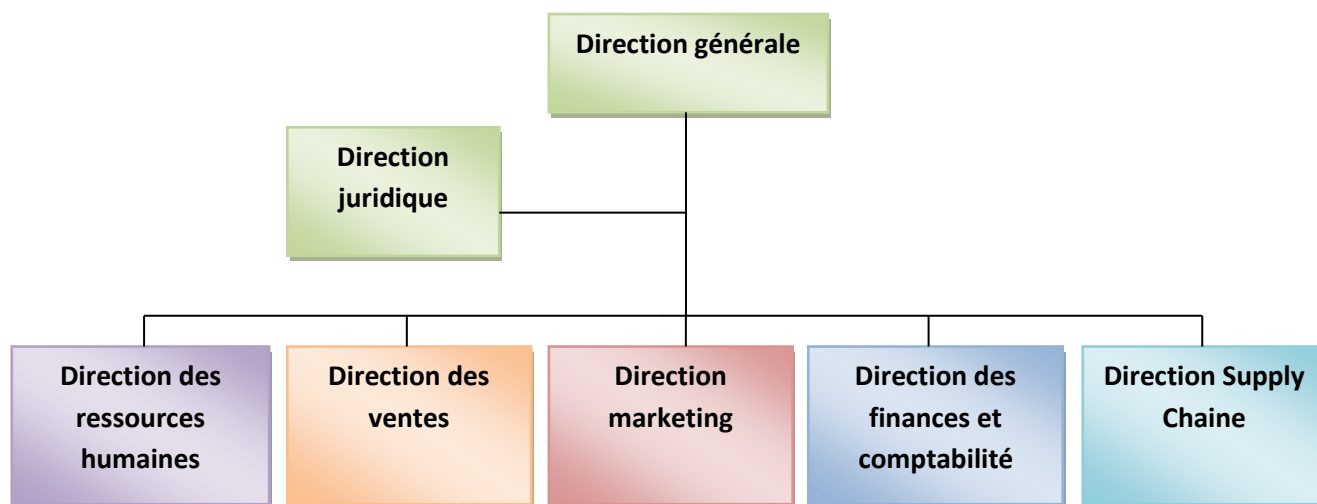
- ✓ La meilleure maîtrise des couts de production ;
- ✓ L'amélioration de capacité d'études et de développement ;
- ✓ Le renforcement de la sécurité des installations et des infrastructures ;
- ✓ Le maintien de l'effort de formation et de communication ;
- ✓ L'amélioration du design des produits pour satisfaire le marché ;
- ✓ L'augmentation de la production et l'accroissement du chiffre d'affaire ;
- ✓ L'amélioration de la qualité de production ;
- ✓ La contribution au développement social et économique au niveau national ;
- ✓ La valorisation du potentiel humain de l'entreprise, afin de générer une meilleure performance pour l'entreprise ;
- ✓ Atteindre le premier niveau du *Best-place-to-work* en Algérie pour l'année 2020 (6^{em} en 2019).
- ✓ Accroître de plus en plus de parts de marché, pour se positionner sur le premier rang du marché et finir leader en terme de volume et de valeur Produit, un objectif global pour l'entreprise pour l'année 2025.
- ✓ Défier le facteur socioculturel avec un ciblage très précis pour plus de responsabilité par une consommation modérée.

Chapitre 02 : La marque employeur, un enjeu stratégique pour TANGO

2. Présentation des différentes directions de la SARL TANGO

Tango filiale d'un groupe international qui a connu une évolution avec le développement de son organisation managériale. Aujourd'hui, la structure de Tango est l'une des plus moderne au monde dans sa configuration actuelle se compose comme suit :

Figure N°03: Organigramme représentant le cadre générale de l'organisation de Tango.



Source : réalisé par nos propres soins.

La direction administrative située à Bab-Ezzouar est composée de trois niveaux hiérarchiques ; la direction générale qui comprend la direction juridique, et en 3em niveau, la direction des ressources humaines, des ventes, marketing, finance et comptabilité et enfin la supply chaine qui est située à la zone industrielle de Rouiba, willaya d'Alger.

2.1 Direction générale : représentée par le directeur général « Mr Etienne Saada » nommé par les représentants du groupe Heineken ;

La fonction direction générale regroupe l'ensemble des postes de management global de l'entreprise ou d'une partie de l'entreprise. Elle se caractérise par la prise en charge d'une double responsabilité à la fois stratégique et opérationnelle :

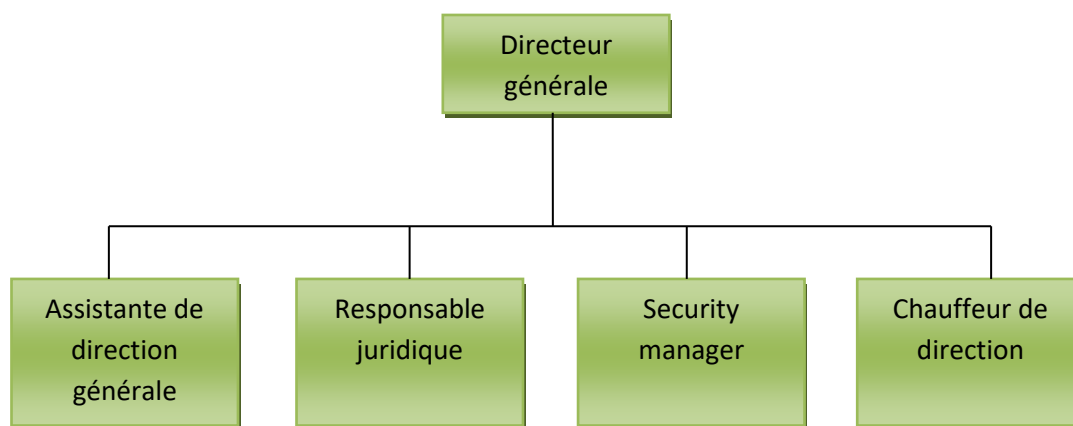
En amont, les cadres de direction assurent la définition de la stratégie (objective et moyenne) pour l'entreprise. Il doit ainsi:

- Elaborer des objectifs de modernisation et de développement de l'entreprise,
- Définir les grandes lignes de la politique commerciale, de distribution et de conquête de nouveaux marchés.

Chapitre 02 : La marque employeur, un enjeu stratégique pour TANGO

Plus en aval, il supervise et gère les moyens (organisationnels, techniques, humains, financiers, logistiques, etc.) pour réaliser les objectifs assignés¹.

Figure N°04 : Organigramme représentant la direction générale de Tango.



Source : Document de l'entreprise.

2.2 Direction juridique : Relié à la direction générale, son principal rôle est d'assurer la sécurité juridique de l'entreprise ;

La direction juridique intervient sur toutes les phases d'un projet, prévient les risques de litiges et instruit les dossiers contentieux. Elle pilote, anime et coordonne le conseil juridique interne. Elle joue une fonction clé de négociateur et de gestionnaire de coûts auprès des cabinets d'avocats et d'experts.

Aux défis de ces responsabilités, capitaliser sur les savoir-faire des équipes, optimiser leurs processus collaboratifs, maîtriser les budgets, mesurer et communiquer leurs indicateurs de performance sont des enjeux clés.

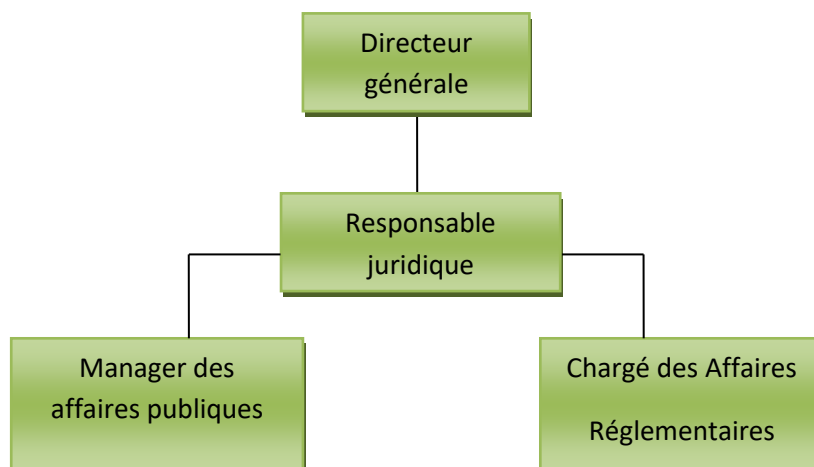
Aujourd'hui, le responsable juridique doit être en mesure d'analyser le pilotage de la performance juridique de son service et de pouvoir évaluer :

- La qualité de l'expertise des juristes de son équipe.
- L'efficacité de l'organisation et des processus mis en place.

¹ Les-grandes-fonctions/Direction-d-entreprise/La-direction-generale-definit-et-pilote-la-strategie-de-l-entreprise, Publié le 19/06/2015 <https://webcache.googleusercontent.com>. Consulté en 09/2019.

Chapitre 02 : La marque employeur, un enjeu stratégique pour TANGO

Figure N°05 : Organigramme représentant la direction juridique de Tango.



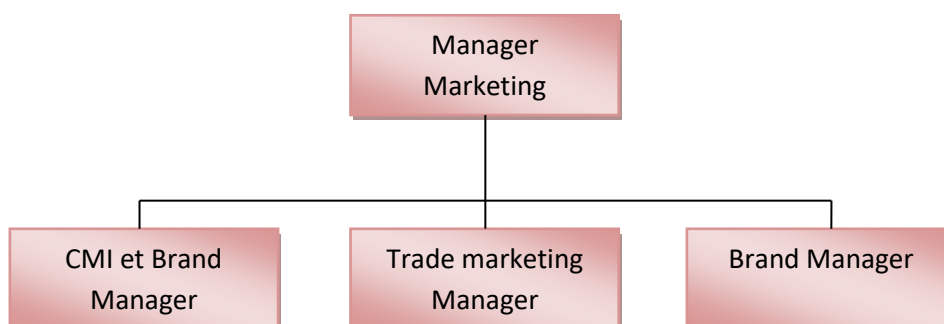
Source : document de l'entreprise.

2.3 Direction Marketing : regroupe les cadres de direction dont les priorités sont de :

- ✓ Définir le positionnement d'une marque et d'un ensemble de produits et services.
- ✓ Déterminer les objectifs et moyens pour développer la notoriété de la marque, la position concurrentielle de l'entreprise et la connaissance client.

Cette direction est particulièrement stratégique pour Tango car le directeur marketing (Marketing manager), le directeur de la relation client (CMI Brand manager), le directeur des études marketing(Trade marketing manager), le directeur marketing direct(Brand manager)... en pilotant la marque et la politique produit, déterminent en grande partie la réussite et le développement de l'entreprise.

Figure N°06: Organigramme représentant la direction marketing de Tango



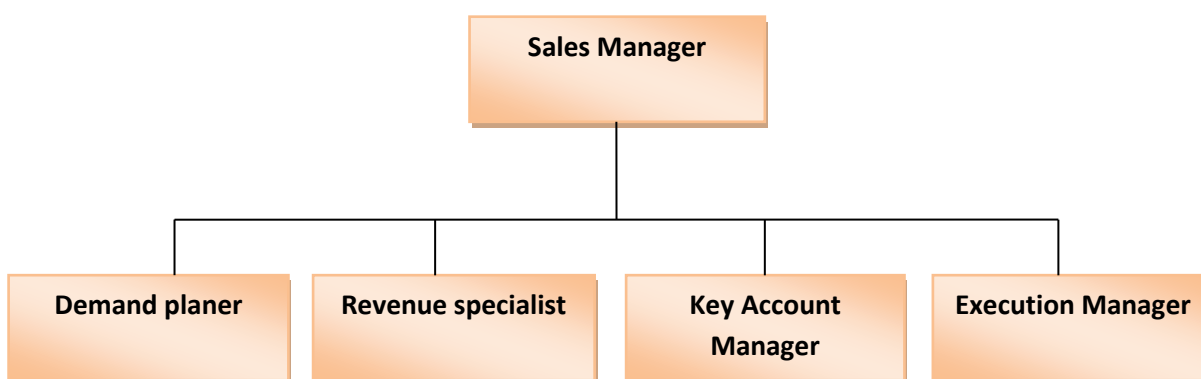
Source : document de l'entreprise.

Chapitre 02 : La marque employeur, un enjeu stratégique pour TANGO

2.4 Direction commerciale : réunit des cadres de direction chargés de :

Définir la place des canaux de vente, Piloter et manager les équipes afin de développer le chiffre d'affaires de l'entreprise et sa marge. La direction commerciale est représentée dans l'entreprise par plusieurs métiers : le directeur commercial ou le sale manager, planificateur de la demande, le responsable comptes clés (keys account manager), le responsable d'exécution (Execution manager) ... Cette fonction occupe un rôle primordial dans la vente de produits de l'entreprise.

Figure N°07 : Organigramme représentant la direction commerciale de Tango



Source : document de l'entreprise.

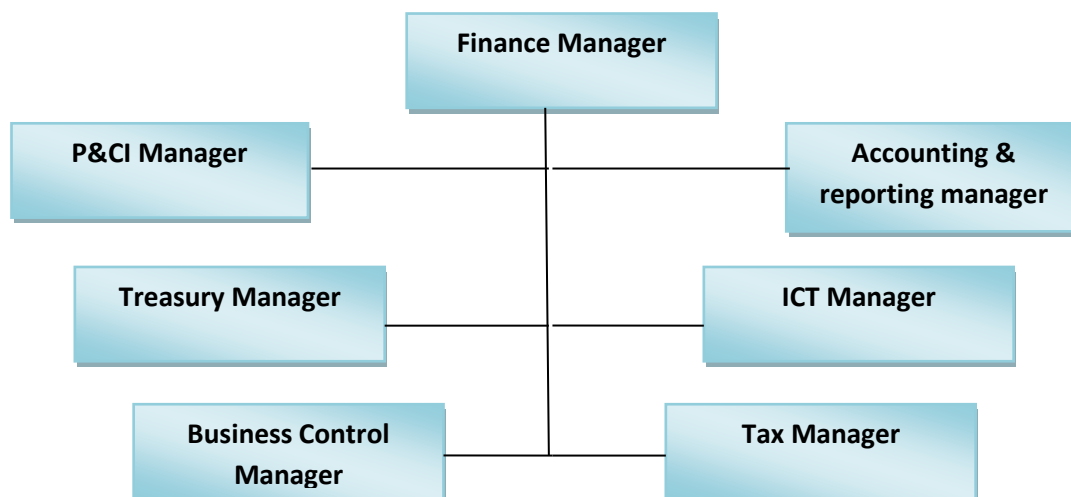
2.5 Direction des finances et comptabilité : La fonction Comptabilité et Finance modélise les flux financiers et les flux de matières premières et produits à plusieurs fins : Donner des informations sur la situation financière de l'entreprise. Les partenaires des entreprises peuvent avoir besoin d'informations sur la situation financière de l'entreprise. L'entreprise a donc une obligation légale de présenter un certain nombre d'informations sur ses comptes. Pour cela, les différents managers de cette direction (P&CI, accounting & reporting, ICT, contrôleur de gestion, Treasury, Tax) fournissent plusieurs documents dont les plus importants sont :

- ✓ le bilan qui est une sorte de photographie du patrimoine de l'entreprise à un moment donné.
- ✓ le compte de résultat qui calcule l'enrichissement (ou l'appauvrissement) de l'entreprise du fait de son activité pendant une période donnée.
- ✓ le tableau des flux de trésorerie qui renseigne les partenaires extérieurs sur les encaissements et les décaissements (les entrées et sorties d'argent) de l'entreprise pendant une période.

Chapitre 02 : La marque employeur, un enjeu stratégique pour TANGO

Afin d'interpréter au mieux les informations issues de ces documents, le directeur financier calcule des ratios entre différentes grandeurs du bilan ou du compte de résultat. Ces ratios doivent permettre aux partenaires de l'entreprise de mieux évaluer la santé financière de la société.

Figure N°08: Organigramme représentant la direction des finances et comptabilité.



Source : document de l'entreprise.

2.6 Direction Supply Chain : la Supply Chaine Tango est dotée des technologies et des process les plus récents et modernes au monde, sa principale mission est de fournir et d'exploiter les moyens techniques via des projets pour répondre au besoin de production ainsi que la gestion de la totalité des infrastructures communes de l'entreprise², de l'approvisionnement de matières premières passant de la négociation et l'achat au brassage puis l'embouteillage jusqu'au transport des produits finis ;

1. infrastructure
2. Achat et approvisionnement de la matière première (Malte, bouteilles, canettes, futs, bouchons, cartons, papier, eau, CO2, Glucose, levure...)
3. Transport (logistique externe/interne)
4. Gestion de stock des matières premières)
5. Brassage et production
6. Contrôle de Qualité
7. Maintenance préventive/déductive

² FACILECO. Publié en 2010. Les fonctions de l'entreprise, www.economie.gouv.fr/facileco/fonction-comptabilite-et-finance

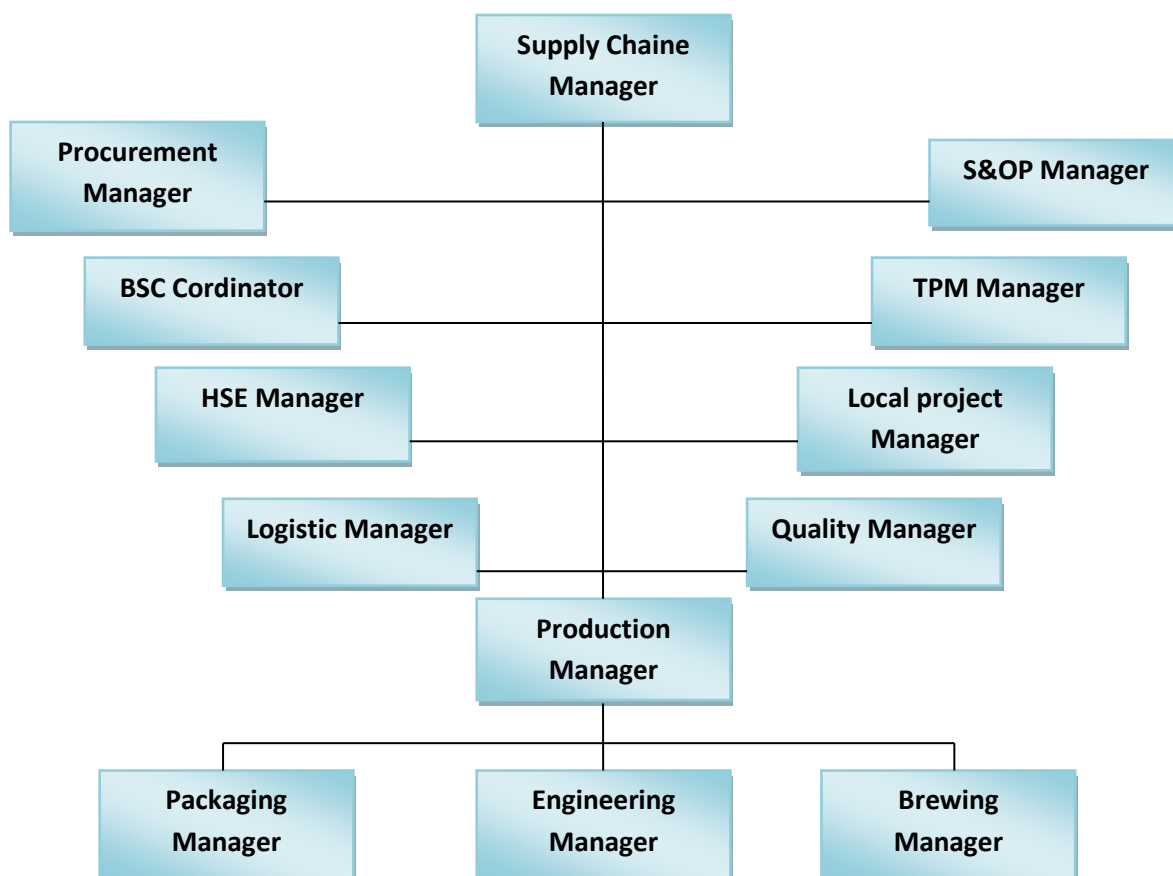
Chapitre 02 : La marque employeur, un enjeu stratégique pour TANGO

8. Embouteillage et packaging
9. Gestion de stock des produits finis
10. Transport et expédition des bières pour les points de ventes.

L'objectif principale de la brasserie Tango est d'atteindre le niveau de production par les normes du système Japonais (Le toyotisme) ; depuis 2015 Tango ;

- ✓ Continue sur la mise à niveau technique
- ✓ Met en œuvre la culture et les méthodes Heineken pour accomplir leur slogan ; Same bier-different place ;
- ✓ Retient et développe le potentiel des acteurs intervenants dans la principale activité de l'entreprise (la production de bières) dans un environnement très concurrentiel très complexe et accroissement technologique considérable ;
- ✓ Atteint la certification de qualité ISO 22000 et ISO 9001 en 2018 ;
- ✓ A pour objectif et ambition d'attendre le BRONZE AWARD pour 2021.

Figure N°09 : Organigramme représentant la Supply Chaine de Tango.



Source : document de l'entreprise.

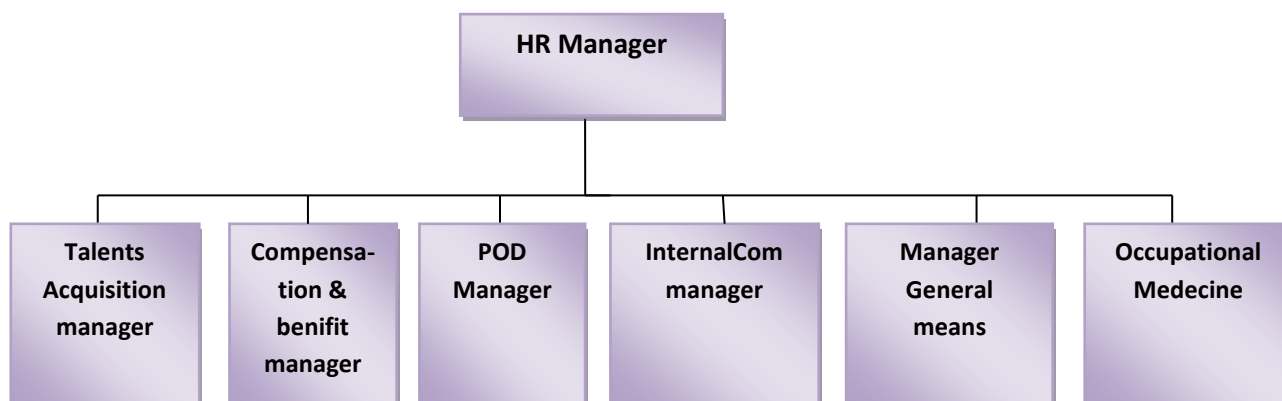
Chapitre 02 : La marque employeur, un enjeu stratégique pour TANGO

2.7 Direction des ressources humaine : La direction des ressources humaines est un partenaire du business (Business Partner) et la structure chargée de la gestion et développement du capital humain, le travail de cette structure s’articule principalement sur deux axes :

- * Administration RH (La paie, la gestion du personnel et relations de travail, la gestion de la rémunération et avantages sociaux ...)
- * Développement RH (Le recrutement, la formation et développement des compétences...)

Ajoutés à cela d’autres missions qui ne font pas partie du cœur de métier mais tout aussi importantes : La communication interne, les moyens généraux, la médecine du travail.

Figure N°10 : Organigramme représentant la direction des ressources humaines.



Source : document de l’entreprise.

3. Présentation de la direction des ressources humaines de TANGO :

La gestion des ressources humaines n’est pas un secteur économique mais une fonction transversale dont toutes les entreprises ont besoin. Gérer les relations sociales, valoriser les carrières, recruter de bons profils sont autant de facteurs déterminants pour la réussite d’une société, et qui demande des compétences professionnelles et humaines solides.

La direction des ressources humaines est à la fois une direction stratégique, opérationnelle, fonctionnelle et une direction des ressources humaines, qui à pour missions ;

- ✓ **La direction stratégique** (*Strategic Partner*) pour : Prévoir, Aligner et mesurer sous une vision à long terme.

Chapitre 02 : La marque employeur, un enjeu stratégique pour TANGO

- ✓ **La direction opérationnelle** (*Business Partner*) pour : Manager les talents, coacher les managers et transformer l'organisation.
- ✓ **La direction fonctionnelle** (*Expert administratif*) pour : Administrer, sécuriser et garantir au quotidien.
- ✓ **La direction des ressources humaine** (*Humain Partner*) pour : Ecouter, dialoguer et engager au quotidien.

C'est la structure chargée de la gestion et développement du capital humain, elle est présentée sous trois niveaux hiérarchiques :

1. **Premier niveau ; Le directeur des ressources humaines (Le DRH) ;** **Pour mission ;**

Piloter et gérer les ressources humaines de l'entreprise et développer l'organisation de cette dernière pour plus d'efficacité, selon la politique RH de l'entreprise, établissement d'une stratégie RH et la mettre en œuvre par un plan opérationnel en cohérence absolue avec la stratégie globale de l'entreprises.

2. **Le deuxième niveau ; s'articule principalement sur deux axes :**

· Administration RH :

Ce volet englobe les périmètres suivants :

- La paie
- La gestion du personnel et relations de travail
- La gestion du social
- La gestion de la rémunération et avantages sociaux

Développement RH :

Ce volet englobe les périmètres suivants :

- Le recrutement
- La formation et développement des compétences
- La Gestion de la performance
- La gestion des Talents

Ajoutés à cela d'autres missions qui ne font pas partie du cœur de métier mais tout aussi importantes :

Chapitre 02 : La marque employeur, un enjeu stratégique pour TANGO

- La communication interne
- Les moyens généraux
- La médecine du travail

3.1 La mission de chaque acteur de la DRH de TANGO :

3.1.1 Le directeur des ressources humaines (le DRH) ; complétons son rôle cité précédemment ;

Le DRH est le pilote du service RH, il doit mettre en pratique la politique RH de l'entreprise par une stratégie RH en adéquation avec la stratégie globale de l'entreprise, cela principalement par : l'investissement, l'innovation et la prise de risque.

C'est une méthode qui préconise de changer continuellement pour s'améliorer, en mettant en place des procédures de gestion, de collecte et de sélection des idées d'amélioration provenant des employés, des clients, des concurrents et des avancées technologiques.

Le DRH s'engage à :

- ✓ Augmenter ses moyens par le marketing interne du service RH : la connaissance du besoin son marché (emploi, formation...).
- ✓ Mesurer la satisfaction de ses clients internes.
- ✓ Développer de nouveaux services pour obtenir de nouveaux moyens.
- ✓ Structurer l'organisation pour plus d'efficacité.
- ✓ La gestion des coûts (réduire les coûts inutiles et le gaspillage) pour une meilleure performance pour l'entreprise.

3.1.2 Le responsable paie et *compensation & benefits* ; Rattaché au département « administration du personnel ». Ses missions sont alors assez compartimentées et se focalisent sur les aspects les plus techniques liés à la paie. Dans les entreprises de taille importante comme Heineken, les responsables paie peuvent être conduits à encadrer un ou plusieurs techniciens paie. Il assure toute partie des dossiers relatifs à la politique de rémunération (veille marché, mise en place...).

Dans les entreprises de taille plus réduite telle Tango, le rattachement du responsable paie se fait à un niveau plus élevé. Le responsable paie dépend directement du DRH, voire du DG (en l'absence d'un autre cadre dédié aux ressources humaines). De fait, son champ d'intervention est plus large. Le responsable paie est ainsi souvent en charge d'autres dossiers

Chapitre 02 : La marque employeur, un enjeu stratégique pour TANGO

que la paie (par exemple, l'administration du personnel). Il assure la partie technique afférente à l'activité paie, mais peut également jouer un rôle moteur dans le domaine de la veille des rémunérations du marché ou dans le cadre de la mise en place d'éléments variables³.

Le *compensation & benefits* de Tango ;

- ✓ Veille sur l'évolution de la législation sociale
- ✓ Prendre en compte les taux de cotisations adaptés.
- ✓ Actualiser régulièrement ses connaissances en matière de minima sociaux et d'obligations légales.
- ✓ Préparation des éléments fixes et variables de la paie
- ✓ Recueillir et calculer des éléments de rémunération à périodicité variable.
- ✓ Décompter les absences (congés payés, maladie...).
- ✓ Tenir à jour les différents types de remboursement ou de prélèvement sur les salaires.
- ✓ Gestion des charges sociales
- ✓ Établir les déclarations sociales mensuelles, trimestrielles et annuelles.
- ✓ Veiller au paiement, dans les délais imposés, des différentes charges sociales.
- ✓ Assurer un contact régulier avec les organismes sociaux et les institutions de contrôle.
- ✓ Répondre aux questions des salariés en matière de paie, congés et charges sociales.
- ✓ Conseil et contrôle
- ✓ Vérifier le bon déroulement mensuel des opérations de paie et corriger les éventuelles erreurs signalées par les salariés.

3.1.3 Responsable du développement et formation des ressources humaines (POD

manager) ; En lien avec la Direction des Ressources Humaines et les responsables opérationnels et fonctionnels de l'entreprise, le responsable du développement des ressources humaines accompagne le développement professionnel et l'employabilité de chaque collaborateur. Pour cela, il va déterminer les objectifs et les attentes de chacun, les moyens à utiliser, contacter les prestataires adéquats et établir le planning d'intervention pour tout mettre en œuvre.

Il recueille également auprès des directions leur vision et leurs attentes en matière de projets RH.

Il est également capable d'anticiper les besoins, que ce soit sur le plan quantitatif

³ Apec, Publié le 25/09/2017) <https://cadres.apec.fr/Emploi/Marche-Emploi/Fiches-Apec/Fiches-metiers/Metiers-Par-Categories/Ressources-humaines/responsable-paie>, Consulté en 09/2019.

Chapitre 02 : La marque employeur, un enjeu stratégique pour TANGO

(effectifs) ou sur le plan qualitatif (compétences recherchées). Chez Tango, le rôle de responsable formation possède une forte dimension managériale, avec une activité centrée sur le pilotage stratégique des actions de formation et l'animation d'une équipe dédiée à la gestion du plan de formation. Cette équipe organise les différentes actions de formation mais également la validation des acquis et les bilans de compétences. Il doit s'assurer que chaque salarié a bien suivi les formations prévues dans le plan de l'année⁴.

3.1.4 Le responsable des recrutements ou Talent- Acquisition Manager : Le rôle du Talent Acquisition Manager est souvent assimilé à celui du responsable recrutement, mais il est beaucoup plus stratégique. Il inclut une fonction d'organisation, d'analyse et d'optimisation du processus de recrutement... C'est le profil idéal pour recruter les meilleurs talents tout en maîtrisant l'évolution et les fluctuations du marché de recrutement ;

La mission stratégique du Talent Acquisition Manager ;

Le Manager Talent Acquisition (TAM) a pour mission de :

- ✓ Définir et appliquer la politique de recrutement ;
- ✓ Identifier et attirer les compétences utiles ;
- ✓ Accompagner l'intégration des candidats.

Mais le TAM (manager Talent-Acquisition) accomplit également ces tâches avec plus d'objectivité dans une démarche plus formalisée. Ses principaux attributs sont :

- La planification, la stratégie et la marque employeur ;

C'est la mission numéro une du TAM. Aidé de son équipe, il définit ses objectifs business et de performance RH en s'alignant sur la politique d'entreprise et de marketing.

- La valorisation de la marque employeur;

Passant par la mise en place et la gestion quotidienne d'un site carrières attractif, de campagnes marketing et d'un parcours candidats aisé pour les talents⁵.

⁴Studyram, Modifié le 26/03/2019, Publié le 24/01/2018

https://www.studyrama.com/formations/fiches-metiers/ressources-humaines/responsable_developpement-rh-104245 Consulté en 09/2019

⁵digitalrecruiters, Publié le 14/11/2016 par Hervé SOLUS, <https://www.digitalrecruiters.com/blog/talent-acquisition-manager.html>, Consulté en 09/2019.

Chapitre 02 : La marque employeur, un enjeu stratégique pour TANGO

3.1.5 Responsable des moyens généraux

Une fonction de soutien rattaché à la direction des ressources humaines de Tango ; qui a pour missions ; d'élaborer et de mettre en œuvre des moyens, des services et des procédures, permettant à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise d'assumer leurs responsabilités professionnelles dans un environnement efficace et aussi peu contraignant que possible. Pour ce faire, il est en charge de l'élaboration des marchés, de leur mise en œuvre et de leur contrôle dans les secteurs de la logistique immobilière (entretien intérieur et extérieur des locaux, déménagements, achat de mobilier, ...), ainsi que les services aux occupants (accueil, courrier, reprographie, gestion du parc automobile, ...) dans le cadre des budgets alloués. Recherchant l'amélioration de la qualité de service, ses actions devront s'inscrire dans les exigences en matière de responsabilité sociétale et de développement durable. Il encadre en optimisant le fonctionnement et l'organisation des équipes logistiques.

3.1.6 Chargée de communication interne

Sa mission est d'être l'oreille de tous et faire savoir au plus grand nombre. Aussi appelée RCI. À elle de faire connaître l'entreprise à tous les salariés (création de livrets d'accueil pour les nouveaux, du site Intranet, organisation et animation de séminaires d'intégration, etc.) et futurs. Elle a également en charge de couvrir l'actualité de l'entreprise. Elle gère également la communication sociale de l'entreprise lors des événements (After-work, before-work, réunions, lancement de nouveaux produits...).

Mais son rôle ne se limite pas à communiquer en direction des salariés. Le RCI doit faire remonter l'info vers les hautes sphères de l'entreprise. Ainsi, il doit recueillir le sentiment de chacun et le communiquer au sommet. Cela permet aux dirigeants de comprendre comment une situation est perçue, d'améliorer la gestion du personnel, et surtout, de répondre aux préoccupations des salariés. Bref, ce professionnel doit être fin stratège pour réussir à fédérer l'ensemble de l'entreprise⁶.

3.1.7 Médecine du travail

Le médecin de Tango s'occupe principalement du suivi de l'état de santé de chaque employé de l'entreprise, il veille que se soit sur le plan physiologique et psychologique : Tout travailleur ou apprenti est obligatoirement soumis aux examens médicaux d'embauchage, ainsi qu'aux examens périodiques, spéciaux et de reprise. Par ailleurs, les apprentis feront l'objet d'une surveillance médicale particulière. Tout travailleur peut, en outre, à sa demande, bénéficier de visites spontanées L'Organisme employeur est tenu de

⁶ Phosphore, <https://www.phosphore.com/metiers/responsable-de-la-communication-interne/>, consulté en 09/2019.

Chapitre 02 : La marque employeur, un enjeu stratégique pour TANGO

prendre en considération les avis du médecin du travail. Les modalités d'application du présent article sont fixées par voie réglementaire⁷. (Article 17 ; Réglementaire sur la santé en Algérie 2016, page 7)

Il s'occupe également du suivi en cas d'addiction à l'alcool (le risque est très élevé pour certains employés au sein de la brasserie) des séances de désintoxication et de remise en forme en appliquant la politique du Cool-at-work.

4. Politique, stratégie et plan d'action Ressource humaine de TANGO

4.1 Quelle politique RH pour TANGO ?

Le rôle en tant que direction des ressources humaines de Tango consiste à créer un lieu de travail idéal! Agir en tant que véritables partenaires commerciaux en ressources humaines, en mettant l'accent sur le leadership, le talent et l'efficacité organisationnelle. Travailler à la création d'une culture axée sur la performance et les valeurs.

- Le personnel est la principale source d'avantage concurrentiel de l'entreprise. La DRH veille donc à ce que ses collaborateurs soient au cœur de toutes décisions.
- Une visons dans l'intérêt de créer une culture de travail diversifiée et inclusive ; plus l'entreprise est diversifiée plus elle gagne en notoriété employeur; une diversité soutenue est célébrée par l'entreprise !

Plus concrètement ;

- Veiller au respect des dispositions réglementaires relatives à la relation de travail ;
- Disposer du Capital Humain nécessaire (en volume et compétences) qui permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs d'activité à court et moyen terme ;
- Développer les compétences individuelles et collectives, améliorer la satisfaction au travail et obtenir un climat social toujours plus satisfaisant;
- Assurer l'accompagnement nécessaire au déroulement du Business pour l'atteinte des objectifs stratégiques.

4.2 La stratégie marque employeur de Tango

La marque employeur de TANGO se définit comme l'ADN social de l'entreprise ; son rayonnement auprès de ses collaborateurs, ses candidats, ses partenaires...

Pour TANGO, avoir une réflexion sur sa marque employeur est aujourd'hui stratégiquement inévitable ! La marque employeur peut être altérée par :

⁷ Réglementaire sur la santé en Algérie 2016 ? Article 17, page 07.

Chapitre 02 : La marque employeur, un enjeu stratégique pour TANGO

- La baisse de l'engagement, le manque de motivation qui conduit au mal-être.
- La baisse de productivité et de performance collective ;
- L'augmentation de l'absentéisme
- L'accroissement de coûts indirects, comme le manque de fidélisation des salariés et une augmentation, de turn-over.

Afin de tirer le meilleur de toutes les évolutions du management et du marketing des ressources humaines, pour mener la stratégie RH ; le DRH doit avant tout *définir les besoins* de l'entreprise en amont. Cela implique de déterminer les politiques internes et les règlements associés à chaque sujet, mais aussi d'*anticiper* les éléments à mesurer pour s'assurer de l'efficacité de sa politique RH. Une attention particulière doit être apportée aux sujets de la *confidentialité* et de la *sécurité* des données des collaborateurs⁸.

La stratégie Employer Branding de TANGO s'articule autour de deux axes principaux⁹ :

4.2.1 La diversification des canaux de sourcing

Ce qui permettra d'interagir plus rapidement, un fonctionnement collaboratif qui facilite le partage d'informations et enfin d'être plus visible sur le marché de travail et faire tomber les barrières existantes autour de la compagnie ;

4.2.2 Développer l'image de TANGO en tant qu'employeur de marque

Sur le marché local en mettant en avant les avantages concurrentiels RH dont on pourrait citer:

- L'expérience collaborateur* ; c'est la somme des interactions vécues par le collaborateur avec l'entreprise depuis son recrutement jusqu'à son départ. Aujourd'hui qui est le premier client de l'entreprise ? contrairement aux apparences, c'est bel et bien le collaborateur ! Avec l'omniprésence des plateformes de recrutement et des réseaux sociaux qui présentent les entreprises sous leur meilleur jour ;
- Les opportunités de développement de carrière* ; Tango offre un suivi de carrière pour ses collaborateurs en leur permettant de gravir l'échelle selon leur expérience, le potentiel et la performance sur une période donnée aussi bien locale et internationale ;
- Le climat social de Tango* ; l'entreprise cherche à améliorer son climat social pour permettre à ses collaborateurs de s'épanouir dans un climat de travail satisfaisant et un

⁸ Facebook, La DRH au cœur de la performance, Publié le 12/07/2018, www.facebook.com/la-DRH-au-Coeur-de-la-performance Consulté en 09/2019.

⁹ Témoignage, Manager Talent-Aquisition de TANGO, en juillet 2019.

Chapitre 02 : La marque employeur, un enjeu stratégique pour TANGO

lieu où il fait bon de travailler selon les normes de sécurité très exigeantes et des techniques, méthodes et process avec les technologies de pointe du monde de l'industrie ; avec l'insertion de la notion du Cool-At-Work, Permettant aux collaborateurs de s'épanouir au travail en organisant des ateliers de relaxation, des cérémonies de récompenses et de remerciements au travail fourni, des anniversaires ... Mais surtout un suivi médical en cas de risque de dépendance à l'alcool ...

d. Le comportement TANGO(Heineken)¹⁰; Un modèle de comportement et d'éthique sous les normes internationales est dédié aux collaborateurs et qui montre la voie à suivre par l'exemple, elles sont définies sur cinq valeurs principales ;

- ✓ La sécurité d'abord (Put Safety First !): La sécurité va au-delà des portes de la brasserie, la sécurité est une responsabilité de tous et tout le temps. Prendre soin de chacun et de ceux qui les entourent est la principale priorité de TANGO.
- ✓ Agir comme un entrepreneur (Act as an entrepreneur) : Des collaborateurs passionnés par leur entreprise, ils agissent et prennent leurs responsabilités comme si en était leur priorité . L'entreprise veut réussir et cherche les opportunités afin de développer son business aujourd'hui et dans le futur.
- ✓ Collaborer avec confiance (Collaborate Through Trust) : L'entreprise parle toujours de « nous » avant « moi ». Les collaborateurs croient à la force de leur relation et du travail en équipe pour un objectif commun. Tous les managers donnent l'exemple pour cet alignement.
- ✓ Garder les choses simples (Keep it simple) : Faisant les choses simples en interne de sorte que nous pouvons nous concentrer sur ce qui compte, afin de gagner dans le marché. Quand les choses sont simples, elles sont plus faciles à expliquer, à mener et plus susceptibles de fonctionner. Il vaut mieux agir qu'être perfectionniste.
- ✓ Apprendre pour s'améliorer (Learn to improve): Dans un esprit ouvert et désireux d'apprendre, les collaborateurs continuent à progresser sans oublier les leçons du passé. TANGO valorisent l'expérience, les données et les connaissances comme des atouts essentiels. L'apprentissage individuel fait la réussite de l'entreprise.

e. Les attentes leadership de TANGO(Heineken)¹¹ ; Ce que attend l'entreprise Tango de ses collaborateurs leader au sein de leur filiale ;

¹⁰ Document de l'entreprise ; HEINEKEN BEHAVIOURS, 2019.

¹¹ Document de l'entreprise : Leadership Expectations; TANGO, 2019.

Chapitre 02 : La marque employeur, un enjeu stratégique pour TANGO

- ✓ Se connecter (Connect) : *Se connecter et construire la confiance par l'authenticité ; l'empathie et la logique.* L'authenticité et la conscience de soi ; des leaders ouverts, empathiques et se connectent agréablement avec les autres, ils sont logiques, cohérents et perspicaces.
- ✓ Façonner (Shape): *Façonner l'avenir en pensant grand et en établissant une stratégie claire.* Des leaders osant penser grand et remettant en cause le statu quo, cherchant à trouver et à l'extérieur de l'entreprise à conduire un avantage concurrentiel et l'innovation.
- ✓ Développer (Developper) : *Développer, faire croître et motiver le personnel ; une priorité absolue, de manière comparable aux objectifs financiers et commerciaux.* Développer les collaborateurs en les coachant et en les challengeant afin qu'ils atteignent leur potentiel. Assumer pleinement la responsabilité de l'identification, du développement, de l'engagement et de la rétention des talents. Mettre à profit les forces et la diversité de l'autre afin de favoriser le développement d'équipes hautement performantes.
- ✓ Tenir ses engagements (Deliver) : *Etablir et atteindre des objectifs ambitieux en mettant la barre haute et en s'appropriant les résultats.* Fixer des cibles évolutives en assurant une exécution systématique et disciplinée. Appropriation des résultats en agissant toujours avec intégrité et en vivant ses valeurs. Rapidité et agilité dans la conduite du changement aligné sur ses priorités d'affaires.

Chapitre 02 : La marque employeur, un enjeu stratégique pour TANGO

Section 02 : l'importance du recrutement pour une meilleure performance de TANGO.

Cette section nous permet de présenter le processus de recrutement tel est adopté au sein de TANGO, ainsi définir la mise en œuvre d'une stratégie marque employeur par les acteurs de la direction des ressources humaines.

1. Le recrutement au sein de TANGO

Le recrutement est un processus incontournable dans la vie de toute entreprise. Parfois négligé, il engage pourtant l'organisation à long terme. En effet, l'idéal serait d'avoir « la bonne personne au bon endroit ». Les ressources humaines jouent un rôle central dans la vie de l'organisation et il est important de s'entourer de collaborateurs ayant les capacités cognitives, les compétences, la personnalité... les plus en adéquation possible avec le poste à occuper afin de maximiser l'efficacité des Ressources Humaines de l'organisation. Par ailleurs, un recrutement comporte des enjeux financiers non négligeables. En effet, tout processus d'embauche a un coût pouvant se chiffrer de façon assez précise :

- Recherche de candidats ;
- Coûts administratifs liés à l'embauche ;
- Coûts de la formation dispensée à la nouvelle recrue ;
- Coûts liés à une productivité inférieure lors de la prise de poste et pour un certain temps ;
- Coûts générés par le temps passé par le MTA ;
- Coûts générés suite au soutien et au tutorat fourni par l'encadrement ;

On comprend dès lors qu'un mauvais recrutement est encore plus coûteux : si on s'aperçoit assez rapidement de l'inadéquation de la recrue avec le poste, on peut bénéficier de la liberté donnée par la période d'essai mais on devra renouveler le processus de recrutement, et le poste à pourvoir sera toujours en attente d'être comblé ! On peut identifier différentes phases dans un recrutement allant de la naissance et l'analyse du besoin en recrutement à l'intégration de la nouvelle recrue. Cette section s'intéresse à l'intégralité du processus à savoir : l'apparition du besoin, son analyse, recherche de candidats, la phase de sélection et l'accueil et l'intégration de la nouvelle recrue¹². La décision de recruter est issue d'un besoin qualitatif (compétence) et/ou

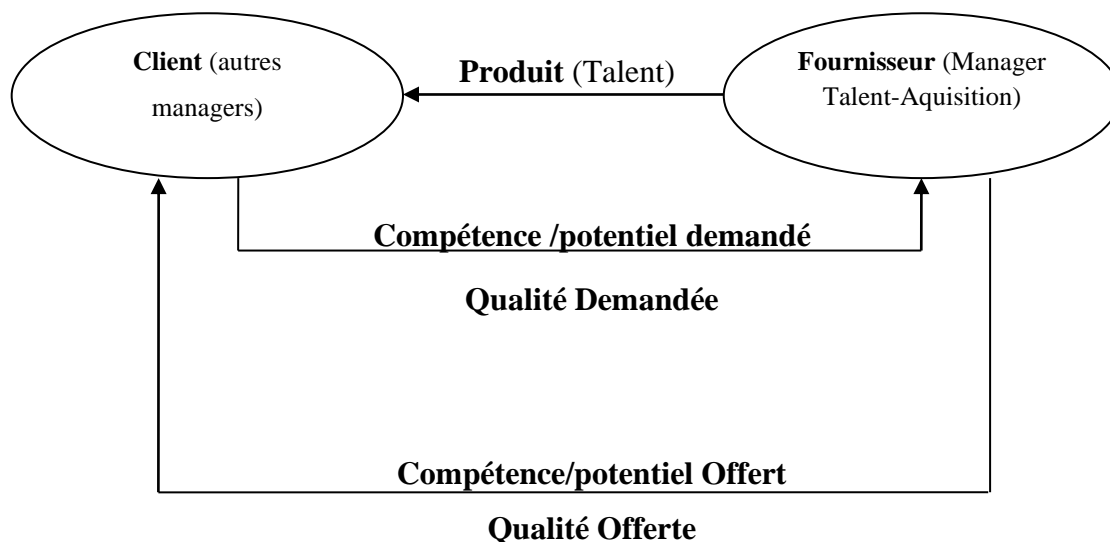
¹² Alain Gavand 2013, le recrutement ; enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards. EYROLLES. A/6092.

Chapitre 02 : La marque employeur, un enjeu stratégique pour TANGO

quantitatif (effectif). Elle aboutit à la création d'un poste ou à un remplacement sur un poste laissé vacant. Les cas posent des questions différentes en termes de profil et de compétence. Toutefois, le recrutement ne se limite pas au processus lui-même. En effet en amont du recrutement et parallèlement à son activité classique, l'entreprise a tout intérêt à développer sa marque employeur. En dehors de faciliter la fidélisation des salariés déjà en place, présenter afficher une bonne image comme employeur sera un atout pour attirer les meilleurs candidats et recruter le profil adéquat, notamment pour des métiers de pénurie de main d'œuvre ou dans des secteurs géographiques peu attrayants¹³.

La direction des ressources humaines et particulièrement la fonction Manager-Talent-Acquisition de TANGO se doit de recruter les meilleurs talents sur le marché actuel de l'emploi. Il travaille en collaboration avec les autres directions de l'entreprises afin de leur assurer les meilleurs profils et de meilleures compétences possibles, Sous la notion d'offre et de la demande ou encore fournisseur-client¹⁴, comme on peut le montre sur le schéma suivant :

Figure N°11: La relation du Manager Talent-Acquisition de la direction des ressources humaines et les autres managers de l'entreprise.



Source : Réalisé par nos propres soins.

¹³ Bérangère CONDOMINES, Emilie HENNEQUIN : « Le processus de recrutement pour le candidat et le recruteur ». A/6202.

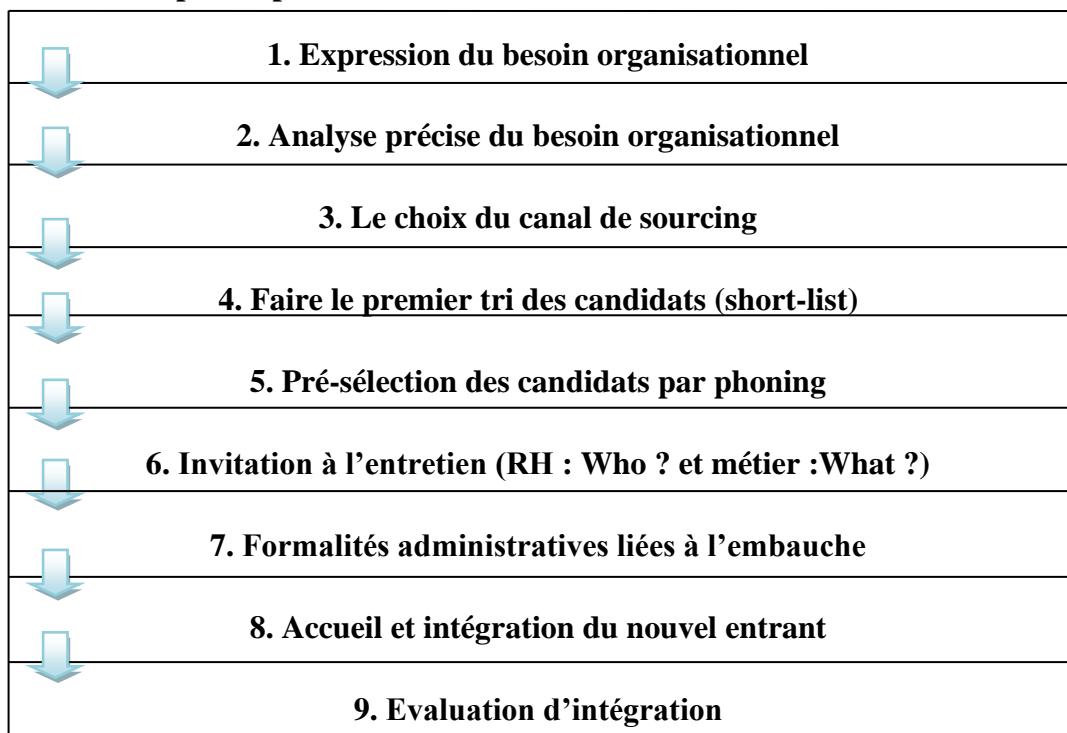
¹⁴ Témoignage du Talent-Acquisition Manager de l'entreprise ; TANGO. Juillet 2019.

Chapitre 02 : La marque employeur, un enjeu stratégique pour TANGO

2. Le processus de recrutement des compétences au sein de TANGO ;

Le processus de recrutement au sein de l'entreprise TANGO se décompose- plus ou moins finement- en différentes étapes essentielles ;

Figure N°12 : Les étapes du processus de recrutement au sein de TANGO.



Source : Réalisé par nos propres soins.

Phase 01 :

2.1 Expression et analyse du besoin organisationnel ; par la définition du besoin exprimé par les différentes directions de la filiale considérés comme client du MTA qui est considéré quant à lui comme le fournisseur de compétences et qui doit mettre un équilibre entre le besoin et les contraintes à cette action¹⁵ ;

La spécification de besoin exige de définir le contexte du recrutement en s'appuyant sur les questions suivantes ;

Qui ? Quel est le profil recherché ? Quel profil rare à rechercher ?

Quoi ? Quel est le profil du poste (mission, responsabilités...)

¹⁵ Bérangère CONDOMINES, Emilie HENNEQUIN : « Le processus de recrutement pour le candidat et le recruteur ». P.23 A/6202.

Chapitre 02 : La marque employeur, un enjeu stratégique pour TANGO

Finalité du métier ? Proximité avec des postes existants ?

Où ? Localisation géographique, Environnement du travail, localisation hiérarchique

Quand ? Quelle est l'urgence du recrutement ? Quelle est la nature du contrat ?

Comment ? Ressources employées pour le recrutement : budgétaires, humaines, matérielles, techniques...

Où chercher ce profil ? Universités, écoles, type d'organisation...

Combien ? Proposition en termes de rémunération.

Phase 02 :

2.2 L'analyse précise du besoin en recrutement;

2.1/ Établissement de la fiche de poste ; Une fois que l'entreprise a analysé le besoin en recrutement, elle doit s'intéresser à la définition du poste. Cette étape est essentielle dans le processus de recrutement. Le succès ou l'échec du recrutement va en partie dépendre de la qualité de la description du poste. La description du poste doit correspondre à la réalité (c'est à dire à ce qui est fait sur ce poste et non à ce qui devrait être). Pour cela, le recruteur va faire appel aux opérationnels. Lorsqu'il s'agit d'un poste nouveau, la phase d'analyse va être plus délicate pour cerner les tâches et activités de ce poste. (VOIRE ANNEX N°02) La définition du poste va s'appuyer sur une grille d'analyse qui comprend différentes rubriques¹⁶. Celles-ci sont, en général :

- Identification du poste avec son intitulé ;
- Mission de l'emploi et les responsabilités. Le statut hiérarchique peut être indiqué ;
- Inventaire des tâches de travail ;
- Description des activités (avec l'aide des opérationnels) ;
- Moyens et contraintes du poste ;
- Mode d'accès et évolution ;
- Compétences requises ;

À travers cette description de poste, on peut également spécifier les conditions spécifiques de travail. La description de fonction est un document :

¹⁶ Bérangère CONDOMINES, Emilie HENNEQUIN .Op.cit. P.23

Chapitre 02 : La marque employeur, un enjeu stratégique pour TANGO

- Écrit
- Évolutif : le contenu n'est pas figé et nécessite des aménagements et doit être considéré dans une perspective dynamique
- La description de fonction présente le poste tel qu'il doit être et cette description a une double nécessité :
 - D'une part, elle permet d'améliorer la connaissance de l'offre du poste et des caractéristiques s'y rattachant. Le recruteur va s'appuyer sur cette fiche de poste pour réaliser une première sélection parmi les CV disponibles et ne retenir que celui ou ceux qui correspondent à la description du poste.
 - D'autre part, elle permet une auto-sélection de la part du candidat. Cette auto-sélection rendue possible par une meilleure connaissance du poste, va lui permettre de savoir si le poste proposé lui convient ou non.

Exemple de description de poste :

Poste : Stagiaire Assistante Manager Talent-Acquisition ;

Statut : Stagiaire ;

Supérieur hiérarchique : Manager Talent-Acquisition ;

Missions :

- Gestion de la correspondance du manager ;
- Assistance dans l'organisation des entretiens, tri des CV, le phoning et invitation aux entretiens d'embauches ;
- Assistance aux entretiens et aux décisions de recrutement ;
- Accueil des nouveaux recrues ;
- Assistance au suivi et aux évaluations d'intégration des collaborateurs ;

Activités principales :

- Assistance
- Suivi administratif

Chapitre 02 : La marque employeur, un enjeu stratégique pour TANGO

2.2 Établissement du profil

La définition du profil se fait à partir de la description de poste en tenant compte des contraintes extérieures et internes. Le recruteur va définir des compétences et des qualités personnelles que le futur candidat devra posséder. Il précisera également la formation souhaitée et l'expérience requise (Voir ANNEXE N°03).

Exemple de profil pour le poste d'assistant de direction Profil requis :

- * universitaire en fin de cycle d'étude Licence ou Master (Marketing, gestion des ressources humaines)
- * Maîtrise des outils informatiques
- * Sens de l'apprentissage
- * Rigueur, ponctualité, autonomie¹⁷.

Phase 03 :

2.3 Le choix du canal de sourcing:

Une fois le besoin a été clairement défini, une réflexion est menée sur la prospection. On distingue deux formes de sourcing ; le sourcing interne ou les candidats sont cherchés dans toutes les sources internes, dans le cas de TANGO, c'est bien la bourse de l'emploi et la cooptation¹⁸ ;

Dans un deuxième temps, le sourcing externe par intermédiaire des médias sociaux (facebook), les réseaux sociaux professionnel (LinkedIn) mais aussi les Job-Bording comme Emploitic et EmploiPartner ;

Les salons de l'emploi et les salons professionnels sont aussi un levier de sourcing externe pour la diffusion de l'offre RH de l'entreprise TANGO ;

Ceux-ci permettent à l'entreprise d'être plus visible sur le marché de l'emploi sur le territoire national, vu les contraintes associés à la communication de l'entreprise en externe.

Bérangère CONDOMINES, Emilie HENNEQUIN dans leur ouvrage " le recrutement pour le candidat et le recruteur" mettent l'accent sur les avantages et les inconvénients de la

¹⁷ Les fiches outils du Master Management des Ressources Humaines de l'IAE de Toulouse Page : 2.3.4.5

¹⁸ Bérangère CONDOMINES, Emilie HENNEQUIN ; Le processus de recrutement, pour le candidat et le recruteur P.49.51.54. Collection Management. ECONOMICA A/6202

Chapitre 02 : La marque employeur, un enjeu stratégique pour TANGO

prospection des compétences en interne et en externe, le tableau suivant nous illustre ceci comme suite¹⁹ ;

Tableau N°02: comparatif de la prospection interne versus externe

| | Avantages | Inconvénients |
|---------------------|---|---|
| Prospection interne | Evaluation plus simple des candidats internes ; Connaissance par les candidats de l'organisation, ses valeurs, sa stratégie, ses produits... donc intégration plus rapide ; Motivation et fidélisation des collaborateurs ; Durée de la procédure réduite. | Possibilité des conflits entre les promus et les salariés non sélectionnés; Choix parfois non pertinents, résultant davantage d'une récompense liés aux résultats précédents qu'à la compétence du salarié à exercer la mission pour laquelle il a été retenu. |
| Prospection externe | Apport de nouvelles compétences au sein de l'organisation ; Signal des salariés vers un renouvellement de l'organisation ; La compétition en interne. | Démarche souvent plus coûteuse, surtout s'il y a recours à certains prestataires externes ; Processus plus long ; Intégration plus difficile. |

Source : Bérangère CONDOMINES, Emilie HENNEQUIN ; Le processus de recrutement, pour le candidat et le recruteur ; page 54. A/6202

Phase 04 :

2.4 Faire le premier tri des candidats (short-list)

L'employeur après avoir diffusé son annonce sur le support de son choix, va recevoir de nombreuses candidatures sous format papier et ou informatique. En fonction de la spécificité du poste et du secteur de recrutement, le nombre de postulants peut varier entre 5 et 300. Il n'est pas utile de recevoir tout les candidats.

¹⁹ Bérangère CONDOMINES, Emilie HENNEQUIN ; Le processus de recrutement, pour le candidat et le recruteur. P.67.68. Collection Management. ECONOMICA A/6202

Chapitre 02 : La marque employeur, un enjeu stratégique pour TANGO

Talenteo ; la plateforme de recrutement de l'entreprise TANGO, détient des critères de première sélection des CV par une première question au candidat ; « Etes-vous intéressés par le secteur d'activité ? » ceci permet déjà d'établir une première sélection des candidatures.

L'objectif de la phase de tri est d'assurer une égalité de traitement des différentes candidatures et de retenir les profils les plus adaptés au poste proposé. De ce fait assez peu de temps est accordé à la lecture du CV (généralement moins d'une minute) pourtant il faut faire attention au décodage ; chaque candidat cherchant à se présenter sous son meilleur jour auprès des employeurs potentiels. Il faut donc s'assurer en plus de l'adéquation CV/Profil du poste en cohérence chronologique et professionnel (expérience ayant un lien entre elles, un bilan dans le parcours non justifié ...)

Une fois son adéquation avec le poste a pu être ou non établie au travers d'une grille d'évaluation, le CV va rejoindre une des trois piles classiquement présentes sur le bureau du MTA (informatique dans le cas de notre entreprise TANGO).

- a. Celle des profils favorables ; ce sont les CV qui ont une correspondance importante avec les critères prioritaires du poste et donnent envie d'en savoir plus sur ces candidats en les rencontrant ;
- b. Celui des profils ambigus ; ce sont les profils qui ne permettent pas, spontanément de prendre une décision négative ou positive car le candidat remplit certaines conditions déterminantes mais pas autant qu'il est attendu sur le poste. Le postulant est alors en attente ;
- c. Celui des profils refusés ; ce sont les CV qui sont en dehors des profils recherchés et il est important de les contacter pour les informer de ce refus ; il est également envisageable par le MTA de conserver certains CV si le profil correspond à d'autres postes susceptibles d'être disponibles prochainement²⁰.

Phase 05 :

2.5 Présélection des candidats par phoning ; l'entretien téléphonique

Suite à la phase de tri des candidatures sur papier ou par mailing, le MTA de TANGO a pu identifier *a priori* les candidats correspondants aux exigences principales du poste sur base du CV, il est possible de réaliser une dernière opération en amont de la rencontre physique avec ces candidats semblant les plus adéquats pour le poste ; l'entretien téléphonique.

²⁰IDEM P.68 P.72. A/6202

Chapitre 02 : La marque employeur, un enjeu stratégique pour TANGO

Il s'agit d'un exercice assez spécifique ; il intervient pour compléter éventuellement les informations manquantes mais aussi pour s'assurer de la motivation du candidat ; cette étape est obligatoire au sein de cette entreprise car elle permet de gagner du temps en convoquant à l'entretien que les postulants disposant du profil adapté.

A cette étape, le recruteur de la filiale a notamment besoin de connaître l'intérêt du candidat, sa connaissance du poste et du secteur d'activité de l'entreprise (industrie brassicole) ainsi sa disponibilité et ses prétentions salariales, il peut aussi s'assurer du professionnalisme, des compétences techniques et relationnelles (qualité de la communication, capacité d'écoute...) ²¹;

Un entretien téléphonique au sein de TANGO se compose de trois phases :

- *L'accueil* ; il s'agit de se présenter et de présenter l'entreprise TANGO (son secteur d'activité) ainsi que l'offre, il faut aussi s'assurer qu'il est toujours intéressé et qu'il est disponible pour répondre sereinement à quelques questions ;
- *Le questionnement* ; interroger le postulant pour vérifier l'adéquation de la candidature avec les critères prioritaires du poste et de creuser l'intérêt du prospect pour le poste ;
- *La conclusion* ; le MTA est apte à préciser si le candidat sera convoqué et fixé un rendez-vous pour un éventuel entretien physique au sein de l'entreprise²².

Phase 06 :

2.6 Invitation à l'entretien (RH : Who ? et métier :What ?)

L'entretien est le mode d'évaluation des compétences potentiel susceptible d'être intégré au sein de TANGO, après l'étape de présélection. D'apparence aisée, l'entretien- cet échange de paroles- ne nécessite pas de matériel particulier, hormis des feuilles et un crayon, et qui peut être aussi improvisé pas tous. Pourtant l'évaluation de la compétence et de l'adéquation à une fonction n'est pas une tâche facile et le recruteur doit réaliser des efforts considérable pour professionnaliser la pratique ;

La forme des entretiens utilisé par TANGO est les entretiens individuelles et parfois des entretiens collectifs ; la forme de l'entretien collectif a pour objet de mettre en situation le candidat ;

²¹ Idem P.68 P.72. A/6202

²²Idem

Chapitre 02 : La marque employeur, un enjeu stratégique pour TANGO

Lors d'un entretien d'embauche, un candidat peut se retrouver face à deux grandes catégories de managers : le responsable opérationnel (ou responsables métier) et le responsable des ressources humaines (Manager Talent Acquisition), Le responsable métier; sera généralement un expert du poste à pouvoir et posera des questions de nature technique ou opérationnelle qui a pour mission de déterminer ce qu'on appelle le What ? Tandis que le MTA, en revanche, s'intéressent davantage aux valeurs et à la culture de l'entreprise et cherchera donc à évaluer sa capacité à intégrer une équipe, ou encore les compétences transférables et ce qu'on a appelé le Who ? Les candidats estiment généralement qu'ils auront moins à démontrer leur expertise lors de l'entretien RH, dans la mesure où ce dernier est mené par un interlocuteur qui ne connaît pas toutes les finesses du poste. Ils considèrent donc souvent l'exercice comme une simple formalité. Toutefois, il convient de ne pas prendre le volet RH à la légère et de vous y préparer. Le responsable opérationnel demande parfois aux ressources humaines de les aider à trancher entre des candidats affichant le même degré d'expertise et d'expérience. D'autres aspects de ce que le prospect a à proposer à l'entreprise (sa capacité à s'intégrer dans une équipe, son adéquation avec la culture et les valeurs de l'entreprise) revêtent alors une importance très particulière et donc ; Le recruteur RH, un interlocuteur à prendre au sérieux.

Phase 07 :

2.7 Formalités administratives liées à l'embauche

Après avoir sélectionné le futur collaborateur et l'envoi de la proposition de recrutement par mailing mais aussi négocier le poste concernant, la mission, la rémunération et d'autres avantages attribués par TANGO à son probable employeur ; les formalités administratives liées à ce dernier, doivent être respectées et suivies à la lettre avant, pendant et après la mise effective au travail. Premièrement-la déclaration préalable à l'embauche ou l'émission du bulletin de placement, dans notre cas pratique cela se fait par un prestataire agréé (Emploitic) pour des raisons légales et de contrôle au risque d'une amende de 100.000,00 DA, ainsi bénéficiaire d'un rabatement vis-à-vis de Caisse nationale des assurances sociales (CNAS). Elle doit comprendre la dénomination sociale et l'adresse de l'employeur, les coordonnées de services de santé au travail dont l'employeur dépend, l'identification du salarié (nom, prénom, adresse..., numéro de sécurité sociale s'il est déjà immatriculé), date et l'heure d'embauche prévisible, nature et durée du contrat, durée de la période d'essai (CDI et CDD supérieurs à 6 mois). Ensuite les formalités d'affiliation auprès des institutions de retraite complémentaire obligatoire, et enfin la visite d'embauche- la visite médicale doit

Chapitre 02 : La marque employeur, un enjeu stratégique pour TANGO

avoir lieu avant l'embauche ou avant l'avent la prise de fonctions ou, au plus tard avant la fin de la période d'essai ²³;

Deuxièmement, les formalités administratives à effectuer lors de la mise au travail effective ; d'abord, l'inscription au registre unique du personnel, obligatoire, quel que soit l'effectif de l'établissement. L'employeur doit tenir autant de registre que l'entreprise compte d'établissement ; l'employeur doit inscrire sur ce registre les informations suivantes : identification du salarié : nom, prénom, date de naissance, sexe, nationalité. Carrière ; emploi, qualification, date d'entrée et de sortie. Et le type de contrat ; CDD, salarié temporaire, à temps partiel, mise à disposition, apprenti, contrat de professionnalisation...etc. Et pour finir ce deuxième point ; la constitution du dossier professionnel, ce dernier sera enrichi tout au long de son parcours professionnel au sein de TANGO. Et enfin une proposition de recrutement sera communiqué au suspect collaborateur, le responsable de recrutement s'en charge, cette dernière est composée de divers information concernant les conditions d'intégration, la rémunération proposée, le type de contrat et les avantage accordés...(Voir ANNEXE N°08)

Phase 08 :

2.8 Accueil et intégration du nouvel entrant

Par une organisation du Welcome-Day et les formation liées à la sécurité du nouveau collaborateur (formations d'induction HSE, IT, ...) à défaut, des délégués du personnel et par le comité d'hygiène, de sécurité et des condition de travail notamment au sein de la brasserie, des formations poussées pour les opérateurs de production, les laborantins, ainsi tout employé à proximité des machines de production et produits chimiques utilisés... et enfin les formation liés à la sécurité informatique et à la confidentialité des données informatiques²⁴.

Pour le candidat comme pour l'entreprise le recrutement ne s'achève pas une fois la signature du contrat. Il reste une étape majeure: les premiers pas dans le poste. Si l'employeur peut disposer d'outils d'aide à l'intégration, le nouveau a aussi un rôle spécifique à jouer dans la mesure où il demeure un élément que l'entreprise ne peut forcer ; l'Humain ;

Et pour toute les parties prenantes, l'intégration est importante ;

²³ IDEM P 113. 114.115.116. Et Alain Gavand ; le recrutement, enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards. A/6092 P436

²⁴ Selon ma propre expérience au sein de l'entreprise TANGO, le 23 juin 2019.

Chapitre 02 : La marque employeur, un enjeu stratégique pour TANGO

L'employeur souhaite que le nouvel entrant soit productif et performant très rapidement et pour cela, il va l'aider à sa prise de poste. Les collègues et les managers souhaitent également que le poste soit occupé efficacement et que celui-ci se sente bien au sein de l'entreprise. Le nouveau collaborateur découvre tout d'abord un nouveau lieu, un territoire, un bureau, un nouveau matériel... il va donc apprendre à s'y repérer²⁵...

Phase 09 :

2.9 Evaluation d'intégration collaborateur

Enfin nous arrivons à la dernière étape du processus dit aussi le projet de recrutement de TANGO, ou des évaluations d'intégration des nouveaux collaborateurs, sont mise en pratique après un mois ensuite deux mois, puis quatre mois et enfin six mois après occupation du poste et début de collaboration au sein de l'entreprise.(VOIRE ANNEXE N°04.05.06.07) . Les tests d'évaluation d'intégration comportent un ensemble de questions directes ou semi-directes dans le but de permettre au nouvel entrant de s'exprimer sur ses premières impressions et premiers ressentis au sein de son employeur et donner un feedback sur l'organisation mais surtout sur le climat social de l'entreprise. C'est ici que nous remarquons que ces tests s'effectuent lors de sa période d'essai. Là où le MTA étudie ces tests pour s'assurer du bon déroulement de sa période d'essai et que le contrat soit confirmé mais aussi le niveau d'intégration du nouvel recruté au sein de TANGO, par ;

- a. Le niveau de développement de sa sphère relationnelle ; en essayant de tisser de bonnes relations avec ses collègues ;
- b. Compréhension de l'histoire de l'entreprise, sa culture, ses valeurs, son niveau d'engagement dans la stratégie et les objectifs de l'entreprise ;

→ **Comment le processus de recrutement impacte-t-il la marque employeur de l'entreprise ?²⁶**

« *Un client satisfait en vaut deux* », au vu de la croissance exponentielle d'une entreprise, cette formule peut s'avérer utile dans le processus de recrutement et de fidélisation des collaborateurs, alors que le marché des ressources humaines est en pleine transformation.

²⁵ Bérandère CONDOMINES, Emilie HENNEQUIN : « le recrutement pour le recruteur et le candidat » P221 A/6202.

²⁶ Cornerstone, Michael Grotherr, Publié le 24 Décembre 2018, <https://www.cornerstoneondemand.fr/blog/recruiting/gestion-des-cv/comment-le-processus-de-recrutement-impacte-t-il-la-marque-employeur-de-votre-entreprise>. Consulté en 09/2019.

Chapitre 02 : La marque employeur, un enjeu stratégique pour TANGO

L'objectif est d'entretenir de bonnes relations pour le bien de la marque employeur en priorité.

C'est là où l'entreprise a encore du pain sur la planche. Réponse tardive, aucun retour sur une candidature ou un entretien ; avec ces automatismes, il est fort à parier que l'entreprise n'y gagneront qu'une réputation en berne. Un point qui prive en partie le MTA (manager Talent-Acquisition) de trouver des jeunes talents qualifiés sur le marché.

C'est en analysant toutes les candidatures, qu'elles correspondent ou non aux critères recherchés, qu'une entreprise tire son épingle du jeu parmi ses concurrentes. Mais, en réalité ce qui fait la différence surtout, c'est l'expérience du candidat post premier retour ou premier entretien. L'étape clé où le candidat partage sa première impression de l'entreprise parmi sa communauté.

→ **Alors, faut-il réformer les politiques de recrutement pour soigner son image de marque ?**

Pour répondre à cette question, il faudrait s'intéresser aux conséquences d'un processus de recrutement non maîtrisé, principalement à l'expérience vécue par un candidat lors du processus de recrutement affecte particulièrement la marque employeur, surtout lorsqu'elle laisse un souvenir négatif. Selon un rapport du cabinet de recrutement *Robert Walters*²⁷, 92% des candidats parlent de leur mauvaise expérience en entretien à leur entourage.

Les facteurs qui impactent la perception d'un candidat pendant le recrutement sont multiples. Parmi les plus notables, on retient :

- La transparence de la culture et des valeurs de l'entreprise au travers des outils de communication ;
- Le délai et la qualité de la réponse suite à une candidature ;
- L'utilisation simplifiée des formulaires de renseignements en ligne ;

À l'ère des réseaux sociaux et d'Internet, une mauvaise expérience de recrutement peut facilement et rapidement se propager. Ce qui est le cas de TANGO, où toutes communications sont centrées sur le Web. Il est donc essentiel d'avoir une image d'entreprise saine et d'établir une relation positive avec les futurs candidats - que l'on envisage d'embaucher ou non.

²⁷ Robert Walters est un cabinet international de recrutement spécialisé.

Chapitre 02 : La marque employeur, un enjeu stratégique pour TANGO

→ La marque employeur de TANGO et le recrutement : intimement liés

La première impression est toujours la bonne. Ça l'est particulièrement lorsqu'un prospect est sur le point de passer un entretien au sein de l'entreprise.

Internet est une mine d'or pour l'entreprise et pour les candidats : les recherches effectuées sur la toile en amont d'un rendez-vous donnent, d'emblée, des indices sur la culture de l'entreprise. Les informations que le MTA de TANGO diffuse ainsi sont vérifiées, avec précaution. Autre point nuisible pour l'image d'une société : ne pas répondre à une candidature. Ce mauvais réflexe fragilise le processus de recrutement et induit une faible considération pour les candidats.

Aujourd'hui, les candidats privilégient les employeurs qui développent des programmes de formation polyvalents (ce qui est le cas des nouveaux recrues depuis ces dernières années) qui valorisent l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Cette nouvelle génération de talents sur le marché provoque une profonde remise en question des fondements des processus de recrutement. Face aux nouvelles habitudes et comportements des individus, les entreprises connaissent leur priorité : prendre en compte les attentes de ces nouveaux arrivants, et adapter leurs processus, en injectant plus de transparence dans le recrutement.

Dans un contexte de transformation du marché du travail, l'entreprise a tout intérêt à être proactive pour attirer des talents de qualité. La clé pour y arriver est de prendre le temps de développer sa marque employeur, et de travailler à rendre sa culture d'entreprise plus attractive.

Chapitre 02 : La marque employeur, un enjeu stratégique pour TANGO

Section 03 : La stratégie marque employeur et la performance de l'entreprise TANGO.

Pour atteindre notre objectif nous avons jugé utile de mener une enquête au niveau de l'entreprise TANGO, que nous allons présenter dans cette section.

1. Déroulement de l'enquête

Dans cette partie, nous allons essayer de présenter la problématique, nos objectifs, vérifier les hypothèses posées et présenter l'échantillon et nos outils de recherche.

2. Problématique et objectifs de l'enquête

a) Problématique

Cette enquête répond à la problématique suivante : « Dans quelle mesure une stratégie marque employeur peut-elle influencer la performance de l'entreprise TANGO ? »

b) Objectifs

Cette enquête vient compléter notre cas pratique. Nous lui avons tracé plus qu'un seul objectif :

- Elaborer un rapport inédit sur le climat social de l'entreprise TANGO ;
- Analyser l'impact et l'influence du produit sur le comportement des employés de TANGO ;
- Produire une connaissance dans le contexte marketing des ressources humaines ; portant sur la stratégie marque employeur et son impact sur la performance de l'entreprise TANGO.

3. Hypothèses de l'enquête

Un objet de recherche ne peut être défini et construit qu'en fonction d'hypothèses permettant de se mettre à une interrogation systémique, les aspects de la réalité mis en fonction par les questions posées.

H1 : La marque employeur TANGO pourrait être la cause de sa performance.

H2 : L'approche collaborative est jugée plus efficace que l'approche autoritaire et a tendance à impacter positivement sur la performance de TANGO.

4. La population de l'enquête

La population de notre enquête est constituée par l'ensemble des employés au niveau de la direction des ressources humaines et de la direction Supply Chain de TANGO.

Chapitre 02 : La marque employeur, un enjeu stratégique pour TANGO

Nous avons interrogé les employés de l'entreprise en s'appuyant sur un questionnaire établie et validé par notre maitre de stage « le Manger-Talent-Acquisition », au sein de l'entreprise.

Pour construire notre étude, nous avons choisi la méthode d'échantillonnage probabiliste ou aléatoire simple en raison;

- Des demandes d'autorisation assidûment de chaque manager,
- De l'indisponibilité des employés suite aux missions accordées mais aussi aux formations régulières et obligatoires au sein de l'entreprise TANGO.
- De confrontation à des taches quotidiennes qui ont limité le temps consacré à ma recherche.

En effet, ceci a impacté l'élaboration de notre questionnaire qui s'est réaliser avant de clôturer la période de stage à quelque jours. Le choix de la date et heure des rencontres ont été également une contrainte car je devais respecter l'agenda de chaque employé.

Dans ce type d'échantillonnage, chaque membre de la population à une chance incluse, et pour cela nous avons retenu un échantillon ayant inclus un nombre de collaborateurs de la direction Supply Chaine de TANGO, et un ensemble de managers de la même direction ainsi celle des ressources humaines.

L'étude (enquête) de terrain a été menée au sein de l'entreprise TANGO. Elle s'est déroulée entre 23\06\2019 au 08\09\2019 à temps plein. Et cela en trois (03) Temps :

- **Dans un premier temps** : Grâce à la méthode d'observation durant ma période de stage je suis arrivée à cerner le processus de recrutement, ou plutôt les étapes du processus de recrutement que le Manager Talent Acquisition s'en charge de faire. Avec ce dernier qui est au même temps le HRBP, Je m'entretenais spontanément sur la question de l'image employeur de l'entreprise.
- **Dans un deuxième temps** : une enquête par questionnaire (voir ANNEXE 1) a été menée dans de différentes directions auprès d'un échantillon de collaborateurs (voir ANNEXE 2), le choix des sujets est justifié par le fait que ce sont les mieux placés pour répondre à nos questions.

Nous avons donc joint les deux méthodes à savoir : l'observation et le questionnaire dans notre démarche afin de mener à bien mon étude.

Chapitre 02 : La marque employeur, un enjeu stratégique pour TANGO

4.1 Le déroulement de l'enquête par observation

La méthode d'observation est une méthode pour recueillir des données en profondeur en se basant sur la capacité d'investigation et l'esprit de synthèse, en effet en étant stagiaire à plein temps durant la période de stage, j'ai pu participer et entreprendre certaines tâches, vivre et assister à des missions, ce qui nous a permis de pouvoir présenter le processus de recrutement des compétences au sein de TANGO.

Des questions souvent spontanées, destinées à mon maître de stage qui avait la double mission qui est le HRBP et le Talent Acquisition de l'organisme. Qui m'initie aux pratiques dont il est en charge, me parlait du recrutement tel qu'il est mené et m'expliquait l'enjeu d'une stratégie marque employeur sur la performance telle qu'elle est adoptée par l'entreprise. Ceci s'est déroulé durant toute ma période de stage.

Notre objectif était de compléter et d'approfondir des données spécifiques liées à la thématique de la réalité de la stratégie marque employeur et son influence sur la performance de TANGO, ainsi que l'état d'avancement et ses résultats dans un environnement complexe et incertain.

Cette méthode est centrée sur :

- Observation, analyse et apprentissage des pratiques du marketing des ressources humaines adoptées par l'entreprise;
- Participation aux événements et aux formations organisées au sein de l'entreprise ;

4.2 Le déroulement de l'enquête par questionnaire

Notre échantillon se compose de vingt (20) répondants. L'échantillon de mon étude a été choisi compte tenu des objectifs que je me suis fixés et surtout compte tenu des contraintes de temps et la disponibilité des enquêtés (formations ; missions, autorisations ...). Le questionnaire est distribué directement auprès de collaborateurs de différentes directions : RH, Logistique, Achat et approvisionnement, commercial et IT (informatique et technologie), maintenance et opérateurs de production, que j'ai récupérée le même jour.

Les questionnaires, se composent de :

- Questions fermées : réponse par oui ou non, qui offrent un double avantage en plus leur simplicité, elles facilitent le dépouillement ;
- Questions semi-ouvertes : réponses au choix multiples, elles aident l'enquête dans ses réponses parce qu'elles ouvrent sur plusieurs choix de réponses et elles sont aussi facile à dépouiller ;

Chapitre 02 : La marque employeur, un enjeu stratégique pour TANGO

- Questions ouvertes, ce type de question nous a permis d'avoir des réponses plus ou moins détaillées ;

Pour la réalisation de notre enquête nous avons suivi les étapes suivantes :

- La distribution des questionnaires ;
- La récupération des questionnaires remplis ;
- Et enfin le dépouillement des questions.

5. Dépouillement et l'analyse des questionnaires

Dans cette partie, nous allons essayer de d'analyser les résultats de notre enquête.

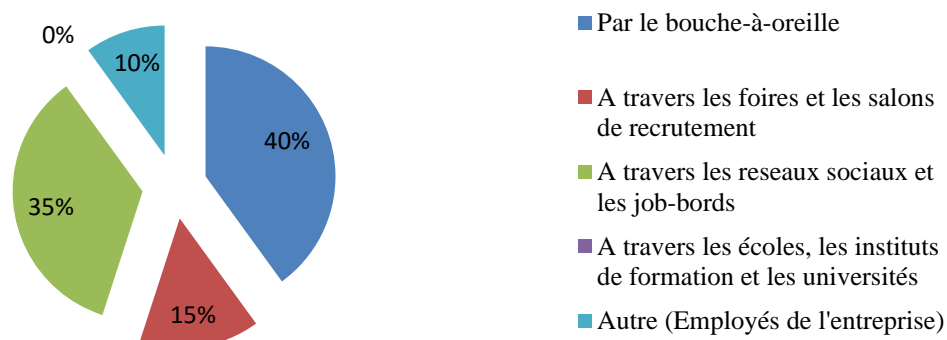
5.1 Analyse des résultats des questionnaires avec les collaborateurs et les managers de TANGO.

Question N°01 : Comment les employés ont eu connaissance de l'existence l'entreprise TANGO ?

| Intitulé | Nombre d'employé |
|--|------------------|
| Par Bouche-à-oreille | 8 |
| A travers les Foires et salon de recrutement | 3 |
| A travers Réseaux sociaux et Job-bords | 7 |
| A travers les Ecoles, instituts de formation et université | 0 |
| Autre (Employés de l'entreprise) | 2 |

Figure N°13 : Comment les employés ont eu connaissance de l'existence de la brasserie TANGO ?

Comment les employés on eu connaissance de l'existence de la brasserie TANGO?



Chapitre 02 : La marque employeur, un enjeu stratégique pour TANGO

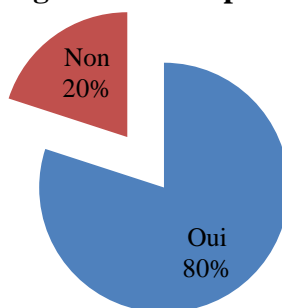
Nous constatons que la majorité des employés ont eu connaissance de l'existence de la brasserie TANGO par le bouche à oreille.

Question N°02 : J'ai confiance en mon manager et il me donne un Feedback clair et régulier sur ma performance.

| Intitulé | Nombre d'employé | Pourcentage |
|----------|------------------|-------------|
| Oui | 16 | 80% |
| Non | 4 | 20% |
| Total : | 20 | 100% |

Figure N°14 : Les employés ont-ils confiance en leurs managers et reçoivent-ils des feedbacks clairs et régulier sur leur performance.

J'ai confiance en mon manager et il me donne un Feedback clair et régulier sur ma performance.



Nous constatons que la grande majorité des employés de la brasserie ont confiance en leurs managers en leur donnant des Feedbacks clairs et réguliers sur leur performance.

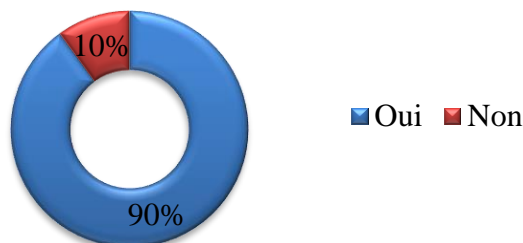
Question N°03 : je dispose des ressources nécessaires pour faire mon travail efficacement et je comprends clairement en quoi mon travail contribue aux objectifs de l'entreprise.

| Intitulé | Nombre d'employé | Pourcentage |
|----------|------------------|-------------|
| Oui | 18 | 90% |
| Non | 2 | 10% |
| Total : | 20 | 100% |

Chapitre 02 : La marque employeur, un enjeu stratégique pour TANGO

Figure N°15: Présentation du niveau de responsabilité et d'engagement des employés envers leur entreprise.

Le niveau de responsabilité et d'engagement des employés envers leur travail



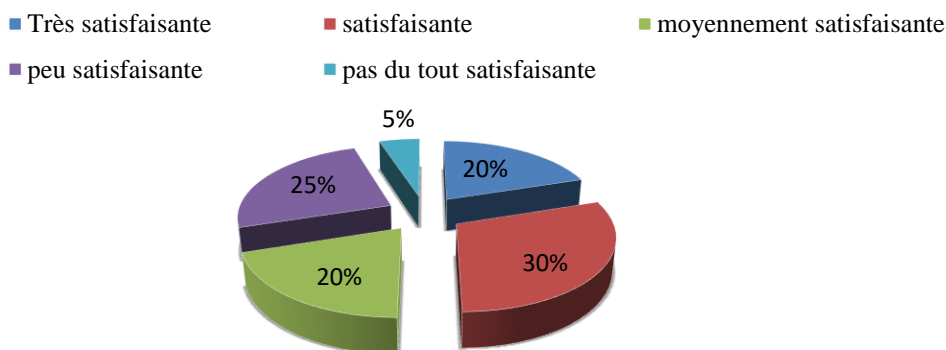
Nous constatons que la grande majorité des employés disposent des ressources nécessaire et n'ont aucune difficulté à effectuer leur travail et ont clairement compris leur mission et contribution aux objectifs de l'entreprise, et cela donne bon indice.

Question N°04 : Etes-vous satisfait de la communication entre collaborateurs au sein de votre brasserie ?

| Intitulé | Nombre de collaborateur | Pourcentage |
|---------------------------|-------------------------|-------------|
| Très satisfaisante | 4 | 20% |
| Satisfaisante | 6 | 30% |
| Moyennement satisfaisante | 4 | 20% |
| Peu satisfaisante | 5 | 25% |
| Pas du tout satisfaisante | 1 | 5% |
| Total : | 20 | 100% |

Figure N°16 : Mesure du taux de satisfaction employés en termes de communication au sein de TANGO.

Le taux de satisfaction collaborateurs en termes de communication au sein de TANGO



Chapitre 02 : La marque employeur, un enjeu stratégique pour TANGO

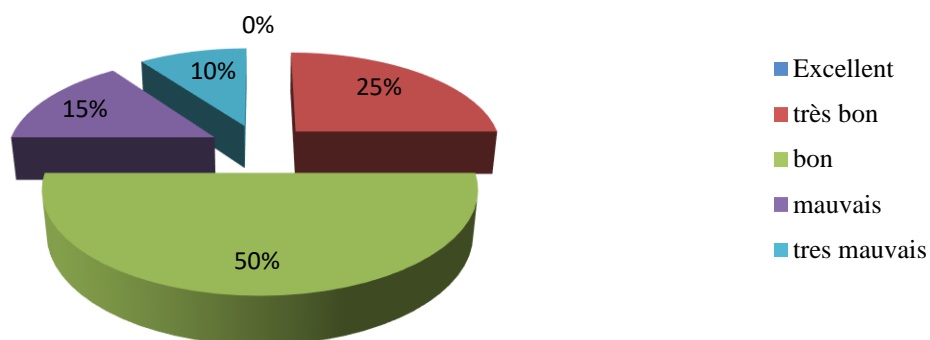
Nous constatons que les réponses sur cette question étaient dissemblables, mais en moyenne les collaborateurs ne sont ni très satisfaits ni totalement mécontents, et cela demande une réflexion et une analyse.

Question N°05: Que pensez-vous de l'efficacité de travail des différentes équipes de votre direction, d'une manière générale ?

| Intitulé | Nombre de réponses | Pourcentage |
|----------------|--------------------|-------------|
| Excellente | 0 | 0% |
| Très bonne | 5 | 25% |
| Bonne | 10 | 50% |
| Mauvaise | 3 | 15% |
| Très mauvaise | 2 | 10% |
| Total : | 20 | 100% |

Figure N°17 : Mesure du taux de satisfaction en termes d'efficacité de collaboration entre les équipes.

le taux de satisfaction employés en termes d'efficacité de collaboration entre les équipes



Nous constatons ici une satisfaction remarquable des collaborateurs en termes d'efficacité de travail au sein de leurs équipes. Ce qui donne un très bon indice.

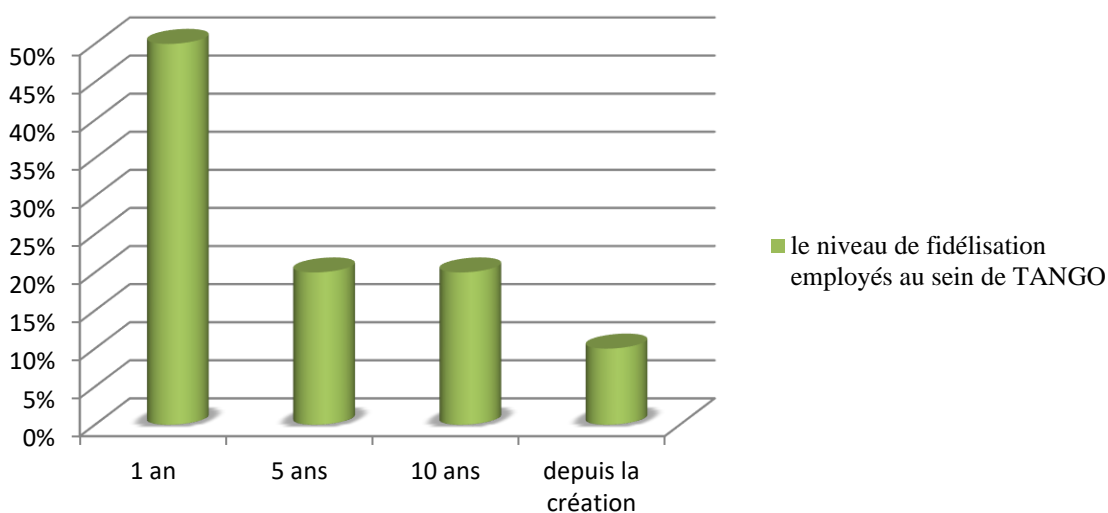
Chapitre 02 : La marque employeur, un enjeu stratégique pour TANGO

Question N°06 : Depuis quand êtes vous employé de la brasserie TANGO ?

| Intitulé | Nombre de collaborateurs | Pourcentage |
|--------------------|--------------------------|-------------|
| Depuis 1 an | 10 | 50% |
| Depuis 5 ans | 4 | 20% |
| Depuis 10 ans | 4 | 20% |
| Depuis sa création | 2 | 10% |
| Total : | 20 | 100% |

Figure N°18: Mesure de la fidélisation-employés au sein de l'entreprise TANGO.

le niveau de fidélisation employés au sein de TANGO



Selon cet histogramme, nous constatons que la majeure partie des employés de cette entreprise sont nouveaux, mais nous montre aussi indice sur son niveau de fidélisation de ses collaborateurs.

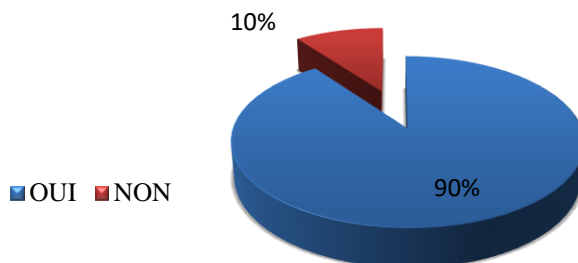
Question 07 : Globalement, êtes vous fier de travailler au sein de cet entreprise ?

| Intitulé | Nombre de réponses | Pourcentage |
|----------|--------------------|-------------|
| Oui | 18 | 90% |
| Non | 2 | 10% |
| Total : | 20 | 100% |

Chapitre 02 : La marque employeur, un enjeu stratégique pour TANGO

Figure N°19 : Mesure de la notoriété de l'entreprise en termes d'employeur de marque.

Le niveau de fierté des employés de travailler au sein de TANGO



Nous constatons que la plus grande majorité des employés sont fiers de collaborer au sein de cette entreprise. Ce qui nous donne vision ou un indice très positif.

5.2 Analyse, synthèse des résultats de l'enquête

Dans cette dernière partie de notre recherche, nous allons essayer d'analyser les résultats de l'enquête par questionnaire et par l'observation, ensuite faire une synthèse de ces derniers en rependant aux hypothèses déjà citées, et enfin fournir des recommandations pour l'entreprise TANGO dans l'objectif d'améliorer ses résultats ;

5.2.1 L'analyse de l'enquête par questionnaire

Dans la première partie du questionnaire consacrée à la visibilité de l'entreprise sur le marché du travail, nous avons constaté que la majorité des employés, ont eu connaissance de l'existence de la brasserie TANGO, par le bouche-à-oreilles. Et une autre partie via les réseaux sociaux (Facebook), les réseaux professionnels (LinkedIn) et le job bord (Emploitic).

Et reste un nombre restreints qui ont eu l'information à travers les écoles de formations, les instituts et les universités, les foires, les salons mais aussi à travers les ambassadeurs de l'entreprise.

Dans la deuxième partie consacrée aux avis des collaborateurs sur le climat social de leur entreprise; nous avons constaté que les employés sont en relation très étroite avec leurs managers et reçoivent souvent des feedbacks sur leur performance. Ils disposent aussi des ressources nécessaires d'aide à accomplir leur travail dans de meilleures conditions possibles. Ils sont aussi en parfaite connaissance en quoi consiste leur mission et surtout en quoi cela contribue aux objectifs de leur entreprise employeur. Par ailleurs, ils jugent que la communication entre les équipes de travail et l'efficacité de collaboration est de bonne marque.

Chapitre 02 : La marque employeur, un enjeu stratégique pour TANGO

Dans la troisième partie consacrée à la mesure de la fidélité des employés et le niveau de notoriété de l'entreprise en termes d'image employeur, on remarque que la majorité des employés sont nouveaux. En revanche on remarque qu'une foule d'employé est très fière de collaborer au sein de cette entreprise.

5.2.2 Synthèse des résultats et vérification des hypothèses

A l'issue des résultats de cette enquête et grâce à l'aide la responsable de recrutement qui est venue appuyer mon travail de recherche on déduit que ;

- ✓ Le Marketing RH est de plus en plus présent et connu en Algérie particulièrement auprès des firmes multinationales ainsi que dans le monde entier.
- ✓ Il représente une véritable solution RH aux difficultés rencontrées lors d'un recrutement (pénurie de la main d'œuvre, difficulté d'acquisition de compétences ...).
- ✓ Ses enjeux sont principalement la fidélisation des collaborateurs et la conversion d'un candidat prospect en un ambassadeur de l'organisme employeur ;
- ✓ Une marque employeur bien soignée engrange davantage de confiance, en particulier pour les collaborateurs les plus qualifiés car elle influe sur leur performance : plus l'image d'une société est positive, plus les collaborateurs sont productifs. C'est ainsi que la visibilité d'une entreprise se construit, avec de belles perspectives.
- ✓ La stratégie marque employeur est une démarche de renforcement de l'image et la notoriété de l'entreprise ; le meilleur moyen de communication et de diffusion d'informations ... tant d'avantages qu'il se voit optimiser un recrutement et à en devenir indispensable.

Ce qui répond davantage à notre problématique et valide ainsi notre première hypothèse « la stratégie marque employeur peut être la cause dominante pour la performance de l'entreprise TANGO »

- ✓ Dans notre cas et selon les résultats du questionnaire, l'approche collaborative est bien adoptée par les manager de TANGO, la relation est très étroite sous un esprit de complémentarité et de collaboration. Par ailleurs, une flexibilité aide aussi à améliorer la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée.

Mais selon notre propre expérience au sein de cette entreprise et selon les témoignages de quelques collaborateurs, qui nous ont discrètement confié que, l'approche autoritaire n'est pas aussi écartée mais elle existe subtilement au sein de la hiérarchie. En effet, nous avons remarqué une contradiction dans les propos de certains employés avec qui nous

Chapitre 02 : La marque employeur, un enjeu stratégique pour TANGO

avons échangé et leurs réponses sur le questionnaire distribué. En outre, certains employés, nous ont confié leur sentiment d'être constamment contrôlé et que l'existence d'un système de sanction au sein de l'entreprise alimente leur crainte d'être convoqué à n'importe quel moment un conseil de discipline, et d'être licencié en cas d'erreur. Nous nous permettons de donner un témoignage d'un employé qui disait que faire du bruit ou parler au téléphone en descendant des escaliers est passible d'une sanction de la part du responsable. Nous avons remarqué que les employés ne cessaient d'évoquer le sentiment d'être surveillé et de subir une pression quotidienne qui les rend parfois mal à l'aise. Nous déduisons que la politique de l'entreprise consiste à combiner subtilement les deux approches collaborative et autoritaire.

A cet égard, la deuxième hypothèse est partiellement dénie et écartée « L'approche collaborative est jugée efficace que l'approche autoritaire et a tendance à impacter positivement la performance de l'entreprise TANGO.»

6. Perspectives et conditions de réussite d'un marketing-Rh

1) Sur le plan managérial:

- Notre recherche montre que l'entreprise recrute majoritairement la nouvelle génération, qui s'inscrit dans une aire technologique et très connectée et ce qui met aussi la lumière sur le passage d'une approche transactionnelle à une approche relationnelle, autrement dit adopter un marketing RH est une priorité pour toutes les entreprises. Sur le plan managérial, il est important d'accorder de l'attention à l'arrivée de la génération Y²⁸ (ou les *digital natives*) sur le marché du travail. La stratégie marque employeur doit plus s'orienter vers l'interaction et le relationnel, elle doit être également personnalisée et ciblée. L'intégration du 3.0 dans la gestion des compétences est une possibilité pour développer l'approche relationnelle entre l'entreprise TANGO et ses collaborateurs actuels ainsi ceux susceptibles d'intégrer.

²⁸ Economie digitale par *B.Bathelot* (2015): La génération Y est composée des individus nés approximativement entre 1980 et 1995. La génération Y suit la génération X (post baby boomers) et est suivie par les « millenials ». On considère généralement que cette génération a des valeurs et comportements qui lui sont propres. Cette génération a également pour caractéristique d'avoir grandi avec le développement d'Internet et du téléphone portable. Pour cette raison, on appelle également ses membres les « digital natives ». La prise en compte des spécificités de la génération Y s'exerce dans le domaine du marketing mais également dans celui des ressources humaines. <https://www.definitions-marketing.com/definition/generation-y/>

Chapitre 02 : La marque employeur, un enjeu stratégique pour TANGO

2) Sur le plan du management des ressources humaines

Malgré une pyramide d'âge parfaite en Algérie, la pénurie des compétences reste accrue, il est recommandé d'adopter les nouvelles pratiques de recrutement car la fonction traditionnelle n'est plus idéale, il est recommandé de garder toute relations avec les candidats susceptibles d'en devenir futur leader de l'entreprise ;

- Le processus de formation est fortement recommandé en mettant des dispositifs numériques en adaptant le processus de formation aux attentes de cette génération nouvelle, ce qui permet un apprentissage plus efficace et moins coûteux ;
- Le processus de recrutement doit prendre en considération les attentes et les exigences de la nouvelle génération. Les recruter, les intégrer et les fidéliser, permet à l'entreprise d'être efficace, disposant d'une génération efficace et performante ;
- La mission de recrutement doit être gérée, en tant que projet ;
- L'entreprise doit s'approprier une grande importance à sa marque employeur, une stratégie adaptée à l'environnement où l'entreprise est insérée.
- Créer une marque de reconnaissance avec des référentiels spécifiques au recrutement comme les certifications (ISO 22000, ISO 9001..) les labels (le label Égalité professionnelle, le label Diversité ...)
- Augmenter la fidélisation des collaborateurs et le sentiment d'appartenance ²⁹.
- Améliorer la réputation de l'entreprise comme « employeur de choix » ³⁰.

²⁹ Liger. P. Le marketing des ressources humaines: Attirer, intégrer et fidéliser les salariés. 2ed. Dunod. Paris (2004-2007). B/1301.

³⁰ Franklin C. Ashby, Arthur R. Pell, Embracing Excellence: Become an Employer of Choice to Attract and Keep the Best Talent ; Édition illustrée, Prentice Hall Press, 2001

Chapitre 02 : La marque employeur, un enjeu stratégique pour TANGO

Conclusion

Durant notre stage au sein de l'entreprise TANGO, nous avons essayé de traduire les données collectées sur une partie du fonctionnement qui consiste en la direction, la maîtrise et l'exécution des prestations RH, afin de mettre en marche le processus de recrutement ainsi la mise en œuvre la stratégie marque employeur à travers la valorisation des ressources humaines et la communication, et à l'extérieure ce qui concerne ses relations avec ses collaborateurs et le climat social de TANGO. Et en générale pour analyser ses processus et ses relations d'un point de vu marketing RH et relationnel.

Pour bien comprendre le déroulement du processus de recrutement, et plus exactement le déploiement du marketing RH et la mise en œuvre d'une stratégie marque employeur. Nous avons mené une enquête au milieu des employés et les collaborateurs de la direction RH de l'organisme, nous leur avons introduit un petit questionnaire dans le but d'accéder aux avis et aux commentaires de ces derniers sur leurs relations avec leur employeur TANGO, en s'appuyant sur trois axes essentiels tels que la visibilité de l'entreprise , le climat social et leur degrés d'engagement, de responsabilité, et de fidélité à leur organisme employeur et aussi au niveau relationnel.

A la fin de ce chapitre, nous avons essayé de proposer quelques recommandations en s'inspirant des écrits de P.Liger³¹ (2007,2013), qui pourraient être utiles pour le devenir et l'image employeur de l'entreprise en question.

³¹Liger. P. Le marketing des ressources humaines: Attirer, intégrer et fidéliser les salariés. 3ed. Dunod. Paris (2007-2013). B/1301.

A travers ce travail, nous avons bien saisi l'importance de la mise en place d'une démarche marketing des ressources humaines au sein d'une direction dont l'activité est la gestion des ressources humaines, cela est primordial pour chaque entreprise souhaitant améliorer la qualité de ses prestations ou produits, augmenter la rentabilité, attirer plus de nouvelles compétences et surtout maintenir de bonnes relations avec ses collaborateurs existants.

Aujourd'hui, les stratégies RH des entreprises se sont orientées vers le collaborateur pour son importance, ce qui exige une mise en œuvre d'une démarche marketing RH basée sur une étude aussi orientée vers les besoins de ces derniers. Afin d'améliorer leur satisfaction et les fidéliser dans un objectif d'augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise. Le principal objectif de notre étude était de répondre à notre problématique de départ portant sur :

« Dans quelle mesure la stratégie marque employeur influe-t-elle la performance de l'entreprise ? »

Afin de mieux répondre à la question principale de notre recherche, nous avons jugé indispensable de faire un rappel des travaux antérieurs relatif à notre sujet de notre étude. A cet effet, nous avons consacré la première partie pour le marketing des ressources humaine, ses outils tels que les quatre politiques opérationnelles et aussi ses avantages et ses ambiguïtés.

Ensuite nous avons essayé de toucher aux points essentiels concernant la stratégie marque employeur, sa mise en œuvre et aussi les facteurs de succès de cette dernière.

Dans notre partie pratique, nous avons suivi l'étendu du processus de recrutement des compétences au sein de TANGO. Et plus essentiellement le déploiement du marketing des ressources humaines d'un côté, et la mise en œuvre d'une stratégie marque employeur de l'autre côté.

Pour ce faire, nous avons suivi un stage d'une durée de deux (02) mois à temps plein, au sein de l'entreprise en sollicitant l'aide du « Manager Talent-Acquisition & HR-business-Partner ». J'essayais d'avoir des informations concernant l'entreprise en premier lieu, m'intégrer en tant que apprenti où j'étais chargé d'accomplir plusieurs tâches au milieu de l'équipe RH, ensuite j'observais et j'apprenais la manière avec laquelle il gère ses collaborateurs des différentes directions.

En plus de ce que j'ai eu comme informations sur les différentes activités et le processus de recrutement au sein de cette entreprise, et pour le but d'enrichir nos connaissances sur ce sujet, j'ai opté pour l'élaboration d'un questionnaire composé de trois axes essentiels : le climat social de entreprise, le degré d'engagement et de responsabilité des employés, et enfin leur degré de fidélité à leur organisme employeur. Le questionnaire a été validé par mon maitre de stage et administré pour un échantillon de collaborateurs de l'entreprise TANGO.

L'analyse du questionnaire nous a montré que la majorité des employés de TANGO sont de relations très étroite avec leur manager, avec un degré d'engagement remarquable mais aussi fierté de travailler au sein de TANGO vu sa renommée mondiale faisant partie d'un groupe classé sur podium du meilleur brasseur au monde « Heineken », et ses opportunités d'évolution avec un climat social apaisant. Ce qui nous a permis de constaté une mise en place d'stratégies marque employeur réussie. Cela nous a permis de confirmer la première et la deuxième hypothèse : *«La marque employeur TANGO pourrait être la cause de sa performance»* et *« l'approche collaborative est jugée plus efficace que l'approche autoritaire et a tendance à impacter positivement sur la performance de l'entreprise TANGO. »»*

On ne peut pas négliger les bonnes relations de l'entreprise et ses collaborateurs qui datent de plus d'une dizaine d'années. Mais l'adoption d'un marketing adapté ressources humaines est indispensable pour une entreprise qui souhaite une meilleure performance et rentabilité par la suite et le maintiens de ses talents aussi.

Nous avons eu l'occasion de présenter quelques recommandations managériales et RH pour l'entreprise TANGO, afin d'améliorer ses prestations pour mieux répondre aux attentes de ses collaborateurs et les fidéliser par la suite.

Grace aux informations, connaissances, et résultats obtenus par l'enquête réalisée et le stage pratique au sein de l'entreprise TANGO, nous tenons à répondre à la problématique présentée au début, que la stratégie marque employeur est mener convenablement et bien structurée au sein de TANGO, sous la rétention, l'accompagnement et le développement de ses talents déjà existant, attirer de nouveaux candidats, améliorer ses prestations et plus essentiellement affiner son image employeur.

Enfin, Nous estimons que le présent et modeste travail peut être une petite ébauche de départ pour des recherches plus approfondies dans ce domaine. En définitif, nous insistant sur le fait que l'intégration du marketing RH dans les entreprises, est plus que nécessaire et inévitable.

Bibliographie

📚 Ouvrages

- ASHBY.C.F, PELL. R-A, « *Embracing Excellence: Become an Employer of Choice to Attract and Keep the Best Talent* » ; illustrée, Prentice Hall Press, 2001.
- BARABEL . M, MEIER.O « *MANAGEOR* » dunod, Paris, 2006.
- CHAMINADE.B: « *Guide pratique RH et compétences, Dans une démarche qualité* » 2^{ème} édition, Paris 2008.
- CONDOMINES.B, HENNEQUIN.E : « *Le processus de recrutement, pour le candidat et le recruteur* » Collection Management, economica. Paris 2014.
- DEJOUX.C, THEVENET.M : « *La gestion des talents* » dunod, Paris 2015.
- DRUCKER. P : « *au-delà du capitalisme* » ; stratégie et Management. Dunod , Paris 1993.
- GAVAND.A : « *le recrutement ; enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards* ». eyrolles Paris, 2013.
- KOTLER, P : « *Principes de Marketing* », Pearson Education, 2007.
- LE GALL. J-M: « *La gestion des ressources humaines* » - Que sais-je ? PUF, 9^{ème} édition , Paris, 2015.
- LEVIONNOIS. M : « *marketing interne et management des hommes* », Editions d'organisation, Paris, Décembre 1986.
- LIGER. P « *Le marketing des ressources humaines* ».2ed. Dunod. Paris (2004-2007).
- LIGER. P : « *Le marketing des ressources humaines: Attirer, intégrer et fidéliser les salariés* ». 3ed. Dunod. Paris (2007-2013).
- MINSHINGTON.B: « *Employer Brand Leadership – A Global Perspective* », Collective Learning Australie, 2010.
- MINTZBERG.H, CROZIER : « *Grandeur et décadence de la planification stratégique* » Broché, Paris 2004.
- PAILLE. P : « *La fidélisation des ressources humaines* » economica, Paris 2004.
- PANCZUK.S, POINT. S : « *Enjeux et outils du marketing RH, Promouvoir et vendre les ressources humaines* ». Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, 61, bd Saint-Germain, 75240 Paris cedex 05. Groupe Eyrolles, 2008.
- PERETTE. J-M : « *l'audit social* », édition vuibert, Paris, 2006, p.163.

- ROBERT.J : « *Gestion des ressources humaines, stratégie et leadership. Personnel&gestion* ». Paris, 2005.
- ROZZAN. J.M : « *Dieu ; ni maitre ni luttés, ni classes* », édition les porte du monde, Paris, 2003.

✚ Mémoires et articles

- ✚ A. CHARBONIER-VOIRIN, Professeur-Chercheur : « *La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle* » revue Recherche en Sciences de Gestion-Management. INSEEC Business School (France). Janvier 2018.
- ✚ D. KICHOU « *L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise, Cas des entreprises algériennes* » Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Magister en Sciences économiques, soutenue en 2015.
- ✚ D. ULRICH, *Human Ressource Champions : The Next Agenda For Adding Value and Delivering Results*, Harvard Business School Press, 1997.
- ✚ Les fiches outils du Master Management des Ressources Humaines de l'IAE de Toulouse.
- ✚ M. BERRADA « *Le marketing Rh à la lumière du progrès de la technologie 2.0 et de la génération Y : évaluation de la perception des outils 2.0 par la génération Y et la fonction Rh chez VIVO ENERGY MAROC* », UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN, En vue de l'obtention du titre de Master en sciences de gestion. 2015.
- ✚ Réglementaire sur la santé en Algérie 2016. Article 17.
- ✚ T. ADJTOUTAH : « *Marketing des ressources humaines : fidélisation et fidélité organisationnelle Cas CEVETAL* », Université Abderrahmane Mira Bejaia, Mémoire de fin de cycle, Pour l'obtention du diplôme de Master. Juin 2017.
- ✚ Y. CHIKH: « *Management des Ressources Humaines; Etude de l'intégration de la logique Marketing RH dans la pratique de recrutement: Cas EMPLOI PARTNER* » Université Abderrahmane Mira Bejaia, En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion, soutenu en 2018.

✚ Webographie

- ✚ Apec. <https://cadres.apec.fr/Emploi/Marche-Emploi/Fiches-Apec/Fiches-metiers/Metiers-Par-Categories/Ressources-humaines/responsable-paie>, Publié le 25/09/2017, Consulté en 09/2019.
- ✚ Cornerstone. Par Michael Grotherr, <https://www.cornerstoneondemand.fr/blog/recruiting/gestion-des-cv/comment-le-processus-de-recrutement-impacte-t-il-la-marque-employeur-de-votre-entreprise>. Publié le 24 Décembre 2018, Consulté en 09/2019.
- ✚ Digital-recruiters. Par Hervé SOLUS, Publié le 14/11/2016, <https://www.digitalrecruiters.com/blog/talent-acquisition-manager.html>, Consulté en 09/2019.
- ✚ Economie digitale par B.Bathelot « *La génération Y* » <https://www.definitions-marketing.com/definition/generation-y/> .2015. consulté le 05/11/2019.
- ✚ Facebook, La DRH au cœur de la performance, , www.facebook.com/la-DRH-au-Coeur-de-la-performance. Publié le 12/07/2018. Consulté en 09/2019.
- ✚ FACILECO. Les fonctions de l'entreprise, <https://www.economie.gouv.fr/facileco/fonction-comptabilite-et-finance>. Publié en 2010. Consulté le 09/2019.
- FocusRH, D. Pitelet : « *15ans de marque employeur ou l'art de la manipulation* ». <https://www.focusrh.com/tribunes/15-ans-de-marque-employeur-ou-l-art-de-la-manipulation-par-didier-pitelet-27759.html>. Publié en 2016. Consulté en 06/2019
- ✚ id-carrieres, par Marie-Pierre FLEURY : « *le management des talents* », 05/2011. <https://www.id-carrieres.com/blog/2011/05/02/la-notion-de-talent-fait-elle-evoluer-le-management-dans-les-entreprises-3/> Publié le 02/05/2011. Consulté le 11/2019.
- ✚ Kelformation. 'Les-grandes-fonctions/Direction-d-entreprise/La-direction-generale-definit-et-pilote-la-strategie-de-l-entreprise' Publié le 19/06/2015, consulté en juin 2019.
- ✚ Phosphore, <https://www.phosphore.com/metiers/responsable-de-la-communication-interne/>, consulté en 09/2019.
- ✚ Ruch (2002), *Employer brand evolution: A guide to building loyalty in your organization*. <http://www.versantsolutions.com> Consulté en 07/2019

- ✚ Spinpart. Cécile D. & Bénédicte F : <https://www.spinpart.fr/lapproche-business-partner-une-transformation-en-profondeur-du-role-des-professionnels-rh/> publié en juins 2019 consulté en 07/2019.
- ✚ Studyrama, <https://www.studyrama.com/formations/fiches-metiers/ressources-humaines/responsable-developpement-rh-104245> Modifié le 26/03/2019, Publié le 24/01/2018, Consulté en 09/2019
- ✚ Topformation, , <https://www.topformation.fr/guide/articles/role-du-responsable-formation-10655> Publié en 09/2019 Consulté en 09/2019

Illustration N°01 : Heineken à ses débuts d'activité en 1964.



Source : document de l'entreprise.

Illustration N°02 : Heineken dans le monde.



Source : document de l'entreprise.

Illustration N°03 : Les différentes marques de Heineken dans le monde.



Source : document de l'entreprise

Illustration N°04 : Le brassage de la première bière « TANGO Rouge »



Source : document de l'entreprise.

Illustration N°05 : Les lignes de production de TANGO.



Source : document de l'entreprise.

Illustration N°06 : Le portefeuille de maque de TANGO.



Source : document de l'entreprise.

Mise à Jour :
Grade :

A TITULAIRE DE POSTE

| | |
|--------|----------------------|
| NOM | Date d'entrée |
| Prénom | N° d'Immatriculation |

| | | |
|-------------------|---------------------|--------------------------|
| DIRECTION | FINANCES | Responsable Hiérarchique |
| DÉPARTEMENT | | SERVICE |
| Management Direct | Management Indirect | |

B ORGANIGRAMME

C RÔLE

D MISSIONS & RESPONSABILITÉS

PRINCIPALES MISSIONS

RESULTATS

♦

♦

♦

♦

PRINCIPALES MISSIONS

RESULTATS

♦

♦

♦

AUTRES MISSIONS & RESPONSABILITÉS

Prendre en charge toutes missions relatives au bon fonctionnement de son département et sa direction.

E **COMPETENCES FONCTIONNELLES & MANAGERIALES**

| | NIVEAU 1 | NIVEAU 2 | NIVEAU 3 |
|--|----------|----------|----------|
| ♦ Business Insights Champion | | | |
| ♦ Strategy Shaper | | | |
| ♦ Talent & Leadership Developer | | | |
| ♦ Rewards Guardian | | | |
| ♦ Health & Safety Steward | | | |
| ♦ Employee & Labour Relations Specialist | | | |
| ♦ Customer Service Deliver | | | |
| ♦ Digital & Data Advocate | | | |
| ♦ Culture & Change Agent | | | |

♦ Trusted Advisor

| | | | |
|--|----------|----------|----------|
| | | | |
| | NIVEAU 1 | NIVEAU 2 | NIVEAU 3 |
| | | | |

F PRINCIPALES INTERFACES

| | | | | |
|----------|--|--|--|--|
| INTERNES | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| EXTERNES | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

G PROFIL & COMPÉTENCES

Niveau

Diplômes

Comportements gagnants

PUT SAFETY FIRST
ACT AS AN ENTREPRENEUR
COLLABORATE THROUGH TRUST

Confirmé

Confirmé

Confirmé

KEEP IT SIMPLE
LEARN TO IMPROVE

Conf

Conf

Compétences Leadership

CONNECT
SHAPE
DELIVER

Confirmé

Confirmé

Confirmé

DEVELOP
ROLE MODEL

Conf

Conf

Compétences Linguistiques

Français
Arabe

Anglais

Expérience

Expérience spécifique

H QUALITÉ & KPI

- Indicateur 1** KPI's prioritaires Opco
- Indicateur 2** KPI's prioritaires Supply chain
- Indicateur 3** KPI's prioritaires Département
- Indicateur 4** KPI's prioritaires Shift

SIGNATURE
(la signature doit être précédée de la mention lu et approuvé)

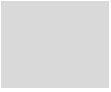
—

—

—

└┘

—

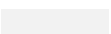


irmé

irmé

irmé

irmé





Fiche de candidature

Emploi sollicité.....

1. Informations personnelles :

| | | |
|---|----------------|--------------------------------|
| Nom: | Prénom: | |
| Date & Lieu de naissance | | |
| Adresse : | | |
| Num Tel | Adresse email: | |
| Situation vis-à-vis du Service national | | |
| Permis de conduire : | Catégorie | Disposez-vous d'un véhicule? : |
| Situation familiale : | | Nombre d'enfants à charge : |

2. Langues

| Langue | Débutant | Intermédiaire | Maitrise |
|--------------------|----------|---------------|----------|
| Arabe | | | |
| Français | | | |
| Anglais | | | |
| Autre (précisez) : | | | |

3. Maitrise de l'outil informatique

Pack Office

Autres:

4. Avez-vous des relations familiales ou amicales avec des membres de notre personnel ?

Oui

Non

Si oui, citez son nom:.....

Précisez le type de votre relation :

5 Veuillez répondre aux questions ci-dessous :

1 Citez 2 à 3 caractéristiques qui font vos points forts :

.....
.....

2 Citez 2 à 3 caractéristiques qui font vos axes d'amélioration :

.....
.....

3. Que pourriez-vous apporter à notre société ?

.....
.....

4. Quelles sont vos principales motivations au travail ?

.....
.....
.....

5. Avez-vous un préavis ? Si oui de combien ?

6. A partir de quelle date seriez-vous disponible ?

| Rémunération Actuelle | | Prétentions | |
|-----------------------|-----------|-------------|-----------|
| Salaire | Avantages | Salaire | Avantages |
| | | | |

6 RECOMMANDATION :

Veillez nous communiquer les coordonnées de 02 personnes avec qui vous avez travaillé et qui pourraient vous recommander :

| Nom | Fonction | Enterprise | Téléphone | Email |
|-----|----------|------------|-----------|-------|
| | | | | |
| | | | | |

7 ENGAGEMENT

Je déclare sur l'honneur sincères et véritables les renseignements indiqués ci-dessus et reconnais à la Société le droit de mettre fin à la relation de travail en cas de déclarations fausses et/ou incomplètes.

Fait à _____ le _____ signature :

Partie réservée aux évaluateurs

EVALUATION RH :

- Excellent profil- fortement recommandé
- Bon profil- correspond au poste demandé
- Profil à exploiter – réorienté
- Profil non ciblé- réponse négative

EVALUTION METIER :

- Excellent profil- fortement recommandé
- Bon profil- correspond au poste demandé
- Profil à exploiter – réorienté
- Profil non ciblé- réponse négative

Nom et visa de l'évaluateur

VISA DE LA STRUCTURE PRENANTE

Partie réservée à la Direction des Ressources Humaines

Poste retenu : Salaire de base
Classe : RSP :

Primes et indemnités : _____

Date de mise en poste souhaitée : _____

TASpecialist

TAManager

HR Manager

Alger le

A Mr

PROPOSITION DE RECRUTEMENT

Nous soussignés, Sarl TANGO, nous nous engageons à vous recruter à compter du dans le cadre d'un contrat à durée indéterminée, en qualité de, rattaché à la **Direction**, basée à

Une période d'essai de 03 mois, sera prévue à votre contrat.

Nous vous proposons une rémunération mensuelle fixe détaillée comme suit :

| | | |
|-----------------|---|-----|
| Salaire de base | : | DZD |
| Prime 1 | : | DZD |
| Prime 2 | : | DZD |
| Salaire Net | : | DZD |

En sus, en fonction des performances obtenues, vous bénéficierez d'une prime de performance, attribuée, conformément aux termes de la politique de rémunération Sarl TANGO.

Vous bénéficierez également d'une prime de fidélité, distribuée une fois par an à la fin du « mois anniversaire » de votre contrat, variant selon votre ancienneté, de 40% à 200% de votre salaire de base mensuel.

Vous bénéficierez de plus d'une « Assurance complémentaire santé et capital décès-invalidité »

Votre contrat de travail sera rédigé et signé par les deux parties lors de votre prise de fonction.

Nous vous remercions de marquer votre accord sur la présente proposition de recrutement en faisant précéder votre signature des mentions manuscrites « lu et approuvé et date » et en nous la retournant dans un délai de 48 heures.

Nous vous souhaitons d'ores et déjà, la bienvenue chez « Sarl TANGO », et vous prions d'agréer, Monsieur, l'expression de nos salutations distinguées.

Questionnaire de satisfaction employé

Cette enquête permet de sonder les collaborateurs sur l'image employeur perçues des collaborateurs de l'entreprise et sur leur « satisfaction » au sein de TANGO.

Ce sondage a pour but de recueillir les impressions des employés « sur leur satisfaction » au travail.

Une analyse des résultats de cette enquête est requise afin de proposer à l'entreprise des orientés.

Thème1 : Identification

1. Quel poste occupez-vous ?

.....

Thème 2 : Communication interne et externe

2. Comment avez-vous connu l'entreprise TANGO ?

- Par le bouche-à-oreille
- A travers une foire ou un salon
- Réseaux sociaux/ professionnels
- Ecole de formation
- Autre (précisez)

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

3. Etes-vous satisfait de votre communication entre vos collaborateurs :

- Très satisfait
- Satisfait
- Moyennement satisfait
- Peu satisfait
- Pas du tout satisfait

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

Thème 3 : Fidélité et climat social de l'entreprise.

4. Depuis quand êtes vous employé de TANGO ?

.....

5. Globalement, je suis fier de travailler dans cette entreprise ;

Oui

Non

Veillez justifiez votre réponse ;

.....
.....
.....
.....

6. De façon générale êtes-vous satisfait du climat du travail chez TANGO ?

OUI

Non

Thème 4 : La performance de l'entreprise selon celle de ses collaborateurs

7. Je dispose des ressources nécessaires pour faire mon travail efficacement et je comprends clairement en quoi mon travail contribue aux objectifs de la SARL Tango,

Oui

Non

8. J'ai confiance en mon manager et il me donne un feed-back clair et régulier sur ma performance.

Oui

Non

Avez-vous des remarques/ critiques à cet égard ?

.....
.....
.....



QUESTIONNAIRE D'INTEGRATION (1^e Mois)

Nom : _____

Date: _____

Département: _____

Date embauche : ____ Position: _____

Votre opinion est très importante pour nous. Il est important de prendre le temps de répondre aux questions suivantes. L'information recueillie nous aidera à identifier les améliorations que l'on doit apporter, ainsi que les côtés positifs à conserver.

Section I

Veillez évaluer chaque point ci-dessous (1 le plus bas et 4 le plus haut) en cochant la case correspondante

| Points | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|---|
| Le déroulement des entretiens | | | | |
| Qualité des échanges durant les entretiens | | | | |
| Déroulement de la procédure administrative du recrutement (Analyses, visite, dossier,..) | | | | |
| Accueil et prise en charge pendant la procédure administrative du recrutement | | | | |
| Déroulement du Welcome Day | | | | |
| Contenu du Welcome Day | | | | |
| Accueil et accompagnement par le manager | | | | |
| Accueil et accompagnement par les collègues du département/Service | | | | |
| Déroulement du plan d'induction | | | | |
| Mise à disposition des outils de travail | | | | |

Section II

Veillez Répondre aux questions suivantes dans l'espace alloué.

1. Qu'aimez-vous le plus dans votre emploi ?

2. Qu'aimez-vous le moins dans votre emploi ?

3. Tout autre commentaire que vous voulez partager avec nous

Merci, pour votre collaboration

Signature



QUESTIONNAIRE D'INTEGRATION (2^e Mois)

Nom : _____

Date: _____

Département: _____

Date embauche : _____

Position: _____

Votre opinion est très importante pour nous. Il est important de prendre le temps de répondre aux questions suivantes. L'information recueillie nous aidera à identifier les améliorations que l'on doit apporter, ainsi que les côtés positifs à conserver.

Section I

Veillez évaluer chaque point ci-dessous (1 le plus bas et 4 le plus haut) en cochant la case correspondante

| Points | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|---|
| Intégration et accompagnement par le manager | | | | |
| Intégration et accompagnement par les collègues du département/Service | | | | |
| Formation et implication du travail quotidien | | | | |
| Mise à disposition des informations et outils nécessaires | | | | |
| L'ambiance au travail et la motivation dans le département/Service | | | | |
| Bien être au travail | | | | |

Section II

Veillez Répondre aux questions suivantes dans l'espace alloué.

1. Qu'aimez-vous le plus dans votre emploi ?

2. Qu'aimez-vous le moins dans votre emploi ?

3. Tout autre commentaire que vous voulez partager avec nous

Merci, pour votre collaboration

Signature



QUESTIONNAIRE D'INTEGRATION (4^e Mois)

Nom : _____

Date: _____

Département: _____

Date embauche : ____ Position: _____

Votre opinion est très importante pour nous. Il est important de prendre le temps de répondre aux questions suivantes. L'information recueillie nous aidera à identifier les améliorations que l'on doit apporter, ainsi que les côtés positifs à conserver.

Section I

Veillez évaluer chaque point ci-dessous (1 le plus bas et 4 le plus haut) en cochant la case correspondante

| Questions | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|---|
| Le déroulement de la période passée dans l'entreprise | | | | |
| Intégration et accompagnement par le manager | | | | |
| Intégration et accompagnement par les collègues du département/Service | | | | |
| L'ambiance au travail et la motivation dans le département/Service | | | | |
| Coopération entre les différents départements | | | | |
| Communication entre les différents départements | | | | |
| Bien être au travail | | | | |

Section II

Veillez Répondre aux questions suivantes dans l'espace alloué.

1. Qu'aimez-vous le plus dans votre emploi ?

2. Qu'aimez-vous le moins dans votre emploi ?

3. Tout autre commentaire que vous voulez partager avec nous

Merci, pour votre collaboration

Signature



QUESTIONNAIRE D'INTEGRATION (6^e Mois)

Nom : _____

Date: _____

Département: _____

Date embauche : ____ Position: _____

Votre opinion est très importante pour nous. Il est important de prendre le temps de répondre aux questions suivantes. L'information recueillie nous aidera à identifier les améliorations que l'on doit apporter, ainsi que les côtés positifs à conserver.

Section I

Veillez évaluer chaque point ci-dessous (1 le plus bas et 4 le plus haut) en cochant la case correspondante

| Questions | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|---|
| Le déroulement de la période passée dans l'entreprise | | | | |
| Accompagnement et disponibilité du manager | | | | |
| Accompagnement et disponibilité de l'équipe | | | | |
| Connaissances des orientations stratégiques de l'entreprise | | | | |
| Coopération entre les différents départements | | | | |
| Communication entre les différents départements | | | | |
| L'ambiance au travail et la motivation dans le département/Service | | | | |
| L'ensemble des avantages accordés par l'entreprise | | | | |
| La distribution du travail au sein du département/Service | | | | |
| Bien être au travail | | | | |

Section II

Veillez Répondre aux questions suivantes dans l'espace alloué.

1. Qu'aimez-vous le plus dans votre emploi ?

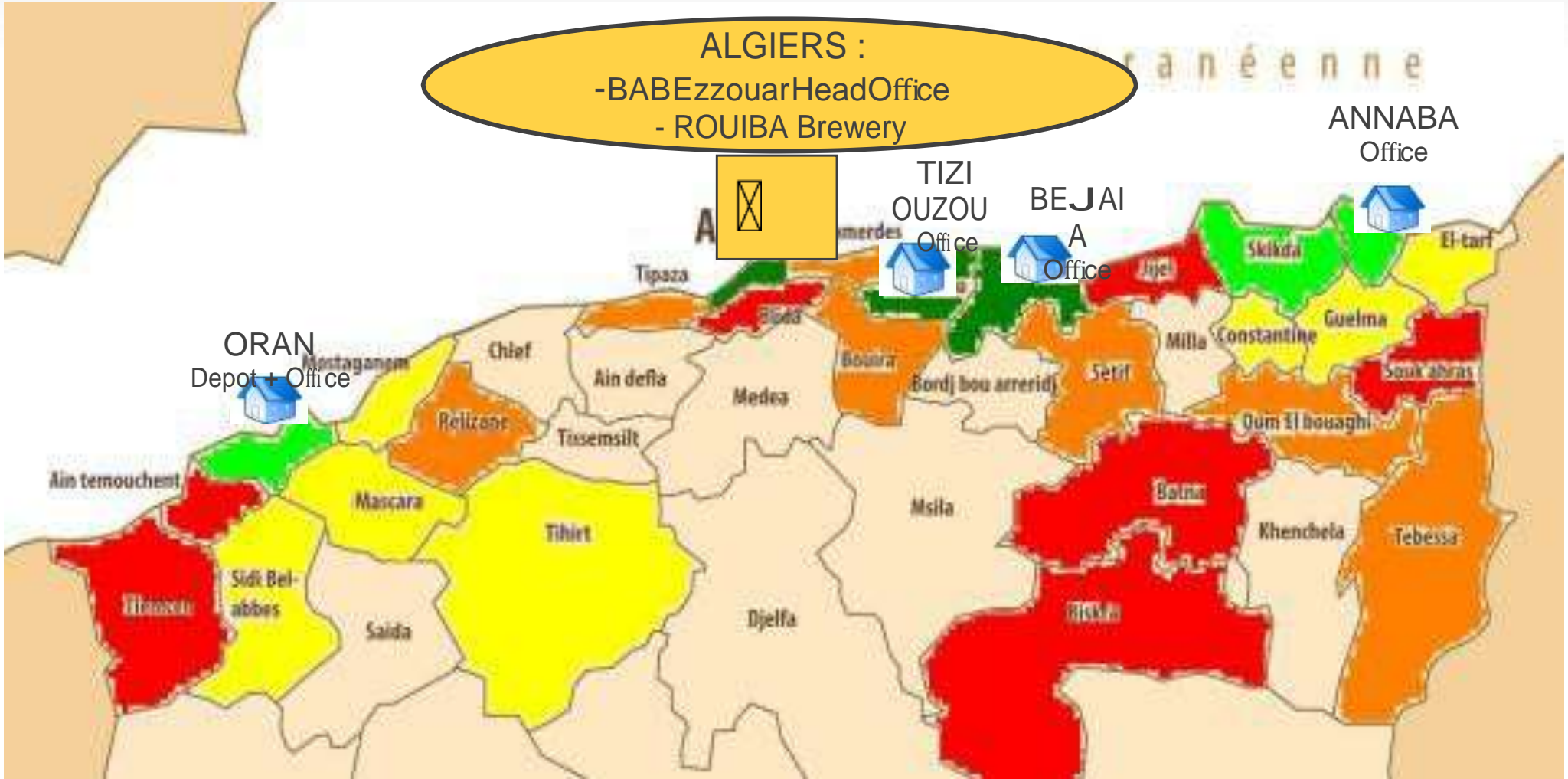
2. Qu'aimez-vous le moins dans votre emploi ?

3. Tout autre commentaire que vous voulez partager avec nous

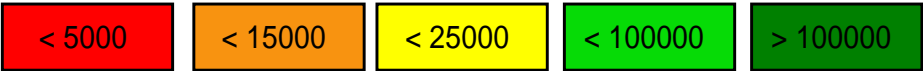
Merci, pour votre collaboration

Signature

TANGO in ALGERIA



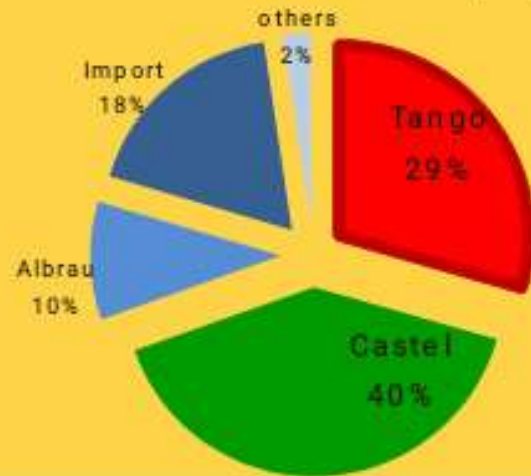
Volumes en HL Wilayas



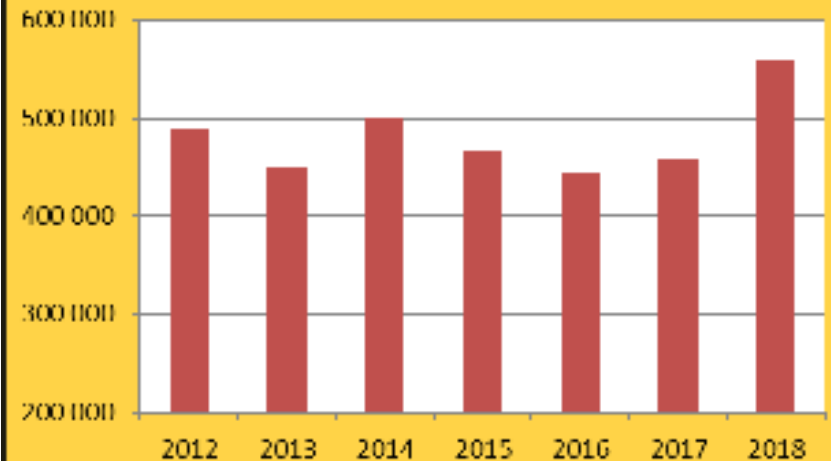
PART OF THE HEINEKEN COMPANY

MARKET SHARE & VOLUMES

MARKET SHARE (%)



YEARLY VOLUME (hl)



2018 CAPACITY Index = 1,37 / SEASONALITY = 1,75

- 0 during Ramadan
- High peak after Ramadan
- Other peaks in Summer until October and for end of year
- Challenging Market influenced by Macro-economics (Oil price) and by Beer Importation increasing



HISTORY & CONTEXT

- 2001 : BREWERY START-UP
- 2008: BREWERY BOUGHT by HEINEKEN
 - “It’s the real Brewery start-up”
- 2008-2010 : Difficulties during the transfer
- 2011 : Beginning of technical & technological upgrade
- 2012 : The Strike
- since 2015.....:
 - Change the Route to Market (legal compliance)
 - Keep on the technical upgrade
 - Implement the Heineken culture & methods
 - Recruit, Retain & Develop People in a very difficult cultural context
 - ISO 22000 & ISO 9001 in 2018
 - BRONZE AWARD Ambition for 2021

PORTFOLIO & SKUs



| | 2019 VOLUMES (hl) : 559 799 | | | | | | | |
|---------------------|-----------------------------|------------------|------------|---------|---------|---------|-------|-------|
| | BOTTLES | | | CANS | | | KEGS | |
| | RGB 24/30cl | OW 24*25cl | OW 24*33cl | 24*33cl | 24*50cl | 24*55cl | 30 l | |
| | Crates | Carton+Film/Tray | Carton | Tray | Tray | Tray | | |
| | 1 800 | 90 000 | 32 000 | 37 000 | 84 000 | | | 43,7% |
| | | 1 200 | | | 15 000 | | | 2,9% |
| | 20 500 | 26 900 | | | 23 800 | | 9 000 | 14,3% |
| | | | | | 25 000 | | | 4,5% |
| | | | | | 154 000 | | | 27,5% |
| DISTRIBUTION BRANDS | | | | | | | | 0,0% |
| | | | | | | | | 0,0% |
| *POLKA* | 7 700 | 11 000 | | | 20 900 | | | 7,1% |
| | 34,1% | | | 64,3% | | | 1,6% | |

NEW

BREWERY EQUIPMENT & CAPACITY

| BREWING | | | PACKAGING | | |
|--------------|---|---------------------|-------------|--------------------------------|---------------------|
| | EQUIPMENT | SALES CAPACITY (hl) | | EQUIPMENT | SALES CAPACITY (hl) |
| SILOS | 10*300t | | BOTTLE LINE | 38 000 b/h | 275 000 |
| BRASSAGE | 1 street 10 Brews /Day 270 hl /brew | 850 000 | CAN LINE | 40 000 c/h | 1 000 000 |
| HORAP | 6*1380 hl | 350 000 | KEG LINE | 120 k/h | 130 000 |
| FERMENTATION | 18*2800 hl | 650 000 | UTILITIES | | |
| YEAST TANK | 4*100hl | 750 000 | COOLING | OK - New Plant in 2016 | |
| FILTRATION | 1 filter 200 hl/h | 850 000 | STEAM | OK | |
| BBT | 5*1200 hl 2*1400 hl | 720 000 | AIR | OK - New Plant in 2015 | |
| | | | CO2 | Stopped -To be renewed in 2019 | |
| | | | WATER | OK - New Plant in 2016 | |
| | | | WWTP | OK - Started in 01/2019 | |
| WAREHOUSES | OK (ROUIBA + BOUDOUAOU) | | | | |



BREWERY ORGANIZATION

**SWP 2019- Total SC (Production/Logistic/Procurement) : 191
Positions High turn-over 25-30% - Some strategic vacant positions
Production running 7 days a week**



Table des matières

Remerciements.

Dédicaces.

Citations.

Liste des figures.

Liste des tableaux.

Introduction générale01

**Chapitre01 : La conjugaison du Marketing aux ressources humaines, et la liaison
Performance-image employeur.**

Introduction05

Section 01 : La conjugaison du marketing aux ressources humaines. 06

1.1 L'émergence et le besoin d'une approche marketing RH06

a. L'émergence du marketing des ressources humaines.....06

b. Le besoin d'une approche marketing des ressources humaines08

1.2 Définitions du marketing des ressources humaines..... 10

1.3 La démarche du marketing des ressources humaines..... 11

a. La segmentation des clients de fonction RH 12

b. Le ciblage des talents..... 12

c. Le positionnement des présentations RH 13

1.4 Le mix-marketing appliqué aux ressources humaines..... 13

1.4.1 Le produit 14

1.4.2 Le prix 15

1.4.3 La place..... 15

1.4.4 La promotion 15

1.5 Les avantages du marketing RH et son caractère ambigu..... 15

1. Le caractère ambigu du marketing RH..... 16

2. Les avantages du marketing RH..... 16

Section 02 : La stratégie marque employeur 18

2.1 Définitions : Qu'est ce qu'une marque employeur ?..... 18

2.2 La marque employeur répond à quatre attentes essentielles..... 19

2.3 Autres définitions 21

2.4 Mettre en place d'une stratégie marque employeur..... 22

2.5 Les facteurs de succès d'une stratégie "marque employeur" 24

2.6 A l'exemple de Southwest Airlines 25

**Section 03 : L'impact d'une stratégie marque employeur sur la performance de l'entreprise;
une liaison Performance-Marque employeur..... 26**

3.1 Les ressources humaines comme avantage concurrentiel des entreprises..... 26

3.2 L'impact de la marque employeur sur la performance d'entreprise..... 27

3.3 Les enjeux sociaux de la fidélisation organisationnelle 30

3.4 Le choix de la population à fidéliser et Les leviers de la fidélisation des salariés 31

§1 Le choix de la population à fidéliser 31

§2 Les leviers de la fidélisation des salariés..... 32

| | |
|---|-----------|
| α. La fidélisation liée aux activités de la fonction RH | 32 |
| 1. La rémunération ;..... | 32 |
| 2. La gestion de carrière et la formation | 33 |
| β. La fidélisation par la culture organisationnelle | 33 |
| 3. La fidélisation par le climat social..... | 33 |
| 3.5 Le HR-business Partner, un véritable partner...marketeur | 34 |
| Conclusion | 38 |
| Chapitre 02 : La marque employeur ; un enjeu stratégique pour l'entreprise TANGO | |
| Introduction | 39 |
| Section 01 : présentation d l'entreprise TANGO | 40 |
| 1.1 Un héritage centenaire | 40 |
| 1.2 Heineken dans le monde | 40 |
| 1.3 Un leader du marché avec un solide portefeuille de marques | 40 |
| 1.4 La brasserie TANGO | 40 |
| 1.5 Le portefeuille de marque de TANGO | 41 |
| 1.6 Le portefeuille client de TANGO | 42 |
| 1.7 Les principaux concurrents de TANGO | 42 |
| 1.8 Le chiffre d'affaire de TANGO..... | 43 |
| 1.9 Les missions principales de TANGO | 43 |
| 1.10 Les objectifs assignés par TANGO, à court, moyen et long terme | 43 |
| 2. Présentation des différentes directions de la SARL TANGO | 44 |
| 2.1 Direction générale | 44 |
| 2.2 Direction juridique | 45 |
| 2.3 Direction Marketing | 46 |
| 2.4 Direction commerciale | 47 |
| 2.5 Direction des finances et comptabilité..... | 47 |
| 2.6 Direction Supply Chaine | 48 |
| 2.7 Direction des ressources humaine | 50 |
| 3. Présentation de la direction des ressources humaines de TANGO | 50 |
| 3.1 La mission de chaque acteur de la DRH de TANGO | 52 |
| 3.1.1 Le directeur des ressources humaines (le DRH) | 52 |
| 3.1.2 Le responsable paie et <i>compensation & benefits</i> | 52 |
| 3.1.3 Le responsable du développement des ressources humaines (POD manager)..... | 53 |
| 3.1.4 Le responsable des recrutements ou Talent- Aquisition Manager(MTA)..... | 54 |
| 3.1.5 Le responsable des moyens généraux | 55 |
| 3.1.6 La Chargée de communication interne..... | 55 |
| 3.1.7 Médecine du travail | 55 |
| 4. Politique, stratégie et plan d'action Ressource humaine de Tango | 56 |
| 4.1 Quelle politique RH pour TANGO ? | 56 |
| 4.2 La stratégie marque employeur de Tango | 57 |
| 4.2.1 La diversification des canaux de sourcing | 57 |

| | |
|---|-----------|
| 4.2.2 Développer l’image de TANGO entant qu’employeur de marque..... | 57 |
| a. L’expérience collaborateur | 57 |
| b. Les opportunités de développement de carrière | 57 |
| c. Le climat social de Tango | 57 |
| d. Le comportement TANGO(Heineken)..... | 58 |
| e. Les attentes leadership de TANGO(Heineken) | 58 |
| Section 02 : l’importance du recrutement pour une meilleure performance de TANGO ... | 60 |
| 1. Le recrutement au sein de TANGO | 60 |
| 2. Le processus de recrutement des compétences au sein de TANGO..... | 62 |
| 2.1 Expression et analyse du besoin organisationnel | 62 |
| 2.2 L’analyse précise du besoin en recrutement..... | 63 |
| 2.2 Etablissement du profil..... | 65 |
| 2.3 Le choix du canal de sourcing | 65 |
| 2.4 Faire le premier tri des candidats (short-list)..... | 66 |
| 2.5 Présélection des candidats par phoning ; l’entretien téléphonique..... | 67 |
| 2.6 Invitation à l’entretien (RH : Who ? et métier :What ?)..... | 68 |
| 2.7 Formalités administratives liées à l’embauche | 69 |
| 2.8 Accueil et intégration du nouvel entrant..... | 70 |
| 2.9 Evaluation d’intégration collaborateur | 71 |
| Section 03 : La stratégie marque employeur et la performance de l’entreprise TANGO... 74 | 74 |
| 1. Déroulement de l’enquête | 74 |
| 2. Problématique et objectifs de l’enquête | 74 |
| 3. Hypothèses de l’enquête | 74 |
| 4. La population de l’enquête | 74 |
| 4.1 Le déroulement de l’enquête par observation..... | 76 |
| 4.2 Le déroulement de l’enquête par questionnaire | 76 |
| 5. Dépouillement et l’analyse des questionnaires..... | 77 |
| 5.1 Analyse des résultats des questionnaires avec les collaborateurs et les managers de TANGO | 77 |
| 5.2 Analyse, synthèse des résultats de l’enquête | 82 |
| 5.2.1 L’analyse de l’enquête par questionnaire | 82 |
| 5.2.2 Synthèse des résultats et vérification des hypothèses | 83 |
| 6. Perspectives et conditions de réussite d’un marketing-Rh | 84 |
| Conclusion | 86 |
| Conclusion générale..... | 87 |
| Références bibliographiques. | |
| Annexes. | |

Résumé

Ce présent travail porte le thème du marketing des ressources humaines: la stratégie marque employeur, un nouvel enjeu pour les entreprises, sous le cas de TANGO filiale du groupe Heineken-Algérie. Afin d'obtenir une réponse à la problématique de notre recherche nous avons divisé notre étude en deux volets : le volet théorique au début, ensuite le volet empirique. Dans le premier chapitre nous avons essayé d'intégrer les notions et les théories liées à notre sujet de recherche, dans le deuxième chapitre nous avons choisi de suivre une enquête qualitative plus à ce que nous avons obtenu comme informations au sein de cette entreprise tout au long de notre stage d'apprentissage pour une durée de deux mois à temps plein, où nous avons suivi la mise en place d'une stratégie marque employeur et le processus de recrutement (de l'intégration à la fidélisation des talents), puis nous avons élaboré un questionnaire destiné à un échantillon de collaborateurs (des managers aux opérateurs de production) de cette entreprise. A la fin de notre travail nous avons utilisé les résultats de notre analyse par observation et par questionnaire pour la confirmation des hypothèses posées au début, et selon ces dernières, nous avons eu enfin l'occasion de répondre à la problématique de notre recherche.

Mots clés : Marketing des ressources humaines, la marque employeur, le HR-business Partner, le recrutement, la performance, le talent, la fidélisation organisationnelle...

Abstract

This work focuses on the theme of human resources marketing: the employer brand strategy, a new challenge for companies, in the case of TANGO subsidiary of the Heineken-Algeria group. In order to obtain an answer to the problematic of our research, we divided our study into two parts: the theoretical part at the beginning, then the empirical part. In the first chapter we tried to integrate the concepts and theories related to our research topic, in the second chapter we chose to follow a qualitative survey more to what we got as information within this company all at our two-month full-time apprenticeship, where we followed the implementation of an Employer Brand Strategy and the Recruitment Process (from Integration to Talent Retention), and then we have developed a questionnaire for a sample of employees (managers to production operators) of this company. At the end of our work we used the results of our analysis by observation and by questionnaire to confirm the assumptions made at the beginning, and according to them, we finally had the opportunity to answer the problem of our research.

Keywords:

Human Resources Marketing, Employer Brand, HR-Business Partner, Recruitment, Performance, Talent, Organizational Retention...