

Université de Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des sciences économiques, de gestion et commerce
Département des sciences de gestion



Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master

Filière : Sciences de gestion
Spécialité : Management stratégique

Thème :

**Le Marketing des ressources humaines pour
améliorer l'image de l'entreprise, Cas
« CIPLA Limited »**

Présenté par :

**Celia MAACHA
Chahrazad SAHLI**

Dirigé par :

Mr Mohamed DRIR

Composition du jury:

President: Mr Hocine SAM

Examineur: Mr Lyes ZERKHFAOUI

Rapporteur: Mr Mohamed DRIR

Promotion : 2018-2019

Remerciements :

Nos remerciements s'adressent tout particulièrement au Docteur DRIR Mohamed, Maître de conférences et enseignant à l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou pour ses conseils et orientations et d'avoir accepté de diriger ce travail

Nos remerciements vont également aux membres du jury pour l'honneur qu'ils nous font en acceptant d'évaluer ce travail et de participer à la soutenance.

Nous remercions tout le corps professoral et administratif de l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, particulièrement les enseignants qui ont contribué à la formation des étudiants, département science de gestion.

Nous tenons à remercier tous Le personnel de l'entreprise CIPLA Ltd Algérie, pour leur accueil.

Enfin, nous remercions toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail

Liste des abréviations

ANDCP : Association Nationale des Directeurs et Chefs de Personnel

ARV: Anti-RétroViraux

BP: Business Partner

BPF : Bonne Pratique de Fabrication

CRM: Customer Relationship Management

DirCom : Directeur de la Communication

DRH : Direction des Ressources Humaines/ Directeur des Ressources Humaines

e-GRH : Gestion des Ressources Humaines En ligne.

EU : Europe

FP : Fonction du Personnel

FRH: Fonction des Ressources Humaines.

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

GRH : Gestion des Ressources Humaines

HRBP: Human Resource Business Partner

IA: Intelligence Artificielle

IoT/ IdT: Internet des objets

ME : Marque Employeur

MRH : Marketing des Ressources Humaines

Ltd : Limited

PME : Petite Moyenne Entreprise

RD : Recherche et Développement

RH : Ressources Humaines

RS : La Roupie Indienne

SIRH : Système d'Information des Ressources Humaines.

SIRH : Système d'Information Ressources Humaines

SNCF : Société Nationale des Chemins de Fer Français.

TIC : Technologie de l'Information et de la Communication.

Liste des figures

Figure 01 : L'évolution du rôle du DRH.....	16
Figure 02 : les interactions entre la stratégie, le marketing et la RH.....	28
Figure 03 : les possibilités de segmentation RH.....	48
Figure 04 : segmenter en fonction de la performance et du potentiel.....	51
Figure 05 : une segmentation sur l'engagement des salariés.....	52
Figure 06 : matrice de segmentation selon le volume et la visibilité de la population.....	53
Figure 07 : les règles de segmentation à respecter	55
Figure 08 : un exemple de segmentation RH.....	57
Figure 09 : cartographie des prestations RH.....	58
Figure 10 : Des produits RH.....	61
Figure 11 : Les composantes du Prix RH.....	62
Figure 12 : Evolution du web 1.0 au web 4.0.....	67

Liste des tableaux

Tableau n°1 : la matrice générationnelle.....	24
Tableau n°2 : Les évolutions successives des attentes des salariés	27
Tableau n°3 : Echantillon des employés interviewés lors du guide d'entretien.....	98

Sommaire

Sommaire

Remerciements

Liste des abréviations

Liste des figures et tableaux

Introduction générale.....6

Chapitre premier : La ressource humaine une fonction en pleine émergence.....11

Section 1 : L’adaptation de la fonction ressource humaine face à la transformation de l’entreprise11

Section 2 : La collusion entre le marketing et la ressource humaine.....27

Section 3 : Objectifs, enjeux, apports et limites du Marketing RH.....38

Chapitre deuxième : Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines : Nouveau défi des entreprises.....46

Section 1 : Le marketing des ressources humaines : mode d’emploi.....46

Section 2 : Le progrès de la technologie 2.0 et son usage en marketing des ressources humaine.....64

Section 3 : La maîtrise de l’image, un nouveau champ d’activité des ressources humaines.....70

Chapitre troisième : Étude de cas de l’entreprise « CIPLA Ltd Algérie »86

Section 1 : Représentation de l’organisme d’accueil CIPLA Limited.....86

Section 2 : Méthodologie de recherche.....96

Section 3 : Analyses et interprétation des résultats de l’enquête103

Conclusion générale.....117

Références bibliographiques.....121

Annexe

Introduction générale

Introduction générale .

Notre monde connaît de profondes transformations économiques, sociales, environnementales et sociétales. Avec l'ère de la digitalisation, de nouveaux mots apparaissent suite à cela, tel que le « marketing des ressources humaines »

Le mot « marketing » évoque encore trop souvent les techniques utilisées par la publicité pour faire consommer tel produit ou tel service à des consommateurs réputés, associer marketing et ressources était pour certains absurde, car le rôle de l'un est d'impulser les ventes et celui de l'autre place l'humain au centre de toutes décisions stratégiques.

En effet, de prime abord, il peut être difficile de comprendre l'association de ces termes car les ressources humaines ont une certaine discipline, un relatif sérieux, qui est en décalage avec le domaine du marketing.

Avec l'accélération technologique que vit le monde ces dernières années et les différentes crises économiques, la population active a des difficultés à trouver du travail. L'individualisme devient prédominant, nous évoluons dans un monde complexe où le marché du travail est une variable clef de l'insertion sociale. C'est dans cet état d'esprit que les organisations cherchent constamment de nouvelles façons de se mettre en valeur. Une image de marque forte contribue à créer un sentiment d'appartenance et à fidéliser la clientèle. Mais pour assurer sa croissance, une organisation doit aussi se préoccuper du développement de ses employés. Cette démarche, c'est le marketing des ressources humaines.

Cette approche a pour objectif de valoriser le capital humain d'une organisation et de développer ses employés. Elle permet de trouver des solutions qui feront croître le sentiment d'appartenance des employés. L'entreprise représentera ainsi plus qu'un simple lieu de travail où l'on exerce son métier du matin au soir. Elle deviendra plutôt l'espace où les employés peuvent se réaliser pleinement en participant à la réussite de l'organisation.

Le marketing des ressources humaines est le plus souvent mis en œuvre par des responsables RH, mais des profils marketing internes ou externes peuvent également venir plus ou moins ponctuellement les épauler. Des spécialistes des médias / réseaux sociaux peuvent ainsi participer au déploiement et à l'optimisation des campagnes de recrutement sur les plateformes publicitaires de ces réseaux.

Le domaine du marketing des ressources humaines est évidemment fortement impacté par le phénomène de digitalisation de l'entreprise et de son environnement. Les applications, les sites web, les intranets et les réseaux sociaux (personnels, professionnels et d'entreprise) sont devenus progressivement incontournables dans le domaine du marketing RH.

Dans ce contexte de raréfaction des ressources qualifiées, une véritable « guerre des talents » va s'enclencher et constituera par conséquent un enjeu considérable auquel les entreprises se doivent d'être préparées si elles veulent rester compétitives.

Le secteur des industries pharmaceutiques n'échappe pas à cette nouvelle configuration et en est peut-être la meilleure illustration.

En effet, il s'agit d'un secteur dynamique, innovant et concurrentiel en perpétuelle mutation où la main d'œuvre qualifiée est rare, et a la caractéristique d'être extrêmement volatile, il est important pour ce secteur d'optimiser ses techniques de recrutement car la concurrence sur le marché de l'emploi est de plus en plus rude.

Dans le domaine du management, nous avons un large choix de sujets passionnants, un puits sans fond de possibilités de thèmes, on a dû se situer rapidement dans un champ complexe et pour cela nous avons en premier lieu posé nos réflexions sur le choix de notre sujet de recherche, décision qui entraîna avec elle, le choix de l'encadreur, du lieu du stage et la création de notre bibliographie, etc.

Pour rédiger un mémoire dans le cadre d'un stage en entreprise, il est important que ledit mémoire soit pertinent pour cette dernière.

Afin d'éviter un sujet ennuyeux à la fois pour soi-même et pour les autres, à quoi sert-il de répéter inutilement ce qui a été brillamment dit par le passé, une recherche que l'on salue est une recherche actuelle qui soulève de nouvelles questions et de nouvelles perspectives.

C'est pour cela que notre choix de sujet de recherche s'est porté sur le marketing des ressources humaines qui représente une nouvelle façon de concevoir la gestion quotidienne, un sujet de recherche peu abordé.

Dans notre cas, le sujet de notre mémoire nous a conduits à penser à notre champ de recherche et non pas l'inverse. Par ailleurs, même si un sujet est très nettement délimité, le champ de recherche, reste-lui, toujours ouvert puisque que l'on fait appel à des concepts très variés dans divers domaines des sciences de gestion.

L'objectif principal de cette recherche est d'envisager comment le marketing des ressources humaines est mis en œuvre au sein de CIPLA Limited qui est une entreprise multinationale et comment il peut s'avérer être un élément de différenciation et une source d'avantages concurrentiels face à son environnement externe très compétitif vu le nombre des multinationales présentes dans le secteur pharmaceutique en Algérie.

La présente recherche s'intéresse au marketing des ressources humaines et le but général de ce travail est de s'interroger sur les différentes pratiques que l'entreprise met en œuvre afin d'attirer, recruter et fidéliser ses employés précisément cette recherche vise à répondre à la problématique suivante :

« Comment appliquer les règles du marketing au domaine des ressources humaines pour améliorer l'image de l'entreprise et son attractivité pour les talents potentiels sur le marché du travail ? »

Certaines interrogations toutes aussi importantes les unes que les autres méritent d'être posées, à savoir :

- Comment la pyramide des âges intervient-elle dans la stratégie de gestion des ressources humaines ?
- Comment le marketing RH a émergé, quelle est sa démarche et quels sont ses enjeux ?
- Quels sont les déterminants de la fidélisation des talents ?
- Quels sont les déterminants de l'attractivité des entreprises ?

Pour mener à bien cette recherche, nous avons d'abord procédé à une revue approfondie de la littérature existante. Nous avons exploré un à un les différents concepts et domaines liés au marketing des ressources humaines. Ce premier exercice nous a permis de fournir une définition, cet outil d'analyse nous a ensuite guidés dans l'exploration du terrain réalisée auprès de l'organisme d'accueil.

Nous avons donc emprunté deux axes d'étude, à savoir une démarche quantitative et une démarche qualitative et elles ont été utilisées en interne de l'organisation.

Les approches qualitative et quantitative (méthodes mixtes) ont été utilisée en interne de l'organisme d'accueil auprès d'un échantillon représentatif, ces méthodes mixtes nous permettent d'enrichir le contenu de recherche que ce soit en amont (enrichissement du questionnement) ou en aval (enrichissement des résultats) soit aux deux niveaux (amont et

aval). Cette note de recherche nous permettra également de comprendre l'intérêt et les possibles opérationnalisations des méthodes mixtes.

La recherche qualitative s'imposait et s'est donc réalisée grâce à un guide d'entretiens semi-directifs auprès de six répondants (managers).

Quant à la recherche quantitative qui a été administrée aux répondants par internet, un échantillon de cinquante répondants provenant de différents secteurs et niveaux hiérarchiques a été analysé.

Les informations obtenues nous ont donc permis de dresser une enquête et de faire une analyse approfondie des résultats pour tirer plusieurs conclusions.

Afin de répondre à nos questions de recherche, notre travail est structuré en trois chapitres :

Le premier chapitre traite sur l'émergence de la fonction ressource humaine, les différentes mutations auxquelles elle est confrontée et qui sont causées par la mondialisation des économies et des entreprises ce qui a conduit à un fort impact sur les modes de gestion des ressources humaines.

Ces transformations, associées à l'avancée des nouvelles techniques d'information et de communication, et à l'évolution des facteurs démographiques et socio-économiques dans le monde (le choc intergénérationnel) engendrent la nécessité de s'interroger sur les moyens que peut mettre en œuvre la gestion des ressources humaines ce qui nous mènera vers la rencontre du marketing avec la ressource humaine.

Le deuxième chapitre traite du marketing des ressources humaines, la description de sa démarche et ses objectifs, et il s'attardera sur l'objectif de fidélisation par les différentes pratiques tel que la marque employeur afin de comprendre pourquoi et comment cette dernière est un nouveau champ d'application des ressources humaines, permettant de relever les nouveaux défis RH et d'articuler l'image, la culture et l'identité de l'entreprise.

Et en dernier lieu, le troisième chapitre est divisé en deux parties, la première portera sur la présentation de notre organisme d'accueil « CIPLA Ltd », son historique et notre méthodologie de recherche.

La deuxième partie sera consacrée à la mise en place des analyses ainsi que sur la décortication des résultats de recherche durant laquelle nos connaissances théoriques seront confrontées à la réalité du terrain.

**Chapitre premier : La
ressource humaine une
fonction en pleine
émergence.**

Chapitre premier : La Ressource humaine une fonction en pleine émergence

La fonction ressources humaines s'attache à définir la meilleure adéquation possible entre les emplois (de l'organisation) et les ressources (des hommes) et cela s'opère à travers un ensemble de structures, de programmes et d'actions.

Cette fonction a pour but, la mobilisation du potentiel et des compétences de chaque salarié, ainsi que la mutualisation de celles-ci, au service des organisations.

À partir des développements du taylorisme les entreprises commencent à remettre en cause les pratiques anciennes de direction du travail et d'adopter de nouvelles pratiques de gestion de l'homme en tant que facteur de production, et les secrétariats sociaux se sont transformés en services de personnel.

Ce nouveau système de gestion va se généraliser dans les entreprises, le domaine de compétences reconnu à la fonction ressource humaine s'est élargi à la prise en considération des problèmes nouveaux par rapport aux profondes mutations, qu'elles soient économiques, organisationnelles ou technologiques dues à la complexité des évolutions démographiques, culturelles et sociale.

Il convient d'y ajouter le renouvellement conséquent des effectifs avec le départ massif à la retraite des baby boomers et l'arrivée des jeunes issus de la génération Y.

Section 1 : L'adaptation de la fonction ressource humaine face à la transformation de l'entreprise.

L'importance accordée par les entreprises au management des ressources humaines est relativement récente. La fonction Personnel a émergé lentement dans la première moitié du XXe siècle, s'est professionnalisée dans la seconde moitié, par la suite devenue fonction des ressources humaines et aujourd'hui elle est reconnue comme une fonction stratégique.

Sous-section 1 : L'évolution de la fonction ressource humaine.

La fonction Ressources Humaines (RH) a connu d'importantes mutations depuis l'apparition des premiers services du personnel aux alentours de 1850, passant d'un rôle purement administratif à un rôle qualifié aujourd'hui de stratégique. Son champ d'intervention s'est élargi et son organisation s'est complexifiée à mesure que la fonction s'est professionnalisée.

§1. L'émergence de la fonction (1850-1944).

La fonction Ressources humaines n'a pas toujours existé. Les textes les plus anciens parlent de l'intendant qui assumait quelques tâches de gestion du personnel. L'industrie naissante utilisait une main-d'œuvre nombreuse non spécialisée. Les méthodes de travail étaient empiriques et la performance de la main-d'œuvre était faible.

Vers 1880, avec Frederik Winslow Taylor, l'organisation scientifique du travail est née. Par ses expériences, il a démontré que l'on pouvait accroître l'efficacité du travail des salariés. Ses méthodes ont abouti à la parcellisation des tâches ou à la spécialisation et ont fait sentir le besoin d'améliorer la formation des salariés. L'organisation scientifique du travail a permis d'exploiter au maximum les capacités des salariés¹.

Avec le taylorisme, le développement de la taille des organisations et la syndicalisation croissante, les services du personnel apparaissent. Les activités principales de ces nouveaux services seront le recrutement, la répartition des tâches et les problèmes de performance des salariés. La fonction Personnel apparaît au début du XXe siècle à partir du moment où le chef d'entreprise n'est plus en état de gérer l'ensemble du personnel qui lui est alloué.

À cette époque, la gestion du personnel apparaît comme une gestion des postes. Dans le modèle taylorien-fordien, le personnel occupe un poste. La notion de poste est une invention taylorienne avec ses quatre caractéristiques : elle est prescriptive, elle est procédurale, elle est individuelle, elle suppose une stabilité². La notion de poste, aujourd'hui mise en cause, conserve une grande importance en GRH.

§2. Une fonction en plein essor (1945-1974).

À partir de 1945, commence cette période de croissance que Jean Fourastié a baptisée les Trente Glorieuses³. Elle se caractérise par une application systématique des principes d'organisation du travail, de simplification du travail et des produits eux-mêmes, par l'innovation dans les matières et les produits, la hausse du pouvoir d'achat, du niveau de vie et de la consommation, le plein-emploi et le manque de personnel qualifié.

¹ ALIS.D, BESSEYRE DES HORTS.C-H et all, GRH une approche internationale, 3 édition de Boeck, 2011.

² GUÉRIN.F, Faut-il brûler Taylor ? Édition Management, Caen, 1998.

³ FOURASTIER.J, Les Trente glorieuses ou La révolution invisible de 1946 à 1975, édition Fayard, Paris, 1979.

Entre 1945 et 1965, ces années de croissance sont marquées par l'accroissement de la population salariée et par l'évolution du cadre réglementaire et des idées relatives à l'homme au travail entraînant la professionnalisation de la fonction.

En 1947, des directeurs de personnel décident de créer une Association nationale des directeurs et chefs de personnel (ANDCP) pour échanger des informations et des expériences et organiser des moyens de perfectionnement sur les questions de personnel et ils insistent sur le rôle essentiellement fonctionnel et de conseil de la direction de la fonction¹.

À la même époque, dans d'autres pays européens, des associations analogues voient le jour. Le besoin de professionnalisme est ressenti dans les domaines de la formation, des salaires, de la qualification au travail, et de la négociation.

§3. La professionnalisation de la fonction (1975-2000).

Dès 1974, les pratiques de GRH s'inscrivent dans un environnement externe perturbé par la permanence imprévue d'une crise considérée comme un accident provisoire. En matière de politiques et pratiques RH, les effets de la crise ne sont pas pris en compte et les mesures mises en œuvre sont des mesures d'attente. La durée du travail effectif hebdomadaire chute et rejoint la durée légale de 40 heures. Les mesures d'âge mettent en préretraite un grand nombre de quinquagénaires et le taux d'activité des 55-65 ans devient l'un des plus bas du monde développé. Les automatismes et habitudes en matière de rémunération poussent le ratio « frais de personnel/valeur ajoutée » vers les sommets atteints en 1982 et 1983.

Le chômage progresse et les premières « mesures pour l'emploi » apparaissent. Les entreprises mettent en cause les règles récentes sur les licenciements (1973 et 1975) et développent une recherche de la flexibilité à travers l'intérim en attendant que la loi de 1979 ne favorise le contrat à durée déterminée. Les risques de l'entreprise duale avec un noyau dur très privilégié et une population précaire défavorisée sur tous les plans sont alors dénoncés. L'obligation de présenter leur premier « bilan social » pour l'exercice 1978 amène les entreprises à moderniser leur système d'information ressources humaines (SIRH) et l'informatisation avance à grands pas. Dans un cadre réglementaire renouvelé, la fonction est confrontée à divers défis.

¹ MAC CARTHY.D, La Fonction Personnel, édition d'organisation, 1963.

Dans les années 1980, la Fonction Personnel (FP) se transforme en Fonction Ressources Humaines (FRH). Le changement d'appellation est un changement de perspective et de pratiques.

La conception traditionnelle du personnel perçu comme une source de coûts qu'il faut minimiser laisse place à la conception d'un personnel considéré comme une ressource dont il faut optimiser l'utilisation. Charles Henri Besseyre Des Horts note : « *La DRH est une vision contemporaine de la fonction, les femmes et les hommes de l'entreprise sont des ressources qu'il faut mobiliser, développer, sur lesquelles il faut investir. Ces ressources sont les premières ressources stratégiques de l'entreprise, la fonction elle-même devient majeure et acquiert le statut de grande fonction stratégique*¹ ». Invités à définir leur fonction en quelques lignes, les DRH insistent sur trois objectifs :

- Adéquation qualitative et quantitative de la Ressource humaine aux besoins actuels et futurs de l'entreprise ;
- Intégration des objectifs de rentabilité et de développement de l'entreprise avec l'objectif de développement de la Ressource humaine ;
- Optimisation des performances de la Ressource humaine afin de participer aux objectifs globaux.

Les DRH soulignent également la dimension devenue stratégique de la fonction².

Dans les années 1990, les DRH prennent le parti d'une décentralisation des missions opérationnelles de la fonction dans le cadre d'un partage où les responsables opérationnels deviennent « tous DRH³ ». Un partage équilibré de la fonction Personnel entre opérationnels et fonctionnels s'accompagne d'un rôle stratégique accru pour le DRH. Cette évolution s'inscrit dans le cadre d'une approche client-fournisseur où la fonction RH est confrontée aux attentes des divers clients internes. Pour être reconnue performante, la fonction Ressources humaines doit contribuer à la création de valeur et à la satisfaction de ses clients internes.

¹ BESSEYRE DES HORTS.C-H, Vers une gestion stratégique des Ressources humaines, édition d'Organisation, 1987.

² MEIGNANT.A, Ressources humaines : déployé la stratégie, édition Liaisons, Paris, 2000.

³ PERETTI.J-M, Tous DRH- les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants, 4 éditions d'Organisation, 2012.

§4. La performance de la fonction ressource humaine (de l'année 2000 à ce jour).

Dans les années 2000 le HRBP (Human Resource Business Partner)¹ a souvent été adopté comme modèle d'organisation de la fonction RH. Ce modèle a été souvent perçu comme réducteur.

Le DRH « partenaire d'affaires » est responsable RH pour les salariés d'une entité, il anticipe et conseille les dirigeants et les managers sur les solutions RH en réponse aux enjeux du business².

L'accent mis sur l'ajustement des ressources et des compétences aux besoins de l'entité le fait parfois apparaître comme l'homme des réductions d'effectifs décidées par les financiers et non celui du développement des hommes et de leur engagement. Le souci de compression des coûts conduisant aussi à réduire le nombre des cadres RH et donc à accroître le nombre de salariés que chacun doit suivre, l'image de la fonction RH de terrain se dégrade.

En mettant l'accent sur les besoins de l'un des clients de la fonction, le modèle BP (Business Partner) a montré ses limites dans le contexte de crise 2008-2012 qui a conduit à revaloriser le manager de proximité. La revalorisation en cours de la fonction RH de proximité répond aux constats tirés de la crise. Le manager de proximité doit permettre de répondre aux attentes toujours plus fortes d'équité et de reconnaissance des salariés. Il met en œuvre une stratégie RH centrée sur les personnes et le développement de leurs talents.

¹ Le HR Business Partner participe activement à la stratégie de l'entreprise en prenant en compte le capital humain. Il est en charge de décliner une stratégie Ressources Humaines en cohérence avec les objectifs économiques de l'entreprise, tout en intégrant la responsabilité sociale dans ses réflexions.

² PERETTI.J-M, Ressources Humaines, 14 éditions, éd Vuibert, Paris, 2013, p 18.

Figure 01 : L'évolution du rôle du DRH



Source : BESSEYRE DES HORS.C-H et EYSSETTE.F, Comment la DRH fait sa révolution, éd Eyrolles, 2014.

La fonction RH, a vécu de profondes évolutions dans son rôle, son positionnement et son fonctionnement au sein des structures de travail.

Sous-section 2 : La fonction ressource humaine face au phénomène des générations (les chocs intergénérationnels).

Pour la première fois dans l'histoire des entreprises, quatre générations se côtoient : les Vétérans, les Baby-boomers, la Génération X et la Génération Y. Face à ce constat, il est intéressant d'examiner les implications de cette diversité générationnelle, les comportements qui en découlent, les problèmes qui apparaissent et les solutions mises en place.

§1. La génération silencieuse, les Vétérans (1925-1944).

Cette génération des seniors, est née entre 1925 et 1944. Ces personnes ont vécu durant les temps de guerre et de dépression¹. Le chômage, la pauvreté, le souci d'économie vont les marquer. Ce qui motive principalement leur vie ce sont le travail, la famille et la patrie.²

¹RIOUX.A, D'une génération à l'autre. Psycho-textes, 2012.

<http://www.pscho-ressources.com/bibli/generations-x-y-z.html> consulté le 07/07/2019

²BOURDEAU. D-J, Les courants générationnels et leurs tendances. Quelle disposition adopter, 2006. www.clddm.com/uploads/Les_courants_generationnels_et_leurs_tendances.doc

L'effort du travail fourni était gratifiant pour eux et ils ont apprécié particulièrement la capacité de maîtriser un métier ou une habileté en particulier.

Le nom de génération silencieuse leur est attribué car ils étaient réputés pour travailler dur et ne pas avoir été revendicatif, cette génération se caractérise par la loyauté et le sens du devoir.¹ C'est une génération très respectueuse de l'autorité, de la hiérarchie et de l'ordre établi. C'étaient de gros travailleurs, et qui démontrent une certaine résistance face au changement.

Ils sont reconnus pour leur acharnement au travail, le sens prononcé du devoir, la docilité face à l'autorité et leur loyauté ainsi que pour l'économie et la prudence dans les dépenses.

Ils valorisent tout particulièrement : l'engagement, l'altruisme, la fidélité, la tradition, la transmission de leurs valeurs aux enfants et aux petits enfants. C'est une génération qui s'est résignée face au vieillissement.²

Ils perçoivent la vie d'aujourd'hui comme totalement débridée et se sentent souvent perdus et déphasés par rapport à leurs enfants et au rythme effréné de leur vie. Ils craignent le changement continu³ et les technologies sont dérangeantes et non perçues comme des événements positifs pouvant améliorer leur vécu. Ils sont évidemment moins familiers avec les technologies de l'information et des communications. Certains parmi eux résistent à s'initier à l'utilisation des technologies de l'information (internet, courriel, Skype, etc.) et préfèrent utiliser les anciens outils de communication.

§2. La génération des baby-boomers (1945-1965).

La génération des baby-boomers est née après la guerre entre 1945 et 1965. Cette génération a vécu les grands changements des années 1960, la Révolution tranquille. Ils ont connu la paix, la prospérité, le plein-emploi et la croyance dans le progrès.

Cette génération est bien connue pour leur contestation et leur liberté exacerbée dans leur jeunesse. Elle s'est dissocié totalement des valeurs traditionnelles pour valoriser

¹ RIOUX.A, op cit.

² L'observatoire des seniors, Deux générations de seniors bien différentes, Canada, 2017.
<http://observatoire-des-seniors.com/deux-generations-de-seniors-bien-differentes/> consulté le 07-07-2019

³ RIVARD.C, La communication, le marketing et les générations, 2011.
<http://www.cindyrivard.com/communiquer/communication/la-communication-le-marketing-et-les-generations/> consulté le 07/07/2019

l'indépendance, la liberté et la satisfaction de leurs besoins personnels. L'on dit de cette génération qu'elle rêvait de changer le monde, mais qu'elle n'a pas réussi à le changer.¹

On leur reconnaît les valeurs suivantes : une préoccupation pour les valeurs familiales ; le respect de l'autorité et de la structure hiérarchique ; au travail, le sentiment d'appartenance à l'entreprise en considérant l'entreprise comme une famille. Cette génération est structurée et aime la planification, la stabilité, la qualité.

Les baby-boomers se caractérisent par l'accomplissement dans le travail, en ayant une vie centrée sur le travail et la valorisation sociale liée à la carrière. Cette génération a bénéficié de certaines facilités comme les nombreux choix de vie, les possibilités d'emplois exceptionnelles. Ils profitent de la situation économique favorable de l'après-guerre pour mettre leur créativité et leurs talents à l'œuvre. Ils ont investi dans leur carrière et cumulé un capital tant politique que financier. Ils sont les retraités les plus riches ayant débuté leur carrière dans un contexte de plein emploi et hérité d'une retraite confortable.

Cette génération est peu familière avec les nouvelles technologies, ils ont été surtout marqués par l'arrivée de la télévision.

§3. La génération X (1966-1980).

Les personnes de la génération des X sont nées entre 1966 et 1980. Cette génération est considérée comme la génération tampon, de transition et n'aurait eu que peu d'influence tant que génération de transition.²

On leur reconnaît certaines des caractéristiques suivantes : confrontée à une pénurie d'emplois, cette génération a développé une attitude égocentrique et sévère, ils sont à la recherche d'une gratification immédiate, plutôt critique face aux institutions et aux autres générations. Ils remettent en question l'autorité, mais sont plus dépendants de leurs parents et demeurent plus longtemps à la maison, étant plutôt réfractaires à l'autorité et désirant expérimenter et innover, l'on y retrouve de nombreux entrepreneurs et artistes.

Cette génération se situe dans une transition sociale et a vécu dans une période difficile au niveau professionnel, trouvant difficilement des emplois stables et bien rémunérés. Laurent

¹LEGER.J-M, NANTEL.J et DUHAMEL.P, Le code Québec : Les sept différences qui font de nous un peuple unique au monde. Les éditions de l'homme, 2016.

²LEGER.J-M, NANTEL.J et DUHAMEL.P, op cit.

Martel et France-Pascale Ménard (2016)¹ mentionnent que plusieurs personnes de cette génération ont eu de la difficulté à intégrer le marché du travail dans les années 1980 et 1990. Ils expliquent ce problème par les récessions économiques et la prise des emplois quelques années auparavant par la génération plus nombreuse des baby-boomers.

Ils sont donc arrivés sur le marché du travail alors que les perspectives d'emplois étaient complètement fermées à cause du ralentissement économique. C'était une période des fermetures et de la rationalisation.

Malgré ces difficultés, pour eux, le travail devient une clé d'épanouissement et d'ouverture au changement. C'est la recherche de défis, le besoin d'apprendre, de se développer, d'expérimenter qui passe avant tout. Le salaire n'est pas l'élément motivationnel principal, le climat au travail devient important, l'on désire évoluer dans un milieu collégial et convivial. La qualité de vie prend plus d'importance, ce qui se manifeste par l'équilibre entre le travail et la famille. Les conditions de travail prendront de l'importance (flexibilité des horaires de travail, possibilité de congé prolongé, etc.). Ce sont des personnes qui cherchent à donner du sens au travail.

Cette génération fait face aux changements constants de nouveaux moyens de communication et de manières de faire. Ils doivent être très créatifs pour se frayer une place dans un monde en grand changement. Ils s'adaptent aux ordinateurs et peu à peu à Internet.

Dans leur vie de tous les jours, ils font face aux remises en question, à l'effort, à la confrontation et à l'insécurité du changement. Leur force provient de leur détermination à trouver leur place dans un monde qui n'a pas de sens pour eux.²

1. Le rôle de la fonction RH pour la génération X³.

Pour la génération X, la fonction RH est très administrative. Son but est essentiellement de recruter, d'intégrer les nouveaux collaborateurs en entreprise (en termes d'outil, de procédure et de fiche de mission), de les juger et noter dans le cadre de leur parcours professionnel via des entretiens annuels, et d'intervenir en cas de conflit.

¹MARTEL.L, MENARD.F-P, Les générations au Canada : Division de la démographie de Statistique Canada, 2016.http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2019/as-sa/98-311-x/98-311-x2011003_2-fra.cfm consulté le 08/07/2019

² BOUDREAU.D-J, Op Cit.

³ Générations X, Y et Z : comment la fonction RH s'adapte et métamorphose l'entreprise, MEDAVIZ - LIVRE BLANC, 2019.

Les ressources humaines sont également en liaison directe avec les représentations syndicales, le comité d'entreprise, le CHSCT et tous les autres organismes qui jouent alors un rôle prépondérant dans la vie de l'entreprise.

2. À quoi ressemble la fonction RH à l'époque de la génération X ?

Pour un professionnel des ressources humaines, travailler à l'époque de la génération X nécessite des compétences qui restent principalement administratives, techniques et juridiques, dans un environnement de travail gouverné par les baby-boomers. Ce qui compte, ce sont uniquement les *hardskills*¹ : des savoir-faire qui s'acquièrent par l'expérience et qui assurent souvent des progressions de carrière relativement linéaires.

La fonction RH est dans une démarche de collaboration très verticalisée : elle applique une politique générale sans poser de questions dans un environnement où les décisions et la dynamique viennent de la direction. Le service RH est principalement composé de profils généralistes au-delà du responsable ou du directeur.

3. À quoi ressemble l'entreprise pour la génération X ?

L'entreprise est avant tout un lieu d'échanges physiques. Peu de travailleurs se déplacent en dehors des cadres supérieurs ou des commerciaux. Les horaires de travail sont stables, fixés à l'avance et le travail à distance est pratiquement inexistant.

Avec le développement des nouvelles technologies au début des années 2000 - le chat, la messagerie instantanée, puis les réseaux sociaux - la génération X considère ces innovations comme une distraction. Dès lors, il n'est pas surprenant que de grands efforts soient faits pour en bloquer les accès. La confiance est très limitée, les emails sont surveillés et le cadre technologique est restreint et contraint.

§4. La génération Y, les millénaires ou « E-génération » (1981-1995).

L'origine de ce nom « Y » pour certains auteurs, viendrait de la phonétique anglaise de l'expression « Y » (prononcé /waɪ), signifiant « pourquoi ? ». Cette génération est également appelée les enfants du millénaire (*millennials* en anglais) ou les « digital natives » ou encore le « net generation » en référence à internet.

¹ *Hardskills* : c'est l'ensemble des compétences que l'on a généralement acquises par des formations.

Cette génération donne de l'importance à l'image, à la séduction, à la facilité. Ils n'ont peur de rien et l'aventure, l'ambiance, le paraître sont importants pour eux.

C'est une génération sociable où les relations interpersonnelles prennent une place importante et le climat ou l'ambiance sera ce qui les accrochera.¹

Leurs besoins de base nécessitent d'être satisfaits rapidement : nourriture, divertissement, communication, accès à l'information, résultats au travail, relations interpersonnelles. Ainsi, tout investissement de leur part nécessite un résultat et/ou une rétroaction (feedback) rapides sinon immédiats.²

Une génération plus ambitieuse, plus entrepreneuriale, plus gagnante et sans frontière. Ils recherchent l'équilibre entre le travail, la famille et le loisir, se sentent indépendants envers l'employeur (l'entreprise doit avoir quelque chose à offrir et non l'inverse). Ils ont besoin d'être stimulés et recherchent du plaisir dans le travail, avec un rythme et des résultats rapides (surtout pas de routine). Au travail, gravir les échelons au pas de course est une nécessité. Le climat doit permettre d'évoluer au sein d'un milieu « collégial », d'une communauté. Le travail en équipe prend de l'importance. Plutôt rebelle face à l'autorité il recherche un mentor ou un coach qui lui donne de la rétroaction lorsque nécessaire, pas un patron.

Pour eux l'autorité n'est pas toujours synonyme de compétence et prioriser l'ancienneté au travail est un frein à la créativité. Ils préfèrent être jugés sur leur contribution et non sur l'ancienneté.

Dans leur milieu de travail, cette génération Y aura de la difficulté à exécuter une tâche ou un ordre s'il n'en comprend pas l'utilité ou la raison, c'est l'une des raisons de les appeler « Y » (Why generation) ou la génération du « pourquoi ».

Ils sont nés dans une époque de croissance rapide avec l'ère de l'information et ont grandi avec les ordinateurs. Ils ont été marqués par des changements technologiques rapides.³ Ils sont autant à l'aise pour communiquer à l'aide des technologies que directement.

Ce sont des consommateurs avertis et avides de technologie. Le monde virtuel est le leur, conséquence au monde « naturel » qui pour eux n'a pas beaucoup de promesses d'avenir. C'est aussi pourquoi ils désirent profiter de l'ici et maintenant.

¹RIVARD. C, op cit.

² BOUDREAU.D-J, op cit.

³ MARTEL.L et MENARD.F-P, op cit.

Comme consommateurs, ils ont de l'expérience, ils ne craignent pas le changement constant et l'inconnu. Au contraire, ils aiment explorer et découvrir de nouveaux horizons, de nouvelles sensations.

1. Le rôle de la fonction RH pour la génération Y¹.

La génération Y transforme progressivement le fonctionnement des services RH. Ces derniers sont désormais plus actifs et impliqués dans la stratégie de l'entreprise (comités de direction, comités d'exploitation, équipes de projets pluridisciplinaires, etc.). Dans certaines organisations, les ressources humaines constituent un service indépendant au même titre que la finance ou le marketing. En montant en compétence, le responsable ou directeur des ressources humaines devient un business Partner incontournable de l'organisation. Il accompagne les salariés, répond aux nouvelles attentes, et participe aux réflexions liées aux enjeux de la transformation numérique. Un travail qui s'exécute dans un environnement de travail complexe et mouvant.

2. À quoi ressemble la fonction RH à l'époque de la génération Y ?

Elle est de plus en plus polymorphe et multi compétente. Au-delà des fonctions traditionnelles, elle est également impliquée dans la communication interne, la responsabilité sociale, la protection des données personnelles, les questions de mobilité, le bien-être au travail et la transformation digitale.

Certaines missions sont externalisées sur des plateformes d'intermédiation ce qui change la manière de travailler. Recrutement, gestion de la paie, formation, conseil juridique, sourcing...etc. Tout est « uberisable » par des outils, des plateformes et des algorithmes. Le collaborateur RH endosse le costume d'un chargé de projets capable de coordonner des missions transversales impliquant de nombreuses parties prenantes.

3. À quoi ressemble l'entreprise pour la génération Y ?

Ce n'est plus le lieu qui confère un statut social si recherché par ses aînés. Les professionnels de la génération Y voient le travail comme un levier d'épanouissement personnel.

L'entreprise n'est plus placée sur un piédestal et l'ancienneté au travail n'est pas un facteur de réussite personnelle : mieux vaut être jugé sur sa créativité et ses idées plutôt que sur le rang hiérarchique ou le nombre d'années passées dans un même bureau.

¹ MEDAVIZ - LIVRE BLANC, op cit.

Le rapport au travail change considérablement. Ce qui compte c'est la recherche de l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, quitte à changer régulièrement d'entreprise, à créer sa propre structure ou à s'expatrier. L'entreprise est donc contrainte de s'adapter : on met l'accent sur les softskills¹ (intelligence émotionnelle, écoute active, prise d'initiative, communication orale, etc.), la pratique de l'anglais est commune et les réseaux sociaux deviennent des leviers de communication.

La notion de marque employeur² devient alors cruciale pour se démarquer des concurrents, attirer et surtout fidéliser les futurs talents.

§5. La génération Z ou génération internet (après 1995).

Comme la génération précédente ils sont nés avec un environnement de technologie de l'information et de la communication. Globalement leurs attentes sont proches de la génération Y. Ils ne connaîtront pas de difficulté à trouver un emploi. Pour cette génération le virtuel est un incontournable.³

L'on dit de la génération Z qu'elle partage de nombreuses valeurs avec la génération silencieuse :

- L'altruisme et l'engagement communautaire ;
- La transmission par l'engagement dans des causes écologiques et environnementales (transmettre une planète saine) ;
- L'économie avec le développement de l'économie collaborative.

1. Le rôle de la fonction RH pour la génération Z⁴.

Les premières tendances indiquent l'importance de l'expérience et des émotions. Le futur salarié de la génération Z fait partie d'un tout. Son expérience, si elle est réussie, s'intègre dans un écosystème global intégrant la culture, les valeurs et la gestion de la performance. Ce qui compte, c'est le ressenti, les émotions et les valeurs transmises et véhiculées.

¹ Softskills : ce sont les compétences comportementales, intelligence émotionnelle, et performance individuelle.

² La marque employeur est un terme utilisé généralement pour désigner l'ensemble des problématiques d'image d'une marque à l'égard de la cible des employés ou salariés potentiels.

<https://www.definitions-marketing.com/definition/marque-employeur/>

³CHAMPAGNE. J, Le choc des générations,<http://clindoeil.canoe.com/societe/article1/pf-7675626.html>.

Consulté le 10/07/2019

⁴MEDAVIZ - LIVRE BLANC op cit, p 10.

La fonction RH devra donc poursuivre sa mutation pour accompagner cette nouvelle génération en entreprise. Ce qui va compter, c'est la capacité d'adaptation : nombre d'entre eux imaginent déjà multiplier les emplois, les missions en freelance ou les contrats temporaires. La fidélisation sera donc un levier majeur pour travailler avec les Z dans une relation où la confiance et la transparence devront toujours primer.

2. À quoi ressemblera la fonction RH à l'époque de la génération Z ?

L'impact des technologies va transformer la fonction RH avec l'arrivée de la génération Z. Face à la montée en puissance de l'intermédiation, les professionnels des ressources humaines devront se recentrer sur un rôle encore plus stratégique et à forte valeur ajoutée (suivi de l'engagement, accueil, création de « parcours » professionnels personnalisés, etc.).

La plupart des tâches basiques seront automatisées avec des tierces parties et la gestion de la mobilité sera très importante. Pour y parvenir, les ressources humaines devront travailler de concert avec les services informatiques pour les problématiques liées à la gestion du réseau, des données personnelles, de la sécurité des informations, etc.

3. À quoi ressemblera l'entreprise pour la génération Z ?

Elle sera fortement décentralisée, tant dans son organisation que dans son fonctionnement opérationnel. Le travail à distance sera la norme, tout comme la mobilité et l'utilisation d'outils technologiques pour travailler et communiquer.

De nombreuses tâches seront automatisées et l'intelligence artificielle (IA) jouera un rôle prépondérant dans les interactions quotidiennes. Associée à la blockchain et à l'IoT (Internet des objets), l'IA se prépare pour devenir un potentiel de disruption très important dans la gestion des transactions et des communications quotidiennes et non un lieu de travail.

Tableau n°1 : la matrice générationnelle

	Aiment la continuité	Aiment le changement
Leur propre conception de la loyauté	les vétérans (1925-1944) Génération adaptative. Contexte: La grande dépression, la seconde guerre mondiale. Valeurs : Famille, patriotisme, loyauté hiérarchique	Génération Y (1981-1995) Contexte : la mondialisation, le respect de l'enfant, les attentats terroristes, les catastrophes environnementales, les réseaux sociaux.

	Attitudes : dévolution, travail, honnêteté, respect des valeurs traditionnelles, discipline, loyauté organisationnelle, résistance au changement. Aspirations : Style directif qui soit simple et clair. Comme à l'armée ces hommes ont développé un sentiment de loyauté envers l'organisation au sein desquelles la hiérarchie était bien définie, avec des relations formelles.	Valeurs : Famille, partage, équilibre, loyauté traditionnelle. Attitudes : Optimisme, confiance en soi (enfant-roi), conscience civique, importance de l'immédiat, niveau de scolarité élevé, recherche de défis, de reconnaissance et d'équilibre de vie privée-travail. Aspirations : préfèrent une relation polie avec l'autorité. Ils aiment les leaders qui rassemblent les hommes. Ils montrent une prédilection pour l'action collective et pour le désir de changement. Ils veulent donner un sens à leur action tout en agissant et en progressant vite.
Leur propre conception de l'autonomie	BABY-BOOMERS (1946-1964) Génération idéaliste Contexte : Les droits civils, JFK, les mouvements féministes, le plein emploi, la croissance économique. Valeurs : Succès matériel, libre expression, réforme, équité, autonomie de chacun. Attitudes : Optimisme, gratification, réussite sociale, estime de soi, importance de la carrière. Aspirations : Style collégial et consensuel. Ils sont soucieux de la	Génération X (1966-1980) Génération réactive Contexte : le SIDA, les défis globaux, le choc technologique, la guerre froide. Valeurs : Compétences plutôt que diplôme. Equilibre de vie, « autonomie du groupe ». Attitudes : Diversité, informalité, scepticisme, individualisme, désir d'équilibre, peu de loyauté organisationnelle. Aspirations : Justes, compétents et directs. Ils ne respectent pas l'autorité comme l'ont fait-les

	qualité du climat social. Ils s'appuient sur la communication, le partage des responsabilités, le respect de l'autonomie de chacun. Respect des institutions et loyauté envers l'entreprise et la hiérarchie.	générations antérieures. Ils aiment être confrontés à des défis et ont du succès face aux changements. L'honnêteté brutale est la marque distinctive de cette génération.
--	---	---

Source : DEJOUX.C et WECHTLER.H, Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management. Management & Avenir, 2011, p43.

Sous-section 3 : Marketing RH ; une réponse à la demande générationnelle.

Le marketing RH est une pure inspiration des principes du marketing de produit. Deux pratiques différentes à savoir : le management des RH et marketing, et pourtant la fusion est bien prometteuse. Plusieurs recherches se sont intéressées à cet outil novateur en matière de gestion du capital humain, mais cela dit, il n'existe pas encore de théorie quant à ces pratiques. Le sujet étant en forte croissance nécessite encore l'aboutissement de plusieurs recherches et expérimentations pour apporter réponses à plusieurs questions problématiques, notamment celles s'intéressant aux pratiques du marketing RH adoptées par les dirigeants.

Le marketing RH est un outil faisant appel à un processus. Ce processus prend en considération tous les éléments humains et organisationnels internes et externes à l'organisation. Son but est d'optimiser la gestion des RH en rendant les gens plus engagés et plus motivés. Pratiquer du marketing RH est un état d'esprit et est le fruit d'une culture et de convictions qui poussent à avoir des gens épanouis au travail. L'objectif n'est pas seulement la rentabilité matérielle mais aussi un retour sur investissement à caractère psychologique, sociologique et technologique. Cette pratique témoigne de l'éveil managérial que peut avoir une entreprise pratiquante et respectant les principes du marketing RH.

Comme dans le marketing mix, le marketing RH veille au respect des 4 P, à savoir : Prix, Produit, Place, Promotion. La logique est passée du salarié-machine au salarié-produit. Dans d'autres travaux anglo-saxons on parle de l'employé-consommateur ou le consommateur interne « internal customer ». Dans les recherches francophones on parle plutôt de l'employé-client¹.

¹ ELLIOUA.H et HASSANI.N, Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique, Volume 1, N°2, Avril-Juin 2019, p 70.

Tableau n°2 : Les évolutions successives des attentes des salariés

	ATTENTES TRADITIONNELLES	ATTENTES DES ANNNES 90	ATTENTES ACTUELLES
Modèle	Emploi à vie	Fin de l'emploi à vie	Nomadisme
Vision	Long terme	Court terme	Très court terme
Emploi	Sécurité de l'emploi	Attractivité sur le marché de l'emploi	Zapping professionnel
Développement des compétences	Formation	Echange des compétences contre de la formation et l'acquisition d'expériences	Prise de contrôle par le salarié de son employabilité
Progression de carrière	Linéaire	Phases de transition	Chaotique
Rémunération	Garantie	Systèmes de rémunération au variable garantissant l'atteinte de résultats à court terme	Packages de rémunération très créatifs, souvent individualisés, tenant compte de la performance à très court terme
Relation avec l'employeur	Loyauté	Méfiance progressive à l'égard de l'employeur	Méfiance totale à l'égard de l'employeur
Hors travail	Loisirs	Equilibre vie privée/ vie professionnelle	Ambiance et cadre de travail

Source: CAPELLI. P, The new Deal at work, Boston, Harvard Business School Press, 1999.

Section 2 : La collusion entre le marketing et la ressource humaine.

Le marketing RH 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 impliqués¹. L'objectif est de développer une relation qui s'inscrit dans le temps.

¹ LIGER.P, marketing RH : comment devenir un employeur attractif, 4 édition DUNOD, Paris, 2016.

En effet, le concept du marketing RH ne cesse de gagner du terrain, que ce soit dans les milieux académiques, ou dans les sphères professionnelles. La littérature relevant du domaine, renvoie l'ouverture de la réflexion sur le marketing RH aux années 1980, qui est une nouvelle discipline qui relie deux domaines différents en l'occurrence le marketing et la Ressource Humaine.

A cet égard, le Marketing RH peut être un outil pour respecter les engagements de l'entreprise en matière de responsabilité sociale orientée capital humain.

Figure 02 : les interactions entre la stratégie, le marketing et la RH



Source : PANCZUK.S et POINT.S : Enjeux et outils du marketing RH : promouvoir et vendre les ressources humaines Broché : Editions d'Organisation, 2008. P 33.

Sous-section 1 : Rapprochement historique entre le marketing et la ressource humaine.

La connotation de l'expression « Marketing RH » peut sembler vacillante, pour certains gestionnaires classiques, mais face aux enjeux et aux défis qu'attendent l'entreprise, le jumelage de ces deux modes de management, offre une approche nouvelle, où l'heure est à la dilution des frontières qui existaient entre les fonctions de l'entreprise.

En effet le Marketing lui-même est en train de changer, passant de la dimension stratégique opérationnelle, à celle de gestion de la relation client, ou la notion même de la satisfaction des besoins, passe d'abord par la satisfaction des employés, afin d'en tirer le meilleurs de leurs travail, pour faire partager une culture d'entreprise orientée sur la Performance.

§1. Les nouveaux enjeux de la fonction RH.

Considérée pendant longtemps comme une fonction support, la fonction RH est appelée aujourd'hui à jouer un rôle plus stratégique. Elle est sollicitée pour accompagner les changements que connaissent les organisations dans leur dimension humaine. En effet, les évolutions technologiques, économiques et socioculturelles imposent de nouveaux modes de travail, plus d'efficacité et d'efficience, plus de rapidité, de flexibilité et de réactivité ce qui n'est pas sans affecter la stabilité, la motivation et la performance des RH.¹

Les nouveaux enjeux pour la fonction RH sont, entre autres, aujourd'hui de piloter des projets de changement, d'élaborer des politiques RH à même de satisfaire les exigences des employés, de développer leurs compétences et de les fidéliser. Ils concernent aussi l'attractivité de nouveaux talents par des actions qui permettent à l'organisation de se démarquer par rapport aux concurrents et de construire ou de maintenir sa marque employeur. On lui demande de mettre en place une démarche de gestion par compétences ainsi que des stratégies d'attractivité et de fidélisation permettant de mieux stabiliser les compétences et l'expertise de son capital humain qui reste le meilleur gage de la qualité des produits et services de l'organisation et par voie de conséquence de la satisfaction de ses clients finaux. La fonction RH est désormais appelée à apprendre à vendre (ses politiques et ses prestations sociales) et se vendre (en tant que fonction créant de la valeur ajoutée).

§2. Quand les ressources humaines s'inspirent du marketing.

Aujourd'hui encore, l'expression « marketing RH » laisse nombre d'interlocuteurs perplexes et certains auditoires dubitatifs, quand elle 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.

Selon Philip Kotler, 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

¹ MORENO.M sur proposition de MARVILLE.C Maître de Conférence GRH, Cours GRH/IFSE, IAE - UT1, p.7

consommateurs et adapter de manière continue l'appareil productif et commercial aux besoins ainsi déterminés »¹. Nous sommes a priori bien loin des ressources humaines. Et pourtant...

Si l'entreprise doit repenser sa façon de convaincre (et de séduire par sa marque employeur), la fonction RH doit revoir son positionnement, et, au-delà, sa stratégie d'approche de ses prospects et « clients » internes. Produit, service, comportement des clients, analyse du marché, positionnement, marque employeur, etc., toutes ces notions ont un point commun : elles relèvent du marketing.

Mais, de même que les responsables ressources humaines se sont peu à peu familiarisés avec la communication interne, jusqu'à en assurer la charge au détriment parfois des « dircom »², il va leur falloir apprendre à se servir des techniques issues du marketing, pour attirer le futur collaborateur (le séduire), l'intégrer (l'accueillir) et le garder (le fidéliser), à l'instar d'un client d'une marque qui serait dans ce cas celle de l'entreprise employeur.

Le contexte économique, démographique, social, politique et même moral n'a plus rien à voir avec celui des « Trente Glorieuses » ni avec celui des années « calamiteuses ». Nous sommes dans l'ère de la complexité sociale.

Celle-ci résulte des nombreuses années de crise que nous venons de connaître, que nous connaissons encore et qui marquent durablement les esprits et la mémoire collective. Elle provient de la multiplication des situations et des attitudes face au travail qui n'est plus une valeur de référence centrale.

Creuset de cette valeur travail, l'entreprise n'est plus cette nouvelle frontière que chacun souhaite atteindre et dépasser mais ressemble pour beaucoup à un mirage, une réalité trop souvent virtuelle. Et, pour finir, la montée de l'individualisme rend plus difficile la formation de nouvelles solidarités ou d'un partage de valeurs sociales.³

§3. L'émergence du marketing RH.

Avant de définir le marketing Rh, il est 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

¹ KOTLER.P, Kotler On Marketing, édition Broché, 2001.

² Dircom est une abréviation courante utilisée dans le monde de la communication et du marketing pour désigner les directeurs de la communication qui, comme leur nom l'indique, ont la responsabilité de la stratégie de communication d'une organisation. <https://www.definitions-marketing.com> consulté le 22-07-2019

³ LIGER.P, op cit, P8.

marketing ? Quels sont les outils du marketing utilisés ? Qu'est ce qui favorise le recours au marketing dans les différentes fonctions des ressources humaines ?

Avec l'évolution du marché du travail, on a de nombreuses modifications du contexte liées à la mondialisation (évolutions économiques, technologiques, sociodémographiques et les évolutions des styles de vie) qui impactent de ce fait les attentes des salariés et leurs attitudes face au travail. On a connu un changement considérable de la fonction ressources humaines (FRH) qui est soumise à de nouvelles exigences multiples et contradictoires sous une double pression des salariés d'une part, qui exigent stabilité et changement, équilibre vie privée/vie professionnelle, flexibilité et continuité de la relation professionnelle, et de l'organisation d'autre, qui exige attractivité, performance, reconnaissance mais qui ne peut plus ni promettre, ni imposer la stabilité et la loyauté de ses salariés. De ce fait, les entreprises et les salariés sont soumis à des pressions de plus en plus ardues. Les premières cherchent à attirer et retenir les talents, 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 de la fonction RH 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.¹

D'après Bender, Cadin et Véronique (2003)², 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.

En plus du 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.

¹ PANCZUK.S et POINT.S, op cit.

² CADIN.L, BENDER.A-F et SAIN-GIZIER. V, Carrières nomades : les enseignements d'une comparaison internationale, éditions Vuibert, Paris, 2003.

La relation entre l'employeur et le 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 fidélisation¹, à savoir la réputation de l'entreprise, développement futur, rémunération et le degré de responsabilité.

Ainsi, face au besoin d'attractivité, de fidélisation exprimés par les entreprises, la FRH s'allie avec le marketing qui se définit comme un ensemble de techniques visant à promouvoir, dans un contexte concurrentiel, des produits, des services auprès d'une clientèle cible qui vise donc à augmenter la notoriété du produit, service ou même de la marque, à stimuler l'intention d'achat et à fidéliser la clientèle, suivant une logique de relation client.

La réalité concurrentielle qui était réservée auparavant au marché des produits et services a gagné le marché de l'emploi, d'ailleurs le collaborateur n'est plus considéré comme un simple salarié, mais comme une ressource que l'on va chercher à attirer, ensuite à fidéliser, et ce à l'instar d'un client d'une marque, qui serait dans ce cas celle de l'entreprise employeur.

C'est à partir de cette perceptive que nous pouvons établir un lien entre deux métiers distincts: le marketing et la GRH, donnant ainsi naissance à une approche qui est le marketing RH.

Toutefois, cette nouvelle approche semble par la force des choses, se légitimer et ce en raison de plusieurs évolutions : Les évolutions liées à l'environnement ; les évolutions liées à la fonction RH ; et les évolutions liées aux attentes des salariés.

Sous-section 2 : Distinction entre marketing RH et notions proches.

Envisager le marketing RH nécessite préalablement de comprendre un ensemble de notions connexes issues du marketing ayant trouvé leur application en ressources humaines. Avant d'en donner une définition il faut distinguer le marketing RH d'autres notions voisines avec lesquelles il est souvent associé et confondu mais qui doivent être différenciées : marketing social, marketing interne et communication interne.

¹ PAILLE.P, La fidélisation des ressources humaines, édition Economica, Paris, 2004.

§1. Distinction entre le marketing des ressources humaines et le marketing social.

Il est souvent d'usage à tort de confondre marketing RH et marketing social¹. Cependant, le marketing social tel qu'il est défini dans le champ du marketing² ou dans celui des ressources humaines ne correspond pas du tout à la même définition. Et c'est bien souvent la marque qui permet de jouer sur les émotions.

Aussi, le pilier de la démarche de marketing social est-il la notion de marque employeur, tandis que celui du marketing RH est avant tout la notion de consommateur (ou de client) et la démarche de segmentation. La marque n'est d'ailleurs que la résultante d'une analyse approfondie des attentes des consommateurs et de la différenciation des produits.

Dans le marketing social, la place de la communication y est aussi très importante, puisqu'elle place « l'homme au cœur de l'organisation par une communication claire, transparente et éthique ».

L'employeur doit alors être à l'écoute du salarié. Le marketing social joue sur le registre de l'affect du salarié pour que celui-ci se sente bien dans l'entreprise.

Cela va évidemment au-delà d'une simple politique de communication et implique ainsi des politiques de reconnaissance, d'amélioration des conditions de travail, voire de fidélisation du salarié.

Nous pensons que le marketing social réduit les RH à un rôle uniquement social, alors que la réalité opérationnelle de la fonction est davantage centrée sur le concept de performance, dans laquelle la dimension sociale n'est qu'un outil parmi tant d'autres.

De plus, l'association des termes marketing et social, ou l'accent mis sur la communication, risque de limiter le rôle de la gestion des ressources humaines (et le rôle de la DRH) à améliorer le climat social de l'entreprise.

Le marketing RH reprend cette idée de donner du sens au travail. Cependant, si le marketing social reste ancré dans une démarche de bien-être, le marketing RH met véritablement le salarié dans une démarche « marchande », celui-ci devenant le véritable client interne de l'entreprise.

¹ PANCZUK.S et POINT.S, op cit.

² En marketing, selon Philip Kotler et Gérald Zaltman – inventeurs du terme –, le marketing social renvoie aux applications du marketing pour le bénéfice de la société. Le marketing social combine les approches traditionnelles, de manière à susciter le progrès social. In fine, les politiques de marketing social peuvent servir à sensibiliser envers certaines problématiques sociales, environnementales ou culturelles.

Le marketing RH est voué à se centrer sur la notion de « clients », qui reste trop souvent floue pour les responsables RH.

❖ Définition du marketing social

Du point de vue des ressources humaines, le marketing social¹ est un état d'esprit visant à aborder différemment la relation entre le salarié et son employeur. Le marketing social intègre les outils marketing pour aider l'entreprise à confronter en permanence ses points de vue avec ceux de ses différentes parties prenantes (essentiellement les salariés), jusqu'à jouer sur les émotions.

§2. Distinction entre le marketing des ressources humaine et le marketing interne.

Dans les années 1980 est apparu le terme de « marketing interne », un nouvel état d'esprit visant à appliquer les techniques du marketing, non plus à l'extérieur de l'entreprise (en externe), mais à l'intérieur de celle-ci (en interne).

Il s'agit d'une approche centrée sur les salariés, considérés comme les détenteurs du succès ou de l'échec de leur organisation. C'est pourquoi le marketing interne est premièrement apparu dans les entreprises de service, celles qui mettent leurs salariés au premier plan, c'est-à-dire au contact direct avec la clientèle. Le marketing interne suppose une analogie entre espace marchand et espace organisationnel, soit entre le client et le salarié². Le marketing interne considère ainsi les salariés comme un marché à conquérir, et ces derniers sont alors eux-mêmes davantage considérés comme des « clients internes ».

L'objectif est ainsi de mettre en œuvre un ensemble de méthodes et de techniques dans l'intérêt simultané des clients et des salariés. Le but de l'entreprise est de renforcer la prise en compte de la clientèle ; si les salariés sont appréhendés comme les premiers clients de la direction, le destinataire ultime reste le client final.

L'objectif reste donc de nature économique : accroître la satisfaction du consommateur à partir d'actions et de principes menés directement auprès des salariés de l'entreprise.

Le produit à vendre est non seulement celui de l'entreprise, mais également celui de son management, c'est-à-dire ses conditions de travail, son climat, la richesse de son

¹ PITELET.D, La nouvelle parole de l'entreprise : Essai sur le marketing social, Média livre, Paris, 2005.

² En d'autres termes, le marketing interne devient un moyen de supplanter les relations internes fondées sur l'autorité « par des modalités d'échanges issus de l'espace marchand », soulignent Amélie Seignour et Pierre-Louis Dubois, dans un article publié dans la Revue française de gestion.

environnement, son mode de fonctionnement, ses images, ses plans et projets de développement, etc.

Le marketing interne se veut une approche globale du management des hommes, mais qui reste principalement fondé sur la formation et la communication au service d'objectifs spécifiques. Des relations marchandes entre le salarié et son supérieur hiérarchique remplacent les relations hiérarchiques traditionnelles. Ce qui change fondamentalement la relation, en parlant plus de confiance, de long terme ou encore de fidélisation.

Une des missions principales du marketing interne est alors de répondre aux problèmes de motivation et d'implication du personnel dans la vie quotidienne de l'entreprise. Pour cela, il s'agit de changer les représentations et les comportements au travail, mettre en place cette relation marchande entre l'employeur et ses salariés, et ainsi faire en sorte que ces derniers soient plus satisfaits dans leur travail. En ce sens, les salariés constituent aussi un marché à conquérir pour l'organisation.

Le marketing RH reprend cette « pensée client » et cette attitude fondée sur un marché à conquérir. Néanmoins, ce n'est pas du marketing interne, car le marketing RH dépasse la simple notion de communication ou encore de système marchand et propose une approche plus complète ou complexe de la notion de client.

En effet, le marketing RH doit considérer les salariés actuels, passés, mais aussi futurs comme les clients finaux d'une DRH qui doit leur « vendre » des prestations (formations, employabilité, plan de rétention, possibilités d'investir dans l'entreprise via des plans d'actions salariés, etc.). Mais la notion de clients ne doit pas se limiter aux seuls salariés : elle peut aussi concerner la direction, les actionnaires et tous ceux à qui la DRH souhaite vendre ses produits et services – et accessoirement se vendre pour asseoir sa légitimité.

❖ Définition du marketing interne

Le marketing interne peut être défini comme « un ensemble de méthodes et de techniques qui, inscrites dans un plan d'action en trois phases (compréhension du marché interne, mis en adéquation avec les exigences du marché externe, organisation du changement et mobilisation des hommes), vont permettre à l'entreprise de disposer en permanence d'un capital de

ressources humaines capable de dynamiser et d'accompagner son propre développement ». Le marketing interne repose ainsi sur une relation commerciale individu/organisation¹.

§3. Distinction entre le marketing RH et la communication interne.

La communication interne est l'ensemble des actions de communication que l'entreprise mobilise envers ses collaborateurs. Elle relève souvent de la responsabilité du service RH, étant considérée comme un outil lié à la gestion du personnel au-delà d'une simple information de celui-ci. Elle peut être assimilée à une forme de publicité faite au sein de l'organisation pour promouvoir des résultats, encourager le personnel ou encore expliquer une nouvelle orientation stratégique ou des changements. Son objectif est de fédérer direction et personnels autour d'une information afin de faire adhérer chacun au message porté par cette information. La communication interne s'élabore à partir d'une stratégie cherchant à faire passer au mieux un message auprès des clients internes. Elle ne prend pas en considération les besoins et les attentes de ces derniers mais cherche plutôt à créer un besoin auprès d'eux pour qu'ils soient impliqués par le message véhiculé.²

En résumé, la communication interne correspond essentiellement à l'émission d'un message de manière descendante depuis la direction vers les collaborateurs. Elle ne cherche pas à identifier les attentes et apporter une réponse précise à celle-ci. Des lors, elle ne considère pas ceux qui perçoivent le message comme des clients mais plutôt comme des destinataires d'une information.³

§4. Définitions du marketing RH.

Le marketing RH est un concept récent qui s'approprie les bases et les techniques du marketing et de la communication d'entreprise. Il vise à séduire vos futurs collaborateurs sur le marché de l'emploi externe et à fidéliser les compétences de l'entreprise.

Selon Serge Panczuk et Sébastien Point : Le marketing RH se définit comme un nouvel état d'esprit fondé sur des techniques marketings adaptés aux ressources humaines pour que l'entreprise et sa DRH puissent se vendre, vendre, fidéliser et se renouveler⁴.

R.COLLE et A.MERLE définissent le marketing RH comme : « l'ensemble des méthodes et des moyens dont dispose une entreprise pour créer, délivrer et communiquer de la valeur, auprès

¹ LEVIONNOIS.M, Marketing interne et management des hommes, Éditions d'Organisation, Paris, 1987. p. 30

² BRILLET.F et GAVOILLE.F, marketing RH, ed DUNOD, Paris, 2017, p16.

³Idem.

⁴ PANCZUK.S et POINT.S, op cit, p4.

de ses salariés actuels et/ ou potentiels et pour gérer la relation avec eux d'une manière qui soit profitable à l'organisation et aux salariés »¹.

Pour Rodolphe et Aurélie (2008), ils affirment dans la définition que l'objectif d'un marketing des ressources humaines consisterait à s'intéresser à l'échange entre une organisation et ses salariés, et à rendre cet échange favorable aux deux parties en créant de la valeur pour le salarié, et en permettant à l'organisation d'optimiser son recrutement et de fidéliser ses salariés à forte valeur ajoutée.²

Une autre manière de définir le marketing Rh est celle donnée par Arnaud S. Frimouss et J-M. Peretti (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 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 »³.

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).

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.

¹ LIGER.P, « Le marketing des ressources humaines : attirer, intégrer et fidéliser les salariés », Dunod, 2004, p9

² COLLE.R et MERLE.A, « L'appropriation des outils marketing de fidélisation en GRH : le cas d'une taxinomie des stratégies de personnalisation »,2008. <http://www.reimsms.fr/agrh/docs/actes agrh/pdf des actes/2019colle me rle034.pdf>

³ARNAUD.S, FRIMOUSSE.S et PERETTI J-M., Gestion personnalisée des ressources humaines: implications et enjeux, Revue Management & Avenir n°28, Septembre - Octobre 2009.

Section 3 : Objectifs, enjeux, apports et limites du Marketing RH.

Clarifier les objectifs ainsi que le but du marketing des ressources humaines et comprendre ses enjeux, sont des conditions essentielles pour une analyse fondée de la situation réelle, pour un développement systématique de solutions et pour un concept de marketing RH efficace.

Sous-section 1 : Les objectifs du Marketing RH.

Avant qu'une entreprise puisse se pencher sérieusement sur son attractivité en tant qu'employeur et sur des concepts adaptés et des possibilités d'organiser le marketing du personnel, il faut d'abord clarifier les buts que l'entreprise vise avec son marketing RH.

Les objectifs suivants peuvent être envisagés:

- être et rester un «Employer of choice» ;
- augmenter l'attractivité de l'employeur ;
- obtenir des avantages concurrentiels sur le marché du travail ;
- être un employeur attractif pour les groupes cibles pertinents ;
- garder les «bons» employés, offrir des conditions cadres optimales qui leur permettent de déployer toutes les capacités et leur disposition à fournir des performances ainsi qu'engager de nouveaux excellents collaborateurs ;
- utiliser de manière optimale le potentiel de création de valeur ajoutée des collaborateurs et fournir une contribution substantielle au succès de l'entreprise ;
- mise en œuvre cohérente des offres et des programmes RH uniques (employer Branding) ;
- élaboration, organisation et entretien d'une image unique de l'employeur (employer brand) ;
- relevé des besoins, des attentes et des préférences des collaborateurs ;
- augmentation durable de la satisfaction et de la productivité des collaborateurs se démarquer de la concurrence sur le marché du travail ;
- Créer de la valeur par la communication interne et externe ;
- Renforcer la dynamique d'engagement et la satisfaction des salariés ;
- Attirer de nouveaux talents, les intégrer, et les fidéliser (rétention des collaborateurs) ;
- Définir et transmettre la culture d'entreprise pour renforcer le sentiment d'appartenance ;
- Valoriser l'image de marque et augmenter la notoriété ;
- Individualiser l'offre.

Sous-section 2 : Les enjeux du Marketing RH.

Au-delà de la difficulté de conjuguer les attentes de l'ensemble de ses clients, la fonction RH doit être en mesure de se saisir des enjeux actuels qui font évoluer les modes de conception du travail et de pensée, mais aussi de prendre en compte des problématiques individuelles et collectives, et d'intégrer les évolutions de la technologie et les nouveaux types de relations professionnelles qui s'établissent.

§1. Enjeux organisationnels.

La question de la satisfaction des attentes des clients présente un certain nombre d'enjeux pour les organisations. Si la fonction RH cherche à réussir son orientation client, c'est en premier lieu pour optimiser sa performance et assurer la satisfaction de la direction et des actionnaires. Ceci suppose des ressources humaines impliquées, motivées, engagées professionnellement et compétentes dans les tâches et activités qui leurs sont confiées. La fonction RH fait aujourd'hui face à un changement de rapport au travail, conséquence d'une transformation longue qui s'est opérée entre les années d'après-guerre de plein-emploi à nos jours, où les crises successives ont généré un désenchantement par rapport au travail et l'assurance de conserver sa place dans l'organisation. Avec l'accroissement de la compétition et l'évolution technologique qui a remplacé progressivement un certain nombre de métiers, la fonction RH doit faire face à une perte de sens du travail qui se traduit par une baisse de productivité, de l'absentéisme qui glisse petit à petit vers un désengagement professionnel et une augmentation du turnover. La relation salariale a très largement évolué, et les nouvelles générations notamment n'hésitent plus à aller chercher ailleurs la satisfaction des attentes qu'elles n'obtiennent pas dans leur emploi. Ainsi, la fonction RH doit relever le défi de réussir la prise en compte de l'ensemble des attentes des salariés pour permettre l'atteinte des résultats fixés par l'organisation.

Réussir son orientation marché relève aujourd'hui d'une capacité à proposer une offre RH de référence qui participe à la quête de sens au travail et qui donne envie de s'investir dans son organisation.

§2. Enjeux stratégiques.

Le marketing RH peut, dans un contexte d'hyper compétitivité, constituer une nouvelle source d'avantage concurrentiel. On observe que bien souvent les organisations déploient des dispositifs de gestion très complexes pour optimiser leurs couts ou leurs processus afin d'augmenter leurs performances. Toutefois ceci peut avoir des conséquences en termes de choix stratégiques et de comportements sur les marchés qui ne répondent pas aux attentes et aux besoins des employés.

Dans ce cadre, rajoutons parfois que certains employés détenteurs de compétences spécifiques opèrent des choix en matière de recherche d'emploi ou d'organisations nouvelles qui dépassent le simple fait de l'activité et de la rémunération. De cette façon, les organisations, en travaillant sur le marketing RH, considèrent que le dispositif proposé peut constituer un enjeu en termes de détention d'un avantage concurrentiel. L'organisation part du principe que les collaborateurs peuvent constituer des ressources internes stratégiques. Mais afin d'acquérir et de maintenir ces ressources, la fonction RH doit relever un ensemble de défis qui relèvent d'une démarche stratégique de marketing RH telle que nous l'avons défini. Pour ne citer que quelques exemples, la fonction RH doit notamment :

- Faire face à la guerre des talents, trouver des solutions aux difficultés de les attirer au sein de son territoire, à la pénurie de main-d'œuvre, à la recherche de compétences clés et rares avec la contrainte de se faire rencontrer offre et demande d'emploi ;
- Etre désormais en capacité d'individualiser les actions pour cibler les candidats qu'elle souhaite attirer au moyen d'une GRH à la carte qui engendre dès lors une problématique de cout et un risque de ne pas avoir un retour sur investissement ;
- Développer une réelle veille concurrentielle sur le marché de l'emploi pour savoir se situer par rapport aux autres acteurs de son secteur et rester dans la course de l'attractivité et de la fidélisation ;
- Réussir à considérer les collaborateurs comme une réelle ressource stratégique à l'organisation. Ceci implique de faire accepter que l'on ne fidélise pas tout le monde mais plutôt ceux qui détiennent les compétences clés, et avec la difficulté de maintenir l'équité au sein de l'organisation.

§3. Enjeux sociaux, sociétaux et politiques.

Nous considérons que le marketing RH permet de révéler des enjeux sociaux, sociétaux et politiques majeurs. Ceci semble cohérent puisqu'il s'intéresse et s'adresse à beaucoup d'autres acteurs que les seuls collaborateurs dans les organisations. Rappelons également que l'on se trouve actuellement dans un contexte de crise de l'Etat providence qui se manifeste par un désengagement progressif de l'Etat dans différents domaines et dans le financement d'actions sur lesquelles il était très présent. Ainsi, il est possible d'identifier de nombreux éléments qui pourraient, dans une politique de marketing RH, répondre à ces différents types d'enjeux :

- Un dispositif de formation dans l'entreprise, destiné à développer les compétences des collaborateurs, peut répondre à des enjeux sociaux importants en termes d'employabilité. Certaines entreprises n'hésitent pas à proposer des actions de formation sans lien direct avec l'activité ou les compétences qui leur seront utiles demain, mais pour développer le portefeuille de compétences de ses collaborateurs dans un contexte où il devient difficile de leur proposer un emploi durable ;
- Des pratiques d'accompagnement destinées à opérer une vigilance sur l'équilibre vie professionnelle/ vie privée, à donner de l'autonomie et faciliter la responsabilisation, à instaurer un climat de confiance, sont de nature à participer au développement des individus et à les inscrire dans un contexte plus large que celui de leur vie professionnelle ;
- Des pratiques de management de la qualité, sécurité et conditions de travail sont également des dispositifs qui peuvent être naturellement intégrés dans la démarche de marketing RH et qui concourent à l'amélioration du bien-être au travail. Un management bienveillant et reposant sur des principes de communication non violente va également dans le même sens ;
- La prise en charge d'actions envers les familles des collaborateurs via par exemple la politique de rétribution (aide financière au suivi d'études supérieures, validation des acquis de l'expérience, ramassage scolaire des enfants du personnel...ect) sont également des actions du mix social importantes pour relever des enjeux sociaux et sociétaux.

§4. Enjeux technologiques.

Dans un contexte digitalisé et une évolution constante des technologies de l'information et de la communication, les organisations doivent être en permanence capables de s'adapter aux nouveaux besoins et nouvelles attentes que génèrent ces évolutions. L'utilisation des outils connectés, la place des réseaux sociaux, l'accroissement des possibilités qu'offrent les SIRH, et notamment dans la gestion du Big data comme source de données sont autant de révolutions auxquelles le marketing RH peut offrir une réponse pertinente, permettant ainsi de dégager un avantage concurrentiel. Bien prendre en compte son « public » et ses clients permet d'utiliser des outils connectés et des réseaux sociaux de manière pertinente pour faire valoir son offre RH dans l'ère numérique. En développement des techniques de veille et d'analyse du marché, les organisations peuvent être proactives dans la place du numérique dans le travail et dans l'appropriation des outils par les collaborateurs, mais également dans la construction de solutions numériques en cohérence avec les besoins et les attentes de l'organisation et des personnels, comme dans le télétravail. En adoptant des techniques de traitement des données fiables et valides grâce au marketing RH, les organisations peuvent également être en mesure d'utiliser le Big data pour mieux cibler l'offre RH à proposer pour chacun et participer à la recherche d'individualisation des pratiques, tout en anticipant les risques liés à la sécurité des données.¹

Sous-section 3 : Les apports du Marketing RH.

« Apprenez à vous vendre » entendent souvent les chercheurs d'emploi. Désormais, l'entreprise est logée à la même enseigne à l'heure où les tensions sur le marché du travail sont de plus en plus vives. Pour séduire et fidéliser les meilleurs profils, l'entreprise doit se vendre. Et apprendre à utiliser les techniques issues du marketing comme elle le ferait pour attirer les clients vers sa marque.

L'objectif d'un marketing des ressources humaines consisterait donc à s'intéresser à l'échange entre une organisation et ses salariés, et à rendre cet échange favorable aux deux parties, en créant de la valeur pour le salarié, et en permettant à l'organisation d'optimiser son recrutement et de fidéliser ses salariés à forte valeur ajoutée.

¹ BRILLET.F et GAVOILLE.F, op cit, p52.

D'autre part, le marketing RH permet à une entreprise de se faire connaître comme employeur. Le marketing RH permet également à la fonction RH de communiquer sur elle-même: quelle est la politique ressources humaines de l'entreprise, quelles sont ses valeurs...

Autant d'informations que les candidats et salariés souhaitent connaître afin de choisir ou de rester dans une entreprise. En effet, les salariés souhaitent de plus en plus savoir ce que l'entreprise leur propose et peut leur apporter, en matière de recrutement, de formation et de gestion des carrières notamment.

En outre, le marketing RH permet à l'entreprise de mieux connaître :

- son marché : marché de l'emploi, marché de la formation ;
- son environnement : les lois, les règlements, l'évolution de la société ;
- ses concurrents directs (même secteur d'activité) ou indirects (même profil recherché) ;
- ses publics, leurs besoins et leurs attentes.

Sous-section 4 : Les limites du Marketing RH.

Comme nous l'avons défini précédemment, le marketing vise à satisfaire les besoins des clients de l'entreprise tandis que les RH s'attachent à satisfaire les besoins de l'organisation et des hommes qui la composent.

Notons de prime abord que certaines visions restent limitées et « court termistes » dans le sens où elles cantonnent le marketing RH dans l'une de ses composantes, à savoir la communication. Si cette dernière joue un rôle primordial dans les actions de la DRH, il n'en reste pas moins que « Le marketing RH revient à offrir dans le temps une palette de services aux salariés, suivant une démarche commerciale complète¹ ». C'est une démarche plus complexe qu'une simple opération de communication et qui nécessite d'utiliser tous les éléments du marketing mix.

Quand on communique sur son entreprise et ses valeurs, cela suppose des messages porteurs de promesses et d'engagements. Le non-respect de ses engagements entraîne logiquement un risque de démotivation et désengagement. Il faut donc assumer les conséquences des promesses générées par l'image créée en interne et en externe.

¹ WACHEUX.P, Journal du Net, mars 2005

http://www.journaldunet.com/management/dossiers/050272marketing_rh/wacheux.shtml. Consulté le 07/12/2019

Une autre limite réside dans le fait de mener une politique de marketing RH¹ déséquilibré en privilégiant les axes d'attractivité externe par rapport à son attractivité interne. Il ne sert rien en effet d'attirer sans pouvoir fidéliser les ressources clés externes existantes.

Sur le terrain, la pratique du marketing RH reste limitée à quelques grands groupes et multinationales. Les PME n'ont pas encore pris conscience de la nécessité de faire évoluer le management de leurs ressources humaines selon une approche marketing. Quelques-unes continuent d'avoir recours aux pratiques traditionnelles de la gestion du personnel faute d'une volonté claire de leurs équipes dirigeantes, de l'insuffisance de moyens humains, financiers, techniques et informationnels appropriés. D'autres, par contre, s'en servent sans le savoir.

Associer marketing et ressources humaines peut paraître insensé. Les ressources humaines ont un relatif sérieux, qui semble en désaccord avec le domaine du marketing.

Avec l'enchaînement des crises économiques, une partie de la population active a des difficultés à trouver du travail. L'individualisme devient prédominant, il est d'autant plus vital de créer de nouvelles solidarités, au sein de l'entreprise.

Ces problématiques sont sensibles car nous évoluons dans un monde complexe où le marché du travail est une variable clef de l'insertion sociale.

Le service ressources humaines est au cœur de l'organisation et cristallise toutes les attentes, en termes de performance, motivation et pérennisation de l'activité.

C'est dans cet état d'esprit que les responsables des ressources humaines vont devoir apprendre à se servir de techniques issues du marketing pour attirer leur futur employé.

L'intégration sociale des individus est nécessaire pour engendrer une certaine stabilité politique dans l'organisation et l'optimisation des ressources. Appliquer les règles du marketing à la gestion des ressources humaines s'avère indispensable dans un contexte d'intense compétitivité internationale, pour recruter les meilleurs éléments, les faire évoluer au sein de l'entreprise et assurer un climat propice entre les différentes générations des employés. Le marketing RH devient ainsi un enjeu stratégique, pour les entreprises et pour la société, Dénicher de nouveaux talents, renforcer l'engagement, partager sa culture d'entreprise et améliorer l'expérience employée constituent aujourd'hui les principaux défis de l'entreprise.

¹ BLANCOT.C, Le marketing RH : nouvelles dimension de la GRH et/ou du Marketing
<http://gestionpaiegrhquichoisir.com/2010/04/le-marketing-rh-nouvelle-dimension-de-la-grh-etou-dumarketing>.

Chapitre deuxième :
Attirer, retenir et fidéliser
les ressources humaines :
Nouveau défi des
entreprises.

Chapitre deuxième : Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines : Nouveau défi des entreprises.

Avec l'essor des nouvelles technologies, le marketing traditionnel s'est étendu au marketing digital. Seulement, ce n'est pas le seul domaine avoir eu recours à une évolution. En effet, les Ressources Humaines se digitalisent également avec l'émergence de nouvelles tendances relatives aux modes de recrutement, à la flexibilité des organisations et à la main-d'œuvre, donnant naissance au marketing RH qui se caractérise par une appropriation de la démarche marketing par l'univers RH.

Dénicher de nouveaux talents, savoir s'entourer des bonnes personnes, les attirer et les fidéliser, renforcer l'engagement, partager sa culture d'entreprise et améliorer l'expérience employée constituent les principaux défis pour le gestionnaire de talents qui jouera un rôle majeur dans l'entreprise.

On voit donc depuis quelques années, se développer une nouvelle stratégie RH qui est « La stratégie marketing RH », dont le but est en quelque sorte d'améliorer son image de marque à travers sa marque employeur.

Section 1 : Le marketing des ressources humaines : mode d'emploi.

La démarche Marketing RH est constituée de trois grandes étapes : 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 leurs marchés et proposer des solutions satisfaisantes pour répondre aux besoins identifiés.

Sous-section 1 : La stratégie marketing des ressources humaines.

Par le biais de l'application de la démarche marketing, la fonction RH espère satisfaire les salariés actuels et futurs, vendre les prestations RH et assurer la durabilité des relations marchandes avec les parties prenantes. Pour ce faire, il est nécessaire de commencer dans un premier temps par la segmentation, ensuite le ciblage et pouvoir enfin se positionner.

§1. La segmentation 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 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 la 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 ait 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.

1. Le but de la segmentation d'un marché du travail

La finalité de la segmentation est simple : mieux connaître son marché et procéder par la suite à des ciblage plus efficaces en fonction de la stratégie de l'entreprise. Une bonne segmentation permet d'optimiser l'utilisation des services RH et de mesurer de manière plus fine leur taux d'usage et d'acceptation.

Un segment de marché est « constitué d'un groupe d'individus qui répondent de manière identique à une offre ». Tout comme le département marketing regroupe ses clients selon certains critères, la DRH peut segmenter les salariés de la même manière. Il s'agit alors d'identifier les segments de marché composés d'individus aux mêmes attentes afin de leur proposer des solutions répondant le mieux possible à ces attentes. Enfin, il s'agit de dégager des segments de clients homogènes pour appliquer un plan de marketing RH particulièrement adapté aux attentes de ces clients.

La démarche de segmentation dépend prioritairement de deux conditions (figure 03) : premièrement, la flexibilité de l'offre RH de l'entreprise, pour que celle-ci puisse au mieux adapter son offre et répondre aux attentes ; deuxièmement, la diversité des attentes et des motivations des clients. Les salariés ont différentes attentes au cours de leur vie et la segmentation est un processus qui permet de répondre à ces attentes.

Figure 03 : les possibilités de segmentation RH



Source : McDonald.M et DUNBAR.I, *Market Segmentation: How to Do It, How to Profit from It*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2004.

La segmentation RH est un passage obligatoire pour l'entreprise puisqu'elle lui permet à terme, de différencier son offre dans un univers très concurrentiel de « guerre des talents »¹ et de besoin de rétention.

De nombreuses entreprises procèdent désormais à la segmentation RH. Des grandes entreprises possédant une base de clients très diversifiés, appliquent désormais les principes du CRM (Customer Relationship Management)² sur leurs propres salariés. L'objectif est ainsi de savoir quelle sorte de main-d'œuvre optimale (en termes de compétences, de capacités ou de diversité) convient au mieux aux attentes des consommateurs. Si ces entreprises segmentent leur personnel en groupes ou familles en fonction du profil du consommateur, d'autres entreprises, procèdent à une véritable segmentation RH en matière de recrutement, en façonnant leurs messages construits en fonction du type de talents recherchés.

¹ L'expression "Guerre des Talents" a été utilisée pour la première fois par McKinsey en 1997 pour décrire les difficultés rencontrées par les entreprises qui veulent recruter des salariés qualifiés.

² CRM est un acronyme désignant l'ensemble des outils et techniques destinés à capter, traiter, analyser les informations relatives aux clients et aux prospects, dans le but de les fidéliser en leur offrant ou proposant des services.

Au cours des années, la fonction ressources humaines a évolué pour passer d'une vision non segmentée des salariés (le personnel) à une approche segmentée selon des critères dictés le plus souvent par l'environnement extérieur.

2. Les méthodes de segmentation.

Les données concernant les salariés sont très riches et très diversifiées, ce qui complexifie la démarche de segmentation. Cependant, les critères qu'on pourrait qualifier de classiques et fondés d'ailleurs sur des critères sociodémographiques (l'âge, le sexe, le statut, la nationalité, etc.). La montée en puissance des politiques non discriminatoires et de gestion de la diversité limite de tels découpages de la population des salariés.

Il est évident que la DRH privilégie – plus ou moins volontairement – des segments liés à la multiplicité des sites de travail, la nature des fonctions, le statut ou encore les filières professionnelles. Jacques Igalens¹ souligne que les critères de base de segmentation sont essentiellement liés aux attentes et aux préférences des individus par rapport aux différentes dimensions de la politique sociale (organisation du travail, modes de reconnaissance comme la rémunération, etc.).

Les méthodes traditionnelles de segmentation en ressources humaines concernent des critères géographiques, d'expérience, de temps de travail, de position hiérarchique et plus rarement, par génération, par type d'emploi, ou encore par attitude et/ou motivation. Citons également la segmentation par genre, dont la pertinence en marketing n'est plus à prouver, et constitue même une véritable opportunité de croissance pour les entreprises. Dans le domaine de ressources humaines, proposer des services RH segmentés par le genre permet d'offrir des possibilités pour concilier, par exemple, vie privée et vie professionnelle.

Si ces critères de segmentation sont régulièrement et largement utilisés par les professionnels RH, ils nécessitent d'être implantés avec précaution afin d'être utilisables et efficaces.

¹ IGALENS.J, « Segmentation sociale et gestion des ressources humaines », Encyclopédie de gestion, tome 3, Economica, Paris, 1997.

La segmentation est donc un facteur d'efficacité de la fonction RH, qui permet de faire face à la nouvelle donne RH (telle que la mobilité accrue des salariés, les changements de plus en plus fréquents dans les structures des entreprises fusions- acquisitions, cessions d'activité, process de reengineering...) en facilitant une meilleure analyse des ressources de l'entreprise, et donc en accroissant les capacités d'anticipation, mais aussi en optimisant les politiques RH en concentrant l'énergie sur des cibles et des segments précis¹.

Voici trois exemples de méthodes de segmentation qui peuvent être utilisées simultanément selon les besoins dans l'entreprise.

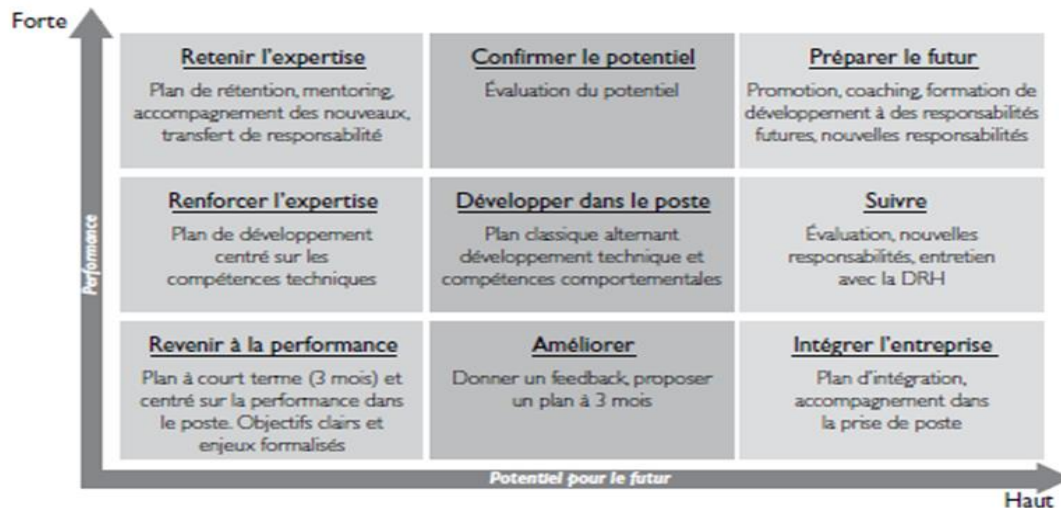
❖ **Segmenter en fonction de la performance et du potentiel.**

Il s'agit de cibler les salariés en fonction de leur performance actuelle et de leur potentiel, en mobilisant une matrice de type performance/ potentiel. Cette dernière permet d'identifier généralement quatre groupes (« réserve », « freins », « étoiles » et « piliers »)² suivant la performance et le potentiel de chacun de ces groupes. Il est alors admis de fidéliser les piliers (caractérisés par une forte performance, mais un potentiel plus faible) et surtout les étoiles (montrant à la fois une forte performance et un fort potentiel). Ceci permet d'identifier les cibles et d'identifier des situations de transitions. Dans une telle configuration, on préfère un modèle affiné de la matrice pour porter la distinction à neuf groupes, toujours selon les mêmes dimensions (figure 04), permettant d'affiner la segmentation de la population des salariés. La description ci-après part du potentiel, mais une démarche identique fondée sur la performance serait tout aussi légitime, en fonction des objectifs visés.

¹ BECKER.B, HUSELID.M & BEATTY.R, The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance, Harvard Business School Press, 2001.

² ANNICK.C, toute la fonction RH, éd DUNOD, 2006.

Figure 04 : segmenter en fonction de la performance et du potentiel



Source: WARREN. E, FERENCE. T & STENER.J, “The case of the plateaued performer”, *Harvard Business Review*, vol. 53, n°1, 1975, p.30.

Les trois catégories à plus haut potentiel (les plus à droite sur la figure 04) rassemblent les nouveaux, les hauts potentiels et la catégorie intermédiaire (performance acceptable mais haut potentiel). Cette dernière catégorie concerne souvent les personnes qui ont évolué de la case « haut potentiel » vers ce statut par manque d’engagement de l’entreprise.

Une attention particulière doit être portée à ces cas afin de permettre d’identifier les raisons de ce positionnement. La catégorie intermédiaire (au centre de la figure 04) est la plus fréquente. Les deux autres sont des catégories de « passage » qui doivent permettre d’analyser une situation et de confirmer des options encore incertaines.

Dans les trois catégories au plus faible potentiel (à la gauche de la figure 04), les deux segments qui pourraient nécessiter une attention particulière sont les personnes ayant une faible performance et un potentiel de développement limité. Cette catégorie nécessite avant tout de donner un feedback¹ formalisé et documenté à la personne, puis de proposer un plan de retour à la performance centré sur les activités de la fonction.

¹ Feedback : Le retour d’information, d’expérience sur les effets produits par une action ou comportement.

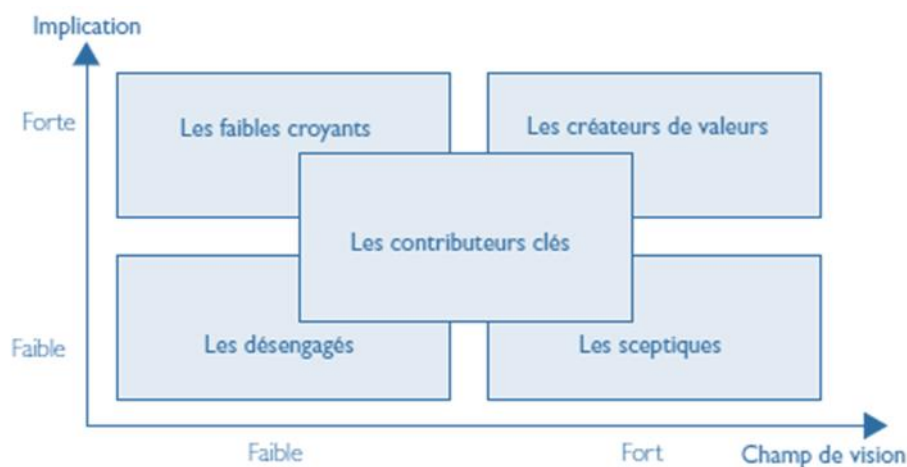
L'autre extrême concerne les experts ayant atteint leur niveau maximum de développement. Leur potentiel est donc limité, mais ils jouent un rôle stratégique en apportant des connaissances rares. Il s'agit alors de faire évoluer leurs responsabilités non pas de manière hiérarchique, mais par exemple d'utiliser leur savoir pour former des nouveaux entrants dans l'entreprise. Enfin, il faut aussi parer au risque de départ en préparant des successeurs.

❖ **Segmenter les individus selon leur engagement.**

Un autre modèle de segmentation vise à distinguer deux axes permettant de segmenter les individus selon leur engagement envers l'entreprise. Les salariés engagés ne sont pas seulement impliqués, mais saisissent la manière dont ils peuvent contribuer à l'entreprise.

Selon l'étude menée par le cabinet Watson Wyatt en 2007, l'engagement des salariés combine implication et « champ de vision » (c'est-à-dire la vision précise qu'a le salarié de sa création de valeur pour l'entreprise) (figure 05).

Figure 05 : une segmentation sur l'engagement des salariés



Source : Watson Wyatt, Bridging the Employee Engagement Gap, rapport 2017.

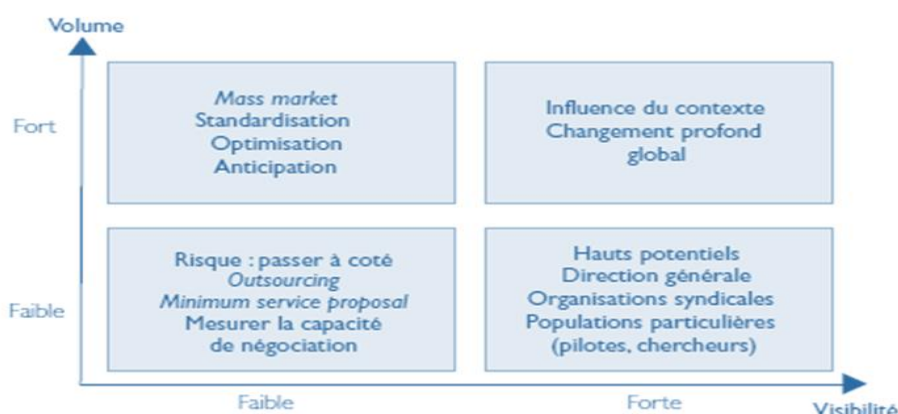
Il en résulte une segmentation des salariés en cinq segments distincts :

- les créateurs de valeurs (score élevé sur les deux dimensions) ;
- les contributeurs clés (score moyen sur les deux dimensions) ;
- les sceptiques (score élevé sur le « champ de vision » mais faible implication) ;
- les faibles croyants (forte implication, mais faible « champ de vision ») ;
- les désengagés (faible score sur les deux dimensions).

Segmenter les salariés de cette manière est important si l'on considère les différences entre segments dans les programmes RH créés pour retenir les meilleurs talents.

❖ **Segmenter selon la visibilité et le volume de la population.**

Figure 06 : matrice de segmentation selon le volume et la visibilité de la population



Source : PANCZUK.S et POINT.S, *op cit*, p 70.

Ces deux premières approches peuvent se compléter par une matrice qui va définir la segmentation marketing RH en fonction de deux critères liés à la visibilité de la population (pour une population stratégique, par exemple, les pilotes dans une compagnie aérienne ou les conducteurs de train à la SNCF) et son volume (pourcentage des salariés) (figure 06).

Les clients potentiels ne sont pas ici identifiés selon un groupe d'appartenance, ou encore des critères qui se rapprocheraient de socio-styles, mais selon le croisement du volume et de la visibilité, un des critères correspondant le plus au pouvoir dans l'entreprise.

La visibilité identifie les cibles qui seront les plus influentes, soit de par leur positionnement hiérarchique, soit de par leur rôle dans certains processus de décision (par exemple, les organisations syndicales), soit de par leur aspect tactique (talents issus de la concurrence) ou stratégique (emploi des seniors).

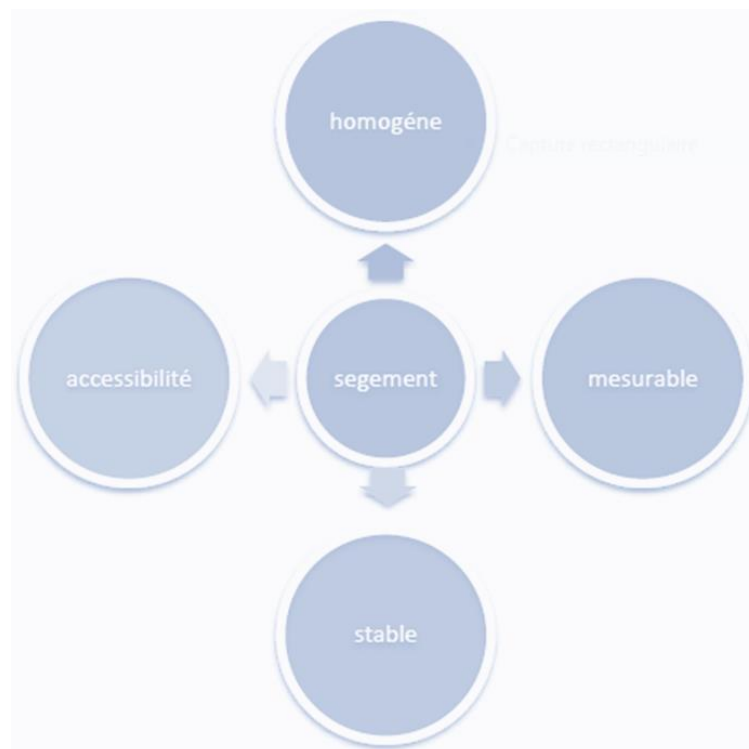
Le volume est un critère plus simple, qui caractérise la cible par le nombre de personnes identifiées dans chaque segment. Comme le souligne la figure 06, quatre segments sont ici possibles :

- Le premier segment peut être celui des « laissés pour compte », population faible par son volume et par sa visibilité (en bas à gauche). Cette cible ne fera pas partie des priorités du marketing RH. Elle ne doit cependant pas rester isolée, mais bénéficiera le plus souvent de services standards. Un des grands challenges de cette cible sera de se rendre plus visible, afin d'accéder à un deuxième segment, celui des populations peu importantes par leur volume, mais très visibles.
- Dans ce deuxième segment (en bas à droite), les exemples sont nombreux : hauts potentiels, mais aussi pilotes dans les entreprises du transport aérien, conducteurs de train, etc. La population peut être catégorielle, ou plus largement identifiée par critères factuels tels que l'âge ou la séniorité. La visibilité dépendra du choix de l'entreprise (mettre en avant cette cible) ou de la pression de son environnement. Cependant, ce segment a tendance à rester « autocentré » et à disposer de services/produits HR particuliers, mais limités à leurs spécificités.
- Le troisième segment (en haut à gauche) est constitué par une population importante par la taille, mais peu visible en termes d'exposition stratégique ou de capacité d'influence et de négociation. Cette population ne tire son importance que par le volume représenté. En langage marketing, elle représente un marché de masse, favorisant la mise en place de services standards, à faible coût et à la maintenance facile.
- Le dernier segment (en haut à droite) est constitué par une population doublement importante, par la taille et par le pouvoir dont elle dispose. C'est une population structurante, dont les attentes voire les exigences, peuvent influencer des changements profonds dans l'entreprise. Ces changements iront parfois jusqu'à impacter l'ensemble de l'organisation, au-delà même de ce segment.

3. Les règles de segmentation.

- Homogène : « il faut respecter une homogénéité au sein du même segment en veillant au degré de proximité de l'ensemble des salariés qui le composent » ;
- Stable : le segment doit permettre à la fonction Rh d'assurer la durabilité des actions ;
- Accessible : en fonction du segment identifié, il est capable d'offrir des services Rh adaptés ;
- Mesurable : il est nécessaire de mettre en place des critères quantifiables.

Figure 07 : les règles de segmentation à respecter



Source : IGALENS.J, op cit, p 48.

§2. Le ciblage des ressources humaines.

Une fois le processus de segmentation réalisé, un autre processus s'invite comme outil du marketing RH, à savoir le ciblage. Il vient en complément de la segmentation afin de mettre en place des actions adaptées aux segments considérés.

Une cible en marketing est un ensemble d'acheteurs et d'acteurs potentiels que l'on cherche à conquérir et/ou à fidéliser par des actions marketing. Pour Philip Kotler, l'entreprise doit déterminer les segments qu'elle décide d'attaquer : cela fait l'objet d'une politique de ciblage.

Chapitre deuxième : Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines : Nouveau défi des entreprises.

La clientèle cible correspond à une catégorie de consommateurs à laquelle un produit est destiné.

Dans le cas du marketing RH, les cibles sont constituées d'un ensemble de salariés ou d'acteurs potentiels que l'entreprise cherche à attirer, conquérir, retenir ou fidéliser en offrant des services ou des prestations RH adaptés. L'entreprise optimise ses prestations RH et veille à ajuster son offre en fonction de la cible (haut potentiels, génération Y, seniors, juniors ...)

La population cible correspond donc à une catégorie d'utilisateurs potentiels à laquelle une prestation RH est destinée. Le ciblage est donc un choix stratégique ou tactique, réalisé par la fonction RH, ou par l'entreprise, à partir d'une segmentation et en fonction des orientations stratégiques de l'entreprise.

Le ciblage permet de ne pas dilapider l'énergie du marketing RH et d'agir sur des populations identifiées pour leur importance stratégique « des segments profitables » et des cibles adaptées à la réalité de l'entreprise, à ses enjeux et objectifs, à sa stratégie et à la phase de développement dans laquelle se trouve l'organisation :

- En phase de croissance, priorité au recrutement et à la mise en place de processus de base;
- En phase de maturité, priorité à la rétention, donc aux hauts potentiels et aux back-up, etc.

Le ciblage consistera ensuite à choisir des « sous-populations » cohérentes, mais identifiées en fonction de la stratégie de l'entreprise. Le ciblage permettra aussi de qualifier la population et d'enrichir la segmentation par des critères plus qualitatifs, la segmentation restant principalement quantitative. Le ciblage permettra alors de piloter l'ensemble de l'approche marketing RH en développant et « marketant » des produits et des services en phase avec l'analyse des attentes de la population ciblée. Il faut garder à l'esprit que le ciblage n'est que le début d'un processus et qu'il s'agit de mettre en place des priorités.

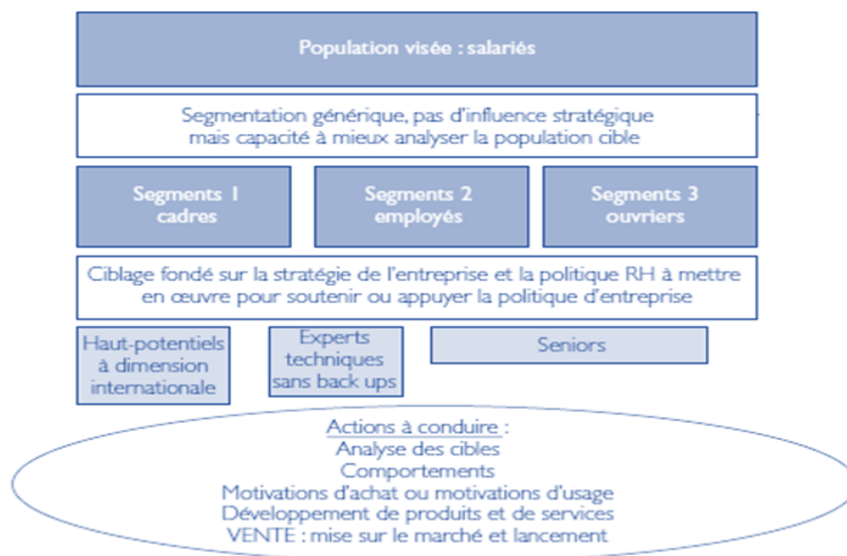
Il est important de noter qu'un ciblage effectif devra combiner une finesse d'analyse (utilisation de plusieurs critères de sélection), sans pour autant entrer dans une granularité trop importante, qui empêcherait alors la mise en place d'actions cohérentes.

En fonction de ce ciblage, les spécialistes de la fonction RH pourront se mettre au travail pour développer, lancer, relancer ou actualiser leur offre de produits et de services.

En résumé, le modèle global consisterait à partir d'une population globale (tous les salariés, les salariés d'un site, étudiants...) et de faire une première phase dite de sélection qui consiste à segmenter la population en appliquant des critères génériques déjà utilisés dans la plupart des entreprises (figure 08). Dans cette démarche de segmentation, les cibles « prioritaires » pour l'année en cours seront les seniors, les hauts potentiels ayant une dimension internationale et les experts techniques qui ne disposent pas de back-ups (successeurs potentiels) identifiés.

L'exemple ci-dessous cité par Panczuk et Point (2008)¹ montre qu'à partir d'une population spécifique (les salariés), l'entreprise définit 3 segments, cadres, employés et ouvriers dont lesquels elle cible les hauts potentiels à dimension internationale, les experts techniques et les seniors. Sur base de ce ciblage l'entreprise doit analyser les comportements, les attentes afin de mettre en place des actions.

Figure 08 : un exemple de segmentation RH



Source : PANCZUK.S et POINT.S, op cit, p 75.

¹ PANCZUK.S et POINT.S, op cit, p 75.

§3. Le positionnement des ressources humaines.

Dans la continuité de la démarche du marketing RH (segmentation et ciblage), le positionnement de l'offre RH est une étape nécessaire à l'accomplissement de la mission des DRH. Il s'agit de mettre en place une stratégie marketing permettant de positionner une offre de manière plausible, personnalisée, attractive au sein du marché du travail.

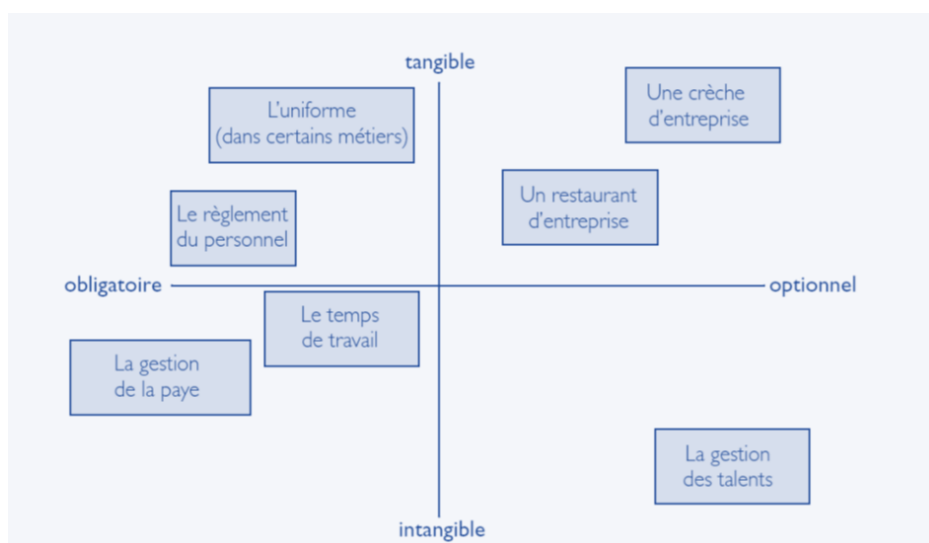
La première étape consiste à définir son offre RH, déterminer les produits ou services RH qui seront proposés aux salariés actuels et futurs. La définition de l'offre RH vise à distinguer les produits RH des services RH.

On qualifie les produits RH comme l'ensemble des produits tangibles, ayant un prix, un aspect commercial, alors que les services RH sont caractérisés par l'intangibilité et la généralité.

De plus, le caractère tangible et intangible de l'offre RH, deux critères affinent la définition des services et produits RH. On cite le critère standard ou optionnel des prestations, l'offre standard regroupe les prestations de base, les prestations obligatoires et les flux de mobilité au sein de l'entreprise. L'offre RH optionnelle répond aux exigences des parties prenantes de l'entreprise.

Pour illustrer les critères de définition des services et produits RH, on propose une cartographie regroupant quelques exemples.

Figure 09 : cartographie des prestations RH



Source : PANCZUK.S et POINT.S, op cit, p 84.

Une fois l'offre RH (le premier pilier du marketing mix) définie, la fonction RH doit être capable de positionner ses prestations en essayant de la rendre attractive aux yeux des utilisateurs actuels et futurs.

Deux axes de positionnement sont possibles, le premier consiste à formuler une offre destinée à une cible spécifique, le deuxième est plus centré sur la différence entre une offre RH substituable ou standard. Reprenons l'exemple de Serge Panczuck qui donne deux produits RH positionnés en fonction des deux axes développés ci-dessus : « le système de paye est un produit RH non spécifique mais reste substituable. Un programme de formation des hauts potentiels est non substituable, mais spécifique car il s'adresse à une population bien ciblée de l'entreprise, et non à sa totalité ». (Panczuk, 2008)

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 de marque employeur.

En guise de synthèse, la démarche du marketing RH débute par l'application d'une segmentation de la population (salariés actuels et / ou futurs), qui vise à dessiner un panorama sur la structure de la clientèle RH en fonction des critères homogènes, qualitatifs, stables et mesurables. Elle se poursuit par la phase de ciblage qui permet l'identification d'une catégorie d'individus sur lesquels les actions RH seront menées. Elle se concrétise par le positionnement des produits/services RH.

L'objectif final est de permettre à la fonction RH de répondre aux attentes et aux motivations des clients internes et externes en développant des offres RH adaptées.

Sous-section 2 : Le mix marketing RH.

Après avoir développé les premières démarches du marketing Rh, nous nous tournons vers l'application des dimensions du marketing mix par la fonction Rh. Nous allons essayer de voir comment les quatre P (produit, prix, promotion, place) sont-ils traduits au sein de la fonction RH ?

§1. Le Produit : Définir son offre RH.

Les différents changements subis par les entreprises (fusions, acquisitions, transferts de business, délocalisations...) génèrent du stress, de nouvelles exigences, de fait générateurs de nouveaux modes d'organisation et de consommation des prestations RH.

En marketing RH , le produit fait référence aux prestations RH .Autrement dit les gammes de produits et services mis à disposition des clients (salariés) internes et externes de l'entreprise ,encore appelé offre RH . Sur base des travaux de de Colle.R, Cerdin.J-L et Perriti J-M¹. L'entreprise peut développer des produits Rh répondants à 4 axes : rétribution, environnement de travail, développement personnel, formation.

La fonction RH doit apprendre à se vendre auprès de ses salariés et de tous les acteurs concernés par la prestation RH (programme de formation, dispositif d'intégration...). Pour cela, elle doit analyser les produits RH ou services RH quelle propose.

Par ailleurs, la fonction RH doit définir des prestations adaptées aux attentes, tout en favorisant la capacité d'innovation afin de faire évoluer son offre RH.

Au préalable, elle doit bien définir le périmètre et la nature de son offre Produit. En cas d'oubli, la fonction RH ne pourra pas améliorer et optimiser sa prestation. De même que le choix de définir une prestation comme un service ou un produit est également une décision «marketing»

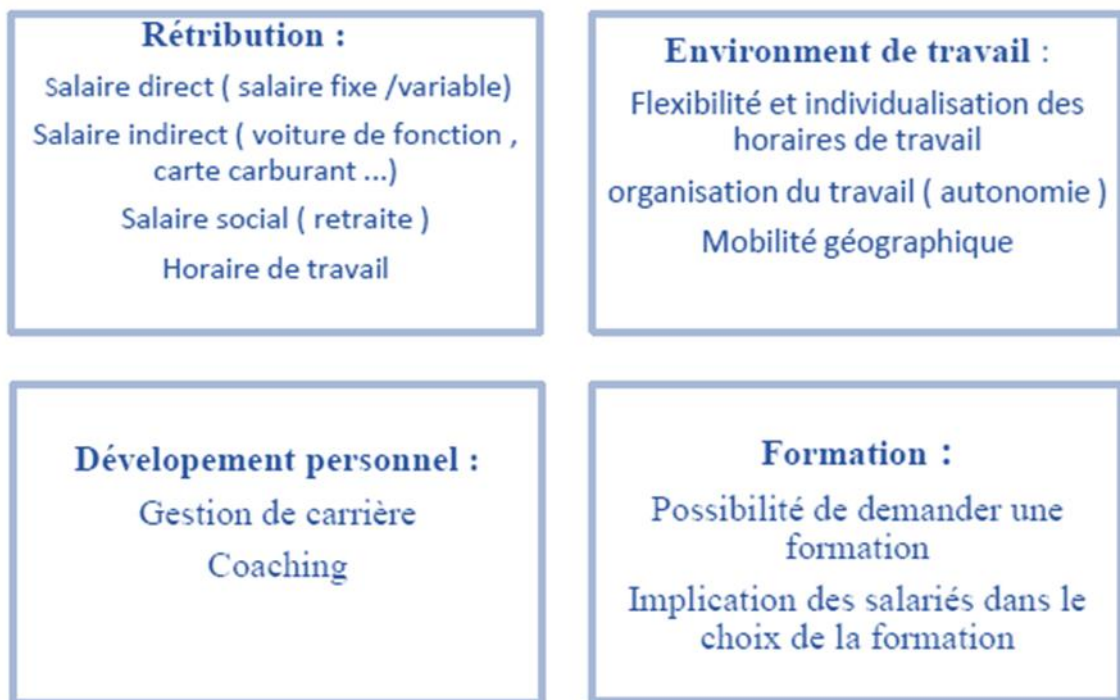
En résumé, il est nécessaire de différencier les produits RH (qui peuvent faire l'objet d'une stratégie marketing construite autour du « mix ») des services RH (dont le marketing se limite à l'information de l'utilisateur).

¹ CERDIN. J-L, COLLE.R RODOLPHE, PERETTI J-M, l'entreprise à la carte : Une innovation pour fidéliser, cours GRH, université Aix- Provence, 2003. <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2003cerdin-colle-peretti025.pdf>

Pour affiner l'analyse de l'offre que l'entreprise propose, il est nécessaire d'établir une cartographie des prestations RH. En effet, la fonction RH propose généralement aux salariés (actuels ou futurs) un certain nombre de prestations plus ou moins sophistiquées telles que : l'accès à un restaurant d'entreprise ; une crèche d'entreprise ; la gestion des talents ; l'uniforme (dans certains métiers)...

La non exploitation du rôle du manager (poste dévalorisé); mais aussi la sur communication par une diffusion excessive des produits RH. Aussi, est-il important d'utiliser plusieurs systèmes de diffusion de l'offre RH adaptés en des prestations ciblées et du positionnement souhaité.

Figure 10 : Des produits RH



Source : Brillet.F et Gavaille.F, *op cit*, p 42.

§2. Le prix : fixer le prix d'une prestation RH.

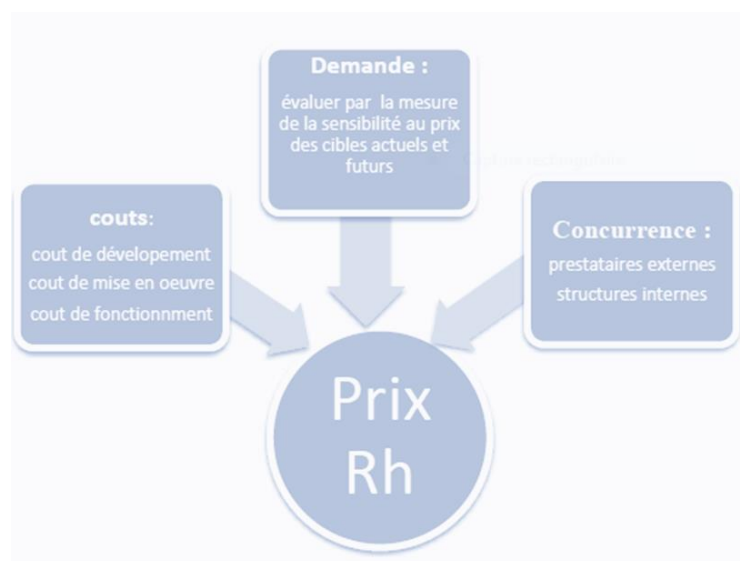
Le prix n'est pas qu'une donnée financière. Il va permettre de valoriser la prestation RH et de donner ainsi du pouvoir à la fonction RH. S'il est communiqué, le prix est également un facteur de motivation et d'implication pour les futurs utilisateurs.

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...).

Selon Panzuck et Point (2008), la prestation RH est valorisée par le cout d'établissement, le budget alloué ou le retour sur investissement. Ils soulignent que le prix est composé de trois éléments : la demande, le cout et la concurrence.

François Velu spécialiste du management et marketing de la formation définit le prix RH comme la contrainte à laquelle les composantes de l'entreprise (salariés, cadres, managers ...) doivent répondre pour accéder aux prestations RH. La contrainte peut être sous forme d'un déblocage de budget, ou encore le prix à payer pour la réalisation des objectifs. A ce titre, le prix n'est pas forcément une donnée monétaire, il reflète le degré d'implication et de la motivation des collaborateurs actuels et futurs.

Figure 11 : Les composantes du Prix RH



Source : PAILLE.P, *Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines : nouveaux enjeux, nouvelles réponses*, Presses de l'Université Laval, 2014.

§3. La place : diffuser la prestation RH.

Après avoir défini et valorisé l'offre RH (produit et services), la fonction RH poursuit l'application du marketing mix en construisant une réflexion centrée sur la diffusion des produits/services RH. Elle peut utiliser différents canaux : virtuel (outils 2.0), physique (consultants, bureau d'emploi, forum d'emploi). Le choix du canal de distribution dépend de la cible à atteindre.

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 : Séduire, faire acheter, et le faire savoir.

Le quatrième « P » est le plus pratiqué par la fonction RH, car il est le plus visible, et c'est celui qui parle le plus aux opérationnels toujours en recherche d'efficacité à court terme. De nos jours, l'image et la marque sont indispensables pour les RH afin de disposer une image attractive pour attirer, motiver et retenir des talents. L'efficacité de la prestation est conditionnée en grande partie à une réflexion de fond, qui n'intègre pas uniquement des notions de séduction ou de marque car elle doit être capable aussi de lier la Promotion aux trois autres «P» : le Produit, le Prix, et la Place.

Savoir communiquer l'offre RH est chose indispensable pour la fonction RH. C'est une opération de mise en valeur des produits et services RH, ou encore de séduction d'une cible identifiée. L'action de promouvoir peut-être interne afin de renforcer le lien social, développer l'appartenance et favoriser le degré d'implication des salariés actuels (Morillon, 2006), et une communication externe dont le but de montrer une image d'employeur permettant à l'entreprise d'attirer les parties prenantes (candidats futurs, investisseurs ...) (Liger, 2007).

La création d'une marque employeur est primordiale pour les entreprises voulant attirer et retenir les talents. D'où la nécessité de bien créer et gérer sa marque employeur.

Section 2 : Le progrès de la technologie 2.0 et son usage en marketing des RH.

Depuis le début des années 2000 avec l'arrivée des nouvelles technologies au sein de la fonction des ressources humaines (RH), un bon nombre d'outils et de différentes techniques, touchant à des aspects divers de la gestion des ressources humaines (en particulier le recrutement, la formation, la communication interne) ont émergé.

Le Web, à ses débuts, a numérisé l'activité des gestionnaires RH ; pour peu à peu opérer une transition vers un allègement du travail à faible valeur ajoutée, une communication directe et personnalisée et une rationalisation de la qualité de l'information, faisant de la gestion des ressources humaines en ligne (ou e-GRH, à ne pas confondre avec les SIRH, systèmes d'information de gestion des ressources humaines) un véritable moyen d'augmenter la valeur de la fonction RH.

Sous-section 1 : Le passage de l'entreprise Offline a l'entreprise 2.0.

Avant qu'une entreprise ne devienne 2.0 sur le plan du recrutement, elle traverse trois stades :

§1. L'entreprise offline.

Il s'agit d'une entreprise avec très peu de culture internet, bien qu'elle puisse avoir un site internet statique. Le recrutement se fait par le biais des cabinets de recrutement, de la presse, de la télévision ou encore de la radio, ce que Jean-Christophe Anna appelle le « recrutement papier-presse »¹.

Les interactions avec le candidat se limitent au courrier et au téléphone. Le traitement des candidatures se fait à la main.

¹ Jean-Christophe. A, Les Médias Sociaux, Une Véritable Révolution Pour Le Recrutement ,<http://goo.gl/6Xgh5>, consulté le 23/10/2019.

§2. L'entreprise 1.0.

Elle possède son site internet sur lequel elle publie (éventuellement) ses offres d'emploi, mais ne dispose pas d'une présence sur les réseaux sociaux. Aux canaux utilisés vont peu à peu s'ajouter ou se substituer des job boards¹. La communication se fait désormais via email. La gestion des candidats se fait généralement avec des moyens simples tels que des fichiers Excel. Notons que jusqu'à présent les candidats n'ont aucun autre moyen d'interagir avec l'entreprise, le canal de communication est unilatéral.

Un vrai changement s'opère dès lors que l'entreprise investit les réseaux sociaux, à partir de ce moment, elle devient :

§3. L'entreprise 2.0.

Sur le plan du recrutement : on garde les job-boards, mais on y ajoute les réseaux sociaux et assimilés avec leurs moyens d'interaction quasi infinis (hubs, groupes, forums de discussion etc....), qui permettent aux candidats d'interpeller directement les personnes responsables du recrutement d'une entreprise.

Une fois ce cap 2.0 atteint, entreprises et candidats vont très vite se rendre compte qu'avec l'interaction vient la transparence. S'opère alors une prise de conscience sur la manière dont chacun apparaît aux yeux de l'autre.

Sous-section 2 : Les réseaux sociaux

On divise généralement les réseaux sociaux en deux catégories. Tout d'abord les réseaux professionnels : Viadeo et LinkedIn pour nommer les plus populaires, puis les réseaux généralistes ou grand public : Facebook, Instagram, Twitter ...etc. le plus important est Facebook.

L'audience des réseaux dits professionnels est (évidemment) inférieure à Facebook, mais Viadeo et LinkedIn se positionnent respectivement à la 7ème et 8ème place dans le Top 10 des réseaux sociaux.

¹ Job-boards : est un site web qui met en ligne des offres d'emploi. On le dénomme aussi parfois : « site d'emploi ».

Malgré l'audience plus de dix fois plus importante que les réseaux sociaux professionnels, Facebook n'est pas le réseau privilégié des entreprises en ce qui concerne le recrutement classique sur internet, puisque contrairement aux réseaux professionnels, ses membres ne sont pas tous dans la vie active et n'ont pas pour premier objectif de mettre en valeur leur parcours professionnel. Dans un registre plus technique, les recruteurs ne pourront pas y faire de sourcing non-plus, ni avoir accès à tous les profils.

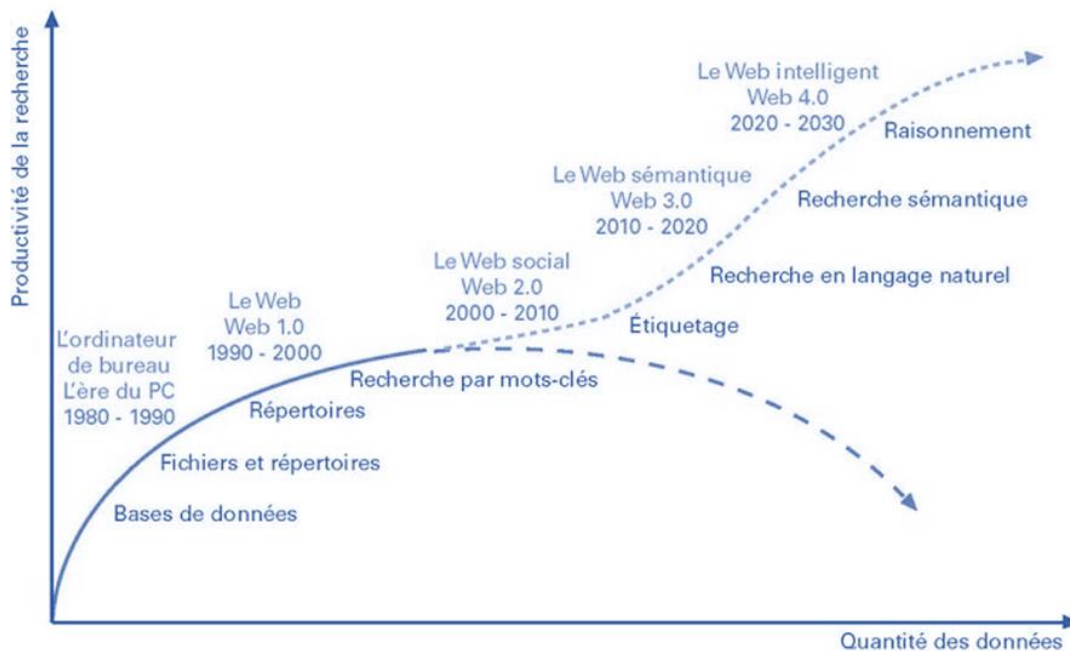
L'aspect le plus important des réseaux sociaux, et particulièrement de Facebook, consiste en sa puissance de communication exponentielle. Quasiment tout propos peut être commenté, repris et partagé avec ses pairs. Le message d'une entreprise ne tombera donc jamais dans l'oreille d'un sourd, mais atteindra des dizaines, puis des centaines voire des milliers de paires de yeux attentifs au message de l'entreprise.

Et là est un autre point fort de Facebook, et non des moindres, la page que se créera l'entreprise pour construire cette communauté est gratuite, tout comme la communication de recrutement qui y transitera : explication des métiers de l'entreprise, communication sur des événements de l'entreprise et bien sûr des annonces de postes. Conjuguée à la puissance du viral, le bouche à oreille numérique, l'entreprise aura alors à sa disposition un formidable outil de communication, à condition de savoir s'en servir, et d'y allouer les ressources nécessaires. Car bien que l'utilisation de Facebook soit gratuite, animer une page nécessite des community managers¹ connaissant sur le bout des doigts non seulement l'entreprise, mais aussi l'univers et le fonctionnement technique des réseaux sociaux. Pas question de laisser l'animation de sa présence sur le réseau le plus important du monde au hasard².

¹ Le Community Manager est avant tout le représentant, l'ambassadeur d'une marque, d'une société ou même d'un produit sur internet, son rôle consiste à parler et surtout faire parler de son entreprise et de ses produits sur le web en intervenant à la fois sur la veille d'informations, la mise en place de contenus ainsi que la création et l'animation de communautés.

² JAOUEN.M, "Les réseaux sociaux, amis des recruteurs, <http://goo.gl/HPZ1k> , consulté le 23/10/2019

Figure 12 : Evolution du web 1.0 au web 4.0.



Source : <http://www.camillejourdain.fr/schemas-evolution-du-web/>

Le progrès des technologies d'information et de communication laisse aujourd'hui entendre parler d'e-GRH, e-réputation, e-marketing ...etc.

Sous-section 3 : Le Web 2.0 comme terrain d'action du Marketing RH.

L'évolution des outils TIC, notamment le web 2.0 à bouleverser le management et les valeurs de l'entreprise, nous parlons plus d'une entreprise 2.0. Dans un modèle social orienté vers une intelligence collective, une vision participative et une valorisation économique du web, la gestion des ressources humaines se trouve sous l'influence du web 2.0 et les utilisateurs de celui-ci.

L'e-grh « désigne l'ensemble des applications technologiques du web 2.0 dans les différents domaines de la gestion des ressources humaines (recrutement et sélection, formation, gestion de carrières et de performances, rémunération, gestion des connaissances, communication) »¹

¹ NAHON.S et TASKIN.L., e-GRH - Enjeux et perspectives : informer, collaborer et impliquer, éd EDI PRO, Paris, 2009.

Chapitre deuxième : Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines : Nouveau défi des entreprises.

Pour bien comprendre le développement et l'influence des progrès technologiques dans les entreprises, nous allons éclaircir cinq transformations observées ces dernières décennies qui ont modifié les politiques de la fonction RH :

- ❖ La diffusion des technologies de l'information et de la communication dans l'exercice des activités professionnelles.
- ❖ L'individualisation de la relation d'emploi et la croissance de l'autonomie du travailleur.
- ❖ La flexibilisation du travail prend quatre formes :
 - La flexibilité numérique ou contractuelle qui désigne l'ensemble des contrats qui dérogent au contrat à durée indéterminé ;
 - La flexibilité temporelle ou financière : des salaires variables, durée de travail et organisation des horaires ;
 - La flexibilité productive : les stratégies de sous-traitances, l'externalisation et l'emploi indépendant ;
 - La flexibilité fonctionnelle : la polyvalence, le travail en équipe, la coordination fonctionnelle, les groupes de projet.
- ❖ La gestion de la connaissance : dans un esprit de partenaire stratégique la fonction Rh se trouve dans l'obligation d'entretenir, compléter et transférer le savoir-faire de l'entreprise en mettant en place des dispositifs de la gestion des ressources humaines (e-learning¹, communautés de pratiques virtuelles, travail collaboratif, intranet 2.0...).
- ❖ La performativité, influence la fonction Rh en l'incitant à créer de la valeur, par le biais de la mesure de la performance, la fonction Rh assure une bonne réalisation de l'activité de l'entreprise et la traduction de la vision stratégique de l'entreprise.

¹ Le e-learning : c'est une formation faisant appel à l'Internet. Elle permet un apprentissage en juste-à-temps, avec des évaluations immédiates.

Sous-section 4 : Web 2.0 comme outil d'information et de communication.

La transmission de l'information, et la communication représentent des enjeux stratégiques pour la fonction RH, une maîtrise de ses aspects se considère comme un avantage concurrentiel.

Le développement des outils 2.0 offre un support efficace pour la fonction RH pour communiquer ses politiques RH, recrutement, marque employeur, la formation, gestion de carrière ...

§1. Web 2.0 comme outil de collaboration.

Les outils 2.0 donnent lieu à un esprit de groupe qui tend à favoriser le travail collaboratif, augmente l'efficacité personnelle et collective, assemble les connaissances et facilitent leur transfère entre les collaborateurs et les générations.

§2. Web 2.0 comme outil d'implication et de motivation.

L'intérêt des technologies de l'information et communication dans le soutien de la motivation des collaborateurs en entreprise est de répondre aux besoins des individus : le réseau social de l'entreprise et les plates-formes de collaboration peuvent satisfaire le besoin d'appartenance communautaire, les blogs interne et les wikis peuvent satisfaire le besoin d'estime de soi et le besoin d'accomplissement par les systèmes de veille partagée¹.

Le caractère communautaire du web 2.0 ne se contente pas seulement de satisfaire les besoins de la pyramide de Maslow, mais participe également à la mise en place du langage dans les situations du travail, le langage dans les organisations est une source principale de productivité, par le partage et le transfert des actions des différents acteurs des processus de travail.

Le web 2.0 agit dans le sens à faciliter le partage des idées et des actions entre collaborateurs afin de les remettre en question et les approfondir. Les outils 2.0 donnent également naissance à des applications qui aide les collaborateurs à s'autocontrôler, visualiser ce qu'ils exécutent et les qualités qu'ils possèdent pour cette exécution. Ils permettent finalement d'accroître la communication sur les objectifs, ils donnent aux collaborateurs l'opportunité de comparer ses résultats avec ceux atteints par les autres afin de situer ses efforts et d'évaluer ses chances de progresser.

¹ BALMISSE.G et OUNIA.A, Du Web 2.0 à l'entreprise : usages, applications et outils, éd Hermès, Paris, 2009.

Nombreuses sont les études qui soutiennent l'utilisation des outils 2.0, à la fois par la génération Y et les fonctions RH. Avec le progrès des outils 2.0, les pratiques de la fonction Rh et le mode de recherche d'emploi de la génération Y ont évolué.

Cette évolution des outils 2.0 témoigne de l'influence du marketing sur les ressources humaines, et la rapide transformation des outils 2.0 pour s'adapter aux besoins du marché¹.

Section 3 : La maîtrise de l'image un nouveau champ d'activité des ressources humaines.

Les entreprises ont, pendant de nombreuses années, axé leur stratégie de communication sur l'image véhiculée auprès de leurs clients en se focalisant uniquement sur leur marque commerciale. C'est sans compter sur l'importance grandissante du concept de marque employeur ! Désormais, le reflet des valeurs de l'entreprise est scruté à la loupe par les candidats potentiels mais aussi par les collaborateurs en interne.

La construction d'une marque employeur est devenue un élément indispensable dans la course aux talents, notamment dans les secteurs pénuriques qui imposent aux employeurs de redoubler d'efforts pour attirer les précieuses ressources dont elles ont tant besoin.

Sous-section 1 : Création et management d'une marque employeur.

La marque employeur est née à la fin des années quatre-vingt-dix, à l'époque où les organisations envisageaient une nouvelle approche de la gestion des compétences. Cette approche relativement nouvelle témoigne de la difficulté des entreprises non seulement à recruter les nouveaux talents mais aussi à fidéliser et à impliquer leurs employés. Dans les années quatre-vingt-dix, le monde du travail vivait son troisième « stop and go » en l'espace de 10 ans. Avec comme conséquences une perte de confiance des salariés et une réelle prudence de la génération Y envers leur employeur².

¹ CHARRIERE.V, DEJOUX.C et DUPUICH.F, L'impact des réseaux sociaux et des compétences émotionnelles dans la recherche d'emploi : étude exploratoire. Revus Management & Avenir n°68, 2014.

²PITELET.D, « Les salariés sont orphelins de leader », Journaldunet.com, <http://www.journaldunet.com/management/0506/050687pitelet.shtml> , consulté le 11/09/2019.

§1. Définition de la marque d'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 référence.

Didier Pitelet, Président de Guillaume TELL (Publicis)¹, 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, 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»².

La marque employeur permet de construire une image en tant qu'employeur. Cette image se forme à partir de l'ensemble des prestations RH offertes par la fonction RH.

Chaque entreprise doit être en mesure de définir un positionnement et une offre employeur qui lui soient propres, quelle que soit sa notoriété par ailleurs. La marque employeur est une image qui impacte la prestation RH, tout en étant une source d'attraction ou au contraire de répulsion.

§2. Le rôle clé de la marque d'employeur.

La marque employeur a deux rôles fondamentaux dans l'entreprise : un rôle attractif et un rôle stratégique.

La marque employeur constitue le meilleur moyen de se faire connaître comme «employeur de référence» chez lequel il fait bon travailler et ainsi, lutter contre une pénurie de talents.

¹ Le bulletin de L'ILEC, Entretien avec Didier Pitelet, P-DG du cabinet Guillaume Tell, groupe Publicis, N° 365 SEPTEMBRE 2005.

² PANCZUK.S et POINT.S, op cit.

Concernant l'attractivité, il est important que l'entreprise parvienne à devenir un employeur de référence. Pour cela, elle doit communiquer sa différence et renforcer la fidélisation des salariés présents dans l'entreprise.

Pour B. Chaminade (2008)¹, A travers l'attractivité, les entreprises vont pouvoir communiquer sur leur vision, leur promesse, leur culture, et leurs valeurs. Bien connaître sa marque employeur, c'est en faire un élément de différenciation. Il s'agit de communiquer une marque proposant de vivre une expérience.

Devenir un employeur de référence permet en outre des économies de recrutement, l'accroissement du niveau de compétences, la facilitation de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. L'optimisation des performances, l'amélioration de l'attractivité des clients et des consommateurs, l'amélioration de l'attraction des investisseurs...

Ainsi, l'entreprise qui adopte une marque d'employeur, communique une offre, une promesse, une vision, un style de vie et un ensemble de valeurs auxquels les candidats s'identifient déjà et souhaitent adhérer. Il s'agit de communiquer une marque proposant de vivre une expérience.

En recrutant et en communiquant sur certaines valeurs, l'entreprise amorcera un mouvement d'attraction de candidats qui disposent déjà des mêmes comportements. Ainsi, ces derniers se différencient également par la culture d'entreprise. Cette dernière doit être basée sur quelques préceptes simples, qui seront autant de moyens d'attraction s'ils sont solidement ancrés dans les mœurs.

Donc la marque employeur permet de développer les attributs suivants :

- Diminuer les coûts en misant sur les talents en interne et ainsi éviter des recrutements ;
- Augmenter la fidélisation des collaborateurs et le sentiment d'appartenance ;
- Attirer et améliorer la proportion de candidats avec un profil adéquat ;
- Améliorer la réputation de la société comme « employeur de choix » ;
- Aider les collaborateurs à intégrer les valeurs de la société ;
- Comprendre la mission de l'entreprise et y adhérer ;
- Servir la stratégie business.

¹ CHAMINADE.B, RH et Compétences dans une démarche qualité, Ed Afnor, 2005.

§3. Mettre en place une marque employeur.

La marque employeur présente une image sur la réalité de l'entreprise, que ce dernier veut la commercialiser pour devenir un employeur de référence.

Il faut garder à l'esprit qu'une marque employeur est efficace si elle est connue, identifiable et qu'elle véhicule des a priori. Ces derniers peuvent être positifs ou négatifs, mais ils contribuent à une certaine forme de sélection. Faire en sorte que cette image soit particulièrement forte et marquée se travaille, tout en respectant quelques pistes de réflexions.

L'entreprise doit nécessairement proposer une image sociale différente de ses concurrents par une culture d'entreprise forte et centrée sur l'être humain. A cet effet, il est important que pour une fonction RH de connaître les pratiques de ses concurrents en matière de recrutement et plus largement de gestion des ressources humaines. Cependant peu de DRH se donnent les moyens d'effectuer cette veille concurrentielle, qui les prive pourtant d'atouts importants pour construire leur propre stratégie de recrutement.

Par ailleurs, elle doit s'engager, de façon continue, à améliorer l'environnement de travail de ses salariés, proposer une expérience de travail et assurer le développement de l'employabilité. En effet, un employeur de référence considère ses salariés comme des investisseurs, en temps, en connaissances et en compétences.

Par ailleurs, les nouveaux salariés peuvent donner des indications utiles sur les méthodes de recrutement et d'attraction des concurrents.

Dans ce contexte, il est important que l'entreprise connaisse son « image employeur » afin qu'elle puisse en faire un élément de différenciation ou au contraire la corriger si elle ne correspond pas à la réalité. Par conséquent, l'entreprise doit déterminer ses forces et ses points faibles. En effet, il est important de pouvoir les exprimer, voire les expliquer aux futurs recrutes afin de les impliquer pleinement dans le développement de ces forces et dans la résolution de ces faiblesses éventuelles.

Il est à noter que le potentiel de séduction d'une entreprise peut aussi bien provenir d'imperfections révélées par l'étude de l'image que par des qualités reconnues. Il peut être intéressant de croiser les données recueillies en interne avec celles obtenues auprès de publics externes. L'entreprise doit toujours avoir à l'esprit qu'un collaborateur potentiel peu à un certain moment, être ou avoir été client ou actionnaire de l'entreprise, ce sont donc les premiers vecteurs d'image de celle-ci.

Afin de connaître son « image employeur » l'entreprise doit être capable de mesurer sa notoriété par le biais d'études de l'image et d'attractivité. En effet, l'entreprise peut se rendre compte de sa capacité à attirer de nouveaux collaborateurs ou fidéliser des collaborateurs dans l'entreprise en fonction de la perception de son image employeur auprès de ses différents publics. Les publics à interroger sont les écoles et universités en tant que relais prescripteur; les collaborateurs des entreprises elles-mêmes (en opérant une segmentation entre les nouveaux arrivants et les anciens) ; l'environnement professionnel des entreprises (clients, fournisseurs, institutionnels partenaires, leaders d'opinion...) ; le grand public, segmenté (par âge, région...).

Ainsi, les résultats analysés peuvent permettre à la fonction RH d'orienter ou de réorienter les actions de marketing RH à engager, dans le cadre d'un plan global. Cependant, il est indispensable de renouveler ce type d'étude afin que l'entreprise assure une veille sur son image auprès des publics cibles.

Une condition importante à la mise en œuvre d'une stratégie d'employeur de référence est l'identification des métiers exercés au sein de l'entreprise. La définition du métier de l'entreprise est primordiale afin que celle-ci puisse attirer des profils adaptés.

L'identification des métiers et plus complètement encore celui des compétences dans une organisation devient indispensable, car elle doit permettre de dresser une véritable cartographie qui mettra en évidence les besoins actuels et à venir, voire des carences et de les confronter à la pyramide des âges de l'entreprise. Cette cartographie permet d'avoir une vision claire des filières autour desquelles va s'organiser la politique de recrutement et de mettre en avant les segments prioritaires à toucher.

Il est nécessaire pour l'entreprise de bien connaître son histoire et sa culture afin qu'elle soit visible et lisible. Pour déterminer l'identité de l'entreprise, une analyse approfondie de son histoire est indispensable avant de mettre en œuvre une stratégie de marketing RH. De même, quels que soient la taille et le secteur d'activité de l'entreprise, la prise en compte de sa façon d'exercer son métier est un élément caractéristique fort. Cependant les valeurs de l'entreprise sont difficiles à définir parce qu'immatérielles, souvent inexprimées ou insuffisamment partagées alors même qu'elles sont l'âme de l'entreprise et permettent de créer du lien. Ainsi, une fois avoir définie ou retrouvée son identité, l'entreprise va pouvoir affirmer sa personnalité à travers un plan d'actions de marketing RH, cohérent avec sa communication globale.

§4. La gestion de la marque employeur : éléments essentiels.

La gestion de la marque employeur, ou mieux le marketing de la marque employeur, vise dans ce contexte à établir un environnement attractif, rassurant, fort d'une réputation favorable, qui va permettre de mettre en place un contexte à même de faciliter le recrutement de collaborateurs appropriés, puis leur fidélisation et leur implication dans l'entreprise. Effet de bord non négligeable, ils pourront être des ambassadeurs convaincants de la marque.

Internet ici aussi change considérablement la donne en apportant un accès direct et immédiat aux informations et donc de l'échange entre les individus. Il suppose aussi pour le recruteur des stratégies particulières pour cibler les personnes au profil potentiellement intéressant, pour les transformer en candidats. Puis, le recrutement fait, pour les intégrer et les fidéliser. L'ensemble de ces techniques d'e-Recrutement s'expriment dans les réseaux sociaux dédiés (Viadeo, LinkedIn...) où même généralistes (Facebook, Myspace...) où les applications de recrutement prennent une place de plus en plus importante¹.

La gestion de la marque employeur peut s'exprimer sous deux approches complémentaires :

- ❖ **En interne** ; il s'agit de donner une dimension existentielle au travail. Les valeurs et l'âme de l'entreprise font que les employés ont le sentiment d'appartenir à un groupe bien défini et différent de la concurrence parce qu'ils se sont approprié une image et une vision du monde. La performance du travail collectif doit être mise en avant.

¹ DIGOUT.J et BESSON.L, E-Recrutement à l'ère du Web 2.0 et des réseaux sociaux, éd Vuibert, 2012.

- ❖ **En externe** ; il convient d'élaborer un seul et même discours représentant la stratégie corporate, commerciale et sociale de l'entreprise. Ce discours doit être en adéquation avec ce qui est réellement vécu en interne afin de ne pas créer un sentiment d'incompréhension.

Les mutations démographiques, sociétales et économiques combinées à la croissance exponentielle du Web 2.0 ont profondément ébranlé le marché de l'emploi ainsi que la problématique corporate globale des entreprises. Avec la montée en puissance du Web et des médias sociaux, la marque employeur et sa gestion n'est plus l'apanage de l'entreprise sous le contrôle de sa DRH. Elle est tombée dans le domaine public. Elle devient conversationnelle, dépendante des appréciations de chacun et vulnérable à l'e-Réputation que lui confèrent les internautes. Ou au contraire elle bénéficie de cette e-Réputation qui crédibilise et renforce les messages.

D'abord affectées par le départ en retraite des baby-boomers, les organisations évoluent, s'adaptent et réforment leur relation entreprise/salarié afin d'assouvir les attentes de leurs futurs employés.

Les candidats actuellement sur le marché du travail ont le goût du risque et sont demandeurs d'expériences et de développements professionnels. La vision de l'emploi à vie est désuète¹ ce qui amplifie les exigences des candidats envers les recruteurs. En effet, la génération Y s'offre le luxe de pouvoir choisir l'employeur qui lui offrira les meilleures perspectives de carrière.

Les jeunes diplômés sont donc à la recherche d'un nom sur leur curriculum vitae afin de sécuriser la qualité de leur expérience professionnelle et de s'assurer que l'entreprise répondra à leurs attentes. C'est ici que la marque employeur vient assouvir ce besoin de labéliser la qualité de l'expérience professionnelle, tout comme la fierté d'appartenir à un groupe spécifique qui se différencie de la concurrence de par ses valeurs intrinsèques. Ce sont justement ces valeurs qui font qu'une organisation est unique et que les employés portent fièrement le maillot de la marque.

¹ PITELET.D, op cit.

La génération Y a grandi dans un contexte globalisé avec internet comme ressource pédagogique, informative et relationnelle. La mondialisation, avec notamment la contraction des distances, la fuite des cerveaux et la croissance accrue de la concurrence, a considérablement participé à transformer le marché du travail. Les entreprises se font concurrence en ligne afin d'attirer les jeunes talents. Elles s'intéressent de plus en plus aux plates-formes afin de se rendre visible auprès des nouveaux adeptes du Web et de trouver la perle rare. Seulement, l'effervescence du Web caractérisée par la démocratisation du net a procuré une réelle liberté d'expression encore mal légiférée. Les internautes quels qu'ils soient (clients, collaborateurs, étudiants, candidats...) s'expriment librement sur le Web et échangent leurs expériences et leurs impressions sur un employeur via différentes plates-formes (blogs, forums, médias sociaux...). Les entreprises ne peuvent plus ignorer la force de cette prise de parole globale.

Les médias sociaux sont de nouveaux moyens de communication et d'information mis à la disposition des curieux et/ou des méfiants, qu'ils soient internes ou externes à une organisation donnée. Ils mettent tout le monde sur un pied d'égalité et garantissent une meilleure transparence. Et c'est justement cette transparence que les entreprises ne sont pas encore habituées à gérer.

Sous-section 2 : Attirer, retenir et fidéliser ses collaborateurs : véritable enjeu de la marque employeur.

Dans de nombreux secteurs, le marché de l'emploi est tendu. Les entreprises ont des difficultés à attirer et retenir leurs talents. La marque employeur permet à l'organisation de se distinguer sur le marché du travail. Plus spécifiquement, l'organisation désire mettre en valeur sa culture organisationnelle, son style de gestion, la qualité de l'environnement de travail ainsi que la qualité de ses employés sur le marché du travail. La marque employeur représente un outil important pour les professionnels en ressources humaines afin d'attirer et de recruter les meilleurs candidats.

§1. Attirer et intégrer les nouveaux collaborateurs.

Comme on l'a vu, un des rôles clés de la marque employeur est d'améliorer la réputation et ainsi donner un important pouvoir d'attraction à l'entreprise et à l'intégration des employés. Pour définir une stratégie de marque employeur, il consiste à mettre en avant l'entreprise, à la rendre attractive pour ses employés et également pour ceux susceptibles de la rejoindre.

1. Etre attractif.

Comme on l'a dit précédemment, il faut trouver des éléments objectifs qui vont constituer l'identité de l'entreprise et la différencier par rapport aux autres acteurs sur le même marché : donner du sens à son histoire, retrouver ses valeurs fondatrices et les rendre concrètes au quotidien. A partir de ce constat une dimension subjective peut être sous-jacente et signifier son positionnement, ce qu'elle souhaite être dans l'idéal. En général la notoriété de l'entreprise est fragile et relative. Il faut nécessairement la mesurer, la renforcer ou la construire dans le cas de certaines PME. C'est en partie nécessaire car les employés sont souvent dans une démarche de reconnaissance sociale, grâce en particulier à leur activité professionnelle. De plus cette notoriété facilitera le recrutement de nouveaux collaborateurs, ainsi que leur fidélisation.

2. Le recrutement.

Il faut donc connaître son "image employeur" pour la valoriser en faire un point clef pour se différencier, voire mettre en place des actions correctives si elle était erronée. Le métier de l'entreprise ou ses métiers doivent être distinctement définis de manière à assurer une certaine clarté par rapport au positionnement choisi. Cette mise en perspective permet de réfléchir quant aux besoins en ressources humaines de l'entreprise et à anticiper l'avenir. Les objectifs de cette stratégie définis, il est nécessaire d'organiser une veille systématique du positionnement marketing RH de ses concurrents, afin d'affiner son positionnement. Vient ensuite le choix des canaux de recrutement qui nécessite de se poser les deux questions suivantes:

- Le canal de recrutement correspond à la cible déterminée ?
- Ce mode de recrutement est-il cohérent avec l'image employeur ?

En fait tout dépend du niveau de sélectivité désiré, du profil de candidat recherché. Il est toujours nécessaire de qualifier précisément la cible en amont et d'étudier les canaux de recrutement en aval. A l'issue de cette étape. On peut affiner le processus de recrutement, mieux cibler sa communication et optimiser les coûts liés au recrutement. Le coût dépend en effet de la communication mais aussi du traitement des candidatures. Plus l'entreprise ciblera précisément le type de recrues qu'elle désire, moins elle aura de candidats à évaluer.

Elle optimisera par conséquent le processus de recrutement. Une segmentation réussie et un choix cohérent des canaux de recrutement va permettre de réduire quantitativement le nombre de candidats et d'en augmenter qualitativement la pertinence et le traitement. Personnaliser la relation avec le candidat est l'objectif recherché dès cette étape.

3. L'accueil et l'intégration.

Les nouvelles recrues doivent ensuite être accueillies et intégrées au sein de l'entreprise. Accueillir c'est par exemple prévoir une visite guidée des locaux, disposer d'un livret d'accueil pour les nouveaux employés. Idéalement un séminaire d'intégration peut être envisagé lorsque l'entreprise recrute plusieurs personnes au même temps et doit s'assurer que leur intégration est réussie. Les premiers Mois écoulés après un recrutement et une intégration soignés, entrent en ligne de compte pour la fidélisation du "client-employé".

§2. Fidéliser les collaborateurs.

La fidélisation des collaborateurs est une pratique qui permet de donner aux employés des raisons d'apprécier l'entreprise et d'y demeurer. La gestion des ressources humaines attache de plus en plus à cette nécessité et la mit lors de la formulation de sa politique. Cette pratique dispose d'une panoplie de moyens à déployer mais reste à modeler selon le besoin et la vision de chaque firme.

1. Définitions de la fidélisation.

J.M. Peretti (2011) définit la fidélisation comme étant « l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés. Par suite, un salarié fidèle présente une ancienneté significative dans l'entreprise, une très faible propension à rechercher et à examiner les offres d'emploi externe et, d'une façon générale, un sentiment d'appartenance fort »¹.

P. Paille (2004) P. Paille (2004) a complété la définition de J.M. Peretti (1999) de la façon suivante « Le salarié est fidèle à son organisation lorsqu'il justifie d'une ancienneté significative et d'un désintérêt pour les opportunités professionnelles externe, mais également lorsqu'il adopte, dans le cadre de son travail, une ligne de conduite qui privilégie les efforts continus et évite tout acte de nature à perturber volontairement le fonctionnement de son organisation »².

Selon B. Chaminade (2004) la fidélisation est « l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement des salariés »³. On conclut donc que l'attachement à l'entreprise influe mutuellement avec la fidélisation.

Pour Thierry Poulain-Rhem⁴, la fidélité est principalement liée à deux variables que sont la satisfaction et l'implication du salarié. Ces deux termes renvoient à deux idées différentes mais complémentaires :

La satisfaction renvoie au caractère physique de la relation à l'entreprise. Les salariés sont fidèles car ils sont satisfaits des conditions matérielles (au sens large) offertes par l'entreprise. L'implication revêt plutôt une signification intellectuelle. Les salariés sont fidèles car ils adhèrent aux objectifs et valeurs de l'entreprise. Il constate également que, pendant des nombreuses années, les entreprises ont contribué à affaiblir ce sentiment de fidélité, par des ruptures de contrats de travail, des délocalisations, etc.

¹ PERETTI.J-M, Ressource humaine, édition Vuibert, 2011, p. 34.

² PAILLE.P, La fidélisation des ressources humaines, Economica, Paris, 2004, p. 23.

³ CHAMINADE.B, Identifier et fidéliser vos salariés de talent, éd Afnor, 2003.

⁴ ALLOUCHE.J, L'encyclopédie des Ressources Humaines, 2ème édition, éd Vuibert, 2006

2. Les formes de fidélisation.

P. Paille (2004) distingue 3 formes de fidélité au travail :

- ❖ **La fidélité réelle** : Caractérise « une relation qui conjugue la pérennité des liens entre un salarié et son organisation à la persévérance de l'effort dans le travail », les salariés adaptent alors des comportements de citoyenneté organisationnelle qui augmentent la cohésion d'équipe et améliorent le climat de travail, ce qui amplifie leur désir de rester membres de leur organisation.
- ❖ **La fidélité conditionnelle** : Elle est fonction du sentiment qu'a le salarié que les récompenses matérielles qu'il reçoit pour son efficacité et ses efforts, « sont conformes à ses attentes, en termes de développement professionnel et d'employabilité ».
- ❖ **La fidélité de façade** : caractérise les salariés qui restent dans leur entreprise non pas par volonté mais par obligation « le départ réel dépend, d'une part de la perception des coûts individuels liés au fait d'abandonner l'avantages associés à sa position professionnelle et d'autre part de la perception du volume d'alternatives professionnelles existantes sur le marché de l'entreprise. »

La possibilité de choisir certains éléments RH (modalités de la rémunération, formations suivies, ect...) peut contribuer à améliorer cette adéquation entre l'emploi de la personne et l'image qu'elle a d'elle-même.¹

3. Enjeux de la fidélisation des collaborateurs.

Benjamin Chaminade (2004) distingue quatre principaux enjeux de la fidélisation pour les entreprises de nature différente² :

¹ GUILBERTI.L et HENDA.S, La fidélisation des cadres : une étude exploratoire, carrières et contextes ,5ème journée d'étude sur les carrières, Lyon, 22-23 mai 2008.

² CHAMINADE.B, op cit.

- ❖ **Les enjeux démographiques :** Il s'agit de gérer le départ des salariés les plus expérimentés au sein de l'organisation. Ce phénomène va s'accompagner d'une guerre de talent car attirer les salariés de talent reste le seul moyen d'être le plus réactifs et performant. Pour l'entreprise, l'objectif est donc d'être la première à conquérir des ressources humaines afin de disposer des compétences les plus adaptées à son activité et assurer la pérennité de l'entreprise. Devenir un employeur de référence, serait avoir une image sociale différente de ses concurrents, afin de donner une culture d'entreprise forte qui place l'humain au cœur de son organisation.

- ❖ **Les enjeux économiques :** La perte d'un salarié oblige l'entreprise à supporter des coûts des lors qu'elle cherche à le remplacer « coût de recrutement, coût de formation, coût des mouvements entraînés par le remplacement, coût de la courbe d'apprentissage, coût de trésorerie de départ, gain ou perte en salaire ». Il s'agit de tous les coûts nécessaires pour « reconstituer à l'identique le potentiel humain dont dispose l'entreprise à un moment donné ». Quant aux coûts indirects, il s'agira de la perte de temps du service, la perte d'efficacité entre le départ de l'ancien salarié et le retour à la productivité initiale, l'impact négatif sur l'image de l'entreprise et l'inexpérience.

- ❖ **Les enjeux sociaux :** La responsabilité sociale peut être définie comme 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. Les entreprises doivent faire de la création de valeur, certes mais elles doivent le faire de manière éthique. L'éthique devient un enjeu stratégique, économique et social, c'est un comportement attendu de l'ensemble des employés, actionnaire, chef d'entreprise, afin de développer un climat favorable à l'implication, l'engagement, la satisfaction et la confiance.

- ❖ **Les enjeux organisationnels :** La gestion des ressources humaines suit l'amélioration des processus et fournit les méthodes dans le cadre d'une démarche qualité, ce qui contribue à diffuser l'information dans l'ensemble de l'organisation. Faire du management de qualité, c'est donner à chacun les moyens d'être porteur des valeurs de l'organisation en matière d'éthique et de responsabilité sociale.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences s'inscrit dans la stratégie globale de l'entreprise, elle doit anticiper sur ses besoins futurs en compétences individuelles et collectives, en croissant les compétences requises et les compétences disponibles. Elle doit ajuster ensuite, selon ses besoins sa politique de promotion, de recrutement, et celle de fidélisation.

L'écart entre les compétences requises et les compétences disponibles peut nécessiter une formation ou bien de nouveaux recrutements, et le suivi des compétences d'une entreprise est un indicateur pour savoir si les personnes ont été fidélisées ou pas.

§3. Les nouveaux outils de la marque employeur.

Les outils de recrutement et de communication sont nombreux. Ils sont les électrons libres directement reliés au noyau représenté par le site corporate et l'entité carrière de l'entreprise. Il s'agit d'outils de promotion et d'échanges permettant d'engager une conversation directement reliée à l'intérêt de l'entreprise. Bien exploités et maîtrisés, ils constituent une très grande richesse de contenu. La marque employeur est active sous l'angle de l'emploi. Elle s'adresse notamment aux jeunes diplômés en proposant différents services informatifs et interactifs, des activités ludiques afin de se rendre visible et de faciliter le recrutement. Les candidats à la recherche d'un emploi sont éduqués, exigeants, mobiles. Les digitales natives utilisent Internet comme source d'information : toute limitation d'accès ou manquement de transparence mettra en danger l'image de l'entreprise.

Les entreprises ont aussi de nouvelles exigences. Elles recherchent des jeunes prêts à s'investir, capables de s'adapter aux rapides évolutions du marché et d'agir dans un contexte globalisé.

La génération Y semble être formée et capable de répondre aux nouvelles attentes des entreprises lorsque les baby-boomers pourraient se retrouver rapidement dépassés par les mutations du marché du travail. Une étude réalisée par Ernst & Young en 2010 met en avant les 10 principaux risques auxquels s'exposent les entreprises. La gestion des talents fait partie des risques opérationnels en forte croissance depuis 2009. « Confrontées au défi permanent de faire évoluer leurs équipes dans un environnement mondial, les entreprises doivent gérer les talents et la retraite des baby-boomers ». Cet enjeu est considérable pour beaucoup de secteurs, et il l'est davantage pour les entreprises qui ont vu leur image de marque se dégrader et qui ont du mal à attirer de nouveaux candidats.

Grace à l'analyse effectuée sur le terrain nous allons mettre l'accent sur le résultat d'une fusion stratégique, entre Marketing et Ressources Humaines, ce qui a permis l'apparition d'un nouvel outil de management, qui aura reconsidérer une relation jusqu'ici oublier, qui est l'entreprises et son capital humain, où conquérir, intégrer et fidéliser les compétences, attribut un avantage concurrentiel, découlant d'une diffusion réussite de l'esprit Marketing dans la fonction RH.

**Chapitre troisième : Étude
de cas de l'entreprise
« CIPLA Ltd Algérie »**

Chapitre troisième : Étude de cas de l'entreprise « CIPLA Limited Algérie »

Tout au long de ce dernier chapitre, nous allons présenter l'organisme auprès duquel nous avons réalisé notre travail de recherche CIPLA Limited (118 zone d'activité Dar El Beida, Alger) d'une période allant du 10\09\2019 au 12\12\2019. Cette entreprise est réputée par l'intérêt qu'elle porte à sa ressource humaine dans les domaines de la rémunération, les avantages sociaux, la formation et la gestion de carrière.

Par la suite nous allons parler de la méthodologie de recherche suivie lors de la réalisation de notre enquête, les méthodes d'investigations appliquées, la présentation de l'échantillon retenu pour l'étude et enfin les outils de collecte d'informations que nous avons utilisés.

Enfin, nous allons présenter les réponses obtenues par le biais notre guide d'entretien et notre questionnaire qui ont été destinés aux employés de l'entreprise CIPLA Limited Algérie, puis analyser et essayer d'interpréter les résultats de notre recherche obtenus.

Section 1 : représentation de l'organisme d'accueil CIPLA Limited

Dans cette section, nous allons présenter l'entreprise pharmaceutique du géant groupe indien CIPLA Limited qui nous a accueilli au sein de sa filiale ici en Algérie (Dar El Bida, Alger), afin de pouvoir mener notre enquête au niveau de son département GRH.

Sous-section 1 : Historique de l'entreprise « CIPLA Limited »

Crée en 1935 et fondé dans le but de l'autosuffisance pour l'Inde dans les médicaments pharmaceutiques, les opérations commencent à partir d'un bungalow loué au 289.Bellasis Road. Bombay Central et CIPLA Ltd s'enregistre comme une société anonyme le 17 août 1935.

En 1951, se pose la première pierre du bloc de recherche et développement CIPLA Ltd à Mumbai Central et en 1954 CIPLA Ltd expose à la « All India Medical Conference ».

Entre 1957 et 1958, L'équipe de cricket CIPLA Ltd remporte le bouclier E-Merck, CIPLA Ltd commercialise la technologie pour extraire la diosgénine des tubercules de dioscorea pour la première fois en Inde.

En 1961, la construction de nouveaux laboratoires et usines de fabrication commence à Vikhroli.

En 1977 inauguration du complexe de recherche et de production CIPLA Ltd.

En 1979 installation d'un ordinateur ORG 2001 au siège central de Mumbai pour faciliter le processus de comptabilité et de la paie, économisant ainsi 20 jours de travail à sept personnes.

En 1984 « The Chemical », « Industrie and Pharmaceutical Laboratories Ltd » est officiellement rebaptisée « Cipla Ltd ».

En 1985 CIPLA Ltd, obtient sa première approbation par la USFDA pour quatre médicaments en vrac, ce qui facilite les exportations vers le marché américain

En 1991 le chiffre d'affaires de CIPLA Ltd dépasse Rs.100 crore¹

En 1997 le centre de formation et de soins palliatifs Cipla est créé à Pune pour fournir des soins balistiques gratuits aux patients atteints du cancer en phase terminale et à leurs familles

En 2000 CIPLA Ltd prouve sa suprématie dans le segment antiasthmatique en développant une gamme d'inhalateurs-doseurs sans CFC ainsi que le premier inhalateur de budesonide sans CFC au monde. C'est la première entreprise en dehors des États-Unis et d'Europe à lancer des inhalateurs sans CFC.

En 2013 CIPLA Ltd acquiert 100% du capital de Cipla Medpro (Afrique du Sud) pour 512 millions de dollars

En 2016 CIPLA Ltd passe à la gestion professionnelle et annonce la création de son nouveau conseil de gestion de six membres, CIPLA Ltd fait aussi l'acquisition d'InvaGen Pharmaceuticals Inc. Et d'Exelan Pharmaceuticals Inc. (États-Unis) pour 555 millions de dollars, Cipla Health Ltd Est établie avec la vision de devenir la société de soins de santé aux consommateurs la plus préférée en Inde

En 2017 Il y'a eu le lancement de CIPLA SAGA (Afrique sub-saharienne et Global Access).

¹ La roupie indienne (Rs) est la monnaie officielle de l'Inde, elle se divise en 100 paisa et Le crore, est une unité traditionnelle de numération utilisée largement en Inde (1 crore ou koti équivaut à 10 millions en notation scientifique). www.wikipedia.org

Sous-section 2 : Présentation de l'entreprise

§1. CIPLA Ltd Internationale.

CIPLA Ltd est une entreprise pharmaceutique mondiale qui utilise une technologie et une innovation de pointe pour répondre aux besoins quotidiens de tous les patients. Depuis plus de 80 ans, CIPLA est devenu l'un des noms pharmaceutiques les plus respectés en Inde ainsi que dans plus de 100 pays.

Les 46 usines de fabrication de CIPLA dans le monde produisent plus de 50 formes posologiques et plus de 1 500 produits en utilisant des plates-formes technologiques de pointe pour répondre à plus de 80 marchés. CIPLA est classée troisième en importance dans l'industrie pharmaceutique en Inde et troisième du marché privé pharmaceutique en Afrique du Sud.

Tout en proposant une activité durable à long terme, CIPLA reconnaît son devoir de fournir des médicaments abordables. L'accent mis par CIPLA sur l'accès des patients a été reconnu dans le monde entier pour le rôle de pionnier joué dans le traitement du VIH / SIDA en tant que première entreprise pharmaceutique à fournir une triple combinaison d'antirétroviraux (ARV) en Afrique à moins d'un dollar par jour et traitant ainsi plusieurs millions de patients depuis 2001.

La région des marchés émergents pour CIPLA comprend tous les marchés en dehors de l'Inde, de l'Amérique du Nord, de l'Afrique du Sud, de l'Afrique subsaharienne et de l'Europe, mais comprend aussi l'Afrique du Nord et l'Australie.

CIPLA continue d'être présente dans des zones géographiques à risque traditionnellement considérées pour garantir l'accès des patients aux médicaments. Au fil des années, le système respiratoire a été un moteur de croissance clé pour les marchés émergents.

CIPLA continue d'être un leader respiratoire au Sri Lanka, au Népal et au Maroc. La Société continue de se concentrer sur l'approfondissement de sa présence en Australie par le biais de son portefeuille respiratoire et sur des marchés comme la Chine, le Brésil et l'Indonésie.

Entreprise citoyenne responsable, CIPLA est à la poursuite de son objectif de « prendre soin de la vie » et de développer des liens avec la communauté partout où elle est présente ceci en fait un partenaire de choix pour les organismes de santé mondiaux, les pairs et toutes les parties prenantes.

Le groupe CIPLA emploie plus de 26 000 salariés. Pour la période 2018-2019, le groupe, dont le siège social est basé à Mumbai en Inde, a affiché un chiffre d'affaires de 1,7 milliard de dollars.

CIPLA est développe une croissance responsable et durable grâce à un profond et large portefeuille et de solides relations avec les clients à travers ses différents marchés.

§2. CIPLA Limited Algérie.

Le géant indien des médicaments génériques CIPLA Ltd créa une coentreprise en Algérie avec le laboratoire pharmaceutique privé algérien Biopharm dans le but de fabriquer et commercialiser des produits dédiés aux maladies respiratoires.

Conformément à l'accord, la coentreprise est détenue à 40% par CIPLA (EU) Limited, une filiale britannique du groupe indien, et à 60 % par son partenaire algérien. Cette société mixte va miser sur le développement de produits liés aux infections respiratoires et investir dans la construction d'une usine de production de médicaments.

La coentreprise a investi 15 millions de dollars dans cette implantation. La filiale britannique du groupe indien a initialement investi 6 millions de dollars dans la joint-venture.

§3. Les objectifs, les missions et les valeurs de CIPLA Limited.

1. Les objectifs :

- Conforter les activités principales qui sont: la recherche et développement, la production et la commercialisation des médicaments ;
- Le repositionnement des activités de façon à s'adapter au marché et faire face à la concurrence ;
- Une meilleure coordination des activités principales en amont et en aval de la chaîne qui se traduit par une meilleure optimisation des coûts et par là des coûts de distribution ;
- Une meilleure connaissance du marché et donc une plus grande réactivité à l'évolution de ce marché.

2. Les Missions :

- Fournir des médicaments d'excellente qualité avec un coût raisonnable ;
- Organiser et développer l'activité de commercialisation et de distribution des produits pharmaceutiques ;
- Etre une entreprise pharmaceutique attentionnée contribuant à améliorer la santé grâce à des produits de qualité ;
- Veiller à l'application et au respect des mesures relatives à la sécurité industrielle et à la sauvegarde de la protection de l'environnement en se mettant en relation avec les organismes concernés ;
- Définir et développer une politique en matière d'audit, concevoir et mettre en œuvre des systèmes intégrés d'informations ;
- Développer et mettre en œuvre les actions visant à une utilisation optimale et rationnelle des infrastructures ;
- Veiller à l'application et au respect des mesures liées à la sûreté interne de l'entreprise conformément à la réglementation.

3. Les valeurs :

- CIPLA Limited est inspirée par un but : l'entreprise CIPLA Ltd met en avant des actions et des solutions qui sont durables et conduisent à « Prendre soin de la vie », un but qui se trouve au centre de sa stratégie et de tous ses plans, conduisant ses actions ;
- CIPLA Limited est axée sur la responsabilité : elle est responsable de ses actions et de ses résultats, partager les distinctions et assumer la responsabilité. Il est impératif pour l'entreprise de veiller à ce que les chances de réussite soient données à tous. La propriété et la responsabilité sont les plus importantes, chaque décision étant prise en tenant compte du succès à long terme de CIPLA Ltd et de l'objectif plus large de Caring for Life ;
- CIPLA Limited est axée sur l'innovation : au sein de CIPLA Ltd, l'innovation est plus radicale et transformationnelle que l'amélioration et, par conséquent, elle est un élément essentiel pour conduire l'organisation vers son objectif. La passion auto-induite, le désir de défier les conventions et de réinventer la façon dont elle réalise des affaires ne fait qu'un pas de plus vers la réalisation de ses objectifs ;

- CIPLA Limited est ancrée dans l'intégrité et la confiance : Elle place son intégrité au cœur de tous ses efforts et est fière de la confiance que ses parties prenantes lui accordent et de la confiance qu'elle leur accorde ;
- CIPLA Limited est axée sur l'excellence : l'entreprise vise toujours à établir la référence en matière de soins de santé et à aller au-delà pour rester fidèle à « Caring For Life ». Chaque pas progressif est fait avec un désir d'exceller, en gardant ses propres réalisations et les progrès du marché comme référence.

§4. La stratégie de CIPLA Limited.

Les axes majeurs de la stratégie de CIPLA Limited sont :

- Le développement d'une nouvelle culture managériale, ambitieuse, innovante et exigeante ;
- Le développement et l'amélioration de la rentabilité de ses activités ;
- La fidélisation de sa clientèle ;
- Le renforcement de sa position dans la production et la distribution des médicaments génériques au niveau international ;
- L'adaptation de son organisation et de son mode de fonctionnement aux mutations de l'environnement ;
- La mise en place d'une politique marketing et de communication ;
- Le développement du partenariat et des synergies avec des opérateurs disposant d'atouts spécifiques ;
- L'intensification des actions visant la maîtrise des coûts et l'amélioration de la qualité des produits et services ;
- Enfin l'ambition de CIPLA Ltd est de devenir exemplaire non seulement par ses performances économiques mais aussi par le respect de l'environnement en réduisant l'empreinte de ses activités sur cette dernière.

§5. L'organisation de CIPLA Limited (principaux départements).

CIPLA Ltd a développé une organisation autour de ses différents métiers et comprenant les fonctions opérationnelles ainsi que les fonctions de support nécessaires à la conduite et au développement de ses activités. Elle dispose, en outre d'un système d'assurance qualité et d'audit en charge d'assister les différentes structures en termes de procédures et de reporting.

Selon l'organigramme proposé dans l'annexe I, on va détailler le rôle de chaque département:

1. Département de recherche et développement

Il est un des rares laboratoires de recherche et développement au monde conforme aux bonnes pratiques de fabrication permettant la conception de produits pharmaceutiques génériques innovants ainsi que leur transposition à l'échelle industrielle. Véritable usine à l'échelle de laboratoire, il comprend trois ateliers pilotes dont l'un est dédié aux formes sèches constituées de trois unités (granulation, compression et pelliculage) et les deux autres aux formes liquides et pâteuses. Il est doté d'équipements de contrôle qualité « in-process » et d'équipements de fabrication similaires à ceux de la production à échelle réduite (granulateur, tamiseurs, sécheurs, blistéreuse, comprimeuse, homogénéiseur à impulsion et remplisseuse de gélules, de flacons et tubes). Il assure actuellement : les missions suivantes :

- Le développement des médicaments génériques dans la gamme de produits essentiels ;
- La transposition à l'échelle industrielle des produits développés ;
- L'étude et l'intégration du développement de nouvelles formes pharmaceutiques et nouvelles procédés technologiques ;

La mise en œuvre des programmes de coopération scientifique avec des laboratoires universitaires, des centres de recherche et des experts nationaux et internationaux dans le cadre du programme de développement de CIPLA Limited.

2. Département de la production

Il s'agit de l'usine et sa gestion, fabrication, traitement d'air, traitement d'eau et le laboratoire contrôle qualité. Le département de la production est le plus important et le plus organisé et réglementé dans l'entreprise des produits pharmaceutiques. Il comprend :

- La direction technique (de formation Pharmacien Industriel) ;
- Les responsables de la qualité, plusieurs responsables ;
- Le personnel de la production (les opérateurs qui s'occupent des machines de production) ;
- Le personnel chargé de la maintenance (main d'œuvre spécialisée et qualifiée) ;
- Les agents de surface et de lavage.

Les postes nécessaires pour le “département production” sont :

- Le pharmacien responsable de la production dont la mission principale est le suivi de processus de fabrication, la mise en œuvre de planning de production, la réalisation des opérations de production en zone d'atmosphère contrôlée, conformément aux procédures en vigueur, la réalisation et le suivi des projets et l'amélioration continue, la validation des dossiers des lots ;
- Technicien maintenance : il assure la mise en marche et le suivi des machines ;
- Opérateurs de fabrication : ils assurent les étapes de production selon des instructions précises selon les procédures conformément aux BPF ;
- Opérateurs de conditionnements primaire et secondaire : ce sont les opérateurs de blistèreuse /ensacheuse (mission sur lignes automatisées, maintenance de premier niveau, le réglage de la ligne et changement de format) ;
- Agent de laverie : ses tâches consistent de nettoyer, désinfecter, sécher et rendre opérationnelles les cuves de stockage en Inox, les tuyaux de transfert, tous les équipements utilisés en production, valider régulièrement les procédures de nettoyage, de sécurité et de traçabilité.

3. Département Assurance qualité.

Ce département est constitué des services suivants :

- ❖ Un laboratoire contrôle qualité : Une équipe gérée par un pharmacien responsable de LCQ dont la mission principale est de construire une réelle démarche contrôle qualité sur l'intégralité des flux, construire et optimiser le contrôle qualité et améliorer la qualité de produits: vérifier la conformité des matières premières et des articles de conditionnement ;

- ❖ Station de traitement des eaux : elle est gérée par un responsable microbiologiste qui a comme mission :
 - Assurer la conformité des contrôles microbiologiques des produits et des procédés avec les BPF ;
 - Garantir la fiabilité des processus mis en place par l'utilisation des résultats analytiques ;
 - Améliorer les procédés ;
 - Créer et mettre en place des politiques qualités.

Il est géré par un responsable qualifié, dont les missions sont :

- Assurer la libération des lots des produits finis sous l'autorité du pharmacien responsable de production ;
- Participer à la préparation et la réalisation des audits ;
- Contribuer à l'élaboration et participer à la mise en œuvre d'actions d'amélioration de la qualité du site ;
- Assurer les réponses et les suivis des réclamations des clients et fournisseurs ;
- Participer à la préparation et la réalisation des revues périodiques des produits ;
- Participer aux programmes d'habilitations ;
- Vérifier la documentation opérationnelle ;
- Apporter une assistance qualité opérationnelle.

4. Département Technico-commerciale et marketing

Il est géré par un directeur technico-commercial qui anime une équipe composée de :

- Assistante marketing : rattaché au directeur technico-commercial sa mission principale est d'assurer le suivi de la politique de la campagne de promotion, clients, concurrence commerciale (contexte et communication...) ;
- Superviseur médical : il assure la réalisation des objectifs de vente fixée par la direction ;
- Déléguées médicales : leurs missions principales sont de promouvoir les médicaments ;
- Comptable : rattaché au service comptabilité, ses principales missions sont les rapprochements bancaires, bilan ;
- Finance Manager: rattaché au Directeur Technico-commercial, il contribue au développement de l'activité et prend en charge l'ensemble des problématiques liées aux sujets financiers, des ressources humaines, informatiques, service clients et administratifs ;

- Gestionnaire des stocks : ses tâches sont d'organiser, planifier et réaliser les opérations logistiques à savoir coordonner la mise en œuvre et le suivi de la réception, l'entreposage, la gestion du stock et la préparation des commandes.

5. Département des ressources humaines.

Les ressources humaines tiennent un rôle primordial dans l'entreprise. Le département RH a une haute responsabilité dans la réussite de CIPLA Ltd, car il assure plusieurs fonctions décisives : recrutement, relations sociales, formation professionnelle, etc. Les missions sont vastes et sont reconnues comme le principal levier de développement de l'entreprise.

Le département RH est constitué de la direction des ressources humaines géré par un DRH issu d'une formation en Management des ressources humaines et dont la première mission est d'assurer la coordination entre la stratégie générale formalisée par la direction générale de l'entreprise et les compétences des forces en présence de la structure. Il participe d'ailleurs à l'édification du projet d'entreprise en participant aux comités de direction. Le directeur RH a une vision globale, mais néanmoins concrète de l'entreprise et ses ressources.

On a aussi d'autres missions que le DRH doit assurer au sein de son département, dont :

- Développer les systèmes de la gestion des ressources humaines ;
- Élaborer les plans de formation pour les nouveaux délégués médicaux ;
- Gérer les effectifs de l'unité ;
- Informer le personnel sur les procédures internes.

Le département des ressources humaines de CIPLA Limited est structuré en trois services :

Le service administration RH, le service moyens généraux et le service développement. Elle définit et propose à la direction générale les principes de gestion ressources humaines, en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH du groupe, en assurant un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel, et en pilotant les activités du social.

Le département RH se charge aussi de la formation du personnel, de la gestion des carrières, de l'identification des besoins en mobilité, de la gestion de la performance et des rémunérations, cela en assistant la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires, par la participation à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

Après avoir présenté l'organisme qui nous a accueillis afin de mener cette recherche, nous allons dans ce qui suit, présenter la méthodologie de recherche que nous avons suivie.

Section 2 : Méthodologie de recherche

Les grandes lignes de notre recherche ont été dans un premiers temps exposées dans notre revue de littérature, par la suite nous avons décidé de nous orienter vers une analyse basée sur un cas concret observé sur le terrain, à savoir l'entreprise CIPLA Limited.

A cet égard, dans cette seconde section, nous allons jeter l'ancre sur la démarche choisie et les outils utilisés pour aboutir à la réalisation de la partie empirique de ce mémoire.

Sous-section 1 : Présentation et Objectif de l'étude

A travers notre travail, nous souhaitons comprendre la notion de Marketing RH et son impact sur l'image de l'entreprise, et connaître sa relation avec la pratique de recrutement et de fidélisation des employés au sein de l'entreprise CIPLA Limited.

L'étude de terrain a plusieurs objectifs :

- Recueillir la vision des DRH, DG et Brand Manager, du groupe CIPLA Limited afin de connaître leurs pratiques et stratégie de recrutement et leurs projets de Marketing RH ;
- Comparer ce que disent les experts et la doctrine avec la réalité concrète des entreprises;
- Confronter les actions de communication RH externe et interne menées par cette entreprise afin de tenter de percevoir la cohérence entre les deux, ou au contraire les écarts ;
- Et enfin, expliquer les indicateurs que l'entreprise CIPLA Ltd utilise pour attirer, recruter et fidéliser ses employés.

§1. La méthode de recueil de données.

Afin de mener notre enquête sur le terrain, il nous a paru intéressant de faire recours à une démarche méthodologique mixte c'est-à-dire que nous avons combiné des méthodes quantitatives et qualitatives dans une même étude (Johnson et Onwuegbuzie 2004).

Notre intention est de bénéficier des différents avantages des méthodes qualitatives (plus de détails, de profondeur) et quantitatives (taille de l'échantillon, tendances, généralisation) réduisant ainsi les faiblesses de chacune par la complémentarité de l'autre.

Ainsi, en suivant une méthode de recherche mixte, nous utiliserons l'observation, l'entretien et le questionnaire comme outils de recueil de données.

1. Le déroulement de l'enquête par observation.

La méthode d'observation est une méthode pour recueillir des données en profondeur qui consiste à observer directement la réalité du comportement des individus dans une situation donnée.

En effet, durant la période de notre stage qui a été effectuée au sein de l'entreprise de l'industrie pharmaceutique « CIPLA Limited » et plus précisément au département ressources humaines , nous avons été guidé par notre problématique de recherche qui détermine la visibilité de l'objet de notre étude dans d'observation et en se basant sur notre capacité d'investigation et notre esprit de synthèse, nous avons pu participer et entreprendre certaines tâches, vivre et assister à des missions, ce qui nous a permis de pouvoir cerner les différentes méthodes de recrutements et de fidélisation que l'entreprise CIPLA Limited utilise pour attirer, recruter et fidéliser ses employés potentiel (nouveau client) et ses employés actuels (client interne).

2. Le déroulement de l'entretien.

Afin de favoriser la fiabilité de l'étude que nous menons concernant le Marketing des Ressources Humaines chez CIPLA Limited, nous avons effectué un entretien sous forme d'un guide d'entretien avec quelques collaborateurs de la société.

Le guide d'entretien est une démarche qualitative qui nous a permis une approche ouverte, il est source de plus de pertinence et s'avère une mine d'or en termes de clarté d'informations recueillies et de données collectées. Entre la panoplie d'outils de l'approche qualitative, l'entretien individuel a été adopté en raison de ses nombreux avantages.

En effet, lors de l'utilisation de ce dernier, nous nous trouvons dans une situation de face à face entre un investigateur et un sujet, ceci diminue le phénomène de non réponse généralement observé pour le questionnaire, et le phénomène de conformisme et de méfiance.

Des entretiens individuels semi directifs ont été menés avec chacun des participants. Ce guide combine des questions ouvertes où les participants ont eu l'occasion de s'exprimer librement sur différents aspects de son choix. La démarche est beaucoup plus qualitative car c'était important d'échanger et de recenser directement le ressenti des collaborateurs, aller à leur

contact et prendre la température d'un point de vue plus pratique, il était impossible de réaliser une enquête de satisfaction auprès de tous les collaborateurs de CIPLA Limited, ils sont d'environ une centaine de collaborateurs, et réunir un échantillon représentatif était quasi impossible à gérer et d'autant moins facile à traiter par la suite.

Par ailleurs, l'articulation du guide d'entretien est construite autour des quatre éléments fondamentaux du marketing des ressources humaines. Les thèmes traités dans le guide d'entretien sont les suivants :

- La notion du marketing des ressources humaines ;
- L'attraction et l'intégration chez CIPLA Limited ;
- Les outils de fidélisation ;
- La marque d'employeur.

Le guide d'entretien adopté est présenté en annexe II. Ces entretiens nous ont permis de collecter des informations de bonne qualité, dans la mesure où les personnes interviewées ont pu faire part de leurs opinions. Elles se sont exprimées sur la thématique, ont donné leurs points de vue et à partir de leurs positions, on a pu mieux appréhender les différents aspects qui concernent la gestion et le marketing des ressources humaines.

Nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès de six cadres. La taille de l'échantillon a été fixée à partir de la disponibilité de ces derniers. Le choix des cadres répondants n'est pas aléatoire : nous avons cherché à constituer un échantillon diversifié en termes d'âge, de sexe, de niveau d'instruction et de statut socioprofessionnel, ce qui nous permet de collecter des avis différents et d'explorer les diverses situations.

Le tableau suivant présente les principales caractéristiques des cadres de l'échantillon :

Tableau n°3 : Echantillon des employés interviewés lors du guide d'entretien.

Nom et Prénom	Age	Niveau d'instruction	Statut socioprofessionnel	ancienneté
ADEL.D	37	BAC+6	Manager Régional	11 ans
Abdlkader.L	59	BAC+7	Directeur Marketing	25 ans
NEDJMA.M	35	BAC+5	Responsable du développement stratégique	10 ans
AMINE.B	40	BAC+5	Directeur national des ventes	16 ans
DINA.B	29	BAC+5	Chargée de recrutement	6 ans
AMELS	38	BAC+5	Directrice des Ressources Humaines	13 ans

Source : établi par nous-même.

Les questions qui ont constitué l'entretien se sont focalisées autour des axes suivants :

1/ Qu'est-ce que vous pouvez nous dire sur le marketing des Ressources Humaines ?

- ✓ Cette première question vise à détecter, à travers la réponse des cadres, l'idée qu'ont les collaborateurs de CIPLA Limited, concernant le MRH, à savoir: son utilité pour ses RH, et les changements entraînés après son application au sein d'une entreprise au niveau de son capital humain.

2/Qu'est-ce qui vous a motivé de choisir CIPLA Limited plutôt que d'aller vers une autre société ?

- ✓ Par cette question nous visons à savoir le niveau et les leviers d'attractivité de CIPLA Limited, et aussi à connaître le pouvoir d'attraction d'image employeur de cette société.

3/étiez-vous satisfait par l'accueil et l'intégration qu'on vous a fourni lors de votre recrutement?

- ✓ Cette question cherche à savoir comment la société intègre et accueille ses nouveaux salariés et si cela est suffisant ou pas.

4/Quelles sont les outils de fidélisation utilisés chez CIPLA Limited ?

- ✓ Cette question a pour objet la mise au point des moyens utilisés chez CIPLA Limited pour fidéliser ses employés.

5/Quels sont les éléments qui vous apportent le moins de satisfaction chez CIPLA Limited par rapport aux concurrents ?

- ✓ Cette dernière question a pour objet de connaître les points de faiblesse de CIPLA Limited au niveau de la gestion et du management de ses ressources humaines.

3. Le déroulement de l'enquête par questionnaire

Le questionnaire est un instrument qui permet de collecter les données dont chaque question ou énoncé contribue partiellement à mesurer une dimension donnée.

Notre questionnaire est distribué par la responsable de recrutement (par mail) auprès de cadres de différents départements : RH, communication marketing, commercial et RD (recherche et développement) et nous les avons récupérés après une semaine.

La rédaction du questionnaire nous a permis d'avoir des pistes repères et nous a facilité la collecte et la comparaison des données nécessaires pour répondre à notre problématique de recherche.

Ceci a été fait afin de mettre en lumière les points forts et les faiblesses ainsi que les enjeux du Marketing RH vu par CIPLA Limited, pour en mesurer l'efficacité et appréhender la discipline dans sa globalité. C'est ce que nous nous sommes fixé comme objectif vis-à-vis de nos encadreurs au sein de l'organisme d'accueil.

Comme objectif de notre recherche, nous avons tracé une feuille de route basée sur les étapes qui suivent :

- L'estimation : celle-ci nous permet de conforter nos déductions avec une collecte de données, et une énumération de ces données. C'est la démarche la plus élémentaire dans le questionnaire. On ne cherche pas à comprendre les données, on cherche à les mettre à plat sur cette étape.
- Description : nous nous sommes fixé l'objectif de décrire et d'orienter nos questions vers le thème de base d'où le choix de questions fermées. Le choix des questions s'est fait dans la complémentarité avec la première étape où on décrit les informations collectées au préalable.

Ainsi, notre questionnaire sera composé de trois parties essentielles. Une introduction, qui présentera l'objectif et le cadre de notre étude, un corps qui sera composé de trois sous parties et une fiche signalétique qui sera constituée de quatre questions relatives à l'âge, le genre et le nombre d'années passées dans l'entreprise ainsi que le poste occupé.

Les sous parties du questionnaire seront consacrées à trois dimensions de fidélité organisationnelle : la faible propension de rechercher un travail, l'attachement affectif et la réaction aux actions managériales. Toutefois, nous savons alors que l'auto-évaluation des cadres par rapport à la dimension de la performance pose le problème de subjectivité car les répondants se situent eux même sur l'échelle proposée. Afin d'éviter cette subjectivité nous avons décidé de ne pas prendre en considération cette dimension.

Généralement, quatre modes d'administration de questionnaire sont cités : les enquêtes personnelles, les enquêtes par téléphone, les enquêtes par courrier et enfin les enquêtes par internet. Les données qu'on souhaite obtenir via notre questionnaire seront appréhendées par

un certain nombre d'énoncé, appelés items. Le questionnaire final (voir Annexe III) ne comportera que les items qui seront validés lors de l'analyse factorielle confirmatoire.

Chaque item représente une question fermée qui a les avantages de guider le répondant en évitant les réponses non appropriées, de réduire les biais possibles dus à l'enquêteur, et de faciliter le traitement, et par conséquent, l'analyse des données collectées.

§2. La population d'enquête.

La population mère peut être définie comme « l'ensemble des objectifs possédant les informations désirées pour répondre aux objectifs d'une étude »¹. Dans le cadre de notre recherche notre population mère est composée de 50 employés de CIPLA Limited, parmi eux six cadres avec qui nous avons réalisé notre guide d'entretien.

Notre travail de recherche a été réalisé sur une catégorie de la population appelée « échantillon » qui nous intéresse, en obtenant des résultats permettant d'arriver à des conclusions concernant cette population.

L'échantillon de notre étude a été choisi compte tenu des objectifs que nous nous sommes fixés et surtout compte tenu des contraintes de temps et la disponibilité des enquêtés (formation ; missions ...).

1. Le mode d'échantillonnage

L'échantillonnage est une méthode statistique qui permet la construction d'un groupe réduit de personnes, afin d'aboutir à une connaissance rapprochée (ou estimation) des caractéristiques de la population à étudier, il existe deux grandes techniques : les méthodes aléatoires (probabilistes), qui renvoient à une sélection de façon où chaque sujet doit avoir exactement la même chance que les autres d'y participer, les méthodes non aléatoires (non probabilistes) quant à elles, consistent à identifier dans la population quelques critères de répartition significatifs pour définir le sous ensemble à étudier².

Dans le cadre de notre recherche, nous retenons le mode non probabiliste suite aux avantages qu'il présente³ :

¹ GIANNELONI, VERNETTE, Etude de marché, Vuibert, 1998, p.152.

² CAUMONT, Les études de marché, comment concevoir, réaliser et analyser une étude, édition Dunod, Paris, p.35.

³ THIETART, R.A et al. Méthodes de recherche en management. Edition Dunod, Paris, 2003.

- La simplicité (les répondants se portent habituellement volontaires) ;
- La rapidité dans l'atteinte de la taille de l'échantillon souhaitée ;
- La commodité en raison de son faible coût de réalisation ;
- L'assurance que les sujets soient collaboratifs.

2. La taille de l'échantillon

Pour déterminer la taille d'un échantillon, Roscoe, Lang et Sheth (1975 cité par Karoui-Zouaoui et Khayati, 2010) proposent quelques règles à suivre :

- Lorsque le chercheur utilise les méthodes d'analyse multi variées, l'échantillon doit contenir au moins dix fois plus de sujets qu'il y a des variables expliquées ;
- Lors de recherches expérimentales, l'échantillon peut se limiter à dix ou vingt sujets ;
- Pour la majorité des recherches, l'échantillon composé entre trente et cinq cents sujets est approprié.

Ainsi, nous supposons que notre échantillon doit contenir, au moins, 50 sujets.

Néanmoins, dans le cadre de notre recherche et afin de vérifier la réalité et la fiabilité de l'échelle de mesure pour la fidélité, notre échantillon total sera composé de 50 responsables cadres, travaillant dans l'entreprise CIPLA Limited.

3. Déroulement et collecte de données auprès de notre échantillon

Après avoir défini notre échantillon et préparé notre guide d'entretien, nous avons procédé en trois étapes :

❖ Étape 1.

Avant de commencer nos entretiens nous avons demandé l'autorisation pour mener notre enquête. Par la suite nous avons constitué un agenda et défini le lieu sur la base des disponibilités des sujets sélectionnés.

Nous avons tenu à présenter le sujet et l'objectif de notre recherche, indiquer le motif de sélection du sujet, demander l'autorisation d'enregistrer l'entretien et préciser le temps de l'entretien, à savoir 15 à 20 min (temps accordé par notre maitre de stage).

❖ Étape 2.

Les sujets étaient accueillis et interrogés sur base d'un guide d'entretien (voir annexe II) et de questionnaire (voir annexe III) composé de plusieurs questions regroupées par thématique.

❖ Étape 3.

Pour clôturer nos entretiens, le mot de la fin était à la portée de nos enquêtés. Nous avons laissé le choix aux sujets de terminer leur entretien en précisant s'il voulait rajouter des informations supplémentaires.

Après avoir présenté l'organisme qui nous a accueillis pour effectuer notre enquête dans la première section, et après avoir expliqué, dans la deuxième section, notre méthodologie de recherche et les outils de collecte d'information que nous avons utilisée, dans cette troisième et dernière section de ce chapitre, nous allons essayer d'interpréter et de discuter les résultats de notre recherche, ce qui nous permettra de répondre aux questions de notre problématique de recherche.

Section 3 : Analyses et interprétation des résultats de l'enquête

Tout au long de cette section, nous allons rapporter les résultats de notre observation au sein du département RH de l'entreprise CIPLA Limited, ainsi que les réponses obtenues par le questionnaire destiné à l'ensemble des employés de l'entreprise, et les réponses obtenues par le guide d'entretien destiné aux responsables de l'entreprise.

Concernant les résultats de notre entretien et notre questionnaire, nous tenons à préciser que chaque réponse à une question sera analysée en essayant de comparer les données réelles avec ce que nous avons déjà cité de la littérature.

Sous-section 1 : Présentation et analyse des résultats de l'enquête par observation

A l'aide de la responsable de recrutement et de notre modeste expérience au sein de CIPLA Limited, nous avons constaté que la croissance de CIPLA Limited et ses performances reposent essentiellement sur l'expertise, le savoir-faire et l'engagement de ses collaborateurs.

Pour poursuivre son développement et nourrir ses ambitions, CIPLA Limited a choisi de promouvoir une politique de ressources humaines fondée sur la reconnaissance de la performance et le développement des compétences.

Pour y parvenir, CIPLA Limited a mis en place des programmes qui favorisent l'enrichissement professionnel :

§1. Evaluation de la performance

L'entretien annuel de progrès, est un instrument de dialogue entre le manager et son collaborateur qui permet d'évaluer les réalisations de l'année précédente, de fixer les objectifs individuels pour que chacun comprenne sa contribution aux résultats de l'entreprise. L'entretien annuel est également un moment privilégié d'échange sur les aspirations du collaborateur, ses souhaits d'évolution et les moyens à mettre en œuvre pour les accompagner.

§2. Développement des compétences

La gestion des compétences des collaborateurs de CIPLA Ltd est un axe fort de sa politique des Ressources Humaines. Elle vise l'adaptation professionnelle des collaborateurs à leur emploi, mais aussi leur développement au travers de parcours professionnels adaptés à leur évolution et à celle de l'entreprise (GPEC).

Pour accroître le professionnalisme de ses collaborateurs et accompagner leurs projets d'évolution, CIPLA Ltd met en œuvre d'importants programmes de formation.

Chaque année, la Direction des Ressources Humaines élabore un nouveau plan de formation en fonction des objectifs de l'entreprise et des souhaits des collaborateurs et investit dans les journées-formations pour le développement de leurs compétences.

§3. Développement professionnel

La mobilité est une priorité dans la politique des Ressources Humaines de CIPLA Ltd car elle est à la base de l'évolution des carrières des collaborateurs et encourage l'esprit d'initiative.

Elle permet en effet à leurs collaborateurs de capitaliser sur leurs expériences et de développer de nouvelles compétences. Tous les postes à pourvoir sont mis en ligne sur l'Intranet pour soutenir les candidatures internes.

§4. Rémunération

La rémunération est un élément clé de la politique Ressources Humaines de CIPLA Ltd. Au-delà des perspectives de développement offertes à ses collaborateurs, l'entreprise s'assure en permanence de l'attractivité de ses rémunérations par rapport au marché de l'emploi et de l'équité interne.

Cette politique de rémunération repose sur des règles qui prennent principalement en compte, le niveau de maîtrise de l'emploi et la contribution de chacun dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

§5. Politique sociale

CIPLA Ltd a développé une politique sociale pour contribuer au bien-être de ses collaborateurs et de leurs familles qui s'est traduite par des avancées significatives en la matière, notamment en leur offrant la possibilité de :

- Souscrire une couverture médicale complémentaire assurant le remboursement de 100% des frais médicaux ;
- Bénéficier des soins dispensés dans des centres médico-sociaux animés par 18 médecins conventionnés dont 3 spécialistes ;
- Bénéficier d'un prêt pour l'achat ou la construction d'un logement grâce à des conventions conclues avec des banques, Adhérer à un régime de retraite complémentaire ;
- Bénéficier des opportunités d'estivage dans les centres de vacances de CIPLA Ltd ou dans des hôtels conventionnés avec des promoteurs touristiques à des tarifs préférentiels garantissant un bon rapport qualité/prix.

§6. Formation

La formation est considérée comme un investissement essentiel pour l'avenir de CIPLA Ltd. Elle s'inscrit dans une démarche globale de développement et d'adaptation des ressources humaines aux besoins de l'entreprise.

Sous-section 2 : Présentation et analyse des résultats de l'enquête par guide d'entretien

Dans ce qui suit nous allons procéder à la présentation et l'analyse des questions de l'entretien réalisé auprès des responsables de l'entreprise CIPLA Limited. Les réponses du guide d'entretien sont comme suit :

§1. Le marketing des ressources humaines.

La majorité des responsables interrogés sur cette notion ont leurs propres visions sur cette dernière et parmi les éléments qu'ils ont cités, on distingue selon eux, que le marketing RH peut être appliqué de deux manières :

- On peut parler de marketing RH externe, c'est-à-dire toutes les actions qui ciblent les candidats potentiels.
- Le marketing RH interne concerne, quant à lui, les différentes pratiques visant à consolider la relation employeur/employé.

§2. Les motifs d'attraction et le parcours d'intégration de CIPLA Limited

❖ Les motifs d'attraction de CIPLA Limited

En effet, le choix de CIPLA Limited n'est pas anodin. Le poids de la structure sur le marché, sa référence sur le marché de l'emploi, la mixité de son capital avec son côté multinational, la renommée des actionnaires qui est associée à la notion d'expertise et de professionnalisme qui favorisent une capacité de développement et d'innovation non négligeable, constituent autant de critères qui ont motivé le choix des participants à intégrer CIPLA Limited.

D'un point de vue cette fois ci plus individuel, on constate que la plupart des participants ont choisi d'intégrer cette entreprise, avec la perception que CIPLA Limited offre de très bonnes conditions de travail notamment salariales avec des avantages sociaux très attractifs comparativement au marché de l'emploi. L'apprentissage et la diversification des expériences avec la capitalisation de nouvelles expériences, figurent en bonne place dans leur choix.

Un point crucial a été souvent abordé par les participants dans leur choix de CIPLA Limited à savoir les opportunités d'évolution, les possibilités d'évolution rapide, une gestion de carrière clairement balisée qui permettrait au collaborateur de développer son potentiel.

❖ Parcours d'intégration

La majorité des interviewés jugent leur parcours d'intégration satisfaisant et estiment que le système de tutorat institué chez CIPLA Limited, est un très bon concept qui favorise l'intégration de la nouvelle recrue au sein de l'organisation. Tous insistent sur la disponibilité et l'implication du tuteur qui doit réellement accompagner la nouvelle recrue lors de son intégration, condition indispensable à la réussite de l'opération.

§3. Les outils de fidélisation

Les collaborateurs sondés chez CIPLA Limited, apprécient :

- Le système de retraite et d'assurance ;
- Les voyages ;
- Les centres d'estivage ;
- Offre de portables à des tarifs préférentiels et le téléphone forfait ;
- Aide pour l'achat de véhicule et la carte carburant ;
- Prime de scolarité pour les enfants scolarisés, prime spéciale pour les fêtes religieuses et fêtes de fin d'année.

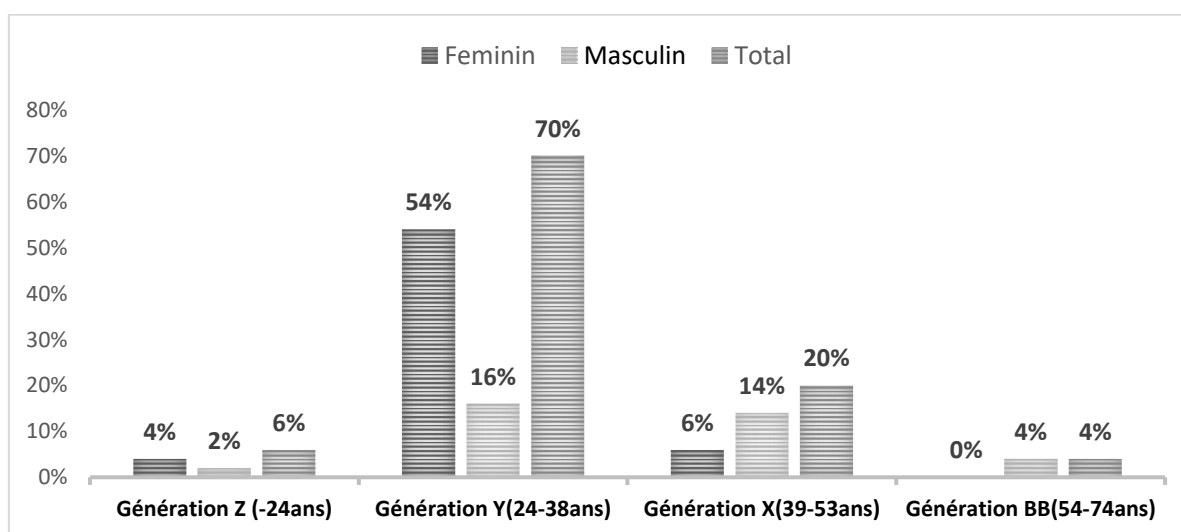
§4. La notion de marque employeur

Contrairement à la plupart des interviewés qui n'ont pas d'idée sur la notion de « la marque employeur », la majorité des managers de CIPLA Ltd maîtrisent cette notion et estiment qu'elle est mise en place dans leurs stratégies de recrutement pour attirer, recruter et fidéliser leurs employés.

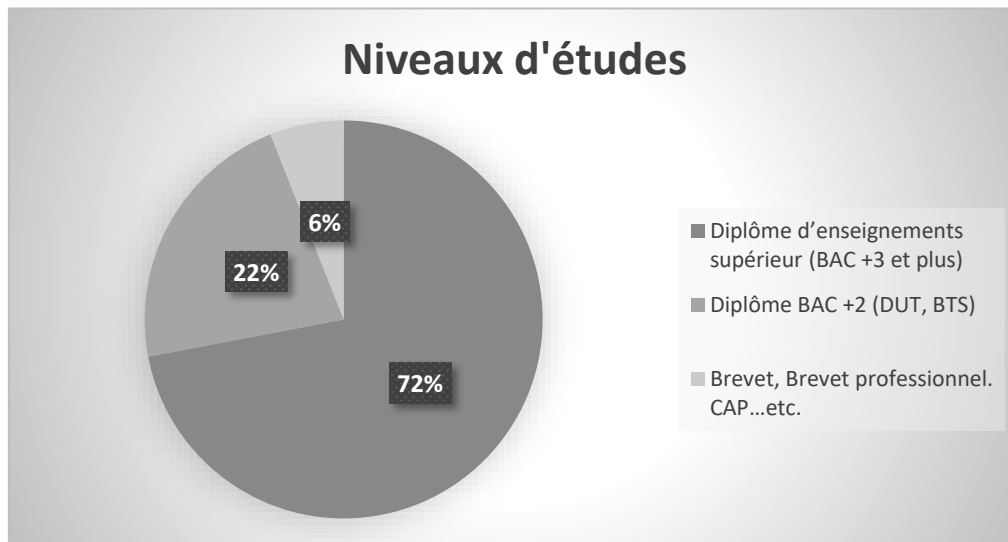
Sous-section 3 : Présentation et analyse des résultats de l'enquête par questionnaire

Dans ce qui suit nous allons procéder à la présentation et l'analyse des résultats du questionnaire interne qui a été distribué sur un panel de 50 collaborateurs de l'entreprise, concernant le degré d'application du marketing RH, les méthodes de fidélisations et la mesure de l'attractivité de l'image employeur de CIPLA Limited

❖ Interprétation des résultats de la fiche signalétique

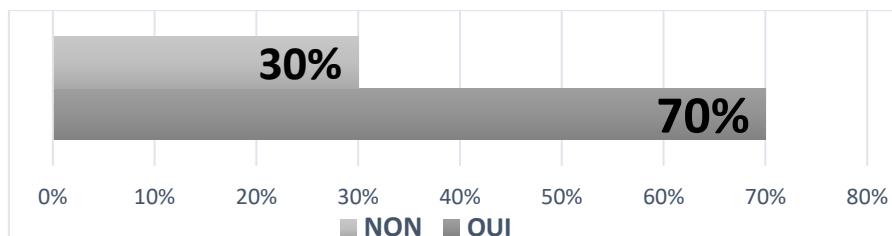


Chez les participants interrogés, on constate une large majorité de femmes et d'individus de plus de 25 ans, ce qui s'explique par une diffusion du questionnaire majoritairement en ligne sur des réseaux sociaux et via la base de données de l'entreprise CIPLA Limited.



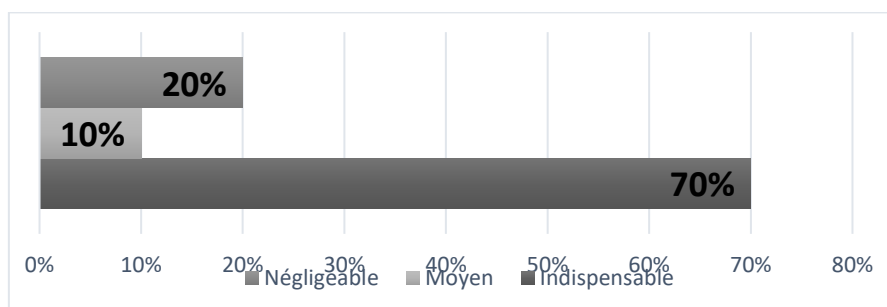
Aussi, les répondants ont majoritairement un niveau Master et Doctorat, ce qui correspond aux attentes lors du lancement de l'enquête. Ils recherchent des contrats divers, ce qui permet de représenter au mieux les différents profils qu'on peut imaginer.

Q1 : Connaissez-vous le marketing RH ?



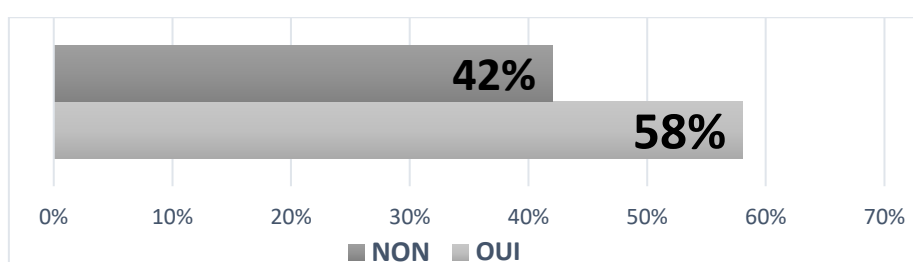
Nous constatons que 15 répondants de l'échantillon ne connaissent pas la pratique du Marketing RH contre 35 autres qui la connaissent et qui connaissent en quoi elle consiste.

Q2 : Quel est le degré de nécessité du Marketing RH lors du recrutement ?



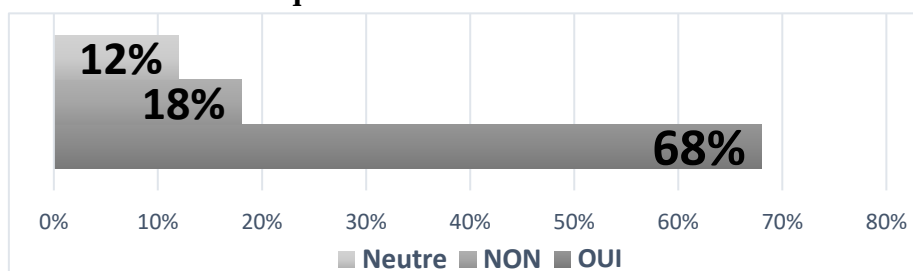
A travers la figure ci-dessus 10 répondants trouvent que le marketing RH est négligeable lors d'un recrutement, 5 autres trouvent que son degré de nécessité est moyen d'après ces réponses certes il est tout à fait possible d'effectuer des recrutements tel qu'ils ont été longtemps fait durant des années sans recourir au marketing RH, mais d'après les 35 autres réponses le marketing RH est indispensable lors de la pratique de recrutement et de son optimisation.

Q3 : Pensez-vous que CIPLA Ltd fait recours à cet outil ?



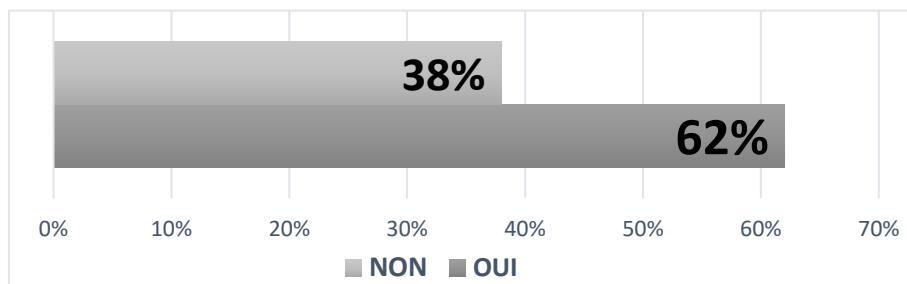
29 participants de notre échantillonnage considèrent que CIPLA fait recours à la pratique du Marketing RH dans sa stratégie et cela à travers les méthodes de recrutement et fidélisation par les différents avantages que l'entreprise offre à ses employés, en l'occurrence 21 participants jugent que CIPLA Ltd ne fait pas recours au Marketing RH et cela peut être dû à leur méconnaissance de la pratique Marketing RH, ou peut-être car ils n'ont pas eu l'occasion d'en bénéficier.

Q4 : Attachez-vous de l'importance à la réputation de l'entreprise dans laquelle vous travaillez ou dans laquelle vous souhaitez travailler ?



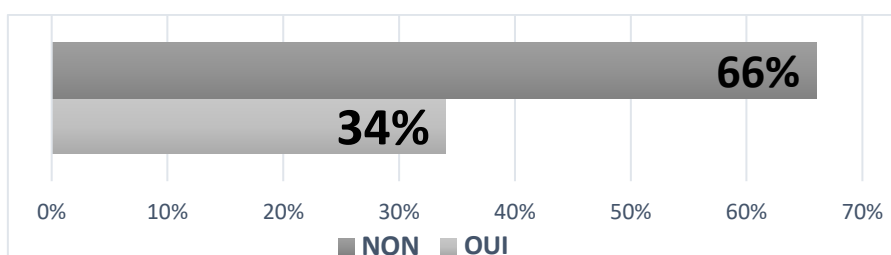
34 participants accordent beaucoup d'importance à la réputation de l'entreprise dans laquelle ils travaillent ou souhaitent travailler, 10 participants n'attachent pas trop d'importance à la réputation de l'entreprise, et 6 participants sont neutre.

Q5 : Avant de postuler pour un emploi, regardez-vous les avis sur l'entreprise sur internet ?



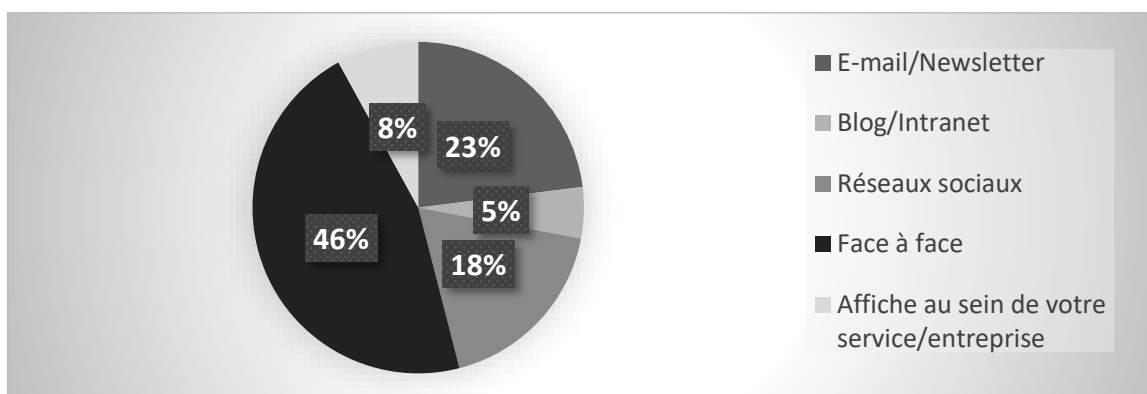
31 participants regardent les avis donnés sur une entreprise avant de postuler en contrepartie de 19 participants qui postulent aux entreprises sans donner de l'importance à l'image que ces dernières véhiculent.

Q6 : Suivez-vous les activités de votre entreprise sur les réseaux sociaux (LinkedIn, Twitter, etc.)



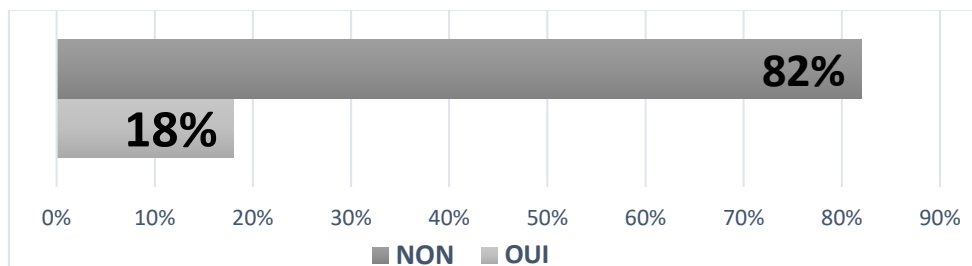
33 participants de notre échantillon ne suivent pas les activités de leur entreprise sur les réseaux sociaux, contrairement aux 17 autres participants qui trouvent utile et constructif de pouvoir faire un suivi de leur entreprise en ligne.

Q7 : Lorsque votre employeur vous fait passer un message, quel canal de communication préférez-vous ?



A travers les réponses à cette question, nous avons constaté que le canal de communication le plus utilisé par les employés est Le « face à face », puis vient l'utilisation de l'Email / Newsletters suivi des réseaux sociaux et en dernier lieu on trouve l'affichage au sein du service et le blog/ intranet.

Q8 : Connaissez-vous le concept de « marque employeur » ?

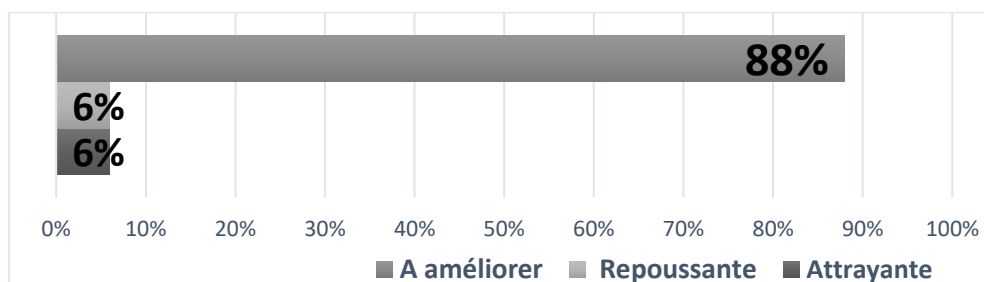


41 participants ne connaissent pas le concept de Marque Employeur et 9 participants quant à eux ont connaissance sur l'importance et l'utilité de cette pratique.

Q9 : Sur une échelle de 1 à 5, quelle note accorderiez-vous à la marque employeur « CIPLA Limited »

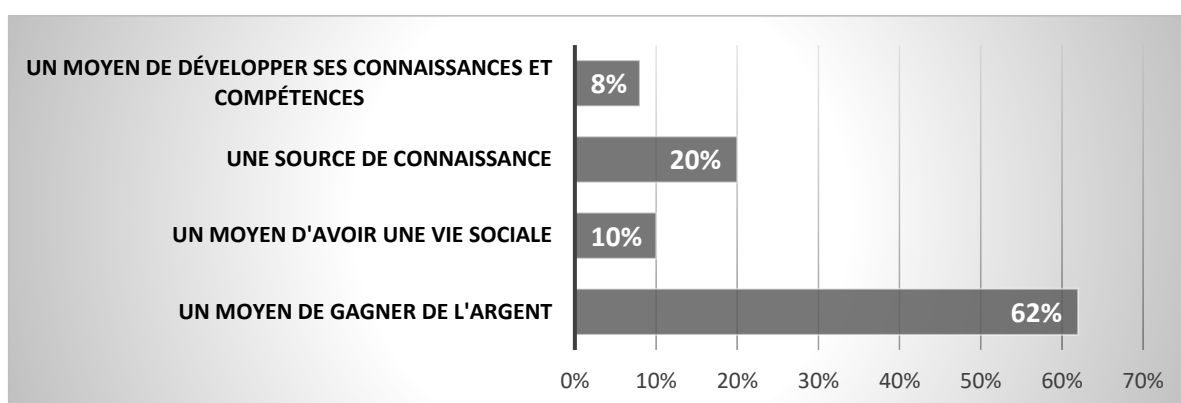
Suite aux réponses qu'on a obtenu des 50 participants à notre questionnaire et après avoir additionné les différentes notes du questionnaire, nous avons obtenu la moyenne générale de 1.44 / 5 soit un total de 72/50.

❖ Et comment la qualifieriez-vous ?



44 participants pensent qu'il faudrait améliorer la marque employeur de CIPLA Ltd, et on constate une égalité concernant les réponses « repoussante » et « attrayante ».

Q10 : Pour vous le travail, c'est :



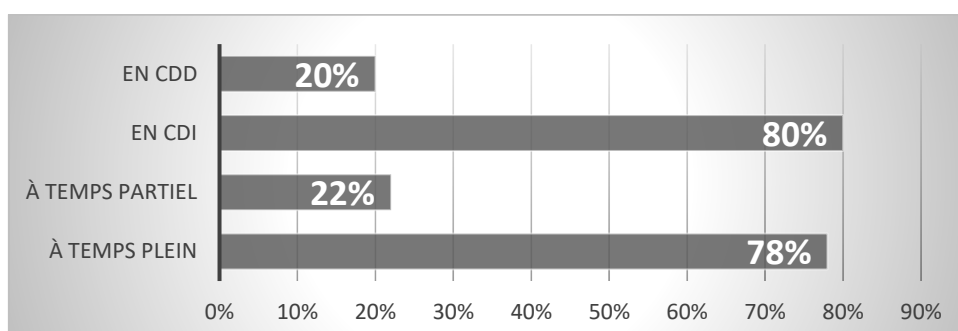
Plus de la moitié des participants soit 31 trouvent le travail comme étant un moyen de gagner de l'argent, 10 participants pensent que c'est une source de connaissance, le travail est un moyen d'avoir une vie sociale selon 5 participants, et 4 d'entre eux estiment que le milieu du travail leur permet de développer leurs connaissances et leurs compétences.

Q11 : Quels sont les 3 facteurs principaux qui vous donnent envie de rester plus longtemps dans une entreprise ?

Parmi les différentes réponses collectées par rapport à notre échantillon des 50 participants, sur les facteurs qui leur donnent envie de rester plus longtemps dans une entreprise, ceux qui reviennent le plus sont « Les avantages sociaux », « Le salaire » et « L'environnement de travail ».

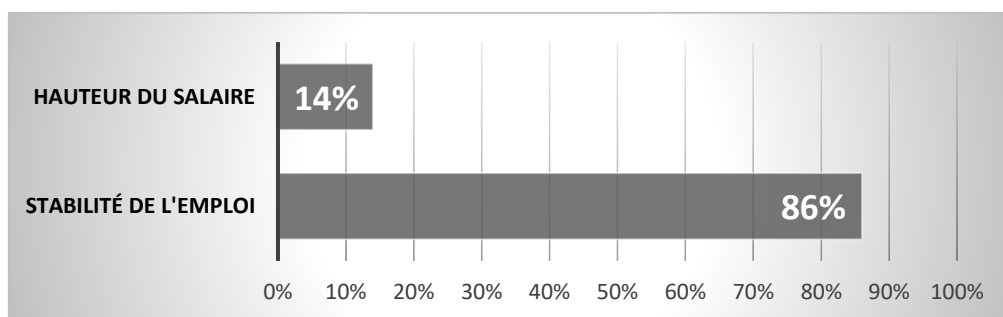
Q12 : Vous travaillez : à temps plein, à temps partiel ?

- En CDI, CDD ?



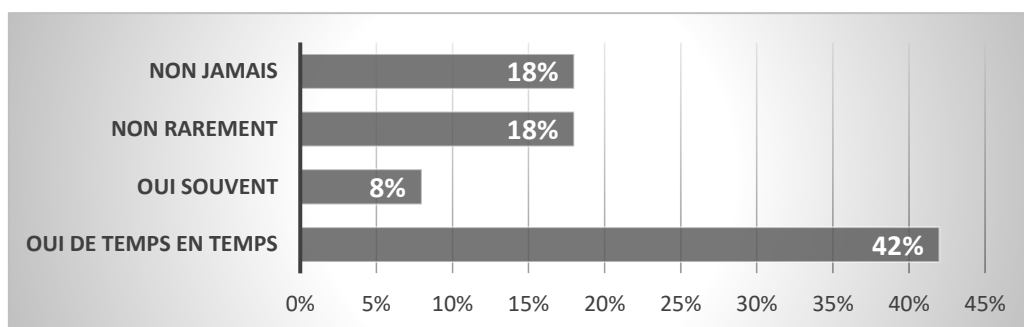
On constate selon les réponses des 50 participants, que 39 d'entre eux travail à temps et 11 à temps partiel, parmi eux 40 sont en Contrat de travail à durée indéterminée et 10 sont en contrat de travail à durée déterminée.

Q13 : Entre ces deux choix, vers quoi se porte votre préférence ?



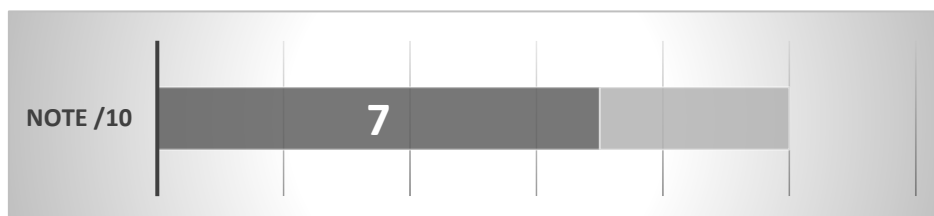
43 participants portent leur choix sur la stabilité de l'emploi, 7 préfèrent la hauteur du salaire à la stabilité de leur emploi.

Q14: De manière générale, rencontrez-vous des difficultés dans vos relations professionnelles avec les personnes d'une génération différente de la vôtre ?



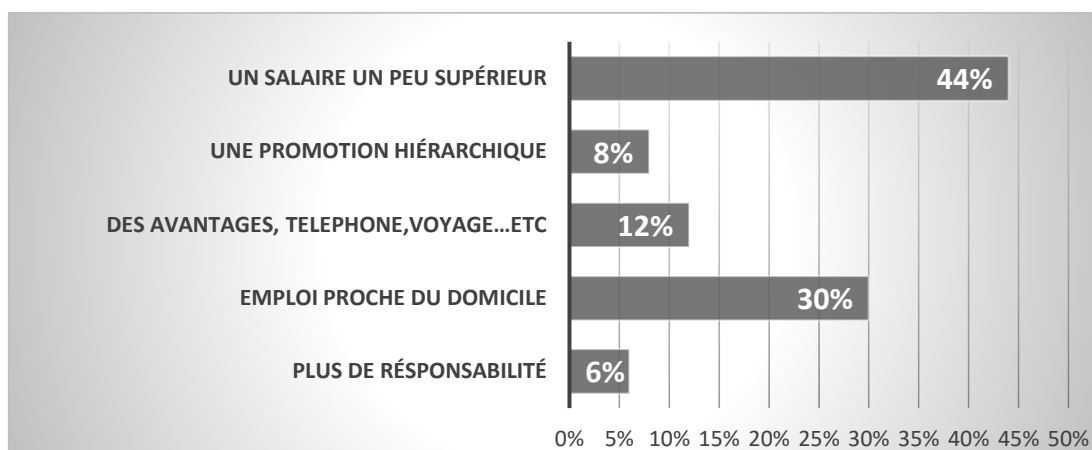
26 participants rencontrent des difficultés dans leurs relations professionnelles avec les personnes d'une génération différente à la leur, 14 quant à eux trouvent que ça leur arrive que rarement, et 9 n'ont jamais rencontré de ce genre de problème.

Q15 : Si vous deviez donner une note sur 10 pour dire à quel point vous êtes attaché à votre entreprise, quelle serait cette note ?



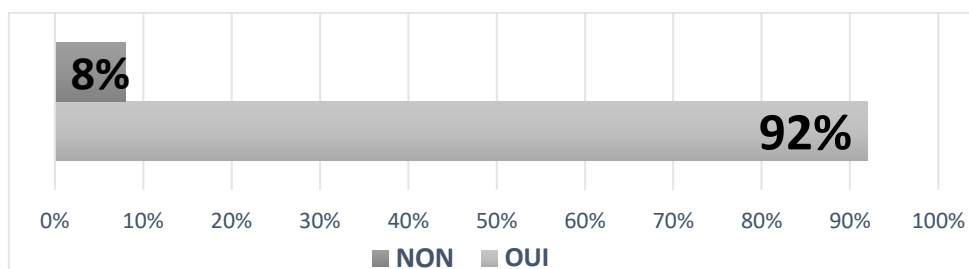
Parmi les 50 notes attribuées par les 50 participants qui démontrent le degré d'attachement à leur entreprise, nous avons obtenu une note de 07/10.

Q16 : Qu'est-ce qui pourrait vous inciter à quitter votre entreprise ?



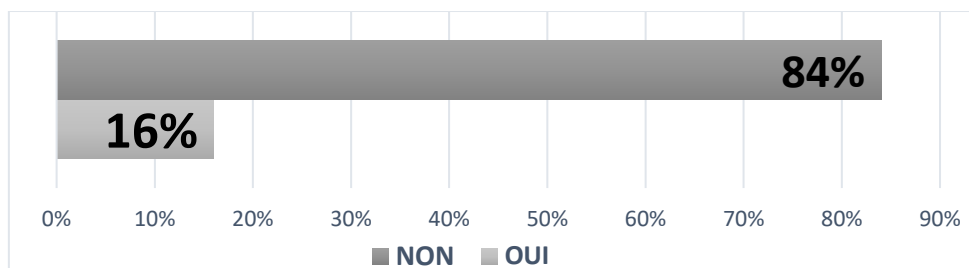
La majorité des participants seront prêts à quitter leurs postes actuels pour un salaire supérieur, 15 participants quant à eux pourront quitter leurs postes pour un autre plus proche de leurs domiciles, 6 voudraient avoir plus de responsabilité et cela peut être une raison de quitter leurs postes selon eux, 4 seraient capable d'aller vers une autre entreprise afin d'avoir plus d'avantages.

Q17 : Avez-vous des entretiens de suivi/recadrage réguliers avec votre supérieur hiérarchique?



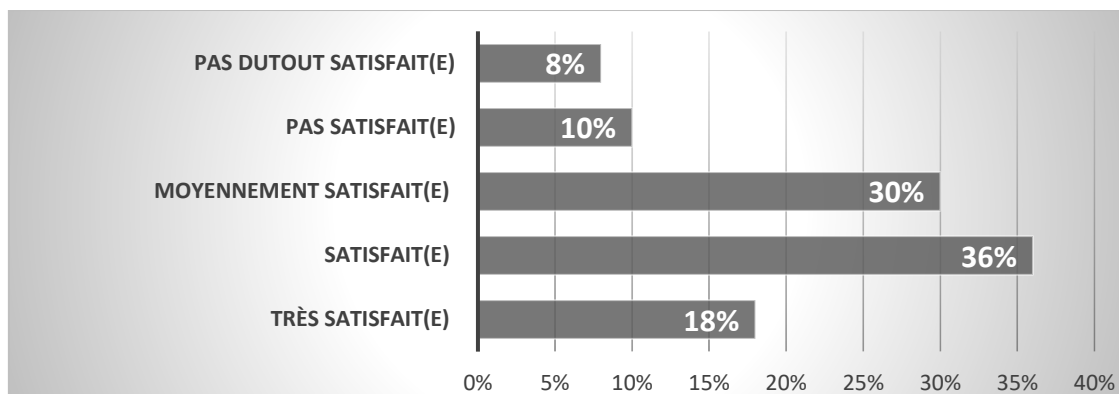
46 participants affirment avoir régulièrement des entretiens, un suivi, recadrage avec leurs supérieurs hiérarchiques.

Q18 : Le mérite professionnel est récompensé de manière juste et équitable ?



42 participants trouvent que le mérite professionnel n'est pas récompensé de manière juste et équitable, les efforts fournis par les employés ne sont pas reconnus à leurs justes valeurs.

Q19 : Le Niveau de satisfaction des relations internes



Un total de 42 participants sont satisfait ou moyennement satisfait des relations entre les employés en interne de l'entreprise, contrairement à 8 qui eux trouvent le climat social de l'entreprise pas très favorable, et ne sont pas satisfait de leurs relations en internes.

Q20 : Parmi les 12 valeurs et facteurs citées, choisissez 4 qui existent au sein de l'entreprise CIPLA Limited.

Les quatre valeurs et facteurs existants au sein de l'entreprise CIPLA Ltd selon ses employés sont cités par ordre de préférence comme suit :

- ✓ Respect des engagements
- ✓ Esprit d'équipe / entraide
- ✓ Conscience Professionnelle
- ✓ Satisfaction des besoins.

Conclusion générale

Conclusion générale.

Le présent travail de recherche a exposé l'évolution de la fonction RH, son passage d'une fonction support à une fonction stratégique orientée vers la création de la valeur et cela sous l'influence de plusieurs facteurs internes et externes. Elle est désormais appelée à répondre aux problématiques d'attractivité, de motivation et de fidélisation des collaborateurs à l'image d'un client d'une marque. Pour attirer et fidéliser les bons profils, les entreprises recourent au marketing RH, une nouvelle approche de GRH qui s'approprie la démarche et les outils du marketing.

Le marketing RH n'est pas seulement le fruit d'un croisement entre le marketing et la gestion des ressources humaines, mais il possède une dimension stratégique. Il renvoie aux manières de motiver et d'impliquer les salariés, Il se présente comme une philosophie de gestion, qui tient compte des attentes des employés et les place au rang de client de choix méritant des prestations personnalisées à travers une stratégie de segmentation et de ciblage.

Cette nouvelle approche accorde aussi une grande importance au développement d'une image sociale positive et à la création d'une marque employeur remarquable. Sa mise en place nécessite l'existence d'un certain nombre de préalables et son succès est conditionné par certaines exigences.

Sur le terrain, la pratique du marketing RH reste limitée à quelques grands groupes et multinationales. Les PME n'ont pas encore pris conscience de la nécessité de faire évoluer le management de leurs ressources humaines selon une approche marketing.

Certaines préservent jalousement les pratiques traditionnelles de la gestion du personnel pour causes : d'une volonté (voire ignorance) claire de leurs équipes dirigeantes, de l'insuffisance de moyens humains, financiers, techniques et informationnels appropriés. D'autres par contre s'en servent sans le savoir.

Dans le cadre de notre recherche notre objectif a été de comprendre l'importance du marketing RH au sein d'une entreprise afin d'améliorer son image d'une part et de savoir quelles sont les différentes techniques de fidélisation utilisées afin de préserver ses employés d'une autre part. Rappelons que notre question principale de recherche est :

Comment appliquer les règles du marketing au domaine des ressources humaines pour améliorer l'image de l'entreprise et son attractivité pour les talents potentiels sur le marché du travail ?

Pour répondre à cette problématique, nous avons eu recours à un cadre théorique riche, qui nous a permis d'approcher les concepts de base de notre recherche et nous avons suivi une méthode de recherche mixte, l'une qualitative se basant sur des entretiens avec des managers, et l'autre quantitative se basant sur un questionnaire auprès des employés l'entreprise CIPLA Ltd Algérie.

En effet, on peut dire que le marketing RH est loin d'être un phénomène de mode, c'est un outil essentiel pour soutenir les stratégies RH et par voie de conséquence, toute la stratégie de l'entreprise.

L'enquête par entretien nous a permis de constater que la principale finalité du marketing RH pour CIPLA Ltd est la construction de sa marque employeur dont le but est l'attractivité et la fidélisation. Secteur très convoité, l'entreprise se retrouve ainsi face à la difficulté de recruter des profils adéquats et à la volatilité des talents. Nous l'avons vu l'entreprise est consciente de la nécessité de développer une image d'employeur fortement attractive auprès de ses employés.

Nous avons aussi constaté grâce à notre enquête par questionnaire auto administré sur internet, qui selon nous se voit l'outil le plus convenable pour recueillir des informations auprès des enquêtés, que l'entreprise dispose à ce titre d'une réserve de pratiques du marketing des ressources humaines, faute d'une communication claire et lisible, cette réserve est quelque peu méconnue par notre cible, sa démarche demeure informelle, la majorité des employés ignore que l'entreprise fait recours à cette pratique.

Et aussi nous avons démontré que les techniques de CIPLA utilisées pour fidéliser ses employés, renvoient dans une large partie à la fonction RH (rémunération et avantages sociaux, formation, gestion de carrières, la culture d'entreprise et le climat social). De ce fait elle fait de sa marque employeur un réel avantage concurrentiel.

Nous mettons l'accent sur l'importance du choix de la présente recherche qui réside dans sa particularité de toucher à un aspect d'étude qui n'est pas encore trop exploité en Algérie, Cependant, cette recherche n'échappe pas à des limites aussi bien d'ordre théorique que méthodologique.

Pour ce qui est des limites théoriques, le marketing RH, la fidélisation et la marque employeur ont des caractéristiques complexes du fait qu'ils s'inspirent de l'étude des comportements et des relations que les acteurs entretiennent entre eux, ajoutant à cela le fait que cette thématique est essentiellement étudiée dans un contexte anglo-saxon ce qui pose certaines limites pour définir ces concepts.

Pour les limites méthodologiques, il est bon de rappeler que l'évaluation quantitative et qualitative de notre objet d'étude se rapportait seulement à quelques normes que nous considérons comme nécessaires à la validité et la fiabilité de l'enquête et il est extrêmement difficile d'être exhaustive dans l'énumération des erreurs qui peuvent influencer la précision des résultats d'une étude.

Nous estimons donc à l'issue de ce travail de recherche que le fait de conquérir, intégrer et fidéliser les compétences, attribut un avantage concurrentiel, découlant d'une diffusion réussite de l'esprit Marketing dans la fonction RH.

Évidemment, ce mémoire n'est qu'un premier effort de conceptualisation du Marketing des ressources humaines afin d'améliorer l'image de l'entreprise. Sa validité en interne et en externe reste limité puisque nous avons analysé un cas seulement. Plusieurs pistes de recherches intéressantes demeurent donc ouvertes.

Notre travail de recherche pourrait également se pencher sur les effets d'autres techniques de fidélisation et d'autres dimensions qui peuvent susciter le sentiment de fidélité, la qualité de vie au travail chez les salariés par exemple, ce qui nous amène à poser la question suivante :

« Le travail occupe-t-il une place considérable dans notre vie ? et joue-t-il un rôle important parce qu'il est une activité rémunérée ? ». Voilà, une belle question de recherche pour de futures investigations.

Références bibliographiques

BIBLIOGRAPHIE

Les Ouvrages :

1. ALIS.D, BESSEYRE DES HORTS.C-H et all, GRH une approche internationale, 3 éd, édition de Boeck, 2011.
2. ANNICK.C, toute la fonction RH, édition DUNOD, 2006.
3. BALMISSE.G et OUNI.A, Du Web 2.0 à l'entreprise : usages, applications et outils, éd Hermès, Paris, 2009.
4. BESSEYRE DES HORTS.C-H, Vers une gestion stratégique des Ressources humaines, édition d'Organisation, 1987.
5. BESSEYRE DES HORS.C-H et EYSSETTE.F, Comment la DRH fait sa révolution, édition Eyrolles, 2014.
6. BRILLET.F et GAVOILLE.F, marketing RH, éd DUNOD, Paris, 2017.
7. CADIN.L, BENDER.A-F et SAIN-GIZIER.V, Carrières nomades : les enseignements d'une comparaison internationale, éditions Vuibert, Paris, 2003.
8. CHAMINADE.B, Identifier et fidéliser vos salariés de talent, éd Afnor, 2003.
9. CHAMINADE.B, RH et Compétences dans une démarche qualité, Ed Afnor, 2005.
10. DAHAK.A et KARA.R, le mémoire de master : du choix du sujet a la soutenance, éd El-Amel, Tizi-Ouzou, 2015.
11. DECAUDIN.J-M, DIGOUT.J et FUEYO.C, e-réputation des marques, des produits et des dirigeants, édition Vuibert, Paris, 2013.
12. DIGOUT.J et BESSON.L, E-Recrutement à l'ère du Web 2.0 et des réseaux sociaux, édition Vuibert, 2012.
13. FOURASTIER.J, Les Trente glorieuses ou La révolution invisible de 1946 à 1975, édition Fayard, Paris, 1979.
14. GUÉRIN.F, Faut-il brûler Taylor ? Édition Management, Caen, 1998.
15. KOTLER.P, Kotler On Marketing, édition Broché, 2001.
16. LA PINTA.F et BERTHOLOT.V, marketing RH : accompagner la transformation digitale des ressources humaines, 2ème édition, édition GROUPE STUDYRAMA, Levallois-Perret.
17. LEGER.J-M, NANTEL.J et DUHAMEL.P, Le code Québec : Les sept différences qui font de nous un peuple unique au monde, les éditions de l'homme, 2016.

18. LEVIONNOIS.M, Marketing interne et management des hommes, Éditions d'Organisation, Paris, 1987.
19. LIGER.P, Le marketing des ressources humaines: Attirer, intégrer et fidéliser les salariés, 2ème Edition, éd Dunod, 2007.
20. LIGER.P, marketing RH : comment devenir un employeur attractive, 4ème édition, édition DUNOD, paris.
21. MAC CARTHY.D, La Fonction Personnel, édition d'organisation, 1963.
22. McDonald.M & DUNBAR.I, Market Segmentation: How to Do It, How to Profit from It? Butterworth-Heinemann, Oxford, 2004.
23. MEIGNANT.A, Ressources humaines : déployé la stratégie, édition Liaisons, Paris, 2000.
24. NAHON.S et TASKIN.L, e-GRH - Enjeux et perspectives : informer, collaborer et impliquer, éd EDI PRO, Paris, 2009.
25. OLLIVIER.D et TANGUY.C00, génération Y : mode d'emploi, 2eme édition, édition de boeck, Bruxelles, 2011.
26. PANCZUK.S et POINT.S : Enjeux et outils du marketing RH : promouvoir et vendre les ressources humaines, édition d'Organisation, 2008.
27. PAILLÉ.P, La fidélisation des ressources humaines, édition Economica, Paris, 2004.
28. PAILLÉ.P, Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines : Nouveaux enjeux, nouvelles réponses, édition Presses de l'Université Laval, 2014.
29. PERETTI.J-M, Ressources humaines, édition Vuibert, 2011.
30. PERETTI.J-M, Tous DRH- les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants, 4eme éd, édition d'Organisation, 2012.
31. PERETTI.J-M, Ressources Humaines, 14 éditions, Vuibert, Paris, 2013.
32. PITELET.D, La nouvelle parole de l'entreprise : Essai sur le marketing social, Média livre, Paris, 2005.
33. RENCKER.E, le nouveau visage de la communication interne, édition d'Organisation, Paris, 2008.

Les revues:

1. ARNAUD.S, FRIMOUSSE.S et PERETTI J-M., Gestion personnalisée des ressources humaines: implications et enjeux, Revue Management & Avenir n°28, Septembre - Octobre 2009.
2. BECKER.B, HUSELID.M & BEATTY.R, The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance, Harvard Business School Press, 2001.

3. CAPELLI. P, The new Deal at work, Boston, Harvard Business School Press, 1999.
4. CHARRIERE.V, DEJOUX.C et DUPUICH.F, L'impact des réseaux sociaux et des compétences émotionnelles dans la recherche d'emploi : étude exploratoire. Revue Management & Avenir n°68, 2014.
5. COLLE.R et MERLE.A, « L'appropriation des outils marketing de fidélisation en GRH :« le cas d'une taxinomie des stratégies de personnalisation »,2008.
<http://www.reimsms.fr/agrh/docs/actes agrh/pdf des actes/2019colle me rle034.pdf>
6. DEJOUX.C et WECHTLER.H, Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management. Revus Management & Avenir n°43, 2011.
7. ELLIOUA.H et HASSANI.N, Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique, Volume 1, N°2, Avril-Juin 2019.
8. GUILBERTI.L et HENDA.S, La fidélisation des cadres : une étude exploratoire, carrières et contextes ,5ème journée d'étude sur les carrières, Lyon, 22-23 mai 2008.
9. WARREN. E, FERENCE. T & STENER.J, "The case of the plateaued performer", Harvard Business Review, vol. 53, n°1, 1975.

Dictionnaire, Encyclopédie et manuels :

1. ALLOUCHE.J, L'encyclopédie des Ressources Humaines, 2ème éd, édition Vuibert, 2006.
2. BILARD.A, digital RH : la révolution en marche, e-book Parlons RH, Paris, 2017.
3. FROMENT.J-M, pilotage de la fonction RH : nouveau moteur de performance pour l'entreprise, CONVICTION RH- LIVRE BLANC, 2019.
4. IGALENS.J, « Segmentation sociale et gestion des ressources humaines », Encyclopédie de gestion, tome 3, édition Economica, Paris, 1997.
5. L'observatoire des seniors, Deux générations de seniors bien différentes, Canada, 2017.
6. MEDAVIZ - LIVRE BLANC, Générations X, Y et Z : comment la fonction RH s'adapte et métamorphose l'entreprise, 2019.

Travaux universitaires (cours, thèses et mémoires) :

1. BERRADA.M, 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, mémoire de fin de cycle, université catholique de Louvain, 2014-2015.

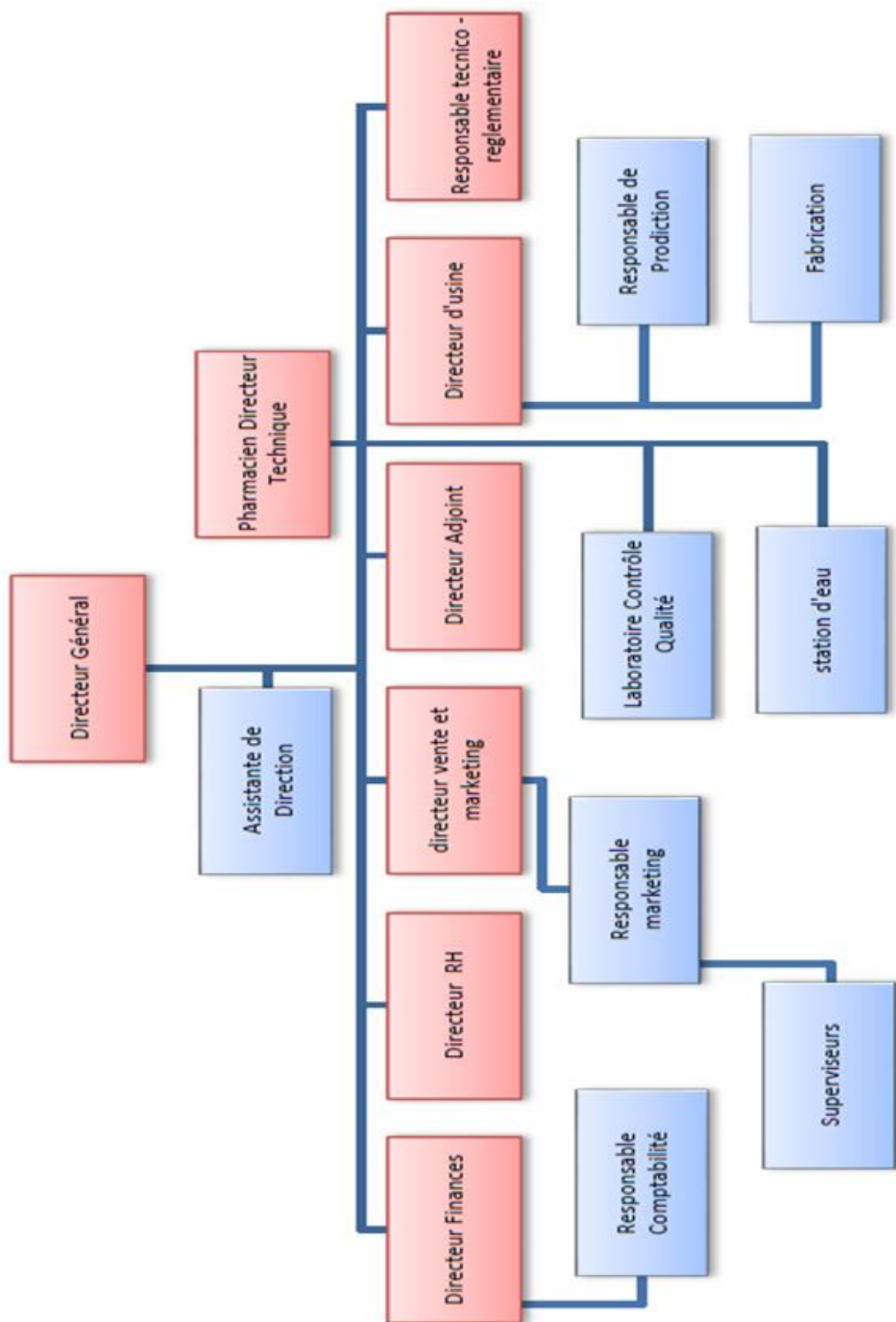
2. BOCH.E, Le marketing RH et le recrutement des cadres : Comment valoriser le service d'un cabinet de recrutement ?, mémoire de fin de cule, IAE Grenoble, 2014-2015.
3. BOURDREAU. D-J, Les courants générationnels et leurs tendances. Quelle disposition adopter, 2006.
4. CERDIN. J-L, COLLE.R RODOLPHE, PERETTI J-M, l'entreprise à la carte : Une innovation pour fidéliser, cours GRH, université Aix- Provence, 2003.
5. DURON.I.A, De la marque employeur aux nouveaux enjeux RH, Thèse professionnelle, HEC Paris, 2011.
6. FORMERY.P, L'impact des nouvelles technologies sur les pratiques de recrutement des entreprises et la relation recruteur-candidat, université de Grenoble, 2014-2015.
7. LE CADRE.I, THIAM.E et TORREALBA.G, marketing social : Comment faire adhérer les collaborateurs à une politique de segmentation basée sur la différenciation de l'offre, mythe ou réalité ?, mémoire de fin de cycle, Université Paris – Dauphine, 2007.
8. MORENO.M sur proposition de MARVILLE.C Maître de Conférence GRH, Cours GRH/IFSE, IAE - UT1.
9. SCHAFER.N et BERANGERE.S, Entreprise et réputation : quelle importance doivent attribuer les ressources humaines aux réseaux sociaux dans leur stratégie de recrutement ?, mémoire de fin de cycle, Business School PPA (Pole Paris Alternance), 2010-2011.
10. Watson Wyatt, Bridging the Employee Engagement Gap, rapport 2017.

Les sites web:

1. BLANCOT.C, Le marketing RH : nouvelles dimension de la GRH et/ou du Marketing <http://gestionpaiegrhquichoisir.com/2019/07/le-marketing-rh-nouvelle-dimension-de-la-grh-etou-dumarketing>.
2. JAOUEN.M, "Les réseaux sociaux, amis des recruteurs, <http://goo.gl/HPZ1k>.
3. MARTEL.L, MENARD.F-P, Les générations au Canada : Division de la démographie de Statistique Canada, 2016.http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2019/as-sa/98-311-x/98-311-x2011003_2-fra.cfm.
4. RIOUX.A, D'une génération à l'autre. Psycho-textes, 2012. <http://www.psychoressources.com/bibli/generations-x-y-z.html>.
5. RIVARD.C, La communication, le marketing et les générations, 2011. <http://www.cindyrivard.com/communiquer/communication/la-communication-le-marketing-et-les-generations>.

Annexes

ANNEXE I : Organigramme de l'entreprise CIPLA Limited



Le Marketing RH pour améliorer l'image de l'Entreprise « CIPLA Limited »

- 1- Qu'est-ce que vous pouvez nous dire sur le marketing des Ressources Humaines ?
- 2- Qu'est-ce qui vous a motivé de choisir CIPLA Limited plutôt que d'aller vers une autre société ?
- 3- étiez-vous satisfait par l'accueil et l'intégration qu'on vous a fournie lors de votre recrutement ?
- 4- Quelles sont les outils de fidélisation utilisés chez CIPLA Limited ?
- 5- Quels sont les éléments qui vous apportent le moins de satisfaction chez CIPLA Limited par rapport aux concurrents ?

Marketing RH pour améliorer l'image de l'Entreprise « CIPLA Limited »

Le but de ce questionnaire est de répondre aux questions suivantes : Le Marketing RH peut-il être considéré comme levier de fidélisation et de recrutement des profils et talents potentiels ? Comment cet outil novateur est perçu par la ressource humaine de CIPLA Limited ?

Fiche signalétique :

❖ **Age :**

Génération Z	Génération Y	Génération X	Génération BB
-24ans	24-38ans	39-53ans	54-74ans

❖ **Sexe :**

- ☐ Masculin
- ☐ Féminin

❖ **Votre niveau d'études :**

- ☐ Diplôme d'enseignements supérieur (BAC +3 et plus)
- ☐ Diplôme BAC +2 (DUT, BTS)
- ☐ Brevet, Brevet professionnel. CAP...etc.

Question 1

Connaissez-vous le marketing RH ?

- ☐ Oui
☐ Non

Question 2

Quel est le degré de nécessité du Marketing RH lors du recrutement ?

- ☐ Indispensable
☐ Moyen
☐ Négligeable

Question 3

Pensez-vous que CIPLA Ltd fait recours à cet outil ?

- ☐ Oui
☐ Non

Question 4

Pensez-vous que les outils utilisés dans le cadre de la politique marketing RH sont performants en termes de fidélisation des collaborateurs et de recrutement des futurs talents ?

- ☐ Oui
☐ Non

Question 4

Attachez-vous de l'importance à la réputation de l'entreprise dans laquelle vous travaillez ou dans laquelle vous souhaitez travailler ?

1	2	3	4	5

Pas du tout

Beaucoup

Question 5

Avant de postuler pour un emploi, regardez-vous les avis de l'entreprise sur internet ?

- ☐ Oui
☐ Non

Question 6

Suivez-vous les activités de votre entreprise sur les réseaux sociaux (LinkedIn, Twitter, etc.) ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Question 7

Lorsque votre employeur vous fait passer un message, quel canal de communication préférez-vous ?

- ☐ E-mail/Newsletter
- ☐ Blog/Intranet
- ☐ Réseaux sociaux
- ☐ Face à face
- ☐ Affiche au sein de votre service/entreprise

Question 8

Connaissez-vous le concept de « marque employeur » ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

« La marque employeur est l'image d'une entreprise au près de ses employés et des candidats potentiels, et inclut les efforts de marketing et de communication qui visent à l'améliorer et à la communiquer ».

Question 9

Sur une échelle de 1 à 5, quelle note accorderiez-vous à la marque employeur « CIPLA » ?

1	2	3	4	5

❖ Et comment la qualifieriez-vous ?

- ☐ Attrayante
- ☐ Repoussante
- ☐ A améliorer

Question 10

Pour vous le travail, c'est ?

- ☐ Un moyen pour développer ses connaissances et compétences.
- ☐ Une source de connaissance
- ☐ Un moyen d'avoir une vie sociale
- ☐ Un moyen pour gagner de l'argent

Question 11

Quels sont les 3 facteurs principaux qui vous donnent envie de rester plus longtemps dans une entreprise ?

- ☐ Le salaire
- ☐ Les avantages sociaux
- ☐ Les perspectives d'évolution
- ☐ L'environnement de travail
- ☐ La flexibilité des horaires
- ☐ Autres

Question 12

Vous travaillez : à temps plein, à temps partiel ?

- ☐ Temps plein
- ☐ Temps partiel

❖ Vous êtes en :

- ☐ Intérim
- ☐ CDD
- ☐ CDI

Question 13

Entre ces deux choix, vers quoi se porte votre préférence ?

- ☐ Hauteur du salaire
- ☐ Stabilité de l'emploi

Question 14

De manière générale, rencontrez-vous des difficultés dans vos relations professionnelles avec les personnes d'une génération différente de la vôtre ?

- ☐ Oui souvent
- ☐ Oui de temps en temps
- ☐ Non, rarement
- ☐ Non, jamais

Question 15

Si vous deviez donner une note sur 10 pour dire à quel point vous êtes attaché à votre entreprise, quelle serait cette note ?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Question 16

Qu'est-ce qui pourrait vous inciter à quitter votre entreprise ?

- ☐ Un salaire un peu supérieur
- ☐ Une promotion hiérarchique
- ☐ Davantage de responsabilités
- ☐ Un emploi plus proche de votre domicile
- ☐ Des avantages comme un téléphone portable, un PC, Voyage...etc.

Question 17

Avez-vous des entretiens de suivi/recadrage réguliers avec votre supérieur hiérarchique ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Question 18

Le mérite professionnel est récompensé de manière juste et équitable

- ☐ Oui
- ☐ Non

Question 19

Le Niveau de satisfaction des relations internes

- ☐ Très satisfait(e)
- ☐ Satisfait(e)
- ☐ Moyennement satisfait(e)
- ☐ Pas satisfait(e)
- ☐ Pas du tout satisfait(e)

Question 20

Parmi les 12 valeurs et facteurs citées, choisissez 4 qui existent au sein de l'Entreprise CIPLA Ltd :

- ☐ Honnêteté
- ☐ Partage
- ☐ Solidarité
- ☐ Flexibilité
- ☐ Adaptabilité
- ☐ Confiance / fiabilité
- ☐ Harmonie
- ☐ Esprit d'équipe / entraide
- ☐ Plaisir au travail
- ☐ Conscience Professionnelle
- ☐ Satisfaction des besoins
- ☐ Respect des engagements

Participant	Age	Sexe	Niveau d'étude	Poste	Structure de rattachement
1	22 ans	Féminin	Bac+2	Agent de laboratoire	Département R&D
2	23 ans	Féminin	Bac+3	Chimiste	Département R&D
3	23 ans	Masculin	Brevet, CAP ...	Gestionnaire de stocks	Département production
4	25 ans	Féminin	Bac+3	Déléguée pharmaceutique	Département commercial
5	26 ans	Féminin	Bac+3	Chimiste	Département R&D
6	27 ans	Masculin	Bac+5	Délégué pharmaceutique	Département commercial
7	27 ans	Masculin	Brevet, CAP...	Agent de laboratoire	Département R&D
8	28 ans	Féminin	Bac+7	Chargée d'affaires réglementaires	Département économie et réglementation
9	29 ans	Féminin	Bac+5	Chargée de recrutement	Département RH
10	29 ans	Féminin	Bac+5	Déléguée pharmaceutique	Département commercial
11	30 ans	Masculin	Bac+2	Technicien maintenance	Département production
12	30 ans	Féminin	Bac+7	Superviseur régional	Département communication Marketing
13	30 ans	Féminin	Bac+2	Chargée de recouvrement	Département Administration
14	30 ans	Masculin	Bac+7	Chef produit	Département communication Marketing
15	31 ans	Féminin	Bac+2	Chargée de recouvrement	Département Administration
16	31 ans	Féminin	Bac+5	Chargée clientèle	Département commercial
17	31 ans	Féminin	Bac+2	Chargée de clientèle	Département commercial
18	31 ans	Féminin	Bac+5	Déléguée pharmaceutique	Département commercial
19	32 ans	Masculin	Bac+5	Visiteur Médical	Département commercial
20	32 ans	Féminin	Bac+7	Déléguée hospitalier	Département commercial
21	32 ans	Masculin	Bac+2	Technicien supérieur en informatique	Département IT
22	32 ans	Féminin	Bac+5	Chargée clientèle	Département commercial

23	33 ans	Féminin	Bac+2	Assistante marketing	Département communication Marketing
24	33 ans	Féminin	Bac+5	Responsable département biologie	Département R&D
25	33 ans	Féminin	Bac+5	Chargé Marketing	Département communication Marketing
26	34 ans	Féminin	Bac+5	Comptable	Département commercial
27	34 ans	Féminin	Bac+2	Assistante Marketing	Département communication Marketing
28	34 ans	Féminin	Bac+5	Technicienne contrôle qualité	Département assurance qualité
29	34 ans	Masculin	Bac+2	Agent de laboratoire	Département R&D
30	34 ans	Féminin	Bac+5	Chargée Marketing	Département communication Marketing
31	34 ans	Féminin	Bac+7	Chargée clientèle	Département commercial
32	35 ans	Féminin	Bac+7	Responsable de la supply chain	Département Production
33	35 ans	Féminin	Bac+2	Assistante commerciale	Département Commercial
34	35 ans	Féminin	Bac+5	Chargée marketing	Département communication Marketing
35	35 ans	Masculin	Brevet, CAP...	Technicien d'essai	Département R&D
36	36 ans	Féminin	Bac+2	Assistante RH	Département RH
37	36 ans	Féminin	Bac+5	Chargée Marketing	Département communication Marketing
38	37 ans	Féminin	Bac+7	Bio-informaticienne	Département R&D
39	39 ans	Masculin	Bac+5	Opérateur de production	Département Production
40	40 ans	Féminin	Bac+2	Assistante DG	Département Administration
41	40 ans	Masculin	Bac+7	Responsable Marketing	Département communication Marketing
42	41 ans	Masculin	Bac+3	Responsable des études de marché	Département commercial
43	42 ans	Féminin	Bac+5	Chargée de formation	Département RH

44	45 ans	Féminin	Bac+5	Chargé de recrutement	Département RH
45	47 ans	Masculin	Bac+7	Assureur qualité	Département assurance qualité
46	47 ans	Masculin	Bac+3	Coordinateur régional	Département commercial
47	49 ans	Masculin	Bac+7	Délégué médical	Département commercial
48	51 ans	Masculin	Bac+5	Responsable de recrutement	Département RH
49	56 ans	Masculin	Bac+7	Chargé de pharmacovigilance	Département assurance qualité
50	59 ans	Masculin	Bac+7	Directeur de la pharmacovigilance	Département assurance qualité

Table des matières

Table des matières

Remerciements

Liste des abréviations

Liste des figures et tableaux

Sommaire

Introduction générale6

Chapitre premier : La ressource humaine une fonction en pleine émergence.....11

Section 1 : L'adaptation de la fonction ressource humaine face à la transformation de l'entreprise11

Sous-section 1 : L'évolution de la fonction ressource humaine.....11

§1. L'émergence de la fonction (1850-1944).....12

§2. Une fonction en plein essor (1945-1974).....12

§3. La professionnalisation de la fonction (1975-2000).....13

§4. La performance de la fonction ressource humaine (2000- à ce jour).....15

Sous-section 2 : La fonction ressource humaine face au phénomène des générations (les chocs intergénérationnels).....16

§1. La génération silencieuse, les Vétérans (1925-1944).....16

§2. La génération des baby-boomers (1945-1965).....17

§3. La génération X (1966-1980).....18

1. Le rôle de la fonction RH pour la génération X.....19

2. À quoi ressemble la fonction RH à l'époque de la génération X ?.....20

3. À quoi ressemble l'entreprise pour la génération X ?.....20

§4. La génération Y, les millénaires ou « E-generation » (1981-1995).....20

1. Le rôle de la fonction RH pour la génération Y.....22

2. À quoi ressemble la fonction RH à l'époque de la génération Y ?22

3. À quoi ressemble l'entreprise pour la génération Y ?22

§5. La génération Z ou génération internet (après 1995).....	23
1. Le rôle de la fonction RH pour la génération Z.....	23
2. À quoi ressemblera la fonction RH à l'époque de la génération Z ?.....	24
3. À quoi ressemblera l'entreprise pour la génération Z ?	24
Sous-section 3 : Marketing RH ; une réponse à la demande générationnelle.....	26
Section 2 : La collusion entre le marketing et la ressource humaine.....	27
Sous-section 1 : Rapprochement historique entre le marketing et la ressource humaine.....	28
§1. Les nouveaux enjeux de la fonction RH.....	29
§2. Quand les ressources humaines s'inspirent du marketing.....	29
§3. L'émergence du marketing RH.....	30
Sous-section 2 : Distinction entre marketing RH et notions proches.....	32
§1. Distinction entre le marketing des ressources humaines et le marketing social.....	33
§2. Distinction entre le marketing des ressources humaine et le marketing interne.....	34
§3. Distinction entre le marketing RH et la communication interne.....	36
§4. Définitions du marketing RH.....	36
Section 3 : Objectifs, enjeux, apports et limites du Marketing RH.....	38
Sous-section 1 : Les objectifs du Marketing RH.....	38
Sous-section 2 : Les enjeux du Marketing RH.....	39
§1. Enjeux organisationnels.....	39
§2. Enjeux stratégiques.....	40
§3. Enjeux sociaux, sociétaux et politiques.....	41
§4. Enjeux technologiques.....	42
Sous-section 3 : Les apports du Marketing RH.....	42
Sous-section 4 : Les limites du Marketing RH.....	43

Chapitre deuxième : Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines : Nouveau défi des entreprises.....	46
Section 1 : Le marketing des ressources humaines : mode d'emploi.....	46
Sous-section 1 : La stratégie marketing des ressources humaines.....	46
§1. La segmentation des ressources humaines	46
1. Le but de la segmentation du marché du travail	47
2. Les méthodes de segmentation.....	49
3. Les règles de segmentation.....	54
§2. Le ciblage des Ressources Humaines.....	55
§3. Le positionnement des ressources humaines	58
Sous-section 2 : Le mix marketing RH.....	60
§1. Le Produit : Définir son offre RH.....	60
§2. Le prix : fixer le prix d'une prestation RH.....	62
§3. La place : diffuser la prestation RH.....	63
§4. La Promotion : Séduire, faire acheter, et le faire savoir.....	63
Section 2 : Le progrès de la technologie 2.0 et son usage en marketing des ressources humaine.....	64
Sous-section 1 : Le passage de l'entreprise Offline a l'entreprise 2.0.....	64
§1. L'entreprise offline.....	64
§2. L'entreprise 1.0.....	65
§3. L'entreprise 2.0.....	65
Sous-section 2 : Les réseaux sociaux.....	65
Sous-section 3 : Le Web 2.0 comme terrain d'action du Marketing RH.....	67
Sous-section 4 : Web 2.0 comme outil d'information et de communication.....	69
§1. Web 2.0 comme outil de collaboration.....	69
§2. Web 2.0 comme outil d'implication et de motivation.....	69

Section 3 : La maîtrise de l'image, un nouveau champ d'activité des ressources humaines.....	70
Sous-section 1 : Création et management d'une marque employeur.....	70
§1. Définition de la marque d'employeur.....	71
§2. Le rôle clé de la marque d'employeur.....	71
§3. Mettre en place une marque employeur.....	73
§4. La gestion de la marque employeur : éléments essentiels.....	75
Sous-section 2 : Attirer, retenir et fidéliser ses collaborateurs : véritable enjeu de la marque employeur.....	77
§1. Attirer et intégrer les nouveaux collaborateurs.....	78
1. Etre attractif.....	78
2. Le recrutement.....	78
3. L'accueil et l'intégration.....	79
§2. Fidéliser les collaborateurs.....	79
1. Définitions de la fidélisation.....	80
2. Les formes de fidélisation.....	81
3. Enjeux de la fidélisation des collaborateurs.....	81
§3. Les nouveaux outils de la marque employeur.....	83
Chapitre troisième : Étude de cas de l'entreprise « CIPLA Ltd Algérie »	86
Section 1 : Représentation de l'organisme d'accueil CIPLA Limited.....	86
Sous-section 1 : Historique de l'entreprise « CIPLA Limited ».....	86
Sous-section 2 : Présentation de l'entreprise.....	88
§1. CIPLA Limited Internationale.....	88
§2. CIPLA Limited Algérie.....	89
§3. Les objectifs, les missions et les valeurs de CIPLA Limited.....	89
1. Les objectifs	89

2.	Les missions.....	90
3.	Les valeurs.....	90
§4.	La stratégie de CIPLA Limited.....	91
§5.	L'organisation de CIPLA Limited (principaux départements).....	92
1.	Département de recherche et développement.....	92
2.	Département de la production.....	92
3.	Département Assurance qualité.....	93
4.	Département Technico-commerciale et marketing.....	94
5.	Département des ressources humaines.....	95
Section 2 :	Méthodologie de recherche.....	96
Sous-section 1 :	Présentation et Objectif de l'étude.....	96
§1.	La méthode de recueil de données.....	96
1.	Le déroulement de l'enquête par observation.....	97
2.	Le déroulement de l'entretien.....	97
3.	Le déroulement de l'enquête par questionnaire.....	99
§2.	La population d'enquête.....	101
1.	Le mode d'échantillonnage	101
2.	La taille de l'échantillon.....	102
3.	Déroulement et collecte de données auprès de notre échantillon.....	102
Section 3 :	Analyses et interprétation des résultats de l'enquête.....	103
Sous-section 1 :	Présentation et analyse des résultats de l'enquête par observation.....	103
§1.	Evaluation de la performance.....	104
§2.	Développement des compétences.....	104
§3.	Développement professionnel	104
§4.	Rémunération	104
§5.	Politique sociale	105
§6.	Formation.....	105

Sous-section 2 : Présentation et analyse des résultats de l'enquête par guide d'entretien	105
§1. Le marketing des ressources humaines.....	105
§2. Les motifs d'attraction et le parcours d'intégration de CIPLA Limited.....	106
§3. Les outils de fidélisation.....	107
§4. La notion de marque employeur.....	107
Sous-section 3 : Présentation et analyse des résultats de l'enquête par questionnaire.....	107
Conclusion générale.....	117
Références bibliographiques.....	121
Annexe	

Résumé :

Le marketing RH apparaît comme une nouvelle approche de la gestion des ressources humaines qui permet de répondre aux problématiques d'attractivité et de fidélisation des salariés. Il se base sur une révision de la relation employés/ employeurs et exige une adaptation de tous les processus de la gestion du capital humain de l'organisation ainsi qu'une nouvelle professionnalisation de la fonction ressources humaines.

L'objectif de ce mémoire est d'apporter un éclairage sur cette nouvelle approche, l'appropriation de la démarche et outils du marketing par la gestion des ressources humaines ainsi que les conditions favorisant le succès de sa mise en place.

Mots clés : Attractivité, fidélisation, marketing des ressources humaines, marque employeur.

Abstract :

Human resources marketing appears to be a new approach to human resource management that helps to address the issues of attractiveness and employee loyalty. It is based on a review of the employee / employer relationship and requires an adaptation of all the human capital management processes of the organization as well as a new professionalization of the human resources function.

The objective of this dissertation is to shed light on this new approach, the appropriation of the marketing approach and tools by human resources management as well as the conditions favoring the success of its implementation

Keywords: Attractiveness, loyalty, human resources marketing, employer brand.

.