

Investir en et pour le Capital Humain,
c'est assurer la réussite et la pérennité
de l'Organisation / l'Entreprise

L'



MARKETING/RH

Ahmed Toufik BEN SAID
Psychologue Industriel
PLD en Management

**Investir en et pour le Capital Humain,
c'est assurer la réussite et la pérennité
de l'Organisation / l'Entreprise**

L' ALLIANCE MARKETING/RH

Ahmed Toufik BEN SAID
Psychologue Industriel
PLD en Management

Investir en et pour le Capital Humain, c'est assurer la réussite et la pérennité de l'Organisation / l'Entreprise

Aux professionnels

Peut être qu'on va se dire qu'on reçoit autant de demandes et de CV plus qu'on a besoin.

Sur le plan quantité et nombre, je peux le confirmer que c'est juste et c'est une réalité et qu'on a raison.

Traitez-les et analysez les bien et vous allez vous apercevoir que la raison vous fuit et que vous êtes hors du sens professionnel et dépossédé du sens de management.

Aux dirigeants, aux futurs managers, aux chefs d'entreprises, que vous soyez d'entreprises publiques ou d'entités privées, aux responsables de toute organisation (mêmes sportives), aux cadres RH, aux candidats à tout entretien et aux pères de famille (dans toutes vos relations), ce travail vous intéresse, peut vous être d'un grand apport et assurément vous mènera à la réussite.

Flèches

Une compétence est une compétence.
Apparente, elle l'est, volontairement ignorée,
elle l'est également.

Réussir dans son travail, dans son
management, dans sa vie, c'est : réfléchir
Travail, raisonner Entreprise, songer
Génération future et penser Nation.

Si on investit dans l'imperfection et la médiocrité
on ne récolte que de l'insuffisance, de la petitesse
et de la perversité.

Pour réussir, il faut non seulement être efficace mais
également être efficient.

Je pense que le succès passe par la mise en valeur et l'œuvre pour la mise en application de ces flèches, agencées sous forme d'organigramme pyramidal, que lui-même, dans l'entreprise, doit être respecté pour assurer une bonne ambiance de travail et une organisation réussie.

Personnellement, mon efficacité je l'ai montrée par le refus de tolérer actes et pratiques non réglementaires et mon efficience s'exprime dans le fait de ne pas accepter de m'enfermer (situation imposée par ma hiérarchie qui m'a abusivement mis au placard) dans mon bureau, pour ne rien faire.

C'est ce qui m'a incité et encouragé à m'intéresser à ce mariage du Marketing et des RH, et vivre dans les détails, les émotions, la passion et l'attachement de chacun de ce couple envers l'autre, le charme qu'a montré l'un pour l'autre et les pas de séduction qu'a engagés chacun à destination de l'autre pour enfin partir en union, portant une bague de fidélité et d'alliance appelée marketing RH.

SOMMAIRE

DEDICACE.....	7
REMERCIEMENTS.....	9
PREFACE.....	11
INTRODUCTION	13
ÉCLAIRCICEMENT.....	15
HISTORIQUE DU MARKETING.....	21
DEFINITION DU MARKETING.....	25
LES MOUVEMENTS ENREGISTRES DU MARKETING.....	27
LES TENDANCES RESSOURCES HUMAINES.....	31
Les RH n’ont pas définitivement saisi le marketing employeur.....	37
Obligation de mutation.....	38
Les RH vont s’occuper du marketing RH.....	41
Nouveaux rôles stratégiques des RH.....	42
Du management des talents au marketing RH.....	43
EVOLUTION DU MARKETING ET DES RH.....	45
Transposition du marketing dans les RH	46
Marketing produit et marketing RH.....	47
UNION ENTRE MARKETING ET RH.....	49
LE MARKETING SOCIAL ET LE MARKETING RH.....	53
POURQUOI LE MARKETING RH.....	57
DEMARCHE MARKETING.....	63
DU MARKETING AU MARKETING RH.....	69
LE PLAN MARKETING RH.....	79
LES ETAPES D’UNE STRATEGIE DE COMMUNICATION	

REUSSIE.....	87
LE MARKETING PAR LE BOUCHE A OREILLE.....	92
LE WEB 2.0.....	94
L'IMAGE MARKETING/L'IMAGE EMPLOYEUR.....	99
STRATEGIE DE MARQUE	
ANATOMIE DE LA MARQUE EMPLOYEUR !.....	101
SURVIVRE A LA GUERRE DES TALENTS	109
La veille stratégique, un outil Ressources Humaines.....	111
LA SEDUCTION.....	113
MARKETING RH INTERNE OU FIDELISATION.....	119
FIDELISATION ET AMBASSADEURS.....	
LA FIDELISATION EN TEMPS DE CRISE	122
MOTIVATION ET FIDELISATION DES TALENTS	123
LE PROBLEME DE DEMISSION.....	127
LA PROBLEMATIQUE TURN-OVER	131
LE CANDIDAT PEUT SE VENDRE AU RECRUTEUR.....	137
CONCLUSION.....	141
BIBLIOGRAPHIE.....	143

DEDICACE

Je dédie ce modeste travail à :

A mes feux parents qui s'étaient sacrifiés pour me voir réussir,

A la mémoire de mes deux sœurs,

Que Dieu vous garde tous dans son vaste paradis.

A celle que j'aime beaucoup et qui m'a soutenu tout au long de ce projet :

Mon EPOUSE, pour tant de tendresse, d'affection, de sacrifice et d'encouragement. Quelque soit la durée de la nuit, le jour brillera !

Je vous rappelle ce que j'ai écrit : Afin d'empêcher le soleil de briller, la nuit insiste sur les nuages pour qu'ils soient denses. Malgré cela, le soleil illumine le jour bien que ces complices soient abondants.

A mes sœurs :

A mes nièces, NADJET et SAMIRA, avec les meilleurs vœux de succès dans leurs études,

A ma belle famille,

A tous mes proches,

Et

A tous ceux conscients de l'urgence de changement de mentalité pour le devenir réussi de notre entreprise et le développement de notre pays.

REMERCIEMENTS

Qu'il soit digne et reconnaissant, au terme de ce travail de témoigner mes sentiments d'attachement à tous ceux qui, moralement, psychologiquement et même socialement m'ont assisté et continuent à le faire.

Pour sa grâce infinie, à l'éternel Dieu Tout-puissant, notre créateur, source de force et d'énergie, d'intelligence et de sagesse qui m'a donné la vie, la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce travail et qui continue à me remplir de sa protection et de son amour.

J'exprime mes remerciements à coeur de joie à tous les Maîtres, tous mes Enseignants et tous mes Professeurs pour leur générosité et leur grande patience dont ils avaient fait preuve et leurs bien riches éducation et enseignements qu'ils m'ont inculqués, tous les Responsables de ma vie professionnelle pour l'encadrement adéquat et leurs bons conseils qu'ils m'ont fournis pour ma formation et ma carrière professionnelles dont je suis reconnaissant.

Mes vifs remerciements vont tout droit

A Mes chers défunts Parents qui s'étaient dépensés pour moi sans compter. Vous avez ma profonde gratitude, pour m'avoir engendré, m'avoir aidé et m'avoir vu grandir,

A toute ma famille qui m'a soutenu au prix de mille et une privations,

A mon épouse que je lui exprime toute ma gratitude et une reconnaissance particulière pour son aide, son soutien au prix de sacrifices inoubliables et ses encouragements,

A mes soeurs que je ne peux manquer de souligner leur apport combien louable pour leur dévouement, leur collaboration et leur soutien moral,

A ma chère fille NARIMANE SARA pour laquelle je manifeste ma profonde satisfaction pour son parcours scolaire lui souhaitant la réussite au BAC 2014,

A ma belle famille, mes sincères gratitude,

A mes collaborateurs de travail, surtout les vrais, qui avaient pour moi un soutien inestimable,

A tous mes amis et collègues de travail, surtout ceux sincères et justes qui m'ont aidé dans l'anonymat par leurs expériences de la vie,

A mon ex Directeur Régional et mon Chef de Division RHM, chargé de mission à HRM que j'apprécie beaucoup leurs décisions arbitraires prises à mon encontre et qui m'ont encouragé à entreprendre la réalisation de cette œuvre.

Pour m'avoir accusé à tort, à mon collaborateur, à qui j'ai beaucoup appris dans le métier et dans la profession,

Et pour sa disponibilité et sa modestie, je remercie particulièrement Monsieur DERRAR Mohamed, qui a montré de grandes qualités d'Homme.

PREFACE

Parler du marketing RH, c'est confirmer que cette approche a pu changer la façon dont les professionnels RH appréhendent leur métier au quotidien.

Le marché du travail, depuis de nombreuses années, a connu une grande mutation et des évolutions substantielles ; internationalisation des entreprises, flexibilité, baisse de l'offre d'emplois (renversement de la loi de l'offre et de la demande pour les talents les plus critiques), ou encore la transformation de la notion même de carrière, moins linéaire et plus forcément prise en charge par l'entreprise.

Face à de nouveaux besoins de talents et de compétences, les entreprises commencent à adopter, de manière plus ou moins consciente, un marketing RH, mais bien souvent par la partie la plus simple : la communication vers des cibles facilement identifiables, et aisément réceptrices, c'est-à-dire les candidats.

Pour continuer à se développer, les entreprises se lancent depuis déjà quelques années dans le développement de politiques de marketing RH visant à attirer les meilleurs talents potentiels (étudiants) ou réels (ceux de la concurrence).

En parallèle, elles s'attachent à retenir leurs propres effectifs, en appliquant les techniques marketings traditionnelles vouées à la captation du capital humain (études de marché, cartes de positionnement stratégique, plan de communication et de marketing).

Telles sont les questions de fond traitées dans notre travail qui montre que le marketing RH est une démarche globale et complète... et pas seulement un effet de mode.

INTRODUCTION

L'entreprise est représentée sous forme d'un système qui met en évidence les relations et les interactions entre les hommes, les fonctions et les opérations.

Autrefois, l'entreprise était perçue uniquement comme un agent de production. Elle était assignée au seul objectif : produire et obtenir le profit, sans se préoccuper de la manière dont les produits seraient sortis et évacués ou les services seraient rendus.

Même les clients potentiels étaient considérés en second lieu. Le marketing n'occupait aucune place de choix dans les entreprises.

Mais avec les diverses révolutions et les différentes mutations que le monde a connues, l'entreprise a cessé d'être perçue comme le centre de l'univers économique, mais elle apparaît comme un sous-système d'un système vaste dans lequel elle s'inscrit, c'est-à-dire l'environnement commercial.

Elle éprouve le besoin d'offrir sur le marché des produits et services dans le but d'obtenir une contrepartie au travail fourni et aux capitaux investis. Pour elle, les produits et les services ne sont que de simples supports matériels d'échanges dont l'objectif est d'obtenir le profit.

Or l'entreprise n'est pas seule à rechercher cet objectif, elle est placée devant l'évolution de l'environnement commercial caractérisé par une mutation technologique, une diversification de la concurrence, une croissante et imprévisible demande dictée par le comportement des consommateurs et de la mondialisation.

L'entreprise, avec l'introduction du marketing et ses techniques, s'est permis l'optimisation des objectifs poursuivis dans l'échange et la satisfaction le mieux possible des besoins exprimés et latents des consommateurs.

Avec l'avènement des nouvelles technologies, l'évolution des mentalités, le contexte social, économique et culturel...ont fait que la société et les mentalités évoluent : Média sociaux, technologies mobiles, génération Y...sont autant d'éléments à prendre en considération lorsque l'on souhaite que son organisation reste pérenne, compétitive et attractive. Et c'est le nouveau rôle de la fonction Ressources Humaines, s'inspirant des techniques du Marketing.

De ce qui précède quelques préoccupations nous viennent à l'esprit :

- Quelle est la place que le marketing occupe dans la fonction RH ?
- Quel est le rôle que le marketing RH joue dans l'entreprise ?
- Quel est l'apport du marketing RH à l'entreprise ?

L'objectif poursuivi par ce travail est de connaître, s'assurer et témoigner, après évaluation, la contribution du marketing dans la rentabilité de la fonction des Ressources Humaines dans la réussite des organisations.

ÉCLAIRCICEMENT

Ressources Humaines et Capital Humain

La **ressource** peut s'agir :

- d'une matière première minérale (ex : l'eau douce, les granulats, les minerais métalliques,...) ou une matière d'origine vivante (ex.: la viande, le poisson, le blé,...) ;
- d'une matière organique fossile (comme le pétrole, le charbon, le gaz naturel.... ;
- d'une source d'énergie (énergie solaire, énergie éolienne...) etc...**puisqu'elles sont épuisables.**

Alors que la matière grise : (les capacités et l'intelligence Humaines, le savoir, le savoir faire, le savoir être, le savoir faire savoir etc...) est intarissable. **C'est un CAPITAL.**

Dans le monde du travail, le capital humain est un investissement pour l'employé et l'entreprise.

Selon la définition de l'OCDE, l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques, le **capital humain** est « l'ensemble des connaissances, qualifications, compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique ».

Apparu dans les années 60, le concept part du constat qu'un individu qui dépense du temps et de l'argent pour se former raisonne exactement comme le ferait un investisseur attentif au coût d'opportunité et au taux de rentabilité de son placement.

De ce fait, le capital humain est source de plus-value pour l'individu, de la même façon que le capital physique peut l'être pour une entreprise. Or, la théorie du capital humain a démontré, au travers de nombreux travaux de recherche, qu'au-delà des bénéfices individuels, le capital humain est également l'un des principaux facteurs de croissance pour les entreprises et les nations qui le développent.

Donc, sans capital humain, pas d'innovation et sans innovation, pas de croissance. Et les conséquences s'en suivent.

On nous dit en ce moment que la matière grise est plus importante que les matières premières

A l'exception de ce qui est humain, les autres ressources sont limitées ce qui nous conforte à parler de Capital Humain, qui pour assurer la pérennité de l'entreprise et lui donner un pouvoir concurrentiel, on doit préserver et développer ce Capital Humain, permettant à l'entreprise à mieux s'adapter à son environnement.

Directeur Capital Humain DCH à la place de DRH

Quand le Directeur du Capital Humain remplacera le Directeur des Ressources Humaines

D'après Didier Houth, Formateur Conseil Gestion des Compétences, GPEC et Relations Sociales :

On ne peut pas envisager d'améliorer la place de l'humain dans l'entreprise sans changer la fonction Ressources Humaine. De la même façon, rien ne changera si on ne change pas la dénomination de la personne chargée de piloter cette évolution. Mais transformer le Directeur des Ressources Humaines en Directeur du Capital Humain cela implique quoi ?

De la Gestion du Personnel à la DRH à la DCH

Aujourd'hui parler de Ressources Humaines est dépassé. Hier, cette expression de Ressources Humaines est venue remplacer celle d'Administration du Personnel. Le personnel vu comme un ensemble de données administratives et comptables ne correspondait plus à la place des personnes dans le fonctionnement des entreprises. Face au machinisme qui s'était développé et à l'automatisation grandissante, le facteur humain était redevenu stratégique. Impossible de continuer à traiter ce facteur humain comme dans l'après-guerre et les trente-glorieuses. Le niveau de recrutement s'élevait de plus en plus et il fallait former en permanence les hommes et les femmes de l'entreprise afin qu'ils puissent élever la qualité de leur travail et s'adapter en permanence à de nouvelles machines toujours plus automatisées et performantes. Aujourd'hui, un pas supplémentaire vient d'être franchi avec le commerce en ligne et les automates numériques. Tous les partenaires de l'entreprise, le client, le fournisseur, le salarié, l'administration et les organismes sociaux, sont directement reliés aux machines de l'entreprise pour produire directement le service voulu, commander telle marchandise, gérer soi-même sa vie sociale, récupérer

automatiquement des informations, etc. Nous sommes entrés dans un monde industriel, commercial et administratif où l'humain tend à se faire rare. A ce titre de rareté, l'humain n'est plus un facteur de production, **il est devenu un investissement stratégique dans le capital immatériel de l'entreprise.**

Le capital immatériel d'une entreprise est multiple et difficile à évaluer monétairement. C'est ce qu'essaient de faire les analystes financiers quand ils valorisent une entreprise afin de voir si son cours de bourse est au bon niveau. Dans ce monde des analystes financiers, l'humain a été trop souvent vu comme un facteur, donc comme un coût au lieu d'être vu comme un investissement, donc comme une richesse. Peut-on leur en vouloir quand la formation continue d'être vue comme une charge annuelle non provisionnable ? Peut-on leur en vouloir quand la seule façon, de gérer comptablement une personne est d'additionner mois après mois ses rémunérations et ses charges sociales ? Considérer l'humain comme un investissement implique de pouvoir lui donner une place dans l'Actif du bilan de l'entreprise en plus de ses lignes de Passif ou au Compte de Résultat. Faire cela n'est pas continuer de réduire l'humain à une approche comptable, c'est justement sortir de cette approche comptable pour avoir une vraie approche investissement.

La valeur de la composante humaine hausse la valeur de l'Organisation/l'Entreprise (Ex : lors de sa mise en bourse)
--

La première façon d'évaluer un investissement est de s'interroger sur ce à quoi, il sert. Demander au (nouveau) Directeur du Capital Humain de s'intéresser aux potentialités des femmes et des hommes qu'il recrute et qu'il a recruté est central dans cette approche nouvelle. L'employabilité ne doit plus être la capacité à retrouver un emploi quand on a perdu le sien, mais la capacité à en occuper un autre dans l'entreprise rapidement en permanence. L'employabilité doit devenir un étalon de la mesure des différents salariés parce que se séparer d'une personne est toujours coûteux humainement et financièrement. A côté de ce qu'ils produisent aujourd'hui, nous devons être capables de dire ce qu'ils peuvent produire demain. **L'humain doit être un investissement permanent**, ce qui implique non seulement de maintenir ses compétences en termes de savoir, savoir-faire et savoir-être, mais aussi sa capacité à agir et réagir face à l'évènement. C'est le savoir-agir, au sommet de la

pyramide de la compétence, qui fait toute la différence dans l'évaluation des compétences.

La pyramide de Didier HOUTH.



C'est le but de tous les systèmes d'information de knowledge-management et des réseaux sociaux en ligne d'entreprises que d'enrichir l'autonomie des salariés des moyens d'évoluer. C'est de cette manière que nous pourrons sortir d'une gestion des compétences par postes et aller vers une gestion des postes par les compétences, telle qu'elle fut notamment définie par le MEDEF (Le Mouvement des entreprises de France) dans sa « Démarche compétences » et son « Objectif compétences » en 2002.

Avoir une politique stratégique de l'investissement humain signifie avoir une vision claire des portefeuilles de compétences de ses salariés. La Gestion Par les Compétences ne se limite pas à un simple répertoire de qualifications, de diplômes et de postes exercés. La Gestion Par les Compétences doit amener le Directeur du Capital Humain à s'assurer que chaque personne peut exercer rapidement les compétences qu'on lui attribue. L'exercice du travail et la possibilité d'en changer dans des conditions propices font partie de la prévention des risques psychosociaux.

S'interroger en permanence sur la capacité de ses salariés à s'insérer rapidement dans des processus de changement ou dans l'évolution de l'entreprise doit être une des missions du Directeur du Capital Humain. On ne peut pas sinon parler d'investissement humain ; car pour sortir de

la simple ressource humaine et aller vers l'investissement humain, et pour une grande efficacité de l'entreprise, on doit définir une politique de développement humain durable.

Si l'on veut changer la manière de considérer les hommes dans l'entreprise, il faut changer le titre de celui qui s'en occupe.

Donc **rebaptiser** le « Directeur des ressources humaines » en « Directeur du Capital Humain ».

Dans ce cadre, Didier Houth nous rappelle quelques réelles bonnes idées, comme la valorisation des ressources humaines non comme un passif comptable mais comme un réel actif du compte d'exploitation. Comme l'employabilité des salariés, aujourd'hui considérée comme une manière de rebondir à l'externe, qui doit plutôt être utilisée pour rebondir en interne.

Aussi, pourquoi appeler à un changement de titre de la fonction RH en masquant les véritables raisons qui le rendent opportun ?

Selon Sylvia Di Pasquale, ce qui n'est pas dit, c'est que le DRH est grillé, vilipendé, détesté. Rarement une fonction de l'entreprise aura attiré tant d'agressivité. Pas l'homme (ou la femme), mais bien la fonction taxée de relayer les « basses œuvres des directions générales ». Ou, selon une analyse de Benjamin Chaminade, accusée à cause de ses erreurs tactiques.

Alors faut-il changer de titre pour tenter d'enrayer cette mécanique de la lapidation ? Comme a été fait par le passé. De chefs du personnel, ils sont devenus directeurs des ressources humaines, avant de se transformer, peut-être, en Directeurs du Capital Humain.

Pourquoi pas. Après tout, il est légitime de vouloir se débarrasser d'un titre devenu péjoratif.

HISTORIQUE DU MARKETING

Né au 20^{em} siècle en Allemagne et aux Etats-Unis d'Amérique. Et certains auteurs nous disent le contraire : selon Peter Drucker le concept marketing existe depuis plusieurs siècles et serait né au 17^{em} siècle au Japon, alors que selon Denis Lindon l'origine du marketing est né en Allemagne au 19^{em} siècle, et Michel Baker, à son tour dit que le marketing est les plus vieilles activités de l'homme mais qui est considéré aujourd'hui comme discipline la plus récente de la gestion des entreprises.

Vers le 19^{em} siècle, les activités de marketing actuellement et que l'on appelle « vente » existaient dans plusieurs entreprises, et étaient considérées comme accessoires, n'occupant pas la place de choix. Et la seule préoccupation des entreprises était de produire.

Au début du 20^{em} siècle, précisément après la première guerre mondiale, l'abondance des capitaux a fait que la capacité de production de plusieurs entreprises ne puisse pas être limitée par leurs capacités de vente, les consommateurs sont devenus pour des entreprises une ressource la plus rare parce qu'ils sont sollicités par de multiples producteurs avec une quantité illimitée. Ainsi que des biens et services.

A la fin du 20^{em} siècle, les entreprises, ont cessé d'être au centre de l'univers économique mais plutôt à la disponibilité de la clientèle. Et les entreprises s'aperçoivent petit à petit que tous leurs actifs, les plus précieux et les plus difficiles à constituer, à augmenter et à remplacer : c'est leur clientèle.

L'histoire officielle dit que le concept marketing est né aux États-Unis vers 1950. Le marketing serait devenu UNE DISCIPLINE à part entière (c'est-à-dire une branche particulière de la connaissance et de l'enseignement) à partir de 1960.

Selon Peter Drucker

« Une entreprise n'a que deux fonctions essentielles — **le marketing et l'innovation** — qui produisent des résultats, tout le reste ne produit que des coûts. »

Le marketing selon Jean-René Bouchard et Suzanne Pelletier (1985)

« De façon générale, le marketing concerne toutes les activités de l'entreprise orientées vers la satisfaction des besoins des clients au moyen de l'échange. Les profits représentent, dans une certaine mesure, un indice de la satisfaction des consommateurs. »

Le marketing selon l'Américan Marketing Association (1985)

« Le marketing est l'analyse, la planification, l'application et le contrôle d'un plan d'action conçu pour créer, enrichir et maintenir des relations réciproquement profitables avec les marchés cibles afin d'atteindre des objectifs individuels et organisationnels. »

Le marketing selon Jacques Lambin (1986)

« Le marketing est, à la foi, un système de pensée et un système d'action »

« Le marketing est le processus social, orienté vers la satisfaction des besoins et désirs d'individu et d'organisation, par la création et l'échange volontaire et concurrentiel de produits et services générateurs d'utilités. »

Le marketing selon Philip Kotler et coll. (1994)

« Faire du marketing, c'est gérer les échanges entre l'organisation et ses clients, qui sont de plus en plus éduqués, informés, exigeants et changeants. »

Le marketing selon Pierre Filliatreault (1997)

« Le marketing consiste à gérer des échanges entre une entreprise et ses clients. Faire du marketing, c'est savoir reconnaître et comprendre les changements dans les marchés, adapter les produits et les services de l'entreprise en conséquence, offrir la meilleure qualité possible de produits et services, et assurer la satisfaction de la clientèle. Tout cela afin de permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs de rentabilité et de survie.

LES FACONS DE VOIR LE MARKETING :

Le marketing est une façon de faire des affaires.

Selon Harry Beckwith (1997)

C'est une philosophie de gestion selon laquelle l'entreprise devrait être guidée par ses clients et ses marchés. Sous cette optique, le succès de l'entreprise dépend de sa capacité et de son habileté à répondre aux besoins des clients de façon rentable.

Le marketing est une fonction de l'entreprise.

Selon Philip Kotler et coll. (1998)

Elle consiste en la reconnaissance et en la satisfaction des besoins de la clientèle, ainsi qu'en la gestion des échanges et des relations avec les clients.

Le marketing est aussi une démarche

Elle consiste en la planification, l'organisation, la mise en œuvre et le contrôle des activités de marketing. Un élément important de cette démarche est la préparation d'un plan de marketing dont une composante est l'analyse de la situation de l'entreprise, soit l'analyse de son environnement interne et externe.

Le marketing est un ensemble de pratique de gestion

Cette ensemble consiste en l'implication dans la réalisation de recherches et d'études de marché, le développement et le lancement de nouveaux produits et services, la détermination des prix, la diffusion de l'offre (publicité, promotion des ventes, publipostage, etc.) et la gestion des ressources humaines, en particulier celles qui sont en contact avec les clients

Le marketing selon Philip Kotler (1999)

« Le marketing a pour rôle principal d'engendrer une croissance rentable [et durable] pour l'entreprise. »

Selon Harry Beckwith (2000)

Le rôle du marketing est de trouver comment arriver à faire sentir aux personnes que leurs vies sont, d'une manière ou d'une autre, meilleures qu'elles ne l'auraient été sans ce service.

Selon Philip Kotler (2003)

Le marketing, c'est l'art et la science de choisir des marchés cibles et d'acquérir, de conserver et de développer une clientèle en créant, en communiquant et en délivrant une valeur supérieure pour les clients.

Selon Philip Kotler et coll. (2012)

C'est l'émergence du marketing 3.0 où le web est le principal moteur de développement du marketing 3.0.

Sa mission est de convertir les besoins changeants des consommateurs en opportunités rentables, son objectif est de créer de la valeur pour le client en lui offrant de meilleures solutions, notamment en réduisant le temps qu'il passe à rechercher les produits dont il a besoin et à mener à terme ses transactions. En dernière analyse, le marketing permet à la société dans son ensemble de bénéficier d'un niveau de vie plus élevé.

Selon Luc Cardin et Stéphane Durocher (2013)

« Le marketing représente l'ensemble des activités qui consistent en la reconnaissance des besoins non satisfaits ou mal satisfaits des consommateurs, la recherche des produits ou services aptes à satisfaire les besoins reconnus, la présentation appropriée de ces produits ou services, leur distribution aux endroits, au prix, au moment et aux conditions qui conviennent et aux consommateurs susceptibles de les acheter, et qui permettent à l'entreprise de croître. »

Selon l'Américan Marketing Association (2013)

« Le marketing est à la fois une activité et un ensemble de pratiques acceptés dans le domaine visant à créer, communiquer, fournir et échanger des offres à valeur ajoutée aux yeux des consommateurs, aux partenaires ainsi qu'à l'ensemble de la société. »

DEFINITION DU MARKETING

Philip Kotler a défini par un processus social grâce auquel on obtient ce dont on a besoin et ce qu'on veut par la création et l'échange de valeurs avec les autres.

Barwell l'a précisé par le fait de satisfaire non seulement les besoins à court terme mais par leur anticipation dans le futur dans le but d'une action de rétention.

Et pour **Peter Drucker**, pour faire du marketing, il suffit de voir l'ensemble du business et du résultat final à travers les yeux du client.

Philip Kotler complétant : « La pratique du marketing ne saurait se satisfaire de transactions telles que la vente d'aujourd'hui se fasse au prix de la perte du client de demain. Il s'agit de construire avec les clients une relation à long terme, profitant aux deux parties, pas simplement de leur vendre un produit. Une entreprise ne vaut jamais que ce que lui apporteront ses clients au cours de leur vie. Ceci suppose de les connaître suffisamment bien pour leur faire au bon moment des offres pertinentes et de leur proposer des produits, des services et des messages correspondant à leurs besoins individuels. »

Aussi selon **Philip Kotler**, le marketing est :

« l'ensemble des techniques et études d'application qui ont pour but de prévoir, constater, susciter, renouveler ou stimuler les besoins des consommateurs et adapter de manière continue l'appareil productif et commercial aux besoins ainsi déterminés »

Et Selon **PETER DRUCKER**, précisant :

« Le marketing est l'activité qui consiste à faire parvenir l'offre produits-services appropriée, aux personnes appropriées, à l'endroit approprié, aux moments appropriés, aux prix appropriés, au moyen de la communication appropriée, en vous assurant de gagner plus d'argent que vous n'en dépensez ».

Selon Michel Baker... « Il y a une énigme dans le marketing : c'est l'une des plus vieilles activités de l'homme, mais on le considère aujourd'hui comme la discipline la plus récente de la gestion des entreprises ».

Une définition plus précise :

Le marketing est la fonction qui identifie les besoins et les désirs non satisfaits, définit et mesure leur ampleur et leur rentabilité potentielle, détermine les marchés cibles que l'entreprise est la mieux placée pour servir, décide des produits, services et programmes d'actions les plus appropriés et demande à tout le monde, au sein de l'entreprise, de se mettre à l'écoute et au service du client.

LES MOUVEMENTS ENREGISTRES DU MARKETING

Le marketing s'est intéressé [jusqu'à maintenant] à trois grandes thématiques : « Les concepts marketing ont évolué d'une **gestion des produits** dans les années 1950 et 1960 vers la **gestion des clients** dans les années 1970 et 1980, et ensuite, vers la **gestion de la marque** dans les années 1990 et 2000. »

Thématique numéro 1

La gestion des produits (de 1950 à 1970)

Le développement des technologies de production au cours de la révolution industrielle a permis l'émergence du Marketing 1.0.

A cette époque le Marketing était **exclusivement centré sur le produit**.

L'après-guerre (de 1950 à 1960)

Les principaux concepts développés étaient :

- ✓ Le concept marketing...
- ✓ Le marketing mix...
- ✓ Le cycle de vie du produit...
- ✓ L'image de marque...
- ✓ La segmentation de marché...
- ✓ L'audit marketing...

L'essor (de 1960 à 1970)

Etaient développés les principaux concepts:

- ✓ Les 4 P... de McCarthy
- ✓ La myopie marketing... proposé par Theodore Levitt en 1960
- ✓ Le Marketing des styles de vie...
- ✓ Le concept élargi du marketing...

Thématique numéro 2

La gestion de la clientèle (de 1970 à 1990)

« Le client est roi », où le marketeur doit segmenter le marché et assurer le développement d'un produit de qualité supérieure pour un marché cible spécifique.

Période de turbulence (de 1970 à 1980)

Les principaux concepts développés étaient :

- ✓ Le ciblage...
- ✓ Le marketing stratégique...
- ✓ La gestion de l'atmosphère...
- ✓ Le positionnement...
- ✓ Le marketing des services...
- ✓ Le marketing social...
- ✓ Le marketing sociétal...
- ✓ Le macro-marketing...

L'incertitude (de 1980 à 1990)

Durant cette période, les principaux concepts développés étaient:

- ✓ Le marketing de combat... qui est une traduction de l'expression américaine Marketing Warfare,
- ✓ Le guerilla marketing... lancé par Jay Conrad Levinson, publié en 1984
- ✓ Le marketing global...
- ✓ Le marketing local...
- ✓ Le mégamarketing...
- ✓ Le marketing direct...
- ✓ Le marketing de la relation client...
- ✓ Le marketing interne...

Thématique numéro 3

La gestion de la marque (1990-2010)

La marque pour exister doit trouver sa place parmi la multitude des autres marques. Elle doit avoir une véritable existence dans l'esprit des consommateurs.

Les relations individualisées... one to one (de 1990 à 2000)

Les principaux concepts marketing développés durant cette période :

- ✓ Le marketing émotionnel...
- ✓ Le marketing expérientiel...

- ✓ Le marketing de l'Internet et l'e-business...
- ✓ Le marketing de parrainage...
- ✓ Le mix marketing des entreprises de restauration...
- ✓ L'éthique du marketing...

Orientation financière (de 2000 à 2010)

Le Marketing 2.0 a vu le jour au début des années 2000, suite à l'émergence des technologies de l'information et de l'Internet. Il est amplifié par l'explosion de l'Internet collaboratif.

Les principaux concepts développés durant cette période :

- ✓ Le retour sur investissement du marketing...
- ✓ Le marketing sensoriel...
- ✓ Le marketing évènementiel...
- ✓ Le marketing du capital de marque...
- ✓ Le marketing de la force de la marque chez le consommateur...
- ✓ Le marketing de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)...
- ✓ L'autonomisation du consommateur...
- ✓ Le marketing des médias sociaux...
- ✓ Le tribalisme...
- ✓ Le marketing de l'authenticité...
- ✓ Le marketing de la co-crétation...

Le monde change... Le marketing s'adapte en conséquence
--

« L'homme le plus intelligent que je connaisse est mon tailleur. A chaque fois qu'il me voit, il reprend mes mesures ! »

Georges Bernard Shaw – Critique et écrivain irlandais (1856 – 1950)

Que ce soit sur **le contenu ou sur la forme de la mission**, l'important est de s'adapter à vos besoins et à vos possibilités. Tous les changements prennent du temps, ceux qui doivent se faire dans les têtes encore plus.

Selon Charles Darwin, « Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements (de l'environnement).

Chaque fois que des modifications apparaissent dans l'environnement, le comportement des consommateurs se modifie... en conséquence, les entreprises doivent s'adapter.

C'est ce que confirment Philip Kotler et coll « Chaque fois que des modifications apparaissent dans l'environnement macroéconomique, le comportement du consommateur se modifie et le marketing doit s'adapter. »

Le but ultime du marketing est de déterminer les désirs, les besoins et les attentes des consommateurs et de produire pour eux les satisfactions désirées tout en assurant la rentabilité de l'entreprise.

LES TENDANCES RESSOURCES HUMAINES

Avant d'entamer notre sujet qui est le marketing RH ? Nous voyons qu'il est nécessaire, utile et important de voir les tendances RH. Ce sont 12 visions personnelles de 12 experts dans le domaine des Ressources Humaines qui répondent à la question : A quoi s'attendre, et se préparer en matière de RH ? Quel sera l'impact sur les entreprises ?

Tendance 1 d'Arnaud Gien-Pawlicki, Responsable recrutement – DRH de l'Apec

L'équation certaine RH + médias sociaux

L'équation Ressources Humaines et médias sociaux est « une (r)évolution qui n'est pas imminente, mais certaine ».

Réconcilier les candidats avec les bonnes pratiques de beaucoup de nos recruteurs (RH et managers). Ancrer la marque employeur dans le quotidien et les usages de nos collaborateurs. Développer une culture du partage, par essai-erreur comme une opportunité de faire mûrir nos organisations. Constater et comprendre que nos collaborateurs sont nos meilleurs ambassadeurs. Ne pas oublier que l'e-réputation de chacun contribue à l'e-réputation de notre entreprise. Nos collaborateurs n'ont pas attendu l'arrivée des réseaux sociaux pour s'engager. S'il est important d'avoir une stratégie 2.0 pour se lancer, elle ne doit pas être une excuse pour ne pas tenter l'aventure. N'oublions pas que l'objectif final c'est la rencontre avec l'autre, qu'il soit collègue, manager, recruteur, candidat (potentiel ou non), dans le 2.0 c'est ce qui me semble le plus important.

Tendance 2 de Gilles Gobron – responsable marketing digital chez Expectra

Le retour des belles histoires dans le recrutement

Il était une fois... un recruteur et un candidat qui avaient tous deux fait une étrange découverte : une nouvelle terre venait d'apparaître que d'aucuns nommaient les réseaux sociaux. Le recruteur y était heureux, il y faisait pousser sa marque employeur sans que la sorcière de la communication ou le brigand du marketing ne viennent l'embêter. Le candidat y était heureux, il avait là-bas autant de pouvoir qu'un roi. Mais à force de vivre chacun de son côté, ils ne se rencontraient plus... Jusqu'à ce que la fée « Conte Nue » leur apporte de belles histoires à se raconter.

Tendance 3 d'Alexandre Pachulski–VP Products of TalentSoft **Le Social va s'inviter dans les processus RH**

Selon Alexandre Pachulski l'année 2012 serait une année charnière qui verrait quelques valeureux responsables de ressources humaines intégrer une dimension Social à des processus RH – au-delà du seul processus de recrutement – tels que les évaluations ou la formation.

Ces valeureux (RRH) responsables de ressources humaines auront deux caractéristiques : ils auront le soutien de leur hiérarchie et seront convaincus de l'intérêt de permettre aux collaborateurs d'être davantage acteurs de leur carrière !

Tendance 4 de Didier Baichère – people engagement addict **L'année 2012, certainement incertaine et probablement avec son lot d'atermoiements...**

L'année 2012 n'est pas fille de l'entreprise. Dans ces périodes de fortes tensions, d'incertitude et de doutes retournons simplement vers nos fondamentaux : la création de valeur, l'innovation et la fierté que procure la réussite face à l'échec...

Quelques pistes pour gagner les Ressources Humaines :

-Ré-investir fortement dans le dialogue avec les managers de proximité pour les amener à prendre position comme des leaders: soyez stratégie et physiquement présent sur le terrain, soutenez le regard de vos équipes...Pensez au coaching de pairs !

-Libérer votre communication, donnez-lui de la transparence et de l'épaisseur en capitalisant sur vos valeurs d'entreprise et sur votre culture. Elles sont votre unique différenciateur et le seul socle commun à tous les salariés... Oublier les modérateurs et testez l'auto régulation... Le collectif de travail peut souvent s'exprimer avec bon sens et sentir le respect, dans les signes d'encouragement que vous saurez délivrer.

- Et si vous commenciez à avoir confiance dans votre relation avec les partenaires sociaux ?

-Prenez au sérieux la réflexion sur le mécénat de compétences : un bon moyen de remettre le débat des valeurs au cœur de votre politique RH et déjouer la crise de confiance dans l'entreprise... Engageons nous dans cette nouvelle voie qu'offre le métier de RH, celle où la DRH influence

et crée de la valeur économique et sociale pour les salariés et pour l'ensemble de l'écosystème de l'entreprise.

**Tendance 5 de David Guillocheau – directeur associé Talentys
DRH, RRH en 2012 n'avaient plus peur d'être intelligent !**

Il est temps d'ouvrir la boîte noire du Capital Talents. Celle où l'on cache depuis trop longtemps la question du lien des causes (RH) avec les effets (Business) de l'entreprise. Il faut que la RH puisse expliquer pourquoi tel leader mène son business mieux, pourquoi ce commercial vend davantage, ou pourquoi cette technicienne est plus fidèle. Les DRH doivent faire comme leurs collègues Business. En utilisant l'intelligence des données RH pour résoudre des problèmes ou relever des challenges Business. La crise est le bon moment, les sujets ne manquent pas et le niveau d'attente est maximal !

**Tendance 6 de Pierre Denier–Fondateur HLC “Haut Les Coeurs !!!”
Prendre le temps de recruter...**

Le recrutement réussi n'est pas celui qui fait gagner du temps... Face à une pénurie annoncée d'emplois, le vrai professionnel écartera les techniques «alléchantes» de sélection sans effort, pour se concentrer sur la valorisation d'une approche personnelle et humaine, veillant aux intérêts et au succès de tous, y compris celui du candidat. Tous les outils seront utilisés à cette seule fin.

On assistera alors au retour triomphal des 2 deux lettres « RH » pour « Ressources Humaines » et non plus « Rendement Horaire » ou « Recrutement Hâtif ».

**Tendance 7 Vincent Rostaing – Architecte en Energie Humaine
Renouvelable**

Le bond en avant des RH dans les services

La fonction RH se transformera pour passer de l'opérationnalité à la stratégie, (impulsant de nouvelles méthodes de management) vers plus d'agilité et de management 360° : Plus d'engagement des salariés au travers d'une réintroduction de la responsabilité personnelle dans la sphère de l'entreprise, et d'un focus tout particulier sur les motivations personnelles la performance collective solution commune aux problématiques de diversité, d'intégration trans-générationnelle, de limitation des risques psychosociaux.

Bref alchimie du bien être individuel au service de la performance collective

Tendance 8 de Flavien Chantrel–Community Manager à RegionsJob

Vers du vrai contenu RH

Communiquer sans contenu peut en effet être assez problématique. Aujourd'hui les RH s'emparent de ce sujet et commencent à étoffer leur communication RH Vidéos, conseils, articles de fond, ebooks.... Cette opulence de contenu permettra à la fois de mieux guider les candidats dans leur démarche, de développer la notoriété des entreprises comme potentiels employeurs mais aussi de donner une légitimité à leur présence sur les médias sociaux. Trop de services RH se lancent pour suivre la tendance et proposent des coquilles vides. Vouloir se rapprocher des candidats est une bonne chose, encore faut-il avoir des choses à leur dire. Encore une fois, c'est le community manager, entouré par les experts des différents services de l'entreprise, qui devra se charger de ces contenus. Son rôle devrait être redessiné pour s'éloigner de la course au like inutile trop souvent aperçue ces derniers mois et se recentrer sur les vraies problématiques : comment attirer et fidéliser des candidats qui correspondent au secteur d'activité et aux valeurs de l'entreprise. Le chantier est vaste.

Tendance 9 de Vincent Berthelot–Fondateur chez Conseil Web social

Relations sociales ou réputations sociales, Partenaires sociaux comme RH cherchent dans le 2.0 de nouveaux leviers !

Aujourd'hui on voit s'amplifier et se professionnaliser les acteurs du dialogue social dans l'utilisation stratégique des médias sociaux. De nouveaux risques peuvent apparaître, celui de l'individualisation des conflits au travers de la « googélisation » des acteurs qui semble majeur. De la réputation des syndicats et employeurs on risque de passer à la e-reputation de leurs responsables. Ce risque n'est pas inéluctable si on reconnaît de chaque côté l'importance du maintien dialogue et des opportunités offertes par ces nouveaux outils dont l'intranet syndical 2.0 pourrait aussi constituer une déclinaison positive.

Tendance 10 d'Arnaud Pottier Rossi – Directeur associé Kalaapa, agence de communication

Pas grand chose à vrai dire...

Face à un marasme économique, un temps obscur, souvent idéal pour développer la créativité, moins de budget(ou plus du tout d'ailleurs) les RH sont obligées à plus d'ingéniosité ! Alors arrêtons la politique du Stop & Go, privilégions le relationnel sur le long terme. Tentons des choses : plus d'humain, plus de communication, plus de relations...en externe bien sûr mais aussi et surtout en interne.

Dans ce sens les Médias Sociaux vont nous aider car ils vont nous permettre de créer, d'entretenir des relations avec nos différents publics (interne-externe) avec peu de budget mais en s'investissant humainement.

Tendance 11 de Lilian Mahoukou – Associé chez Camden

LILO, agilité, création de valeur et confiance

“Faire plus avec moins” serait ainsi le contexte d'évolution des RH, avec quelques idées fortes parmi d'autres :

1 – l'optimisation de l'exécution de la stratégie RH, pour ne pas occasionner de coûts cachés trop importants et renforcer l'image de centre de coût de la fonction RH

2 – le développement d'une DRH leader, “créatrice de valeur” via un design organisationnel efficient, une véritable dynamique de collaboration avec d'autres services, un management des talents personnalisé, cohérent et spécifique à l'organisation-même

3 – des politiques RH concrètes et un dialogue permanent, ayant pour but de créer des environnements de travail singuliers, épanouissants (expérience-salarié) et générateur d'adhésion, de bouche-à-oreille positif.

4 – des marques employeur basées sur les différentes interactions authentiques (online et offline), sur la confiance et la logique de permission; et moins sur l'image, la lutte poussée pour l'attention ou encore la logique d'embellissement.

5 – une culture d'ouverture plus importante (en interne ou vis-à-vis de l'externe) pour maintenir une vue sur les signaux faibles, se développer en permanence (connaissances et compétences) et régulièrement expérimenter de nouvelles pratiques/trajectoires pour continuellement découvrir/apprendre.

Tendance 12 de Franck La Pinta – Marketing web et RH 2.0

Après le green washing, le people washing?

Les sujets RH deviennent la nouvelle mode en communication corporate. De récentes campagnes de communication fleurissent, sur la valeur des collaborateurs et l'attachement à les faire grandir. Alors, le thème des collaborateurs, de leur bien-être devient la nouvelle martingale de la communication corporate.

Les RH n'ont pas définitivement saisi le marketing employeur

Le concept marque employeur, cela fait plusieurs années qu'il est énoncé à toutes les sauces mais les RH ne se sont pas assez battus pour le garder ou le récupérer dans leur giron...pour plusieurs raisons et beaucoup l'ont abandonné au marketing ou à la com :

1/Les RH n'ont pas fait évoluer leurs compétences en rapport avec la dimension stratégique du recrutement...car le recrutement et plus globalement la gestion des talents est un élément hautement stratégique et beaucoup de RH sont restés dans la dimension purement administrative de la fonction.

2/Pas de prise de conscience et surtout un certain retard pour faire évoluer leurs compétences et intégrer un département communication RH. **On n'est pas prêt**, on se concentre sur son processus administratif bien huilé.

3/Le marketing RH à l'heure du digital oblige les RH à re-interroger leurs compétences et s'adapter au plus vite au risque de perdre la bataille de l'influence dans l'entreprise.

4/Manque d'influence, manque de compétences, manque de confiance, manque d'adaptation. Autant de freins qui font que les RH n'ont pas encore saisi toute la problématique.

5/Une partie de la responsabilité peut aussi être imputée aux formations qui proposent peu de formations en marketing RH sans compter la faiblesse du digital dans ces mêmes formations.

Admettons le, c'est un chemin long et dur

Oui le passage du marketing RH intégré, géré et impulsé par la fonction RH est un chemin long et difficile...

Facile de faire des campagnes marketing, de faire des pages Facebook ou d'envoyer des tweets, mais suivre et impulser le changement de l'intérieur suppose un autre travail.

Recueil des informations, feedback permanent, suivi individualisé des

collaborateurs, formations adaptées...etc Il va falloir trouver des quick wins (actions à gain rapide) simples qui pourront s'engager sur la satisfaction des salariés avant d'entamer un travail de fond.

Obligation de mutation

La crise crée-t-elle de nouveaux métiers ?

Effectivement, la crise pousse les entreprises à trouver de nouveaux leviers de performance : réduction des coûts, communication sur différents supports, investissement dans les secteurs émergents...

Les entreprises s'adaptent et se transforment. Créent-elles pour autant de nouvelles professions ?

OUI, la crise accélère le changement

Jessica Lichy, enseignante à l'IDRAC Lyon rapporte :

« Il faut souvent attendre que la société n'ait plus le choix pour qu'elle accepte la nouveauté ». Un constat particulièrement vrai pour plusieurs entreprises qui mettent toujours du temps à accueillir les nouvelles technologies pour les mettre à leur profit. »

La période de crise économique et de mutation technologique, est un terrain propice à l'innovation :

L'analyse de Jessica Lichy montre que « Le climat de crise modifie le comportement des consommateurs et oblige les entreprises à explorer différentes manières de travailler. »

Pour répondre aux défis posés par la grisaille économique, les entreprises intègrent de nouveaux métiers au sein de leurs équipes :

« Les postes offline deviennent online, la communication change de support, et tout cela entraîne de profonds changements dans les compétences recherchées. »

Community managers et spécialistes du référencement sont désormais prisés dans tous les secteurs, « apportant même avec eux un nouveau vocabulaire professionnel. »

La crise s'accompagne aussi de nouvelles manières de recruter : « Les éléments de sélection des candidats ne sont déjà plus les mêmes qu'avant 2010 » observe Jessica Lichy. Maîtrise des réseaux sociaux et

présence sur le Web via un blog deviennent même obligatoires pour certaines fonctions, en particulier marketing.

Les organismes de formation effectuent aussi leur mue, avec l'essor du e-learning et de multiples spécialisations Web et numériques.

« C'est l'ensemble du monde professionnel qui entame un nouveau cycle, dans lequel la crise joue un vrai rôle d'accélérateur. »

« Les métiers du XXI^e siècle sont là et, désormais, il n'est plus question de les ignorer », conclut l'enseignante en marketing à l'IDRAC Lyon, dont les recherches actuelles tendent à étudier l'impact de la génération Y sur les business models internationaux. « Tout le monde doit aujourd'hui attraper la vague. »

Et les technologies numériques constituent en cela « une opportunité qu'elles ne peuvent plus refuser. »

Mutation de la fonction RH

La fonction RH, après avoir été cantonnée incontestablement dans des tâches administratives ou de support est désormais devenue un véritable business-partner qui ne doit seulement attirer, fidéliser et développer ses talents mais également vendre et se vendre.

Ce passage au marketing RH est une mutation induite par le changement des rapports de force au niveau du marché du travail où même les recruteurs ont changé d'attitude vis-à-vis des candidats car on assiste aujourd'hui à des entretiens plus chaleureux.

Cette mutation dans la fonction témoigne aussi l'apparition du nouveau rôle du service des ressources humaines, plus stratégique et créateur de plus-value dans l'organisation.

Les Ressources RH doivent jouer leur rôle

L'environnement de l'entreprise a connu de grandes mutations; dans les contextes social, économique, culturel, technique et technologique, une évolution dans les mentalités et les comportements, tous ces éléments sont à considérer lors d'une stratégie de développement pour lui assurer attractivité, compétitivité et pérennité.

Les services des Ressources Humaines ont dû, depuis quelques années, s'adapter à cet environnement. Le changement ne s'opère pas uniquement au niveau des processus de recrutement de nouveaux

talents, mais également à l'échelon de la fidélisation des salariés déjà présents dans l'entreprise.

Nous constatons que c'est en toute logique que le marketing s'est fait invité dans les structures RH des entreprises, qui mettent désormais ses outils et méthodes à profit. Cette démarche baptisée « marque employeur » étant un concept très en vogue et présentant des enjeux stratégiques non négligeables.

Pour que cette stratégie s'avère gagnante, elle doit être abordée comme une approche globale de l'image de l'entreprise. Elle ne peut se borner aux questions d'embauche, comme c'est trop souvent le cas. On parlerait alors de marque recruteur...

En effet, la marque employeur revêt la notion de réputation de l'entité, de ses valeurs, son organisation, sa communication, etc auprès d'un public extérieur. Elle englobe non seulement la gestion interne des ressources humaines, mais également tous les éléments externes attenants : gestionnaires de paie, administrations si externalisation, services sociaux, différents partenaires pour le recrutement, candidats, universités, écoles, etc.

Les Ressources Humaines vont s'occuper du marketing RH

En anglais quand on parle de changement, on parle de “inside out” autrement dit commencer par changer à l'intérieur pour que l'expression qui sorte soit en accord avec qui je suis.

Ce sont les bases du personal branding (l'ensemble des techniques qui permettent d'identifier et de promouvoir sa marque personnelle) et du changement plus globalement.

Et toute discordance créerait une incohérence et surtout un risque... car je me fais passer pour ce que je ne suis pas et sur le long terme, je suis perdant car les gens finissent par le découvrir et le retour de boomerang est terrible.

Didier Pitelet dit que c'est la même chose pour le marketing employeur : la marque employeur doit être ce que l'on est, dire ce que l'on fait, assumer ses erreurs ou ses doutes au profit d'un discours de vérité.

Pas d'autres options, et c'est aux RH de s'y coller ! Car ils deviennent les hommes de terrain qui gèrent les talents pendant qu'une partie de l'administratif est outsourcé, ils vont avoir tous les leviers pour commencer à s'emparer de la question.

Formation, digital, mentalité, réflexes autant de défis humains pour la fonction RH en entreprise avant de prendre part au marketing employeur de façon active.

Et la prise de pouvoir des RH sur cette dimension est aussi inéluctable qu'elle sera permanente car à l'heure du digital où tout se sait et tout se dit, la parole interne (non maîtrisée) est devenue parole de croyance et de sincérité, où seul un travail de fond mené par les RH, donnera du sens à cette parole non maîtrisée pour donner sa place centrale au collaborateur, “employees first, clients second”.

Nouveaux rôles stratégiques des RH

Traditionnellement, la fonction des Ressources Humaines avait deux missions dominantes: le recrutement et l'administration du personnel; la dimension stratégique des RH était sous-estimée, voire ignorée.

Quand la fonction est occupée par des « Chefs du Personnel », ce vocabulaire est significatif de l'état d'esprit de la Direction Générale de l'entreprise vis à vis de la fonction, mais il ne suffit pas de les nommer « Directeurs des Ressources Humaines » pour changer quoi que ce soit...et les intervenants en ressources humaines ne sont pas tous prêts à remplir de nouveaux rôles.

Les RH représentent sans doute la fonction qui a le plus évolué au cours des dernières décennies :

- d'une part, parce que l'administration du personnel, qui était une des principales préoccupations de la fonction (établissement de la fiche de paye, gestion de l'absentéisme, etc...), s'est totalement standardisée, informatisée et externalisée dans de nombreux cas, et elle ne représente plus d'enjeu important pour le bon fonctionnement de l'entreprise. De plus, les nouvelles technologies ont aussi banalisé cette fonction : les salariés peuvent souvent disposer désormais d'un Intranet pour poser leurs jours de congés ou faire une demande d'acompte ou de formation, ...
- d'autre part, parce que les changements accélérés des conditions économiques des marchés ont fait émerger une « fonction Ressources Humaines » dépassant le simple cadre de gestion administrative du personnel, elle-même d'importance diminuée.

C'est ainsi que, si la performance de l'entreprise est dépendante de sa capacité de réaction aux transformations de ses marchés, la gestion des compétences et la conduite du changement, l'acquisition, la fidélisation et la mobilité des ressources humaines, sont progressivement apparues comme des enjeux majeurs :

L'adaptation en permanence des organisations et des hommes qui la composent apparaît comme une nécessité.

Dans ce contexte, la fonction Ressources Humaines occupe une place de plus en plus stratégique. Promouvoir et réaliser une meilleure allocation

prévisionnelle des ressources humaines à la fois quantitativement et qualitativement par les compétences, hisse la fonction RH au niveau de la stratégie de l'entreprise, comme réel partenaire dans l'exercice de la planification stratégique intégrée des activités (commerciale, financière, technique) :

La fonction RH s'articule de plus en plus avec la stratégie globale de l'entreprise.

Ce nouveau rôle de la fonction RH participe ainsi à atteindre les objectifs de l'entreprise, contribue vraiment à sa performance globale, et acquiert de la sorte une portée stratégique qui confère un avantage concurrentiel.

Pour répondre à ces nouveaux grands enjeux dans les années à venir, la fonction DRH devra se former et se faire conseiller, car les responsables en place n'ont pas toujours l'expérience et la culture dans plusieurs de ces nouveaux rôles stratégiques, parmi lesquels : planifier les ressources humaines, accompagner le changement, attirer et fidéliser les talents.

Du management des talents au marketing RH

Alexandre Pachulski, Directeur Général Produits de TalentSoft, apportant son expertise et son regard sur le marketing RH :

Avec l'émergence des SIRH et des logiciels de gestion des talents, la transformation de la fonction RH se poursuit ! Les responsables RH continuent de s'équiper afin de supporter la mise en œuvre de processus tels que la gestion des évaluations, les revues de personnel, la formation, le recrutement, la rémunération, etc. Ils tiennent de plus en plus le rôle de HRBP (Human Resources Business Partner), un rôle de support aux actions opérationnelles de l'entreprise : allocation de ressources aux différents projets et missions de l'entreprise, valorisation de la marque employeur, adaptation de l'organisation et de la culture aux nouveaux enjeux business. Dans cette perspective, la tendance est à un plus grand rayonnement des RH vers les clients internes et externes, et le marketing RH devient clé !

EVOLUTION DU MARKETING ET DES RH

Ressources Humaines et Marketing : une même évolution à opérer

Récemment, surtout sur les médias sociaux, le Marketing est présenté comme le chevalier blanc des Ressources Humaines.

Le sauveur de cette fonction RH qui a réuni et cumule encore beaucoup de lacunes : elle est, peu tournée vers la satisfaction des besoins de ses clients internes et externes, pas assez stratégique et contributive aux performances de l'entreprise ...

Le Marketing est un support à la vente, comme les RH sont un support au management des ressources humaines.

Il y a une stratégie Marketing comme il y a une stratégie RH. Il y a du marketing opérationnel, comme il y a une gestion opérationnelle des ressources humaines.

Le Marketing est tourné, comme son nom l'indique, vers le marché et les clients, prospects, suspects, etc. comme les Ressources Humaines sont tournées vers les salariés, les candidats, les futurs candidats...

Le Marketing doit passer de la proclamation de la Marque au vécu de Marque, comme les RH doivent passer de la gestion du personnel à l'expérience salarié et à l'expérience candidat...

Si le marketing et la vente ont été très vite confrontés aux nouveaux usages des TIC et à l'évolution du comportement et des attentes des consommateurs, les « consommateurs », les RH ont été très vite confrontés à la mondialisation et à ses effets sur la relation Entreprise-Salarié-Candidat. Et les deux sont confrontés à l'engagement et à la confiance de leurs parties prenantes qui se confondent de plus en plus...

La pression mise par les professionnels du Marketing sur les RH aujourd'hui ne serait-elle pas directement révélatrices des limites mêmes auxquelles le Marketing est confronté ?

Le Marketing a besoin de la politique RH pour répondre aux attentes élargies de ses marchés vis à vis de la Marque. Des attentes qui ne se limitent plus aux caractéristiques des produits et des services et à leur communication instrumentalisée, des attentes élargies à l'identité

globale et authentique de l'entreprise : sa gouvernance, ses salariés, son organisation, ses fonctionnements, ses technicités, sa culture interne, son engagement sociétal, etc. Identité à laquelle les RH participent pour partie.

Ca tombe bien car les RH ont aussi besoin des approches Marketing pour renforcer l'attractivité externe de l'entreprise et son attractivité interne.

Les deux fonctions doivent davantage partager et comprendre leurs enjeux respectifs, leur savoir-faire et leurs contraintes, mieux collaborer, pour renforcer la cohérence, l'influence et la performance de la Marque Entreprise. Pour conduire de manière coordonnée les évolutions nécessaires. Cela est vrai pour l'ensemble des domaines d'actions.

Ecrire que la fonction RH n'est pas stratégique parce que sa mission est de gérer le capital humain et que cette gestion ne contribue pas aux enjeux transversaux et à la performance globale, c'est ne pas reconnaître la contribution stratégique des salariés et du management.

C'est rester dans une vision des salariés associés à des « ressources », des « moyens », des « outils ». C'est développer une vision élitiste du Marketing, seul apte à pouvoir porter une vision stratégique.

C'est passer à côté de « la gestion de la relation » comme élément désormais stratégique et central pour l'ensemble des composantes métiers de l'entreprise.

Transposition du marketing dans les RH

Le marketing a lui-même opéré sa mutation en passant d'une logique produit à celle plus complexe du service et de la relation client où il n'a plus grand-chose à voir avec ce qu'il était, quand il produisait un discours déconnecté des réalités d'une marque.

De même les ressources humaines ne peuvent se contenter de gérer des flux de personnel, entrants et sortants, sans prendre en compte ou plutôt être associées à la définition des objectifs stratégiques de leur organisation par rapport à son environnement. Tout simplement parce que cet environnement est totalement inédit.

Dans le domaine de la RH, le marketing peut agir sur l'attractivité, la réputation, la fidélisation, la diversité, les valeurs sociétales, la valorisation du capital humain.

Ce marketing RH combine les meilleurs éléments des approches classiques et transpose les concepts marketing à la politique sociale de l'entreprise en faisant appel aux techniques de marketing afin de susciter la discussion, promouvoir la diffusion de l'information et l'adoption de produits et services et /ou de valeurs et comportement.

Dans la mesure où le marketing est issu de la recherche commerciale et de la consommation (y compris le positionnement, la segmentation, la stratégie créative, la conception et l'évaluation du message, la stratégie et la planification auprès de ses clients et des médias), il peut se réaliser sur les comportements dans les organisations professionnelles.

En transposant cette approche dans le domaine RH, le marketing défend l'image de l'entreprise et son « offre employeur » auprès de l'opinion dans un contexte global : celui de son existence en tant qu'acteur économique et social. Il s'agit donc de développer une « marque employeur » attractive, de définir et mettre en œuvre une stratégie en termes d'intégration et de fidélisation, ainsi qu'en termes de communication interne et sociale.

Marketing produit et marketing RH

Didier Reinach nous dit « **Vous gérez des ressources humaines, vous faites du marketing ! Vous ne le saviez pas** »

En marketing produit, on exerce entre autres les actions suivantes :

- Écoute du marché et des clients
- Veille stratégique de la concurrence
- Définition des produits et des services
- Mise en place au bon endroit
- Organisation du synchronisme
- Politique de prix
- Promotion des produits et des services
- Évolution permanente et adaptabilité face aux changements

En marketing RH :

- Écoute du marché de l'emploi et des employés
- Veille stratégique de la concurrence et veille stratégique sur les évolutions sociologiques et psychologiques
- Définition des métiers, des compétences intrinsèques et extrinsèques requises pour réussir
- Mise en place à la bonne place des employés
- Organisation du timing
- Politique de rémunération
- Promotion des employés et des métiers
- Évolution permanente et adaptabilité face aux changements par la formation et le management.

UNION ENTRE MARKETING ET RH

La tâche n'est pas simple mais la difficulté non insurmontable...

Selon Carole Blancot,

Les professionnels des ressources humaines ont à se doter de nouvelles compétences pour s'engager avec succès dans ce qu'on appelle une démarche de 'marketing RH'.

L'étonnant mariage entre Marketing & Ressources Humaines

Créer une entreprise, engager du personnel, se doter d'outils de travail, offrir des produits ou services sur un marché, est, outre l'ambition de réussite, prendre la responsabilité de durer.

Le contexte économique, démographique, social, politique et même moral a changé, et n'a plus rien à voir avec celui des trente glorieuses ni avec celui des années 80 et 90.

Nous sommes dans l'ère de la complexité sociale où aujourd'hui, avec le départ des seniors et la pénurie des compétences et la présence sur le marché de l'emploi de nouvelles générations qui ont des intérêts et des besoins différents, les entreprises se trouvent confrontées à des problèmes majeurs, qui sont : la recherche de l'attractivité des potentiels, la rétention et la mobilisation de ses salariés.

Et pour rester à l'affût et assurer la compétitivité et la pérennité de l'entreprise, les employeurs ont à adopter des stratégies innovantes. À cet effet, le marketing RH est une démarche tendance en pleine croissance

L'expression « marketing RH » laisse aujourd'hui nombre d'interlocuteurs indécis et certains publics sceptiques, si elle ne provoque un rejet de la part de ceux qui ont une vision classique du rôle d'une direction des ressources humaines dans les organisations.

Le mot « marketing » évoque souvent les techniques utilisées par la publicité pour faire consommer tel produit ou tel service à des consommateurs influencés pour acheter quelque chose dont ils auraient sans doute pu se passer.

Donc, le marketing, réputé participer à la construction et à l'expression du discours commercial, peine à être bien défini, connu

et donc considéré comme une discipline sérieuse et digne de considération.

Pour certains, accoupler le terme marketing à celui de ressources humaines revient à concilier des inconciliables, Ce qui leur paraît incongru, comme si commettre une absurdité.

Certainement non, et ça ne vas jamais être une substitution entre les fonctions ressources humaines et celles du marketing mais c'est une association de fonctions.

Se servir de la communication dans l'entreprise encourage la fonction Ressources Humaines 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 (d'un produit) qui serait dans ce cas celle de l'entreprise employeur.

Navjot Singh, directeur chez Shell affirme que « La gestion des ressources humaines et le marketing ne font qu'un. Il s'agit d'une conception et d'une façon de penser radicalement différentes »,.

Il a déclaré lors d'une interview accordée à HR Magazine:

« Même si ces deux fonctions utilisent un langage différent, elles ont pour tâche de vendre la marque. Je souhaite que les professionnels des ressources humaines comprennent que l'utilisation des outils, du langage et des techniques marketing a un impact direct sur leur efficacité ».

Il va jusqu'à mettre en garde les directeurs RH, s'ils n'adoptent pas une approche stratégique, les directeurs marketing pourraient à terme les remplacer et prendre la direction du service RH. »

Harmoniser la gestion de l'image de l'entreprise, du produit et de la marque employeur est une mission qui s'avérera difficile tant que Madame Marketing n'aura pas accepté de prendre la main de Monsieur RH. Il revient donc à Monsieur RH de prendre son courage à deux mains et de faire le premier pas pour déclarer sa flamme à Madame Marketing.

Le marketing est un formidable moteur d'évolution et de cohésion au service des ressources humaines !

Subséquemment l'alliance Marketing / Ressources Humaines va permettre à la fonction RH de se construire dans l'affirmation de ses différences et de sa valeur ajoutée.

Et c'est un nouveau territoire à conquérir qui permettra à la fonction RH de jouer son vrai rôle.

Traditionnellement, la fonction RH, responsable de la gestion du capital humain (GPEC, recrutement, formation, évaluation, rétribution, gestion des carrières, gestion des relations sociales, prévention des risques psychosociaux...etc), elle doit aujourd'hui apporter des réponses à des défis transversaux, qui sont par nature stratégiques, pour contribuer à la performance globale de l'entreprise (engagement des collaborateurs, gestion des talents, fidélisation des compétences, responsabilité sociale, création de valeur).

Qui doit s'occuper du marketing RH dans l'entreprise ?

Il s'agit d'une fonction stratégique dans l'entreprise. Le poste de Marketing RH comprend la gestion de la marque employeur, notamment au moyen des réseaux sociaux et du web. De plus, il a été noté que le marketing RH est souvent une fonction rattachée au service marketing, de par sa participation aux salons forums et sa présence sur les réseaux sociaux. Il est aussi rattaché au service recrutement, pour attirer ou fidéliser les salariés. Ce rattachement se justifie par les objectifs du marketing RH : attirer et fidéliser les collaborateurs.

Le rattachement au service RH aidera à la mise en place d'une politique RH auprès des salariés, veillera à développer l'employabilité (avec de la mobilité interne (et de la formation)). De plus il est important que le service RH communique les valeurs de l'entreprise tant en interne qu'en externe.

L'adaptation du marketing RH aux spécificités de l'entreprise

On constate des différences dans les moyens et les démarches de marketing RH mis en œuvre dans les entreprises en fonction de leur secteur d'activité et de leurs structures.

En fonction de la nature de leur secteur d'activité, elles n'ont ni les mêmes stratégies, ni les mêmes besoins en Marketing RH. Les secteurs en grandes difficultés de recrutement et ceux ayant de forts

besoins multiplient les canaux de communication et d'information afin de pallier à ces difficultés.

Il est à conclure donc que le secteur d'activité d'une entreprise est une donnée importante dans la mise en place d'un plan Marketing RH.

Cependant, le secteur d'activité n'est pas le seul critère. A travers les observations des experts, il a été noté que la structure même de l'entreprise entre en ligne de compte. En effet, il existe des entreprises de toutes tailles, qui utilisent des moyens variés (financiers, communications etc.) pour développer un plan de marketing RH et ses outils.

Et à partir des données des recherches, on a observé qu'il est important pour une personne occupant un poste dans les Ressources Humaines de rester attentive aux évolutions du marché de l'emploi (veille du marché), de choisir la stratégie marketing RH et ses moyens à mettre en œuvre en fonction de la taille de l'entreprise, de l'économie et des populations cibles.

LE MARKETING SOCIAL ET LE MARKETING RH

Définition marketing social

Dans son sens le plus large, le marketing social est une nouvelle approche pour concevoir de très anciens projets humains. Depuis les premiers systèmes sociaux, l'individu tente d'informer, de persuader, d'influencer, de motiver, de gagner la confiance de nouveaux adhérents à un ensemble d'idées.

Le marketing trouve ses racines dans la religion, la politique, l'éducation et, dans une certaine mesure, dans la stratégie militaire. Il emprunte aussi à des disciplines intellectuelles comme la psychologie, la sociologie, les sciences politiques, la théorie de la communication et l'anthropologie.

Définition marketing RH

Confrontée à la problématique d'une réelle mutation de la relation au travail, l'entreprise s'est trouvée obligée de développer un levier de Performance Ressources Humaines où son marché devient donc le marché de l'emploi et de la formation, son environnement, la réglementation ; ses concurrents (le même secteur d'activité ou le même profil recherché) et ses publics (leurs besoins et leurs attentes).

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

C'est l'exploration des ressources humaines sous l'angle du marketing qui à l'origine de la dénomination de marketing RH, portail de réflexions pour une association croissante des concepts de marketing et de la politique de ressources humaines.

PHILIPPE Liger :

<<Le marketing RH c'est une volonté d'appliquer les logiques et les techniques du marketing et de la communication pour attirer les candidats et fidéliser les clients>>

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 les futurs collaborateurs sur le marché de l'emploi externe et à fidéliser les compétences de l'entreprise.

Le marketing appliqué aux Ressources Humaines ou encore la gestion des talents RH, c'est un ensemble de mécanismes mis en place par une Organisation ou une entreprise pour promouvoir auprès de ses propres ressources humaines des réactions et des comportements favorables à la réalisation des objectifs que la dite organisation ou entreprise s'est fixés.

Selon Wikipédia

Le marketing RH est une démarche de marketing appliquée aux ressources humaines qui a été développée depuis les années 80 afin de faciliter la gestion des talents.

Le marketing RH peut être défini comme l'ensemble des méthodes et outils du marketing appliqués aux RH pour attirer les candidats et fidéliser les salariés. Les grandes entreprises y voient de nouvelles perspectives pour améliorer leur image d'employeur et l'efficacité des RH.

Il s'agit d'une démarche visant à développer les ressources humaines d'une organisation avec des méthodes, des outils et un état d'esprit issus du marketing. Cette démarche considère les ressources Humaines comme un enjeu stratégique qui permet à l'organisation d'attirer les meilleurs talents en se distinguant des autres offres d'emploi et de fidéliser ses employés-es par la mise en œuvre de stratégies qui visent à considérer leurs besoins et à s'y adapter, lorsque cela est possible.

Mettre en place une véritable stratégie de marketing RH c'est une autre façon de séduire et de fidéliser ses ressources...

Pour séduire et fidéliser les meilleurs profils et candidats-es, les employeurs doivent désormais se vendre, et apprendre à utiliser les techniques issues du marketing !

Le marketing RH est une science complexe qui intègre plusieurs facteurs clés pour :

- vendre, valoriser, rendre l'entreprise attractive aux meilleurs talents
- conserver les meilleurs employés en leur offrant les meilleures conditions de travail
- développer l'innovation, l'implication, la motivation
- assurer le rayonnement et le leadership de l'entreprise

Les 4 P du marketing RH en analogie avec les 4 P du marketing produit

- **P**roduction = **P**roductivité / **P**erformance
- **P**lace = **P**articipation / **P**otentiel
- **P**romotion = **P**arcours / **D**éveloppement
- **P**rix = **S**alaire / **R**écompenses / **P**rimes / **A**vantages

Dans le marketing RH il y a deux variantes :

Le marketing RH externe

- Ce sont toutes les actions qui ciblent les candidats potentiels. Il s'agit donc de promouvoir le positionnement employeur de l'entreprise et son identité.

Le marketing RH interne

- Ce sont les différentes pratiques visant à consolider la relation employeur / employés. Ainsi, l'identification et la communication de la stratégie d'entreprise, la consolidation des pratiques de gestion ou encore la promotion des avantages offerts par l'entreprise constituent quelques-uns des éléments de marketing RH interne permettant de fidéliser les employés et d'accroître leur attachement à l'entreprise.

Voici quelques conseils à considérer lorsqu'on travaille sur les défis de la relève au sein d'une entreprise.

- Mettre en valeur les spécificités du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire;
- Prendre le temps d'intégrer adéquatement les nouveaux employés;
- Développer une ambiance de travail conviviale et encourager le travail d'équipe;
- Miser sur le cheminement personnel et professionnel des employés-es;
- Prendre le temps de l'analyse de l'organisation du travail;
- Impliquer l'équipe de travail et le CA;
- Développer une vision d'avenir pour les employé -es au sein de l'organisation;
- Intégrer les enjeux de la relève à la planification stratégique de l'organisation;
- Etre créatif, avoir une image de marque employeur !

POURQUOI LE MARKETING RH

Pour se distinguer des ses concurrents, par le recours au Marketing RH, l'entreprise cherche à attirer les meilleurs talents, par une offre attractive et originale et la mise en avant d'une identité propre. Elle cherche également à fidéliser ses collaborateurs par une politique de motivation et une identification constante de leurs attentes.

BUT ET OBJECTIFS DU MARKETING RH

Mieux connaître son marché

Le marketing permet principalement de mieux connaître son marché, de segmenter ses clients sur base de critères communément partagés et ainsi, de mieux adapter à leurs besoins les services ou produit qui leurs sont délivrés.

Séduire les futurs collaborateurs

Le marketing RH vise à séduire les futurs collaborateurs :

Le chef d'entreprise et son équipe ont un nouveau rôle à jouer, celui de différencier l'entreprise afin de la rendre plus attractive, et ce, en vue d'attirer les salariés nécessaires à la pérennité et au développement de la société. C'est un investissement à long terme dans lequel la mission recrutement est stratégique.

Attirer, Retenir et Fidéliser les meilleurs talents.

Selon Philippe Liger dans son ouvrage Marketing des Ressources Humaines, c'est la volonté " d'appliquer les logiques et les techniques du Marketing et de la Communication pour attirer les candidats et fidéliser les salariés". Ce qui revient donc à utiliser les techniques du Marketing pour Attirer, Retenir et Fidéliser les meilleurs talents.

Fidéliser les compétences de l'entreprise

S'il est des salariés facilement remplaçables, il y a d'autres ... dont le départ entraîne une désorganisation importante. On ne calcule jamais vraiment le coût complet d'un départ subi d'un salarié en terme de perte de compétences.

La fidélisation des compétences internes de l'entreprise est donc l'un des objectifs majeurs que doivent se donner les responsables d'entreprise.

Définir un positionnement

Les objectifs de la politique Marketing RH ainsi définis, il s'agira en suite de définir un positionnement de l'Offre RH, d'où le choix du mix Marketing approprié : les 4P :

- Produit : Prestations RH (formation, intégration, social,...)
- Prix : coût de la prestation,
- Politique de distribution : les services RH, le management
- Publicité : la communication RH

La captation du capital humain

Attirer les compétences et les talents nécessaires afin que l'entreprise continue de croître et demeure concurrentielle. Le marketing RH est l'outil sur mesure pour capturer l'attention de vos futurs employés.

Il s'agit ainsi d'aller dans le sens de la captation du capital humain en usant des techniques de Marketing traditionnelles à savoir : Etudes de marché, cartes de position du management stratégique, plans de communication et de Marketing.

Savoir vendre et repenser sa stratégie

Ceci étant dit, il ne s'agit plus seulement pour la fonction RH de fidéliser les talents acquis, mais elle doit aussi savoir vendre en favorisant une démarche plus orientée, plus holistique permettant de prendre en compte l'individu dans sa globalité (dimension physique, mentale, familiale, culturelle, spirituelle,...) tout en le faisant évoluer dans une structure à adaptabilité organisationnelle. Comme face à un marché, la fonction RH doit mieux appréhender son environnement pour mieux l'anticiper.

La fonction RH doit donc dans une optique Marketing, repenser son positionnement et sa stratégie d'approche de ses prospects.

Innovation dans la relation Entreprise-Environnement

Le Marketing RH s'impose donc comme un levier de performance et comme une innovation dans la relation Entreprise-Environnement. C'est un cycle d'analyse du marché externe et interne et des attentes, de développement des produits et services, et de commercialisation de ses produits/services auprès d'une cible issue d'une segmentation prédéfinie.

Les dimensions Vente, Commercial, Produit, Prix et Distribution deviennent a fortiori, des dimensions parfaitement applicables au champ des Ressources Humaines.

Attraction et de séduction

Le marketing RH permet aux organisations de développer leur capacité d'attraction et de séduction des candidat-es potentiels et d'agir en faveur de la motivation et de la fidélisation de la main-d'œuvre.

En adoptant de telles pratiques, les organisations optent pour des stratégies qui pourraient leur permettre de se démarquer dans un contexte de changements sur le marché du travail, notamment en favorisant le développement d'une image de marque-employeur.

Un mode de management

A l'heure où la guerre des talents fait rage et que l'on s'arrache à prix d'or les meilleurs potentiels qui sont en voie de raréfaction, le marketing des R H constitue pour l'entreprise qui l'adopte un mode de management adapté à même d'attirer, intégrer et fidéliser les meilleurs profils et représenter de ce fait un avantage concurrentiel sur ses adversaires redoutables

Une organisation ancrée dans le présent et tournée vers l'avenir

Pour suivre l'évolution profonde des aspirations des jeunes générations, Le triptyque Administration du Personnel, Gestion des Ressources Humaines et Gestion des relations sociales doit être complété d'une dimension marketing interne et externe.

Le développement d'une excellente image de marque employeur et la capacité à offrir un produit « emploi » pouvant satisfaire les attentes individuelles de « cliemployés » constituent deux leviers stratégiques pour attirer et retenir les talents. La création d'une fonction Marketing RH, positionnée au même niveau que les trois fonctions historiques précitées et dont l'objectif sera d'aider l'entreprise à se distinguer par la création de singularité, permet à la fonction RH d'être tournée vers l'avenir. L'existence de cette fonction et son positionnement permettent à la DRH et à l'ensemble de la Direction d'arbitrer de façon objective entre court terme et long terme.

La création de valeur

En matière de capital humain, malgré la difficulté de mesurer la performance de façon (financière), « ce qui distingue l'entreprise performante de l'entreprise non performante, ce sont, avant tout, les

hommes, leur enthousiasme, leur créativité, tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou se copier... ». Il est donc indispensable d'inscrire dans le préambule de la feuille de route de la fonction Marketing RH que celle-ci n'est légitime qu'à l'aune de la valeur qu'elle pourra créer – et démontrer – dans le champ stratégique.

Un champ stratégique au spectre large

Le Marketing RH est à la croisée du présent et de l'avenir. Il doit, par exemple, pouvoir rassurer la Direction sur l'adéquation de la GPEC avec la vision stratégique de l'entreprise (les métiers critiques sont-ils bien identifiés et leur utilité bien perçue) et sur la capacité à attirer les talents (l'attractivité de l'image employeur est-elle conforme à la perception interne et adaptée au besoin ?). Il doit également être force constante de propositions visant à améliorer ou compléter les processus de Gestion des ressources humaines. Il doit enfin participer, à travers les actions menées et la communication qui en est faite, au renforcement de la fierté d'appartenance des collaborateurs et à l'alignement de leur engagement avec la vision et les valeurs de l'entreprise. Alors que les fonctions traditionnelles de la DRH doivent être guidées par un souci constant d'efficacité opérationnelle, le marketing RH doit être en avance de phase pour suggérer des actions de différenciation créative.

Entre mimétisme et singularité

Partant du principe qu'un collaborateur doit être considéré comme un client à séduire et fidéliser, la recherche des avantages concurrentiels de l'entreprise constitue un objectif prioritaire. Il faut pouvoir se distinguer des autres, sans tout réinventer en générant des coûts exorbitants. Un marketing RH performant, nourri par un dialogue direct avec les collaborateurs, veillera donc à naviguer simultanément entre mimétisme et singularité, en cherchant à se comparer et implémenter les pratiques des meilleurs pour rester dans la course, mais également à se différencier en remettant en cause les règles du jeu pour dépasser la concurrence. Veille stratégique et agitation d'idées constituent les deux poumons d'un marketing RH qui revendique du souffle ! Il va sans dire que cette respiration doit s'accompagner du contrôle, sur le terrain, de la promesse Employeur.

Une révolution incontournable

A l'heure des réseaux sociaux, d'un scepticisme (voire d'une défiance) vis-à-vis du monde de l'entreprise, du développement d'un nouveau contrat entre l'entreprise et son collaborateur articulé autour de

l'employabilité, la constitution d'un marketing stratégique des ressources humaines en tant que fonction de plein exercice apparaît incontournable pour les organisations qui souhaitent créer et entretenir une relation de plus en plus personnalisée avec leurs collaborateurs. Et faire de l'humain l'élément vraiment capital !

APPORT DE LA FONCTION MARKETING / RH

Repensée Marketing, la fonction RH permet à l'entreprise / l'organisation d'atteindre les objectifs de retenir et fidéliser les talents, en se réouvrant face à son marché, et la possibilité d'innover, de séduire et de se démarquer, en offrant de nouveaux services.

Donc, elle permet à l'entreprise de mieux appréhender les besoins de ses salariés en mettant les moyens Marketing en œuvre pour pouvoir y répondre en considérant l'élément humain comme un réel levier de performance et non plus désormais comme une variable d'ajustement.

Le marketing RH permet aussi de

- Mieux connaître :
 - Son marché : emploi, formation...
 - Son environnement : évolution société, technique, loi...
 - Ses concurrents directs ou indirects–Ses publics
- Pour mieux positionner / développer son offre RH
 - Prestations RH adaptées aux publics
 - Rentabilité de la prestation / recherche de financements
 - Communication (externe, institutionnelle...)
 - Mise en œuvre des prestations

Permet également de fédérer les salariés autour d'un seul et même projet, limiter le turn-over, fiabiliser la relation entreprise-salarié en développant l'appartenance identitaire à l'entreprise et enfin se positionner au niveau de son image pour augmenter le sourcing.

Finalement, le marketing RH c'est créer le monde auquel les gens voudraient appartenir.

DEMARCHE MARKETING

Le marketing des Ressources Humaines constitue un nouveau mode de comportement RH innovant pour la société.

La démarche marketing concerne à la fois les publics internes de la marque, les salariés, quant à l'augmentation de l'implication et la fidélisation, et aussi les publics externes, les partenaires et les futurs recrutés, surtout sur les marchés de l'emploi où les attentes sont profondément modifiées. Pour cela, la grande partie de la démarche est consacrée à connaître et comprendre le public cible.

La cible est le groupe que nous voulons atteindre et influencer. Pour se permettre, il faut le segmenter (le diviser en petits groupes homogènes) en termes d'habitudes, de besoins et de caractéristiques.

Les paramètres environnementaux sont des facteurs non toujours contrôlables, d'où le « marketeur RH » doit donc les cerner et les classer en atout ou obstacle dans son plan marketing social. Au moment où les objectifs s'éclaireissent par l'analyse de l'information disponible sur le public cible et sur l'environnement, la définition opérationnelle des objectifs, avec l'attribution d'un délai d'exécution, s'impose.

Il faudra alors établir ce que l'on veut que le public cible sache, pense et fasse et à quel moment.

En synthèse, on peut dire qu'on fait appel aux deux logiques suivantes :

- Les moyens du processus : à partir d'un diagnostic (étude qualitative et / ou quantitative), une stratégie est élaborée (analyse des objectifs, des cibles, de l'environnement). On procède ensuite à l'évaluation des actions engagées (échancier avec résultats quantifiables).
- Les composantes de la campagne : « le bon produit, au bon moment, au bon endroit appuyé par une bonne promotion » (Mintz, 1988). En effet, si les techniques peuvent a priori être les mêmes, elles doivent nécessairement s'adapter à leur contexte, d'où la pertinence de mettre les DRH au cœur de la démarche en tant qu'ils sont « la voix du milieu » dans les organisations (Jean Pascal Arnaud / Patrick Bouvard) et les garants de la mise en adéquation des actes et convictions.

LES 4 PRINCIPALES ETAPES DE LA DEMARCHE MARKETING

Rapportée par Christian Latour, selon Philip Kotler. Toute démarche marketing se compose de quatre étapes fondamentales qui sont :

Étape 1 — Recherche des informations pertinentes :

C'est le point de départ de la démarche marketing où On procède par l'analyse de l'environnement, l'étude de marché, etc.

Sans recherche (sans information), l'entreprise travaille à l'aveugle.

Elle s'intéresse à l'environnement externe (analyse stratégique de l'environnement et du secteur d'affaires à la recherche des opportunités et des menaces) et l'environnement interne de l'entreprise (diagnostic organisationnel à la recherche des forces et des faiblesses de l'entreprise).

La recherche marketing **s'intéresse (sans limitation) à TOUT** ce qui est adéquat et pertinent pour l'entreprise.

Selon le stratège militaire Sun Tzu... « Le temps consacré à la connaissance est rarement du temps perdu. »

Dans ce cadre de recherche et d'analyse de l'information Philip Kotler précise qu'il faut absolument savoir que l'intelligence marketing est une inexorable source de différenciation :

« Aujourd'hui, la guerre commerciale s'appuie davantage sur le renseignement que sur toute autre ressource. Les concurrents peuvent, par le biais du benchmarking, copier l'équipement, les produits et les procédures d'une entreprise, mais ils ne peuvent dupliquer son système d'intelligence. »

Le contenu de ce système est la principale source d'avantage concurrentiel

Attention :

Selon Philip Kotler, une entreprise peut commettre deux erreurs en matière d'information : en recueillir trop ou pas assez. Et la solution consiste à partir d'un modèle qui explicite les forces présentes dans l'environnement de l'entreprise qui affectent ses ventes, ses coûts, ses profits.

Trois grandes catégories d'informations/renseignements utiles pour les preneurs de décisions :

1. Les informations / renseignements concernant le macro-environnement.

Les 8 dimensions suivantes compose ce macro-environnement:

- . Le contexte sociodémographique...
- . Le contexte technologique...
- . Le contexte économique...
- . Le contexte politico-juridique...
- . Le contexte climatique...
- . Le contexte écolo-environnemental...
- . Le contexte touristique...
- . Le contexte situationnel...

2. Les informations/renseignements concernant le secteur d'activité.

L'environnement sectoriel est composé des 7 dimensions suivantes :

- . Les clients...
- . Les concurrents...
- . Les fournisseurs...
- . Les intermédiaires...
- . Les substituts...
- . Les barrières à l'entrée...
- . Les nouveaux arrivants...

3. Les informations / renseignements concernant l'entreprise et ses clients.

Ce sont les informations ordinaires sur les commandes, les ventes, les coûts, les stocks, les effets à recevoir, les effets à payer etc..., elles servent à préparer les prévisions des ventes, les budgets, les comptes de résultats, les bilans, les états de trésorerie, etc.

Des informations pertinentes (données performantes) sur les clients (profils, caractéristiques particulières, informations concernant les transactions qu'ils ont déjà effectuées etc).

Dans la grande majorité des cas, les entreprises possèdent peu ou pas assez d'information concernant leurs clientèles, leurs désirs, leurs besoins, leurs attentes et, etc. De plus, **elle utilise souvent de façon inefficace le peu d'information dont elle dispose.**

La cueillette de l'information

L'information est à la fois source de valeur et éléments de coûts.

Il y a de grandes différences entre : les données, l'information, la connaissance et l'expertise.

À moins de franchir toutes ces transformations successives, **les données brutes ne sont guère utiles pour la prise de décision.**

Trois principales approches en matière de cueillette de l'information

Elles n'ont ni la même valeur ni le même coût. Il s'agit, par ordre de coût croissant, de l'observation, de l'utilisation de données secondaires, de la recherche de données primaires.

1/L'observation

Yogi Berra le grand sage du baseball a dit « **On apprend beaucoup en regardant.** »

Henry Mintzberg a dit... « **L'observation simple et directe peut apporter beaucoup.** »

Michael J. Gelb a dit... « L'observation pure et simple est ce qui offre le plus de possibilités. »

Même si l'observation ne peut pas toujours produire des informations suffisantes, elle **demeure** toutefois un **moyen essentiel** pour recueillir de l'information de grande qualité.

2/L'utilisations de données secondaires

Ce sont les données qui ont déjà été recueillies dans un autre dessein. On commence sa recherche par l'analyse des données secondaires disponibles afin de savoir si elles peuvent répondre en partie ou en totalité au problème posé.

C'est moins coûteux et plus rapide que de collecter directement les données sur le terrain.

3/La recherche de données primaires

Lorsque les données secondaires sont inexistantes, anciennes, inexactes, incomplètes ou peu fiables, il faut recueillir des données primaires en général à un coût plus élevé.

Voici quelques exemples de moyens utilisés pour recueillir des données primaires : entretiens individuels, entretien de groupe, enquêtes postales et téléphoniques, expérimentation, etc.

Mise en garde

« Pour le moment, nos **talents en collecte** sont [plusieurs fois] supérieurs à ceux en analyse, et il y a beaucoup plus de **données inutilisées** que de données utilisées. Nous les cumulons, mais nous n'avons pas encore **le réflexe de les analyser en profondeur**. »

François Descarie, président de Substance stratégies

Étape 2 — Orientation stratégique et plan d'action

Orientation stratégique: Segmentation, ciblage, positionnement, stratégie générique

Après la recherche d'informations/renseignements et l'identification des différents segments de marché potentiel, les stratèges/décideurs de l'entreprise **ont à choisir** le segment cible avec lequel ils désirent travailler.

Partant de ses compétences **en les confrontant aux conditions de succès associés à chaque segment de marché** que l'entreprise effectuera le choix de son segment de marché cible avec lequel elle veut faire des affaires, et s'emploiera à définir son positionnement.

Positionnement stratégique

Choisir son positionnement revient selon Philip Kotler à **installer une différence** significative **dans l'esprit** des clients ciblés. Ce positionnement prend la forme d'une **proposition de valeur** qui répond à la question « Pourquoi achèterais-je ce produit, cette marque ? »

Positionnement et choix d'une stratégie générique

Selon Michael Porter, il y a (03) trois grandes stratégies génériques, pour faire face et vaincre la concurrence:

1. Une domination globale au niveau des coûts ;
2. Une différenciation de l'offre ;
3. Une concentration de l'activité.

En choisissant son positionnement stratégique (la différence significative que l'entreprise entend mettre dans la tête des consommateurs), l'entreprise choisit du même coup la stratégie générique qu'elle mettra en avant pour affronter la concurrence.

L'entreprise exprime ensuite son positionnement à travers son plan d'action. Celui-ci présente la totalité des tactiques marketing, c'est-à-dire l'intervention structurée sur l'ensemble des composantes du mix marketing de l'entreprise.

Étape 3 — Mise en œuvre

Après la recherche, l'orientation stratégique et le plan d'action, l'entreprise doit évidemment passer à l'action où elle doit simplement faire ce qu'elle a prévu de faire à l'étape stratégies et plan d'action. Ce qui en pratique ne s'avère pas toujours aussi facile à réaliser qu'à planifier.

C'est probablement l'étape la plus **difficile**. **Thomas Bonoma soutient que la plupart des stratégies marketing sont bonnes mais la mise en œuvre peut être défailante.**

Étape 4 — Évaluation (« feed-back », évaluation des résultats, amélioration des stratégies et des tactiques, etc.)

Ce stade de contrôle marketing constitue la dernière étape de la démarche marketing. Les entreprises les plus performantes mesurent tout, tout le temps. Elles suivent les réactions du marché, évaluent les résultats, et prennent les actions correctrices destinées à améliorer leur performance, etc.

L'entreprise qui n'atteint pas ses résultats doit revoir les différentes étapes de la démarche.

Cette démarche marketing est un processus sans fin

Une entreprise qui atteint ses résultats doit quand même reprendre, dans un processus sans fin, les 4 étapes de cette démarche.

DU MARKETING AU MARKETING RH

D'après Philip Kotler, par les folders publicitaires qui fleurissent hebdomadairement dans nos boîtes aux lettres, le marketing souffre d'une réputation de grand manipulateur qui réussit à créer des besoins là où leurs destinataires ne sont même pas conscients de leur nécessité.

Passé cette caricature, il permet principalement de mieux connaître son marché, de segmenter ses clients (sur base de critères communément partagés) et ainsi, de mieux adapter à leurs besoins les services ou produit qui leurs sont délivrés.

Le marketing, comme le définit Philip Kotler «un processus social grâce auquel les individus et les groupes obtiennent ce dont ils ont besoin et ce qu'ils veulent via la création et l'échange de valeurs avec les autres». Et à Barwell d'ajouter qu'il s'agit non seulement de satisfaire ces besoins à court terme mais également de les anticiper dans le futur dans le but d'une action de rétention. Et comme a conclu Peter Drucker: «pour faire du marketing, il suffit de voir l'ensemble du business et du résultat final à travers les yeux du client ».

Partant de ces énoncés de ces grands hommes du marketing ou du management, il peut être constaté que le marketing et les ressources humaines s'y prennent par des chemins qui, s'ils ne sont pas opposés, sont néanmoins différents mais ils mènent le même combat qui est celui : de satisfaire les clients (les employés), de les attirer, de les retenir et de les motiver.

Il peut se révéler que le marketing est un étonnant allié pour mettre en œuvre une gestion efficace et innovante des RH.

De cette alliance, le marketing et les RH peuvent faire bon ménage et que les gestionnaires des RH ont tout à gagner de s'inspirer des concepts de base en marketing.

En voici un guide pratique, en 3 règles de base et 8 étapes.

1^{ère} Règle de base : définir les limites du terrain de jeu des responsables RH.

Partenaires du business

Les gestionnaires de RH pratiquent régulièrement, avec assiduité et persévérance l'art du grand écart. Grand écart entre la vision à long terme et l'action à court terme. Grand écart entre les besoins du business

et ceux des employés. Grand écart entre les budgets disponibles et les calculs de retour sur investissements.

Ils font le nécessaire pour établir une stratégie RH qui soit alignée avec les besoins du business. Ils mettent tout en œuvre pour anticiper les besoins du business, préparer les compétences aux futurs challenges à relever et pour évaluer la performance de chacun des employés.

Dans ce cas, **les responsables RH sont reconnus comme partenaire du business** (représenté par le dirigeant de l'entreprise et les responsables des structures qui sont en contact direct avec les clients ou avec le core-business de l'entreprise.)

Agents de changement

Autre mission, ils ont à développer une organisation agile et engagée, permettant à la société d'être plus performante, plus productive, où chacun est en ligne avec la mission et les valeurs définies et partagées. Ils se doivent de gérer les talents de l'entreprise, qui assureront le succès futur de l'entreprise. Ils se retrouvent dans ce cas dans la peau d'un « agent de changement ».

Champions de l'employé

Les responsables RH font de leur mieux pour attirer les employés, les recruter, les retenir, les former, les développer et les motiver afin qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes pour l'atteinte des objectifs. Ils veillent à entretenir de bonnes relations quotidiennes avec les partenaires sociaux. Et si ils y parviennent, ils sont alors reconnus comme des « champions de l'employé ».

Experts administratifs

Enfin, ils s'engagent dans une lutte impitoyable contre les erreurs administratives, à coût de procédures, de contrat d'outsourcing et de règlements en tout genre. Ils proposent des packages salariaux compétitifs, diversifiés et attractifs. Selon les cas, ils sont également les gestionnaires de l'environnement de travail. Alors ils sont des « experts administratifs ».

Tel est le domaine d'activité des gestionnaires de ressources humaines qui doivent jongler sans faille avec ces quatre grandes responsabilités ainsi qu'Ulrich l'a défini en 1998 dans sa célèbre matrice.

Mise en garde :

Mais, en structurant toute l'activité RH sur cette matrice, les gestionnaires RH sont-ils absolument convaincus de toujours mettre tout en œuvre pour gérer efficacement des ressources humaines, c'est-à-dire des **hommes et des femmes** qui souhaitent être considérés en tant que tels **et non en tant que matricule xyz** ?

La réponse à cette question ne peut certainement se trouver que dans une approche « marketée » de la gestion des ressources humaines.

Règle n°2 : Nos employés sont nos clients

Un candidat, si on lui propose de choisir entre deux offres d'emploi, dans la première, il est considéré comme une personne, avec sa culture, les caractéristiques de sa propre génération et qu'on connaît sa valeur ajoutée au sein de l'entreprise alors dans l'autre offre on se retranche derrière des règlements, des indicateurs-clés de performance et des processus en tout genre pour justifier une approche aseptisée et déshumanisée de son dossier. Nul doute le candidat choisit la première offre.

Donc il est important et principal de considérer l'employé ou le candidat comme un client. Cette vue de l'esprit permet d'aborder la GRH sous un autre angle, celui du service au client et donc, d'utiliser les concepts du marketing.

Et la **structure des ressources humaines va donc s'attacher à mieux connaître et satisfaire les besoins de ses « stakeholders » préférentiels.**

Ceci étant, nous jugeons utile de préciser ici la différence entre le besoin, le désir et la demande du client... ou de l'employé. Et ce afin de se focaliser sur les actions les plus efficaces et qui ont le plus d'impact.

Le besoin provient d'un sentiment de manque qui est nécessaire à l'atteinte d'un état défini comme meilleur par son émetteur. Par exemple, le besoin de se former en power point conduira à une meilleure maîtrise de ce logiciel, une plus grande autonomie et par conséquent, de faire des présentations plus efficaces.

Le désir est relatif à un moyen privilégié de satisfaire le besoin. Un employé peut désirer avoir un cours particulier en power point plutôt que d'assister un cours collectif. Pourtant, les 2 solutions permettent l'une et l'autre d'apprendre la maîtrise du logiciel mais les conditions d'apprentissage ne sont pas du tout identiques.

La demande, quant à elle, correspond au désir d'accéder à certains services ou d'acquérir des produits grâce à un pouvoir d'achat. Il peut y avoir une demande importante pour des cours collectifs de power point à X valeur la journée et une demande sporadique pour des cours particuliers de power point à XX valeur la journée.

Afin de se concentrer sur l'essentiel, **les gestionnaires des RH** doivent s'exercer à distinguer ces trois notions et à **se concentrer principalement sur l'analyse du besoin**.

Règle n°3 : Le processus marketing est considéré dans son intégralité.

Philip Kotler recommande, qu'il est essentiel de considérer le marketing tout d'abord sous un angle stratégique, puis une fois que les choix stratégiques sont validés, à les concrétiser par une approche plus opérationnelle.

La transition entre les deux est réalisée par l'approche du marketing-mix permettant d'établir une solution qui établit les critères de produits, de prix, de promotion, place, de personnes et de processus.

Sur base de cette approche marketing, il peut être déterminé huit étapes-clés dans le processus de marketing appliqué aux ressources humaines, comme indiqué dans le graphique ci-dessous.

Définissons maintenant les étapes-clés de ce processus, considéré sous l'angle de l'activité RH.

Etape n° 1 : Bien connaître son marché

Le gestionnaire des RH, afin de bien connaître le marché dans lequel il doit évoluer, il semble important de détailler la carte d'identité de l'entreprise sous deux angles de vues:

1/Approche business :

Quelle est cette entreprise ? Quel est son cœur de métier ? Quel est le stade de développement de l'entreprise (start up, cash cow, mature, déclin, ...) ? Qui sont les concurrents ? Quels sont leurs avantages compétitifs ?

2/Approche people :

Quels sont les corporate statements soutenant l'entreprise (mission, vision, valeurs) ? Quelles est sa culture ? Quelle est sa structure (inside/out : la société part de son know-how interne pour adresser le marché ou outside/in : l'entreprise part des besoins de ses clients pour s'organiser en interne) ? Quels sont les profils (compétences, expériences, coût, type de contrat, etc.) nécessaires à l'atteinte des objectifs de l'entreprise ?

A noter que la **bonne connaissance de son marché** permettra au responsable RH de **choisir la façon** d'aborder ce marché et ce, grâce à la segmentation.

Etape n°2 : Segmenter son marché

C'est déterminer les caractéristiques communes aux clients (ou aux employés). Dans le cadre d'une approche RH, il existe de nombreux types de segmentation : parcours professionnels, job description, classification de fonctions, profils de compétences, etc.

Nous verrons par exemple la segmentation par génération au travail.

Les générations au travail se suivent et ne se ressemblent pas. Pour l'instant, trois générations se disputent le marché de l'emploi et leurs attentes sont fondamentalement différentes. Et au risque de verser dans la caricature, les gestionnaires RH doivent en être conscients avant de définir une politique des ressources humaines.

a) **Les employés Baby-Boomers**, nés entre 1945 et 1960, caractérisés par leur loyauté à leurs employeurs. Ils peuvent avoir en moyenne 2 à 4 employeurs sur leur carrière et leur loyauté sera récompensée par des promotions. Ils sont motivés par des signes distinctifs d'appartenance à un certain niveau hiérarchique et par leur rémunération sous quelque forme qu'elle soit. Ils apprécient également que leur séniorité et l'autorité qu'elle leur procurent soient respectées.

b) Les employés de la Génération X, nés entre 1960 et 1980, caractérisés par leur loyauté à leurs collègues et à leur boss, si celui-ci est charismatique. Ils peuvent connaître en moyenne 5 à 10 employeurs pendant leur carrière et leur employabilité (portefeuille de compétences) sera récompensée. Ils sont motivés par leur équilibre vie privée/vie professionnelle (environnement de travail flexible) et par une gestion liée aux résultats. Ils sont adeptes d'une approche « casual » de la vie professionnelle (le casual Friday, le management by walking around, etc.).

c) Les employés de la Génération Y (ou encore génération dotcom) arrivent sur le marché de l'emploi. Ils sont loyaux à leur « tribu », c'est-à-dire aux personnes qui partagent la même vision et les mêmes valeurs qu'eux. Ils seront loyaux à l'entreprise ... pour autant qu'ils puissent adhérer à sa mission et ses valeurs. Ils recherchent le « fun at work », les gadgets technologiques et refusent catégoriquement tous jeux politiques et signes d'autorité abusifs. Et comme ils commencent dans la vie, ils veulent un maximum de cash le plus rapidement possible. Enfin, cerise sur le gâteau, les sociologues s'attendent à ce que ces jeunes employés exercent entre 4 et 10 métiers différents durant leur carrière !

Si le gestionnaire des RH aborde chacune de ces générations exactement de la même façon et s'il ne met pas en place des façons spécifiques de communiquer, de récompenser, de retenir ces différentes générations, on court littéralement à la catastrophe sociale.

Quelles que soient **les segmentations déterminées** par les responsables des ressources humaines, elles **doivent correspondre** à la réalité de leur marché, être **définies** avec soin car la segmentation va orienter toute la suite du processus stratégique.

Etape n°3 : Cibler les segments (targetting)

Une fois les segments sont définis, le gestionnaire RH se trouve en mesure de choisir les segments qui représentent, pour lui et pour le management de l'entreprise, la plus grande importance ou la plus grande criticité pour la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Supposant que la segmentation retenue est celle de la valeur ajoutée intrinsèque des employés, nous constatons que chaque segment ne va requérir ni les mêmes efforts ni les mêmes actions.

Elle se définit comme suit :

Les personnes-clés ont une connaissance extrêmement pointue de l'entreprise ou d'un de ses produits et leur départ constitue une importante déperdition de la connaissance du fonctionnement de l'entreprise. Elles seront valorisées par les conseils que le management leur demandera et la reconnaissance de leur loyauté.

Les talents ont une compétence tellement spécifique et liée à l'activité de l'entreprise qu'il est quasiment impossible de trouver cette même compétence sur le marché de l'emploi. Ils seront notamment valorisés par la mise en évidence de leurs compétences et par le mentoring de juniors.

Les hauts potentiels ont la possibilité à moyen terme d'accéder à des fonctions managériales supérieures au sein de l'entreprise. Ils possèdent certaines aptitudes et sont motivés par de plus hautes responsabilités. Ces hauts potentiels seront motivés par des plans de développement personnel et par leur implication dans certains sujets managériaux.

Les good performers sont des employés qui font bien ce pourquoi ils sont payés. Ils sont dès lors en mesure d'attendre un service RH et un accompagnement de qualité de la part de leur management afin de délivrer le meilleur de leurs compétences. Et c'est sa rotation qui permet à la société de rafraîchir son sang.

Les low performers sont les employés qui pour une raison ou une autre ne remplissent pas les attentes que l'entreprise a placé en eux lors de leur engagement. Ils sont sous plan d'action afin de corriger cette situation. Ils ne doivent pas représenter plus de 10% du personnel afin que le manager et les RH continuent de concentrer leurs efforts sur les employés démontrant une plus grande valeur ajoutée.

Chacun de ces segments aura donc ses propres éléments de motivation et de rétention.
--

Nous confirmons que les personnels des trois premiers segments sont considérés comme critiques pour le succès de l'entreprise. Et les départs au sein de ces trois segments aura des conséquences à court, moyen et long terme pour l'entreprise. Dès lors, ces catégories feront soit l'objet de plan de succession, soit l'objet de plans de rétention particuliers.

Le ciblage des segments permettra aux ressources humaines de mettre en adéquation de façon plus efficace leur stratégie et les bénéfices directs de leurs actions.

Etape n°4 : Définir les services RH selon les 6P.

Tout comme dans l'application traditionnelle du marketing, les gestionnaires des ressources humaines peuvent s'inspirer des « 6P » définis par Philip Kotler et qui concernent les produits, les prix, la promotion, la « place » ou lieu de vente/d'exercice, les personnes et les processus.

Si nous transposons cette théorie dans la réalité RH, nous pouvons traduire les concepts marketing par les concepts RH suivants :

Produits : services rendus par les ressources humaines aux employés et au management, tels que formation, gestion de carrière, développement des compétences, gestion des talents, etc ;

Prix : budgets RH (des formations aux voitures de sociétés) et politique salariale ;

Place : environnement de travail (entre autres : bureaux attribués, espace partagé, environnement de travail flexible, espaces sociaux, home- et teleworking) ;

Promotion : communication interne (intranet, journal d'entreprise, événements sociaux, communications officielles, diagramme de réunions, etc.) ou externe (employer branding, site de recrutements, annonces presse, présence sur des foires ou dans des écoles, participation à des concours du meilleur employeur, etc.) ;

Personnes : profils nécessaires à la mise en œuvre de la politique RH, adéquation avec la culture d'entreprise, employés véhiculant les valeurs de l'entreprise, agents de changements ;

Processus : politiques et processus RH tels que classification des fonctions, gestion de la performance, gestion de la mobilité interne, politique de staffing, etc.

Chacun de ces P doit donc être adapté de façon spécifique ou commune aux différents segments préalablement définis et ciblés.

Cela permettra de **mettre en œuvre** la politique RH qui **cadre le mieux** avec la **stratégie de l'entreprise et son core-business**.

Ceci étant, nous reconnaissons qu'il peut être facile de construire une « usine à gaz » sous forme d'une matrice à multi-entrées (croisement des générations + valeur intrinsèque + classe de fonction + ... + 6P). Par conséquent, cette approche doit parfois faire simplement l'objet d'une vérification basée à la fois sur le bon sens et sur les éléments essentiels à la politique RH.

Etape n° 5 : Mettre en œuvre des services

Une fois que le marketing-mix est défini, le défi est de le mettre en œuvre dans la gestion quotidienne. Le gestionnaire des RH doit impliquer le top management de l'entreprise dès la première étape du processus et ce, afin d'en faciliter l'acceptation et l'intégration.

Etape n° 6 : gérer la relation avec le client

Tout comme les spécialistes de la vente ont inventé le CRM (le customer relationship management), il est également essentiel que les responsables des RH gèrent la relation avec leurs clients qui sont, faut-il le rappeler, leurs employés. Le traitement et le suivi des besoins, des questions, des requêtes, des griefs, doivent être considérés avec sérieux, empathie et professionnalisme. La segmentation ne dispense en rien les RH de connaître les employés en tant que personnes et pas uniquement en tant que « groupe cible ». Ils doivent également créer une vraie relation d'Homme à Homme. L'organisation et les outils RH doivent donc supporter le développement de ces bonnes relations.

Etape n° 7 : analyser la satisfaction et des résultats clés

Elle consiste à analyser la satisfaction des employés vis-à-vis des services RH (et non pas vis-à-vis de leur salaire ou autre). Cette étape est une donnée critique pour mesurer la performance et la justesse du processus marketing RH. Les indicateurs-clés de performance (rétention, niveau d'engagement, pourcentage d'atteinte des objectifs fixés, évolution de la culture, etc.), chacun doit être mesuré avec objectivité.

Les actions nécessaires doivent être prises pour toujours améliorer ce niveau de performance.

Etape n° 8 : boucler la boucle.

Périodiquement et de façon régulière, l'équipe RH doit, avec le management, réévaluer l'ensemble du processus en repartant de l'analyse du marché.

Une nouvelle orientation stratégique, de nouvelles acquisitions, le lancement d'une nouvelle gamme de produits ou de services peuvent profondément modifier la structure de ce marché.

LE PLAN MARKETING RESSOURCES HUMAINES

L'élaboration d'un plan marketing RH

Dans un marché caractérisé par une raréfaction des compétences, le marketing est un outil déterminant. C'est ce qui arrive au marché des ressources humaines qualifiées. En ce sens, l'entreprise disposant d'un personnel compétent et fidèle, a très clairement un avantage concurrentiel. Et adopter le "plan marketing RH" permet de mettre en place une stratégie d'entreprise à long terme.

Le marketing RH, un concept novateur

Le temps où l'entreprise se contentait d'employés peu qualifiés et peu motivés par leur travail est révolu. Aujourd'hui la qualité des membres de l'organisation est essentielle car la diminution des structures implique une plus grande polyvalence de ses membres. On entend parfois le vocable "cliemployés", qui signifie que l'entreprise doit connaître ses employés comme ses clients, pour utiliser au mieux leurs compétences et les fidéliser.

L'entreprise doit quitter ses positions défensives et ne plus se contenter d'attendre que des individus postulent spontanément et passer à l'offensive par la cible du type d'employés dont elle a besoin en les incitant à candidater au sein de son organisation.

La mise en place d'un plan d'action marketing RH passe par la compréhension des tenants et des aboutissants du marketing RH.

Un véritable plan marketing vise à soutenir le développement, le lancement et la gestion des services proposés par la fonction RH.

Les réalisations concrètes possibles

L'entreprise, en fonction de ses moyens, de sa politique RH et de son développement, en se basant sur l'identification des atouts concurrentiels et leur mise en valeur, peut déterminer sa stratégie de marketing RH. Il lui faudra donc définir un plan marketing RH.

La méthode d'élaboration du plan marketing RH nécessite une analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise, ainsi que de ses risques et opportunités. Pour cela, l'entreprise se basera sur les outils RH dont elle dispose et en fera une exploitation avec les outils marketing.

<u>Outils</u>	<u>Internes</u>	<u>Externes</u>
<u>Quantitatifs</u>	<u>Baromètre interne, audits / bilan social, absentéisme, répartition de la masse salariale, SIRH, turn-over...</u>	<u>Sondages sur le marché de l'emploi, étude de la concurrence et veille concurrentielle...</u>
<u>Qualitatifs</u>	<u>Enquêtes de satisfaction, entretien annuel, plan de formation...</u>	<u>Etude sur l'image de marque, impact des campagnes de publicité...</u>

Pour dresser un bilan en vue de l'élaboration du plan marketing RH, Philippe Liger nous propose de répondre à quatre questions :

1. Quelle est ma cible directe ?
2. Quelle est ma cible indirecte ?
3. Qu'est-ce qui caractérise mon offre employeur et quel est mon argumentaire d'employeur attractif ?
4. Quels sont les objectifs à court terme et à long terme en fonction du public visé, en dehors et dans l'entreprise ?

Il faudra répondre à ces questions en se basant sur la stratégie de l'entreprise. Le plan marketing sera la concrétisation du plan d'action à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs.

La mise en œuvre du plan marketing RH

Une démarche marketing implique différenciation et segmentation. L'entreprise doit connaître son image en interne et à l'extérieur. Un ancrage dans le passé doit permettre de consolider son identité, affirmer ses valeurs pour mieux affronter l'avenir.

• Un enjeu stratégique

A partir de l'analyse interne, l'entreprise peut se différencier de ses concurrentes, au niveau de la gestion de ses RH. Les organisations, malgré les investissements massifs dans la recherche, le développement et les technologies de l'information, elles se sont aperçues que les aspects humains devenaient prépondérants pour le maintien de leurs atouts stratégiques.

La démarche marketing consiste à :

Attirer et intégrer les nouveaux collaborateurs

Définir une stratégie d'"employer appeal" consiste à mettre en avant l'entreprise, à la rendre attractive pour ses employés et également pour ceux susceptibles de la rejoindre.

•Être attractif

A 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. Elle facilitera le recrutement de nouveaux collaborateurs, ainsi que leur fidélisation.

•Le recrutement

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. Les métiers de l'entreprise 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 RH 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 actuel de recrutement correspond il à la cible déterminée ?
- Le mode présent 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.

•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 en 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 "cliemployé".

Fidéliser le collaborateur

Fidéliser ses employés, maintenir une relation durable, devient un des principaux enjeux du marketing des RH. On rejoint encore une fois l'idée que fidéliser est plus pertinent que conquérir, comme dans le domaine commercial, car moins aléatoire.

Disposer au sein de l'entreprise d'un personnel loyal et compétent est un avantage concurrentiel. Devoir remplacer des salariés démotivés, qui auraient quitté l'entreprise, représente un coût en termes de recrutement, de formation, d'adaptation et d'intégration. Pour ces raisons, il faut

diminuer le turnover, être conscient que les candidatures se raréfient dans de nombreux métiers, et développer un management de fidélisation.

Fidéliser, c'est motiver ses employés, les impliquer au sein de l'entreprise et les aider à atteindre des objectifs personnels de développement individuel. On perçoit une dimension émotionnelle dans la fidélisation, qui peut constituer un facteur d'enrichissement pour l'organisation dans son ensemble.

Les sphères professionnelles et personnelles sont de plus en plus liées, et les conditions de travail ont un impact direct sur l'équilibre de l'individu. Les salariés ne sont plus uniquement motivés par le niveau de rémunération et les perspectives de carrière, mais beaucoup sont sensibles aux notions de sécurité, solidarité et éthique, qui peuvent donner aux individus la confiance perdue en l'avenir. La relation est alors perçue comme étant gagnant/gagnant.

Fidéliser ses collaborateurs, c'est leur donner des repères, la possibilité de choisir de s'impliquer en fonction de perspectives court-termistes. Les employés ont souvent une relation ambivalente avec l'organisation : ils souhaitent bénéficier de formations, être intégrés dans des projets innovants.

•Gérer les carrières

L'entreprise doit accorder au salarié des perspectives d'évolution. Il ne s'agit pas forcément de carrières qui permettent de monter hiérarchiquement, on constate de plus en plus de carrières dites "plates". Cela signifie une évolution dans les métiers, grâce à la formation, en fonction des besoins de l'entreprise ou des désirs du salarié.

Le modèle des ancrs de carrière de Schein (1978)

Ce modèle permet de comprendre les facteurs qui vont conditionner les choix des individus dans la gestion de leur carrière.

Au fur et à mesure que les individus progressent dans l'organisation, ils développent ce que Schein appelle un "career self- concept" (concept de sa propre carrière) qui résulte de l'interaction entre l'individu et son milieu de travail. Lorsqu'un salarié doit faire un choix professionnel, il a recours à une ancre de carrière "dominante" qui constitue une affirmation de ce qu'il estime comme étant "juste" professionnellement.

Il existe actuellement onze (11) ancrs de carrière identifiées par la communauté des chercheurs en sciences de gestion.

Les neuf premières ancrs ont été définies par Schein : gestion, compétence technique/fonctionnelle, sécurité, stabilité, créativité entrepreneuriale, autonomie/indépendance, service/dévouement à une cause, défi, style de vie ; une ancre a été définie par DeLong (1982) : l'identité et l'ancre d'internationalité, mise en évidence par Suutari et Taka (2004).

Ces ancrs de carrière peuvent être identifiées parmi le personnel de l'entreprise et permettre ainsi de segmenter et fidéliser les employés.

D'après Schein, **une seule** ancre de carrière **guide et oriente** l'individu dans ses choix professionnels. Une ancre de carrière **ne changerait pas** dans le temps, et **ne se manifesterait** explicitement **que dans des expériences liées au travail**.

Des questionnaires existent, qui permettent de positionner les employés, en fonction de ces ancrs de carrière. Il peut être bénéfique pour l'entreprise de savoir où son personnel se situe, grâce à cette grille de lecture, afin de cibler ses actions de fidélisation de manière opportune.

•Encourager et récompenser

Fidéliser, c'est aussi reconnaître le travail de ses collaborateurs. Il est donc important de mentionner que les encouragements et les récompenses ne constituent pas un moyen d'action puéril mais une dimension importante à prendre en compte dans la gestion des RH.

La reconnaissance ne doit pas être réservée à une partie du personnel mais être accordée à tous les salariés. La question de la rémunération est parfois présentée comme essentielle, mais beaucoup d'individus ne se sentent pas respectés dans leur travail et manquent de reconnaissance. Or pour encourager chacun et récompenser les plus méritants, il faut connaître les salariés, savoir ce qu'ils accomplissent au quotidien et les suivre régulièrement. Les initiatives doivent être saluées et toutes les suggestions prises en considération.

Le profit, pour l'entreprise est incontestablement l'un des principaux objectifs, mais l'intégration sociale des individus est également nécessaire pour engendrer une certaine stabilité politique dans

l'organisation et l'optimisation des ressources. Le marketing RH devient ainsi un enjeu stratégique, pour les entreprises et pour la société.

Appliquer les règles du marketing à la gestion des RH s'avère indispensable dans un contexte d'intense compétitivité internationale, pour recruter les meilleurs éléments et les faire évoluer au sein de l'entreprise.

Le processus de planification des RH et le développement du personnel doivent prendre en compte deux ensembles importants de besoins : ceux de l'entreprise et ceux des employés.

LES ETAPES D'UNE STRATEGIE DE COMMUNICATION REUSSIE

A l'heure du tout numérique, nul ne peut aujourd'hui remettre en question la nécessité, pour une entreprise de communiquer.

Communiquer c'est faire connaître et vendre ses produits et services, développer son image, accroître son activité ou encore, créer et développer ses relations avec ses clients, fournisseurs, prestataires ou partenaires.

Cependant, face aux contraintes de temps et de budget, le premier réflexe du chef d'entreprise est souvent de penser aux moyens et outils de communication à mettre en œuvre, avant de définir sa stratégie de communication.

Or, une stratégie, bien pensée, permet de positionner sa communication au plus juste des besoins et attentes de ses potentiels clients, de véhiculer une image et un message qu'ils comprennent et qui les touchent. Mais aussi de faire les bons choix en termes d'outils et supports de communication afin d'éviter les dépenses superflues.

Plusieurs questions devront ainsi nécessairement intervenir en amont de chaque campagne de communication :

Quels sont les objectifs de communication ?

Quelle est la cible ?

Quel est le message ?

Quel est le positionnement de l'entreprise par rapport à ses concurrents ?

De quelle image bénéficie-t-elle ?

Toutes ces questions et, bien entendu, leurs réponses, permettent de définir un cadre précis à chaque campagne de communication envisagée.

Définir une stratégie de communication permet, également, de structurer et coordonner les différentes actions ou supports qui seront mis en œuvre et d'avoir, en amont, une vision globale de l'ensemble des actions déployées sur l'année (presse, publicité, site internet, e-marketing, événementiel etc...) afin d'en maîtriser la périodicité, le budget et la réalisation.

Donc, une communication réussie passe, avant tout, par une stratégie de communication bien définie.

Les différentes étapes à respecter

Définir ses objectifs de communication : de quoi s'agit-il ?

- S'agit-il de se faire connaître ?
- De prospecter ?
- De séduire de nouveaux collaborateurs ?
- De fidéliser ses clients ?

Plusieurs campagnes ou supports de communication pourront être nécessaires pour répondre à ces différents objectifs. Car se concentrer sur une seule problématique est bien souvent la règle d'une communication efficace. Cependant, une campagne bien faite pourra, à contrario, répondre à différents enjeux.

Identifier ses cibles

La **communication** est avant tout la transmission d'un message d'un émetteur (son entreprise) vers un ou plusieurs récepteurs (ses clients, prospects, partenaires ou prescripteurs).

Communiquer consiste donc, à identifier clairement ses cibles de communication afin de déployer des moyens de communication adaptés précisément à ses attentes. Et de ne s'adresser qu'aux personnes potentiellement intéressées par sa marque, ses produits et services.

La cible d'une entreprise peut être multiple.
--

Différence Cible interne et Cible externe

Certes, les objectifs du marketing RH sont clairs, mais attention, il ne faut pas confondre entre la cible externe et celle interne. Lorsqu'il s'agit des actions visant à cibler les candidats potentiels et promouvoir le positionnement employeur de l'entreprise et son identité, nous parlons du marketing RH externe. C'est l'image de l'employeur dans le marché d'emploi qui compte dans ce cas. Par contre, si nous évoquons les différentes pratiques visant à consolider la relation entre l'employeur et le collaborateur, nous sommes désormais dans une logique de marketing RH interne. Ainsi, la consolidation des pratiques managériales, les avantages offerts aux salariés et la politique de fidélisation des employés, pourront faire partie des éléments du marketing RH interne.

Poser bien la question.

- Qui souhaiter sensibiliser ?

C'est en visant juste que l'on optimise son budget et que l'on peut définir des actions adaptées.

Mais définir sa cible n'est pas suffisant. Il faut également bien la connaître

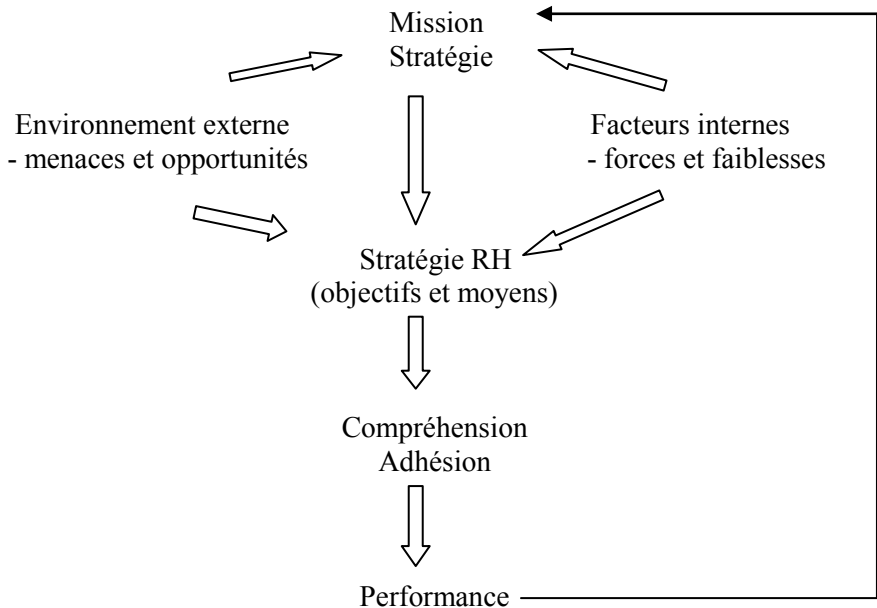
Se positionner dans son environnement

- Quel est son environnement ?
- Quels sont ses concurrents et comment communiquent-ils ?
- Depuis combien de temps son entreprise existe-t-elle ?
- Quelle est son image ?
- Comment souhaiter positionner son entreprise dans son environnement ?
- Souhaite-t-on renforcer ou corriger l'image de son entreprise ?
- Quels sont ses avantages concurrentiels ?
- ses points forts ?
- ses points faibles ?

Autant de questions à se poser afin de bien définir le cadre de sa communication.

Une méthode simple et efficace consiste à appliquer la méthode SWOT (en français AFOM: Atouts, Faiblesses, Opportunités, Menaces). Cette méthode permet de faire apparaître à chaque niveau, les forces et faiblesses, opportunités et menaces et fait ainsi émerger les variables décisives sur lesquelles il sera le plus pertinent et le plus efficace d'agir.

Analyse SWOT



Formuler son message

- Quel message souhaite-t-on transmettre ?
- Que souhaite-t-on dire et affirmer auprès de ses différentes cibles ?
- Sur quel ton aimera-t-on faire passer son message ?

Dans ce cadre, une règle à retenir : **un message clair véhiculant une seule idée forte sera le plus percutant.**

Analyser les moyens humains et financiers de son entreprise

Il est évidemment très important de ne pas oublier d'analyser quelles sont les possibilités de son entreprise en termes de RH et de moyens financiers à mobiliser dans le cadre de sa stratégie de communication.

- A-t-on prévu un budget pour la réalisation de sa campagne de communication ?
- A-t-on une ou plusieurs personnes ressources mobilisables, en interne, pour coordonner sa communication et suivre le bon déroulé des actions ?

- A-t-on les moyens de déléguer sa campagne de communication à un prestataire externe ?

Autant de questions essentielles qui rentreront en ligne de compte au moment de définir les outils et actions à réaliser.

Définir les moyens de communication adaptés.

Après définition des objectifs, la cible, le contexte dans lequel on évolue, son message et les axes de communication à développer, ainsi que les moyens dont on dispose, on pourra penser aux outils les plus adaptés à sa stratégie de communication : des supports e-marketing plutôt que de l’affichage, un site internet plutôt qu’une plaquette institutionnelle etc...

Établir son plan de communication

Dernière étape : c’est l’établissement du plan de communication qui liste et planifie les actions préconisées par la stratégie de communication.

Prenant la forme d’un planning, il permettra de répertorier les actions à réaliser, leur périodicité, le timing et la durée de réalisation de chaque action, les personnes ressources à mobiliser au sein de son entreprise et/ou à l’extérieur (agence de communication, prestataire freelance, imprimeur...), le budget associé à chaque action.

Le plan de communication permettra ainsi, d’avoir une vue claire sur les différents outils. Les différentes étapes à mettre en place, le planning à respecter pour la mise en œuvre de sa stratégie de communication, mais aussi, le temps à y consacrer et les moyens humains et financiers à y associer.

N’oublier pas, en dernier lieu, d’évaluer l’efficacité de sa communication et d’être attentif aux retours provenant de ses récepteurs.

Ces retours permettront, en effet, d’ajuster sa stratégie et ses messages lors de ses prochaines campagnes de communication.

LE MARKETING PAR LE BOUCHE A OREILLE

Selon l'étude de PhoCusWright publiée en 2009, le bouche à oreille (famille et amis) arrive au premier rang des principales sources d'inspiration devant Internet et les expériences passées.

Tout le monde s'entend: il n'y a rien comme une référence d'un parent, d'un ami, d'un expert ou encore d'un autre utilisateur à propos d'un produit ou service pour convaincre le consommateur de passer à l'acte.

Une autre étude démontre d'ailleurs que les entreprises qui jouissent d'un bouche à oreille favorable performant mieux que leurs concurrents. Mais comment s'y prend-on pour générer du bouche à oreille?

Selon la Word of Mouth Marketing Association (WOMMA), le marketing par le bouche à oreille se définit comme suit: «Donner aux consommateurs une raison de parler des produits et services de votre entreprise et faciliter la conversation à cet égard».

Et le salarié au sujet de son entreprise peut jouer le même rôle que joue le consommateur au sujet du produit.

Comment concevoir une démarche de bouche à oreille

Cette étude de PhoCusWright présente huit générateurs efficaces de bouche à oreille et qui sont aujourd'hui repris par d'autres auteurs.

1/Programmes de références (Referral programs) : Mettre sur pied un programme récompensant les clients qui réfèrent l'entreprise (rabais, cadeaux). Il s'agit de l'outil le plus courant.

2/Tryvertising, une combinaison des termes try, trial et advertising. Offrir des exclusivités aux bons clients, sous forme d'échantillons pour eux et leurs amis, ou par la possibilité d'essayer un nouveau produit ou service en primeur avec un ami.

3/Encourager l'engagement des clients (Empowered involvement) : Inciter les clients à exprimer leur avis sur le nouveau produit ou design pour l'améliorer. L'effet psychologique consistant à offrir au client la possibilité de participer à la fabrication du produit est puissant et lui donne une raison d'en parler.

4/Programmes d'ambassadeur de la marque (Brand ambassador programs) : Inviter les clients hautement satisfaits à devenir des ambassadeurs de la marque. Leur faire sentir qu'ils sont privilégiés, qu'ils font partie de la famille en leur offrant des promotions qu'ils peuvent partager avec des amis.

5/Embrasser une bonne cause (Causal campaigns) : Donner une excellente raison aux clients satisfaits de recommander l'endroit ou le produit.

6/Influencer les faiseurs de tendance ou les leaders d'opinion : Tester et promouvoir le produit auprès de ceux qui sont le plus susceptibles d'en parler et qui exercent une certaine influence dans leur milieu.

7/Recueillir les commentaires et les opinions des clients par l'entremise de formulaires, réseaux sociaux, blogs, courriels et remédier aux situations problématiques ou encore faire du bruit avec ce qui est positif!

8/Innover. Généralement, les clients recommandent un produit ou un service qui en vaut la peine. La clé pour créer du bouche à oreille favorable demeure l'innovation.

Evaluation avant réalisation du bilan de la valeur

Un bon point de départ pour évaluer le «capital conversationnel» de votre entreprise, appellation de Bertrand Cesvet de l'agence de communication Sid Lee qui a publié un livre du même titre, consiste à se poser les questions suivantes:

- Les clients sont-ils satisfaits du produit offert?
- Sont-ils incités à en parler?
- En parleraient-ils si quelqu'un leur demandait de le faire?
- En parleraient-ils si personne ne le leur demandait?

Monsieur Bertrand Cesvet propose aussi de se poser les mêmes questions à propos des entreprises concurrentes. Les réponses vous aideront à faire le bilan de la valeur résiduelle de l'expérience vécue et à travailler ensuite sur la bonification de cette dernière.

Une démarche honnête

Grâce à quelques solutions clés pour optimiser la promotion par le bouche à oreille, on peut transformer des clients satisfaits en des défenseurs du produit qui deviennent de véritables bénévoles de la force de vente. Or, le tout doit se faire de façon honnête et transparente, jamais dans l'intention de tromper les consommateurs.

Celui qui utilise une fausse identité pour promouvoir en ligne un produit, par exemple, sera tôt ou tard découvert, et ce, au détriment de l'entreprise qu'il représente.

Autre procédé marketing RH mis en œuvre par l'entreprise

LE WEB 2.0

Inventé dès 2003, le terme « Web 2.0 » est maintenant bien ancré dans le vocabulaire de la sphère Internet, et tout aussi bien mis en avant par les adeptes du marketing.

Définition WIKIPEDIA : Le Web 2.0 est l'évolution du Web vers plus de simplicité (ne nécessitant pas de connaissances techniques ni informatiques pour les utilisateurs) et d'interactivité (permettant à chacun, de façon individuelle ou collective, de contribuer, d'échanger et de collaborer sous différentes formes). L'expression « Web 2.0 » désigne l'ensemble des techniques, des fonctionnalités et des usages du World Wide Web qui ont suivi la forme originelle du web, en particulier les interfaces permettant aux internauts ayant peu de connaissances techniques de s'approprier les nouvelles fonctionnalités du web.

Ainsi, les internautes contribuent à l'échange d'informations et peuvent interagir (partager, échanger, etc.) de façon simple, à la fois avec le contenu et la structure des pages, mais aussi entre eux, créant ainsi notamment le Web social. L'internaute devient, grâce aux outils mis à sa disposition, une personne active sur la toile.

Trois raisons majeures ont été identifiées, pour lesquelles l'entreprise utilise le Marketing RH : attirer le collaborateur, le recruter puis le fidéliser.

Et afin d'atteindre ces buts, les entreprises s'appuient sur des outils de marketing qui embrassent les outils du web 2.0 et, plus

particulièrement, sur les médias sociaux incluant les blogs et les réseaux sociaux tels que Facebook, Viadeo ou encore LinkedIn.

Former une équipe de « sourcing », composée de personnes, travaille avec l'utilisation de blogs, Viadeo, LinkedIn, et d'appels vers des cabinets de recrutements afin d'attirer et de recruter leurs populations cibles. Une base de données va être créée avec des informations, issues notamment de profils sur le net et divers jobboard. Cela permet à l'entreprise de faire de la veille continue et d'avoir accès rapidement à un grand nombre de candidats potentiels. Facebook sert surtout à communiquer pour véhiculer une meilleure image employeur. Cette dernière influant sur le désir de postuler, ou non, dans cette entreprise.

Les médias sociaux

Les réseaux sociaux :

C'est l'opportunité unique qui permet aujourd'hui aux responsables RH de se rapprocher des services communication et informatique afin de renforcer la marque employeur. Il s'agit de communiquer vers l'extérieur sur des éléments aussi divers et variés que les valeurs de l'entreprise, ses métiers ou ses offres d'emplois.

En résumé, il s'agit de s'adresser à des personnes autres que les consommateurs afin de leur donner envie de s'intéresser de plus près au fonctionnement de l'entreprise, et pourquoi pas d'y postuler ! La marque employeur permet également aux collaborateurs de renforcer leur fierté d'appartenir à l'entreprise et de leur donner envie de la faire connaître davantage auprès de leur entourage.

Les réseaux sociaux offrent un canal privilégié pour la marque employeur. Ils permettent à la fois :

A - De propager très rapidement une information concernant l'entreprise, en particulier ses offres d'emplois. Cela est essentiel puisque le facteur temps est aussi important pour les candidats - afin de ne pas rater une opportunité par manque d'information - que pour l'entreprise - qui a un besoin opérationnel à adresser,

B - D'accéder à des individus auprès desquels l'entreprise n'aurait pas pu communiquer par les médias traditionnels. Un grand nombre de personnes ne sont pas sur les jobboards et ne consultent pas les offres

d'emplois parce qu'ils ne sont pas officiellement "en recherche". En revanche, faire connaître une opportunité sur un réseau social peut leur donner l'occasion de répondre à une aspiration de carrière,

C - D'initier des échanges entre l'entreprise et toutes les personnes qui s'y intéressent.

La fonctionnalité TS SocialConnect : permet de diffuser d'un simple clic une offre d'emploi sur tous les réseaux sociaux existants. Cela permet d'utiliser la dimension "virale" des réseaux sociaux et de permettre à un membre de partager cette offre d'emploi au sein de son réseau de contacts, en l'envoyant par email ou en la publiant sur son mur.

Cela permet à toute personne intéressée de postuler en un clic et de voir son CV pré-rempli automatiquement avec les informations de son profil en ligne.

Tout cela contribue à simplifier le processus de recrutement et à s'assurer que tout candidat susceptible d'être intéressé ne passe pas à côté d'une opportunité.

A retenir

Les entreprises doivent être très réactives : **les réseaux sociaux** externes leur **permettent de procéder plus rapidement à des recrutements**, car ils représentent un **grand vivier** de candidats potentiels. De plus les réseaux sociaux fonctionnant de manière virale, lorsqu'une entreprise y diffuse une offre, elle peut être très vite partagée par un très Grande nombre.

La Cible : Client ou Produit

Tout plan marketing RH vise et s'adresse au salarié ou au candidat potentiel. Cette cible se comporte aujourd'hui comme un consommateur averti. Elle a appris à décoder les discours publicitaires séduisants et les offres promotionnelles mensongères. Mais elle est aussi un produit avec sa marque, ses attributs, sa valeur marchande, son marketing.

Cette cible, ce client développe une approche consumériste du marché de l'emploi...

Il en est des carrières comme des produits et services. Le candidat établit ses critères d'évaluation et compare les offres des entreprises sans émotion, ni sentiment. Anciens collaborateurs, anciens stagiaires, anciens camarades d'école, blogs personnels et palmarès des

meilleures entreprises, il s'est habitué à multiplier les sources d'informations afin d'identifier les belles promesses, comme les preuves.

La grille de lecture de ce client suit une logique simple : face à un marché de l'emploi incertain, comment optimiser sa valeur sur ce marché ? Comment faire pour que chaque entreprise apporte au plus vite une contribution à son employabilité ?

L'employabilité est sensée amortir les aléas de la vie professionnelle, faire en sorte que le rapport de force soit au bénéfice du candidat / collaborateur. Il n'hésite pas à "claquer la porte", dès lors que l'entreprise ledéçoit ou qu'il a le sentiment que les termes et les conditions du contrat social ne lui sont plus favorables.

... mais ce client est aussi un produit...

L'emploi est devenu un produit comme un autre. Sans cynisme mais avec un réalisme contraint, il accepte d'être devenu un produit. Lui-même veille à optimiser sa réputation, à travailler son image, à maximiser sa valeur marchande – c'est-à-dire son employabilité, en termes RH plus politiquement corrects.

... parfois un produit « haut de gamme »

Rarement quelques candidats/clients, armés de leurs compétences exceptionnelles, de leur formation prestigieuse, de leur expérience particulière, pourront faire valoir cette "valeur marchande", et maintenir ce rapport de force face aux entreprises. Ils sont facilement reconnaissables dans les entreprises, on les nomme « hauts potentiels » ou « futurs cadres dirigeants ». Ils font souvent l'objet de toutes les attentions en matière de gestion de carrière.

L'importance des réseaux sociaux

L'image véhiculée par l'entreprise est très importante, notamment pour la génération Y, en recherche de valeurs et de sens. Les réseaux sociaux externes sont, de fait, un excellent moyen de construire une image employeur forte, en y ajoutant une dimension visuelle et émotionnelle.

L'IMAGE MARKETING / L'IMAGE EMPLOYEUR

Le marketing RH, fruit du croisement entre le marketing et la gestion des RH n'a pas seulement pour but, l'optimisation et l'augmentation de la notoriété de l'entreprise ainsi que la fidélisation des compétences internes, mais possédant une dimension stratégique, il renvoie aux manières de motiver et d'impliquer les salariés, notamment à travers la culture de l'entreprise. Il contribue également à façonner l'image publique de l'entreprise pour la rendre valorisante non seulement pour sa réputation, mais aussi pour servir la fierté d'appartenance du salarié.

Cette union marketing/RH est un nouvel enjeu pour faire face à la pénurie des compétences. « Le marketing RH répond aux attentes de l'attraction par rapport au marché d'emploi, l'image employeur, la notoriété, mais aussi la fidélisation des collaborateurs ».

Cet état d'esprit considère les salariés (actuels et futurs) comme des clients finaux d'une GRH, qui doit leur vendre des services. A savoir la formation, l'employabilité, le plan de rétention, la gestion de carrière, la rémunération et les actions sociales.

STRATEGIE DE MARQUE

Il a été noté que le salarié ou candidat ne recherche plus un travail mais une entreprise où il fait bon travailler.

Pour ce faire, il s'informe, compare, exige. Il agit donc en client-consommateur d'un service proposé par l'entreprise qui a pour nom « politique sociale ». Ceci impose un nouvel état d'esprit pour la fonction RH avec :

- La mise en œuvre d'une politique sociale ascendante qui prenne en considération les attentes individualisées (ou segmentées) de ses clients-salariés.
- L'adaptabilité organisationnelle de ses process pour comprendre son environnement et l'anticiper.
- La promotion et l'animation de cette politique sociale à l'interne comme à l'externe construite comme une vente-conseil pour convaincre et séduire, renforcer sa crédibilité.

Les enjeux :

- ✓ Créer une identité employeur forte et clairement perçue à laquelle les salariés pourront se rattacher

- ✓ Donner du sens et de la visibilité à la fois dans l'engagement et face à la complexité environnante
- ✓ Créer ou recréer un contrat d'attachement psychologique et moral permettant de clarifier la nature de l'engagement réciproque
- ✓ Anticiper et répondre aux changements sociaux et comportementaux (zapping professionnel, équilibre de vie, réalisation de soi, ...)
- ✓ Intégrer et maîtriser les nouveaux moyens de communication, c'est-à-dire les réseaux sociaux qui ont fait de chaque employé le premier vecteur de la marque et de la réputation de l'entreprise.
- ✓ S'adapter aux nouvelles règles concurrentielles qui régissent le marché du recrutement ou de la fidélisation au même titre que tout autre marché
- ✓ Rétablir l'équilibre entreprise / candidat pour ne plus avoir « à compenser » ce qu'elle n'a pas (réputation, positionnement marché, rémunération, ...)
- ✓ Proposer une offre RH attractive capable de répondre aux attentes des potentiels qu'elles ciblent et de développer l'employabilité des salariés pour lesquels elle doit engager sa responsabilité sociale.
- ✓ Attirer, recruter, retenir les talents, développer les potentiels

Les bénéfices :

- Par les outils marketing RH, apporter de la fluidité, de la flexibilité et de la performance à l'entreprise via un management optimal des ressources humaines internes et externes
- Sortir la fonction RH du mode business partner dans sa dimension process vers un mode influenceur.
- Performer tous les indicateurs économiques par sa compréhension du marché interne, la mise en adéquation avec les exigences du marché externe, l'organisation du changement et la mobilisation des hommes.
- Vendre l'entreprise mais également son management c'est-à-dire ses conditions de travail, son climat, la richesse de son environnement, son mode de fonctionnement, ses images, ses plans et projets de développement.
- Communiquer sur une identité culturelle où la reconnaissance extérieure encourage l'implication à l'intérieur et vice et versa.

- Une cohérence visible et organisationnelle entre stratégie corporate, stratégie commerciale et stratégie des hommes là où le web 2.0 impose déjà un seul et même discours, transparent.

Plus votre marque employeur a de la valeur, moins la rémunération sera prépondérante dans le critère de choix de votre entreprise.

ANATOMIE DE LA MARQUE EMPLOYEUR !

Marque employeur, identité employeur, promesse employeur, image employeur, réputation employeur, communication employeur, marketing employeur, ... Des concepts, qui sont aussi multiples que les significations qui leurs sont prêtées. Certains sont même tellement galvaudés, utilisés à tort et à travers qu'ils s'en retrouvent aujourd'hui vidés de tout sens !

Franck La Pinta a brillamment relevé le défi, en représentant ces concepts sous une forme organique. Pourquoi ?

Tout simplement parce qu'une entreprise est un organisme vivant et que cette idée un peu folle, mais terriblement excitante, me trotte dans la tête, écrit Jean-Christophe Anna, Directeur associé chez Link Humans France :

« Il me semble que c'est la toute première fois (enfin j'espère !) qu'une telle entreprise est réalisée, le terrain est donc totalement vierge ».

Identité Employeur

= ce qu'est l'entreprise, **SON ADN**

Les fameuses valeurs de l'Entreprise (les vraies, celles vécues et développées par les collaborateurs), ses racines, son territoire, sa culture, son histoire, ses collaborateurs actuels et passés, son mode de fonctionnement, son style de management, sa politique RH, ... constituent son patrimoine génétique. Et pour les plus éclairés en médecine, son génotype !

Promesse Employeur

= ce que veut l'entreprise, **SON CERVEAU**

La promesse employeur ou la marque employeur voulue, rêvée ... oui, mais par qui au juste ? Par la direction générale et la direction des RH.

Forcément, mais aussi bien souvent par les directions de la communication et du marketing. Soit autant de groupes de neurones qui doivent composer ensemble et dont le maillage et l'entente cordiale sont absolument nécessaires au bon fonctionnement de tout l'organisme.

Emotion Employeur

= ce que vivent et ressentent les collaborateurs, **SON COEUR**

Emotion employeur ... Dénomination inventée par Jean-Christophe Anna ! Il s'agit ni plus, ni moins de la marque employeur vécue par les collaborateurs.

A noter que s'il peut y avoir un joli delta entre ce que veut le cerveau (la promesse) et ce que ressent le collaborateur (l'émotion), pour la bonne santé de l'entreprise il est préférable que les deux concordent au maximum.

Communication Employeur

= ce que l'entreprise dit d'elle, **SON APPARENCE PHYSIQUE**

Si l'identité employeur est le génotype de l'entreprise, la communication employeur en est à coup sûr le phénotype, l'expression du génotype !

Pour revenir à la communication employeur , elle est donc l' expression de l'identité employeur pour séduire les candidats cibles et engager les collaborateurs.
--

Marketing Employeur

= l'animation de la marque employeur par les collaborateurs de l'entreprise, **SON SANG, SA VIE**

Comme le dit très justement Franck La Pinta, le marketing employeur est l'ensemble des actions qui visent à attirer les candidats cibles de l'entreprise en externe, tout en engageant et en fidélisant les collaborateurs en interne.

L'entreprise a donc tout à gagner à jouer la carte de l'authenticité et à s'appuyer sur ses forces vives pour incarner la marque employeur en lui donnant par la même occasion un visage humain.

A fortiori avec l'explosion des médias sociaux. Car aujourd'hui, l'entreprise a perdu le contrôle total de son image (cette dernière dépend également de celle de ses collaborateurs présents et actifs online) et de

sa communication. Le fait que ses collaborateurs soient déjà présents sur les médias sociaux, qu'ils y échangent déjà avec leurs pairs et représentent déjà l'entreprise (nom sur leur profil, interactions, expression sur leur entreprise) n'est pas un danger, mais bien une opportunité pour l'entreprise.

C'est un peu comme dans la vie où si le cerveau dirige, il est bon quelques fois de laisser parler son cœur !

C'est bien joli tout ça, toutes ces belles images et métaphores, mais la marque employeur, c'est quoi finalement ?

Tout simplement le 5ème élément ou plus simplement la somme des 4 éléments: Identité + Emotion + Promesse + Image

Caractères contribuant à la formation de l'image employeur

Françoise Gris, présidente de Manpower France et membre du conseil d'administration de l'école Centrale de Paris a identifié trois (3) caractères contribuant à la formation de l'image employeur :

1- Le sens, ce sont les valeurs, la culture de l'entreprise, la capacité à contribuer à l'aventure de l'entreprise. Ce sens doit donc permettre de répondre aux interrogations des futurs collaborateurs telles que : qu'est-ce que j'apprends chez vous ? quelle progression m'offrez-vous ?

2- La carrière professionnelle d'un collaborateur veut évoluer et apprendre des nouvelles compétences. Son poste ne doit pas être cloisonné. Cela permet aux employés de s'enrichir et de comprendre le fonctionnement de l'entreprise dans sa globalité.

Cette démarche permet aux employés de comprendre la mission, les fonctions en amont et en aval de la sienne, d'appréhender les contraintes et les enjeux du poste.

3- La rémunération et les conditions du poste. Ces rémunérations doivent être justifiées par des grilles de rémunération. Il est important selon elle que le niveau de rémunération coïncide à l'effort. Ainsi, si les employés pensent que leurs efforts ne sont pas assez « récompensés » à leur juste valeur, ils n'hésiteront pas à aller voir le concurrent et les répercussions pourront être importantes si la presse se charge de le faire savoir.

En effet, les conditions de travail et le pouvoir d'achat sont en ce moment le thème préféré de médias.

Image et promesse

Bien communiquer sur sa politique RH permet à l'entreprise d'atteindre une bonne notoriété sur le marché de l'emploi.

Cependant, il ne suffit pas de communiquer sur son entreprise et mettre en avant ses valeurs et ses atouts, mais il faut respecter ses engagements, assumer les conséquences des promesses liées à cette image créée en interne ou en externe.

Pour cela, l'entreprise doit d'abord instaurer un climat de confiance au sein de ses équipes. C'est la base de la stabilité de l'emploi et la fidélisation du personnel. Comme l'a expliqué Hicham ZOUANAT, DRH d'une Centrale Laitière : « Face aux attentes des jeunes cadres, l'entreprise est amenée à assurer une meilleure qualité de management, un bon package de rémunération et une visibilité sur le plan de carrière.

Najoua Chahid, responsable formation et gestion des compétences à NABC, embouteilleur de Coca-Cola, a recommandé :

«Le candidat doit dans ce cas sélectionner l'employeur dont les valeurs s'accordent avec ses attentes et ses propres valeurs ainsi que son projet professionnelle».

OUTILS ET PRATIQUES POUR LE DEVELOPPEMENT DE L'IMAGE EMPLOYEUR

Compter sur sa seule notoriété ne suffit plus :

Avec le rythme des mutations (fusions, acquisitions, évolutions des techniques et des métiers), le taux de renouvellement des collaborateurs qui s'accélère, compter sur sa seule notoriété ne suffit plus, vendre l'image employeur de l'entreprise est devenue quelque chose d'essentiel. Développer et maintenir une visibilité de l'entreprise qui s'appuie sur un message clair et attractif, basé sur des valeurs fortes et vivantes, constitue donc un véritable enjeu stratégique, ce tant à l'interne qu'à l'externe.

OUTILS

Pour la construction d'une telle image "corporate identity" qui doit être crédible, il est primordial de composer un groupe de projet pluridisciplinaire, qui suivra une méthodologie spécifique (schéma des étapes du projet).

Ce processus mènera à l'établissement d'un double plan d'action (schéma), qui repose sur des outils spécifiques (marketing externe ET interne).

P R A T I Q U E

Les étapes à suivre pour le projet de développement de l'image employeur:

1. Le diagnostic terrain :

Le groupe pluridisciplinaire, dans sa première action, doit réaliser un diagnostic terrain, lui permettant de s'assurer que la vision dégagée est partagée par les collaborateurs et qu'elle correspond à la réalité.

Visites de sites de production pour mieux appréhender la manière dont sont vécues la culture et les valeurs de l'entreprise ou encore interviews des nouveaux collaborateurs pour recueillir leurs perceptions sur l'entreprise avant et après y être entrés, permettront de collecter ces informations à la source.

2. La raison d'être :

Répondre à la question-clé: "Pourquoi sommes-nous là ?", ou encore: "Pour qui travaillons-nous ?". Le fait, par exemple, de donner la priorité à la trop fameuse "shareholder value" en tant que fin en soi plutôt que moyen, a pour conséquence une perte totale de la perception de la raison d'être de toute entreprise.

Donc faut-il redonner aux employés la notion qu'ils construisent quelque chose qui a du sens.

3. La mission:

"Quels sont ses objectifs à long terme ?", "Comment les objectifs doivent-ils être atteints et avec qui ?", "Comment traiterons-nous nos collaborateurs ?"

La mission répondra à toutes les questions et servira de guide de comportement à tous les acteurs de l'entreprise. Le contenu devra également définir exactement en quoi l'entreprise se différencie de la concurrence.

4. La charte d'entreprise:

Sa rédaction, devant refléter la réalité, doit être engagée avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise. A ne pas confier sa réalisation à ces quelques érudits, gourous du management, très éloignés des réalités de l'entreprise. Sinon, le résultat en est souvent une charte vide de contenu et à laquelle personne ne s'identifie.

5. Les tests :

Le premier public est, et reste le public interne. Il est donc essentiel que les différents projets et les messages soient d'abord présentés dans le cadre de tables rondes. Une telle action contribue aussi au positionnement des RH auprès des collaborateurs et représente un facteur d'adhésion.

6. Les plans d'action :

C'est à partir de ce point-là qu'entrent en ligne de compte la double approche interne/externe et le recours à des outils distincts. Chaque plan de communication doit identifier la ou les cibles réceptrices.

Le plan d'action externe :

S'agissant de l'attraction de candidats potentiels, il est tant nécessaire de s'assurer que les récepteurs ne sont pas inondés d'informations qui ne les concernent pas.

Le plan d'action interne :

L'image employeur, en interne, est devenue quelque chose de très important. A mettre en avant le lien entre l'entreprise et ses collaborateurs, qui s'est considérablement modifié, d'une part, et d'autre part, la pression de la concurrence obligeant les entreprises à des efforts d'information et de formation sans précédent.

Tout le monde doit se mobiliser, quelle que soit sa fonction, vers la réalisation des objectifs. Enfin, le glissement en terme de responsabilité des RH (notion de « Business Partner », fait de ses responsables des chefs de projet désignés pour la promotion de l'image employeur à l'interne.

CONSTRUCTION DE LA MARQUE EMPLOYEUR

La construction de la marque employeur sert à attirer le candidat. Selon Benjamin Cheminade, elle se réalise en sept étapes :

1. Préparer l'action et analyser ses pratiques internes, à partir d'un tableau des forces et des faiblesses.
2. Améliorer ses pratiques : il ne suffit pas d'identifier les problèmes, il faut ensuite les corriger avec un plan d'action cohérent. Cette phase est critique pour la direction qui met en jeu sa crédibilité.
3. Identifier et inventorier ses points d'attractions, grâce à des enquêtes

de satisfaction interne, des tables rondes sur les valeurs de chacun qui constituent les valeurs de l'entreprise.

4. Réinventer l'entreprise : à partir des valeurs de l'entreprise, quelles sont celles qui vont servir à l'élaboration de la marque employeur ?

5. Connaître les pratiques de ses concurrents et son image sociale : pour cela, il faut les identifier. Qui sont-ils ? Où sont-ils ? Dans quels secteurs ? Quels sont les avantages qu'ils proposent ? Quelles sont leurs pratiques managériales ? Quels discours ont-ils en termes de rémunération, d'avantages... ? Puis il faut identifier quelle est l'image sociale de l'entreprise perçue par l'extérieur.

6. Identifier sa cible. Cette identification se fait en deux phases : la première est quantitative, il s'agit d'établir des objectifs prévisionnels de recrutement. La seconde est qualitative ; elle répond à la question : quel est le candidat idéal ?

7. Communiquer

Bien que logiques, ces étapes ne peuvent pas être considérées comme la seule solution aux problématiques de marketing RH. En effet, comme nous l'avons vu précédemment, le marketing ne se limite pas à la gestion de la marque, celle-ci étant un élément du produit ou du service proposé.

SURVIVRE A LA GUERRE DES TALENTS

John Sullivan, ancien directeur du management des talents chez le groupe HP propose six (06) principes pour survivre à la guerre des talents :

1/ Consiste à construire une marque employeur, seule stratégie de recrutement à long terme. Aujourd'hui, il ne suffit plus d'être reconnu. Il faut aussi prouver que son entreprise offre un environnement de travail modèle. La communication interne est, bien sûr, un pré-requis.

2/ L'image de l'entreprise en interne doit correspondre en tout point à celle véhiculée à l'extérieur où les employés en sont ainsi les principaux représentants.

3/ Repérer les bons talents. C'est là que la guérilla commence vraiment. Il faut sortir des sentiers battus si on veut avoir une chance de débusquer les talents clés.

4/ Le talent repéré, attirer son attention sur la possibilité de venir travailler chez nous. Là encore, il faut être offensif et surprenant.

5/ Cette étape consiste à adapter les entretiens. En effet, une fois le contact établi, A ne pas gâcher le travail en imposant un entretien de recrutement classique. L'innovation et l'adaptation sont contournables dans cette démarche.

6/ L'ultime étape consiste bien évidemment à retenir les talents.

Toutefois, à quoi bon déployer toute cette énergie si on ne fait pas preuve de la même agressivité à retenir les talents ?

Un grand nombre des meilleurs éléments vont songer à aller voir ailleurs. Par conséquent, Il faut, à tout prix prévenir et empêcher ces départs. Il faut ainsi être en veille permanente quant aux pratiques des autres concurrents.

Il faut pouvoir appliquer les mêmes procédés de démarchage pour les talents susceptibles de quitter l'entreprise que pour les nouveaux embauchés.

Comme il peut être constaté, c'est une véritable bataille qui s'engage et les Directions des RH vont devoir s'adapter à ce nouvel enjeu et adopter un nouveau mode de comportement RH à même d'attirer, intégrer et fidéliser les meilleurs candidats.

Le marketing des RH s'inscrit tout naturellement dans **cette logique de différenciation et d'anticipation.**

LA VEILLE STRATEGIQUE, UN OUTIL RH

Typhanie Bouju, Journaliste / rédactrice **freelance** écrit :

Après les structures marketing et business développement la veille stratégique s'est introduite dans les cellules RH.

Cette veille, outil révélateur de la stratégie de recrutement et d'expansion des concurrents permet à la structure RH de s'éprouver en tant que vecteur de l'image de l'entreprise et de suivre l'actualité d'un métier en constante évolution.

« La DRH est une peau de vache »

Cette petite phrase d'une candidate déçue de son entretien dans une agence d'un groupe financier fait boule de neige. « Pas un sourire, genre militaire », renchérit l'un des utilisateurs du forum. « Odieuse », ajoute un autre qui semble avoir croisé le chemin de cette même DRH.

Certains vont jusqu'à offrir une transcription quasi-intégrale de leur entretien, comme ce candidat au poste de préparateur de sandwiches dans une enseigne de restauration rapide : « Je vois que vous n'avez pas mis de photo sur votre CV, ce n'est pas bien (...) Je vois que vous avez eu plusieurs emplois, vous n'êtes pas stable (...) J'ai beaucoup d'amis qui se sont retrouvés dans votre situation, ils n'ont pas tellement réussi ». Des propos jugés peu opportuns dans la bouche d'un responsable du recrutement. Qu'ils soient rapportés avec fidélité ou exagération, ils sont dans tous les cas gravés sur la toile et entament l'e-réputation de l'entreprise.

Sur le web, notamment sur les réseaux sociaux, « l'image d'une entreprise est souvent associée au respect des salariés, à la vision des gens qui y passent, stagiaire ou candidat », commente Christophe Asselin, consultant en veille Internet chez Digimind. Si ce type de propos a moins d'impact « qu'un climat social délétère », ils restent « gênants ».

Les remarques les plus virulentes ont de quoi faire tourner les talons de futurs candidats, potentiels talents... et consommateurs.

La veille stratégique: Est-elle outil RH ou marketing ?

L'activité serait trop chronophage pour être entièrement prise en charge par la cellule RH de l'entreprise. Le partage des tâches, avec le département marketing et communication, permet d'éviter les redondances.

« L'e-réputation demeure, pour l'instant, l'apanage du marketing et de la communication », précise le consultant Digimind, mais l'outil de veille stratégique a d'autres finalités, distinctement dédiées aux RH : mieux connaître son métier, ses concurrents et ses cibles.

Souvent affichée comme prioritaire, la veille des offres d'emploi permet de déterminer les axes de développement des concurrents, selon les pays et les filières dans lesquels ils recrutent, et ainsi d'améliorer la stratégie de l'entreprise.

LA SEDUCTION

Lorsque communications interne et externe sont en phase, les canaux sont nombreux afin de diffuser l'information et amorcer une démarche de séduction. L'objectif étant de dénicher de nouveaux talents. Un site internet de qualité, une page dynamique et attractive sur les différents réseaux sociaux, des partenaires et références irréfutables, des campagnes types business games...

Une stratégie numérique digne de ce nom et à l'image de l'entreprise pourra être développée.

Car les candidats, notamment la jeune génération, ne se laissent pas bercer par de belles paroles. Il leur faut du concret. De plus, leur conception particulière du monde du travail – mobilité, priorité à la vie personnelle, regard exigeant – les pousse à garder leurs antennes branchées en permanence et à papillonner au gré des opportunités, les rendant difficiles à fidéliser.

L'entreprise attractive

Comme n'importe quel autre marché, celui du travail aussi est concurrencé où les entreprises doivent se démarquer par une politique RH attractive afin d'attirer et retenir leurs talents. Pour "séduire ses clients", la promesse RH se doit d'être à l'écoute et répondre à son marché interne (les salariés) et externe (les candidats).

Selon Bénédicte Decuypère

Il s'agit d'asseoir une marque sociale capable de fédérer l'interne autour des enjeux de l'entreprise et de porter à l'extérieur les valeurs identitaires pour attirer les profils adaptés. Construire une marque employeur, une communication interne ou une communication recrutement implique une stratégie et la proposition d'une offre RH attractive.

Si l'ensemble des produits RH qui constituent sa politique sociale sont destinés à un ensemble de cibles toutes différentes, elles sont néanmoins unies par un trait commun :

La relation privilégiée à construire (institutionnelle, potentiels de nouveaux candidats, monde associatifs, écoles,...)

- à développer (salariés actuels et futurs, hauts potentiels, anciens)
- à renforcer (motivation des salariés)
- ou encore à gérer.

La marque employeur répond à ces objectifs et constitue une valeur ajoutée à partir du moment où elle s'inscrit dans une démarche globale. Elle devient source de performance dans sa déclinaison des bons outils marketing pour analyser ses clients, construire des réponses adaptées à la fois aux cibles identifiées par la stratégie, aux attentes de ces cibles, et à la réalité organisationnelle.

Ainsi la marque employeur est bien sûre insufflée par sa stratégie globale et ses dirigeants mais ne peut vivre que par ceux qui la portent.

Il est à noter qu'avec les réseaux sociaux, la communication institutionnelle ne fait plus le poids par rapport aux messages racontés par les salariés qui la vive au quotidien. Aussi, construire son identité employeur et définir sa marque, choisir comment l'exprimer, ne peut être correctement instituée (et comprise) que si elle correspond exactement aux attentes et besoins internes, s'ils y sont impliqués.

Une marque employeur doit d'abord vivre en interne avant d'être exprimer à l'externe.

« Plus l'interne s'implique, plus grande est la valeur du résultat, et plus efficaces seront les stratégies de communication à mettre en place ». Décliner une marque employeur commence donc par l'écriture d'une promesse employeur définie par ses dirigeants et ceux en capacité de la transmettre, puis de faire converger vers cette promesse de marque la communication interne ou externe, la communication managériale et les politiques RH.

Secrets pour attirer de nouveaux clients (candidats potentiels)

Avant de voir ces astuces, nous permettant d'attirer de nouveaux candidats potentiels il faut qu'on marque temps d'arrêt sur l'activité du recruteur :

Les recruteurs doivent faire évoluer leurs méthodes de travail. Les médias sociaux, les usages et les attentes des candidats, la concurrence sur certains profils, sont en train de modifier profondément leur métier. Des compétences nouvelles doivent être acquises, à la fois pour répondre à ces nouveaux enjeux, mais aussi car il en va de leur propre employabilité.

Voir son environnement pour constater l'arrivée de nouveaux acteurs, l'émergence de nouveaux comportements chez les candidats ou l'instauration de nouvelles règles du jeu portées par quelques entreprises pionnières. Sans prétendre vouloir renverser un Ancien Monde qui serait dépassé, une véritable évolution des mentalités est à mener.

Les recruteurs :

a) Abandonner la logique de chasseurs-cueilleurs

Les recruteurs abordent aujourd'hui leur métier comme des chasseurs-cueilleurs. Ils lancent dans l'urgence leurs actions de sourcing en réponse aux demandes urgentes de managers. Ils tenteront d'approcher dans l'urgence de la situation des candidats avec lesquels ils n'ont jamais eu aucun contact. Entreprises et candidats ne se connaissent donc pas. Ils entendent ainsi répondre au plus vite aux besoins de recrutement d'un manager.

b) Devenir les éleveurs-cultivateurs

Les recruteurs doivent développer des communautés de candidats. Pas pour répondre à des besoins de recrutements à court terme, mais plutôt pour initier des relations sur la durée, apprendre à connaître ces candidats potentiels, leur faire découvrir les différents aspects de l'entreprise, identifier ceux dont les valeurs, les motivations et les savoirs-être, correspondent à la culture de l'entreprise. C'est ainsi que les recruteurs pourront répondre à des besoins de recrutement de plus en plus difficile à anticiper, contribuer à l'attractivité de leur entreprise, apporter une valeur ajoutée aux managers, améliorer les chances d'un recrutement réussi...

Les 20 secrets pour attirer nouveaux clients (candidat potentiel).

1) Bien définir bien sa cible

Inutile de se lancer dans la conquête de nouveaux clients si on ne sait pas vraiment qui cherche-t-on... Dresser un portrait du client type susceptible d'être attiré. Détailler ensuite quelles sont ses envies, ses attentes, ses aspirations...

2) Se faire connaître de sa cible

Une fois sa cible définie, tenter de la toucher en communiquant sur l'entreprise et son offre. Encart publicitaire dans la presse, distribution de dépliant, ...

Définir le moyen de communication idéal pour toucher sa cible.

3) Étoffer son réseau

Chercher de nouveaux clients c'est peut-être alors le moment de sortir de sa tanière de responsable d'entreprise et d'aller à la rencontre de nouvelles personnes qui pourraient le présenter à de futurs clients. Où aller à la pêche au contact ? Dans les clubs business, sur des événements locaux ou liés à son secteur d'activité...

4) Exploiter sons réseaux

Il ne suffit pas de donner sa carte de visite pour gagner un nouveau client... Alors être proactif, reprendre rapidement contact et proposer ses services ou contacts.

5) Communiquez sur les réseaux sociaux

Aujourd'hui, tout le monde dit que les marques doivent être présentes sur les réseaux sociaux. Certes, mais encore faut-il savoir bien les utiliser ! Créer une page Facebook oui, mais si on l'anime régulièrement avec des infos qui peuvent intéresser les clients (candidats) par exemple.

6) Encourager les clients satisfaits à témoigner

Car ce sont eux les meilleurs ambassadeurs. Ces clients (salariés) pourront lancer un bouche à oreille élogieux sur l'entreprise qui se répandra et touchera vite des clients potentiels déjà tout acquis grâce à cette recommandation d'un tiers en qui ils ont confiance.

7) Se placer en expert

Qu'est-ce qui convaincra les clients de venir chez vous ? De savoir que vous êtes le meilleur. Et comment leur faire passer cette idée ? En vous plaçant en expert du domaine, à travers la rédaction d'un ouvrage spécialisé, en postant sur les réseaux sociaux des articles axés conseil ou en intervenant dans les fameuses « tribunes d'experts » des magazines. Une petite dose de travail supplémentaire pour un effet max.

8) Bâtir un site internet efficace

Aujourd'hui la plupart des consommateurs (candidats Génération Y) commencent par faire un tour sur Internet avant de se décider dans leurs achats, de leur engagement. Alors concentrer ses efforts sur la réalisation d'un site Internet efficace. Celui-ci doit être clair, précis et bien agencé. Veillez également au style : un site « vieillot » ne boostera pas l'impulsion d'achat !

9) Diversifier ses offres

Si votre produit / service / proposition n'attire pas suffisamment de clients, une des solutions reste d'en proposer un(e) autre. Une idée simple, voire même simpliste, mais qui peut faire son effet ! Analyser la tendance de son marché et réfléchir bien à ce que sa cible attend... Il ne reste plus qu'à surfer sur la vague du succès.

10) Améliorer sa démarche commerciale (de séduction)

Parce qu'il est rare qu'un client (un candidat potentiel) vienne tout seul sonner à la porte de l'entreprise en dégainant son stylo, prêt à signer le contrat, il sera utile d'améliorer sa démarche commerciale (de séduction) ! Coaching, formation ou lecture assidue d'ouvrages spécialisés... tous les moyens sont bons pour devenir un meilleur vendeur (un bon séducteur).

11) N'avoir plus peur de la prospection téléphonique

La nuit on rêve qu'un téléphone psychopathe nous séquestre dans notre bureau. Pas de doute, on est victime d'une forme aigüe de prospection - phobie ! Alors se détendre et relativiser: même les meilleurs vendeurs se font régulièrement raccrocher au nez ! On peut aussi songer à se former dans ce domaine pour prendre confiance en soi et améliorer son efficacité.

12) Explorer les multiples techniques de promotion

On ne dit pas qu'on est jamais laissé convaincre par les techniques marketing mises en place par les industriels/responsables d'entreprise pour se faire acheter leurs produits/se satisfaire de leurs propositions. Non, juste une parfaite compréhension des mécanismes de l'impulsion d'achat/d'engagement... qu'on peut reprendre à son compte en la remixant un peu.

13) Conclure des partenariats

En s'alliant avec une entreprise qui propose une offre complémentaire à la sienne, on s'offre une plus grande visibilité et on étoffe son réseau.

14) Améliorer son offre à partir des retours de ses clients

Ils n'ont peut-être pas un diplôme de marketing en poche mais ce sont tout de même eux qui nous conseilleront le mieux pour optimiser son offre.

15) Rénover son image

Un client peut nous demander de rafraîchir (proposition justifiée) notre image en lui donnant un coup plus attirant ! Et notre image connaîtra un succès renouvelé !

16) Améliorer son référencement

Alors investir et offrir les conseils de spécialistes du référencement.

Exemple : effets garantis sur le chiffre d'affaires annuel !

17) Apprendre à optimiser ses rendez-vous clients

Il va nous falloir apprendre à conclure efficacement ses rendez-vous commerciaux/de contacts. Un art subtil dont on pourra percer les secrets en consultant les livres d'experts qui ont fait leurs preuves.

18) Observer son marché et s'inspirer des bonnes idées des concurrents

Il ne s'agit plus de copier mais de bien étudier le positionnement de ses concurrents pour détecter leurs bonnes idées, celles qui attirent à eux tous vos clients (candidats potentiels).

19) Trouver de nouveaux réseaux de distribution

Se prendre pour Les Experts et partir à la chasse aux indices qui nous permettront de définir les lieux que fréquentent nos clients potentiels (futurs employés). Une fois ces lieux définis, on creuse la tête : il doit bien y avoir un moyen d'en faire un point de vente de notre offre...

20) Faire preuve d'imagination

Toutes les idées qui nous permettront de soigner notre image et de nous rapprocher de notre cible sont bonnes à prendre. Organisation de rencontres, séminaires ... Réalisation de brainstorming avec ses salariés et laissez venir toutes les propositions, même les plus improbables.

MARKETING RH INTERNE OU FIDELISATION

La mise en place d'une politique RH spécifique pour développer l'attractivité de l'entreprise et fidéliser les meilleurs collaborateurs, est un des principaux défis face à des salariés de plus en plus volatils. La présence et la permanence de compétences-clé permettent d'acquérir un avantage concurrentiel et créent des sources d'innovation différenciantes, et c'est en cela qu'il s'agit d'une action proprement stratégique.

La capacité des entreprises à recruter des hauts potentiels (managers, spécialistes ou techniciens) est la première priorité, mais cela ne doit pas se faire au détriment des attentes au niveau du développement des compétences et de l'engagement, de la fidélisation et de la motivation de ces salariés, pour qu'ils restent dans l'entreprise et n'aillent pas ensuite conforter la concurrence ! Améliorer les conditions d'emploi traditionnelles (rémunérations fixes et variables, avantages sociaux et en nature...) sont certes toujours d'actualité, mais les salariés, et en particulier les plus jeunes et talentueux, font de plus en plus souvent des choix de carrière également fondés sur des facteurs tels que l'aménagement du temps de travail, la flexibilité des horaires, la satisfaction émotionnelle au travail, le pouvoir de décision et l'autonomie dans leur structure organisationnelle...

Un benchmarking des meilleures pratiques sur le marché du travail, et particulièrement dans leur univers concurrentiel, doit permettre aux DRH de guider leur stratégie RH de fidélisation de leurs collaborateurs à fort potentiel.

Un apport extérieur neutre et professionnel de conseil, est hautement profitable dans l'élaboration de cet ensemble de mesures.

FIDELISATION ET AMBASSADEURS

La fidélisation c'est la partie intégrante du développement de la marque employeur : L'efficacité d'une telle démarche accroîtra si les salariés nouvellement recrutés, tant que ceux déjà en poste, sont heureux dans leur entreprise au point de ne pas avoir besoin d'aller voir si l'herbe des concurrents ne serait pas plus verte... Un petit effort et ils pourront même se convertir en meilleurs ambassadeurs de leur entité !

L'effet boule de neige sera amorcé ! Certaines grandes marques l'ont bien compris !

Comment faire pour fidéliser les compétences de votre entreprise ?

Laure Pourageaud, DRH du groupe Sage en France, comparant la relation entreprise-salarié à celle d'un couple, a estimé :

« Attirer, séduire, c'est le bon côté des choses, mais la fidélité, c'est nettement plus compliqué ».

Didier Reinach, Conférencier et formateur - Expert en leadership a précisé :

Le capital de chaque entreprise est la somme des savoir-faire de ses salariés. Il faut le préserver, le maintenir et le développer à travers une politique RH qui valorise le marché d'emploi interne (la promotion) et accompagne les salariés par une **politique de** formation qui vise à combler les écarts de compétences.

Pour mettre en place un marketing RH efficace, dix (10) étapes clés:

Étape 1 – Définir le leadership de l'organisation

Le leadership est constitué de 5 forces cohérentes qui sont :

L'ambition de l'entreprise

La culture de l'entreprise

Les valeurs de l'entreprise

Les discours et la communication exprimant ces valeurs

Les comportements exprimant ces valeurs

Étape 2 – Valider les talents clés de l'entreprise

Un talent est la somme du profil de la personne, des compétences intrinsèques, des compétences techniques et des convictions personnelles.

Étape 3 – Mettre en cohérence les talents et les ambitions

En fonction des ambitions de l'entreprise et de ses objectifs, définissez les talents dont vous avez besoin, c'est à dire, dressez le tableau des convictions, des croyances, des comportements, des expertises, des compétences intrinsèques et des compétences techniques que vous devrez développer pour atteindre vos objectifs.

Transformer cette analyse en **plan d'action pour votre recrutement et la gestion de vos employés actuels.**

Étape 4 – Mettre en cohérence l’encadrement et la gestion des talents

En fonction de votre ambition, faites évoluer le rôle de l’encadrement pour qu’il puisse à son tour faire évoluer les convictions, les croyances, les comportements, les expertises pour atteindre vos objectifs.

Étape 5 – Créer, développer une culture d’entreprise forte et attractive

Travailler en permanence à mettre en cohérence avec les valeurs, les discours, les comportements, la gestion des équipes.

Étape 6 – La confiance

Partager l’information, reconnaître les talents, récompenser les réussites, récompenser l’effort, posséder et surtout utilisez les outils ad hoc pour définir la contribution, mesurer les résultats avec impartialité.

Étape 7 – Communiquer et former

Communiquer les valeurs, la citoyenneté, l’engagement de l’organisation, former, éduquer, enrichir la culture des employés, leur capacité à analyser, à critiquer, à débattre et donc à créer, à évoluer et à faire évoluer l’organisation.

De ces actions naissent l’identité et l’image de l’entreprise

Étape 8 – Image et identité

L’image est ce que vous projetez, l’identité est ce que vous êtes. À partir de votre identité préalablement définie dans les 7 premières étapes, vous pouvez désormais projeter la meilleure image de l’organisation.

Étape 9 – Écouter – Agir

Écouter les employés, valider les comportements, écouter le marché, regarder la concurrence, être en éveil, oser autrement.

Étape 10 – Mesurer les résultats de votre marketing RH

Avec les critères suivants :

- Réception spontanée des meilleurs CV
- Réduction de la rotation des employés
- Réduction du budget recrutement
- Réduction des coûts de formation
- Augmentation de la performance globale
- Réduction de l’absentéisme et, ou du présentéisme
- Augmentation de la productivité

- Réduction des conflits, des réunions chronophages
- Augmentation du niveau d'adaptabilité de l'organisation
- Accroissement des résultats globaux de l'organisation
- Progression de la créativité
- Capacité plus forte à la résolution de problème
- Rayonnement plus fort de l'organisation, des marques et des produits...

Le marketing RH c'est le développement assuré des talents humains et du leadership, sources essentielles des richesses.

Cette approche marketing RH de Didier Reinach transporte la gestion des ressources humaines d'un centre de coûts vers un centre de profits.

En effet, les efforts mis à former les employés de manière adéquate et à améliorer leur satisfaction et leur efficacité au travail doivent être perçus comme autant d'investissements marketing forts.

LA FIDELISATION EN TEMPS DE CRISE

Manager une équipe n'est jamais chose aisée et dans l'environnement économique actuel, la tâche s'avère encore plus ardue.

Comment maintenir vos collaborateurs, motivés, et les inciter à donner le meilleur d'eux-mêmes lorsque vous n'avez plus de primes à leur offrir ?

Après l'analyse des différentes étapes d'un marketing RH efficace, nous permettant de réussir la fidélisation des salariés, nous étudierons les erreurs de management à éviter lors de la mise en place d'une politique de fidélisation de ces salariés en temps de crise.

Pour fidéliser vos meilleurs collaborateurs et garantir le bon fonctionnement de votre entreprise en ces temps de changement, Robert Half France identifie les grandes erreurs de management que l'on risque de commettre en temps de crise et nous propose ses conseils pour les éviter.

MOTIVATION ET FIDELISATION DES TALENTS

1.Considérer que vos collaborateurs peuvent s'estimer heureux d'avoir un emploi

De nombreux salariés s'accordent à reconnaître la chance qu'ils ont d'avoir un emploi stable dans le contexte économique actuel, mais sachez toutefois que les meilleurs profils auront toujours le choix : rester ou partir ailleurs. Et trouveront toujours « preneur ». Donc il est dans l'intérêt de l'entreprise de fidéliser durablement les meilleurs éléments.

2. Présumer que vos collaborateurs savent lire dans vos pensées

Vous réfléchissez activement à la mise en œuvre de votre plan de réduction des coûts et voilà que votre comptable clients vous demande une augmentation : mauvais timing ! Pour que vos équipes aient conscience des contraintes économiques de votre entreprise, encore faut-il leur communiquer ces informations clés, régulièrement et en toute transparence.

4. Ignorer les rumeurs

L'entreprise offre un environnement naturellement propice aux rumeurs – et plus particulièrement lorsque les portes des bureaux sont fermées, les réunions annulées ou lorsque les discussions se font dans le plus grand secret. Si vous gardez pour vous certaines informations importantes, il est fort probable que d'autres se chargent de les communiquer à votre place – avec toutefois le risque que votre message initial soit déformé.

5. Ne pas témoigner suffisamment de reconnaissance

Les managers confirmés sont souvent les premiers à admettre qu'ils pourraient se montrer un peu plus positifs et motivants vis-à-vis de leurs équipes. Ne vous privez pas de féliciter vos collaborateurs et de leur témoigner votre reconnaissance. Vous pouvez le faire sans modération, tant que vos compliments sont ciblés, authentiques et opportuns

6. S'interdire de féliciter vos collaborateurs avant qu'ils n'obtiennent des résultats

Il est certes important de féliciter vos collaborateurs lorsqu'ils obtiennent des résultats. Mais veillez également à les encourager tout au long de leur travail : plus motivés, vos collaborateurs seront plus productifs.

7. Ne pas être aux côtés de vos collaborateurs

À terme, un manager qui n'accompagne pas ses collaborateurs perd leur confiance. Restez aux côtés de vos collaborateurs, et plus particulièrement lorsqu'ils font l'objet de critiques infondées. Si vous êtes là, pour eux, eux aussi seront là pour vous.

PRODUCTIVITE

7. Ne pas rémunérer les meilleurs éléments à la hauteur de leurs talents

Les managers commettent souvent l'erreur de concentrer trop de moyens et d'énergie sur l'amélioration des performances de collaborateurs moyens et par conséquent, ne s'intéressent pas suffisamment aux meilleurs éléments. S'il est important de développer les compétences de vos équipes, gardez bien à l'esprit que souvent, vos meilleurs éléments seront à l'origine des plus grandes réussites de votre entreprise.

8. Revoir à la baisse le budget formation

Réfléchissez-y à deux fois avant de réduire vos budgets formation car le développement des compétences de vos salariés peut s'avérer payant, aussi bien à court qu'à long terme.

9. Faire l'amalgame entre « Charge de travail » et « Productivité »

Ne vous fiez pas au nombre d'heures travaillées pour juger des performances d'un individu. Récompensez plutôt vos collaborateurs sur la base de leurs résultats, au regard des objectifs de l'entreprise.

10. Rendre le travail de vos collaborateurs « mission impossible »

Conséquence directe des licenciements et autres réductions budgétaires, vous pouvez facilement vous retrouver à faire le travail de deux ou trois personnes à la fois. Identifiez les projets prioritaires et déléguez les autres tâches. Faites appel aux intérimaires pour aider et renforcer vos équipes de permanents.

11. Attendre passivement la reprise économique

Vous avez une bonne idée ? N'attendez pas la reprise pour la mettre en œuvre. Bien au contraire, avancez sur ce projet dès maintenant et prenez une longueur d'avance sur vos concurrents.

DEVELOPPEMENT

12. Sacrifier la qualité

Le risque d'erreur augmente naturellement avec le niveau de stress et d'activité. Pour autant, il serait fortement déconseillé de laisser déraiper votre qualité de service sous le prétexte que votre équipe est débordée. Vous risqueriez alors de voir s'installer de mauvaises habitudes qu'il serait difficile de rétablir, une fois le niveau d'activité revenu à la normale.

13. Faire les mauvais arbitrages budgétaires

Si la plupart des entreprises doivent réduire leurs dépenses, elles doivent surtout veiller à ne jamais transiger sur la qualité de service. Priver vos clients de services ou d'avantages auxquels vous les avez habitués peut être une erreur.

14. Perdre de vue vos collaborateurs en « première ligne »

Si le service client est essentiel à toute entreprise, il l'est encore plus en temps de crise. Faites-vous le maximum pour ceux qui, parmi vos collaborateurs, constituent le premier point de contact avec vos clients ? Transmettent-ils le bon message ? Ces collaborateurs ne doivent en aucun cas laisser vos interlocuteurs indifférents.

15. « étouffer » vos collaborateurs

Donnez à votre équipe les moyens de prendre les décisions qui, in fine, apporteront à vos clients la garantie d'une expérience positive. Donnez-leur les orientations nécessaires pour résoudre efficacement leurs dilemmes. Faites-leur part de vos commentaires sur leurs points forts mais aussi sur leurs axes d'amélioration.

Étudiez chacun de ces écueils et les mesures à prendre pour les éviter. Vous vous donnerez ainsi les moyens d'accroître la productivité de vos équipes et, in fine, de vous ouvrir la voie vers un succès durable.
--

LE PROBLEME DE DEMISSION

Si les erreurs de management se multiplient et s'intensifient, l'entreprise assistera au départ massif de ses collaborateurs où un grand nombre de ses compétences va quitter pour d'autres cieux.

Il existe un adage qui dit « les employés ne partent pas à cause de l'entreprise mais à cause de leur patron ». Quelque soit la position ou le titre, les employés, en désaccord avec le leadership de l'entreprise, quittent volontairement cette dernière.

Les meilleurs employés démissionnent pour problèmes de management.

Parfois les meilleurs employés démissionnent et quittent leur employeur. Le départ d'un employé capital peut être fatal pour l'entreprise. Les coûts baissent certes mais elle ne trouve plus la même personne et si l'entreprise est dans une situation difficile alors elle est dans le pétrin puisqu'elle applique des techniques de management pauvres et inadaptées qui font fuir les meilleurs employés.

Voilà le topo, les employés qui sont mis à l'épreuve, engagés, reconnus, récompensés (émotionnellement, intellectuellement et financièrement) ne démissionnent pas et plus ils sont les plus performants et les plus productifs. Si vous manquez un ou plusieurs de ces points alors ce n'est qu'une question de temps avant tout cela se retourne contre vous.

Dix 10 erreurs de management qui font que les meilleurs employés démissionnent :

1. On ne sait pas libérer leurs passions

Les entreprises intelligentes alignent les passions de leurs employés avec celles de l'entreprise. Humainement parlant, il est très difficile de faire dévier un homme de sa passion. Si on ne s'intéresse pas à ses employés et à leurs passions, inconsciemment c'est comme si on leur demande d'aller voir ailleurs.

2. On sous-estime leurs intellect

Les personnes intelligentes détestent vivre dans l'ennui. Si on les motive pas et qu'on ne donne aucun challenge alors ils nous quitteront pour quelqu'un qui les estimera à leur juste valeur. Car s'ils s'ennuient, ils auront largement le temps de réfléchir sur leur situation et de trouver de nouveaux employeurs.

3. On n'a jamais stimulé leur créativité

Les meilleurs employés aiment améliorer et renforcer les choses. Ils ont besoin de contribuer dans ce que fait l'entreprise. Les meilleurs leaders n'enferment pas le potentiel de leurs employés mais les libèrent. Attention, ici quand on parle de libérer le potentiel des employés dans le sens de les noyer sous des tâches inutiles et ennuyeuses mais d'observer et d'oser leur donner des choses qui sont en dehors de leurs fonctions. A quoi bon avoir un cheval de course, s'il ne reste que dans son enclot ?

4. On a omis de développer leurs compétences

Le leadership n'est pas une destination, c'est quelque chose en perpétuel évolution. Peu importe à quel point l'employé est talentueux et intelligent, il y a toujours de la place pour la croissance, le développement et la maturation d'un être. Si on place des restrictions sur les capacités d'une personne qui cherche à grandir alors il nous quittera pour une meilleure entreprise.

5. On fait la sourde oreille car c'est vous le patron ...

Les bons employés ont de bonnes idées, pensées, observations. Si on ne les écoute pas, je peux vous garantir que quelqu'un d'autre le fera. N'a-t-on pas remarqué que les grands patrons ne parlent pratiquement pas, ils écoutent. Si on est une personne qui s'écoute parler, se vante et attends son tour pour parler alors on ne peut pas être un bon leader.

6. On a négligé ses employés

Il ne faut jamais croire que l'unique raison de la venue de l'employé au travail est l'argent. En réalité, beaucoup d'études montrent que l'argent n'est pas le facteur le plus important pour qu'un employé reste dans une entreprise. Si on néglige ses employés aux niveaux humain et émotionnel alors ils nous quitteront même pour un gros salaire.

La nature humaine n'est pas si gourmande en termes d'argent mais ne tire-t-on pas sur la corde du « ooooh mais tu ne fais pas ça pour l'argent, n'est-ce pas ? » car nos employés comprendrons qu'on se moque totalement d'eux et leur estime pour son employeur chutera fortement ainsi que leur productivité.

7. On ne sait tout simplement pas diriger

Une entreprise n'échoue pas, un produit n'échoue pas, un projet n'échoue pas, une équipe n'échoue pas, seul le leader échoue. Le meilleur moyen pour évaluer un bon leadership est d'observer le

comportement d'un patron. Les humains sont les seuls animaux qui suivent la violence pourtant cette méthode est loin de fonctionner et d'être la meilleure. Si on s'énerve vite, qu'on est dépressif, source de conflit ou qu'on a besoin d'un support constant alors on ne peut pas être un dirigeant correct.

8. On ignore leurs contributions

Les meilleurs leaders ne volent pas le travail de leurs employés en s'en vantant face aux autres. Tout s'attribuer et ne pas reconnaître le travail des autres n'est pas seulement arrogant, c'est surtout hypocrite. C'est comme si le propriétaire d'un restaurant populaire s'attribuait le travail du chef qui se tue à la tâche toute la journée.

9. On les a enfermés

Vous connaissez le dicton « on ne change pas une équipe qui gagne » et bien pour la plupart des employeurs ce dicton passe à la trappe.

Admettant que vos équipes réalisent les résultats exigés, et en tant que dirigeant on leur établit un planning et des emplois du temps, stipulant leurs actions heure par heure et le résultat qu'ils doivent produire ... Et là c'est la fin ! Petit à petit nos employés nous voient d'un mauvais œil car ils connaissent leur métier et que nos planning sont ridicules, irréalisables ou inutiles. Les employés verront qu'on ne connaît rien à leur travail, qu'on ne les respecte pas et qu'on n'a aucun sens du management. Donc on leur montre qu'on n'est pas compétent en tant qu'employeur. Et qui voudrait travailler pour un incompetent ?

10. On ne respecte pas nos promesses

Les promesses ne valent rien, mais les promesses qui seront tenues sont inestimables. Si on trahit la confiance avec ceux qu'on dirige, on devra payer un prix très salé.

Si les dirigeants **passent** moins de temps à essayer de retenir les employés et **plus de temps** à essayer de les **comprendre, prendre soin** d'eux, **investir** en eux, et de les **orienter** correctement, alors **aucun employé ne voudra quitter notre entreprise**. Pensons-y avant de tomber dans la caricature

LA PROBLEMATIQUE TURN-OVER

Des enquêtes réalisées ont montré une très grande fluidité du marché externe de l'emploi, notamment des cadres, qui se traduit par une hausse du turn-over.

Le turn-over des salariés est élevé dans les secteurs qui échappent au chômage et qui sont tendus.

Observation : Le turn-over est fort lorsque les salariés sont éloignés de leur management. Plus une entreprise est décentralisée, plus elle doit compenser le risque d'isolement et de solitude des équipes éloignées et autonomes.

Les raisons des départs évoquées par les salariés

1 - La course aux meilleures offres de salaire et aux meilleurs packages

C'est l'infidélité même des entreprises qui est évoquée par les salariés. Les restructurations, sous le nom de « reengineering », sont vécues comme une marque de désinvolture et une rupture du contrat implicite. L'entreprise récolte en quelque sorte ce qu'elle a semé.

Les salariés se comportent comme le marché : la mondialisation des échanges les rend mobiles, le marché financier volatil les rend infidèles, la taille critique et le référencement exigés par les donneurs d'ordre et sous-traitants les rendent aussi instables.

•Les salariés sont mobiles

Les salariés sont mobiles et la concurrence entre les hommes devient aussi importante que celles des produits. Les donneurs d'ordre; les considèrent également comme des produits, qu'il leur arrive de débaucher à leur profit.

Les entreprises doivent donc déployer des trésors d'imagination pour garder les meilleurs.

•Les salariés utilisent les nouvelles technologies

Les nouvelles technologies ne sont pas étrangères à cette infidélité croissante des salariés. Les DRH des entreprises s'accordent sur un constat: un CV trouvé sur Internet a une durée de vie très courte, dix fois plus courte que celle d'un CV envoyé par La Poste. Il faut donc se hâter de contacter le candidat qui intéresse l'entreprise.

2 - Peu de vision de l'avenir

Le salarié, à la recherche de la plénitude et l'épanouissement, demandeur de convivialité, veut s'engager dans un groupe. Le travail, pour beaucoup d'entre eux, n'est plus satisfaisant dans des relations impersonnelles. L'individu n'accepte pas pour autant de n'être qu'un membre du groupe, une variable d'ajustement indifférente à ce que l'on fait d'elle dans l'organisation. L'individu se réalise aujourd'hui avec et en dehors de sa hiérarchie, ce qui entraîne de l'ajustement mutuel, mais qui nécessite de la communication au delà de la standardisation, des procédures, des produits et des services, et enfin celle des qualifications (Mintzberg).

3. Peu de repères pour s'ancrer et faire carrière

Le salarié développe son employabilité par les compétences qu'il acquière et sa capacité à devenir son propre manager : il s'approprie sa propre marque pour entretenir son attractivité auprès de potentiels employeurs.

Le marché de l'emploi se transforme en marché des compétences. Sur un marché mondialisé, il sait que les coûts de son travail ne doivent pas être un frein pour son employeurs, il doit donc développer un avantage concurrentiel qui sera son plus produit. En effet il ne sera jamais à l'abri d'une mise en concurrence avec quelqu'un à un prix moins élevé. Dès lors, il cherchera à trouver l'employeur qui lui permettra de développer des compétences dont le marché sera demandeur dans le futur.

4. Besoin d'équilibre et de bien-être

Sur le marché de l'emploi ou des salariés ont de plus en plus le choix des employeurs, la tentation est croissante de retrouver un équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Les nouveaux salariés ont laissé passer les baby boomers et ont adopté leurs modes de vie. Aujourd'hui, le modèle n'est plus de faire confiance à un employeur qui d'office serait bienveillant. Le modèle paternaliste est révolu. Les salariés, ont les moyens d'exister autrement qu'au travers de leur métier, et le nombre croissant de personnel qualifié, a fait évoluer les attentes par rapport à cet équilibre.

La relation salarié –entreprise a changé

L'intérêt personnel, le goût du profit, c'est-à-dire le mouvement général vers l'individualisme, suffisent-ils pour expliquer l'infidélité ?

Aujourd'hui, nous sommes dans une société contractualisée, où chaque partie est en mesure de demander que la part du contrat qui la concerne soit réalisée. Le niveau croissant d'éducation a permis cette évolution. Le fait que les industries de main d'œuvres se déplacent de plus en plus vers des pays où celle-ci est meilleur marché, a obligé les salariés à évoluer en compétences et à se former tout au long de leur carrière.

Par ailleurs des salariés qui ont accédé à leurs emplois après plusieurs années de CDD, ne peuvent pas s'impliquer dans les entreprises de la même façon que leurs aînés qui ont (avaient) passé toute leur carrière dans la même entreprise.

Toutes ces raisons pèsent diversement sur l'explication d'une infidélité de type particulier. Certaines raisons affectent l'intimité des individus, d'autres sont contingentes et ne dépendent pas d'eux, étant prises dans une globalisation non maîtrisée.

L'émergence d'une multiplicité de choix offerts à chacun, comme jamais auparavant, constitue sans doute un élément synthétique de la plupart des facteurs évoqués. Avec pour postulat que le salarié devient unique, insaisissable et volatil.

En voici une typologie qui met de l'ordre dans le désordre de l'énumération, sans unifier l'ensemble dans une source unique.

Quatre grandes tendances des aspirations des salariés et les réponses possibles à apporter :

1- Disposer des clés de son propre développement :

Offrir des opportunités de carrières et des kits de rémunérations.

Favoriser la prise de responsabilité en vue de développer son intérêt pour son poste et la perspective d'une progression de salaire.

2- Quête de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle :

Favoriser la flexibilité de l'emploi par un temps de travail aménagé. L'organisation a intérêt à laisser un salarié concrétiser son projet plutôt que de gérer sa frustration.

3- Quête d'autonomie et de réussite :

Donner des capacités de rebond aux carrières par la diversité des

missions et des formations.

Laisser les aspirations individuelles se développer dans un cadre légal et/ou éthique.

4- Microsocial fondé sur les relations entre collègues :

Développer le lien dynamique du travail collectif par des « best way ».

Favoriser les réseaux affinitaires par des organisations formelles ou informelles.

Les concepts agissant sur la fidélité

1/La motivation

Les théories ont cherché à comprendre ce qui motive les individus à agir :

Être performant, se former, choisir sa carrière, être fidèle, être présent au travail, participer, etc.

La motivation se situe en amont. C'est une notion d'attente ou d'aspiration. Elle peut être vue comme le moteur de la performance.

2/L'implication

La théorie de Thévenet sur l'implication explore la multiplicité des liens qui se tissent entre l'individu et l'entreprise : perspective d'échanges entre individus et organisation, lien psychologiques d'identification de l'individu, de nature attitudinale, comportementale.

L'implication est décrite selon au moins trois facteurs :

- une forte croyance et l'acceptation des buts et des valeurs,
- la volonté d'exercer des efforts considérables à son profit,
- une forte intention de continuer d'appartenir à l'organisation.

**Fidéliser les salariés c'est affermir l'implication
(fidélité intellectuelle)**

L'implication a une fonction d'orientation de la recherche de satisfaction des besoins. Elle attache une importance forte aux valeurs des individus.

Avec l'implication, les salariés adhèrent aux objectifs et aux valeurs de l'entreprise.

Avant l'implication, il faut qu'il y est adhésion

Dix (10) règles d'or qui entraînent l'adhésion (variables selon le contexte) :

1. Connaître l'autre : **écouter**
2. Transparence sur les décisions : **communiquer**
3. Appliquer les mêmes règles à tous : **équité**
4. Accroître la contribution de chacun : **confiance**
5. Fidélité de l'entreprise : **sécurité**
6. Négocier avec les partenaires sociaux : **représentativité**
7. Faire partager les valeurs et les décisions : **reconnaître**
8. Fiabilité des décideurs : **exemplarité**
9. Adéquation des mots et des faits : **exactitude**
10. Mettre en œuvre la cohérence : **DRH, un centre pouvoir accepté**

3/La satisfaction

La satisfaction découle de l'expérience. Elle est perçue comme un résultante de la performance.

**Fidéliser les salariés dans la durée,
c'est améliorer la satisfaction (fidélité physique)**

Avec la satisfaction, les salariés sont fidèles car ils sont satisfaits des conditions matérielles offertes par l'entreprise au sens large.

Pour obtenir un attachement à l'entreprise, **satisfaction et implication** ont des caractères communs mais aussi des différences qu'il est utile de **prendre en compte**.

• Les déterminants de la satisfaction

- Le rôle des caractères individuels :

La situation au travail est affectée par les caractères et les traits relativement stables des individus, au-delà des facteurs personnels.

- Les caractéristiques situationnelles :

La satisfaction au travail est déterminée non seulement par la nature du travail, mais par ses conditions et son environnement/

- L'interaction individu / situation de travail :

La satisfaction est déterminée par la divergence que l'individu perçoit entre ce qu'il a et ce qu'il voudrait. La satisfaction dépend de

l'adéquation entre ce qui est reçu et ce qui devrait être reçu. Il y a satisfaction lorsque les deux perceptions sont égales. Un élément reçu comme insuffisant par rapport à ce qui devrait être perçu est source d'insatisfaction et inversement. De même, la privation relative engendre aussi un sentiment d'insatisfaction lorsque les individus comparent ce qu'ils ont et ce qu'ils ont en moins.

• Les caractéristiques de la satisfaction

- Les caractéristiques personnelles :

L'âge, le niveau d'éducation, le besoin d'accomplissement, le sexe, l'ambition, le statut, qui font appel à des valeurs hédonistes.

- Les caractéristiques du travail :

L'identité de la tâche, les interactions, le degré d'autonomie, la diversité et les difficultés des missions confiées, la lisibilité des résultats produits. La dimension ici est plutôt celle du développement personnel.

- Les expériences de travail, les relations entre collègues et supérieurs dans une relation conviviale.

- Les caractéristiques de l'organisation :

Le style de commandement, les structures hiérarchiques, mais aussi et surtout le caractère participatif du fonctionnement de l'organisation, reflété par la participation au capital et aux décisions.

Sous l'influence de ces déterminants, les salariés les plus impliqués doivent en théorie rester fidèles.

Ces **intentions** comportementales **se traduisent**, en principe, par la **réduction du turn-over** et un **désir de contribuer** à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et au final, à l'**amélioration de la performance**.

Selon (Mottaz, 1988) : Plus la congruence entre les rétributions et les valeurs est forte plus l'implication est grande.

LE CANDIDAT PEUT SE VENDRE AU RECRUTEUR

Comme nous l'avons vu, le marketing RH est un nouvel état d'esprit fondé sur des techniques marketing adaptées aux RH, permettant à l'entreprise de se vendre, vendre et fidéliser ses collaborateurs, de son côté le candidat lors d'un entretien de recrutement peut utiliser ces techniques marketing pour vendre, se vendre au recruteur.

Appliquer les techniques du marketing à sa propre personne

Frédéric lesaulnier a rapporté les étapes par lesquelles passer pour assurer un recrutement réussi.

1ère étape : La mise en valeur du produit = donner la meilleure image de soi

Acheter un produit poussiéreux, mal présenté, mal emballé... Qui aurait envie de le faire ?

C'est pareil pour vous. Soignez votre look, habillez-vous en conséquence, montrez vous sous votre meilleur jour, et surtout souriez !

2ème étape : L'accueil ou prise de contact

Vous ne devez pas négliger le premier contact avec votre recruteur, car on ne peut avoir qu'une fois l'occasion de faire bonne impression.

Donc, face à votre recruteur, souriez, le saluer avec sincérité, avec une poignée de main ferme mais bienveillante.

Le temps de vous installer, n'hésitez pas à engager la conversation si possible concernant l'entreprise.

3ème étape : La présentation du produit = savoir se présenter

Pour bien parler de soi, vous devez bien vous connaître... Pas si simple ! Dans un premier temps, identifiez vos atouts et vos points d'amélioration, et listez vos compétences, ainsi que vos missions à valeur ajoutée et vos savoir-faire principaux. Vous pouvez, pour faciliter le travail d'analyse, utiliser un outil connu des pro du marketing : le SWOT (pour Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) (en français AFOM: **A**touts, **F**aiblesses, **O**pportunités, **M**enaces).

N'oubliez jamais que vous devez être capable de positiver vos expériences et plus globalement de faire de vos défauts des qualités.

4ème étape : identifier les besoins, les attentes

Etape indispensable : proposer le produit dont a réellement besoin l'acheteur !

Dans le cas d'un recrutement, nous vous proposons de vous mettre à la place du recruteur et d'essayer d'imaginer quels sont ses besoins réels. De quel profil aurait-il besoin ? Réfléchissez à la manière dont il peut concevoir ce nouvel employé, et tâchez d'adapter votre comportement et vos réponses, à ce candidat idéal qu'il imagine.

5ème étape : argumenter et se préparer aux objections

Hors de question d'aller en entretien sans l'avoir préparé. Tout comme la vente, il est nécessaire de penser au déroulement de l'échange afin de ne pas être surpris. Il est cependant possible qu'il se déroule un peu différemment, mais à cela aussi, vous devez y avoir réfléchi !

Comme pour la vente, réfléchissez à une accroche (qui va vous permettre de vous présenter). Puis faites une proposition : vous avez le profil adapté pour ce poste (formation, intérêts, motivation, expériences). Enfin, argumentez, c'est-à-dire donnez des exemples concrets tirés de votre passé professionnel.

Quant aux objections, retenez ceci : il est normal de devoir y faire face ... Comme pour toute vente !

Il vous faudra donc vous y préparer d'autant que celles-ci seront subtiles. Et permettront également au recruteur de tester votre motivation.

Pour cela, restez positif...et continuez à croire en vous. Soyez convaincant, en ne répondant que de manière argumentée et en vous appuyant sur des exemples concrets tirés de votre expérience. N'hésitez pas à questionner, vous aussi, le recruteur ou à reformuler sa question « Si je comprends bien votre question, vous pensez que... », ou bien « pourriez-vous préciser ? »

6ème étape : conclure et prendre congé

Attention pour cette étape : ce n'est pas vous qui aurez la main ! Pourtant, savoir détecter le moment opportun pour terminer l'entretien peut être précieux ... pour éviter de lasser le recruteur et lui laisser un bon souvenir de vous.

Ainsi, des signaux peuvent vous aider : observez le recruteur. Son visage se détend, il est plus aimable, il décroise les jambes, commence à reboucher son crayon... Il souhaite terminer l'entretien.

Laissez- le conclure mais ne partez pas sans glisser un petit mot également : en le remerciant pour cet échange, et en signalant à votre interlocuteur que vous êtes disponible pour un éventuel autre échange. Rangez calmement vos papiers, et quittez- le de la même manière qu'à votre arrivée : souriant, poignée de main ferme, et « au-revoir ».

Nous pouvons constater que du côté des candidats, le marketing RH sert à se faire vendre devant le recruteur, afin de l'impressionner et lui montrer que c'est bien le profil qui colle avec ses attentes.

Et selon des témoignages des DRH, le candidat **doit aller au-delà des attentes de l'entreprise**. «La différence entre deux profils à compétences égales se fait par rapport aux **aptitudes personnelles comportementales** et l'**aptitude** à intégrer le contexte spécifique de l'entreprise», a expliqué Nabil Baldi.

Les compétences comportementales, le potentiel, la motivation, les valeurs, la détermination, sont également des critères déterminants dans la décision du recruteur.

CONCLUSION

Le marketing et les RH, deux disciplines, deux sciences considérablement différentes, leur mariage paraissait invraisemblable. Et il est vrai que cette alliance Marketing RH paraît singulière.

Toutefois, nous allons entrer dans une ère où les Ressources Humaines vont se raréfier. Cette raréfaction prévenue ne se traduira pas nécessairement par une diminution du chômage, mais les entreprises vont devoir passer d'une situation de sureffectifs à une situation de pénurie de compétences où les employeurs vont être confrontés à de nouvelles difficultés, notamment en termes de recrutement. Ce qui avertit les Directions du Capital Humain (directions des Ressources Humaines) qu'elles vont devoir adopter de nouvelles méthodes, issues du marketing et de la communication, afin que leur entreprise puisse bénéficier des compétences dont elle aura besoin.

Aucun secteur d'activité n'échappera à cette nouvelle configuration du marché de l'emploi et particulièrement les secteurs dynamiques, innovants et concurrentiels qui sont en perpétuelle mutation où la main d'œuvre qualifiée est rare, et a la caractéristique d'être extrêmement volatile. La guerre des talents dans le secteur pétrolier est une réalité qui se traduit le plus souvent par les départs de collaborateurs clés emportés par les propositions « o f f e n s i v e s » de concurrents plus agiles, fuite de bons candidats aux prétentions salariales jugées « importantes et terroristes » pour l'équilibre des comptes de la boîte...

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 être performantes, rester compétitives et assurer leur pérennité.

Le marketing des Ressources Humaines s'inscrit parfaitement dans cette logique pérenne et apparaît au vu du contexte comme une évidence voire une obligation pour assurer la survie de l'organisation dans un environnement en perpétuel changement où rien n'est acquis et encore moins la loyauté des collaborateurs.

Avec ces techniques de marketing, nous sommes convaincus que les RH ont tout à gagner, car les retombées sont nombreuses et permettent d'augmenter la motivation des collaborateurs tout en renforçant leur

sentiment d'appartenance ;de fidéliser les talents, de raccourcir les délais de recrutement , et de donner une « Marque RH » porteuse de la culture d'entreprise .

Cela leur permet d'appréhender le business à l'instar des hommes d'affaires, de parler le même langage et par conséquent, d'accroître leur acceptation au sein des équipes de management.

Les RH ne vendent pas pour autant leur âme au diable. Ils continuent à pratiquer l'art des relations humaines en mettant en œuvre les services et processus les plus adaptés au développement de l'organisation. Ils attachent de l'importance toute particulière à l'analyse des besoins et recherchent des réponses adéquates. De gestionnaires de Ressources Humaines, ils deviennent des gestionnaires de Patrimoine (Capital) Humain, qui au lieu d'exploiter des ressources, ils font fructifier un patrimoine (un Capital), augmentent sa valeur et donnent une réelle dimension sociétale à leur mission.

Cette fonction leur ouvre les portes d'un nouveau rôle plus noble et plus épanouissant, celui d'être un des éléments assurant la pérennité et le futur succès de l'organisation.

Dans l'administration du personnel, c'est facile de trouver un leader mais il est très dur de former un manager !

BIBLIOGRAPHIE

- Conférence de DIDIER REINACH / Le marketing des RH
- Anatomie de la marque employeur - Christophe ANNA
- Le marketing RH appartient aux RH – Laurent Brouat
- Le marketing RH - Hélène CATRICE
- Le marketing stratégique – Jean marc meckeler
- Marketing RH de Philippe Liger
- Le marketing social d'Isabelle LECADRE-El hadji THIAM-Gonzalo torealba
- Le recrutement et les techniques marketing –Frédéric Lesaulnier
- La stratégie RH de Victor Y HAINES
- LE MARKETING rh de Laurence Beaucmp-Dugré
- Fonction RH- Etude réalisée par IGS
- Place du marketing- Rosyne kapita mabala
- Marketing RH de Kevin Dangu
- Capturer l'attention des talents de Proxima Centauri (société conseil en stratégie)
- 10 problèmes de management qui font que vos collaborateurs démissionnent
- Le marketing RH : nouvelles dimension de la DRH ou du marketing- Carile blancot
- Le marketing RH –Comité Sectoriel de la Main d'œuvre (CSMO).

Ahmed Toufik BEN SAID
Psychologue Industriel
PLD en Management



L' ALLIANCE MARKETING/RH

ISBN:978-9931-612-01-8
1er Semestre 2016



1ère Edition 2015