

**École des Hautes Etudes Commerciales  
d'Alger  
EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en  
sciences commerciales**

**Option : Management des Ressources Humaines**

**THÈME :**

*L'APPORT DU MARKETING RH SUR LA*

*FIDELISATION DES SALARIES*

*ETUDE DE CAS : ATM MOBILIS*

**Présenté par :**

Melle ABBAS Ferial

**Encadré par :**

Mr. MADAGH Mohamed Chérif  
Maitre de conférences à EHEC d'ALGER

**2<sup>ème</sup> Promotion  
Septembre 2015**

## Dédicace:

*Je dédie ce modeste travail premièrement et avant  
tout*

*A ma géniale, affectueuse et sacrée mère ;*

*A mon , brave, et tendre père ;*

*A mes très chers soeurs , Amel , Hassiba et Munira ;*

*A mes beau frères , Tayeb , Amjed et Rachid ;*

*A mes Neveux, Hani , Imad et Ritadj ;*

*A toute ma famille sans exception*

*A tous mes amis. En particulier*

*(Hadjer, Sabrina, Amel ,Soumia ,Ferial ,Assia )*

*A tous ceux qui m'ont aidé d'une manière*

*Ou d'une autre pour l'élaboration de ce travail*

*Ferial.*

## Remerciements

*Nous tenons à remercier tout d'abord dieu le tout puissant pour nous avoir donné la force le courage et la volonté de réaliser notre travail de recherche.*

*Mes plus vifs remerciements et mon immense gratitude à mon professeur et encadreur **Mr MADAGH Mohamed Cherif**, pour sa disponibilité, ses conseils, son suivi et le temps qu'il m'a accordé. Je ne le remercierai jamais assez.*

*Nous remercions également les dirigeants de l'entreprise **MOBILIS** qui nous ont permis de réaliser notre enquête et qui ont manifesté un intérêt considérable pour la présente recherche, notamment madame **TOUDEFT Salima**, Mr **HADACHE Mustafa** et Mr **KHALEF Zakaria** pour le temps qu'ils ont bien voulu nous consacrer.*

*Mes remerciements s'adresse en particulier à Monsieur **MOHAMMED BENOUARREK** professeur à l'institut Marocain de management pour toute l'aide qu'il m'a apportée et ce malgré la distance, témoignage de la fraternité Maghrébin*

*Enfin, nous tenons à remercier tous ceux qui ont contribués de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche.*

## **Résumé**

L'étude de l'apport du marketing RH sur la fidélisation des salariés devient désormais un domaine d'intérêt capital pour l'entreprise de la nouvelle génération.

La transformation liée à l'émergence d'une nouvelle clientèle externe à l'entreprise exige de plus en plus une nouvelle approche : « le marketing RH » ; cette dernière constitue la réponse au nouveau défi et enjeu de l'environnement sur les différents plans.

L'approche « marketing RH » est davantage une combinaison entre les besoins et attentes du client interne et celle du client externe ; la recherche de cet équilibre nécessite aujourd'hui de redonner du sens à l'immatériel c'est-à-dire à l'humaine qui constitue même le risque le plus probable de l'entreprise

Notre contribution a étudié l'expérience de Mobilis en matière de marketing RH ; ceci constitue un éclairage sur la réalité et le cadre régissent le fonctionnement de cette entreprise notamment sur le plan de la fidélisation des ressources humaines

## **Abstract**

The study of the contribution of marketing, HR on the loyalty of the employees becomes now an area of vital interest to the company of the new generation.

The transformation linked to the emergence of a new clientele external to the organization increasingly requires a new approach: “The marketing HR” which is the response to the new challenge and the stake of the environment on different plans.

The approach “marketing HR” is more a combination between the needs and expectations of the internal and external customer; the search for this balance needed today is giving a new meaning to the intangible that is to say, the human who even constitutes the risk more probable of the company,

Our contribution on studying the experience of Mobilis in terms of Marketing HR constitutes a lighting on the reality and the framework governing the operation of this company especially on terms of loyalty of human resources

# المخلص

دراسة تأثير تسويق الموارد البشرية على ولاء الموظفين أصبح الآن منطقة ذات أهمية حيوية لقطاع الأعمال من الجيل الجديد.

فالتغيرات التي طرأت على الجيل الجديد من الزبائن خارج المؤسسة تطلبت مدخلا جديدا لتسويق الموارد البشرية، فهذه الأخيرة تعتبر الحل المناسب للتحديات و الرهانات الجديدة.

منهج تسويق الموارد البشرية هو عبارة عن اندماج ما بين احتياجات و توقعات الزبائن من داخل و خارج المؤسسة، و للحصول على هذا التوازن في الوقت الحالي يجب إعطاء معنى و أهمية للعنصر البشري في المؤسسة.

الهدف من دراسة تجربة مؤسسة موبيليس في إطار تسويق الموارد البشرية هو إسقاط الضوء على مختلف عملياتها في تسيير شؤون مواردها البشرية و على وجه الخصوص من حيث خطتها في إبقاء مواردها البشرية .

## Liste des tableaux

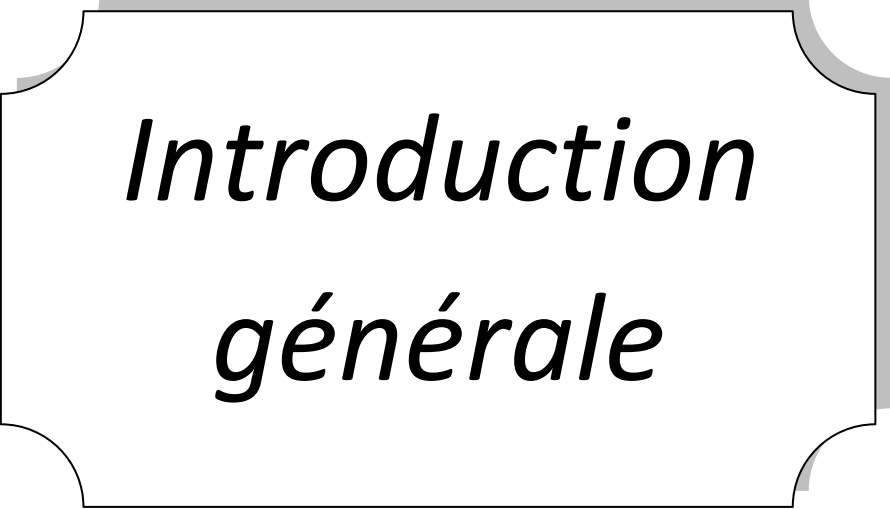
<b>N°</b>	<b>Titre du tableau</b>	<b>Page</b>
1	Les concepts du marketing intégrés par les ressources humaines	18
2	les théories de motivation (approche interne)	62
3	les théories de motivation (approche externe)	63
4	Une convergence des enjeux de la fidélisation en marketing et en GRH	68
5	L'intervalle de classe de l'iker	85
5	la répartition par sexe	86
6	la répartition par âge	87
7	la répartition par Niveau d'étude	88
8	Répartition par catégorie socioprofessionnel	90
9	Répartition par année d'ancienneté	94
10	la satisfaction des différentes catégories socioprofessionnelles à l'égard des moyens fournis par l'entreprise	96
11	l'adéquation vie privé / vie professionnelle	97
12	les avantages sociaux	99
13	l'adéquation rémunération / contribution du personnel	100
14	la communication interne	101
15	La formation	104
16	adéquation Besoin/ formation	104
17	Intention de départ	108

## Liste des figures :

<b>N°</b>	<b>Titre de la figure</b>	<b>Page</b>
1	Mission de la DRH	11
2	la relation entre le marketing, GRH et la stratégie	23
3	la stratégie de marketing établie avant le recrutement d'un nouveau profil	28
4	la taxinomie des stratégies de personnalisation	73
5	les principes valeurs de Mobilis	79
6	la répartition par sexe	86
7	la répartition par âge	87
8	la répartition par Niveau d'étude	89
9	Répartition par catégorie socioprofessionnel	90
10	Répartition par année d'ancienneté	91
11	Répartition par vois de contact avec l'entreprise	92
12	le niveau d'attractivité de l'entreprise	93
13	Répartition selon les outils de recrutement	94
14	Répartition selon l'adhésion aux valeurs de l'entreprise	95
15	La satisfaction des différentes catégories socioprofessionnelles à l'égard des moyens fournis par l'entreprise	97
16	le type de management	102
17	l'évaluation de la performance	103
18	Gestion de carrière	106
19	Sentiment d'appartenance / ancienneté	107
20	Intention de départ	108

## Sommaire :

Introduction	1
<b>Chapitre 1 : Le passage de la GRH au marketing RH .....</b>	<b>5</b>
Section 1 : La Gestion des Ressources Humaines une évolution permanente...	6
Section 2 : le marketing et la GRH : un mariage de raison.....	16
Section 3 : Elaboration d'un plan marketing RH.....	32
<b>Chapitre 2 : L'impact du marketing RH sur la fidélisation des salariés.....</b>	<b>43</b>
Section 1 : l'organisation et la fidélisation des salariés.....	44
Section 2 : la fidélisation comme réponse préventive à l'acte humain.....	55
Section 3 : l'apport de marketing RH sur la fidélisation des salariés.....	66
<b>Chapitre3 : l'analyse expérimentale de l'apport du marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de l'entreprise « MOBILIS ».....</b>	<b>76</b>
Section 1 : Généralité sur « ATM MOBILIS ».....	77
Section 2 : Méthodologie de l'enquête.....	82
Section3 : Synthèse des résultats et discussion.....	86
Conclusion	



*Introduction  
générale*

## INTRODUCTION GENERALE

---

De nos jours, ce qui caractérise la montée en puissance de l'entreprise, c'est avant tout ses aspects humains.

L'entreprise devient désormais un espace d'apprentissage permanent des ressources humaines, de conduite de changement, de mise en valeur de cette ressource qui devienne davantage le cheval de bataille de la dynamique de son activité.

Les nouvelles technologies, l'émergence des réseaux sociaux, les jeunes générations, la globalisation, l'environnement économique et social... autant de données qui font que les pratiques en matière de gestion des ressources humaines évoluent à grande vitesse.

Les services RH des entreprises se retrouvent désormais avec des objectifs ayant un petit goût de marketing : capter l'attention de nouveaux collaborateurs, les séduire, optimiser leur intégration, retenir les anciens, les fidéliser. Dans ce contexte, l'entreprise fait appel à une approche renouvelée de la conduite des hommes à savoir « le marketing RH », qui permet à l'entreprise de vendre son image et de promouvoir son client interne afin d'attirer et fidéliser des collaborateurs actuels ou éventuels,

La fidélisation doit devenir un programme prioritaire ; elle doit faire l'objet d'un engagement clair de la direction et d'actions coordonnées et complémentaires à l'interne comme à l'externe et aussi faire l'objet d'un suivi avec l'utilisation d'indicateurs ainsi que d'une communication transparente. Tous les processus de Gestion des Ressources Humaines doivent intégrer cet impératif de stabilisation des effectifs. Lorsque les changements du monde économique ont conduit à l'inversion du rapport de force offre / demande par la multiplication de l'offre (mondialisation des marchés, apparition de concurrents nouveaux), les entreprises se sont trouvées face à des clients qui tenaient le couteau par le manche et devenaient des arbitres impitoyables. Elles ont réagi, ont développé la qualité totale, ont baissé leurs coûts, réduits leurs délais, ont fait preuve de souplesse et d'adaptation, et ont développé leur marketing

Le passage d'une gestion classique des hommes au marketing ressources humaines et son lien avec la fidélisation deviennent des préoccupations aussi fondamentales et stratégiques, l'environnement n'est plus le même, les données ont changé ; une révolution managériale et technologique est en marche ; enfin, l'humain n'est plus ce qu'il était.

## INTRODUCTION GENERALE

---

L'intérêt porté à ce sujet de recherche s'explique davantage par son importance sur les différents plans car ce thème est avant tout d'actualité scientifique, académique et pratique.

Le choix de Mobilis n'est pas dû au hasard car cette entreprise dispose d'une expérience dans le processus de modernisation dans son système de gestion des RH ; il s'explique aussi par la volonté de ses acteurs ainsi que le contenu du discours de cette dernière qui est clair et cohérent

Les objectifs que nous avons assignés à notre étude sont les suivants :

- Acquisition des concepts clés à retenir dans cette recherche
- Montrer l'importance stratégique de l'approche marketing RH comme moyens d'écoute interne et externe de l'entreprise moderne, en particulier l'entreprise algérienne qui fait face à des nouveaux impératifs
- Situer les efforts investis par Mobilis dans ce domaine en analysant son expérience sur le terrain

Pour ce qui concerne nos axes de la problématique de recherche, **nous tenterons de montrer quel est l'apport du marketing RH sur la fidélisation des salariés ?**

D'autres questions secondaires s'imposent pour nous, à savoir :

- ❖ Les conditions préalables au sein de Mobilis pour la mise en œuvre de marketing RH sont-elles réunies ?
- ❖ Les efforts que mène Mobilis en matière de marketing RH sont-ils suffisants et adaptés à la réalité de cette dernière ?
- ❖ L'émergence de l'approche « marketing RH » au sein de cette entreprise permet-elle la fidélisation de ses ressources humaines ?

Pour répondre à ces axes de problématique, nous ferons appel à des hypothèses qui constitueront pour nous des pistes d'orientation de nos travaux de recherche sur le terrain ; parmi ces hypothèses, nous retenons :

- ❖ Le marketing RH a un apport sur la fidélisation des salariés
- ❖ Les conditions préalables à la mise en œuvre d'un marketing RH sont réunies.

## INTRODUCTION GENERALE

---

- ❖ Les efforts que déploient les acteurs de mobilis ne répondent pas entièrement aux exigences de l'approche de marketing RH .
- ❖ L'émergence d'une approche de marketing RH ces dernières années a permis une certaine fidélisation de la ressource humaine de l'entreprise.

Vu la nature de notre travail de recherche, une démarche méthodologique s'impose pour nous ; Pour réaliser cette étude, il est nécessaire de faire appel à 2 phases de recherche à savoir :

**La phase préliminaire** : qui constitue à rechercher l'information, la recherche documentaire, la connaissance de terrain à étudier, le contact avec l'entreprise, la délimitation de sujet de recherche et le choix des outils d'investigation et d'analyse de terrain.

**La seconde phase** : qui est consacré à l'élaboration de l'enquête sur le terrain, le déroulement de l'enquête par questionnaire, analyse des documents de l'entreprise, l'observation participante par nos soins.

Pour ce qui est du corps de notre mémoire, nous ferons appel à trois chapitres essentiels :

- ❖ **Le premier chapitre** : a pour objet de définir et d'analyser les concepts clés introduits dans notre recherche, il compose de trois sections ; la première consiste à justifier le passage au marketing RH à partir de l'évolution de la gestion de ressources humaines et son apport avec les grandes fonctions de l'entreprise. La second s'intéresse aux fondements du marketing RH pour finira par la troisième section qui a pour objet de détailler le plan de marketing RH.
- ❖ **Le deuxième chapitre** : nous allons exposer dans ce dernier les trois sections suivantes, organisation et la fidélisation des salariés, la fidélisation comme réponse préventive à l'acte humain, et l'apport de marketing RH sur la fidélisation des salariés.
- ❖ **Le troisième chapitre** : constituera la partie pratique de notre recherche ; dans un premier temps, nous présenterons notre cas d'étude ; ensuite, nous expliquerons la méthodologie de recherche choisie. Enfin, nous allons nous pencher sur l'analyse et la synthèse des résultats de questionnaires distribués

*Chapitre 1: Le passage de la Gestion  
des Ressources Humaines au  
Marketing RH*

Dans le cadre de ce chapitre, nous tenterons de présenter les grands changements qui ont profondément affectés l'environnement de la GRH et la conception de l'homme au travail ; cela dans le but de justifier la pertinence de l'application des concepts marketing de fidélisation et d'attraction .Pour cela, nous présenterons trois sections qui présideront au concept de « marketing RH » :

## **Section 1 : La Gestion des Ressources Humaines une évolution permanente**

« La différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau, c'est l'homme » dit le proverbe arabe. Il peut être transposé au monde économique : « la différence entre l'entreprise qui réussit et celle qui végète repose, avant tout autre avantage compétitif, sur la qualité de son management des ressources humaines (M .R.H) ». <sup>1</sup>

L'importance de la gestion des ressources humaines est relativement récente, car face aux défis économiques, sociaux et technologiques des années 90, la qualité de la gestion des ressources humaines est devenue un facteur de succès essentiel.

Les dirigeants savent que la mobilisation optimale des ressources humaines donne à l'entreprise une performance et un avantage concurrentiel

### **1. Les notions de base de la GRH**

#### **1.1 Historique de la fonction Ressources Humaines**

L'importance accordée par les entreprises au management des ressources humaines est relativement récente. La fonction Personnel a émergé lentement à la fin du 19ème siècle et dans la première moitié du 20ème siècle, s'est professionnalisée dans la seconde moitié de celui-ci, pur devenue « fonction Ressources Humaines »et, est reconnue comme une fonction stratégique à la fin de ce siècle et au début du 21ème siècle.

---

<sup>1</sup> PERETTI (J-M) : « ressources humaines et gestion du personnel », 2<sup>ém</sup> édition, édition Vuibert, France, décembre 2000, p8

### **1.1.1 L'émergence de la fonction : 1850-1944**

Vers le début du 19ème siècle, l'industrie naissante utilisait une main-d'œuvre nombreuse non spécialisée. Les méthodes de travail étaient empiriques. La performance de la main-d'œuvre était faible. Vers les années 1880, avec F.W. Taylor, l'Organisation Scientifique du Travail est née. Par ses expériences, il démontre que l'on pouvait, grâce à une organisation particulière, accroître l'efficacité du travail des salariés. Ses méthodes ont abouti à la parcellisation des tâches ou à la spécialisation et ont fait sentir le besoin d'améliorer la formation des salariés. L'organisation scientifique du travail (OST) a permis d'exploiter au maximum les capacités des salariés. Avec le Taylorisme, le développement de la taille des organisations et la syndicalisation croissante, les services du personnel apparaissent. Les missions principales de ces nouveaux services seront le recrutement, la répartition des tâches et les problèmes de performances des salariés. La fonction Personnel apparaît au début du 20ème siècle à partir du moment où le chef d'entreprise n'est plus en état de gérer ; à lui seul l'ensemble du personnel qui lui est affecté. En 1934, les expériences d'Elton Mayo sur l'impact des conditions du travail sur la productivité ainsi que les travaux d'autres chercheurs (Abraham H, Maslow, Frederick Herzberg) donnèrent naissance à l'école des Relations Humaines qui exerça une influence profonde sur la fonction Personnels.

### **1.1.2 L'essor de la fonction : 1945-1990**

Après 1945, on observe une poussée des « relations industrielles » représentant l'ensemble des activités qui découlent de la syndicalisation et du rôle reconnu aux partenaires sociaux. Les facteurs qui ont concouru à l'évolution des ressources humaines sont multiples : taille accrue des organisations avec une administration plus complexe, amélioration des conditions de travail des salariés, spécialisation du travail, gestion organisationnelle, développement de la législation sociale, action des syndicats, progrès technologiques et diversité croissante des salariés et de leurs attentes. Face à des activités stratégiques plus nombreuses, plus variées et plus délicates, la fonction se professionnalise. Après les années de croissance, où la gestion des ressources humaines est facilitée par l'importance de « grain à moudre », la fonction doit permettre à l'entreprise de s'adapter aux années de crise. Les années allant de 1975 à 1990 sont marquées par une remise en cause des pratiques antérieures et leur profond renouvellement.

### **1.1.3 Remise en cause et reconnaissance : depuis 1990**

Les événements des périodes précédentes soulignent l'importance stratégique de la GRH et ont permis de valoriser la fonction. Les nouveaux professionnels de la G.R.H Sont associés aux réflexions et décisions de la direction générale d'entreprise. Le chef du personnel devient directeur des ressources humaines, membre éminent du comité de direction.

Face aux différents défis qui ont émergé dans les années 90, L'entreprise intègre de nouvelles logiques dans ses pratiques de G.R.H :

- **La personnalisation** répond à la diversité croissante des hommes et des femmes qui composent l'organisation en termes de qualification, d'âge, de formation, comme en termes d'aspirations, de valeurs et de comportements. Il faut une politique de G.R.H. adaptée à chaque salarié (ou à chaque segment du personnel).
- **L'adaptation** doit permettre de faire face aux variations d'activité, prévisibles.
- **La mobilisation** ; nécessaire pour les ressources humaines réunies au sein de l'organisation lui permettent d'être à la fois performante et parmi les plus innovatrices et efficaces aux niveaux national et international.
- **Le partage** de la fonction est rendu inéluctable par la nécessité de mobiliser, d'adapter et de personnaliser chaque décision de G.R.H.
- **L'anticipation** est indispensable pour préparer l'organisation aux changements futurs.

## **1.2 La définition de la gestion des ressources humaines**

« La GRH est l'ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre dans une organisation pour identifier, acquérir, intégrer, organiser, développer et mobiliser les compétences individuelles et collectives nécessaires pour réaliser ses objectifs »<sup>2</sup>

En d'autre terme, comme PERETTI a cité dans son ouvrage « parler des ressources humaines c'est non pas que les hommes soient des ressources mais ont des ressources »

Nous retenons que la gestion du personnel réfère a des mesures (politiques, procédures, programmes, évaluation, .....etc.) Permettant d'organiser le travail humain dans

---

<sup>2</sup> PERETTI (J-M) : « FAQ : ressources humaines » , édition dunod , Belgique , mai 2006,p.9

l'organisation, a des activités qui traduisent les mouvements des travailleurs (recrutement, sélection, formation ....etc.) et à des objectifs qui réalisés, assureront une efficacité et un rendement optimaux des ressources humaines (acquisition, conservation et utilisation d'un personnel de qualité)

### **1.3 Les missions majeures de la fonction RH**

Recrutement et intégration, formation, évaluation, rémunération, la gestion des ressources humaines comprend aujourd'hui une multitude d'activités différentes ; ce qui conduit à un accroissement certain de ses champs d'action et induit également une certaine complexité dans la mise en œuvre des différentes actions.

La gestion des ressources humaines de construit autour de quatre (4) rôles organisés sur deux (2) dimensions : l'orientation temporelle (présent ou futur) et la focalisation (processus ou individus), comme illustré par le schéma ci-dessous<sup>3</sup>.

Nous voyons en détail chacun de ces rôles de la fonction RH :

#### **1.3.1 La RH comme Expert Administratif et un gestionnaire des gaspillages**

L'une des missions principales de la fonction ressources humaines est de gérer efficacement les tâches administratives en tenant compte de la complexité législative et réglementaire. La difficulté repose sur la nécessité d'être en veille perpétuelle sur ces diverses évolutions. On peut citer comme exemple le grand chantier de la mise en œuvre de la loi sur la réduction du temps de travail passant à 35 heures hebdomadaires. De même, les technologies de la communication et de l'information ont fait considérablement évoluer le rôle administratif des ressources humaines. Elles ont permis une remise à plat de l'ensemble des processus ressources humaines et un recentrage de la fonction sur d'autres missions.

#### **1.3.2 La RH comme partenaire du Changement**

La fonction ressources humaines joue un rôle - d'ailleurs de plus en plus croissant - dans la transformation des organisations, de leur culture ainsi que de leurs modes de fonctionnement, tout en veillant à la cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise. Dans

---

<sup>3</sup> LETHIELLEUX (L) : « l'essentiel de la gestion des ressources humaines », 8<sup>ém</sup> édition, édition lextenso ,2014,p.23

ce rôle, l'objectif premier de la RH est l'accompagnement des salariés pour qu'ils s'approprient cette culture du changement.

### **1.3.3 La RH comme Partenaire des Employés**

C'est ici qu'intervient le facteur "humain". La fonction RH a pour mission de valoriser son principal actif, sa plus précieuse richesse c'est-à-dire ses ressources humaines. Se positionner comme partenaire des employés c'est considérer les salariés comme des clients de l'entreprise. Par conséquent, il faut veiller à leur épanouissement et à leur satisfaction en incorporant la "stratégie des 5 E" (Ecoute, Equité, Epanouissement, Employabilité, Ethique). Ces cinq composantes sont essentielles à la réussite des employés et donc également de l'entreprise<sup>4</sup>.

### **1.3.4 La RH comme Partenaire Stratégique**

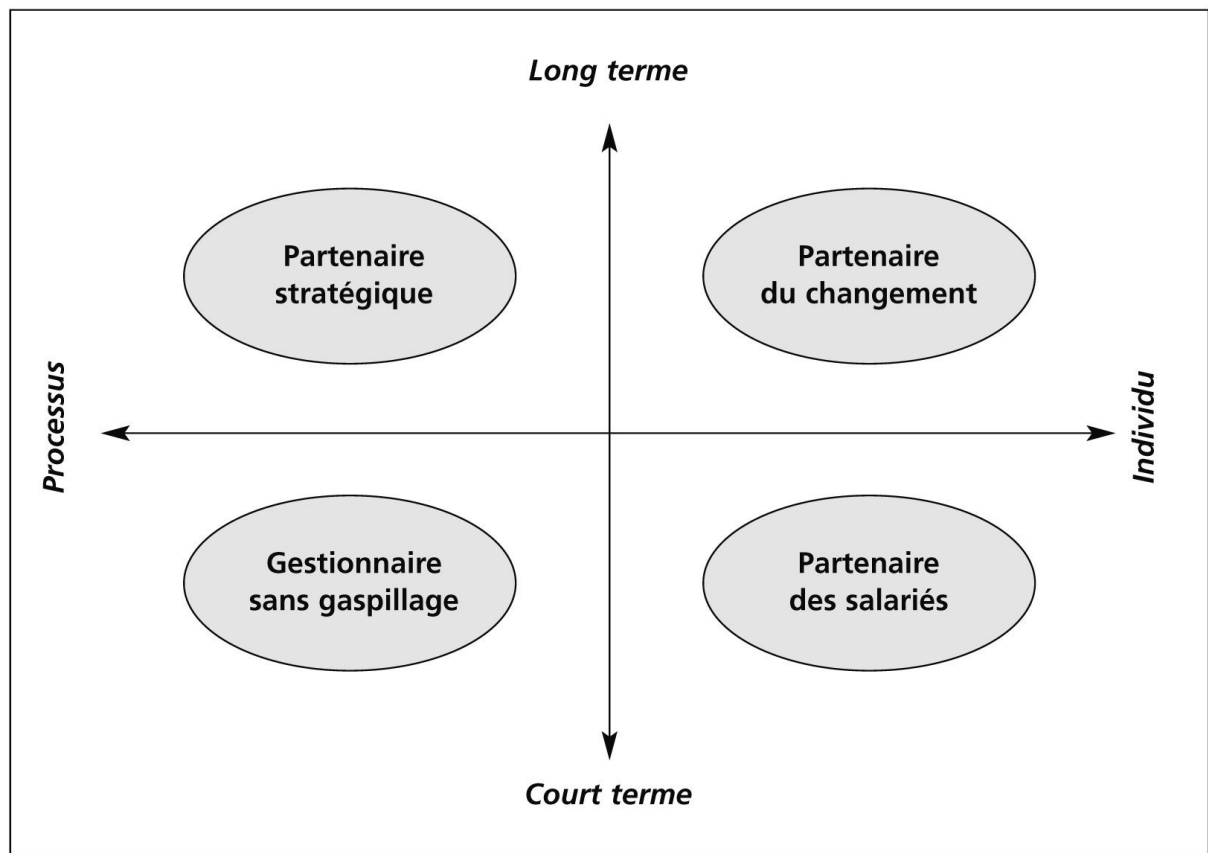
La fonction RH apporte ici son expertise à la direction générale, en tant que pierre angulaire de la stratégie globale de l'entreprise. En effet, elle intervient en étant force de proposition sur les politiques de recrutement, de formation, de rémunération. Par ailleurs, une fois la politique stratégique d'ensemble définie, la fonction RH peut être amenée à opérer des adaptations auprès des salariés pour permettre la réalisation de cette stratégie.

Si elle peut parfois paraître complexe, de par la multiplicité des domaines qui lui ont rattachés, la fonction RH réussit néanmoins à focaliser son attention sur quatre (4) missions qui résument finalement très bien le cœur de ses activités principales.

---

<sup>4</sup> Ibid., p.26

**Figure N°1** : Les missions de la DRH



Source : PERETTI (J-M) : « Audit social et performance globale », in revue « Personnel », vol30, paris, n° 409, mai 2000, p.40

## **2. La GRH et les autres grandes fonctions de l'entreprise**

La fonction ressources humaines ne produit rien en elle même mais apporte des services aux autres .La manière dont ces autres fonctions évoluent, a une influence sur la gestion des ressources humaines ; cela ne permetre pas seulement de mesurer les enjeux actuels mais surtout d'explicitier la gestion des ressources humaines selon les services qu'elle doit rendre<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> PERETTI (J-M) : « ressources humaines et gestion du personnel », 8<sup>ém</sup> édition, édition Vuibert, France, décembre 2000, p29

## **2.1. les ressources humaines et la production**

La production ne concerne pas que la fabrication d'objet matériel, elle touche également le service ; le souci permanent d'amélioration de l'activité de la production a engendré une évolution au niveau de l'organisation de travail, des conditions de travail et de la technologie nouvelle.

La gestion des ressources humaines pour servir de support à la fonction production ; elle peut agir à différents niveaux :

- L'affectation des personnels, en compétence et en effectifs
- La gestion des compétences afin d'adapter les personnels aux organisations
- Les problèmes de rémunération posés quand une production peut être associée à la personne.
- Faire évoluer les organisations de travail
- Favorisation de meilleur climat de travail

## **2.2 Les ressources humaines et la Recherche /Développement :**

La recherche / développement est une fonction centrale aux forts enjeux tant que pour l'entreprise que pour les questions de GRH qu'elle suscite.

Le soutien qui peut être apporté par la GRH au R&D, dans des différentes questions :

- la gestion des talents : l'attraction et la fidélisation des personnels aux compétences souvent spécifiques
- la gestion des carrières : la carrière des spécialistes, dont le temps de la créativité et de la production ne sont pas forcément synchronisés avec celle d'une carrière administrative
- la condition de travail : l'adaptation de l'environnement de travail à ce genre d'emploi, sachant que, les activités de R&D ne sont pas soumises aux mêmes contraintes de cadence et de temps que les activités opérationnelles de fabrication
- la gestion des équipes
- l'organisation de travail
- .....etc.

### **2.3 Les ressources humaines et la finance :**

Les finances commandent le démarrage et la fin de l'entreprise : une société n'est constituée qu'avec un capital et c'est l'incapacité de l'entreprise à honorer ses dettes qui selle sa fin ; la fonction financière est centrale, ;sa mission consiste surtout à assurer à l'entreprise les moyens financiers de son activité.

Les rapports entre la GRH et la finances sont des rapports de valorisation du social par l'évaluation des coûts liés au personnel :salaires et charges sociales constituent dans certains secteurs une part importante de l'ensemble des charges. Cela permet de comprendre les politiques sociales menées par une entreprise.<sup>6</sup>

### **2.4 Les ressources humaines, la commercialisation et le marketing**

Les nouvelles stratégies des entreprises sont orientées « client », c'est pour ça que la fonction commerciale complémentaire du marketing qui est passé d'une logique produit à celle de service et de la relation client, il n'a pas grande chose à voir avec ce qu'il était, quand il produisait un discours déconnecté de la réalité d'une marque.

L'importance du client est l'impératif de prise en compte de ses besoins, de la qualité de ce qui lui est livré, de sa fidélisation ...etc. Cela souligne l'évidence selon laquelle les ventes sont le seul moyen pour faire entrer de l'argent à l'entreprise.

C'est pourquoi la commercialisation et le marketing ont une fonction clé et très diverse selon les secteurs et la taille de l'entreprise ; la gestion des ressources humaines doit confronter des problèmes de la fonction commerciale en matière des ressources humaines , en s'appropriant des techniques du marketing , en l'occurrence les problèmes de motivation des commerciaux ; c'est pour cette raison que de nombreux travaux traitent de leur mode de rémunération et d'autres problèmes concernant la formation et la fidélisation ...

---

<sup>6</sup> THEVANENT ( M ) et autre, « *fonction RH : politique ,métier et outils des ressources humaines* », Pearson Education , paris ,2008 , p.9

### **3. Elargissement de la vision du marketing : la possibilité de définir un marketing RH**

L'évolution de la conception du marketing, tant au niveau de sa logique d'action que de ses champs d'application permet, de démontrer la possibilité d'une démarche marketing en GRH. De cela découle l'opportunité de parler d'un marketing des ressources humaines (marketing RH).

#### **3.1 Evolution de la conception du marketing**

A ses débuts, le marketing n'était utilisé que pour quelques produits de consommation puis il s'est étendu à d'autres domaines d'intervention. La réflexion théorique de Bagozzi sur les conditions d'application du marketing permet de comprendre cette évolution. En effet, le marketing est applicable dès lors qu'il y a échange, que celui-ci soit marchand ou non <sup>7</sup>

Différentes parties peuvent y être impliquées, d'où l'expansion possible du marketing à des nouvelles activités au sein de l'organisation<sup>8</sup>. Afin de prendre en considération cette évolution, les définitions du concept se sont élargies : Lendredie et Lindon<sup>9</sup> présentent le marketing en tant qu'« ensemble des méthodes et des moyens dont dispose une organisation pour promouvoir, dans les publics auxquels elle s'intéresse, des comportements favorables à la réalisation de ses propres objectifs ». Ainsi, on ne parle plus de « consommateurs » ou de « clients », mais de « publics ». Les salariés peuvent être considérés comme l'un des publics cibles de l'entreprise. Liger <sup>10</sup> effectue d'ailleurs la comparaison entre les clients d'une marque et ceux d'une entreprise employeur. Levionnois <sup>11</sup> parle quant à lui de « marketing interne », considérant également les salariés comme des clients internes de l'entreprise.

Pour le marketing, le marché est composé par l'ensemble des acheteurs d'un produit ou d'un service ; il est composé pour la GRH par l'ensemble des « consommateurs » d'une politique sociale

---

<sup>7</sup> KOTLER (P) et LEVY (S-J) : « Broadening the concept of marketing », in revue Marketing, vol. 33, p.10-15.

<sup>8</sup> MATHIEU (J.P), ROEHRICH (G) : « Les représentations et tendances du marketing a travers de ses définitions », in Actes du 3e Congrès « Tendances du Marketing en Europe », édition Venise , novembre 2003

<sup>9</sup> LENDREDIE (J) ET LINDON(V) :« Mercatore : théorie et pratique du marketing », édition dalloz , paris , 2003, p 10

<sup>10</sup> LIGER ( P ) : « Le marketing des Ressources Humaines », édition Dunod , Paris,2004, p10

<sup>11</sup> LEVIONNOIS (M) : « Marketing interne et management des hommes », Editions d'Organisation, paris , 1987, p37

La gestion des ressources humaines correspond donc à un échange entre deux parties : un salarié, actuel ou potentiel, et une entreprise. Si l'on considère que le marketing peut s'appliquer dès lors qu'il y a échange entre deux parties alors il semble pertinent pour étudier et fournir des outils afin de gérer l'échange entre un salarié et une entreprise. A l'instar de Liger, nous pensons qu'il est possible de parler de marketing des ressources humaines.

### **3.2 Possibilité de penser un marketing RH**

Comme nous l'avons vu, plusieurs auteurs en gestion des ressources humaines ont emprunté certains concepts et outils du marketing. Cependant, pour Igalens<sup>12</sup>, ces concepts « ne vont pas au bout de la transposition, car ne prennent pas en compte la totalité de l'approche marketing traditionnelle ». Pour ce faire, il propose le concept de « marketing social ». Liger parle quant à lui de « marketing des ressources humaines », défini comme « une nouvelle approche de la relation salarié/entreprise qui consiste à considérer les collaborateurs (...) comme des clients au sens le plus noble. Il s'agit d'appliquer la logique et les techniques du marketing et de la communication pour :

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

L'approche de Liger est intéressante sur plusieurs points :

elle introduit l'idée de relation salarié/entreprise présente dans la perspective de l'échange ;

elle met en avant deux objectifs fondamentaux d'une approche marketing en RH qui sont la conquête de nouveaux candidats, et la fidélisation, reprenant les deux desseins majeurs d'une stratégie marketing de manière générale.

Toutefois, elle présente une limite majeure : l'introduction au sein même de la définition du marketing RH du terme « marketing » ; ce qui consiste à définir le marketing comme étant du marketing !

La définition que nous proposons est basée sur celle du marketing de l'Association Américaine du Marketing (AMA, 2004) fondée sur le principe de valeur partagée et de

---

<sup>12</sup> LENDREDIE(J) ET LINDON (V), Op.cit., p79

relation-client. Le marketing est considéré comme une « fonction organisationnelle et un ensemble de processus afin de créer, délivrer et communiquer de la valeur aux consommateurs, et afin de manager la relation-client d'une manière qui soit profitable à l'organisation et aux actionnaires ».

Ainsi, nous pouvons définir le marketing des ressources humaines (marketing RH) comme l'ensemble des méthodes et des moyens dont dispose une entreprise pour créer, délivrer et communiquer de la valeur, auprès de ses salariés actuels et/ou potentiels et pour gérer la relation avec eux d'une manière qui soit profitable à l'organisation et aux salariés.

## **Section 2 : le marketing et la GRH : un mariage de raison**

### **1. Les fondements du marketing RH**

Le département RH prend son ampleur dans toute les entreprises et elles doivent aussi être impliquées par les activités de l'entreprise, d'où la création du marketing RH, C'est l'ensemble des stratégies commerciales à mettre en place au niveau des RH dans le but d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Le marché concerné par ce type de marketing est limité dans l'emploi, tout ce qui le concerne, formation, offre d'emploi, sélection des CV, les règles de travail, les besoins des employés dans la réalisation de leur travail. Ces données doivent être recueillies avant de choisir les stratégies marketing. De nombreuses techniques de gestion du personnel sont disponibles mais avec ce type de marketing, il faut appliquer celles qui permettent de faciliter la gestion des compétences de tous les collaborateurs dans l'entreprise.

A l'instar de PERVAIZ.<sup>13</sup>, nous pensons qu'il est possible de considérer le marketing des ressources humaines comme une philosophie dans laquelle on traite notre employé comme notre premier client.

#### **1.1 La philosophie du marketing RH**

La philosophie du Marketing RH est simple. Toutes les composantes d'une entreprise (son capital financier, ses produits en stock, ses brevets, ses biens immobiliers) appartiennent à

---

<sup>13</sup>PERVAIZ (K) et MOHAMED (R) : «Internal Marketing, Tools and concepts for customer – focused management», Print book , Amsterdam ,2002 ,Page 5.( Traduction par nos soins)

l'entreprise. Elle peut donc en disposer comme bon lui semble. Le capital humain collectif, c'est-à-dire la somme des individus qui la compose (leur force physique et intellectuelle) est la seule composante qui n'appartienne pas à l'entreprise. Ce sont des agents libres qui peuvent décider de travailler avec l'entreprise... ou avec son concurrent. L'approche Marketing RH conçoit donc les employés et les candidats potentiels comme des clients internes ou externes que l'on doit traiter d'égal à égal. On doit les attirer et les convaincre de continuer à œuvrer au sein de l'entreprise. Le Marketing RH a également un impact transversal sur les autres fonctions RH puisqu'il les invite à systématiquement adopter une approche client RH et à apprendre à mieux communiquer les messages RH.

Le marketing RH combine donc les meilleurs éléments des approches classiques et transpose les concepts marketing à la politique sociale de l'entreprise. Il fait appel aux techniques de marketing pour susciter la discussion, déceler les besoins, promouvoir la diffusion de l'information et l'adoption de produits et services et /ou de valeurs et comportement.

## **1.2 Définition de marketing RH**

Sans qu'il soit possible de citer d'une façon exhaustive toutes les définitions existantes du marketing RH, on retiendra trois, l'une qui reflète la vision du praticien du Marketing, qui est plus large, une autre qui est, plus précise, établie par un praticien de la GRH et enfin la dernière définition, qui est globale et concise, proposée par ARNAUD (S), FRIMOUSSE (S), PERETTI (J-M)

- a) selon le dictionnaire du marketing en ligne « le marketing RH consiste à développer l'image employeur d'une entreprise ou d'une structure publique en parallèle et en cohérence avec son identité et sa communication commerciale. Il se déploie sur l'ensemble des medias et hors médias.<sup>14</sup> »
- b) Philippe LIGER quand à lui, définit le Marketing des Ressources Humaines : « une nouvelle approche de la relation salarié/entreprise qui consiste à considérer les collaborateurs (...) comme des clients au sens le plus noble. Il s'agit d'appliquer la logique et les techniques du marketing et de la communication pour :

---

<sup>14</sup> <http://www.definitions-marketing.com/Marketing-des-Ressources-Humains.html>, (consulté le 30/6/2015 à 14h)

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

Grace notamment à des innovations sociales, des innovations d'organisation , développer une relation durable et de plus en plus individualisée avec les collaborateurs , faire de l'entreprise un employeur attractive à des vrais valeurs – employeur branding <sup>15</sup>»

- c) ARNAUD S., FRIMOUSSE S., et PERETTI J-M rapprochent plus que jamais dans leur définition le marketing appliqué aux RH au marketing: « le concept de marketing renvoie à l'idée de marché (market) et désigne la manière d'effectuer des actes de gestion commerciale. Considérer les collaborateurs de l'entreprise comme ses clients implique la nécessité d'individualiser les pratiques de GRH, de travailler sur le positionnement en tant qu'employeur, de segmenter l'offre en fonction des cibles, d'élaborer un plan pour optimiser le choix et la fidélisation des salariés <sup>16</sup>».

### 1.3 Les concepts du marketing intégrés par les ressources humaines

- **Tableau N° 1 : Les concepts du marketing intégrés par les ressources humaines**

Le concept	En marketing	En marketing RH
Le positionnement	Le positionnement est l'attribution de caractéristiques précise à une marque ou un produit afin d'apparaître de façon différenciée dans l'esprit de consommateur	Toutes les actions qui ciblent les candidats potentiels, Il s'agit donc de promouvoir le positionnement employeur de l'entreprise et son identité
Image de marque employeur	La marque, c'est une traduction concentrée des promesses, un raccourci d'attributs rationnels et émotionnels, de valeurs associées	La marque employeur sert à construire une image en tant qu'employeur. Cette image s'imprègne sur l'ensemble des

<sup>15</sup> LIGER (P), Op.cit. , page 10

<sup>16</sup> ARNAUD (S), FRIMOUSSE (S), PERETTI ( J-M) : « Gestion personnalisée des ressources humaines: implications et enjeux », in *Revue Management & Avenir* , N°28, Septembre - Octobre 2009,p.25

	<p>consciemment ou pas.</p> <p>C'est par exercice de synthèse, de résumé que l'on va rendre lisible. certes, elle ne traduira que partiellement la richesse de promesse de l'entreprise et des diversités des réalités internes .Mais elle est un repère, une identification qui rassure, car elle réduit le risque inhérent à tout choix. Au-delà de ces attributs internes, elle se définit aussi vis-à-vis de son environnement : elle permet à l'entreprise de se différencier de la concurrence, elle intègre les attentes de ses clients</p>	<p>prestations proposées par la DRH ; elle influence son design, son prix et sa promotion.</p> <p>Au-delà d'un simple impact sur la prestation RH, elle est également une source, d'adhésion, ou de rejet</p>
<p>Le marketing mix</p>	<p>Le marketing mix ou plan marchéage est l'ensemble des actions ou politiques, dosées et cohérentes, portant sur le produit, le prix la distribution et la promotion .Cette politique commerciale est couramment appelée les <b>4P</b> en référence à son origine anglo-saxonne :</p> <p><b>Product/Price/Place/Promotion.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Produit</b> : décisions portant sur la définition et les caractéristiques du produit et de sa meilleure adéquation possible aux besoins.</li> </ul>	<p>Personnel mix ou mix social, le DRH doit s'inspirer du marketing mix, non seulement dans l'esprit, mais également à lettre, c'est-à-dire approprier le marketing mix, à savoir le <b>Produit, le Prix, la Place et la Promotion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Produit</b> : (cliemployé) décision portant sur le profil et les compétences requises pour un employé actuel ou potentiel et de sa meilleure adéquation possible aux emplois</li> <li>• <b>Prix</b> : déterminer le prix de prestation et son offre RH, il</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Prix</b> : déterminé à partir des coûts de revient ; il dépend de la politique commerciale.</li><li>• <b>Place (distribution)</b> : choix du circuit et des zones de distribution.</li><li>• <b>Promotion</b> : actions à entreprendre pour faire connaître et informer les consommateurs des qualités et des avantages du produit</li></ul>	dépend de la politique contribution / rétribution et à la concurrence. <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Place (distribution)</b> : choix du circuit et des zones de distribution de l'offre RH</li><li>• <b>Promotion</b> : actions à entreprendre pour vendre ses prestations et se vendre en tant que DRH auprès des parties prenante<sup>17</sup></li></ul>
--	---	--

**Source : établis par nos soins d'après la théorie.**

## **2. Le marketing RH et d'autres concepts connexes**

Il est souvent d'usage – à tort – de confondre marketing RH et marketing social. Cependant, le marketing social – tel qu'il est défini dans le champ du marketing ou dans celui des ressources humaines – ne correspond pas du tout à la même définition : il convient donc d'effectuer une clarification, basant sur la réflexion de Serge PANCZUK et Sébastien POINT, entre ce qui

### **2.1 le marketing social**

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

---

<sup>17</sup> PANCZUK (S) et POINT (S) : « *Enjeux et outils du marketing RH : promouvoir et vendre les ressources humaines* », Edition d'organisation Groupe Eyrolles , paris , 2008 , p39 et 206

En marketing, selon Philip Kotler et Gérald Zaltman<sup>18</sup> – inventeurs du terme –, le marketing social renvoie aux applications du marketing pour le bénéfice de la société. Le marketing social combine les approches traditionnelles, de manière à susciter le progrès social. *In fine*, les politiques de marketing social peuvent servir à sensibiliser envers certaines problématiques sociales, environnementales ou culturelles. Il correspond donc à un processus de planification : à partir d'un diagnostic (étude qualitative ou quantitative) , une stratégie est élaborée ( positionnement , segmentation ,ciblage...etc.) ; on procède ensuite à une évolution des actions engagées »

### **2.2 le marketing interne**

Le marketing interne peut être défini comme « un ensemble de méthodes et de techniques qui, inscrites dans un plan d'action en trois phases

- compréhension du marché interne ;
- mis en adéquation avec les exigences du marché externe ;
- organisation du changement et mobilisation des hommes),

Ces étapes vont permettre à l'entreprise de disposer en permanence d'un capital de ressources humaines capable de dynamiser et d'accompagner son propre développement<sup>19</sup> ».

En effet, le marketing interne considère les salariés comme un marché à conquérir, et donc les relations avec leur hiérarchies sont des relations marchandes qui remplacent ainsi les relations hiérarchiques traditionnelles.

L'objectif du marketing interne est de nature économique, il vise à accroître la satisfaction du consommateur à partir d'action et de principes menés directement auprès des salariés, qui sont appréhendés comme les premiers clients de l'entreprise, et ce afin de confronter des problèmes de motivation et d'implication du personnel dans la vie quotidienne de l'entreprise.

Le marketing RH reprend cette notion « CLIENT » et cette attitude fondée sur un marché à conquérir, Néanmoins, il dépasse la simple notion de communication ou encore de système marchand, car il considère les salariés –actuels, passés ou futur comme les clients

---

<sup>18</sup>Michael( J-B) : « Marketing: Critical Perspectives on Business and Management », edition Routledg ,USA et Canada , 2001 , p208

<sup>19</sup> LEVIONNOIS (M) , « marketing interne et management des hommes » ,Edition d'organisation , paris ,p30

finaux d'une DRH qui doit leur « vendre » des prestations (formation, employabilité, plan de rétention ,etc.) .Mais la notion de client ne doit pas se limiter aux seuls salariés : elle peut aussi concerner la direction, les actionnaires et tous ceux à qui la DRH souhaite vendre, ou également se vendre afin de justifier la position stratégique qu'elle occupe dans l'entreprise d'aujourd'hui.

**Le marketing RH n'est pas du marketing social ou du marketing interne, mais il s'en s'inspire :**

- **Au marketing social** : il emprunte cet esprit de bien être et cette volonté de fabriquer un environnement au travail agréable afin de séduire .Mais les ressources humaines et la DRH doivent davantage mobiliser les outils marketing pour ne pas restreindre cette approche à la communication.
- **Au marketing interne** : il emprunte cette réflexion de considérer le salarié ainsi que toutes les parties prenantes dans une relation marchande ; il s'agit pour la DRH de vendre et se vendre.

### **2.3 Marketing RH : Une imbrication entre marketing, GRH et stratégie**

Les champs d'intervention de la fonction RH devient, de plus en plus large, qui va de l'opérationnel (paie, déclaration sociale..) au stratégique (management de changement ...).le marketing RH n'est pas seulement le fruit de l'union entre le marketing et les ressources humaines ; il possède également une dimension stratégique. C'est dans le lien entre stratégie et ressources humaines que le marketing RH apporte sa véritable valeur ajoutée et la source d'inspiration plus qu'une déclinaison marketing ; la figure ci-dessous montre la relation entre ces trois concepts à savoir : le marketing, la GRH et la stratégie

Figure N °2 : la relation entre le marketing, GRH et la stratégie



*Source : PANCZUCK (S), POINT (S). (2008), Enjeux et outils du marketing RH, Eyrolles.*

### **3. Le marketing RH : stratégie de séduction et fidélisation**

Le marketing RH prend de plus en plus d'importance dans les entreprises ces dernières années et bouleverse les pratiques RH. Cette pratique a pour objectif de recruter, intégrer mais aussi fidéliser. Cette recherche d'attractivité devient indispensable dans un contexte économique et social de plus en plus mouvant. Inflation des salaires et pénurie de certains profils font que l'entreprise ne se trouve plus dans la position de choisir ses candidats. Le choix est aujourd'hui à double sens : les candidats eux aussi évaluent et choisissent l'entreprise qu'ils veulent intégrer et dans laquelle ils souhaitent évoluer, au même titre que l'entreprise évalue et choisit le candidat qui lui convient le mieux... Mais c'est l'arrivée du web, et surtout des médias sociaux, qui a véritablement changé les pratiques RH. La prise de parole n'a jamais été aussi simple, les recherches d'informations de la part des candidats également. Face à de nouveaux besoins de compétences, les entreprises ont commencé à initier des pratiques de « marketing RH », déjà par la communication vers les candidats. Pour poursuivre leur développement, les entreprises se lancent depuis quelques années dans de véritables politiques de marketing RH visant à attirer les meilleurs talents. Cet équilibre de la relation recruteurs/candidats et la plus grande transparence sur la vie dans les entreprises ont eu pour effet une prise de conscience sur l'importance de maîtriser le discours RH externe mais aussi interne.

En effet, nous ne pouvons pas résumer le marketing RH à cette seule approche, fortement liée à l'acquisition de talents. En parallèle, les entreprises s'attachent à retenir leurs propres effectifs, à les fidéliser, en appliquant les techniques de marketing traditionnelles. Il ne s'agit plus seulement pour la fonction RH d'attirer, de retenir et de développer les meilleurs talents : la fonction RH doit également « se vendre ».

Le marketing RH est aussi une « arme » puissante pour légitimer l'activité de certaines entreprises. C'est le cas typique de ces entreprises polluantes qui veulent montrer qu'elles sont concernées par les questions environnementales. Le but est double : en interne éviter que les salariés aient le sentiment négatif de travailler pour une entreprise « sale » et en externe redorer son image, sa « marque employeur »<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup><http://www.abaka.fr/notre-blog-rh-cloud/rh-20/marketing-rh-strategie-de-seduction-et-fidelisation.html> , consulté le 24-8-2015 à 20 :56h

### **3.1 Séduire les Talents :**

Séduire les talents et attirer les meilleurs parmi eux grâce à un positionnement RH clair, «Pourquoi venir travailler et rester chez nous ?» et à une image employeur forte, «Ce qu'est vraiment l'entreprise et la manière dont elle communique sa culture d'entreprise, ses valeurs, ses modes de fonctionnement, ses politiques RH et RSE...».

Pour attirer des profils très disputés, les entreprises doivent améliorer leur image auprès des candidats. Elles misent sur l'évolution professionnelle et le bien-être au travail

#### **3.1.1 Image de marque employeur**

A la croisée du marketing, de la communication et des ressources humaines, la marque employeur est entrée progressivement dans le champ d'application des ressources humaines. La fonction RH intègre ainsi un rôle supplémentaire, celui de promoteur de l'image et de la réputation de l'entreprise

Franck LA PINTA et Vincent BERTHELO définissent la marque employeur en quatre éléments<sup>21</sup> :

##### **➤ ce que l'entreprise est vraiment**

l'entreprise doit faire un constat permanent de sa situation en matière de performance RH , afin de mener des actions d'ajustement des points faibles et de valorisation des points forts en s'appuyant en parallèle sur la communication . Au-delà des « aspects purement RH », qu'est l'activité de l'entreprise : la qualité de ses produits, sa situation financière, sa notoriété, sa position sur son marché

##### **➤ Ce que l'entreprise dit d'elle même**

Il s'agit de la communication de l'entreprise , sous toutes ses formes , pas uniquement de la communication RH , chaque communication officielle provenant de l'entreprise a un impact sur le choix d'un candidat , de postuler ou pas , d'accepter un offre ou d'allez chez la concurrence , car un candidat est en même temps un citoyen , un consommateur .Franck LA PINTA et Vincent BERTHELO appellent cela la « zone de confort de l'entreprise » puisque

---

<sup>21</sup> LA PINTA (F) et BERTHELO (V) , « *marketing RH* » , Studyrama , paris , 2013 ,p54

ce sont les seules formes de communication qu'elle peut maîtriser , contrairement à ce qui lui est intrinsèque , « ce que l'entreprise est vraiment »

### ➤ **Ce que les collaborateurs disent de leur entreprise**

Il existe un lien direct entre la perception que le salarié a de son employeur et son apport au rayonnement de la marque. Ce qui signifie que le salarié qui croit en son entreprise la recommandera sans retenue et contribuera au développement de sa marque, d'autant plus que les candidats potentiels ont aujourd'hui les moyens de communiquer avec au moins une personne liée à l'entreprise par internet (réseaux sociaux, forum ....)

### ➤ **Ce que le public dit de l'entreprise**

Il s'agit de toutes les personnes extérieures à l'entreprise, qui s'expriment sur la marque employeur et qui, « par leur diversité, leur importance potentielle et leur subjectivité, peuvent générer un « bruit » sur l'entreprise », aisément propagé par les médias sociaux , « inutile ici de chercher à critiquer la légitimité ou la véracité de ces messages , car aucun lien contractuel ne les lie à l'entreprise ; elle ne peut en aucun cas tenter d'influencer , d'orienter, de brider leurs prises de positions » . Il ne faut pas donc que l'entreprise cherche à plaire à tout le monde, mais à plaire, à priori, à ceux qui sont ciblé.

Françoise Gris, présidente de Manpower France et membre du conseil d'administration de l'école Centrale de Paris a identifié les 3 caractères contribuant à de l'image employeur<sup>22</sup> :

- Le sens, c'est à dire 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 ?

---

<sup>22</sup> CZAJA CATRICE(H) : « *Le Marketing RH dans les SSII Une véritable solution pour optimiser ses recrutements et la pérennité des collaborateurs dans l'entreprise ?* », mémoire de master2 en management RH , cci valenciennois , 2009, p41 , in [http://www.memoireonline.com/10/09/2751/m\\_Le-Marketing-RH-dans-les-SSII--Une-veritable-solution-pour-optimiser-ses-recrutements-et-la-peren0.html](http://www.memoireonline.com/10/09/2751/m_Le-Marketing-RH-dans-les-SSII--Une-veritable-solution-pour-optimiser-ses-recrutements-et-la-peren0.html) , ( consulté le 30/8/2015 à 23h)

- 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.
- 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.

### **3.1.2 Le Recrutement**

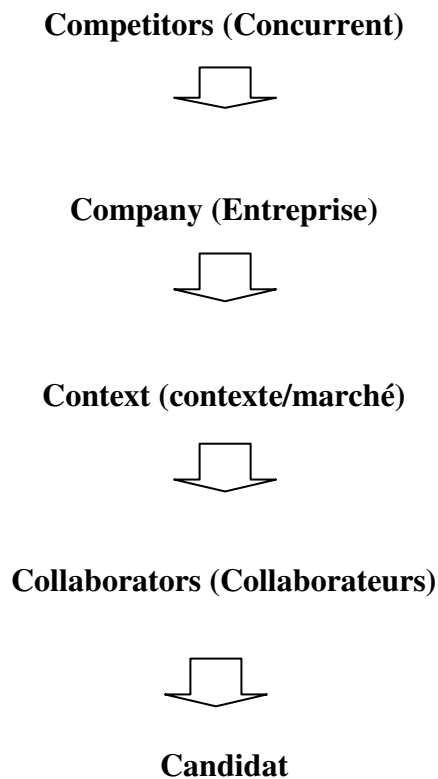
Aujourd'hui plus qu'hier encore, le recrutement ne se fait pas pour combler un poste immédiatement vacant, mais pour un parcours professionnel complet dans lequel les changements rapides de contexte économique et technique obligent les salariés à s'adapter constamment aux évolutions de leur métier<sup>23</sup>.

Recruter le bon candidat, dès le départ ; le recrutement d'une personne dont les qualifications ne conviennent pas aux exigences du poste finira par vous coûter très cher ; c'est pourquoi il est important en amont du processus de recrutement de bien définir le poste à pourvoir, ses exigences, définir bien le profil du candidat à occuper le poste. Autrement dit mettre la bonne personne à la bonne place toute en utilisant des outils bien définis ; mais avant de choisir des outils de recrutement, il faut définir une stratégie Marketing. On pourrait décider de cette stratégie à partir de la figure ci-dessous :

---

<sup>23</sup>COHEN( A) , « *Toute la fonction ressources humaines* » , Edition Dunod, paris , 2006, p 98

Figure N°3 : la stratégie de marketing établie avant le recrutement d'un nouveau profil



**Source :** CZAJA CATRICE(H) : « Le Marketing RH dans les SSII Une véritable solution pour optimiser ses recrutements et la pérennité des collaborateurs dans l'entreprise ? » , du Valenciennois , 2009,p41,in [http://www.memoireonline.com/10/09/2751/m\\_Le-Marketing-RH-dans-les-SSII--Une-veritable-solution-pour-optimiser-ses-recrutements-et-la-peren0.html](http://www.memoireonline.com/10/09/2751/m_Le-Marketing-RH-dans-les-SSII--Une-veritable-solution-pour-optimiser-ses-recrutements-et-la-peren0.html) , ( consulté le 30/8/2015 à 23h)

Cette conception permettra d'avoir une vision globale du marché. Elle prend en compte l'entreprise, les concurrents, la situation du marché de l'emploi, les candidats et les collaborateurs. Ces 5C ont pour mission de répondre à la question suivante : Quels sont les points forts et les axes d'amélioration de ma politique RH dans ces 5 domaines ?

Ainsi, une fois la stratégie marketing définie, on est en mesure de choisir les outils de recrutement, à utiliser pour : attirer son cœur de cible, mettre en avant ses points forts, devancer ses concurrents, être reconnu sur le marché etc. Les outils de recrutement utilisés jusqu'alors ne sont plus les seuls à être efficaces. Il ne s'agit plus simplement de sélectionner

les candidats qui se présentent ; il faut aussi aujourd'hui savoir attirer, voire retenir des candidats qui sont parfois très demandés.

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 ».

### **3.2 fidéliser les compétences de l'entreprise**

Si l'attractivité est un véritable atout compétitif, l'entreprise doit également se battre en interne pour réussir à fidéliser<sup>24</sup>. La fidélisation est une action dont les effets ne pourront se mesurer que sur du long terme. Les hommes et les femmes de l'entreprise sont à la fois ses collaborateurs, ses clients, ses actionnaires, donc les premiers partenaires et les premiers Les entreprises qui gagneront sont celles qui se démarqueront de leurs concurrents mais également qui sauront reconnaître, motiver, faire grandir et fidéliser leurs collaborateurs et ce dans des contextes de plus en plus concurrentiels. Créateurs de valeur<sup>25</sup>.

Fidéliser ses employés, maintenir une relation durable, devient un des principaux enjeux du marketing des ressources humaines. 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 terme de recrutement mais aussi d'intégration, comme nous venons de le voir. 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

---

<sup>24</sup> CHAMINADE (B) : « les Compétences dans une démarche qualité », Afnor, France, 2008, p.85

<sup>25</sup> REALE(Y) et DUFOUR (B) : « Le DRH stratège », 2<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, Paris, 2009, p. 69

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-termes. Les employés ont souvent une relation ambivalente avec l'organisation : ils souhaitent bénéficier de formations, être intégrés dans des projets innovants ; mais n'ont pas nécessairement le désir de faire carrière dans la même entreprise.

### **3.2.1 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 », lato sensu. Cela signifie une évolution dans les métiers, grâce à la formation, en fonction des besoins de l'entreprise ou des désirs du salarié<sup>26</sup>.

### **3.2.2 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 à prendre en compte dans la gestion des ressources humaines. 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

---

<sup>26</sup> EL AKRAMI( A) et autres : « comportement organisationnel », deboeck , paris , 2000 , p149

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.

En conclusion, le profit est incontestablement un des principaux objectifs de l'entreprise, 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 ressources humaines 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 ressources humaines et le développement du personnel doivent prendre en compte deux ensembles importants de besoins : ceux de l'entreprise et ceux des employés.

La concrétisation de l'approche de marketing RH sur le terrain des organisations et des entreprises nécessite la mise en place et en valeur de ce que l'on appelle « Le plan du Marketing RH » qui constitue sa clé de réussite.

La prochaine section sera consacrée justement au mécanisme qui régit la mise en place du plan marketing RH comme outil de base de la GRH.

### **Section 3 : Elaboration d'un plan marketing RH**

Le marketing RH doit s'inspirer du marketing mix, non seulement dans l'esprit, mais également à la lettre, selon Serge PANCZUK et Sébastien POINT<sup>27</sup>, en autre termes il doit s'articuler sur les quatre dimensions du marketing mix, à savoir le produit, le prix, la place et la promotion

#### **1. Segmentation**

##### **1.1 Une démarche orientée « client »**

Le rôle de la DRH ne doit pas être réduit à un développement de produits et de service : la paie, contrat de travail, le recrutement..etc. au détriment de la dimension humaine. Il s'agit donc de mettre les attentes des clients (salariés), en intégrant des éléments qualitatifs ou intangibles : valeur, désir, personnalité..etc. au cœur du développement des produits et des services RH.

Le client constitue ainsi la base de la stratégie marketing RH une cible bien identifiée permet de développer un offre adéquate

##### **1.2 Les clients de la DRH**

Dans le but de construire une offre de service RH à la fois adaptée, fonctionnelle, utile et performante, d'abord lieu il est important que la DRH définit ses clients ensuite connaître leurs attentes :

###### **1.2.1 Qui sont les clients de DRH ?**

Les acheteurs de la prestation RH peuvent être segmentés comme suit :

###### **➤ Client interne ou externe :**

- Les clients internes sont liés à l'entreprise par un contrat de travail , ou intégrés à 100% à l'entreprise pendant une période donnée (salariés temporaire ) ;ils peuvent être subdivisés en catégorie en fonction de : leur statut , leur niveau hiérarchique , leur rôle d'encadrement , leur mode de relation à l'entreprise ,

---

<sup>27</sup> PANCZUK (S) et POINT (S) ,Op.cit , P 43 à59 .

leur participation à la performance de l'organisation , leur potentiel futur , leur appartenance géographique , nature de leur contrat de travail , leur particularités ....etc.

- Les clients externes qui sont toute personne non liée à l'entreprise par un contrat de travail : client potentiel, client de la concurrence et non-client absolu.

➤ **Le rôle des clients dans le système décisionnel de l'organisation**

L'analyse du rôle de chaque client dans un système décisionnel permet de comprendre les enjeux de pouvoir qui s'exerce autour de la fonction RH et donne une idée de la culture RH ; les clients qui peuvent être dans ce processus sont : les décideurs, les prescripteurs, les utilisateurs et les payeurs.

**1.2.2 Connaitre les attentes de ses clients :**

Afin de pouvoir répondre aux attentes des clients, il est pertinent de construire une offre qui s'articule autour de ses questions :

- **A qui ?** → A qui vendre ses produits ou services RH ? Quelle cible, quel segment ? pour quel résultat ?
- **Quoi ?** → De quoi ma cible a-t-elle besoin ou envie ? Pourquoi (pertinence) et pour quoi (objectifs) de cette offre.
- **Comment ?** → de quelle façon l'offre peut atteindre la cible identifiée ? Comment l'offre peut être attractive ?
- **Où ?** → où mettre à disposition mes services ? Quel système de distribution le plus efficace qui permet l'accès à l'information ou au produit ?
- **Quand ?** → A quel moment les clients seront plus réceptifs ?

**1.3 Segmenter son marché**

Un segment du marché est « constitué d'un groupe d'individus qui répondent de manière identique à un offre » cette segmentation permet à la DRH de connaître mieux son marché,

pour appliquer un plan marketing RH adapté aux attentes des clients homogènes actuels ou futurs. Ainsi il permet de différencier son offre dans un environnement très concurrentiel.

#### **1.4 comment segmenter son marché**

par un collecte d'information auprès des salariés , l'entreprise peut segmenter sa population selon des critères personnalisés , tels que le style de vie , la personnalité et l'intérêt ...Autrement dit , la segmentation est un processus interne et loin d'être détectés par l'extérieur .

trois exemples de méthode de segmentation, cité ci-dessous peuvent être utilisés simultanément :

- **segmenter en fonction de la matrice performance / potentiel**
- **segmenter les individus selon leur engagement**
- **segmenter selon la visibilité (l'influence) et le volume de la population**

Dans tous les cas, quelque soit la méthode utilisée, la segmentation doit respecter plusieurs exigences <sup>28</sup> :

- l'homogénéité : il faut respecter le degré de proximité de l'ensemble des salariés qui les composent ;
- La mesurabilité : le segment doit être défini par des critères objectifs et quantifiables ;
- La stabilité : il faut assurer la pérennité des actions de segmentation
- L'accessibilité : il faut offrir une prestation RH cohérente au regard du segment identifié et considéré.

## **2. Définir son offre et Fixer Le prix de la prestation RH**

### **2.1 Définir son offre**

Après avoir défini ses clients et segmenté son marché, à présent, l'entreprise doit définir, également son offre pour positionner ses produits ou services RH adaptés aux attentes ;le positionnement selon PHILIP KOTLER n'est d'ailleurs que le prolongement d'une démarche de segmentation.

---

<sup>28</sup> IGALENS (J) : « segmentation social et gestion des ressources humaines » , Encyclopédie de gestion , tome 3 , paris , 1997 ,p254

### **2.1.1 la différence entre les produits et les services RH**

Le choix de définir une prestation comme un service ou un produit est une décision marketing ; il s'agit de différencier les produits RH (qui peuvent faire l'objet d'un marketing mix) des services RH (dont le marketing se limite à l'information de l'usage)

cette différenciation permet à la DRH de distinguer la nature obligatoire de la prestation , si un service RH est obligatoire , il perd de la valeur et devient un dû , exemple ( paie , ensemble de prestations définies par la loi ...) ;ainsi elle permet le classement des produits par des critères de : durabilité , intangibilité , habitude de consommation ..etc.

### **2.1.2 Evoluer son offre de services RH**

La fonction RH doit analyser non seulement ses services (existants ou nouveaux) , mais également ses cibles (actuelles ou nouvelles ) , en se projetant dans l'avenir afin d'anticiper les changements éventuels „internes ou externes , ainsi elle peut s'articuler sur les actions à mener pour chaque cas , et qui sont quatre :

- Service existant pour une cible actuelle : consolider et optimiser les services RH et mesurer leur usage par cible.
- Service existant pour une cible nouvelle : évaluer si les services existants peuvent intéresser les cibles nouvelles et optimiser son offre pour répondre aux attentes.
- Service nouveau pour une cible actuelle : Elargir sa politique de fidélisation.
- Service nouveau pour une cible nouvelle : diversifier et innover de nouveaux services pour attirer, fidéliser sa cible

### **2.1.3 Différencier son offre par le positionnement RH**

Le marketing RH traduit la capacité à comprendre la prestation proposée afin d'optimiser leur positionnement, en donnant à une offre (produit ou marque) la crédibilité, la différenciation ; et l'attractivité au sein d'un marché et dans l'esprit de la

cible. Une véritable stratégie de positionnement RH permet à l'offre RH de se différencier, elle se déroule en six phases principales :

- Comprendre et analyser les services RH et les mettre en phase avec la stratégie de l'entreprise.
- Identifier la population cible.
- Prendre en compte la concurrence et s'en démarquer.
- Définir sa valeur ajoutée qui caractérise le produit en le rendant attractif et différent
- Formaliser et tester le positionnement auprès de quelques clients cible.
- Lancer le produit ou le service RH.

### **2.2 Fixer Le prix de la prestation RH**

Le calcul du retour sur investissement n'est pas toujours évident pour la fonction RH cela peut engendrer une incompréhension, voir un risque d'opposition avec la fonction financière qui cherche la profitabilité maximale, Or la réussite d'une entreprise dépend de la capacité de ces deux fonctions à collaborer et à s'associer dans le court et le long terme<sup>29</sup>.

Une transposition de la notion du prix en marketing, qui se décompose en trois éléments : les coûts, la demande et la concurrence, aux ressources humaines peut aider à comprendre le prix et rendre la prestation RH plus visible et plus quantifiable :

- **Les coûts** de diverses natures, engendrés par le développement et la mise en place d'une prestation RH, qui peuvent être :
  - Des coûts de développement relatifs à la conception du produit
  - Des coûts de mise en œuvre relatifs au lancement de la prestation RH
  - Des coûts de fonctionnement

---

<sup>29</sup> BAHRIZ (M-A) : « l'application du marketing des Ressources humaines ; étude de cas : LAFARGE BETON ALGERIE », mémoire de master en management des politiques et processus des ressources humaines, institut supérieur de gestion et de planification, Alger, Décembre2014, p.41

- **La demande** est de mesurer la sensibilité au prix, auprès des clients actuels ou futurs.
- **La concurrence** peut être dense, peu visible, peu lisible. elle est produite par des prestataires externes ou des structures internes :
  - **Les prestataires externes** : qui sont les organismes externes qui proposent les mêmes prestations RH que l'entreprise (consultant, universités, organisme de formation...)
  - **Les structures internes** : dans certaines organisations, les prestations RH sont proposées par plusieurs entités, elles-mêmes en concurrence

Le marketing RH permet, ainsi au RH, d'appuyer sa crédibilité sur des chiffres et quantifier non seulement les coûts directs (développement, achat...) mais aussi les coûts indirect (temps, détachement de personnel..), de justifier ses actions en mesurant les avantages directs ou indirects (motivation, rétention, engagement...) et d'élaborer une stratégie de négociation budgétaire efficace

### **3. le réseau de distribution de l'offre RH**

Une fois le produit et le prix définis, la DRH doit assurer la distribution de l'offre RH, en adaptant un ensemble d'actions, processus et organisations pour la mise en contact du produit ou du service avec l'utilisateur final.

Le choix d'un système de distribution dépend de plusieurs critères à prendre en compte, à savoir :

- La présence ou non d'un intermédiaire interne ou externe entre le prestataire RH et le futur utilisateur de la prestation RH
- Le positionnement du produit par rapport au client (prestation sur mesure pour haute potentiel, ou de regard consommation...)
- La proximité d'un client à un distributeur ou d'un produit (proximité fonctionnelle, relationnelle, culturelle...)

- La complexité d'un produit qui nécessite plus au moins du support à l'utilisateur et la fréquence d'utilisation qui nécessite un contrat régulier (paie, système de management de performance)
- La facilité d'accès au produit et le besoin d'un utilisateur à un conseil
- Le besoin de contrôle le maintient de l'intégralité du produit et des messages

### **3.1. formation du système de distribution**

Selon S.PANCZUK et S.POINT<sup>30</sup>, quatre profils de distributeurs peuvent être identifiés selon leur proximité avec le client et du sujet :

- **Facilitateur** : est proche des utilisateurs finaux, mais il n'a pas une connaissance approfondie du sujet .sa valeur ajoutée et la confiance qu'il a su nouer avec les futurs utilisateurs, peut est être contre-productive si cette personne ne s'engage pas à 100%
- **Relais** : n'a ni la proximité ni la connaissance ; son rôle consiste juste à passer une information
- **L'expert** : possède une maîtrise parfaite du sujet mais reste éloigné des utilisateurs, sa compétence technique sert dans la diffusion des prestations complexes.
- **Partenaire** : est le distributeur idéal, il est à la fois proche des utilisateurs et maîtrise le sujet .Son double avantage lui permet d'être associée en amont et on aval à la mise en œuvre et l'amélioration du produit

### **3.2. Evaluation du système de distribution :**

Il est indispensable que la DRH évalue en permanence la performance du circuit de distribution par ces critères :

- **Respect des délais** : n'est pas toujours évident, le rôle de distributeur entrera parfois en conflit avec les obligations opérationnelles
- **Respect et intégralité de message** : c'est la base du rôle de distributeur

---

<sup>30</sup> PANCZUK (S) et POINT (S) , Op.cit , p58-115

- **Relais d'information** : la qualité de distributeur à rapporter la rétroactivité des utilisateurs
- **Réactivité et adaptabilité** : mesure l'implication du distributeur et la capacité à adapter le message – sans toucher au fond- avec les attentes des utilisateurs.
  
- **Mesures quantitatives** : prend plusieurs formes en fonction de la stratégie de distribution choisie (nombre, temps et fréquence de contact avec les utilisateurs, nombre de propositions d'amélioration prise en compte ...)
- **Taux d'utilisation et Taux de succès** : porte sur la finalité de la distribution (nombre de personne utiliseront tel ou tel produit)
- **Mesure qualitative** complètent ou remplacent les mesures quantitatives ; elles ciblent 2 personnes :
  - Le distributeur : mesurer la qualité de leur intervention
  - L'utilisateur : mesurer leur utilisation réelle de la prestation RH

#### **4. Promouvoir une prestation RH**

La finalité d'une promotion est de vendre et faire acheter, cette notion, sur laquelle la fonction RH doit s'appuyer ses prestations, en regroupant un ensemble d'actions visant à favoriser la rencontre entre une population ciblée et des prestations développées par celle-ci. Ses actions peuvent prendre plusieurs formes, en fonction des stratégies suivantes :

- **Se faire connaître (l'information)** : beaucoup de salariés ne perçoivent que partiellement l'activité RH (la paie, le recrutement, la gestion carrière..) un contact régulier ne suffit pas pour se faire connaître sans volonté de communiquer en focalisant sur l'essentiel
  
- **Se faire reconnaître (l'identification)** : il s'agit de montrer en quoi la fonction RH est différente, ce qu'elle a en plus, mais aussi au moins

- **Faire connaître et reconnaître sa prestation** : il s'agit d'une promotion centrée « produit » contrairement aux 2 dimensions précédentes qui se focalisent à la fonction RH .Celle-ci a plusieurs objectifs :
  - Positionner son offre par rapport à la concurrence : la construction d'un message et d'une image à partir de la prestation, sa population de prix et sa distribution permettant de répondre à la question « En quoi cette prestation est faite pour moi ? »
  - Donner envie : il s'agit de la focalisation sur la composante irrationnelle de processus d'achat, celle de (l'achat impulsif ou l'achat non réfléchi) surtout dans le cas où la concurrence est très présente
  - Amener le futur client sur le lieu d'achat : il est tout aussi important de faire savoir aux futurs clients où trouver la prestation RH
  - Rassurer le client après l'achat \l'utilisation : l'acheteur est à la recherche des informations permettant de valider son choix et de le rassurer, il s'agit donc pour la fonction RH, non seulement d'assurer une promotion, mais également un service après vente via des messages rassurants

En communication, la fonction RH risque de tomber dans l'effet « Pravda », il s'agit d'une pratique quotidienne : le fait de ne parler de soi que d'une manière favorable. Cela a pour effet d'être contre-productif, et d'aller jusqu'au rejet.

La meilleure façon de se garantir contre ces effets improductifs de la communication, est de mixer la réalité et le futur, parlant quotidien en lui donnant des perspectives dans une démarche de marketing RH<sup>31</sup>

#### **4.1. construire ses messages :**

Un message efficace repose sur la capacité de définir les quatre composantes qui doivent être prise en compte :

- présenter les caractéristiques du produit
- Valoriser les avantages aux clients
- Anticiper les éventuelles objections des clients
- Mobiliser les émotions des clients.

---

<sup>31</sup> BAHRIZ (M-A) ,p.cit.p.49

## **4.2. cibler son message**

Le ciblage a deux dimensions qui sont différentes mais complémentaires, il se constitue en fonction de message associé à un style et la population ciblée.

- a. **Le ciblage part du message** : La DRH ne cherche pas l'adhésion d'une population en particulier, mais donne un message clair en espérant qu'il trouvera lui-même sa propre cible dans des personnes visées.
- b. **Le matraquage** : un message n'est ni précis, ni ciblé, il a pour stratégie de toucher le plus de monde possible.
- c. **Le ciblage part du client** : le message proposé, est celui qui fait avant tout plaisir au client. Les avantages ou les caractéristiques passent au second plan.
- d. **L'alignement** : survient en privilégiant un message précis, sur une cible précise.

Le choix de timing est très important, si un message est bien structuré, n'arrive pas au bon moment, il est inutile.

## **4.3. Mettre en œuvre sa promotion**

La mise en place d'une promotion, nécessite une implication de la fonction RH dans la définition et la communication des objectifs, outils et organisation<sup>32</sup> :

- **Objectif** : est celui de la promotion qu'est vendre (pousser le produit vers le client) et de faire acheter (pousser le client vers le produit)
- **Les moyens et les outils** : sont les techniques de communication et de promotion (ciblage, construction du message, choix du média, suivi et évaluation).
- **L'organisation en charge** : est généralement la DRH ou la fonction communication, quelque soit la structure, elle doit faire la différence entre le fond et la forme d'un message

---

<sup>32</sup>PANCZUK (S) et POINT (S) , Op.cit , p213

En retenant que le marketing RH est constitué de deux piliers principaux qui sont : l'attraction des nouveaux profils et la fidélisation des ressources humaines, et cela à travers un plan du marketing RH bien déterminé.

Après avoir défini et analysé le concept du marketing des ressources humaines, ses exigences, son évolution et son impact sur la dynamique de fonctionnement de l'entreprise ainsi que sur la fidélisation de ces ressources humaines, le prochain chapitre sera consacré essentiellement à la mise en valeur du concept de fidélisation en tant que sous-produit de marketing RH globalement.

***Chapitre2 :L'impact du Marketing  
RH sur la fidélisation des salariés***

Dans le chapitre suivant, nous tenterons d'expliquer en profondeur le concept de fidélisation des salariés et leur rapport avec l'approche de marketing RH. Ce chapitre sera composé de trois sections. Dans un premier temps, nous allons essayer d'expliquer le concept de fidélisation et ses différents outils, ensuite, nous allons définir la fidélisation en tant que réponse préventive à l'acte humain. Dans la troisième section, nous allons mettre en œuvre l'apport du marketing RH sur la fidélisation des salariés.

### **Section 1 : l'organisation et la fidélisation des salariés**

De nombreuses entreprises n'ont pas encore été rattrapées par la nouvelle réalité du monde du travail. Les dirigeants de ces entreprises continuent encore de dépenser leurs ressources humaines plutôt que de développer leur capital humain. Ils continuent de voir dans leurs salariés un moyen de production indispensable et coûteux et sont encore loin d'envisager qu'il s'agit d'un investissement qu'il faut savoir gérer. Ces entreprises continuent de confier des postes inintéressants à leurs salariés, sans prendre en compte leurs attentes, estimant qu'il suffira de les remplacer à la moindre faiblesse et que seules les exigences des clients priment. Ce qui ne manquera pas d'arriver, les conséquences d'une telle gestion ne pouvant effectivement entraîner que baisse de productivité, turn-over, accidents du travail et absentéisme. Il est surprenant de voir que certains de ces employeurs mettent la situation sur le dos des « chômeurs qui ne veulent pas travailler », avant de penser que c'est leur entreprise qui ne donne pas envie de travailler pour elle<sup>33</sup>.

#### **1. Relation entreprise /client interne /client externe**

##### **1.1 Redéfinition de la relation employeur/employé**

La raréfaction des ressources humaines qualifiées contraindra à terme l'organisation à repenser son rapport avec ses employés qu'elle devra désormais considérer comme des clients à part entière. On parlera ainsi de « cliemployés ».

---

<sup>33</sup> CHAMINADE (B) : « Identifiez et fidélisez vos salariés de talent », AFNOR, France, 2003, p.16

L'expression n'est certes pas très esthétique mais elle a le mérite de bien résumer le phénomène de prise en compte du collaborateur en tant qu'individu et non plus comme un simple matricule. L'entreprise va devoir apprendre à optimiser les ressources dont elle dispose pour en faire un avantage concurrentiel et doit impérativement en conquérir de nouvelles pour assurer la pérennité de l'organisation.

Ainsi, les responsables des Ressources Humaines vont devoir s'inspirer des techniques et des outils propres au marketing pour séduire les candidats potentiels, pour accueillir les nouveaux collaborateurs et pour fidéliser les plus compétents.

### **1.2 Relation client interne /client externe**

Les employés au sein d'une entreprise sont des clients comme les autres : on les appelle les clients internes.

Bien définir les relations clients-fournisseurs à l'intérieur même de l'entreprise est un aspect essentiel pour assurer un bon service également avec les clients externes. De plus, la satisfaction des clients internes influence directement leur productivité. Les services internes ont un impact direct sur le service offert par l'entreprise. Qui dit clients internes satisfaits dit clients externes satisfaits. « La rapidité d'exécution et l'efficacité interne jouent un rôle déterminant dans l'atteinte d'objectifs de satisfaction client ».

La fidélisation des employés constitue une condition essentielle à la croissance de l'entreprise, au même titre que la fidélisation des clients. Car une entreprise réunissant ces deux conditions pourra tout simplement réduire ses coûts car le « coût » de fidélisation des clients sera toujours inférieur à celui de leur fuite vers la concurrence, tout comme le « coût » de fidélisation des employés sera toujours inférieur à celui du turn-over. Cela peut sembler évident. Ce qui l'est moins, puisque peu appliqué dans les entreprises, c'est de rapprocher étroitement les stratégies de fidélisation « externes » et « internes »<sup>34</sup>.

## **2. La fidélisation des ressources humaines :**

Les salariés sont des personnes dans lesquelles il faut investir et les missions de l'entreprise ne sont plus seulement le profit et la création de valeur, mais aussi le développement de

---

<sup>34</sup> MAESTRONI (M) et autre : « Intelligence émotionnelle, services et croissance : Fidélisez clients et employés dans les services grâce à l'intelligence émotionnelle », Maxima, canada, 2009, p23-30

l'épanouissement de son personnel. Il s'agit donc de renverser le rôle du profit, qui devient ainsi une conséquence et un moyen, et non plus un but en soi. De fait, les hommes ne sont plus des ressources humaines que l'on peut dépenser, mais un véritable capital humain qu'il faut les fidéliser.

### **2.1 Les différentes approches de définitions**

La fidélisation peuvent être définie selon plusieurs approches : étymologique, courante, marketing et GRH.

#### **2.1.1. Approche étymologique**

La notion de fidélisation vient du mot « fidélité » qui est une valeur universellement consacrée et reconnue, depuis les temps les plus anciens. Elle vient du mot latin fidelitas qui est proche des mots fides qui signifie (foi) et foedus qui désigne (pacte, convention, alliance). La fidélité renvoie à l'idée de confiance, de croyances et de valeurs partagées. Elle a pour antonymes trahison, inconstance, et pour synonymes attachement, engagement, loyauté.

#### **2.1.2 Approche courante**

D'après LE NOUVEAU PETIT ROBERT<sup>35</sup>, « fidéliser » est le fait de « rendre fidèle (un client) ; rendre (le consommateur) attaché à un produit ». Pour Larousse, « fidéliser » est le fait de « s'attacher durablement à une personne, à une chose par des moyens appropriés ».

#### **2.1.3 Approche marketing**

Dans le domaine du marketing, de nombreux auteurs ont travaillé sur la fidélisation des clients. Toutefois nous retiendrons donc que fidéliser consiste à créer un attachement, une confiance qui amène le client à venir automatiquement chez vous.

La fidélisation de la clientèle est un ensemble d'actions à porté stratégique permettant à l'entreprise de conserver sa clientèle rentable à travers une démarche marketing efficiente,

---

<sup>35</sup> *Le Nouveau Petit Robert* , dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française, édition dictionnaires le robert, France, 1993, p75

tout en développant un sentiment de sécurité pour le client sur le caractère mutuel, bénéfique de la relation commerciale.

La fidélisation se rapproche du commerce éthique dans lequel l'entreprise développerait une politique commerciale et marketing visant à établir une relation particulière entre le client et son fournisseur, centrée sur le partage d'intérêts et/ou de valeurs (tangibles ou intangibles) au bénéfice des deux parties<sup>36</sup>.

Pour paraphraser Le Professeur BENAVENT, il faut arriver à ce que le client fasse l'économie du calcul économique. Qu'il cesse de se poser des questions sur la motivation de « ré achat » mais qu'il intègre cet acte comme une continuation d'une relation librement consentie.

Le concept de fidélité traduit l'attachement d'un consommateur ou d'un client à une marque, à un magasin ou à un fournisseur.

### **2.1.4 Approche de la GRH**

Plusieurs travaux sur les pratiques des GRH ont été réalisés par : LEWICKI, (1981) ; LOUART, (1991) ; PERETTI, (2001); CHAMINADE, (2004) ; BRUNETEAUX, (2005) ; et ils ont eu du mal à trouver une définition consensuelle de la fidélisation des salariés.

LOUART définit la fidélisation comme la « *politique visant au maintien de certains salariés dans l'organisation* ». Autrement dit, la fidélisation serait l'« ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés »<sup>37</sup>.

Les avantages professionnels en nature tels que avantages financiers, profil de carrière, offre de formation, proposés par les organisations, aux personnels à fortes compétences, ont par conséquent pour but de retenir certains salariés.

La fidélisation est l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement de ses salariés à elle-même (CHAMINADE, 2004).

---

<sup>36</sup> MEYER-WAARDEN (L) : « La Fidélisation client : Stratégies, pratiques et efficacité des outils du marketing relationnel », édition Vuibert, paris, 2003, p180

<sup>37</sup> PERETTI (J.-M) : « Dictionnaire des Ressources Humaines », 2ème édition, Vuibert, paris, 2001, p.205

En fait, toutes ces actions ayant pour vocation de rendre l'individu « captif » pourraient être qualifiées de pratiques de rétention. En effet, il semblerait qu'elles soient susceptibles de développer davantage un lien d'attachement type « *rétention* » (basé sur l'intérêt calculé de maintenir la relation) plutôt qu'un lien d'attachement type « *fidélité* » (qui est lui, certes, basé sur l'intérêt personnel mais également sur l'identification aux valeurs de l'entreprise).

Pour BRUNETEAUX, fidéliser revient à encourager le sentiment réciproque d'attachement et la rétention de certains salariés à fortes compétences.

La fidélisation serait donc le fait d'attirer et retenir durablement le personnel hautement qualifié et l'inciter à travailler selon les valeurs et l'intérêt de l'organisation, de rendre un salarié attaché à son entreprise<sup>38</sup>.

CHAMINADE<sup>39</sup> a schématisé l'équation de la fidélisation suivant ce modèle :

Fidéliser = attirer les talents + maintenir les compétences + avoir des salariés qui s'investissent dans leur entreprise et leur travail.

Finalement, la fidélisation serait donc le fait de rendre un salarié fidèle à son entreprise.

### **2.2 Enjeux de la fidélisation des Ressources Humaines**

Dans un environnement où les organisations sont de plus en plus confrontées à l'instabilité de leurs salariés, la notion de fidélisation est perçue comme un enjeu important tant du point de vue économique, démographique, social qu'organisationnel. Les responsables des ressources humaines cherchent à la développer, parce qu'elle :

- permet de maîtriser le turnover et de stabiliser les compétences et expertises au sein de l'organisation afin de maintenir un avantage concurrentiel et de réduire les coûts de remplacement. En effet, Philippe Liger<sup>40</sup> remarque que trouver un remplaçant à un salarié ayant quitté l'organisation ne signifie plus recruter un profil équivalent mais intégrer cette

---

<sup>38</sup> MEYSSONNIER (R) : « La gestion des formes d'attachement des salariés à leur entreprise », In Revue Economique et Sociale, vol. 62, n° 2, juin 2004, p. 93-106

<sup>39</sup> CHAMINADE (B), Op.cit , p .37

<sup>40</sup> LIGER(P), Op.cit, p.126

personne dans l'équipe, engager une formation spécifique avec les risques qui s'y attachent aux plans professionnels et relationnels.

-permet d'anticiper sur les difficultés futures de recrutement prévues sur le marché de l'emploi particulièrement en Europe et au Canada, en rapport aux départs massifs à la retraite et au vieillissement de la population active, ou s'annonce une pénurie de main-d'œuvre, de cadres et sur la probable « guerre des talents ».

- contribuer à favoriser la transmission des compétences et de savoir-faire par le développement d'une organisation « apprenante » pour le transfert des compétences.

- permet d'attirer les salariés disposant de compétences clés pour être réactifs et compétitifs face aux variations des marché , de conquérir des ressources rares et de les conserver par le développement d'une attractivité interne qui est entendue comme la capacité à retenir le collaborateur en lui montrant et lui démontrant pourquoi il a intérêt à rester.

- favorise une gestion éthique des ressources humaines par le développement d'un climat social favorisant leur engagement et leur satisfaction dans une relation « mutuellement profitable ».

- est un outil de gestion prévisionnelle des emploi et des compétences ( GPEC) car elle permet à l'organisation de manager la qualité dans le cadre de la « Total Quality Management » (TQM) en conservant ses salariés talentueux ,compétents , en réduisant les couts financière liés à la rotation du personnel et en investissant dans la formation , le développement des compétences . A ce sujet CHAMINADE<sup>41</sup> souligne qu'il est préférable de promouvoir le développement des salariés ayant déjà une expérience de l'organisation plutôt qu'aller vers un personnel sans cesse renouvelé.

### **3. Les outils de fidélisation des ressources humaines**

Un taux de turn-over de plus de 10% traduit généralement une détérioration des conditions de travail. Le coût élevé d'un recrutement et de l'intégration d'un salarié fragilisent l'organisation du travail et le fonctionnement de l'entreprise. Il est nécessaire, avant toute chose, pour chaque départ, de connaître et comprendre les raisons et les insatisfactions qui ont conduit un salarié à démissionner ou l'entreprise à se séparer d'un salarié : mauvaise entente

---

<sup>41</sup> CHAMINADE (B), Op.cit, p.48

dans l'équipe, sentiment de ne pas évoluer professionnellement, problèmes de management...L'entreprise pourra alors élaborer un plan d'action.

Il existe des outils à mettre en place au sein de l'entreprise : le salarié recherche de plus en plus une entreprise qui corresponde à ses valeurs et qui lui permette de s'épanouir aussi bien dans sa vie privée que professionnelle. Une politique de rémunération devient insuffisante, elle doit être complétée par d'autres actions calibrées et proportionnées à la taille de l'entreprise.

Selon Benjamin Chaminade<sup>42</sup>, consultant pour le cabinet Inside HR, les raisons de quitter un emploi évoluent avec l'ancienneté. Pour faire face à un turnover croissant, on peut utiliser des outils qui sont adaptés aux quatre phases d'évolution suivantes :

**Arrivée et intégration développement Maturité Déclin & départ** Ces quatre phases se traduisent de la manière suivante :

**3.1 La phase d'intégration : entre 3 à 6 mois :** A cette période, la réalité de l'emploi est connue. Le nouvel arrivant reçoit la charge de travail et le salaire correspondant depuis quelques mois. Malgré cela, le collaborateur peut être déjà démotivé en raison d'une pratique d'intégration défectueuse. Cela s'explique par un manque d'intérêt de la hiérarchie, les problèmes d'organisation, des mauvaises conditions de travail etc ; à cette phase l'entreprise doit **créer ou développer sa culture** en utilisant les outils suivants :

### **3.1.1 Soigner l'ambiance**

Pour qu'un salarié se sente bien au sein de l'entreprise et souhaite y rester, il est nécessaire que l'environnement dans lequel il évolue soit favorable. L'entreprise doit donc être attentive à l'ambiance au sein des équipes. Il est important de créer une atmosphère qui permette de développer des relations conviviales, d'entraide et d'écoute.

Cette logique implique le fait d'organiser régulièrement des activités fédératrices : réunions, repas en commun, séminaires, formations internes, retour d'expérience... Il peut suffire d'être attentif aux attentes et aux besoins des salariés par la mise en place d'une boîte à idées.

L'ambiance repose également sur l'image qu'ont les collaborateurs de leurs managers.

---

<sup>42</sup> CHAMINADE (B) : « Attirer et fidéliser les bonnes compétences », 2<sup>ème</sup> édition , édition Afnor, France , 2006 , p215

### **3.1.2 Améliorer la politique de communication**

La communication est la base de toute stratégie de motivation et de fidélisation des salariés.

Elle permet de :

- Développer le sentiment d'appartenance en mettant en commun un langage, une culture, des valeurs ;
- Favoriser l'adhésion et la coopération du personnel à la politique de l'entreprise en l'informant de ses perspectives (enjeux, objectifs, moyens, résultats).
- Rassembler et établir une relation pérenne entre la direction et les salariés et entre les salariés eux-mêmes, quel que soient leur métier et leur niveau de responsabilité.

Cette communication doit se faire à trois niveaux : au quotidien (au travers des échanges opérationnels), à moyen terme (par exemple sur l'organisation et les priorités à venir de l'entreprise), et à long terme (sur la stratégie globale de l'entreprise). Cette culture de communication doit être descendante (voie hiérarchique), montante ou latérale (entre équipe ou entre collaborateurs). Tous les canaux peuvent être explorés : réunions, lettre d'information, intranet, entretien individuel, conversation informelle...

### **3.2 La phase de développement : Entre 6 mois et 1 an :**

Le salarié est maintenant parfaitement installé dans son emploi ; il a une image claire de son travail, de la qualité de son management et des valeurs de son entreprise. Le salarié peut alors avoir le sentiment de ne pas être reconnu à sa juste valeur et annonce un manque de confiance en ses dirigeants par exemple. C'est au cours de cette phase que le collaborateur est le plus productif. Si l'entreprise le perd durant cette période, la rentabilité en sera déjà affectée. Ce sont les managers qui ont ici un rôle fondamental. Ils doivent encourager, soutenir leurs équipes, comprendre et soutenir. Les évaluations et la fixation d'objectifs peuvent être une manière efficace de maintenir la motivation du collaborateur. Le service RH joue un rôle important pendant cette phase. Il doit alors lui aussi comprendre les attentes du collaborateur pour pouvoir y répondre.

- Les actions à mettre en œuvre : **offrir des perspectives d'évolution**<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> [http://www.cci75-idf.fr/upload/pdf/capRH34\\_Pratique.pdf](http://www.cci75-idf.fr/upload/pdf/capRH34_Pratique.pdf) , consulté le 30/8/2015 à 20h .

### **3.2.1 Mettre en place une politique de formation**

Lorsque la formation n'est pas organisée dans le cadre d'une politique répondant aux besoins de développement des compétences individuelles et collectives, mais reste dépendante d'une logique d'offre, il arrive qu'elle soit encore utilisée comme « récompense » de l'implication du salarié, ou comme « consolation » d'une moindre augmentation salariale.

Evidemment, ce n'est pas en ce sens qu'il faut concevoir la formation comme outil de motivation et de fidélisation des salariés mais en ce qu'elle va prendre en compte leurs projets professionnels et leurs objectifs d'évolution et contribuer finalement à leur concrétisation. Dans ce cadre, la formation devient un facteur de reconnaissance.

Il faut voir la formation également comme un outil de création de valeur : l'entreprise sera reconnue comme une entité attachée au développement du capital humain et à l'employabilité de ses salariés.

### **3.2.2 Gérer les carrières**

Les salariés apprécient de savoir qu'ils ont des possibilités d'évolution au sein de l'entreprise pour s'investir au maximum dans leur fonction. Sachant que l'entreprise souhaite les faire évoluer sur d'autres postes afin de les fidéliser, les salariés auront le sentiment d'appartenir à une entité, ce qui les dissuadera de partir.

### **3.3 La phase de maturité : entre 1 et 3 ans<sup>44</sup> :**

C'est au cours de cette phase que le salarié est le plus rentable. Il connaît bien son travail et a établi un rapport de confiance avec les clients et les collaborateurs. Il va alors penser à son propre plan de carrière considérant que cette expérience est selon lui suffisante pour apporter de la valeur ajoutée à son CV. Il faut adopter le poste en fonction des qualifications du collaborateur ou de ses attentes ; donc il faut faire confiance aux salariés et les responsabiliser.

#### **3.3.1 Faire confiance aux salariés et les responsabiliser**

Pour que les collaborateurs s'épanouissent, il leur faut disposer de leur propre espace d'action, pour lequel ils savent qu'ils bénéficient de la confiance du dirigeant ou de leurs managers. Cette confiance s'exprime généralement par un management sous forme

---

<sup>44</sup> CHAMINADE (B), Op.cit ,P216

d'objectifs. Les collaborateurs doivent connaître clairement les missions et les objectifs qui leur sont confiés et mettre en œuvre eux-mêmes les moyens pour y arriver. Le manager veillera à n'intervenir que lors de points de contrôle, préalablement déterminés dans un planning.

Au-delà de leur faire confiance, il est nécessaire de laisser aux collaborateurs une capacité de décision dans un champ précis. Si les objectifs sont atteints, cela offre des raisons de satisfaction aux salariés et les confortent dans l'idée que leur rôle est important au sein de l'entreprise.

Cette stratégie passe inévitablement par la délégation, fonction essentielle du management.

### **3.4 La phase de déclin et de départ : après 3 ans**

Cette phase ne doit pas être vue comme une fatalité. Il est toujours possible de remobiliser un individu en lui proposant d'acquérir et de développer de nouvelles compétences. Après 3 ans d'ancienneté, un collaborateur a besoin de nouveaux défis et de changements. Après trois ans, le collaborateur a besoin d'une vision de son futur et du futur de l'entreprise (produit, stratégie, organisation etc.). Il faut alors lui proposer des évolutions de carrière, lui montrer que l'entreprise a encore envie d'investir en lui. Cette phase est celle de l'acquisition d'obtenir de nouvelles responsabilités hiérarchiques. Donc il faut associer les salariés à des projets novateurs.

#### **3.4.1 Les associer à des projets novateurs**

Le travail routinier a tendance à baisser le niveau de motivation, semaine après semaine, d'une équipe. C'est pourquoi l'entreprise doit savoir transmettre des impulsions aux collaborateurs en lançant de temps en temps des projets novateurs ou des « projets défis », afin de susciter la mise en œuvre d'idées. Cela peut passer par leur association à la résolution de certains problèmes qui se posent dans l'entreprise.

Ces impulsions permettent de galvaniser les troupes, à condition que la réussite des projets soit clairement associée à une récompense (prime, journée de repos, chèques cadeaux, soirée, repas...).

Une politique de fidélisation efficace prend en compte ces différentes phases, mène des actions spécifiques et plus globalement de maintenir le bien être de ses salariés (écouter, entretenir un bon climat social, lui offrir des petits plus comme une conciergerie).

Ensuite, afin de prévenir les départs, les managers doivent être capables de reconnaître les collaborateurs démotivés, désinvestis dans leur travail ou non impliqués dans la vie de l'entreprise. Lorsqu'un élément est identifié, le manager doit rechercher les causes qui expliquent la volonté de partir et, dans la mesure du possible, apporter des solutions qui permettent de motiver le collaborateur.

Enfin, la rémunération reste un facteur important de la fidélisation. D'une manière générale, la rémunération est la contrepartie financière de la contribution du salarié. Dans une optique de fidélisation, la rémunération ne s'appréhende pas d'une manière globale, elle doit être flexible et individualisée. Le salaire est perçu comme une reconnaissance de la contribution du collaborateur et non comme un élément pour le retenir.

La fidélisation est un processus managérial et socioculturelle que doit investir l'entreprise. De puis la phase de recrutement des ressources humaines, il s'agit d'une activité intense sur les différents plans que les managers doivent prendre en considération ; cet effort d'investissement de l'immatériel constitue la base du marketing RH et un acte de prévention déterminant contre les risques humaines sur les différents plans. La prochaine section sera consacrée à l'étude de cette approche préventive comme impératif du marketing RH.

### **Section 2 : la fidélisation comme réponse préventive à l'acte humain**

D'après Poulain-Rehm , « avec la satisfaction, la fidélité revêt plutôt un caractère physique ; les salariés sont fidèles car ils sont satisfaits des conditions matérielles, entendues au sens large, offertes par l'entreprise. Avec l'implication, la fidélité présente plutôt une signification intellectuelle : les salariés sont fidèles car ils adhèrent aux objectifs et valeurs de l'entreprise ».

#### **1. Théorie de la satisfaction**

Quelle que soit la structure adoptée, une organisation est créée en vue d'une production de biens ou de services à l'intérieur de laquelle des personnes occupent différentes fonctions et exercent diverses activités afin d'atteindre un but commun. Le résultat dépend généralement des attitudes favorables ou défavorables que ces personnes ont à l'égard de leur emploi ; ces attitudes impliquent le concept de la satisfaction au travail.

### **1.1 Définition de la satisfaction :**

On peut définir la satisfaction comme l'attitude mentale d'un individu vis-à-vis des aspects de son travail, les besoins de l'individu dont la réalisation provoque des états psychologique différents en milieu de travail. La relation comparative entre la situation actuelle de travail et la situation idéale normative.<sup>45</sup>

« La satisfaction est le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on attend, désire ou simplement d'une chose souhaitable » (LE ROBERT, 1993).

La satisfaction au travail est « Un état émotionnel correspondant au plaisir qui résulte de l'accomplissement d'une attente ou d'un désir<sup>46</sup> ».

L'individu peut avoir des attentes, éprouver des souhaits par rapport à son emploi ou des désirs et dont l'accomplissement peut entraîner la satisfaction au travail

La satisfaction a été étudiée très tôt en psychologie (Hawthorne, Mayo) car elle était théorisée comme un moteur de la performance.

### **1.2 Les modèles théoriques et les facteurs de la satisfaction**

On constate beaucoup de similitude avec le concept de la motivation : c'est un état psychologique, intermédiaire, antécédent de la performance.

De nombreux modèles de la motivation sont donc également des modèles de la satisfaction :

- le modèle de Maslow
- le modèle de Herzberg,
- le modèle d'Hackman et Oldham, par exemple.

D'autres modèles de la satisfaction sont très fortement inspirés de modèles de la motivation :

- Des modèles inspirés de la théorie de l'équité, comme celle de Lawler (1973) : les sujets comparent la situation de travail réelle à une situation idéale pour eux et pour autrui, il y aura satisfaction lorsqu'il y aura équivalence entre les deux perceptions et insatisfaction lorsque les deux divergeront<sup>47</sup>. Plusieurs facteurs influencent la satisfaction des salariés ; ces facteurs peuvent être regroupés en quatre catégories distinctes<sup>48</sup> :

---

<sup>45</sup> SEKIOU (L) et autre, Op.cit, p407

<sup>46</sup> Locke (E.A) : « la nature et les causes de satisfaction », édition Handbook, Chicago, 1976, P80

<sup>47</sup> [http://www.choixdecariere.com/pdf/6573/Modeles\\_satisfaction\\_au\\_travail.pdf](http://www.choixdecariere.com/pdf/6573/Modeles_satisfaction_au_travail.pdf) : « Les attitudes au travail, le cas de la satisfaction », consulté le 19/8/2015 à 23 :00h

<sup>48</sup> SEKIOU (L) et autre, Op.cit, p407, p408

- **Le travail lui même :**

Chaque salarié s'attend à ce que , par exemple , la répartition des tâches soit faite équitablement entre lui et ses collègues de travail ; Sinon , il se sentira injustement traité et insatisfait de sa surcharge personnelle de travail par rapport aux autres , d'où l'importance de la description des tâches .

- **L'environnement physique :**

Chaque salarié s'attend à travailler dans un endroit sécuritaire et d'appartenance acceptable .La raison en est que le premier coup d'œil du nouvel embauché est la première impression qu'il aura de son travail

- **L'organisation :**

Chaque salarié s'attend que la politique de l'organisation soit clairement définie, afin que ces derniers soient équitables autant au plan n'interne qu'externe.

- **Les relations interpersonnelles :**

Chaque salarié s'attend d'une part , à être dirigé par un supérieur hiérarchique compétent au plan technique et des relations humaines , d'autre part avoir des relations interpersonnelles satisfaisantes avec son supérieur hiérarchique et ses collègues de travail .

### **1.3 Liens entre la satisfaction et différents résultats de travail.**

Malgré les théories avancées ; les recherches sur la satisfaction ont restés surtout théoriques. Elles se sont contentées de rechercher des liens empiriques entre la satisfaction et différents résultats de travail. Les concepts qui ont été associés les plus à la satisfaction sont : le turnover (quitter son emploi), l'absentéisme,

#### **1.3.1 L'absentéisme**

Se traduit par des journées perdues qui autrement seraient productrices, d'où son impact négatif sur la productivité de l'entreprise. L'absentéisme est le fait de ne pas se

présenter au travail lorsqu'on est censé le faire, que ce geste soit motivé ou non. Burke et Wilcox (1972), signalent que la décision d'un individu de s'absenter est une version miniaturisée d'une décision plus importante que celle de quitter définitivement l'entreprise. Weiss, D. (1978), voit dans l'absentéisme ; une forme de refus de travailler ; une décision laissée en grande partie au choix des travailleurs surtout lorsqu'il s'agit d'absence de courte durée.

Un employé peut être absent pour une multitude de raisons, On n'a jamais révélé de relation entre insatisfaction et absentéisme mais plutôt le contraire; si un employé est souvent absent, il va recevoir de mauvaises évaluations, des avertissements et des pressions de la part de ses pairs. Ces facteurs peuvent l'entraîner à être de plus en plus souvent absent et de fait insatisfait. La satisfaction contribue à diminuer l'absentéisme.

### **1.3.2 Le turn-over**

«Turn-over» appelé en français taux de roulement de personnel traduit l'ampleur des mouvements d'entrées et de sorties des effectifs au service d'une entreprise au cours d'une période donnée. Les employés embauchés au cours d'une période donnée, soit pour remplacer ceux qui ont quitté, soit pour combler des nouveaux postes par suite d'une croissance de l'entreprise constituent les «entrées».Les employés qui ont quitté l'entreprise par suite d'un licenciement, d'un congédiement, d'un départ volontaire (évolution dans la carrière, meilleures conditions de travail...) ou involontaire (retraite, incapacité totale, décès) constituent les «sorties».Le roulement du personnel étant un retrait définitif de la situation de travail.

## **2. La théorie d'implication**

Il est, de nos jours, convenu que l'organisation est de plus en plus exposée au risque de départ de ses salariés. En effet, ces derniers sont devenus maîtres de leurs trajectoires professionnelles et développent par conséquent divers modèles de mobilité L'impact d'un tel événement sur la performance de l'organisation semble être difficile à évaluer. Pour y faire face, l'organisation est tenue de stimuler et d'impliquer ses salariés.

### **2.1 Définition**

Le dictionnaire ROBERT définit l'implication comme « Fait d'être embrouillé, d'être mêlé à... compromis » (dans une affaire douteuse). L'implication est un engagement : dans

l'action, dans la relation, dans le résultat. C'est une énergie. Charles-Pauvers (1998)<sup>49</sup>, l'implication organisationnelle est «le lien qui unit l'individu à l'organisation; il représente une prédisposition à agir, résulte d'échanges, d'attentes réciproques entre l'individu et l'organisation».

Pour s'impliquer, l'être humain a besoin d'un accord total avec les buts qui lui sont proposés. On reconnaît l'implication du salarié dans l'attachement au travail, l'identification du salarié à son emploi, à son rôle. Le salarié impliqué attache de l'importance à son travail ; sa vie professionnelle occupe une place importante par rapport aux autres domaines de sa vie. Il le manifeste. L'implication concerne la représentation de soi, le concept qu'on a de soi. La part que tient le rôle professionnel dans cette image de soi est la base de l'implication dans le travail. C'est donc l'investissement de l'énergie dans la sphère professionnelle.

### **2.2 les dimensions de l'implication**

Meyer, Allen et Smith, en 1993 ont élaboré un modèle tridimensionnel du concept.

L'implication organisationnelle est composée de trois dimensions: l'implication affective, l'implication normative, l'implication continue ou calculée<sup>50</sup>.

#### **a. L'implication organisationnelle affective**

Cette composante désigne l'identification, un engagement, un attachement émotionnel à l'organisation. Le salarié reste dans l'organisation par désir profond, par volition. Cette dimension est considérée comme inducteur de l'efficacité au travail. L'implication organisationnelle affective d'Allen et Meyer serait équivalente à l'implication de Mowday et al. C'est la volonté d'appartenir à l'organisation et d'œuvrer pour son développement. Ces auteurs dénoncent le danger de considérer que seule l'implication organisationnelle affective peut conduire à des comportements désirés par l'organisation.

#### **b. L'implication organisationnelle normative**

---

<sup>49</sup> CHARLES-PAUVERS (B) : « Concilier implication organisationnelle et relation d'emploi flexible » , ALLOUCHE (J.) et SIRE (B) : « Ressources Humaines; une gestion éclatée », Paris, Economica ,1998, p.338-350

<sup>50</sup><http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2011sessou.pdf> , consulté le 21/8/2015 à 1 :00h

Cette dimension traduit une obligation morale de la part du salarié envers l'organisation. Il se sent obligé de rester et travailler dans l'organisation par loyauté en considération de ce que l'organisation lui a apporté. Ici l'implication se définit comme l'ensemble des pressions normatives internalisées qui poussent l'individu à agir dans le sens des buts et intérêts de l'organisation et à le faire, non pour en tirer un bénéfice, mais parce qu'il est bon et moral d'agir ainsi.

### **c. L'implication organisationnelle calculée**

Elle est dérivée de la théorie des side-bets de Becker (1960)<sup>2</sup>. Cette théorie dit qu'un individu impliqué agit de manière cohérente de façon à engager directement dans son action certains de ses autres centres d'intérêt qui sont au départ étrangers à l'action dans laquelle il s'engage. Cette cohérence s'explique par le fait que pour l'individu, il est moralement inacceptable et/ou, pratiquement inopportun d'agir autrement. Et aussi il voudra éviter les coûts qu'occasionnerait tout comportement non conséquent avec ses actes passés. Il choisira donc de continuer dans la même ligne d'action. L'employé calcule les coûts liés à son départ volontaire de l'organisation. Ces coûts surviennent par la perte des avantages professionnels accumulés pendant des années. De surcroît, le fait d'avoir fait des investissements au sein de l'organisation conduit le salarié à augmenter la perception des coûts encourus s'ils ne poursuivaient pas dans la même ligne d'action.

Selon Chaminade<sup>51</sup>, la fidélisation est un cumul d'implication et de satisfaction, Implication et satisfaction sont deux attitudes différentes. Il est possible d'être impliqué sans être satisfait ou vice-versa. L'implication est une attitude plus complexe que la satisfaction immédiate, elle comprend des moments de satisfaction et des moments de stress. Ce qui caractérise l'implication, c'est qu'il ne s'agit pas d'un sentiment temporaire, mais d'une attitude comportementale ;

**donc la satisfaction et l'implication sont deux orientations qu'incarnent de la fidélisation .**

### **3. la motivation et la fidélisation**

La motivation constitue le moteur qui vise avant tout la bonne marche et la croissance de l'entreprise

---

<sup>51</sup> CHAMINADE(B), Op.cit, p25

### **3.1 définition de la motivation :**

Selon DECKER Jean François : « la motivation, c'est la recherche préférentielle de certains types de satisfaction. Le terme (préférentielle) signifie que la motivation revêt incontestablement un caractère individuel et sélectif ; chacun de nous recherche les satisfactions qu'il apprécie le plus ; ces préférences étant subjectives »<sup>52</sup>

Motiver un collaborateur, c'est l'inciter à agir, c'est créer et entretenir des situations qui stimulent son désir de réaliser des tâches et atteindre les buts qui lui sont confiés.

La motivation au travail est aussi « l'ensemble des aspirations qu'un travailleur attache à son emploi et qu'il attend de voir s'y réaliser, en fonction du travail accompli, de la reconnaissance de ce travail par l'entreprise »<sup>53</sup>

Développer la motivation fait partie intégrante de la gestion des ressources humaines, et constitue une des tâches centrales des cadres et des dirigeants ; c'est un acte de management censé inciter les clients internes de l'entreprise à déployer de manière délibérée des efforts pour réaliser les objectifs de l'organisation, sachant que cette incitation ne sera effective que si les collaborateurs y trouvent un intérêt personnel.

Louis Bergeron, auteur de Satisfaction, motivation et performance au travail définit la Motivation : « comme une force intérieure, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels, tel qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie.»

La motivation peut être définie comme la cause du choix par une personne de développer un effort pour accomplir une tâche.

### **3.2 les théories de la motivation**

On résume les différentes théories de la motivation selon l'approche interne et externe par les deux tableaux suivants :

---

<sup>52</sup> DECKER (J-F): « Etre motivé et réussir », édition d'Organisation, Paris, 1988, P15.

<sup>53</sup> Fances ( R) : « Motivation et satisfaction au travail », édition EAP , paris,1988 , p14

**Tableau N°2** : les théories de motivation (approche interne)

<b>Théoriciens</b>	<b>Facteur</b>	<b>Grandes lignes</b>
<b>A.H.Maslow</b>	Hiérarchie des besoins	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Il a établi une liste des besoins personnels des salariés</li> <li>2- Ces besoins se présentent dans un ordre croissant : psychologique, de sécurité...(a), d'estime, de réalisation ...(b)</li> <li>3- Tant que les besoins inférieurs (a) ne sont pas satisfaits, l'individu s'en occupe ; quand ils sont assouvis, il s'occupe davantage des besoins supérieurs (b)</li> </ol>
<b>D.McClelland</b>	Besoins supérieurs	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- L'individu a une tendance naturelle à vouloir satisfaire trois besoins: a) l'accomplissement, b) le pouvoir, c) l'affiliation</li> <li>2- Il a étudié surtout le besoin d'accomplissement (disposition de la personnalité qui pousse l'individu à tendre vers le dépassement et le succès) .</li> <li>3- Le besoin de pouvoir est le désir d'influencer le milieu de travail ; le besoin d'affiliation est le désir d'être aimé et de vivre en harmonie avec son environnement</li> </ol>
<b>F.Herzberg</b>	Facteurs de motivation et facteurs d'hygiène	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Il a classifié les besoins fondamentaux selon deux facteurs :</li> <li>2- Les facteurs de motivation sont l'accomplissement, la reconnaissance, les responsabilités, les promotions, le travail lui même</li> <li>3- Les facteurs de satisfaction (ou d'hygiène) sont la politique interne de l'organisation, la rémunération, la supervision, les relations interpersonnelles, les conditions de travail</li> </ol>
<b>L.Festinger S.Adams</b>	Équité	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- L'individu se compare périodiquement à lui-même (ce qu'il reçoit par rapport à ce qu'on lui donne) et aux autres</li> <li>2- En se comparant aux autres, il développe des sentiments d'inéquité créant une tension qui le pousse à agir (pour rétablir l'équilibre)</li> <li>3- C'est dans le domaine des salariés que cette approche est surtout applicable</li> </ol>

Source : SEKIOU(L) et autres : « Gestion Des Ressources Humaines » , deboeck ,2001 ,p413

**Tableau N° 3 :** les théories de motivation (approche externe)

<b>Théoricien</b>	<b>Facteur</b>	<b>Grandes lignes</b>
<b>F.W.Taylor</b>	Homme économique	<ol style="list-style-type: none"><li>1- L'individu est principalement motivé par le salaire</li><li>2- Il définit l'organisation scientifique du travail afin que l'individu soit rémunéré en fonction de sa production</li><li>3- Il a ainsi établi des standards de production en décomposant les emplois en différentes opérations et en mesurant le temps requis pour chacune</li></ol>
<b>E.Mayo</b>	Homme social	<ol style="list-style-type: none"><li>1- L'individu est essentiellement motivé par ses relations avec les autres</li><li>2- Le fait d'être accepté par son groupe compte autant, sinon plus, pour le salarié que les motivations pécuniaires</li><li>3- L'individu est capable d'intégrer ses objectifs personnels et ceux de l'organisation</li></ol>
<b>B.F.Skinner</b>	Renforcement	<ol style="list-style-type: none"><li>1- Le comportement de l'individu est conditionné par son environnement externe</li><li>2- Des situations adéquates peuvent conduire l'humain aux comportements souhaités</li><li>3- Le renforcement continu (positif ou négatif) permet de faire apparaître plus rapidement le</li></ol>

		comportement voulu
<b>E.Locke</b>	Objectifs	<ol style="list-style-type: none"><li>1- Le comportement est motivé surtout par les objectifs conscients de l'individu</li><li>2- L'individu est avant tout rationnel, c'est-à-dire capable de fixer des objectifs et d'orienter sa conduite pour atteindre</li><li>3- L'individu produit plus et travaille mieux si ses objectifs de rendement pour l'organisation sont élevés</li></ol>

Source : SEKIOU (L) et autres , « Gestion Des Ressources Humaines » , deboeck ,2001 , p413

### **3.3 motivation et fidélisation : points convergents et divergents**

Les théories de la fidélisation tendent à supplanter celles de la motivation, ce qui traduit une évolution des concepts. Considérons que la fidélisation se subdivise en deux courants : les théories de la satisfaction et les théories de l'implication, que ces théorie ont une relation importante avec celle de motivation .Alors nous verrons successivement les relations satisfaction motivation et implication motivation afin de dégager les éléments de différences entre la fidélisation et la motivation.

#### **3.3.1 Motivation /Satisfaction**

Motivation et satisfaction ont en commun plusieurs caractères. Elles puisent toutes leurs sources dans les théories de la psychologie cognitive, en partant du postulat qu'il est possible d'agir sur la personne, afin d'accroître la performance de l'entreprise.

La satisfaction découle de l'expérience alors que la motivation se situe en amont ; ce sont les notions d'attentes ou d'aspirations qui différencient motivation et satisfaction.

### **3.3.2 Motivation /Implication**

Il est vrai que motivation et implication ont en commun plusieurs caractères ; mais les théories qui s'y rapportent cherchent en effet à expliquer le niveau d'effort fourni par les individus dans l'accomplissement de leurs tâches en avançant des déterminants possibles.

Par ailleurs, si on est motivé pour un travail, on est impliqué dans une entreprise. Le rapport entre motivation et implication étant plus complexes qu'un lien de cause à effet.

### **3.3.3 Motivation /fidélisation : quelle différence ?**

La motivation engendre un mouvement, l'implication lui donne sens et direction (logique participative d'après Paillé<sup>54</sup>, enfin la satisfaction est la résultante de ce mouvement, qui réalimente la motivation. L'attachement et la fidélisation s'influencent mutuellement. Quelques éléments de différence entre la fidélisation et la motivation sont relevés : pour la motivation l'entreprise développe sa performance à travers différentes motivations tandis que pour la fidélisation, l'entreprise développe le bien être des salariés et offre des opportunités d'adhésion à ses valeurs.

Face à ces défis, l'organisation devrait mobiliser les moyens pour fidéliser son personnel. Pour retenir ses employés et stimuler leur motivation, une entreprise peut utiliser des mesures financières, comme la rémunération au rendement, et des avantages non financiers, comme les pratiques favorisant la participation des employés et la formation. Ces méthodes sont appelées les pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH)

Après avoir défini et analysé l'ensemble des éléments composant le concept de fidélisation et montré ses exigences, nous tenterons dans la section suivante d'étudier l'apport du marketing RH sur ce concept.

---

<sup>54</sup> Paillé, P. : « La fidélisation des ressources humaines » , Economica, Paris , 2004, p55

### **Section 3 : l'apport de marketing RH sur la fidélisation des salariés**

#### **1. La fidélisation en marketing et en GRH**

L'appropriation des outils de fidélisation du marketing peut trouver un fondement théorique dans la théorie de l'échange social. On peut définir l'échange social comme un échange de biens matériels et surtout non matériels tels que les signes d'approbation, de prestige et de reconnaissance.

Historiquement, pour le marketing, l'échange était perçu comme une transaction. Le marketing des services et le marketing industriel ont toutefois fait évoluer cette notion de transaction en montrant les limites. Ils proposent un changement de paradigme traduit par le passage d'un marketing transactionnel à un marketing relationnel. Ainsi, depuis le début des années 1990, les chercheurs en marketing mettent plus que jamais en avant la nécessité pour une entreprise de fidéliser ses clients<sup>55</sup>, en se basant sur plusieurs constats<sup>56</sup> :

- Il est moins coûteux de conserver un client que d'en acquérir un nouveau (Aaker, 1991),
- Les clients fidèles sont souvent plus rentables que les clients occasionnels (Dawkins et Reichheld, 1990),
- Ils sont un gage de la stabilité de l'entreprise (Sharp et Sharp, 1997),
- Ils sont la source d'un bouche à oreille positif (Reichheld, 1996).

La théorie de l'échange peut également concerner la relation d'emploi. Celle-ci apparaît ainsi comme une relation d'échange que les participants cherchent à maximiser. La critique faite à cette vision utilitariste de l'échange souligne que seule la norme de réciprocité peut être la base d'un échange durable et source de satisfaction (Gouldner, 1960).

Selon la théorie de l'échange, l'entreprise cherche à développer une relation durable avec certains salariés ; ce qui se traduit par des relations sociales de qualité, une politique de communication et une recherche du bien-être des salariés (Peretti, 2005b).

---

<sup>55</sup> GRONROSS (C): « Relationship marketing: The strategy continuum », In *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, 1995, p.252-254.

<sup>56</sup> COLLE (R) et MERL (A) : « L'appropriation Des Outils Marketing De Fidélisation En Grh : Le Cas D'une Taxinomie Des Stratégies De Personnalisation », recherche scientifique, université Paul Cézanne Aix-Marseille III, 2007, p 5

Par le biais de la théorie de l'échange social, des parallèles sont donc possibles entre le marketing et la gestion des ressources humaines en ce qui concerne les outils de fidélisation. La gestion des ressources humaines s'intéresse ainsi à la notion de fidélité et aux moyens de fidéliser ses salariés ; de nombreuses entreprises y consacrant une part non négligeable de leurs ressources<sup>57</sup>. Certes, un certain taux de turnover peut présenter des effets positifs pour l'entreprise comme l'apparition d'idées nouvelles, ou l'évitement d'un vieillissement des effectifs ; les pénuries de main d'œuvre dans certains secteurs font de la fidélisation des ressources rares l'un des enjeux stratégiques majeurs. Par ailleurs, les coûts organisationnels associés au turnover sont souvent très élevés. Il pourrait ainsi être moins coûteux pour l'entreprise de conserver un employé que d'en recruter un nouveau. On peut identifier cette « économie des coûts de transaction » comme l'une des premières motivations des organisations à fidéliser leurs ressources. Celles-ci peuvent être liées aux coûts de recherche d'informations sur un nouveau partenaire (bilans de compétence, coûts de recrutement) ou aux coûts de coordination (apprentissage organisationnel, maîtrise des routines organisationnelles, intégration culturelle).

### **1.1 La convergence des enjeux de la fidélisation**

Les enjeux de la fidélisation en marketing et en GRH semblent donc convergents. Il ne s'agit pas ici de considérer que les enjeux sont identiques, mais simplement de constater une convergence. Le tableau N°4 les regroupe suivant trois objectifs principaux : la rentabilité/performance, la stabilité et l'image de l'organisation. Ces trois critères de convergence traduisent une approche « Business Partner » de la gestion des ressources humaines selon une vision stratégique de cette fonction. Toutefois, cette approche « Business Partner » ne doit pas réduire la présence de la relation humaine la gestion des ressources humaines. Le marketing des ressources humaines, tel qu'il a été précédemment défini, tend à permettre une meilleure conciliation des choix stratégiques des entreprises et des attentes des salariés

---

<sup>57</sup> LIGER (P), Op.cit, p61

**Tableau N°4 : Une convergence des enjeux de la fidélisation en marketing et en GRH**

	<b>Marketing</b>	<b>GRH</b>
<b>Rentabilité/performance</b>	-une réceptivité accrue aux actions marketing de la marque -les clients fidèles sont plus rentables que les clients occasionnels	-coût important du turnover -un salarié fidèle est plus impliqué
<b>Stabilité</b>	-une moindre réceptivité aux actions marketing des concurrents -chiffre d'affaires minimum garanti	-une réponse aux pénuries de main-d'œuvre annoncées
<b>Image</b>	-les clients fidèles sont la source d'un bouche à oreille positif	-la présence de salariés fidèles contribue à l'image positive de l'entreprise

**Source :** COLLE (R) et MERL (A) : « L'appropriation Des Outils Marketing De Fidélisation En Grh : Le Cas D'une Taxinomie Des Stratégies De Personnalisation », recherche scientifique, université Paul Cézanne Aix-Marseille III , 2007, p 7

Si les enjeux sont convergents, il peut sembler intéressant pour la GRH de se tourner vers le marketing afin de concevoir de nouveaux outils de fidélisation des salariés<sup>11</sup>. En effet, les réponses traditionnelles apportées par la gestion des carrières semblent dépassées. Ainsi, par exemple, le salaire est considéré comme un élément important, mais non suffisant pour fidéliser et motiver les salariés. Ceci passe désormais par une amélioration de la relation entre le salarié et son entreprise

### **1.2 La GRH à la carte (personnaliser) et la fidélisation des salariés**

Les salariés réclament aujourd'hui davantage de liberté et d'autonomie. Leurs besoins personnels sont de plus en plus pris en compte par une individualisation du rapport au travail. Bouchikhi et Kimberly constatent la création d'un fossé entre le pouvoir de choix des consommateurs et celui des salariés. Ils considèrent dès lors qu'il faut s'efforcer de personnaliser le milieu de travail. Les salariés ont de plus en plus tendance à devenir les«

architectes proactifs de leur plan stratégique personnel et de leurs relations avec leur milieu de travail ».

La GRH à la carte s'inscrit dans cette optique d'individualisation de la gestion des ressources humaines en offrant divers espaces de choix RH aux salariés

## **2. Les fondements de base de la GRH à la carte**

### **2.1 définition de la GRH à la carte**

L'entreprise a en effet connu, durant ces dernières années, des bouleversements majeurs : mondialisation de l'économie avec la disparition des barrières géographiques et temporelles pour les hommes et les capitaux, développement de nouvelles techniques d'information et de communication, évolution des mentalités et des attentes des salariés vers une meilleure prise en compte des attentes individuelles, apparition de nouveaux facteurs de compétitivité, passage d'une société industrielle à une société de la connaissance... Ces changements ont donné lieu à la constitution de nouveaux modes d'organisation. Aujourd'hui, les maîtres-mots sont la flexibilité et le « tout qualité ». Mais il apparaît également essentiel de personnaliser la structure de travail en accordant davantage de liberté et d'autonomie aux salariés.

La GRH à la carte peut contribuer à ce défi de la personnalisation de la gestion des ressources humaines en offrant aux salariés un certain nombre d'espaces de choix dans leur emploi.

On peut définir le concept de GRH à la carte comme suit<sup>58</sup> :

**La GRH à la carte est un mode de gestion personnalisé selon lequel l'organisation se rapproche du projet et des besoins personnels de chaque salarié en lui offrant divers espaces de choix dans son emploi**

### **2.2 les Enjeux de la GRH à la carte**

Dans le domaine du marketing, les pratiques de personnalisation sont anciennes. L'hypothèse de base du marketing relationnel consiste à dire que l'établissement d'une

---

<sup>58</sup> COLLE ( R ) : « l'influence de la GRH a la carte sur la fidélité des salariés :le rôle du sentiment d'auto-détermination », thèse en doctorat en management ressource humaine , université Paul Cézanne , Aix-Marseille , 2006, p153

relation durable, interactive et *individualisée* entre le consommateur et le fournisseur, basée sur la confiance et l'engagement, devient déterminant pour le choix.

Le vocable de « personnalisation » revêt cependant différents sens en marketing, et peut être appliqué à deux types d'éléments. Il est en effet possible de personnaliser aussi bien la communication, que l'offre elle-même.

La personnalisation et le « marketing individualisé » s'avèrent donc centraux dans la littérature marketing sur la fidélisation. De la même manière, la gestion des ressources humaines tend à devenir davantage personnalisée. Bouchikhi et Kimberly ont présenté un paradigme de gestion pour le XXI<sup>ème</sup> siècle qui suppose la nécessité pour la GRH de personnaliser le milieu de travail des salariés. L'entreprise devra donc tenir compte à la fois des attentes des actionnaires et des clients, mais également des salariés qui souhaitent participer au processus de décision et devenir davantage autonomes.

Il semblerait que la gestion des ressources humaines connaisse aujourd'hui une intensification de son individualisation. Cette individualisation s'inscrit dans le sens d'une plus grande efficacité pour l'organisation : ces pratiques auraient pour objectif de rendre le salarié plus autonome, responsable et créatif.

Le développement des démarches actuelles de gestion des compétences a pour objectif de s'affranchir des contraintes de l'administration collective des postes de travail au profit d'une gestion plus individualisée et décentralisée des salariés. Ceci conduit à une évaluation individualisée de la contribution productive des salariés, à des formes d'individualisation des rémunérations qui rétribuent la performance ou l'acquisition de compétences, ainsi qu'à une gestion individualisée des classifications et des évolutions professionnelles.

Dans la pratique, la gestion des ressources humaines est d'ailleurs confrontée à cette exigence de personnalisation. Peretti <sup>59</sup> considère que la personnalisation est une des cinq nouvelles logiques qui irriguent de façon croissante les politiques sociales. Cela peut se justifier par une diversification croissante des salariés qui composent l'organisation en termes d'âge, de qualification, d'ancienneté, de formation initiale, d'origine géographique comme en termes d'aspirations, de valeurs et de comportements.

La logique de personnalisation (ou de l'individualisation) irrigue les politiques d'emploi (du recrutement à la gestion de carrière), de rémunération (individualisation des salaires et de la protection sociale complémentaire), de formation (plans individuels de

---

<sup>59</sup> PERETTI (J.-M) et autre : « Introduction – Tous DRH : un défi pour les managers », éditions d'Organisation, Paris, 2006, p.21-34.

formation), d'aménagement du temps (horaires personnalisés, congés discrétionnaires) de communication...

### **3. la GRH à la carte comme outil de marketing RH pour fidéliser les salariés**

La GRH à la carte s'inscrit dans une perspective de marketing des ressources humaines. Les stratégies de fidélisation ont trouvé leurs premières applications dans le domaine du marketing. Le passage d'un marketing transactionnel à un marketing relationnel obligeant les entreprises à envisager la gestion des clients dans une perspective de long terme. De ce fait, il est possible d'envisager une appropriation des outils de fidélisation marketing en GRH.

Cette évolution vers une prise en compte des attentes de *chaque* individu (« markets of one » selon Gilmore et Pine existait donc en marketing avant qu'elle ne soit prise en compte en GRH.

Ainsi, certains outils de marketing appliqués jusque là aux seuls clients peuvent être étendus aux employés qui ne souhaitent plus laisser les autres décider à leur place. Cela permet de répondre à la diversité croissante des attentes des salariés. Cependant, elle peut être source de complexité et de coûts pour les entreprises. Dès lors, les responsables de ressources humaines doivent déterminer le type de personnalisation dont ils ont besoin. Dans ce cadre, la taxinomie des stratégies de personnalisation développée par Gilmore et Pine en marketing semble posséder un intérêt non négligeable. Elle permet en effet d'amorcer une réflexion sur le sujet. Notre propos consistera ainsi à adapter cette taxinomie à la gestion des ressources humaines.

Gilmore et Pine proposent une matrice reprenant les différentes stratégies de personnalisation existantes en marketing, suivant deux axes :

- Le degré de personnalisation de l'offre,
- Le degré de personnalisation de la représentation, c'est-à-dire du « contenu social de la communication »<sup>60</sup> ou de tout autre élément périphérique.

De cela découlent quatre stratégies pouvant être utilisées conjointement par les entreprises:

---

<sup>60</sup> SALERNO(A) : « Une étude empirique des relations entre personnalisation, proximité dyadique et identité de clientèle », In revue *Recherche et Applications en Marketing*, vol.16, n°4,2001 p.25-46.

- La personnalisation collaborative, qui correspond à un co-design du produit par le consommateur,
- La personnalisation adaptative qui offre un produit standard, mais personnalisable par le consommateur lui-même après l'achat,
- La personnalisation cosmétique qui permet de présenter un produit standard de manière différente à différents consommateurs,
- la personnalisation transparente, procurant à chaque individu des biens et services uniques sans qu'il ne sache explicitement que ceux-ci ont été personnalisés pour lui.

A l'instar de cette taxinomie, nous pouvons identifier deux dimensions de la personnalisation de la GRH : la personnalisation distributive et la personnalisation procédurale. Les concepts de personnalisation distributive et procédurale sont issus des deux dimensions de la justice organisationnelle : la justice distributive et la justice procédurale.

La personnalisation distributive fait référence à la personnalisation en termes de contenu, alors que la personnalisation procédurale fait référence à la personnalisation en termes de présentation. C'est la distinction classique entre la fin et les moyens . En effet, la personnalisation peut concerner tous les domaines de la GRH : la rémunération globale, la gestion des carrières et des compétences, la formation, la maîtrise du temps, mais également l'information et la communication<sup>61</sup>.

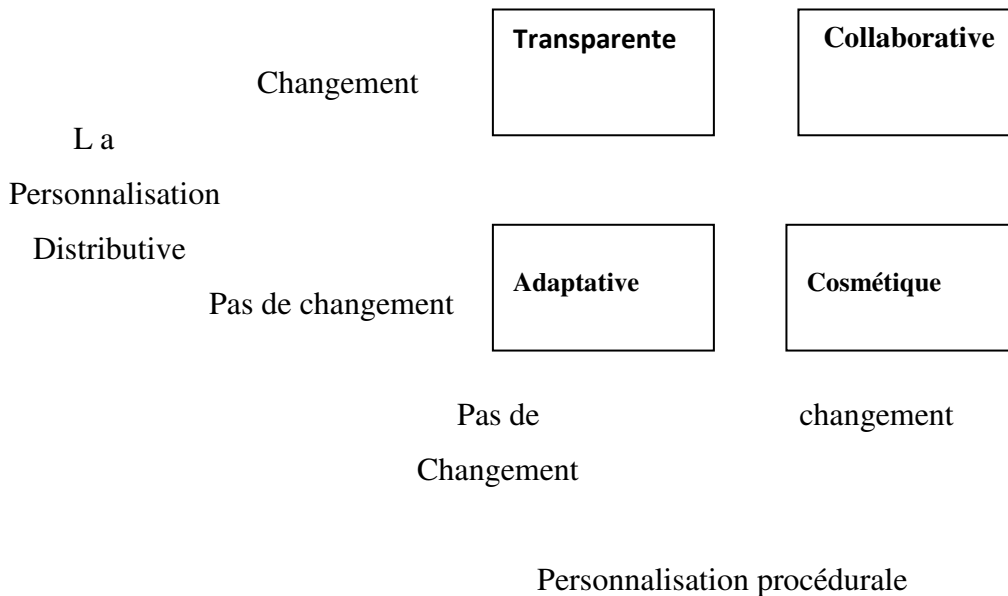
Sur ces deux dimensions, la taxinomie distingue selon que le « produit » est modifié et personnalisé par l'entreprise ou non avant d'être offert aux salariés. Gilmore et Pine proposent ainsi deux modalités : « changement » et « pas de changement ».

Par conséquent, la taxinomie des stratégies de personnalisation peut se présenter comme suit :

---

<sup>61</sup> PERETTI (J-M) : « *Ressources Humaines* », Op.cit, p89

**Figure N ° 4** : la taxinomie des stratégies de personnalisation



**Source :** Rodolphe Colle et Aurélie Merle, « L'appropriation Des Outils Marketing De Fidélisation En GRH : Le Cas D'une Taxinomie Des Stratégies De Personnalisation » , document de recherche scientifique, Marseille , p 12

Quatre stratégies de personnalisation de la gestion des ressources humaines peuvent être mises en évidence :

### **3.1 La personnalisation collaborative :**

L'entreprise n'offre pas les mêmes « produits » à l'ensemble de ses salariés. La pratique RH est personnalisée conjointement par l'entreprise et les salariés. L'entreprise aide ses salariés à exprimer leurs besoins. Ils conçoivent conjointement l'offre précise la plus adaptée.

Par exemple, la participation du salarié dans l'élaboration du plan individuel de formation (PIF) est une forme de personnalisation collaborative. L'entreprise et le salarié personnalisent conjointement les perspectives de formation de ce dernier.

Cette approche est particulièrement appropriée pour des entreprises dont les salariés ont un niveau hiérarchique et un niveau d'expertise suffisants pour a) pouvoir exprimer leurs

préférences et b) permettre une collaboration équilibrée. La personnalisation collaborative peut également permettre à l'entreprise d'aider les salariés à effectuer leur choix parmi un grand nombre d'options.

### **3.2 La personnalisation adaptative :**

L'entreprise offre les mêmes « produits » à l'ensemble de ses salariés, mais ces derniers peuvent les adapter par la suite à leurs besoins. Chaque salarié peut ainsi personnaliser les pratiques RH proposées par l'entreprise.

La personnalisation adaptative peut concerner les horaires individualisés qui permettent au salarié de choisir chaque jour ses heures d'arrivée et de départ dans le cadre de plages mobiles.

Cette pratique RH est offerte de manière standardisée à l'ensemble des salariés, mais elle permet une grande discrétion individuelle sur le moment où ces heures sont effectuées. La personnalisation adaptative paraît spécialement adaptée pour des entreprises dont les salariés souhaitent une plus grande autonomie afin de prendre leur vie davantage en charge et de la planifier de manière stratégique.

### **3.3 La personnalisation cosmétique :**

L'entreprise offre les mêmes « produits » à l'ensemble de ses salariés, mais les leur présente de manière différente. La personnalisation est donc ici davantage procédurale que distributive.

La personnalisation cosmétique pourra concerner par exemple les courriers adressés aux salariés. Certaines entreprises utilisent à ce titre des techniques du marketing direct en personnalisant les e-mails collectifs par l'ajout du nom de chaque salarié en entête.

Ce type de personnalisation est approprié pour des entreprises dont les pratiques RH ne peuvent pas être personnalisées. En outre, elle est la plus « économique » à mettre en œuvre. Il convient toutefois d'étudier dans quelle mesure ce type de personnalisation accroît la valeur perçue par le salarié, et de ce fait sa satisfaction. Des recherches sur le sujet semblent nécessaires en GRH.

### **3.4 La personnalisation transparente :**

L'entreprise offre à chaque salarié un « produit » unique. Cependant, il n'a pas explicitement conscience de cette personnalisation. Le salarié n'intervient pas dans le processus de personnalisation, si ce n'est en répondant occasionnellement à des études de préférence.

Les pratiques de segmentation de la GRH peuvent être considérées comme des stratégies de personnalisation transparente.

En effet, l'entreprise s'appuie sur les résultats d'études de préférences des salariés ou sur des critères *a priori* (position hiérarchique, nature du contrat de travail, nationalité, sexe) pour proposer ensuite des pratiques RH adaptées à chaque segment.

Cette approche sera pertinente lorsque :

- les attentes spécifiques des différents segments peuvent être prédites *a priori* ou inférées d'études de préférences menées auprès des salariés, et lorsque ceux-ci ne peuvent ou ne souhaitent pas formuler leurs besoins explicitement et de manière répétitive. Nous nous rapprochons ainsi du marketing one-to-one dont l'idée majeure consiste à minimiser le niveau de participation du client, en créant avec lui une relation d'apprentissage, et en mémorisant ses préférences.

La transposition à la gestion des ressources humaines de la taxinomie des stratégies de personnalisation de Gilmore et Pine présente l'intérêt de proposer quatre types de personnalisation différents selon les besoins des entreprises et de leurs salariés.

En effet, les entreprises n'ont pas les mêmes besoins en matière de personnalisation. Cerdin et autres<sup>62</sup> ont proposé une typologie des attentes des salariés en matière de personnalisation et d'espaces de choix. Celle-ci montre bien la diversité des attentes en fonction de diverses caractéristiques individuelles (âge, sexe, conflit travail-famille perçu, niveau de qualification...). Il serait en conséquence intéressant d'étudier l'impact de différentes variables individuelles sur la valeur perçue des stratégies de personnalisation mises en évidence.

Dès lors, le manager des ressources humaines qui souhaite proposer une gestion des ressources humaines davantage personnalisée à ses salariés devra au préalable se poser la question du type de personnalisation correspondant à son entreprise et à ses salariés. Il peut également être possible pour une entreprise de combiner deux ou plusieurs approches de personnalisation.

---

<sup>62</sup> COLLE (R) et MERLE (A), Op.cit, p 12

Enfin, le bien sont l'ennemie de l'excellence, « l'immense majorité des entreprises ne devient jamais ultraperformante précisément par ce qu'elle atteint un niveau relativement bon, ce que constitue, son principal handicap »<sup>63</sup>, dans cette perspective que les entreprises doivent agir, en gestion des ressources humaines, il ne faut pas que la DRH cherche à fidéliser la main d'œuvre rares, mais a fidélisé, à priori, aux excellentes mains d'œuvres, c'est pour cela que le marketing RH est un outil pertinent permettant d'atteindre cette excellence.

Après avoir analysé l'apport de processus du marketing RH sur la fidélisation des ressources humaines et montré aussi l'importance stratégique qui occupe ce processus dans la stabilité dynamique de la ressource humaine au sein de l'entreprise et l'équilibre entre les attentes des salariés et les objectifs de l'entreprise sur différents plans ; nous tenterons dans le prochaine chapitre de mettre en relief notre problématique de départ à travers l'entreprise « **MOBILIS** ».

---

<sup>63</sup> COLLINS (J) : « de la performance à l'excellence : devenir une entreprise leader ,nouveau horizon ,paris ,2011,p2

***Chapitre 3 : l'analyse expérimentale  
de l'apport du marketing RH sur la  
fidélisation des salariés au sein de  
l'entreprise « MOBILIS »***

Après avoir traité les différents aspects théoriques de notre recherche , en essayant de mettre en évidence les différentes pratiques de marketing RH et de fidélisation des salariés au sein de l'entreprise, nous allons ,dans ce chapitre ,répondre à la problématique de notre sujet de recherche et de faire le lien entre notre revue de littérature et la réalité de l'entreprise étudiée

Ainsi, nous allons présenter l'entreprise d'accueil, la méthodologie que nous avons suivie et les résultats de notre enquête menée dans l'entreprise, ainsi que une synthèse globale des points forts et faibles ; observés et proposer quelques suggestions pour l'amélioration de la pratique de marketing RH au sein de l'entreprise.

## **Section 1 : Généralité sur « ATM MOBILIS »**

### **1. Présentation d'ATM Mobilis**

#### **1.1 Historique**

ATM MOBILIS, filiale de la société Algérie Télécom, En juillet 2002, Algérie Telecom Mobile a été mise en place pour la gestion de l'activité mobile, pour devenir en 3Août 2003 ATM Mobilis.c'est une entreprise publique économique (EPE).

ATM MOBILIS est une société par action (EPE/SPA), qui sont détenues à 100% par la société mère Algérie Télécom.

ATM Mobilis est la raison sociale de la société, le nom MOBILIS a été choisi comme marque commerciale.

Le métier d'Algérie télécom Mobile est la téléphonie mobile, dont le domaine d'activité stratégique (DAS) d'ATM MOBILIS est la télécommunication sans fil, la commercialisation des lignes de téléphonie mobile et la prestation de services.

Algérie télécom (déstructurée) depuis l'attribution de la deuxième licence G.S.M au groupe Orascom télécom Algérie, selon le PDG Monsieur **SAAD DAMA**, il est engagé à mener un plan d'urgence en donnant la priorité absolue à MOBILIS,

## Chpitre3 : Analyse expérimentale de l'apport du marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de MOBILIS

---

Avec son offre post payée ATM Mobilis était donc le premier opérateur de téléphone mobile en Algérie. Le 03 février 2004 ; cette entreprise a lancé son service prépayé « Mobilis la carte » avec deux recharges. En décembre 2004 le lancement du premier réseau UMTS expérimental (3G), pour offrir des services de qualité et avec une couverture idéale<sup>63</sup>.

### 1.2 Organisation de Mobilis

Mobilis est organisée selon les standards mondiaux de management, dirigé par un président-directeur général (PDG) qui est entouré de Divisionnaires, Directeurs Centraux , Régionaux et de Conseillers. Son conseil d'administration est composé de membres issus d'horizons professionnels différents, qui valident les choix stratégiques de la direction. « organigramme de l'organisation :(voir annexe N°1 : organigramme général de Mobilis ) »

#### 1.2.1 Les Missions

MOBILIS ambitionne d'être le leader de la téléphonie mobile en Algérie. Elle se fixe comme objectif la contribution au développement économique et social de l'Algérie et de favoriser le rapprochement des individus et entreprises. Pour y parvenir, elle offre un service de téléphonie mobile de grande qualité, simple, efficace et accessible au plus grand nombre. Elle associe à ce service, plusieurs produits à valeur ajoutée

#### 1.2.2 Les Objectifs

Chaque entreprise doit définir ses objectifs à tous les niveaux (objectifs commerciaux, financiers, marketing, etc.). Elle doit se fixer des buts pour l'ensemble de l'entreprise, puis pour chaque domaine d'activité stratégique. Les objectifs d' ATMMobilis sont :

- assurer la qualité des développements futurs de Mobilis, élever au niveau des standards internationaux, les méthodes et les pratiques de la gestion interne ;
- Réussir la mise en place de la nouvelle Organisation Mobilis, et développer le professionnalisme des équipes par un management par la performance ;
- Renforcer l'empreinte de la marque Mobilis sur le marché Algérien ;

---

<sup>63</sup> Document interne de l'entreprise

## Chpitre3 : Analyse expérimentale de l'apport du marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de MOBILIS

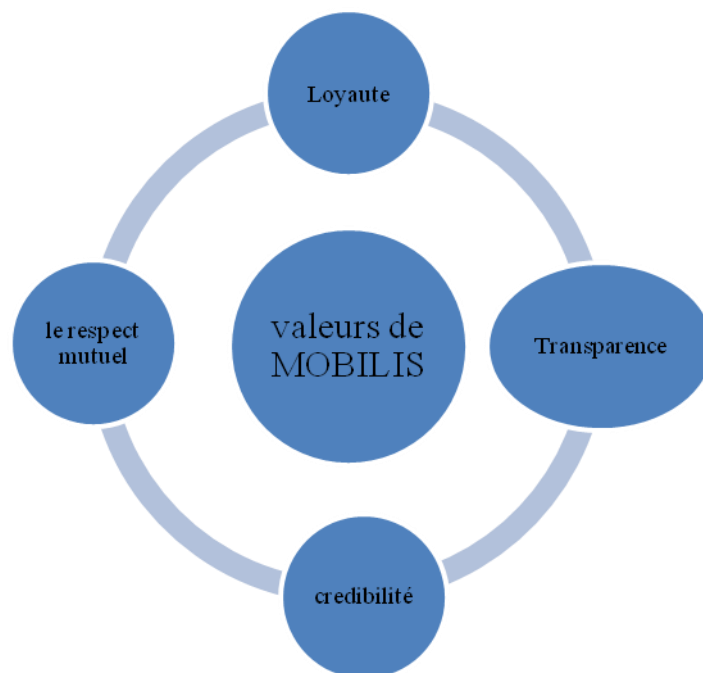
---

- Faire évoluer le chiffre d'affaires par l'acquisition de nouveaux clients, la fidélisation des clients existants et le développement des usages (Offres et services) ;
- Demeurer à l'avant-garde technologique devant la concurrence

### 1.2.3 les valeurs

ATM Mobilis est une entreprise nationale instaurée pour créer la richesse et générer du progrès, protéger et défendre les intérêts du consommateur en Algérie, assurer la qualité du service, la transparence, l'esprit d'équipe, le respect des engagements, l'éthique, l'innovation, l'excellence, le travail bien fait, le mérite et l'honnêteté. On peut résumer les principales valeurs de Mobilis à travers le schéma ci-dessous.

**Figure N° 5** : les principes valeurs de Mobilis



Source : établie par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise

## Chpitre3 : Analyse expérimentale de l'apport du marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de MOBILIS

---

### **2. La direction générale (siège social)**

Les structures des entreprises varient en fonction de la taille de l'entreprise, son historique, son domaine d'activité et la personnalité de ses dirigeants. Si les choix différents dans l'attachement des différents services aux différentes directions, les rôles exercés et les missions remplies restent les mêmes.

La direction générale est dirigée par un président directeur général qui est assisté par des conseillers dans les différents domaines d'activités à savoir, la technique, le marketing et le commerciale, ressources humaines, finance, juridique, et affaires générales. (voir annexe N°2 organigramme de la direction générale de MOBILIS)

La Direction Générale est le siège de l'ensemble des décisions stratégiques de l'entreprise, ses principales activités sont :

- L'élaboration des différentes stratégies d'ATM Mobilis.
- L'organisation structurelle de l'entreprise.
- Développement des nouveaux produits et services ATM.
- Prise de toutes les décisions pour un changement quelconque concernant l'entreprise

Enfin, pour mieux comprendre les fondements, la stratégie et le style de gestion humain au sein de Mobilis nous proposons de lire la charte de Mobilis ; extrait d'une revue de Mobilis N°9 publiée le 1-11-2011<sup>64</sup> (voir annexe N°3 : la charte de mobilis).

### **3. Focus sur la direction des ressources humaines :**

La direction des ressources humaines est placée sous l'autorité d'un directeur qui dépend hiérarchiquement du directeur de division des Affaires Générales. « Organigramme de la DRH (voir annexe N°4) »

La Direction des Ressources Humaines supervise le recrutement, la formation, la communication et la gestion administrative du personnel. Elle a la double responsabilité de devoir identifier les femmes et les hommes, qui permettent à Mobilis de mener à bien ses

---

<sup>64</sup> Document interne de l'entreprise

## Chpitre3 : Analyse expérimentale de l'apport du marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de MOBILIS

---

activités, et de mettre en adéquation les ressources humaines et les besoins identifiés (gestion prévisionnelle des emplois). Elle répond aux missions principales suivantes :

### 3.1 Les principales activités de la DRH

- Participe à l'élaboration de la stratégie de développement des ressources humaines ;
- Participe à la conduite du projet de développement de la gestion des ressources humaines ;
- Suit les évolutions du marché de travail algérien ;
- Participe à l'élaboration de la politique de la communication interne en liaison la direction de la marque et de la communication ;
- Organiser et pilote les projets relatifs un système d'information RH
- Veille au respect des règles de discipline générale et à la stricte application du règlement interne de MOBILIS
- Alimente les tableaux de bord
- Met en œuvre les contrats d'exécution du plan d'action

### 3.2 Les objectifs de la DRH <sup>65</sup>

- l'élaboration et la mise en œuvre de plans de formation et de perfectionnement du personnel ;
- Elabore un système de rémunération performant afin de développer les motivations ;
- Développe les systèmes de gestion des Ressources Humaines intégrés par l'élaboration des différents systèmes de gestion (recrutement, formation, évaluation de performances, gestion des carrières, ...).

---

<sup>65</sup> Rapport d'activité de l'année 2014 , p47

## Chpitre3 : Analyse expérimentale de l'apport du marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de MOBILIS

---

### **Section 2 : Méthodologie de l'enquête**

Dans cette section ; nous allons présenter brièvement les terrains sur lesquels nous avons recueilli nos données et de décrire la méthodologie employée pour y parvenir

#### **1. Choix de la méthode de recherche**

Dans cette étude, nous voulons étudier l'impact du marketing RH sur la fidélisation des salariés. De ce fait, **l'aspect quantitatif** semble se distinguer dans cette partie de recherche. L'existence de variables intervenantes, identifiées à priori dans des études théoriques antérieures, qui composent l'ensemble du processus que nous avons identifié et que nous allons expérimenter, ne fait que conforter notre choix de l'orientation quantitative de cette recherche qui nous semble la plus appropriée pour dégager l'information pertinente.

#### **2. Les outils de collecte des données**

L'instrument de collecte de données le plus utilisé dans les recherches quantitatives, et plus précisément dans les sciences de gestion, est **le questionnaire**. Celui-ci se définit comme un ensemble de questions, construit dans le but de générer l'information nécessaire à l'accomplissement des objectifs d'une étude. C'est un mode de collecte des données qui consiste le plus souvent à poser à un ensemble de répondants représentatifs d'une population donnée des questions relatives aux informations voulues

En ce qui concerne notre recherche, le choix d'un tel outil était presque évident. Tout d'abord, dans un contexte d'une recherche auprès d'une organisation, un tel outil est le moins complexe dans sa mise en place et permet d'obtenir un plus grand taux de participation, assure l'anonymat et la confidentialité des répondants ; il donne une plus grande flexibilité dans les conditions de réponses par son caractère d'auto-administration (l'enquêté répond seul au questionnaire).

Par ailleurs, un questionnaire adéquatement élaboré, nous permet de mesurer toutes les variables que nous avons considérées dans la recherche de manière assez efficace. En effet, les répondants nous livrent leurs premières impressions dans les réponses et nous obtenons ainsi des informations assez intéressantes et cohérentes qui vont nous servir à l'obtention de résultats fiables et valides ainsi que des conclusions pertinentes.

## Chpitre3 : Analyse expérimentale de l'apport du marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de MOBILIS

---

### a. Objectif du questionnaire :

Notre questionnaire vise à atteindre deux objectifs principaux à savoir :

- ❖ Identifier les outils de marketing RH externes et internes déployés par Mobilis
- ❖ apprécier les perspectives de fidélisation auprès des ressources humaines

### b. Conception du questionnaire :

Pour vérifier les buts de l'enquête, nous avons élaboré un questionnaire qui se compose de trois parties : (voire annexe N°4)

- ❖ **La première partie** : est une fiche signalétique, afin de ressortir les informations sociodémographiques ou le profil des répondants (sexe, âge, niveau d'étude, classe socioprofessionnelle, l'ancienneté, ).
- ❖ **La deuxième partie** : inclut les outils de marketing RH externe (comprend 3 questions) et interne (comprend 10 questions) .
- ❖ **La troisième partie** : elle inclut le degré d'appartenance et de fidélisation des salariés ainsi que les pistes d'amélioration proposés par l'ensemble des enquêtes (comprend 3 questions)

### Types de questions :

Le questionnaire comporte :

- ✓ Des questions fermées : lorsque le répondant a un choix à opérer sur une multitude de réponses qui lui est proposée.
- ✓ Des questions ouvertes : sous forme d'échelle de l'ikert ou celles qui donne la latitude au répondant d'exprimer son opinion sur une interrogation
- ✓ Une question à choix multiple : où l'interrogé pouvait choisir plusieurs réponses Parmi celles données ou/et en proposer d'autres.

### 3. Sélection de l'échantillon

## Chpitre3 : Analyse expérimentale de l'apport du marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de MOBILIS

---

En général, un large échantillon donne de meilleurs résultats. Mais il n'est pas toujours nécessaire d'interroger toute la population ou un grand nombre de personnes pour parvenir à une bonne précision. C'est ainsi que notre population mère est constituée uniquement du personnel de la Direction Générale d'ATM Mobilis qui compte environ 787 personnes

Cette liste (787 personnes) contenant de différentes catégories socioprofessionnelles, il a été soustrait la catégorie des exécutants qui n'a pas suscité notre intérêt par des raisons de délimitation du sujet ; seule une population de 569 personnes de cadres et de maîtrises a été retenue ; et à partir de laquelle nous avons prélevé l'échantillon de l'étude.

Quant à la taille de l'échantillon, nous avons retenu au départ 85 personnes. Mais, en définitive, nous n'avons pu traiter et analyser que les questionnaires de 80 personnes, avec un taux de réponses de 94.11%.

En effet, l'écart entre le nombre de questionnaires collectés et ceux distribués (-5) se justifie par le fait que certains questionnaires ne nous ont pas été retournés pour raison de perte et d'autres n'ont pas été entièrement remplis.

Pour déterminer notre échantillon, nous avons suivi la méthode d'échantillonnage de convenance dite « Empirique » (non probabiliste) ; c'est-à-dire que nous avons interrogé les personnes que nous avons rencontrées dans les services de l'entreprise (les services constitués principalement par des cadres et des maîtrises) ; de plus, nous n'avons interrogé que les gens consentants, capables de nous fournir des informations utiles sur le sujet d'étude.

### **4. La démarche statistique**

#### **4.1 Logiciel de statistique**

Le traitement des données se fera à l'aide du logiciel SPSS et EXCEL, des techniques de statistiques descriptives. Aussi utiliserons-nous des méthodes descriptives (tri à plat et tri croisé) et les méthodes explicatives (la moyenne).

✓ **Les méthodes descriptives : Le Tri à plat et le tri croisé**

## Chpitre3 : Analyse expérimentale de l'apport du marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de MOBILIS

Le Tri à plat consiste à rassembler les valeurs prises par une variable de manière à pouvoir construire les tableaux de fréquences issues des pourcentages réalisés, variable par variable. C'est une étape préalable à l'analyse proprement dite.

Le tri croisé lui, permet de croiser deux variables (soit dépendante, soit indépendante) entre elles de manière à observer le niveau d'influence de la variable indépendante sur la variable dépendante.

### ✓ méthode explicatives

- La moyenne : La moyenne mesure la tendance centrale des réponses

### 4.2. L'échelle et les classes de Likert

Pour déterminer la largeur de l'intervalle de chaque classe de Likert on calcule :

- Nombre des Classes de Likert (K) = 4
- Entendu (E) = VALEUR max – VALEUR min = 4- 1 = 3
- Large de l'intervalle = Entendu / Nbr des classes = E / K = 3 / 4 = **0.75**

**Tableau N° 5:** L'intervalle des classes de Likert

Numéro	Les classes	L'intervalle de la classe
1	<b>parfaitement appliquer</b>	<b>[1.00 –1.75 [</b>
2	<b>Assez appliquer</b>	<b>[1.75 –2.50 [</b>
3	<b>Moyennement appliquer</b>	<b>[2.50 –3.25 [</b>
4	<b>Pas du tout appliquer</b>	<b>[3.25–4 [</b>

**Source :** ELFARA (A), « Analyse des données d'un questionnaire par SPSS », Séminaire international de JM, 2009, p.26.  
in <http://www.minshawi.com/vb/attachment.php?attachmentid=570&d=1265386109>

### **Section3 : Synthèse des résultats et discussion.**

Le dépouillement de l'enquête, nous a permis d'élaborer des tableaux et des figures qui résument les résultats obtenus, nous avons analysé toutes les questions posées une par une, ceci pour répondre à notre problématique de recherche.

#### **1. Caractéristique de la population**

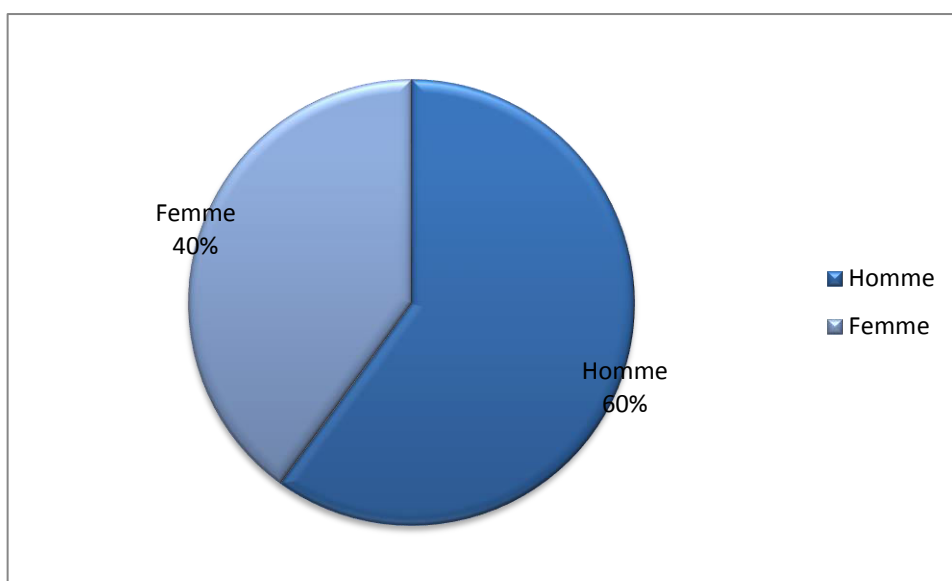
##### **✓ Sexe**

**Tableau N°6 : Répartition par sexe**

<b>Sexe</b>	<b>Fréquences</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Homme</b>	48	60%
<b>Femme</b>	32	40%
<b>Total</b>	80	100%

Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS

**Figure N°6 : Répartition par sexe**



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel Excel

## Chpitre3 : Analyse expérimentale de l'apport du marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de MOBILIS

**Commentaire :** Sur une population de 80 individus, nous observons que les hommes représentent 60% et les femmes représentent 30%. Ces rapports font état de la répartition à l'intérieur de l'échantillon

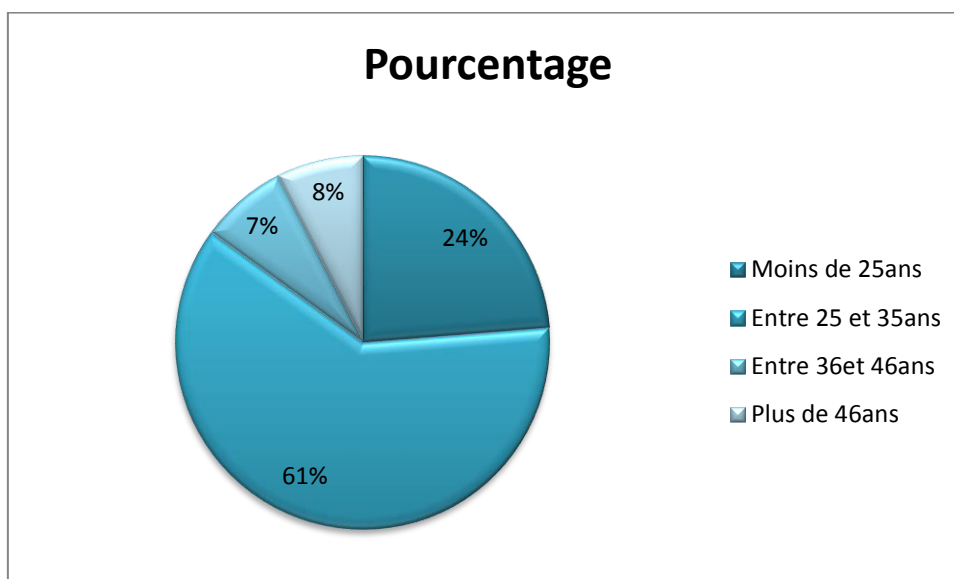
### ✓ Age

**Tableau N°7:** Répartition par âge

Age	Fréquences	Pourcentage
Moins de 25ans	19	23.75%
Entre25et 35ans	27	61.25%
Entre36et 46ans	24	7.5%
Plus de 46ans	21	7.5%
Totale	80	100%

Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS

**Figure N° 7:** Répartition par âge



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel Excel

## Chpitre3 : Analyse expérimentale de l'apport du marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de MOBILIS

---

### Commentaire :

En ce qui concerne la structure d'âge de l'échantillon de notre étude le tableau ci-dessus ainsi que le schéma illustre les différentes tranches d'âge de l'échantillon étudié ; la tranche d'âge entre 25 et 35 ans demeure dominante et représente 61.25% du total de l'échantillon.

Vu les caractéristiques des tranches d'âge, nous retenons qu'il s'agit d'une entreprise disposant d'un personnel jeune de type junior, ne cesse d'investir dans la gestion intergénérationnelle de ses ressources humaines.

### ✓ Niveau d'étude

**Tableau N°8** : Répartition par Niveau d'étude

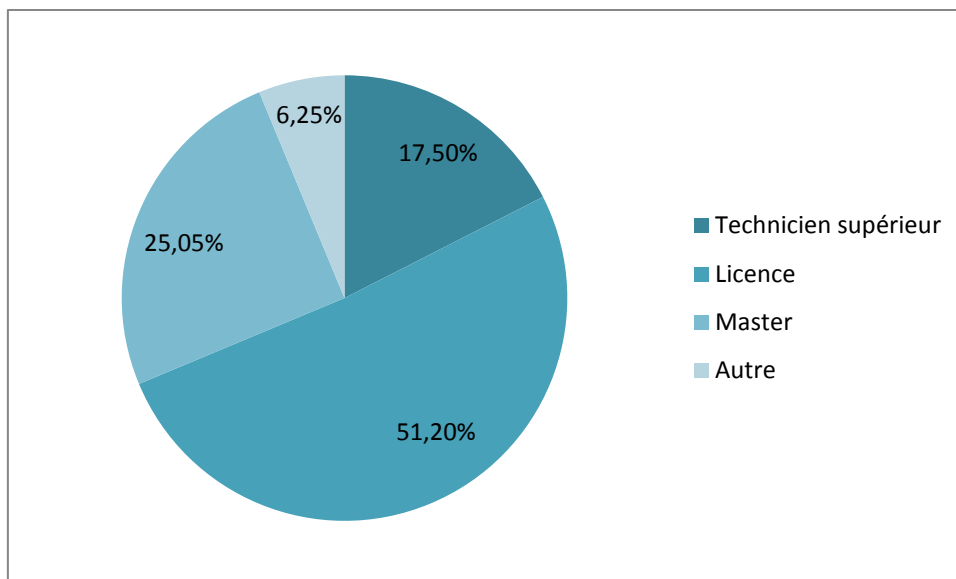
	Fréquences	pourcentage
<b>Technicien supérieur</b>	14	17.5%
<b>Licence</b>	41	51.2%
<b>Master</b>	20	25.05%
<b>Autre</b>	5	6.25%
<b>Total</b>	80	100%

Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS

### Chpitre3 : Analyse expérimentale de l'apport du marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de MOBILIS

---

**Figure N°8** : Répartition par Niveau d'étude



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel Excel

**Commentaire :**

D'après le tableau intitulé « répartition par niveau d'études », on remarque que plus de la moitié de la population étudiée dispose d'un diplôme de licence de tout types confondus, soit 51.2% du total de l'échantillon, s'agissant des autres enquêtés, nous retenons que les titulaires de master représentent 25.05% du total de l'échantillon , 17.50% ont un diplôme de Technicien supérieur ,6.25% Ont d'autres diplômes tels quels ingénieur, DEA .....etc.Nous constatons à travers ces éléments que Mobilisemploie un personnel qui dispose des diplômes supérieurs.

## Chpitre3 : Analyse expérimentale de l'apport du marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de MOBILIS

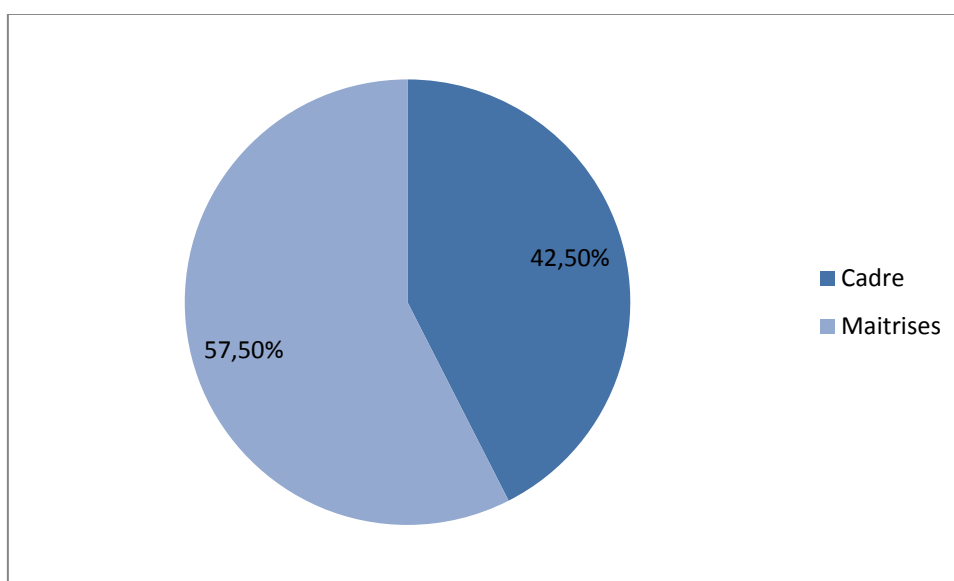
✓ **catégorie socioprofessionnel:**

**Tableau N°9** : Répartition par catégorie socioprofessionnel

Catégorie	Fréquences	Pourcentage
<b>Cadre</b>	34	42.50%
<b>Maitrises</b>	46	57.50%
<b>Total</b>	80	100%

Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS

**Figure N°9** : Répartition par catégorie socioprofessionnel



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel Excel

### **Commentaire :**

La lecture de tableau intitulé « répartition par catégorie socioprofessionnelle » montre que la majorité (57.50%) des enquêtés, objets de notre cas d'étude sont des maîtrises, c'est-à-dire

## Chpitre3 : Analyse expérimentale de l'apport du marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de MOBILIS

occupent des fonctions d'ordre administratif de gestion et des affaires de Mobilis .Ainsi, on remarque que les cadres représentent 42.50% de la population étudiée.

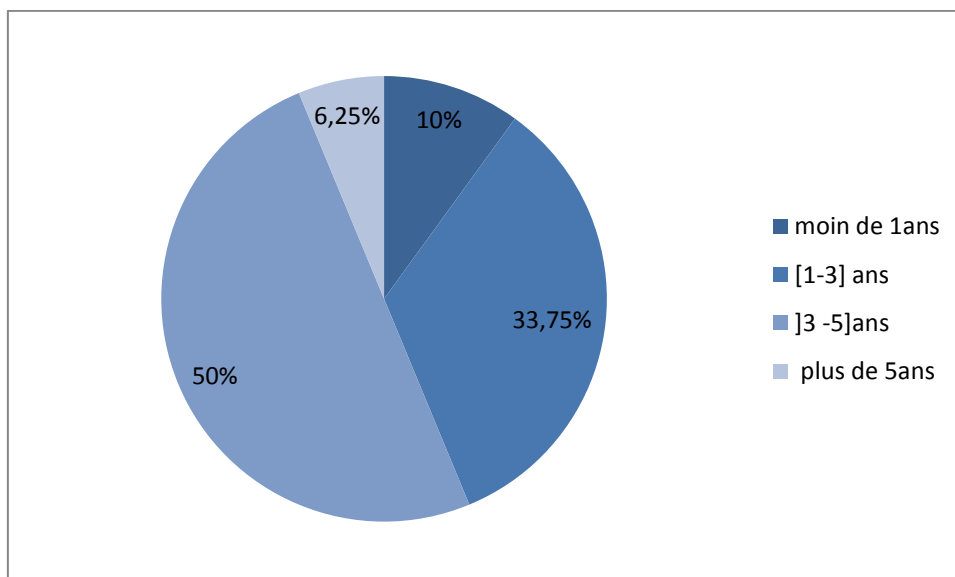
### ✓ Ancienneté

**Tableau N° 10:** Répartition par année d'ancienneté

	Fréquences	Pourcentage
<b>Moins d'un an</b>	8	10%
<b>[1-3] ans</b>	27	33.75%
<b>]3-5]ans</b>	40	50%
<b>Plus de 5 ans</b>	5	6.25%
<b>Total</b>	80	100%

Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS

**Figure N°10 :** Répartition par année d'ancienneté



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel Excel

## Chpitre3 : Analyse expérimentale de l'apport du marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de MOBILIS

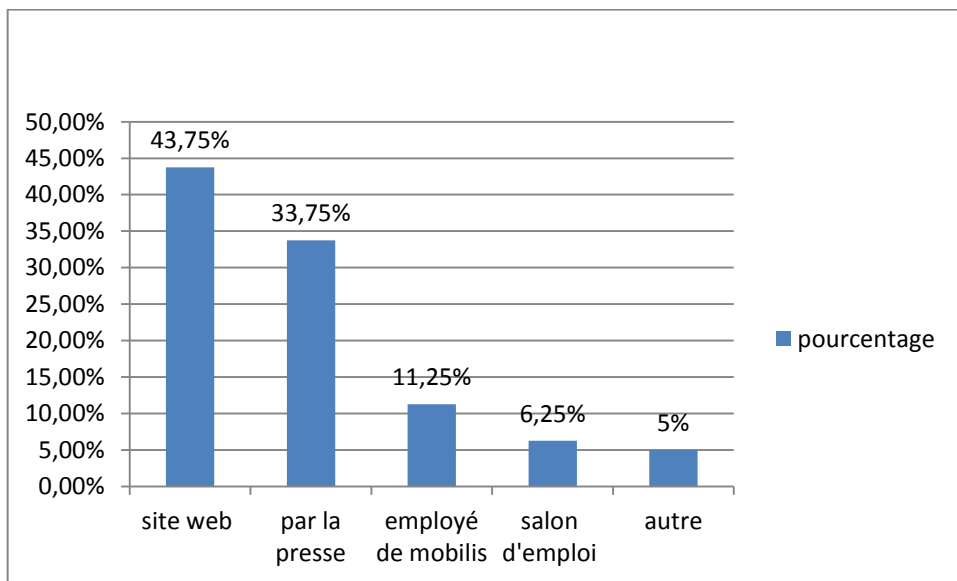
### Commentaire :

D'après le tableau ainsi que la figure ci-dessus intitulée « Répartition par nombre d'années d'ancienneté », Nous observons que 50% des enquêtés ont une ancienneté de moins de trois ans et plus de Cinque ans ainsi que 33.75% Ont une ancienneté entre 1et 3ans. Cela confirme le caractère jeune du personnel de Mobilis

### 2. Analyse des résultats concernant les questions centrales de la recherche

#### Question N°1 : Comment avez-vous connu Mobilis

Figure N °11 : Répartition par voies de contact avec l'entreprise



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel Excel

### Commentaire :

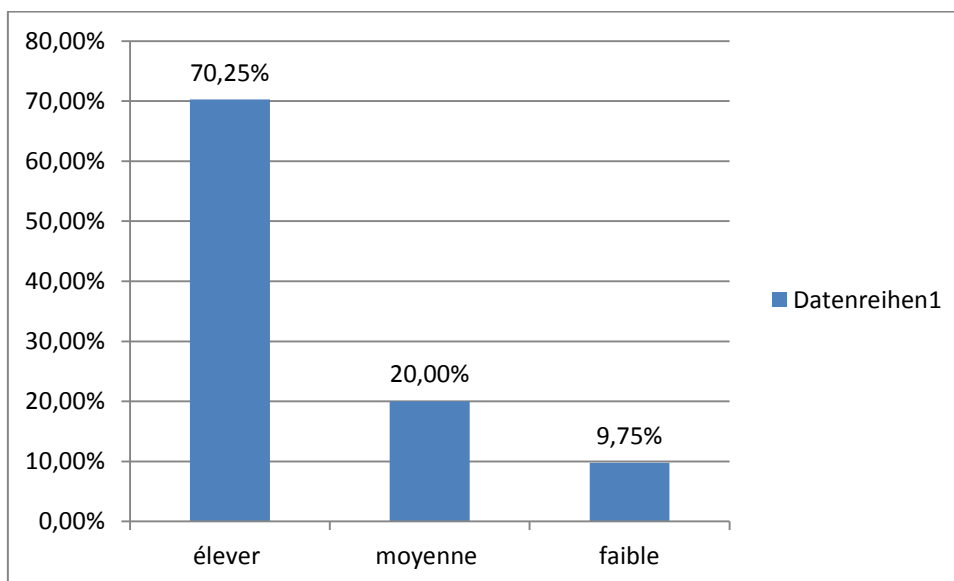
D'après la figure ci-dessus, nous observons que 43.75% des enquêtés ont connu Mobilis par le site web et 33.75% par la presse, 11.25% des enquêtés du même échantillon par les employés de Mobilis ainsi que 11.25% ont connu par les salons d'emplois et autres voies de contact .

## Chpitre3 : Analyse expérimentale de l'apport du marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de MOBILIS

Nous retenons un élément d'appréciation important à savoir que Mobilis investie dans le domaine de la technologie et dans la promotion de son image en permanence.

### Question N°2

**Figure N°12 : le niveau d'attractivité de l'entreprise**



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel Excel

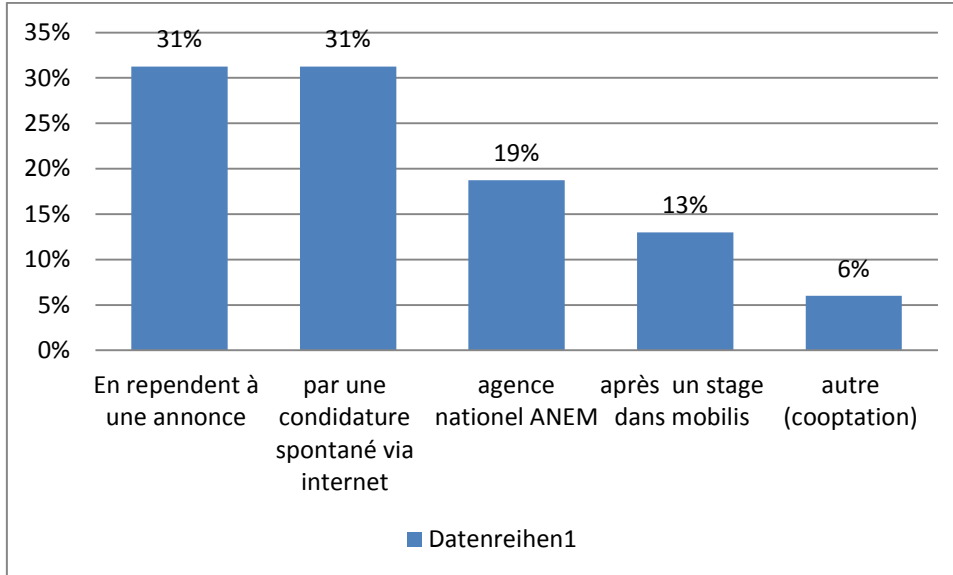
### **Commentaire :**

La présente question a pour objectif de souligner le niveau d'attractivité que Mobilis investie au pré de son personnel. Nous retenons que l'ensemble des enquêtés objet de notre échantillon soit (72.25%) perçoive que le niveau d'attractivité qu'offre Mobilis est élevé. Ces éléments de repenser constituent le prolongement et le renforcement de la questionner précédente. A savoir que Mobilis investi leur image en permanence.

## Chpitre3 : Analyse expérimentale de l'apport du marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de MOBILIS

### Question N°3 Comment avez-vous été recruté pour votre emploi actuel ?

**Figure N°13 : Répartition selon les outils de recrutement**



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel Excel

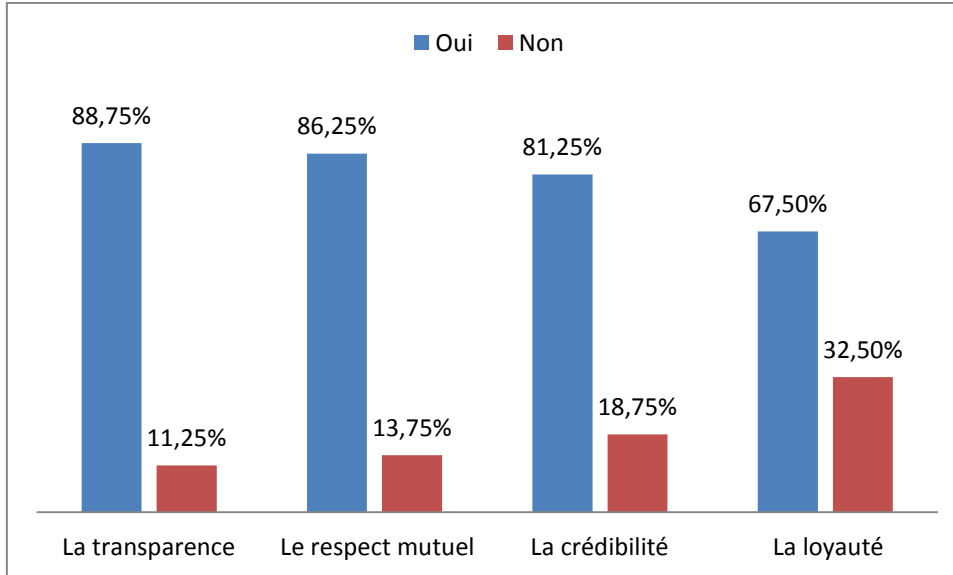
#### **Commentaire :**

S'agissant de la question numéro 3 qui porte essentiellement sur l'outil recrutement comme acte de marketing RH voire même comment est perçu ce dernier par les personnels enquêtés au sein de Mobilis, les réponses fournies, nous permettent de montrer que l'ensemble des enquêtés soit (31%) déclarent qu'ils ont été recruté davantage par le biais d'une annonce dans les quotidiens nationaux ou par une annonce affichée dans le site web de Mobilis, (19%) Par l'ANEM, 13% après un stage pratique, 6% par la cooptation qui est considérée aujourd'hui comme un outil de sélection et de recrutement moderne quand elle s'appuie sur la logique managériale positive. Il est à noter que Mobilis investie aujourd'hui dans le processus de technologie de son système RH et ce à travers l'effort d'i –recrutement. Ces efforts qui mènent Mobilis dans ce sens consistent ainsi à investir progressivement dans son image de marque et ce à travée la conduite de son changement dans ce nouveau monde de plus en plus technologique et mondialiser où la téléphonie mobile devienne plus qu'un besoin dans une société de savoir, de communication et de numérique.

## Chpitre3 : Analyse expérimentale de l'apport du marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de MOBILIS

### **Question N° 4 : Lesquels de ces valeurs adhrées vous ?**

**Figure N°14 : Répartition selon l'adhésion aux valeurs de l'entreprise**



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel Excel

### **Commentaire :**

S'agissant de la question N°4 qui est constituée pour les besoins de notre étude et pour le prolongement de nos travaux sur le terrain, il s'agit de montrer et préciser les efforts que déploie Mobilis et leur impact sur le façonnement de sa culture organisationnelle et humaine; L'analyse de la figure ci-dessus nous permet de situer la place qu'occupent ces valeurs dans le fonctionnement humain de Mobilis, on retienne que 88.75% adhèrent aux valeurs liées à la transparence et le respect mutuel ,81.25% à la crédibilité et 67.50% à la loyauté.

Ces valeurs sont perçus par les enquêtés comme déterminants, car elles constituent un élément fédérateur, d'intégration importante et une clé de fidélisation

### **Question N°5**

**L'entreprise, met-elle à votre disposition les moyens nécessaires pour accomplir vos missions ?**

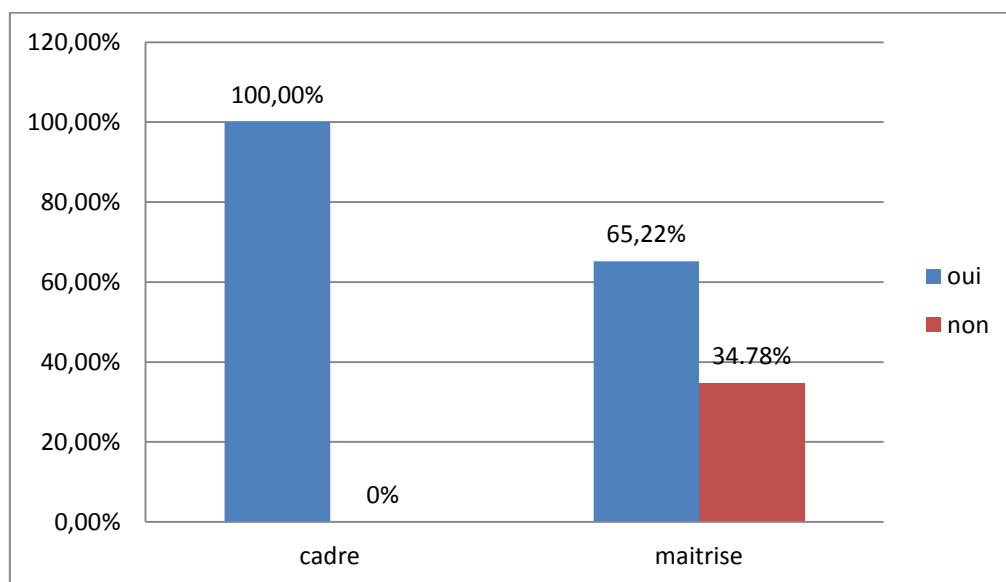
### Chpitre3 : Analyse expérimentale de l'apport du marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de MOBILIS

**Tableau N° 11: la satisfaction des différentes catégories socioprofessionnelles à l'égard des moyens fournis par l'entreprise**

	Les moyennes nécessaires pour l'accomplissement des missions				Total	
	oui		non			
	Effectif	Taux	Effectif	Taux	Effectif	Taux
cadre	34	100%	0	0%	34	100%
maitrise	30	65.22%	16	34.78%	46	100%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>80%</b>	<b>16</b>	<b>20%</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS

**Figure N° 15 : La satisfaction des différentes catégories socioprofessionnelles à l'égard des moyens fournis par l'entreprise**



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel Excel

**Commentaire :**

## Chpitre3 : Analyse expérimentale de l'apport du marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de MOBILIS

Les repenses à cette questionne demeure, plus au moins adapté à chacune des catégories socioprofessionnel représentées dans notre échantillon d'enquête nous conduisent à dire que :

1- la catégorie des cadres 100%des enquêtés estime que l'entreprise leur offre des moyens nécessaires à l'exercice de leur mission et qu'ils demeurent satisfaits ; donc, on constate que l'entreprise définit une politique RH qui répond aux besoins de cette catégorie.

2- pour la catégorie maîtrise, nous retenons que 34.78% demeurent insatisfaits et, trouvent que Mobilis n'offre pas assez de moyens à leur égard, par contre 65.22% montrent de leur coté que l'entreprise en question s'efforce en permanence de mettre à leur disposition les moyens nécessaires qui permettent de traduire leur objectif en résultat sur le terrain.

### Question N°6

**Votre temps de travail vous permet –il de concilier votre vie privée et vie professionnelle ?**

**Tableau N°12 : l'adéquation vie privé / vie professionnelle**

	L'adéquation entre vie privé /vie professionnelle				Total	
	oui		non			
	Effectif	Taux	Effectif	Taux	Effectif	Taux
<b>cadre</b>	<b>26</b>	<b>76.47%</b>	<b>8</b>	<b>23.53%</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>
<b>maitrise</b>	<b>32</b>	<b>69.56%</b>	<b>14</b>	<b>34.78%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>72.5%</b>	<b>22</b>	<b>27.5%</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS

### Chpitre3 : Analyse expérimentale de l'apport du marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de MOBILIS

---

#### **Commentaire :**

Cette question a pour objet de montrer comment l'entreprise en question arrive-t-elle à gérer l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle de son personnel .Les résultats représenté dans le tableau ci-dessus nous permettent de dire que les deux catégories socioprofessionnelsoient 76.47% des cadres et 69.56% des maîtrises perçoivent que l'entreprise en question assure un certaine équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle de ces ressources humaines ,sauf que (23.53%)des cadres et 34.% des maitrises signalent un certaine déséquilibre entre leur vie privé et vie professionnelle

D'autre efforts complémentaire doivent être investi pour une amélioration continue du cadre de vie / environnement de travail, cet équilibre n'est pas facile à réalisé car il s'agit d'un aspect qualitatif qui engendre le plaisir au travail, l'épanouissement, le bon sens des relations humaines et la qualité de vie au travail ; tous ces éléments constituent des facteurs de fidélisation des ressources humaines

On constate que Mobilis donne du sens à la qualité de vie au travail car l'entreprise qui veut réussir dans la fidélisation de leur personnel est davantage celle qui assure l'équilibre entre les objectifs économiques, financiers et les attentes de ces RH même en dehors de l'entreprise.

**Question N°7 : Quelle sont les avantages sociaux que l'entreprise vous-offre +**

## Chpitre3 : Analyse expérimentale de l'apport du marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de MOBILIS

**Tableau N°13 :les avantages sociaux**

Avantages	Catégorie socioprofessionnel								
	cadre				Maitrise				Totale
	oui		non		oui		Non		
	Effectif	Taux	Effectif	taux	Effectif	taux	Effectif	taux	Effectif
Participation (Bonus)	34	100%	0	0%	36	78.26%	10	21.74 %	80
Cantine	34	100%	0	0%	46	100%	0	0%	80
Convention avec les hôteliers	25	73.53 %	9	26.47%	10	21.74%	36	78.2 6%	80
Téléphone avec forfait	34	100%	0	0%	41	89.13%	5	10.86 %	80
Prêt de véhicule	17	50%	17	50%	8	17.39%	38	82.61 %	80
Activités extra professionnelle	14	41.18 %	20	58.82%	0	0%	46	100 %	80

Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS

### Commentaire

Le présent tableau demeure illustratif car il nous permet de situer et de personnaliser même les avantages qu'offre Mobilis à son personnel tant pour des cadres que celle des agents de maîtrise. En ce qui concerne la catégorie des cadres, on retient que Mobilis leur offre des avantages spécifiques et propres à eux : à titre d'exemple les activités extra professionnelle ;

S'agissant de la catégorie des maîtrises nous constatons que l'entreprise en question offre quelques avantages mais qui ne sont pas adaptés ; il y a lieu de retenir d'après les réponses fournies à cette question que l'effort de personnalisation s'adresse uniquement à la catégorie des cadres et demeure plus au moins inadapté à celui des agents de maîtrise.

## Chpitre3 : Analyse expérimentale de l'apport du marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de MOBILIS

### Question N° 8 :

**Le système d'intéressement bonus/rétribution vous apparaît-il de qualité par rapport à votre contribution dans l'entreprise ?**

**Tableau N° 14: l'adéquation rémunération / contribution du personnel et catégorie socioprofessionnel**

	L'adéquation entre la rémunération et la contribution du personnel				Total	
	oui		non			
	Effectif	Taux	Effectif	Taux	Effectif	Taux
<b>cadre</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>
<b>maitrise</b>	<b>26</b>	<b>56.52%</b>	<b>20</b>	<b>43.48%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>75%</b>	<b>20</b>	<b>25%</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Source :** établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS

### **Commentaire :**

Cette question constitue le prolongement de la question précédente, car il s'agit de montrer le lien entre la rémunération et la contribution du personnel dans le projet de Mobilis, 75% des cadres et des maîtrises de l'échantillon étudié par nos soins confirment que la variable rémunération répond à leurs attentes et les aide à mieux collaborer dans l'entreprise sauf que (25%) des maîtrises du même échantillon signale de leur côté que le rapport rémunération/contribution ne répond pas entièrement à leurs attentes .

Il est à noter que la rémunération attribuée par Mobilis à la catégorie des cadres est différente à celle destinée à la catégorie maitrise . Cette approche de personnalisation qu'utilise Mobilis dans ce domaine lui permet de mieux maîtriser la GRH en adaptant des besoins et des modes de management qui répondent à chaque salarié appartenant à Mobilis.

### Question N°9 :

### Chpitre3 : Analyse expérimentale de l'apport du marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de MOBILIS

**Dans le cadre de la communication interne au sein de Mobiles, comment évaluez-vous l'application de ces moyens ?**

**Tableau N° 15 : la communication interne**

Itemes	Dans le cadre de la communication interne au sein de Mobilis comment évaluez-vous l'application de ces moyens :	La moyenne arithmétique	La classe de Likert
1	Moyens de communication classiques (affichage, Bouche à oreille ...)	<b>1.5</b>	<b>Parfaitement appliquer</b>
2	Moyens de communication modernes (intranet, newsletter ...)	<b>2.10</b>	<b>Assez appliquer</b>

**Source :** établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS

**Commentaire :**

Cette question consiste à mettre en relief l'apport de l'utilisation de l'outil de communication comme acte de marketing RH au sein de Mobilis ; grâce à l'utilisation par nos soins de l'échelle de likert, nous retenons d'après le tableau ci-dessus ce qui suit :

- s'agissant des outils de communication traditionnelle qui se situent dans l'échelle de notre étude à la classe N°1 (parfaitement appliquer), les enquêtés de notre échantillon confirment que l'entreprise applique des outils de communication classique (Bouche à oreille, affichage, etc).
- S'agissant des outils liés à la technologie qui se situent aux niveaux de l'échelle de notre étude à la classe N°2 (assez appliquer) ; les enquêtes dans ce sens demeurent satisfaites et pensent utiliser cette technologie correctement pour permettre la modernisation du fonctionnement de l'organisation de Mobilis .

Dans ce cadre,nous pensons que Mobilis ne cesse d'investir dans le domaine de la technologie d'information et de communication ; ce qui constitue un indice révélateur de la nouvelle approche à savoir le marketing RH car ce dernier ne peut se concrétiser sans

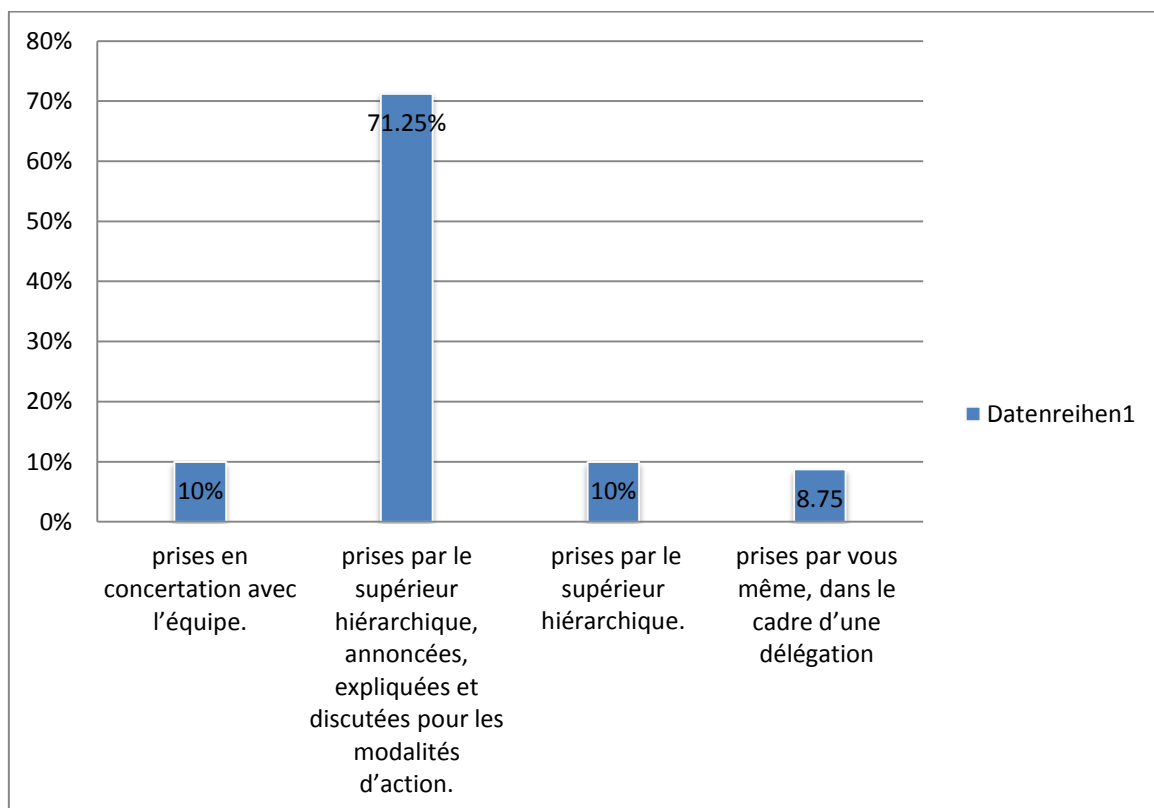
## Chpitre3 : Analyse expérimentale de l'apport du marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de MOBILIS

L'utilisation d'une technologie adaptée, cohérente et qui répond aux besoins de l'évolution de Mobilis

### **Question N°10 :**

**Au sein de Mobilis dans la majorité des cas ; les décisions sont-elles prises :**

**Figure N°16 : Le type de management**



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel Excel

### **Commentaire :**

Cette question demeure déterminante, car elle nous aide à mieux comprendre le type de management utilisé par les acteurs de Mobilis au quotidien ; 71.25% des enquêtés déclarent de leur part que le management participatif constitue le moyen de conduite du personnel dans les différentes situations de travail ; ce style de management participatif constitue aujourd'hui un avantage et qui permet de renforcer le lien avec ces différentes catégories ressources

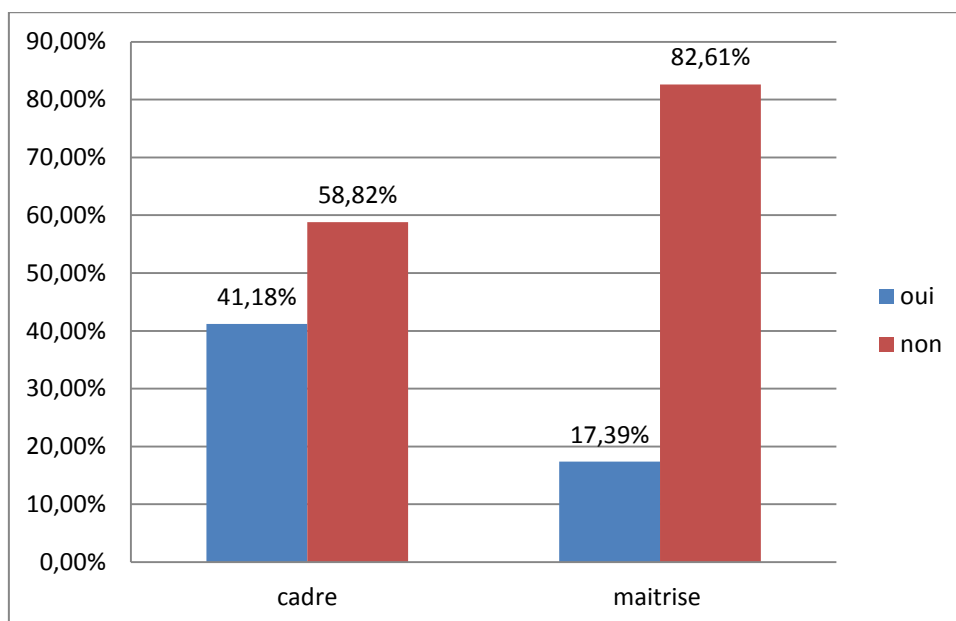
## Chpitre3 : Analyse expérimentale de l'apport du marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de MOBILIS

humaines et constitue même un point d'ancrage qui facilite l'accès à la mise en valeur du marketing RH aux sein de cette entreprise

### Question N°11

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

**Figure N°17 : l'évaluation de la performance**



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel Excel

### **Commentaire**

Cette question demeure complémentaire à la précédente car elle vise à située le concept d'évaluation des ressources humaines et sa mise en œuvre dans les pratiques de participation et de partage qu'utilise Mobilis, nous observons ,d'après la figure ci-dessus ,que 41.18% des cadres et 17.39% des maitrises déclarent que l'évaluation des performances est omniprésente dans l'entreprise et que les entretiens périodiques ou annuels constituent le soutien et l'apport même de mode de management participatif

### Chpitre3 : Analyse expérimentale de l'apport du marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de MOBILIS

D'autre enquêtés du même échantillon soit 58.82% des cadres et 82.61% maitrises estiment de leur coté que les pratiques d'évaluation qu'utilise Mobilis et malgré les efforts qu'elle déploie il demeure insuffisant et nécessite des améliorations continues

#### Question N°12

**Avez-vous déjà bénéficié d'une/plusieurs formation ?**

**Tableau N°16: la formation**

	L'avantage de formation					
	oui		non		Total	
	Effectif	Taux	Effectif	Taux	Effectif	Taux
<b>cadre</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>
<b>maitrise</b>	<b>35</b>	<b>76.09%</b>	<b>11</b>	<b>23.91%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>86.25%</b>	<b>11</b>	<b>13.75%</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Source :** établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS

**Tableau N° 17 : adéquation Besoin/ formation**

	larépartition selon l'adéquation entre les besoins et la formation offerte par l'entreprise					
	oui		non		Total	
	Effectif	Taux	Effectif	Taux	Effectif	Taux
<b>cadre</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>
<b>maitrise</b>	<b>20</b>	<b>57.14%</b>	<b>15</b>	<b>42.86%</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>78.26%</b>	<b>15</b>	<b>21.74%</b>	<b>69</b>	<b>100%</b>

**Source :** établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS

## Chpitre3 : Analyse expérimentale de l'apport du marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de MOBILIS

---

### **Commentaire**

Cette question a pour objet de traiter l'effort de formation que déploie Mobilis à l'égard de ses salariés ; les réponses apportées par l'ensemble des enquêtés montrent clairement que , 86.25% des enquêtés des 2 catégories déclarent qu'ils ont bénéficié d'une action de formation durant leur parcours socioprofessionnel seul 13.75% des maitrises pensent le contraire et montrent qu'ils n'ont pas bénéficié de formation .

S'agissant des enquêtés qui ont bénéficié d'action de formation, ils représentent 86.25% de l'échantillon globale, soit 100% des cadres et 57.14% des maitrise déclarent leur satisfaction et estiment que l'action de formation dont ils ont bénéficié demeure intéressante et répond à leur besoin en la matière par contre 42.86% des maitrise signalent leur insatisfaction et déclarent que les formations offertes par Mobilis ne sont pas en adéquation avec leur attentes.

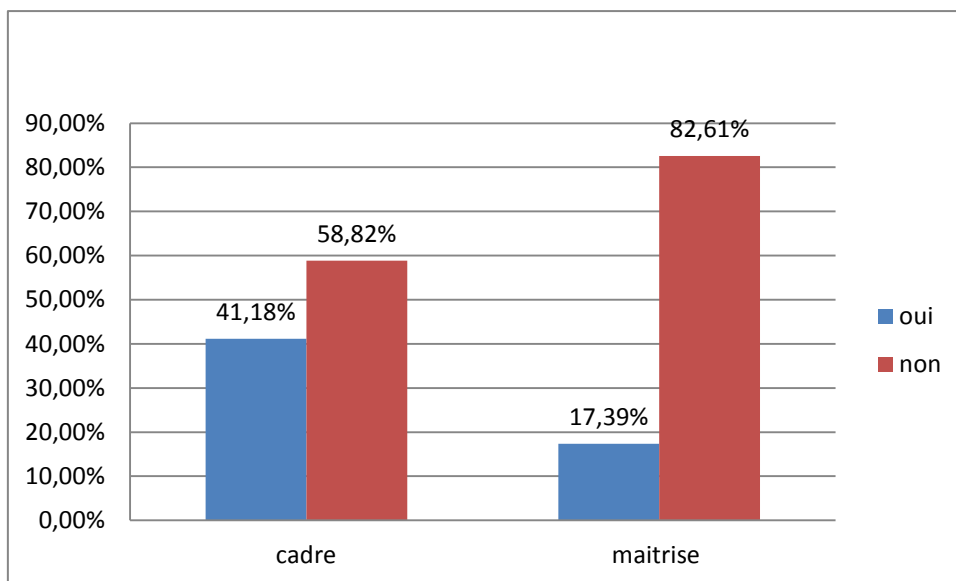
On constate que la formation au sein de Mobilis prend de l'ampleur car cette dernière ne forme pas pour former mais elle investit davantage la formation adaptée aux besoins et attentes de son personnel.

### **Question N°13**

**Avez-vous bénéficié d'une évolution de carrière au sein de mobilis ?**

**Figure N° 18 : Gestion de Carrière**

### Chpitre3 : Analyse expérimentale de l'apport du marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de MOBILIS



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel Excel

#### **Commentaire :**

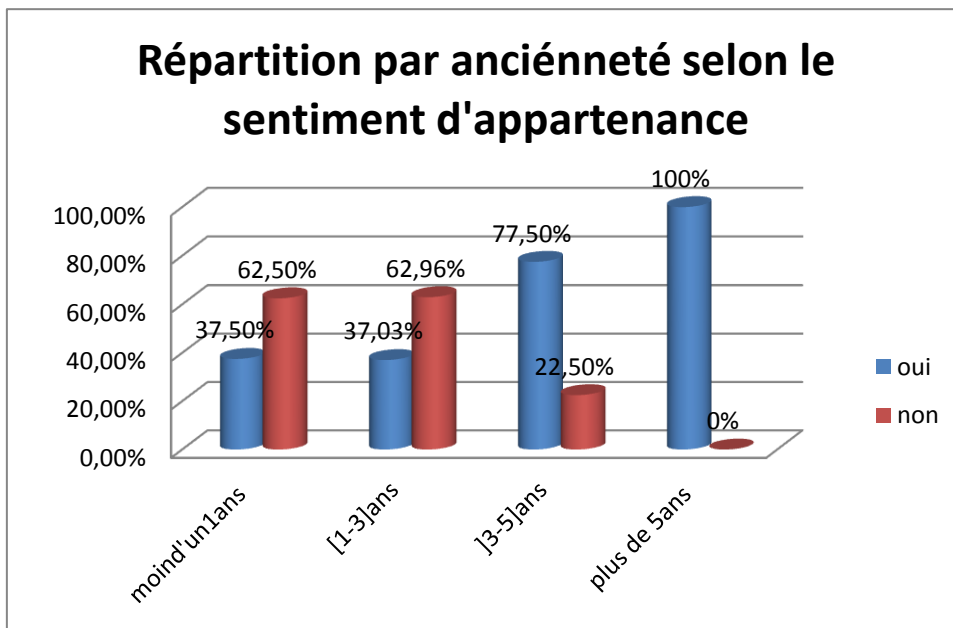
Cette question traite dans son contenu l'évolution dans la carrière au sein de l'entreprise, d'après la figure ci-dessus on remarque que 58.82% des cadres et 82.61% des maitrises déclarent qu'ils n'ont pas bénéficié d'une évolution de carrière au sein de Mobilis par contre 41.18% des cadres et 17.39% des maitrises connaissent une évolution dans leur trajectoire de carrière

Nous retenons à travers l'analyse de cette question que la gestion de carrière devient aujourd'hui un sujet de préoccupation stratégique et déterminante ; Mobilis doit aujourd'hui faire face à un déficit important en matière de gestion de carrières et ce malgré les efforts qu'elle déploie dans d'autres domaines liés au marketing RH.

#### **Question N° 14 :**

**Avez-vous développé un sentiment d'appartenance vis-à-vis Mobilis ?**

**Figure N° 19 : Répartition par ancienneté selon le sentiment d'appartenance**



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel Excel

### Commentaire

Cette question a pour objet de montrer le développement du sentiment d'appartenance à Mobilis à travers les différentes phases d'anciennetés car celui ci conduit à la fidélité.

Le graphe montre d'une part que la majorité des employés ayant moins de 3ans [moins d'un an (62.5%) entre 1 et 3ans ( 62.96%)] d'ancienneté dans l'entreprise n'ont pas développé un sentiment d'appartenance ; d'autre part , on remarque la majorité des employés qui ont une ancienneté de moins de plus de 3 ans et 5 ans ont développé ce sentiment avec (77.5% ) ; Enfin 100% des employés questionnés qui ont une ancienneté de plus de 5 ans ont développé le sentiment d'appartenance .

On constate que l'élément le plus important pour développer le sentiment d'appartenance est le temps ; car plus l'employé est ancien plus qu'il sent qu'il appartient à l'entreprise

### Question N° 15

**Où pensez-vous être dans 3 ans ?**

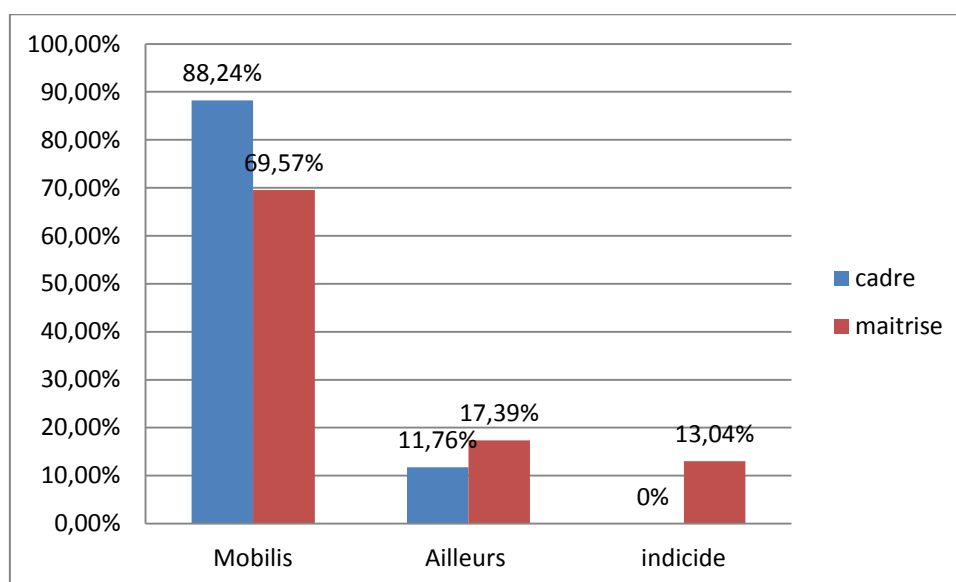
**Tableau N° 18: Intention de départ**

## Chpitre3 : Analyse expérimentale de l'apport du marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de MOBILIS

Intention de départ								
	Mobilis		Ailleurs		Indécise		Total	
	Effectif	Taux	Effectif	Taux	Effectif	Taux	Effectif	Taux
cadre	30	88.24%	4	11.76%	0	0%	34	100%
maitrise	32	69.57%	8	17.39%	6	13.04%	46	100%
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>77.5%</b>	<b>12</b>	<b>15%</b>	<b>6</b>	<b>7.5%</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel SPSS

**Figure N° 20 : Intention de départ**



Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire et à l'aide du logiciel Excel

### Commentaire :

Cette question lié au projet futur des ressources humaines , la figure ci-dessus montre que 88.24% des cadres et 69.57% des maitrises déclarent vouloir rester à Mobilis durant les 3 prochaine années et vivre en harmonie avec cette entreprise qu'ils ont choisi avec soin et qui répond à leurs attentes ; 13.04% des maitrise ne connaissent pas leur avenir et ne disposent pas de projet futur sur leur trajectoire socioprofessionnels car ils vivent l'incertitude et répond au besoin de leur environnement respectif ; seuls 11.76%)des cadres et 17.39%des

### Chpitre3 : Analyse expérimentale de l'apport du marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de MOBILIS

---

maitrise estiment de leur coté qu'ils auront à construire leur projet socioprofessionnel ailleurs qu'à Mobilis

L'analyse de cette question nous permete de dire que Mobilis constitue un espace d'intégration et de fidélisation de ses ressources humaines

#### **Question N° 16 :**

La dernière question liée à notre questionnaire constitue la synthèse de nos travaux de recherches sur le terrain et qui consiste à faire valoir les besoins exprimés par les enquêtés objet de notre échantillon

Les réponses fournies par ces derniers à savoir 43.75% des enquêtés expriment d'avantage le besoin de trajectoire de carrière, 23.75% des enquêtés voudraient plus de reconnaissance de la part des employeurs et plus de considération, 22.5% des enquêtés recherchent une meilleure rémunération ; 10% voudraient plus de professionnalisme

On constate que les besoins de salariés ne sont pas les mêmes, chacun a ses propres attentes, cette situation est dû à la nature complexe de l'homme ; à ce stade ; l'entreprise doit s'efforcer la personnalisation en matière de management de ressource humaines

## Chpitre3 : Analyse expérimentale de l'apport du marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de MOBILIS

---

### 3. Synthèse générale

Nos travaux de recherches réalisés sur le terrain de Mobilis nous ont permis d'aboutir à des résultats sur la base d'une enquête par questionnaire et l'observation participante qui se présente comme suit :

- Mobilis se trouve aujourd'hui plus au moins dans un marché de téléphonie mobile qui connaît une certaine ouverture et des prémices de concurrence liées à son activité .
- L'avantage de Mobilis aujourd'hui est quelle est dotée d'une direction générale qui déploie et investi des efforts de modernisation de ses pratiques de gestion c'est-à-dire le passage de la gestion des choses au management des hommes.
- L'approche de marketing RH constitue aujourd'hui un domaine d'intérêts de Mobilis qu'il faut exploiter et prêter beaucoup d'attention pour la construction de projet de Mobilis de demain.
- Mobilis est une entreprise qui dispose d'un niveau d'attractive élevé ( question N°2), mais elle ne doit pas se contenter seulement de cet avantage concurrentiel ; il est important qu'elle mène des actions ciblées pour communiquer davantage son image de marque réelle et maîtriser ses clients actuels et/ou potentiel .
- Mobilis entreprend plusieurs actions en ressources humaines sur plusieurs plans :
  - formation : (86.25%) de l'ensemble des enquêtés déclarent leur satisfaction par rapport aux actions de formation ;
  - communication : Mobilis déploie des moyens de communication traditionnelles et modernes pour une meilleure circulation d'information
  - avantages sociaux : Mobilise offre à leur personnels une liste d'avantages sociaux qui constitue le soutien de leur stabilité au sein de l'entreprise

Mais il lui reste à faire d'autres efforts plus intenses par les acteurs de l'entreprise.

- Mobilis aujourd'hui déploie des efforts plus intenses à l'égard de la catégorie des cadres par rapport à celle des agents de maîtrise ;nos observations sur le terrain nous ont permis de constaté cet écart : l'ensemble des enquêtés trouve que l'entreprise en

### Chpitre3 : Analyse expérimentale de l'apport du marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de MOBILIS

---

question devrait redonner du sens à la catégorie de maîtrise ; à titre d'exemple, l'ensemble des cadres interrogés par nos soins signale qu'ils ont les moyens nécessaires à l'accomplissement de leur mission ; par contre les agents de maîtrises montre que l'entreprise n'offre pas assez de moyens à leur égard ,(34.78%) de cette catégorie signalent qu'il ne sont pas satisfaits à l'égard des moyens fournis par Mobilis ; s'agissant d'un autre écart que nous avons relevé lors de cette étude à savoir le système de rémunération ; le même sentiment d'inquiétude de la part des agents de maîtrise qui signalent de leur côté que l'entreprise ne dispose pas d'un système de rémunération équitable , il existe d'après eux un déficit que l'entreprise devrait combler dans l'avenir en matière de rémunération ,le taux de réponses à cette question est de 43.48% de cette catégorie .

- Parmi les insuffisances que connaît Mobilis dans son approche « marketing RH » c'est avant tout l'absence d'une démarche formalisée conformément aux exigences méthodologiques liées à la mise en œuvre de marketing RH dans les entreprises modernes, le problème de formalisation constitue aujourd'hui pour Mobilis un point faible qu'il faut l'analyser en profondeur ; ajoutant à cela le problème de gestion de carrière soit 72.5% de notre échantillon déclarent que l'entreprise n'offre pas de perspectives d'évolution claires ; à cet effet l'entreprise doit consacrer plus d'efforts en matière de gestion de trajectoire de carrière ,car cette dernière constitue un des principaux facteurs de fidélisation des ressources humaines .
- La fidélisation n'est pas un simple mot ou un simple indicateur de gestion ; elle est en même temps une stratégie, une philosophie, et une source de progrès continu à condition d'en voir tout la profondeur.
- La fidélisation est davantage un état d'esprit des acteurs allant dans le sens de la construction d'une culture de professionnalisme.
- La fidélisation en tant que produit ou fruit d'un processus n'est pas neutre en effet, ce dernier est lié à une variable fondamentale à savoir le « le marketing RH ».
- Dans ce même sens et pour éclairer l'expérience que mène Mobilis en vue de la fidélisation sur le terrain ; notre étude nous permet de situer que l'ensemble des

## Chpitre3 : Analyse expérimentale de l'apport du marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de MOBILIS

---

enquêtés des différentes catégories (soit 88.24%) des cadres et 69.57% des maitrise) souligne que leur avenir socioprofessionnel se trouve chez Mobilis ; les enquêtés, dans leur majorité affirment lors de l'enquête que Mobilis demeure et demeurera leur espace d'épanouissement et de progression et ce malgré les insuffisances que connaît l'entreprise dans son approche marketing RH . Cet élément de distinction est dû nécessairement aux efforts de Mobilis en matière de prise en charge de l'humain mais aussi par des contraintes externes sachant que la demande dans le marché d'emploi en Algérie est supérieure à l'offre ;cette situation impose les titulaires de postes de garder leur emploi et ne pas chercher ailleurs car les opportunités externe se font rares .

- L'entreprise analysée utilise plusieurs outils du marketing ressources humaines. Par ailleurs, pour mieux satisfaire ses clients internes et pour réussir sa stratégie ressources humaines, cette entreprise doit repenser sa relation avec ses salariés qui représentent son principal capital. Ceci ne peut se réaliser qu'avec plusieurs actions détaillées ci-dessous :
1. Elaboration d'une étude de marché interne à travers des efforts de segmentation RH qui constituera pour l'entreprise Mobilis un premier réservoir de mise en valeur des compétences de ces ressources humaines ;
  2. Mobilis, à cet effet, doit faire appel aussi à la GPEC qui constituera pour elle la démarche d'anticipation et de conduite de ses ressources humaines ;
  3. La mise en place d'un plan de marketing RH constituera son doute le cadre d'orientation, de planification, de suivi et de cohérence de ses ressources humaines ; ce plan constitue le mode régulateur et d'équilibre des RH face aux impératifs de changement de plus en plus complexes.

En conclusion, le marketing RH a un apport considérable dans la construction d'un projet des ressources humaines fidélisées ; cette fidélisation à un double objectif à savoir :

- ❖ La fidélisation des clients internes et ensuite celle du client externe cette équation devient déterminante car elle conditions la qualité du client interne à partir de son recrutement au sein de l'entreprise ; ce dernier satisfait, motivé, intégré constituera son doute l'élément de base de la fidélisation des clients externes.

***CONCLUSION  
GENERALE***

## CONCLUSION GENERALE

---

Nos travaux de recherches tant sur le plan conceptuel que sur le plan pratique ont fait l'objet d'une analyse des concepts clés est ce suivant une approche managériale globale systémique et transversale.

Le concept de marketing RH prend de l'ampleur et devient un mode d'orientation dans la conduite des ressources humaines, ce dernier constitue le capital le plus précieux de projet de l'entreprise voir même le vendeur de son image dans tous les sens de l'orientation de cette dernière et les impératifs qu'imposent de plus en plus l'environnement en général et le marché en particulier.

L'entreprise de la nouvelle génération est perçue aujourd'hui comme un marché interne face à la complexité du marché externe ;cette double interaction constitue une des préoccupations stratégiques de l'entreprise devant les nouveaux enjeux stratégiques où la ressource humaine devient le risque le plus probable qu'il faut l'investir et réinvestir en permanence.

Le marketing RH n'est pas une panacée mais une autre approche préventive de conduite des hommes et de changement ; la littérature managériale dans ce sens a mis l'accent sur ce concept qui est étroitement lié à la fidélisation des ressources humaines.

Le marketing RH a un double intérêt stratégique à savoir la préservation de la marque employeur et la fidélisation des clients internes ; la traduction du concept de fidélisation\_ sur le terrain nécessite de la part des acteurs de l'entreprise de faire appel au principe et au mécanisme régissant le marketing RH ; la fidélisation est davantage un processus complexe qui cache une multitude de dimensions notamment sur le plan humain et interactionnel

Le processus de fidélisation nécessite avant tout des conditions préalables comme l'état d'esprit des acteurs et managers de l'entreprise et ce afin de bâtir et construire la culture de l'entreprise et la recherche du professionnalisme.

La fidélisation, dans son sens le plus profond ,met en valeur la reconnaissance de l'autre, la qualité de vie au travail, l'épanouissement et le plaisir que partage l'entreprise avec ces ressources humaines.

S'agissant de nos résultats d'étude sur le terrain de l'entreprise Mobilis, nous retenons que cette dernière ne cesse d'investir dans les ressources humaines mais son effort demeure

## CONCLUSION GENERALE

---

insuffisant car il ne répond pas entièrement\_ au marketing RH dans son sens universel du thème

Nos hypothèses de départ ont été vérifiées et confirmées :

- ✓ Il s'agit de montrer le lien entre le marketing RH et la fidélisation des salariés ;cette hypothèse générale et théorique, constitue le cadre d'orientation de nos travaux de recherches sur le terrain.

Pour ce qui 'est de nos hypothèses de travail , nous retenons que :

- ✓ Les conditions préalables à la mise en œuvre d'un marketing RH sont réunies; cela s'explique par la présence au sein de Mobilis de l'ensemble des conditions qui favorisent l'émergence et la mise en place d'une démarche marketing RH appropriée parmi ces conditions, nous retenons d'abord la présence de la volonté des acteurs à tous les niveaux de la hiérarchie de Mobilis a assuré la transition d'une gestion classique à un marketing RH moderne.

La mobilisation de l'ensemble des partenaires internes au sein de Mobilis constitue aussi une condition préalable à laquelle s'ajoute : la formation, la communication, l'ambiance au travail ...

- ✓ Les efforts que déploient les responsables de Mobilis ne répondent pas entièrement aux exigences de l'approche de marketing RH ; cela s'explique par l'absence de stratégies claires .
- ✓ L'émergence d'une approche de marketing RH ces dernières années a permis une certaine fidélisation de la ressource humaine de l'entreprise et cela se traduit par le taux élevé des enquêtes qui veulent rester à l'entreprise durant les 3 prochaines années

Nos résultats de recherches demeurent indicatifs et non exhaustif car il s'agit pour nous d'une contribution scientifique à l'étude d'un phénomène aussi complexe et qui constitue et nécessite d'autres éléments de réflexion plus approfondie comme le rapport entre le marketing RH et la qualité de travail et d'autres domaines ce qui constitue des pistes de recherches futures.



***Bibliographie***

## ∞ Ouvrages :

- CHAMINADE (B) : « les Compétences dans une démarche qualité », Afnor , France , 2008 .
- CHAMINADE (B) : « Attirer et fidéliser les bonnes compétences », édition Afnor, 2006
- CHAMINADE (B) : « Identifiez et fidélisez vos salariés de talent » , AFNOR , France , 2003.
- CHARLES-PAUVERS (B) : « Concilier implication organisationnelle et relation d'emploi flexible » , ALLOUCHE (J.) et SIRE (B) : « Ressources Humaines; une gestion éclatée », Paris, Economica ,1998.
- COHEN( A) , « Toute la fonction ressources humaines » , Edition Dunod, paris , 2006.
- COLLINS ( J ) : « de la performance à l'excellence : devenir une entreprise leader, nouveau horizon ,paris ,2011.
- DECKER (J-F): « Etre motivé et réussir », édition d'Organisation, Paris, 1988.
- EL AKRAMI( A) et autres : « comportement organisationnel », deboeck , paris , 2000.
- Fances ( R) : « Motivation et satisfaction au travail », édition EAP , paris,1988.
- IGALENS (J) : « segmentation social et gestion des ressources humaines » , Encyclopédie de gestion , tome 3 , paris , 1997 .
- LA PINTA (F) et BERTHELO (V) , « marketing RH » , Studyrama , paris , 2013 .
- LENDREDIE (J) ET LINDON(V) :« Mercator : théorie et pratique du marketing », édition dalloz , paris , 2003.
- LETHIELLEUX (L) : « l'essentiel de la gestion des ressources humaines», 8ém édition, édition lextenso ,2014.
- LEVIONNOIS (M) , « marketing interne et management des hommes » ,Edition d'organisation , paris.
- LIGER( P ) : « Le marketing des Ressources Humaines », édition Dunod , Paris,2004.
- Locke( E.A) : « la nature et les causes de satisfaction », édition Handbook, Chicago , 1976 .
- MAESTRONI (M) et autre : « Intelligence émotionnelle, services et croissance : Fidélisez clients et employés dans les services grâce à l'intelligence émotionnelle », Maxima , canada,2009 .
- Michael ( J-B) : « Marketing: Critical Perspectives on Business and Management », edition Routledg ,USA et Canada , 2001.
- Paillé, P : « La fidélisation des ressources humaines », Economica, Paris, 2004, p55
- PANCZUK (S) et POINT (S) : « Enjeux et outils du marketing RH : promouvoir et vendre les ressources humaines », Edition d'organisation Groupe Eyrolles , paris , 2008.
- PERETTI (J.-M) et autre : « Introduction – Tous DRH : un défi pour les managers », éditions d'Organisation, Paris, 2006.
- PERETTI (J-M) : « FAQ : ressources humaines » , édition dunod , Belgique , mai 2006.
- PERETTI (J.-M) : « Dictionnaire des Ressources Humaines », 2ème édition, Vuibert, paris, 2001.

- PERETTI (J-M) : « ressources humaines et gestion du personnel », 2<sup>ém</sup> édition, édition Vuibert, France, décembre 2000.
- Pervaiz (K) et Mohamed (R) : «Internal Marketing, Tools and concepts for customer – focused management», Print book , Amsterdam ,2002 .( Traduction par nos soins)
- REALE(Y) et DUFOUR (B) : « Le DRH stratège », 2ém édition, édition d'organisation, paris, 2009.
- THEVANENT (M) et autre, « fonction RH : politique, métier et outils des ressources humaines », Pearson Education, paris ,2008 .

#### ∞ **Reuves :**

- ARNAUD (S), FRIMOUSSE (S), PERETTI (J-M) : « Gestion personnalisée des ressources humaines: implications et enjeux », in Revue Management & Avenir, N°28, Septembre - Octobre 2009.
- GRONROSS (C): « Relationship marketing: The strategy continuum », In *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, 1995.
- KOTLER (P) et LEVY (S-J) : « Broadening the concept of marketing », in revue Marketing, vol. 33.
- MATHIEU (J.P), ROEHRICH (G) : « Les représentations et tendances du marketing a travers de ses définitions », in Actes du 3e Congrès « Tendances du Marketing en Europe », édition Venise , novembre 2003.
- MEYSSONNIER (R) : « La gestion des formes d'attachement des salarés a leur entreprise », In Revue Economique et Sociale, vol. 62, n° 2, juin 2004.
- PERETTI (J-M) : « Audit social et performance globale », in revue « Personnel », vol30, paris, n° 409, mai 2000.
- SALERNO( A) : « Une étude empirique des relations entre personnalisation, proximité dyadique et identité de clientèle », In revue *Recherche et Applications en Marketing*, vol.16, n°4,2001 .

#### ∞ **Site internet :**

- [http://www.memoireonline.com/10/09/2751/m\\_Le-Marketing-RH-dans-les-SSII--Une-veritable-solution-pour-optimiser-ses-recrutements-et-la-peren0.html](http://www.memoireonline.com/10/09/2751/m_Le-Marketing-RH-dans-les-SSII--Une-veritable-solution-pour-optimiser-ses-recrutements-et-la-peren0.html) , ( consulté le 30/8/2015 à 23h)
- <http://www.abaka.fr/notre-blog-rh-cloud/rh-20/marketing-rh-strategie-de-seduction-et-fidelisation.html>. (Consulté le 24-8-2015 à 20 :56h)
- <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2011sessou.pdf> , consulté le 21/8/2015 à 1 :00h
- [http://www.choixdecariere.com/pdf/6573/Modeles\\_satisfaction\\_au\\_travail.pdf](http://www.choixdecariere.com/pdf/6573/Modeles_satisfaction_au_travail.pdf) : « Les attitudes au travail, le cas de la satisfaction ». (Consulté le 19/8/2015 à 23 :00h)
- <http://www.definitions-marketing.com/Marketing-des-Ressources-Humains.html>, (consulté le 30/6/2015 à 14h)

## ∞ Mémoires et recherches scientifiques :

- BAHRIZ (M-A) : « l'application du marketing des Ressources humaines ; étude de cas : LAFARGE BETON ALGERIE », mémoire de master en management des politiques et processus des ressources humaines, institut supérieur de gestion et de planification, Alger, Décembre 2014.
- COLLE (R) et MERL (A) : « L'appropriation Des Outils Marketing De Fidélisation En Grh : Le Cas D'une Taxinomie Des Stratégies De Personnalisation », recherche scientifique, université Paul Cézanne Aix-Marseille III , 2007.
- COLLE ( R ) : « l'influence de la GRH a la carte sur la fidélité des salariés :le rôle du sentiment d'auto-détermination », thèse en doctorat en management ressource humaine , université Paul Cézanne , Aix-Marseille , 2006.
- CZAJA CATRICE(H) : « Le Marketing RH dans les SSII Une véritable solution pour optimiser ses recrutements et la pérennité des collaborateurs dans l'entreprise ? », mémoire de master2 en management RH, cci valenciennois , 2009 .

## ∞ Dictionnaire :

- Le Nouveau Petit Robert , dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française, édition dictionnaires le robert , France ,1993.

# ***ANNEXES***

**ANNEXE N°1 :**  
**L'ORGANIGRAMME**  
**D'ATM Mobilis**

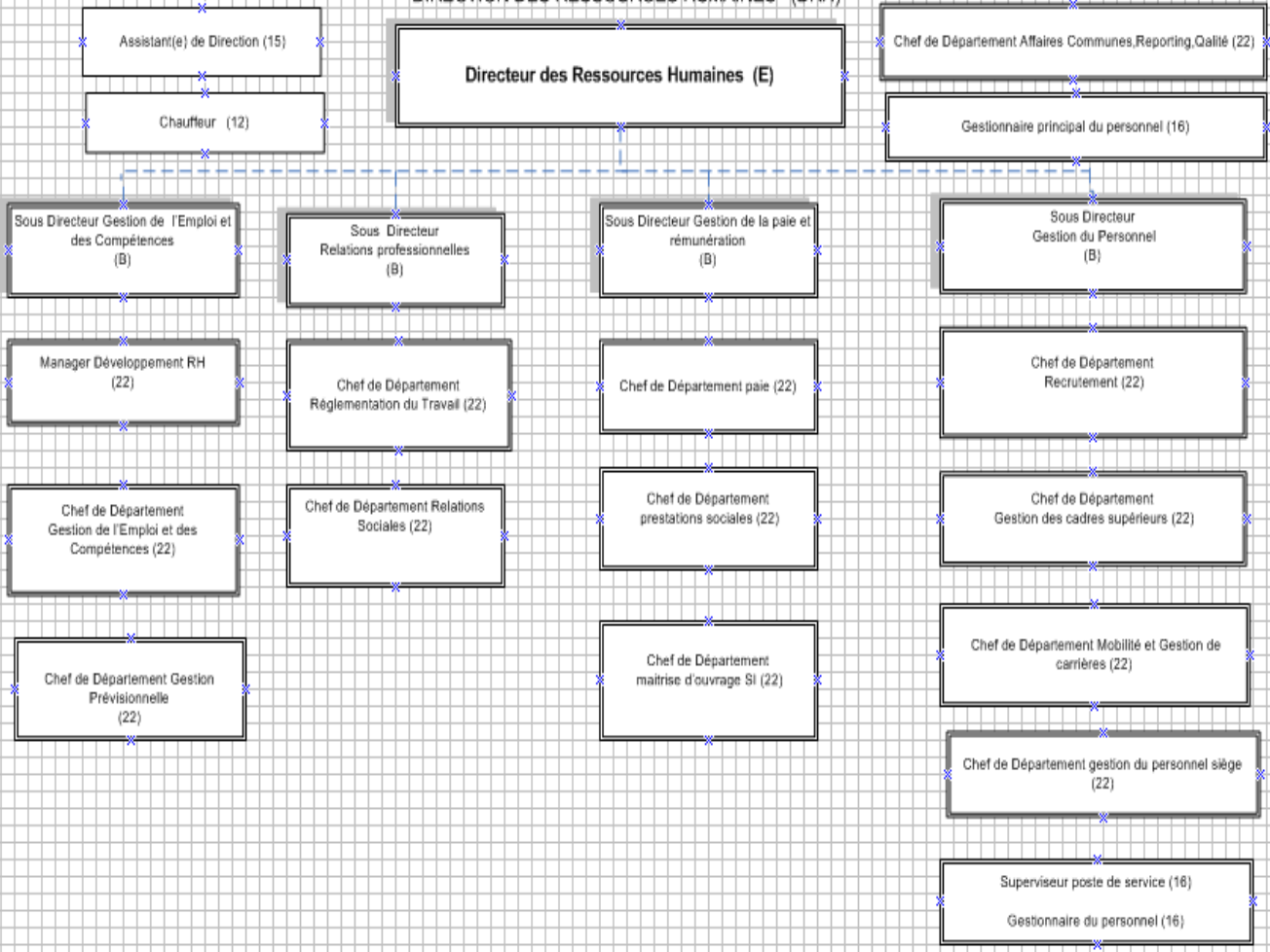


ORGANIGRAMME GENERAL  
ATM MOBILIS



**ANNEXE N°2 :**  
**L'organigramme de la**  
**DRH**

**ORGANIGRAMME PAR POSTE DE TRAVAIL  
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES (DRH)**



**ANNEXE N°3 :**  
**La Charte de Mobilis**

**ANNEXE N°4 :**  
**Le questionnaire**

## *Introduction du questionnaire*

Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre d'un travail de recherche pour la préparation de mon mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un Master 2 en Sciences Commerciales (option: management des ressources humaines) à l'école des hautes études commerciales (EHEC ex INC). Le thème de mon mémoire porte sur :

**« L'impact du marketing des ressources humaines sur la fidélisation des salariés ».**

Je vous prie de bien vouloir renseigner le présent questionnaire et vous saurai gré de l'attention que vous y mettriez pour répondre dûment et entièrement à l'ensemble des questions.

Par ailleurs, ce questionnaire est **anonyme** et je vous assure de l'entière discrétion pour vos réponses individuelles. Son usage est d'ordre strictement pédagogique et scientifique.

Je vous remercie vivement pour votre précieuse collaboration et vous prie de croire en l'expression de ma considération la plus respectueuse.

**Organisatrice de l'enquête:**

**Mlle ABBAS Ferial**

## **I. Identification de l'échantillon**

### **▪ Êtes-vous :**

- Homme
- Femme

### **▪ Quel âge avez-vous ?**

- Moins de 25ans
- [25-35]
- [36-46]
- plus de 46

### **▪ Quel est votre niveau d'étude :**

- Technicien supérieur (T.S)
- Licence
- Master
- Autre (précisez) .....

### **▪ Quelle catégorie socioprofessionnelle étiez-vous ?**

- Cadre
- Maitrise

### **▪ Depuis combien d'années travaillez-vous à Mobilis?**

- Moins d' 1ans
- [1-3] ans
- ] 3-5] ans
- Plus de 5 ans

**1. Comment avez-vous connu Mobilis**

- Par la presse
- par le site web
- par employé de Mobilis
- Université, Ecole ...
- Autre

**2. Comment évaluez-vous le niveau d'attractivité de Mobilis :**

- élever
- Moyen
- Fiable

**3. Comment avez-vous été recruté pour votre emploi actuel ?**

- Par l'agence nationale d'emploi (ANEM)
- En répondant à une annonce dans
- Après un stage dans Mobilis
  
- Par une candidature spontanée
  
- Autre (préciser) .....

**4. Lesquels de ces valeurs adhérentes vous .? (plusieurs choix possible)**

Valeur	Oui	Non
La crédibilité		
La transparence		
Le respect mutuel		
La loyauté		

**5. L'entreprise, met-elle à votre disposition les moyens nécessaires pour accomplir vos missions ?**

- Oui
- Non

**6. Votre temps de travail vous permet –il de concilier votre vie privée et vie professionnelle ?**

- Oui
- Non

**7. Quelle sont les avantages sociaux que l'entreprise vous-offre ? (plusieurs choix possible)**

- Participation
- cantine
- Conventions avec les établissements hôteliers et résidences
- téléphone + forfait
- Prêt de véhicule
- Activités extra-professionnelles avec les collègues : sport, randonnée, chorale, groupe de musique
- Autre (précisez) .....

**8. Le système d'intéressement bonus/rétribution vous apparaît-il de qualité par rapport à votre contribution dans l'entreprise ?**

- Oui
- Non

**9. Dans le cadre de la communication interne au sein de Mobiles, comment évaluez-vous l'application de ses moyens :(de 1 parfaitement appliquer, 2 : assez appliquer, 3 : moyennement appliquer, 4 pas des tous appliqué).**

	1	2	3	4
Moyens de communication classiques (affichage, Bouche à oreille ...)				
Moyens de communication modernes (intranet, newsletters ...)				

**10. Au sein de Mobilis dans la majorité des cas ; les décisions sont-elles prises :  
(une seule réponse possible)**

- prises en concertation avec l'équipe.
- prises par le supérieur hiérarchique, annoncées, expliquées et discutées pour les modalités d'action.
- prises par le supérieur hiérarchique.
- prises par vous même, dans le cadre d'une délégation « La délégation est un acte managérial par lequel une autorité (le manager) transfère une partie de ses pouvoirs (dans le sens mission, activité) à un collaborateur »

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

- Oui
- Non

**12. Avez-vous déjà bénéficié d'une/plusieurs formation ?**

- Oui
- Non

✓ **Si oui, ces / cette formations à-t-elle répondu à vos besoins en la matière.**

- Oui
- Non

**13. Avez-vous bénéficié d'une évolution de carrière au sein de Mobilis ?**

- Oui
- Non

**14. Avez-vous développé un sentiment d'appartenance vis-à-vis Mobilis ?**

- Oui
- Non

**15. Où pensez-vous être dans 3 ans ?**

- Mobilis
- Ailleurs
- Ne sais pas

**16.** Pour votre meilleure satisfaction et fidélisation, que penseriez-vous pouvoir proposer comme solution ?

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

# Table des matières

Dédicaces	
Remerciement	
Résumer	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Sommaire	
Introduction	1
<b>Chapitre 1 : Le passage de la GRH au marketing RH</b>	<b>5</b>
<b><u>Section 1 : La Gestion des Ressources Humaines une évolution permanente</u></b>	<b>6</b>
1. Les notions de base de la GRH	6
1.1 Historique de la fonction Ressources Humaines	6
1.1.1 L'émergence de la fonction : 1850-1944	7
1.1.2 L'essor de la fonction : 1945-1990	7
1.1.3 Remise en cause et reconnaissance : depuis 1990	8
1.2 La Définition De La Gestion Des Ressources Humaines	8
1.3 Les missions majeures de la fonction RH	9
1.3.1 La RH comme Expert Administratif et un gestionnaire des gaspillages	9
1.3.2 La RH comme partenaire du Changement	9
1.3.3 La RH comme partenaire des Employés	10
1.3.4 La RH comme partenaire stratégique	10
2 La GRH et les autres grandes fonctions de l'entreprise	11
2.1 les ressources humaines et la production	12

2.2	Les ressources humaines et la Recherche /Développement	12
2.3	Les ressources humaines et la finance	13
2.4	Les ressources humaines, la commercialisation et le marketing	13
3	Elargissement de la vision du marketing : la possibilité de définir un marketing RH	14
3.1	Evolution de la conception du marketing	14
3.2	Possibilité de penser un marketing RH	15
	<b><u>Section 2 : le marketing et la GRH : un mariage de raison</u></b>	16
1.	Les fondements du marketing RH	16
1.1	La philosophie du marketing RH	16
1.2	Définition de marketing RH	17
1.3	Les concepts du marketing intégrés par les ressources humaines	18
2.	Le marketing RH et d'autres concepts connexes	20
2.1	le marketing social	20
2.2	le marketing interne	21
2.3	MarketingRH : Une imbrication entre marketing, GRH et stratégie	22
3	Le marketing RH : stratégie de séduction et fidélisation	24
3.1	Séduire les Talents	25
3.1.1	Image de marque employeur	25
3.1.2	Le recrutement	27
3.2	Fidéliser les compétences de l'entreprise	29
3.2.1	Gérer les carrières	30
3.2.2	Encourager et récompenser	30
	<b><u>Section 3 : Elaboration d'un plan marketing RH</u></b>	32
1.	Segmentation	32
1.1.	Une démarche orientée « client »	32

1.2. Les clients de la DRH	32
1.2.1 Qui sont les clients de DRH	32
1.2.2 Connaitre les attentes de ses clients	33
1.3 Segmenter son marché	33
1.4 comment segmenter son marché	34
2 Définir son offre et Fixer Le prix de la prestation RH	34
2.1 Définir son offre	34
2.1.1 La différence entre les produits et les services RH	35
2.1.2 Evoluer son offre de services RH	35
2.1.3 Différencier son offre par le positionnement RH	35
2.2 Fixer Le prix de la prestation RH	36
3 le réseau de distribution de l'offre RH	37
3.1 formation du système de distribution	38
3.2 Evaluation du système de distribution	39
4 Promouvoir une prestation RH	40
4.1 construire ses messages	40
4.2 cibler son message	41
4.3 Mettre en œuvre sa promotion	41

## **Chapitre 2 : L'impact du marketing RH sur la fidélisation des salariés**

### **Section 1 : l'organisation et la fidélisation des salariés**

1. Relation entreprise /client interne /client externe	44
1.1 Redéfinition de la relation employeur/employé	44
1.2 Relation client interne /client externe	45
2. La fidélisation des ressources humaines	45
2.1 Les différentes approches de définitions	46

2.1.1	Approche étymologique	46
2.1.2	Approche courante	46
2.1.3	Approche marketing	46
2.1.4	Approche de la GRH	47
2.2	Enjeux de la fidélisation des Ressources Humaines	49
3.	Les outils de fidélisation des ressources humaines	50
3.1	La phase d'intégration	50
3.1.1	Soigner l'ambiance	51
3.1.2	Améliorer la politique de communication	51
3.2	La phase de développement	51
3.2.1	Mettre en place une politique de formation	52
3.2.2	Gérer les carrières	52
3.3	La phase de maturité	53
3.3.1	Faire confiance aux salariés et les responsabiliser	53
3.4	La phase de déclin et de départ	53
3.4.1	Les associer à des projets novateurs	54
<b><u>Section 2 : la fidélisation comme réponse préventive à l'acte humain</u></b>		55
1.	Théorie de la satisfaction	55
1.1	Définition de la satisfaction	54
1.2	Les modèles théoriques et les facteurs de la satisfaction	56
1.3	Liens entre la satisfaction et différents résultats de travail	57
1.3.1	L'absentéisme	57
1.3.2	Le turn-over	58
2.	La théorie d'implication	58
2.1	Définition	58

2.2	les dimensions de l'implication	59
3.	la motivation et la fidélisation	60
3.1	définition de la motivation	60
3.2	les théories de la motivation	61
3.3	motivation et fidélisation : points convergents et divergents	64
3.3.1	Motivation /Satisfaction	64
3.3.2	Motivation /Implication	65
3.3.3	Motivation /fidélisation : quelle différence ?	65
<b><u>Section 3 : l'apport de marketing RH sur la fidélisation des salariés</u></b>		66
1.	La fidélisation en marketing et en GRH	66
1.1	La convergence des enjeux de la fidélisation	67
1.2	La GRH à la carte (personnaliser) et la fidélisation des salariés	68
2.	Les fondements de base de la GRH à la carte	69
2.1	définition de la GRH à la carte	69
2.2	les Enjeux de la GRH à la carte	70
3.	la GRH à la carte comme outil de marketing RH pour fidéliser les salariés	71
3.1	La personnalisation collaborative	74
3.2	La personnalisation adaptative	74
3.3	La personnalisation cosmétique	75
3.4	La personnalisation transparente	75
<b><u>Chapitre 3 : l'analyse expérimentale de l'apport du marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de l'entreprise « MOBILIS »</u></b>		76
<b><u>Section 1 : Généralité sur « ATM MOBILIS »</u></b>		77
1.	Présentation d'ATM Mobilis	77
1.1	Historique	77

1.2 Organisation de Mobilis	78
1.2.1 Les Missions	78
1.2.2 Les Objectifs	78
1.2.3 les valeurs	79
2. La direction générale (siège social)	80
3.Focus sur la direction des ressources humaines	80
3.1 Les principales activités de la DRH	81
3.2 Les objectifs de la DRH	81
<b><u>Section 2 : Méthodologie de l'enquête</u></b>	82
1. Choix de la méthode de recherche	82
2. Les outils de collecte des données	82
3. Sélection de l'échantillon	84
4.La démarche statistique	84
4.1 Logiciel de statistique	84
4.2 l'échelle et les classes de Likert	85
<b><u>Section3 : Synthèse des résultats et discussion</u></b>	86
1.Caractéristique de la population	86
2. Analyse des résultats concernant les questions centrales de la recherche	92
3. Synthèse générale	110
Conclusion	113
ANNEXE	