

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger EHEC

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

Option : Marketing

THEME :

**La pratique du marketing Rh au sein de
l'entreprise
Cas : ANRH.**

Réalisé par :

KHODJA Nour El Hana.

encadré par :

DAFFEUR Nawal.

Maître assistante à EHEC Alger.

02^{ème} promotion

Septembre 2015

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'ALGER EHEC

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

Option : Marketing

THEME :

**La pratique du marketing Rh au sein de
l'entreprise
Cas : ANRH**

Présenté par :

KHODJA Nour El Hana.

encadré par :

DAFFEUR Nawal.

Maître assistante à EHEC Alger.

02^{ème} promotion

Septembre 2015

REMERCIEMENTS

*Je tiens tout d'abord, à exprimer mes sincères remerciements à mademoiselle **Nawal DAFFEUR**, mon encadreur, qui a su trouver les mots pour me guider et me conseiller tout au long de la réalisation de ce travail ainsi que sa disponibilité et sa bienveillance.*

*Je tiens également à remercier Mr **Merioul Oussama Abdelhakim**, pour ses précieux conseils quant au choix de mon thème, pour sa patience et le soutien considérable qu'il a pu m'apporter.*

*J'adresse également mes remerciements à Mme **Khelifati Hassiba**, Mme **Khmisi Faiza** ainsi que Mr **Guerrou** pour leur contribution et leur aide à la réalisation de notre cas pratique.*

Par ailleurs, je tiens à exprimer ma reconnaissance à mes parents qui m'ont été d'un soutien incommensurable.

Enfin, je remercie vivement les bibliothécaires au niveau de l'EHEC et pour leur aide considérable en matière de documentation, et toutes personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche.

Liste des figures

N°	Intitulé des figures	pages
Chapitre 1		
Figure N°1	les deux axes des Rh	9
Figure N°2	Les nouveaux rôles stratégiques du DRH	10
Figure N°3	L'évolution du rôle du DRH depuis 1940 jusqu'à présent.	11
Figure N°4	L'évolution des champs d'intervention du DRH	12
Figure N°5	La pyramide de Maslow	17
Figure N°6	La démarche du marketing en trois étapes	19
Figure N°7	interactions entre la stratégie, le marketing et les ressources humaines	25
Chapitre 2		
Figure N°8	Le plan marketing par rapport au plan à moyen terme de l'entreprise	33
Figure N°9	Actions de communication marketing Rh.	44
Figure N°10	Le cycle de vie du salarié	45
Figure N°11	Processus de planification marketing Rh	49
Chapitre 3		
Figure N°12	Organigramme général de l'ANRH.	58
Figure N°13	La description de l'ANRH et son rôle stratégique	70
Figure N°14	La stratégie Rh de l'entreprise	71
Figure N°15	Les principaux objectifs de la GRH	72
Figure N°16	Les critères d'évaluation des employés	74
Figure N°17	Les pratiques de motivation et de fidélisation Rh	75
Figure N°18	Les problèmes Rh auxquels est confrontée l'entreprise	76
Figure N°19	La connaissance du marketing Rh	77
Figure N°20	Le marketing Rh : outil stratégique et innovant qui améliore la fonction Rh	78
Figure N°21	Le marketing Rh facteur de motivation et de fidélisation	79
Figure N°22	La création de la fonction marketing Rh au sein de l'ANRH	80
Figure N°23	Les dimensions prioritaires de la marque employeur	81
Figure N°24	Actions auprès des parties prenantes	82
Figure N°25	Les perspectives de développement	83
Figure N°26	Age et sexe des employés interviewés	85
Figure N°27	situation familiale	86
Figure N°28	le choix de la méthode de travail	87
Figure N°29	la résolution de problèmes en cas d'incidents	88
Figure N°30	la réalisation du travail en groupe	89
Figure N°31	La participation des employés à des réunions	90
Figure N°32	Les entretiens d'évaluation	91
Figure N°33	La crainte de perdre l'emploi	92
Figure N°34	L'espoir d'une promotion	93
Figure N°35	La satisfaction du travail bien fait	94
Figure N°36	Les incitations salariales (primes)	95
Figure N°37	L'estime des supérieurs	96

Figure N°38	L'estime des collègues	97
Figure N°39	Le besoin de surmonter les défis	98
Figure N°40	Le climat social au sein de l'ANRH	99
Figure N°41	Climat social par rapport à trois ans plus tôt	100
Figure N°42	La réactivité de la direction en cas de difficulté	101
Figure N°43	Personnes sollicitées pour les mauvaises conditions de travail	102
Figure N°44	Personnes sollicitées pour l'absence de promotions	103
Figure N°45	Personnes sollicitées pour un désaccord avec le supérieur	104
Figure N°46	Personnes sollicitées pour une procédure de licenciement	105
Figure N°47	Informations sur l'évolution de l'emploi	106
Figure N°48	Informations sur les évolutions de salaire et formations	107
Figure N°49	Informations sur les changements technologiques et organisationnels	108

Liste des tableaux

N°	Intitulé des tableaux	pages
Chapitre 1		
Tableau N°1	Les différents domaines de la gestion des ressources humaines et ce dont il dépend	8
Tableau N°2	les évolutions successives des attentes des salariés.	15
Tableau N°3	Les quatre piliers du marketing mix au cœur du marketing Rh	20
Chapitre 2		
Tableau N°4	Récapitulatif du plan marketing	33
Chapitre 3		
Tableau N°5	Les axes du guide d'entretien	65
Tableau N°6	Le profil des interviewés	68
Tableau N°7	la description de l'ANRH et son rôle stratégique	70
Tableau N°8	La stratégie Rh de l'entreprise	71
Tableau N°9	Les principaux objectifs de la GRH	72
Tableau N°10	Les critères d'évaluation des employés	73
Tableau N°11	Les pratiques de motivation et de fidélisation Rh	74
Tableau N°12	Les problèmes Rh auxquels est confrontée l'entreprise	75
Tableau N°13	La connaissance du marketing Rh	76
Tableau N°14	le marketing Rh : outil stratégique et innovant qui améliore la fonction Rh	77
Tableau N°15	le marketing Rh facteur de motivation et de fidélisation	78
Tableau N°16	La création de la fonction marketing Rh au sein de l'ANRH	79
Tableau N°17	Les dimensions prioritaires de la marque employeur	80
Tableau N°18	Actions auprès des parties prenantes	82
Tableau N°19	Les perspectives de développement	83
Tableau N°20	Age et sexe des employés interviewés	84
Tableau N°21	Situation familiale	85
Tableau N°22	Le choix de la méthode de travail	86
Tableau N°23	La résolution de problèmes en cas d'incidents	87
Tableau N°24	La réalisation du travail en groupe	88
Tableau N°25	La participation des employés à des réunions	89
Tableau N°26	Les entretiens d'évaluation	90
Tableau N°27	La crainte de perdre l'emploi	91
Tableau N°28	L'espoir d'une promotion	92
Tableau N°29	La satisfaction du travail bien fait	93
Tableau N°30	Les incitations salariales (primes)	94
Tableau N°31	L'estime des supérieurs	95
Tableau N°32	L'estime des collègues	96
Tableau N°33	Le besoin de surmonter les défis	97
Tableau N°34	Le climat social au sein de l'ANRH	98
Tableau N°35	Climat social par rapport à trois ans plus tôt	99
Tableau N°36	La réactivité de la direction en cas de difficulté	100
Tableau N°37	Personnes sollicités pour les mauvaises conditions de travail	101
Tableau N°38	Personnes sollicitées pour l'absence de promotions	102
Tableau N°39	Personnes sollicitées pour un désaccord avec le supérieur	103
Tableau N°40	Personnes sollicitées pour une procédure de licenciement	104
Tableau N°41	Informations sur l'évolution de l'emploi	105
Tableau N°42	Informations sur les évolutions de salaire et formations	106
Tableau N°43	Informations sur les changements technologiques et organisationnels	107

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
ANRH	Agence nationale des ressources hydrauliques.
DRH	Directeur des ressources humaines.
GRH	Gestion des ressources humaines.
Rh	Ressources humaines.
PDM	Part de marché.
R&D	Recherche et développement.
DAS	Domaine d'activité stratégique.
ROI	Return on investment
ROA	Return on assets.
BCG	Boston Consulting Group.
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
CA	Chiffre d'affaire.
BDD	Base de données.
PIB	Produit intérieur brut.
Dep	Département.

Sommaire

Introduction générale.....	2
Chapitre 1 : approches du marketing Rh.....	5
1.1 L'émergence du marketing Rh.....	6
1.2 Les apports du marketing à la fonction Rh.....	17
1.3 La place du marketing Rh dans l'entreprise	23
Chapitre 2 : comment mettre en place un plan marketing Rh.....	29
2.1 Le plan marketing.....	30
2.2 Le plan marketing Rh.....	38
2.3 Lien entre le marketing Rh et la marque employeur	49
Chapitre 3 : pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas : ANRH	53
3.1 Présentation générale de l'ANRH.....	54
3.2 La méthodologie de recherche.....	60
3.3 Analyse des résultats et recommandations.....	69
Conclusion générale.....	115

Introduction générale :

Introduction générale

La mondialisation et la globalisation ont mis fin à toute frontières existantes ouvrant ainsi un champ extraordinaire d'échanges entre les pays du globe. Mais revers de la médaille : ce développement a créé avec lui une concurrence effrénée entre les entreprises, qui ne parviennent plus à assurer une carrière linéaire et pérenne à leurs salariés.

Parallèlement, le marché de l'emploi a évolué, tout comme les attentes des salariés qui ne tiennent plus à être considérés comme une ressource mais comme des être humains, qui ont la possibilité d'avoir des perspectives de carrières tout en ayant un équilibre vie professionnelle et vie privée.

De plus, l'Algérie souffre d'un manque de main d'œuvre qualifiée, bien que le taux de chômage est élevé, les entreprises peinent à trouver les bons candidats, non seulement à cause de leur manque de qualification, mais aussi à cause du refus de ces derniers de travailler dans des secteurs jugés trop « pénibles ».

L'entreprise se doit de prendre en compte ces faits et ces nouveaux besoins, et faire en sorte de garder ses collaborateurs talentueux le plus longtemps possible, mais doit aussi se démarquer par rapport aux autres employeurs afin d'attirer les bons candidats, ou ceux qui ont un certain potentiel et les former afin qu'ils puissent satisfaire les exigences du poste. Ce qui implique une évolution de sa fonction Rh induite par le changement des rapports de force. C'est là qu'intervient le marketing Rh.

C'est un nouvel état d'esprit qui a pour objectif l'usage des concepts classiques du marketing pour promouvoir, dans les publics auxquels elle s'intéresse, des comportements favorables à la réalisation de ses propres objectifs.

Dans cette optique, nous avons entrepris notre travail de recherche qui s'articule sur la pratique du marketing Rh au sein des entreprises. Nous avons choisi ce thème principalement pour son originalité, mais aussi par notre conviction de sa capacité à donner de nouvelles orientations stratégiques, nécessaires aux entreprises algériennes en ce temps de crise.

L'intérêt de notre sujet est de savoir si la pratique du marketing Rh est possible au sein de l'ANRH. Mais d'observer la valeur ajoutée qu'apporte sa pratique, et pour mieux cerner notre étude, nous avons mis en place une problématique à laquelle on doit répondre : *Comment le marketing Rh pourrait-il être un levier d'attractivité pour l'entreprise ?*

Introduction générale

Pour ce faire, nous avons mené notre étude de manière à répondre à ces sous questions suivantes :

- En quoi consiste le marketing Rh ?
- En quoi consiste le rôle de transposer la démarche marketing aux Rh pour l'entreprise ?
- Qu'est ce que la marque employeur ? de quelle manière exerce -t- elle une influence pour attirer et fidéliser les talents ?

Appréhender cette problématique suppose l'élaboration d'un cadre de recherche mettant en avant les apports théoriques au service de notre démarche empirique. Et pour affiner notre étude et mieux répondre à nos sous questions, nous proposons les hypothèses suivantes :

H1 : le marketing Rh est un outil stratégique et innovant pour la fonction Rh.

H2 : le marketing Rh crée un lien fort entre l'entreprise et ses collaborateurs existants et futurs.

H3 : la pratique du marketing Rh est possible dans l'entreprise.

H4 : la marque employeur : facteur d'attractivité et d'accroissement de la réputation de l'entreprise.

Afin de pouvoir vérifier ces hypothèses et apporter des réponses à nos interrogations, nous nous sommes munis des différents outils de recherche et de collecte d'informations d'abord par la recherche bibliographique pour notre partie théorique à travers différents ouvrages spécialisés et travaux universitaires pour bien comprendre et expliquer le thème de notre recherche.

En suite, concernant la partie pratique, nous avons opté pour l'étude qualitative qu'on effectuera auprès des responsables du département administration de l'ANRH à travers un guide d'entretien, on y ajoutera un questionnaire qu'on a administré à un échantillon d'employés travaillant au sein de ce même département et ce, afin de consolider notre recherche.

Pour finir, le plan de travail grâce auquel notre mémoire a été structuré se présente en ces trois chapitres suivants :

Introduction générale

Le premier a été scindé en quatre sections allant des définitions des concepts Rh, l'évolution du rôle stratégique du DRH, ainsi que l'évolution des attentes des salariés, et du rôle de ces derniers.

Le second portera sur la définition du marketing, sa démarche, on présentera le mix marketing appliqué aux ressources humaines, ainsi qu'un point sur la différence entre le marketing Rh, le marketing social et le marketing interne.

Et pour finir, le troisième chapitre dans lequel nous présenterons notre recherche empirique, la première section présente l'organisme d'accueil à savoir : l'ANRH, la deuxième section traite le cadre méthodologique de notre enquête, et la dernière est consacrée à l'analyse des résultats obtenus grâce auxquels on pourra vérifier nos hypothèses et répondre à notre problématique.

Chapitre 1 : approches du **marketing Rh**

Chapitre 1 : Approches du marketing Rh.

Sous la pression de l'opinion, le marketing a lui-même opéré sa mutation, passant d'une logique produit à celle infiniment plus complexe du service et de la relation client.

Les ressources humaines ne peuvent également plus se contenter de gérer des flux de personnel, Sans oublier l'arrivée de la génération Y*, de plus en plus exigeante et méfiante à l'égard de l'entreprise font que par conséquent ; la fonction ressources humaines se retrouve soumise à de nouvelles exigences.

Dans ce chapitre, nous parlerons des différentes approches du marketing Rh et les raisons qui ont donné naissance à cette fonction, nous présenterons ensuite la fonction marketing, sa démarche, la transposition des 4P aux ressources humaines, et la définition même du marketing Rh. Enfin, nous allons aborder les objectifs de cette fonction, son rôle de créatrice de valeur à travers des exemples.

1.1 L'émergence du marketing Rh :

1.1.1 Point sur la fonction Rh :

1.1.1.1 Définition et évolution :

« La gestion des ressources humaines est l'une des fonctions du management. Cette fonction a pour but, la mobilisation du potentiel et des compétences de chaque salarié, ainsi que la mutualisation de celles-ci, au service des organisations ». ¹

« Les ressources humaines sont un ensemble de dispositifs qui gèrent la vie et l'activité d'un salarié en entreprise ». ²

L'émergence de la fonction Ressources Humaines s'est produite entre 1850 et 1944. Le secteur de l'industrie est alors en croissance, la main d'œuvre peu spécialisée est évaluée à faible performance. En 1880, le taylorisme est apparu et avec lui le développement de la taille des organisations accompagnées d'une syndicalisation croissante. Le service du personnel est né. ³

¹ http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/26ccdf83-080a-475a-b7a5-ad0f305b7f64/M1_RH/PMEELP0018.html, consulté le 22/07/2015 à 20h35.

² David AUTISSIER, FAOUZI BENSEBAA, FABIENNE BOUDIER : *l'Atlas du management*, édition EYROLLES, 2010-2011, p.296.

³ JEAN-MARIE PERETTI : *ressources humaines et gestion des personnes* édition Vuibert, paris p.14 à p.16

*la génération y est composée des individus nés approximativement entre 1980 et 1995, ils ont leur propre comportement et ont grandi avec le développement d'internet et du téléphone portable.

Chapitre 1 : Approches du marketing Rh.

Ensuite, entre 1945 et 1990, la fonction connaît un essor. L'après guerre (1945) marque l'étape d'évolution de la fonction : gestion organisationnelle, développement de la législation sociale, action syndicale, progrès technologique, diversité croissante des salariés et de leurs attentes, amélioration des conditions de travail et spécialisation du travail.⁴

Puis, la fonction sera remise en cause entre 1990 et 2000 car la crise a permis de souligner l'importance stratégique de la qualité du management des Ressources Humaines et de valoriser la fonction.⁵

Enfin, depuis les années 2000, la fonction a connu une restructuration totale des concepts et des pratiques tant en France qu'à l'étranger. Elle devient aujourd'hui partenaire stratégique de l'entreprise et actrice dans les changements de l'organisation.⁶

Jean Fombonne⁷ dans son historique de la fonction Personnel, propose une chronologie détaillée de l'émergence de la fonction :

- La fonction Personnel sans chef du personnel (1850-1916)
- L'émergence d'une fonction autonome (1916-1935)
- Une fonction qui s'organise et devient plus politique (1936-1940)
- Assistance et œuvres sociales (1940-1946)
- Une fonction en plein essor (1947-1960)
- L'âge adulte (1961-1970)
- Les managers (1970-1980)
- Vers le management stratégique des ressources humaines (depuis 1980)

L'organisation de la DRH diffère d'une entreprise à l'autre, sa structure dépend : de sa taille, des préoccupations de l'entreprise..., et s'articule autour de 4 spécificités : l'administration du personnel, les relations sociales, la communication, les études et le développement social.

⁴ Ibid., p.14.

⁵ Ibid., p.15.

⁶ Ibid., p.16.

⁷ KARINE LE PUT, HELENE SENEQUE, DELPHINE TOUATI : *le DRH « manager » : quelle réalité ?*, MBA RH, université Paris Dauphine, Novembre 2008.

Chapitre 1 : Approches du marketing Rh.

Le tableau N°1 ci-dessous montre les différents domaines de la gestion des ressources humaines et ce dont il dépend :

Principaux domaines de la gestion des ressources humaines :	Dépend (ent) du / de la / des :
classement	Bonne qualité de la planification du personnel, de la structure organisationnelle, des descriptions de poste et de l'évaluation de poste
Salaire	Classement, financement, valeurs de l'organisation, registre des salaires, impôts, sécurité sociale, fiches de paie
Avantages sociaux	Pratique courante, financement, valeurs de l'organisation, types d'avantages sociaux comme l'assurance-maladie, les congés, les allocations
Recrutement	Priorités et besoins de l'organisation, planification du personnel, bonne pratique de recrutement, classement, salaires, avantages sociaux, contrat de travail
Exposé de mission/ stage d'introduction	Recrutement, gestion de la performance
Gestion de la performance	Recrutement, exposé de mission, réunions de mise à jour et évaluations en temps opportun
Contrats de travail / guides à l'intention du personnel	Classement, salaires, avantages sociaux, discipline et règlements applicables aux griefs, recrutement, loi nationale
Perfectionnement du personnel	Priorités, besoins et valeurs de l'organisation, recrutement, gestion de la performance

Source : Christine Williamson, Gary Colvinet et Amy McDonald : *Gestion des ressources humaines*, édité par Rachel Blackman, Royaume-Uni, 2008, p.08.

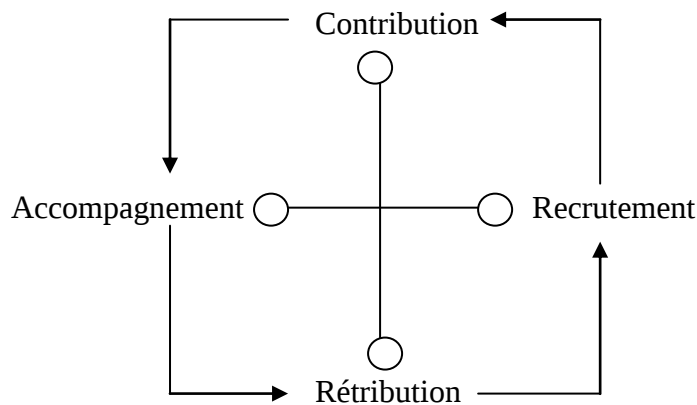
Quant aux missions de la fonction Rh elles sont au nombre de quatre :⁸

- Le recrutement : qui est l'élément déclencheur de l'activité Rh.
- La contribution : mesurer la productivité des salariés, leurs efforts de recherche...etc.
- L'accompagnement : qui consiste à suivre le salarié tant sur le plan administratif que sur le plan professionnel.
- La rétribution : elle correspond à tout ce que reçoit le salarié en contrepartie du travail fourni.

Ces missions peuvent être représentées par deux axes qui sont : « Contribution/Rétribution » et « Recrutement/Accompagnement ». Le premier vise à traiter de la participation des salariés à l'entreprise. Le second décrit le cycle de vie du salarié. Ces dernières sont schématisées comme suit :

⁸David AUTISSIER, Faouzi BENSEBAA, FABIENNE BOUDIER, Op.cit, p.296-267.

Figure N°1 : les deux axes des Rh



Source : David AUTISSIER, FAOUZI BENSEBAA, FABIENNE BOUDIER : *l'Atlas du management*, édition EYROLLES, 2010-2011, p.296.

1.1.1.2 Les caractéristiques de la gestion des ressources humaines en Algérie :

Bien qu'il y ait eu un processus de modernisation des structures de l'entreprise algérienne, la fonction ressources humaines demeure tiraillée entre les contraintes imposées par les dynamiques internes de l'évolution sociétale, et la nécessité de relever de nouveaux défis.⁹

Les activités de la fonction ressources humaines dans l'entreprise algérienne sont confiées généralement à des services différents. Le style de direction de cette dernière dépend des caractéristiques personnelles du chef qui se fie plus à son intuition et son expérience, la prise de risque est faible et se contentent de gérer de façon prudente leur patrimoine¹⁰. Ce comportement s'explique en :

- Leur méfiance par rapport aux institutions de l'Etat.
- La crainte d'un contrôle dévoilant des pratiques informelles (travail noir, déclarations fiscales frauduleuses...)

Les relations familiales ont également une grande influence sur la fonction personnel et vont jusqu'à limiter le rôle du chef personnel car elles constituent un moyen de control social sur tous les employés.

⁹KEHRI SAMIR : *la problématique de l'intégration stratégique des ressources humaines dans l'entreprise Algérienne*, mémoire de magister en management des entreprises, université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, p.122.

¹⁰Ibid., p.122.

Chapitre 1 : Approches du marketing Rh.

Ce dernier se trouve obligé de convaincre les différents membres de la famille dirigeante avant de prendre et mettre en œuvre des décisions qui touchent le personnel.

Bien qu'il y ait des efforts de structuration, la gestion interne des entreprises demeure régie par les rapports directs du patron avec ses subordonnés et les relations informelles continuent à être privilégiées.¹¹

1.1.2 Le nouveau rôle stratégique du DRH :

Le modèle de Dave Ulrich (1996)¹³, décrit le nouveau rôle du DRH comme un véritable facilitateur du business de l'entreprise plutôt qu'un expert technique et exécutant des tâches RH administratives.

Figure N°2 : Les nouveaux rôles stratégiques du DRH



Source: AGNES DOURIN : *de la marque employeur aux nouveaux enjeux RH*, Exécutive Mastère Management Stratégique des Ressources Humaines, HEC paris, 2011. P.29

¹¹ Ibid., p.124.

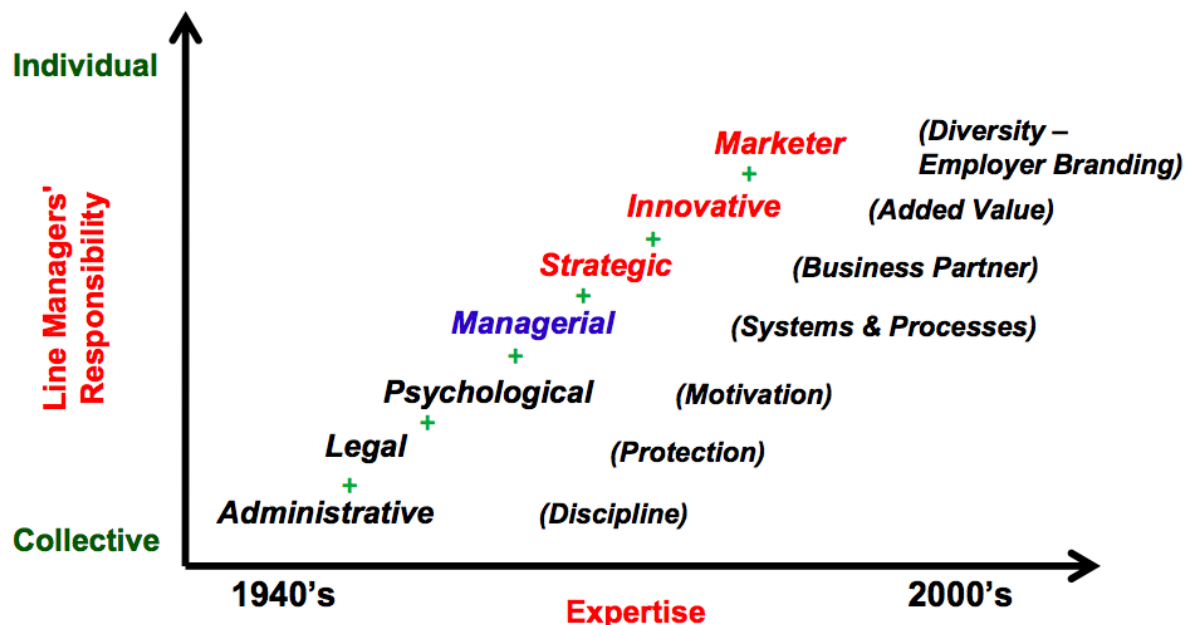
¹² AGNES DOURIN : *de la marque employeur aux nouveaux enjeux RH*, Exécutive Mastère Management Stratégique des Ressources Humaines, HEC paris, 2011. P.29.

Chapitre 1 : Approches du marketing Rh.

- Dans le quadrant en bas à gauche, le management des RH doit agir de façon exemplaire pour une amélioration permanente de l'efficacité des processus qu'il gère en les aménageant ou en les réorganisant
- Dans le quadrant en bas à droite, le management des RH doit aussi s'occuper de très près de la motivation des salariés.
- Dans le quadrant en haut et à droite, le management des RH a un rôle à jouer pour transformer l'organisation, sa culture, son mode de fonctionnement en lien avec la stratégie.
- Et enfin dans le quadrant en haut à gauche, le management des RH doit apporter une expertise de partenaire stratégique à la direction générale en lui proposant des politiques et des mesures sur le recrutement, la cohérence des systèmes de rémunération, les compétences, la mobilité, le développement Rh...

Le rôle du DRH a évolué au point qu'il devienne un véritable « brand builder » voir un « marketer » la figure ci-dessous illustre également ces évolutions :

Figure N°3 : l'évolution du rôle du DRH depuis 1940 jusqu'à présent.



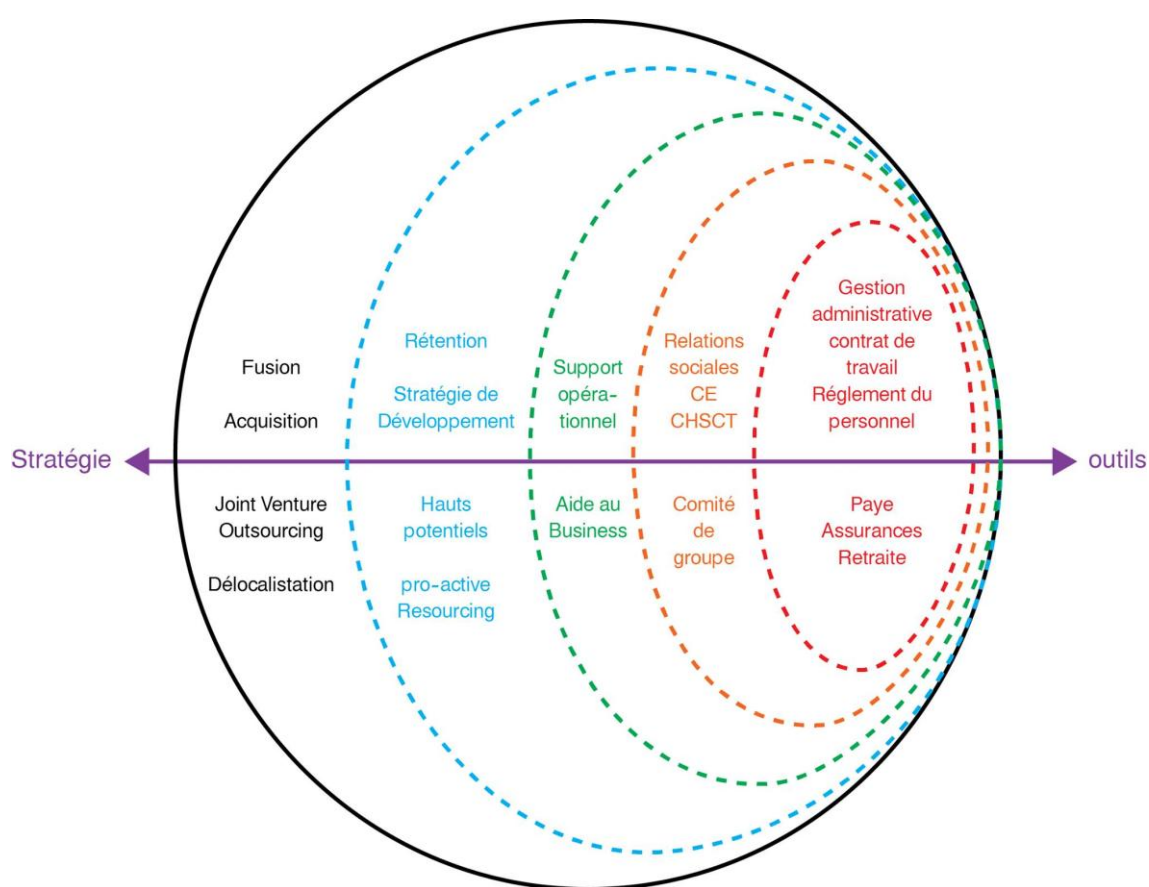
Source: AGNES DOURIN : *de la marque employeur aux nouveaux enjeux RH*, Exécutive Mastère Management Stratégique des Ressources Humaines, HEC paris, 2011. P.30.

Chapitre 1 : Approches du marketing Rh.

En effet, depuis les années 40, le DRH n'a cessé de gagner en expertise, passant par administrateur, à un réel manager qui motive ses Rh, voir même un marketer, car il a un véritable rôle stratégique qui consiste à apporter son expertise et son savoir faire dans l'élaboration de la stratégie marketing Rh.

Parallèlement, les champs d'intervention de la fonction Rh ont également évolué, ce schéma ci-dessous illustre les différents cercles d'intervention de cette dernière : ¹³

Figure N°4 : l'évolution des champs d'intervention du DRH



Source : PANCZUK S, POINT S : *Enjeux et outils du marketing RH*, édition Eyrolle, 2008, p.19.

¹³ PANCZUK S, POINT S : *Enjeux et outils du marketing RH*, édition Eyrolle, 2008, p.18-22.

Chapitre 1 : Approches du marketing Rh.

Ces cercles d'intervention se définissent comme suit :

- **Premier cercle d'interventions : la gestion administrative**

Longtemps la fonction Rh était considérée comme une fonction support basée sur la gestion des dossiers techniques et tâches administratives. Cet état de fait a évolué progressivement au cours des vingt dernières années, offrant plus de possibilités à cette dernière dans des domaines encore considérés comme périphériques : recrutement, formation... Pour renforcer sa crédibilité, et s'est construite une image d'expertise technique, au risque d'oublier la composante humaine.

- **Deuxième cercle d'interventions : les relations sociales**

La fonction RH a intégré les relations sociales, début d'une orientation client. Cette composante – stable pendant de nombreuses années – tend désormais à évoluer au niveau de la représentativité des syndicats, des rapports individuels à la syndicalisation ou de la construction émergente de nouvelles relations sociales (global vs local, Nord vs Sud).

- **Troisième cercle d'interventions : la gestion opérationnelle**

Dans les années 1980, la DRH est entrée dans une phase de professionnalisation et de diversification, mais la notion de fonction support a encore gardé la fonction RH éloignée de la dimension stratégique, en limitant le « client interne » au business. Elle a mis le DRH face à des défis contradictoires dans le troisième cercle en limitant le champ d'intervention à un nombre réduit de clients.

- **Quatrième cercle d'interventions : le partenaire stratégique**

La concurrence internationale et la globalisation ont fait que la fonction Rh devait se doter d'une valeur ajoutée basée sur la fluidité, la flexibilité et de la performance à l'entreprise. Cette dimension est l'avenir de la fonction Rh car elle marque la naissance du business Partner.

- **Cinquième cercle d'interventions : au service des clients :**

Exerçant une influence sur les autres dimensions, ce cercle vient introduire de nouveaux facteurs dus à la complexité de la notion client ; donnant le rôle la fonction RH de gestion de crise identitaire et de stabilisateur culturel. Pour ce faire, le DRH doit se positionner en « avant-garde » de l'entreprise, mêlant innovation, mise en garde et adaptation.

Chapitre 1 : Approches du marketing Rh.

La fonction RH est donc encore trop étroitement liée au concept de business Partner, qui limite son interaction avec le client, à son rôle de support du management. D'où le marketing Rh qui vient redéfinir ces limites et donnant une dimension stratégique à la fonction.

1.1.3 L'évolution des attentes des salariés :

Les attentes des salariés ont bien évolués et les entreprises sont confrontées maintenant à ce qu'on appelle « la génération Y ». Nées entre 1979 et 1994, ils recherchent une qualité de vie, en conciliant travail et intérêt personnel et une reconnaissance immédiate, Informés en temps réel, connectés en permanence, leurs principales caractéristiques sont : ¹⁴

- ne sont pas patients quant aux opportunités de promotion ;
- aiment accéder directement à des postes de responsabilités ;
- ils choisissent leurs carrières selon leurs passions ;
- ils collaborent et communiquent via les nouvelles technologies ;
- excellents en multitâches ;
- les résultats comptent plus que la présentation.

Le tableau ci-dessous (Tableau N°2) montre les évolutions successives des attentes des salariés :

¹⁴ Dan Schawbel : *MOI 2.0*, Editions Leduc.S, 2011, p.59.

Chapitre 1 : Approches du marketing Rh.

Tableau N°2 : les évolutions successives des attentes des salariés.

	Attentes traditionnelles	Attentes des années 90	Attentes actuelles
Modèle	Emploi à vie	Fin de l'emploi à vie	Nomadisme
Vision	Long terme	Court terme	Très court terme
Emploi	Sécurité de l'emploi	Attractivité sur le marché de l'emploi	Zapping professionnel*
Développement des compétences	Formation	Echange des compétences contre de la formation et l'acquisition de l'expérience.	Prise de contrôle par le salarié et de son employabilité
Progression de carrière	Linéaire	Phase de transition	Chaotique
Rémunération	Garantie	Système de rémunération au variable garantissant l'atteinte de résultat à court terme	Package de rémunération très créatifs, souvent individualisés, tenant compte de la performance à très court terme.
Relation avec l'employeur	Loyauté	Méfiance progressive à l'égard de l'employeur	Méfiance totale à l'égard de l'employeur.
Hors travail	Loisirs	Equilibre vie privée/vie professionnelle	Ambiance et cadre de travail.

Source : PANCZUK S, POINT S : *Enjeux et outils du marketing RH*, édition Eyrolle, 2008, p.13.

Le contrat de travail a évolué depuis les années 50, passant d'un contrat à vie à un contrat moral qui vise à satisfaire l'employé et l'employeur. Ceci est dû à l'évolution des attentes des salariés qui attendent un échange équilibré que le contrat de travail à lui seul ne suffirait plus à déterminer.¹⁵

¹⁵ PANCZUK S, POINT S : *Enjeux et outils du marketing RH*, édition Eyrolle, 2008, p.14-15.

1.1.4 L'évolution du rôle des ressources humaines :

Dans un contexte de profondes mutations des valeurs sociales et au renouvellement de la population active, la fonction Rh devient un élément déterminant de la performance de l'entreprise.¹⁶

La mondialisation, source d'externalisation, et la sous-traitance modifient elles aussi la fonction. Il n'est plus rare aujourd'hui de voir externaliser ou sous-traiter des activités telles que : la gestion administrative, la formation, le recrutement, la gestion des compétences et des rémunérations etc.

L'externalisation de ces activités permettra alors au service de pouvoir se concentrer sur les activités clés. La conséquence sera la diminution de l'effectif des RH, sauf, si l'entreprise décide de dédier ces places aux activités de conseil, de support et d'expertise auprès des opérationnels.

La fonction prend en compte les évolutions pour améliorer par exemple sa productivité et sa communication grâce à l'intranet. Ces outils lui donnent les moyens de son déploiement.¹⁷

Les ressources humaines constituent un véritable avantage concurrentiel et un facteur clé de succès pour réussir et faire face à ces nouveaux défis et semble aujourd'hui, durablement reconnue comme « partenaire stratégique », « acteur du changement » et « pilote la motivation ».¹⁸

¹⁶ Isabelle LE CADRE, El Hadji THIAM, Gonzalo TORREALBA, *marketing social : Comment faire adhérer les collaborateurs à une politique de segmentation basée sur la différenciation de l'offre, mythe ou réalité ?*, MBA management des ressources humaines, université paris Dauphine, novembre 2007.

¹⁷ http://www.memoireonline.com/10/09/1751/m_le-marketing-RH-dans-les-SSII-une-veritable-solution-pour-optimiser-ses-recrutements-et-la-peren6.html consulté le 24/07/2015 à 21h42

¹⁸ Michel Barabel, Olivier Meier, André Perret : *à quoi ressemblera la fonction Rh de demain* ; édition DUNOD 2014, p.125.

1.2 Les apports du marketing à la fonction Rh

1.2.1 Point sur le marketing :

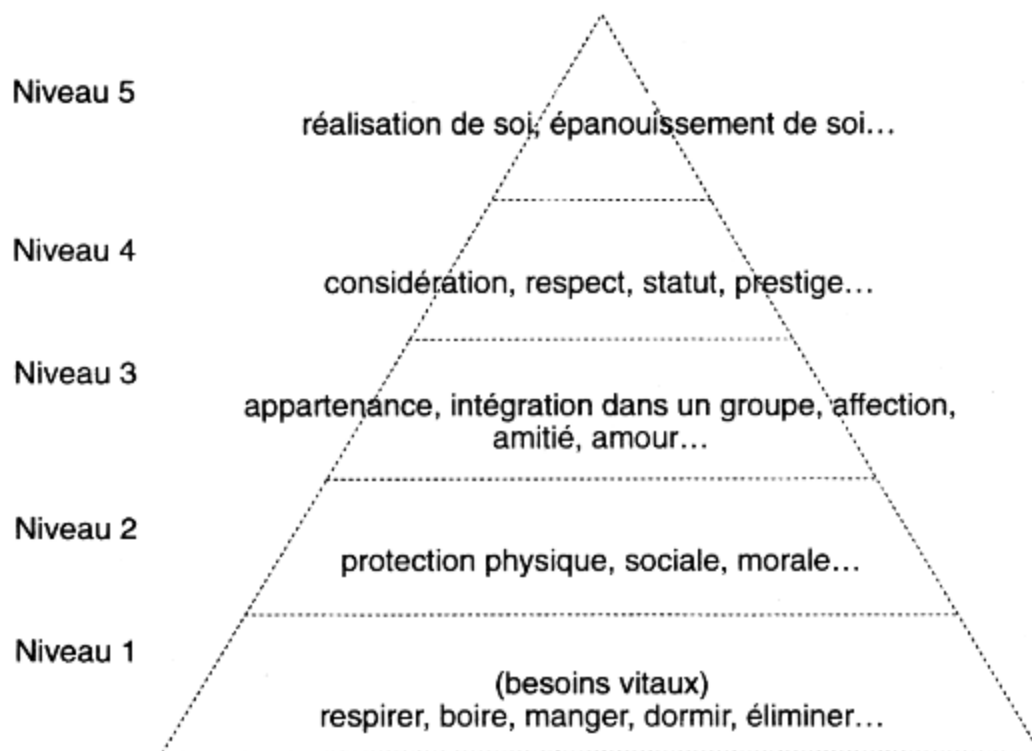
« Le marketing est un moyen d'action qu'utilisent les organisations pour influencer en leur faveur le comportement des publics dont elles dépendent »¹⁹

Il trouve sa justification lorsqu'il y a diversité des besoins et des désirs. Distinguer le besoin, le désir et la demande est une nécessité.

Le besoin est un manque physique ou psychique, Le désir est un besoin non satisfait qui incite à l'action.²⁰

La pyramide d'Abraham Maslow illustre l'importance des différents niveaux des besoins humains :

Figure N°5 : la pyramide de Maslow



Source : Claude Demeure : *aide mémoire marketing*, 6^e édition DUNOD, p.32

¹⁹ LENDREVIE, LEVY : *Mercator*, 13^e édition DUNOD, paris, 2013, p. 03.

²⁰ Idem, p.122-124.

Chapitre 1 : Approches du marketing Rh.

Le marketing est aussi : « le processus économique et social par lequel les individus et les groupes satisfont leurs besoins et leurs désirs au moyen de la création, de l'offre et de l'échange avec autrui de produits et de services de valeur ».²¹

1.2.2 La démarche marketing :

Elle consiste à se demander si telle marchandise n'aurait pas plus de succès si on la proposait autrement : comment les clients la préféreraient-ils ? Quels sont leurs goûts ? Sont-ils susceptibles d'en changer ? Existe-t-il d'autres marchands ? Qu'offrent-ils : le même produit, ou presque ? A quelles conditions ? Représentent-ils une menace ? Que faire, dans ce cas ? Enfin, quels sont leurs parts de marché ?²²

La démarche marketing est fondée sur trois étapes distinctes qui ne se succèdent pas nécessairement mais parfois se superposent : ²³

- **Le diagnostic de situation** : permet, grâce à l'analyse complète de l'environnement interne et externe de l'entreprise de déterminer la situation actuelle de l'entreprise à l'instant T et de répondre à la question « d'où venons-nous et où sommes nous ? »
- **Les recommandations marketing** : étape où réside la valeur ajoutée du responsable marketing, elles répondent à l'interrogation: « Où allons-nous et de quelle manière ? ». C'est à cette étape que l'entreprise élabore son plan marketing et détermine ses objectifs et stratégies à long et moyen terme qui seront déclinés dans toutes les actions opérationnelles.
- **Le pilotage des actions**. C'est l'étape de l'action et du suivi des résultats.

La figure ci-dessous illustre la démarche marketing :

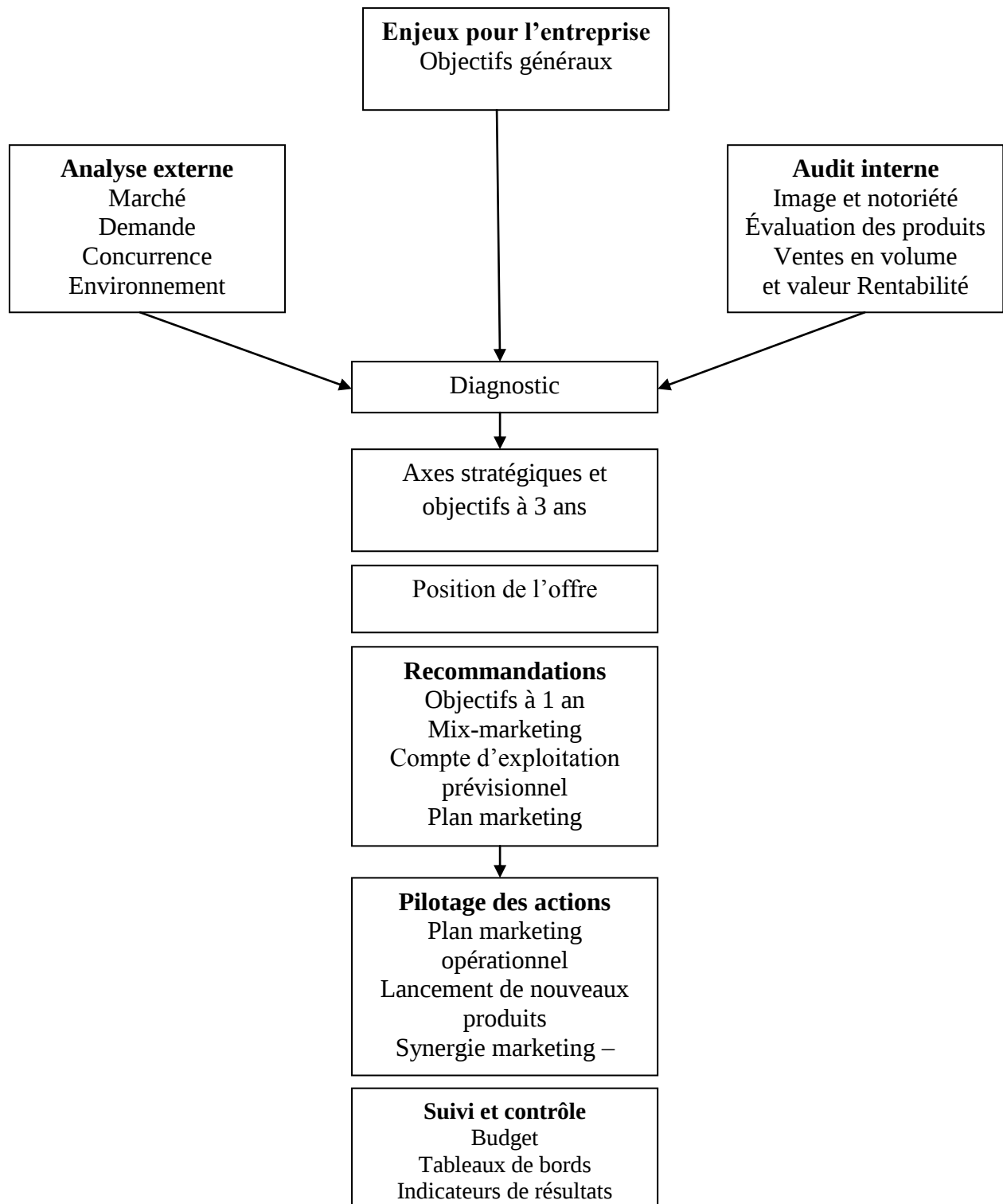
²¹ PHILIPPE KOTLER, KEVINE LANE KELLER, BERNARD DUBOIS, DELPHINE MANCEAU: marketing management, 12^e édition, PEARSON, 2006, p.06.

²² <http://www.memoireonline.com/11/08/1630/Pratique-du-Marketing-au-sein-dune-entreprise-Cas-de-le-Minoterie-de-Matadi-MIDEMA-en-sigle.html> consulté le 28/07/2015 à 10h02.

²³ NATHALIE VAN LAETHEM : *toute la fonction marketing*, édition DUNOD, paris, 2005, p.06

Chapitre 1 : Approches du marketing Rh.

Figure N°6 : La démarche marketing en trois étapes.



Source : NATHALIE VAN LAETHEM : *toute la fonction marketing*, édition DUNOD, paris, 2005, p.07.

Chapitre 1 : Approches du marketing Rh.

Ainsi, le marketing stratégique est une démarche d'analyse que l'on applique pour des opportunités nouvelles. Les moyens utilisés sont les choix des produits marchés, d'un environnement dynamique.

A l'inverse, le marketing opérationnel est une démarche volontariste, dans un environnement stabilisé que l'on applique à des opportunités existantes. Les moyens utilisés sont : le prix, la publicité, la promotion et le produit (Marketing mix).²⁴

1.2.3 Les 4 P appliqués aux ressources humaines :

Le marketing RH n'est donc pas un simple outil de communication ou de publicité mais une déclinaison des 4 P, les piliers du « marketing-mix » : Le produit, le prix, la place et la promotion. La figure N°5 représente les piliers du marketing mix au cœur du marketing Rh.²⁵

Tableau N°3 : Les quatre piliers du marketing mix au cœur du marketing Rh

PRODUIT Savoir définir sa prestation	Prix Savoir définir son prix
Recrutement Coaching Formation interne/ externe Gestion de la paie Université d'entreprise Système de performance Référentiel de compétences	Cout financier direct Cout financier indirect (immobilisation) Cout induit (risque) Cout transféré (impact sur les autres membres de l'équipe)

Place Savoir diffuser sa prestation	Promotion Savoir séduire, savoir acheter et le faire savoir
Service disponible « chez » le manager Service on line Service disponible chez le DRH Service disponible à l'extérieur	Bouche à oreille Communication interne Via le manager (argumentaires) Via l'externe e-mails courrier personnalisé intranet affiches

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

²⁴ http://www.memoireonline.com/10/09/1751/m_le-marketing-RH-dans-les-SSII-une-veritable-solution-pour-optimiser-ses-recrutements-et-la-peren6.html consulté le 24/07/2015 consulté le 28/07/2015 à 10h24

²⁵ AGNES DOURIN : op.cit, p.10-12

Chapitre 1 : Approches du marketing Rh.

1. **Le produit** : Le produit correspond ici à la prestation que peut offrir les équipes Rh. Toute la difficulté réside dans la manière de l'adapter aux réalités du terrain.²⁶
2. **Le prix** : le prix va permettre de valoriser la prestation RH. Facteur de motivation et d'implication, il représente les budgets RH (des formations aux voitures de sociétés) et politique salariale.²⁷
3. **La place** : représente la diffusion des prestations Rh à travers les différents canaux de distribution (managers, consultants, e-Learning...etc.). Il faudra choisir soigneusement ce dernier selon le besoin et la fréquence de contact.²⁸
4. **La promotion** : c'est l'ensemble des actions de communication (internes et externes) utilisés dans le but de promouvoir les prestations Rh aux collaborateurs actuels et futurs.²⁹

1.2.4 La différence entre le marketing Rh, le marketing social et le marketing interne :

Avant de s'approfondir d'avantage dans notre recherche, il est important de bien souligner la différence entre le marketing Rh, le marketing social et le marketing interne à travers ces définitions :

1.2.4.1 Définition du 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 »³⁰.

Aussi, le pilier de la démarche du marketing social est la notion de marque employeur, tandis que celui du marketing RH est avant tout la notion de « cliemployé » et la démarche de segmentation.

²⁶ Ibid., p.11.

²⁷ Ibid., p.11

²⁸ Ibid., p.12.

²⁹ Ibid., p.12.

³⁰ PANCZUK S, POINT S: op.cit, p.27.

Chapitre 1 : Approches du marketing Rh.

Il correspond donc à un processus de planification : à partir d'un diagnostic (étude qualitative, quantitative), une stratégie est élaborée (positionnement, segmentation, ciblage, etc.), puis l'évaluation des actions engagées.³¹

1.2.4.2 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, mise en adéquation avec les exigences du marché externe, organisation du changement et mobilisation des hommes), vont permettre à l'entreprise de disposer en permanence d'un capital de ressources humaines capable de dynamiser et d'accompagner son propre développement* ». ³²

Le marketing interne repose ainsi sur une relation commerciale individu/organisation.

Le terme « marketing interne » est apparu dans les années 1980, une approche centrée sur les salariés qui vise à appliquer le technique marketing en interne. Considérant ainsi ces derniers comme des clients internes et un marché à conquérir.

1.2.4.3 Le marketing Rh :

Il s'inspire du marketing interne en considérant le salarié ainsi que toutes les parties prenantes dans une relation marchande, et s'inspire également du marketing social en empruntant cet esprit de bien-être et cette volonté de fabriquer un environnement au travail agréable afin de séduire.

Ainsi, la définition du marketing Rh selon Philippe Liger est : « *c'est une approche salarié/entreprise qui consiste à considérer les collaborateurs présents ou potentiels, comme des clients au sens le plus noble. Il s'agit d'appliquer la logique et les techniques du marketing et de la communication pour attirer des candidats, les recruter et bien les intégrer, et fidéliser les collaborateurs impliqués* ». ³³

³¹ Isabelle LE CADRE, El, Hadji nTHIAM, Gonzalo TORREALBA, op.cit. p.41.

³² PANCZUK S, POINT S: op.cit. P.29

³³ PHILIPPE LIGER : marketing Rh : attirer, intégrer et fidéliser les salariés, 3^e édition DUNOD, Paris, 2013, p.09

1.3 La place du marketing Rh dans l'entreprise :

1.3.1 Les objectifs du marketing Rh :

Avant qu'une entreprise puisse se pencher sérieusement sur son attractivité en tant qu'employeur et se décide d'appliquer le marketing Rh, il faut d'abord clarifier les buts que l'entreprise vise de cette fonction.

Le marketing Rh permet à l'entreprise de rester un « employeur of choice » et d'augmenter son attractivité employeur. Il lui permet d'obtenir des avantages concurrentiels sur le marché du travail et d'être un employeur attractif pour les groupes cible pertinents.³⁴

Il permet également de garder les « bons » employés, et d'utiliser de manière optimale le potentiel de création de valeur ajoutée des collaborateurs et fournir une contribution substantielle au succès de l'entreprise. Il permet aussi la mise en œuvre cohérente des offres et des programmes RH uniques ainsi que l'élaboration, l'organisation et l'entretien d'une image unique de l'employeur (employer brand) ;

Le marketing Rh fait ressortir les besoins, les attentes et les préférences des collaborateurs, favorise l'augmentation durable de la satisfaction et de la productivité des collaborateurs et permet par conséquent de se démarquer de la concurrence sur le marché du travail ;

Parmi d'autres objectifs du marketing Rh : il a pour but l'écoute et la proximité (écoles, universités...) ; c'est une réponse à l'enjeu démographique ; il permet de communiquer sur les actions de la direction Rh ; et enfin, de valoriser des métiers à mauvaise image.³⁵

³⁴ <http://www.weka.ch/themes/ressources-humaines/planification-du-personnel-et-recrutement/marketing-du-personnel/article/marketing-rh-strategie-et-objectifs-a-portee-de-main/> consulté le 20/07/2015 à 13h12

³⁵ <http://www.slideshare.net/fethiferhane/marketing-des-ressources-humaines-par-fethi-ferhane> consulté le 20/07/2015 à 13h32

1.3.2 Le marketing Rh pour créer de la valeur :

Selon Philippe Liger, l'entreprise devra prendre en compte les aspirations de chacun pour fédérer ses collaborateurs autour d'un système de valeurs auquel ils puissent s'y identifier. Cette question occupe aujourd'hui une place centrale pour toutes les entreprises quelque soit leur taille, et devront donc connaître leur propres valeurs.³⁶

L'entreprise devra encourager le choc des cultures, des générations et prendre en considération les aspirations professionnelles et personnelles des candidats et voir dans quelles mesurent ces dernières correspondent aux objectifs de l'entreprise.

Dans un article du monde (25 septembre 2012) signé Blandine Milcent, on peut lire qu' « en Allemagne où la démographie est vieillissante, BMW aménage les postes pour conserver ses ouvriers âgés, en fournissant à ces derniers des chaussures orthopédiques, des machines et outils neufs étudiés pour être plus faciles à l'emploi. Ils leur ont aménagé une salle de repos et ont revu leur système de rotation de manière à ne pas épuiser l'employé.

Aujourd'hui, BMW a étendu l'expérience à de nombreux sites, en Allemagne et à l'étranger, tous âges confondus »

BNP-PARIBAS a aussi mis un dispositif de temps partiel qui permettrait de travailler quatre jours sur cinq avec maintien du salaire à 90% pendant les 12 à 24 mois précédant la retraite.

Bien que le marketing et les ressources humaines sont deux fonctions distinctes dans les entreprises : le marketing dépend du département des ressources humaines pour attirer, retenir et motiver un personnel en phase avec les objectifs de l'entreprise. En retour, le département RH définit sa « raison d'être » à travers les services rendus dans toutes les autres fonctions de l'entreprise comme le marketing. Néanmoins, l'imbrication entre marketing et ressources humaines ne s'arrête pas à ce simple échange de services mais donne plutôt naissance à une fonction créatrice de valeur.

³⁶ PHILIPPE LIGER : marketing Rh : op.cit, p.15

Chapitre 1 : Approches du marketing Rh.

Le marketing Rh permet donc à la fonction Rh de mieux connaître son marché (emploi, formation...), son environnement (évolution société, technique, loi...), ses concurrents directs ou indirects ainsi que ses publics.³⁷

Mais il lui permet aussi de mieux se positionner et donc de développer son offre Rh à travers des prestations Rh adaptés au publics, la rentabilité de la prestation, la communication (interne ou institutionnelle...), enfin, la mise en œuvre de ces prestations.³⁸

Voici la figure N°6 qui montre les interactions entre la stratégie, le marketing et les ressources humaines :

Figure N°7 : interactions entre la stratégie, le marketing et les ressources humaines



Source : AGNES DOURIN : *de la marque employeur aux nouveaux enjeux RH*, Exécutive Mastère Management Stratégique des Ressources Humaines, HEC paris, 2011. P.10

³⁷ https://fr.wikipedia.org/wiki/Marketing_RH consulté le 16/07/2015 à 19h22

³⁸ www.dfc.ccip.fr consulté le 16/07/2015 à 19h38

Chapitre 1 : Approches du marketing Rh.

1.3.3 Les champs d'application du marketing Rh :

Le marketing Rh couvre un champ d'application très large, et ne se limite pas qu'aux techniques et processus liés à la seule promotion des RH ou celle du service RH, voici quelques exemples qui illustrent bien ces derniers :

Depuis quelques années, L'Oréal, leader mondial des cosmétiques, organise le «e-Strat Challenge», le plus grand jeu de stratégie (business game) planétaire destiné aux étudiants du monde entier. Permettant ainsi aux étudiants de se mettre aux commandes virtuelles d'une entreprise internationale de cosmétiques. et le premier prix consiste en une semaine de vacances pour une destination de leur choix.³⁹

Il séduit chaque année de plus en plus d'étudiants. Mais c'est surtout un moyen pour L'Oréal de renforcer son image de marque en tant qu'employeur et identifier les talents.

Autre illustration, celle de Renault Maroc. Pour développer la notoriété de marque mais aussi l'image d'employeur, l'entreprise est allée même jusqu'à nommer un responsable de relations écoles, l'objectif étant de gagner en proximité avec le monde des grandes écoles.⁴⁰

Air France a également créé un site internet Inside-airfrance.com à travers lequel ses employés présentent les différents métiers du groupe et échangent avec les internautes. Ce qui a donné une image plutôt humaniste à l'entreprise et a augmenté le nombre de consultations à plus de 400 visites par jour et 120 000 pages visités.⁴¹

Ferrero offre de services pour améliorer la qualité de vie des salariés : comme la mise en place d'une garderie gratuite « mini club Ferrero France » le mercredi et les jours fériés ainsi qu'une crèche à 50m du siège qui ferme à 20h. Elle a permis aux enfants des salariés d'obtenir des bourses d'études ainsi qu'une antenne de services en mars 2007 proposant des services de pressing, courses alimentaires, réparation de voitures...etc.⁴²

³⁹<http://blogdumoderateur.com/> consulté le 08/05/2015 à 11h57

⁴⁰<http://www.lavieeco.com/news/la-vie-eco-carrieres/marketing-rh-mode-d-emploi-pour-seduire-et-fideliser-les-talents-16331.html> consulté le 29/07/2015 à 08h44

⁴¹ Professeur A.AOMARI : *le marketing des ressources humaines*, Université Mohammed V-Souissi ; faculté des sciences juridiques, économiques, Rabat, p.25.

⁴²Ibid., p.11

Chapitre 1 : Approches du marketing Rh.

Quant à La Halle aux Chaussures, ils ont opté pour le marketing viral afin de séduire les jeunes. Les web films décalés consacrés au recrutement ont pour but de montrer les différents aspects du métier du responsable de magasin. Ce qui a poussé les jeunes à les envoyer à leurs amis créant ainsi une diffusion virale. Ceci a non seulement amélioré le trafic sur le site de l'entreprise, mais aussi le nombre de candidatures qui a augmenté de 30% par rapport à l'année précédente.⁴³

Cependant, les champs d'application du marketing Rh ne se limitent pas qu'au recrutement et à la promotion de l'image employeur à l'externe, il faut aussi que l'entreprise sache comment fidéliser ses employés, proposer des services adaptés et surtout de communiquer en interne. Un sondage mené en Europe a fait ressortir les défaillances des services basiques apportés par les directions Rh, et que rare sont les salariés qui pensent s'adresser à la DRH pour des questions de carrière, sur les possibilités de formation, ou pour des problèmes liés à leur environnement de travail.⁴⁴

⁴³ Ibid., p.23

⁴⁴ <http://www.lavieeco.com/news/la-vie-eco-carrieres/marketing-rh-mode-d-emploi-pour-seduire-et-fideliser-les-talents-16331.html> consulté le 29/07/2015 à 09h03.

Chapitre 1 : Approches du marketing Rh.

Le concept de Marketing des Ressources Humaines existe depuis les années 80. Il s'agit d'une démarche visant à aider les entreprises à attirer, recruter et fidéliser des populations cibles avec des méthodes, des outils et un état d'esprit issus du marketing.

La crise économique, la mondialisation, la concurrence accrue, un marché caractérisé par une raréfaction de la main d'œuvre qualifiée et l'insécurité ressentie par les salariés ont fait que le marketing Rh a pu se développer au fil des années jusqu'à devenir une fonction indispensable dans l'entreprise disposant d'un véritable rôle stratégique.

Le marketing Rh vient reconsidérer l'employé non plus comme une ressource mais comme un client à cibler, à mettre dans la bonne place, à payer au bon prix et à fidéliser, en s'aidant des outils marketing. C'est également un nouvel enjeu pour les responsables Rh qui vont contribuer de façon stratégique à la création de valeur.

Une des clés du marketing Rh est la création de valeur, il se base sur le travail avec les individus et leurs comportements pour aboutir sur des stratégies de développement qui garantissent un bénéfice non seulement pour l'organisation mais aussi pour ses collaborateurs. façon stratégique à la création de valeur.⁴⁵

⁴⁵ DIDIER REINACH : le marketing Rh et la création de valeur. Visionné le 05/08/2015 à 15h33.

Chapitre 2 : comment mettre en place un plan marketing Rh

Chapitre 2 : comment mettre en place un plan marketing Rh.

Une fois que l'entreprise s'est décidée de créer la fonction Rh au sein de ses locaux, le plus dur c'est de passer à la pratique, bien qu'elle soit une toute nouvelle fonction, sa mise en œuvre s'approprie les outils et la démarche du marketing.

Dans ce chapitre, nous évoquerons les étapes de l'élaboration du plan marketing, puis nous allons essayer de définir la démarche stratégique et opérationnelle du plan marketing Rh ainsi que les outils de fidélisation appropriée pour fidéliser les collaborateurs et nous parlerons du lien existant entre le marketing Rh et la marque employeur.

2.1 Le plan marketing :

2.1.1 Définition du plan marketing :

*« Le plan marketing est la traduction concrète des objectifs et de la stratégie marketing en un plan d'actions détaillées, chiffrées et programmées. Le plan marketing nous entraîne du général au spécifique, de l'abstrait au concret, de la réflexion à l'action, c'est en fait un document composé de l'analyse de la situation marketing actuelle, des menaces et opportunités du marché, des forces et faiblesses de l'entreprise, des objectifs, de la stratégie et des actions marketing chiffrées, programmées, budgétées et responsabilisées ».*¹

*« Le plan marketing a essentiellement pour objectif d'exprimer, d'une manière claire et systématique, les options choisies par l'entreprise pour assurer son développement à moyen et long terme »*²

Ainsi la finalité du plan marketing est d'optimiser le profit annuel de l'entreprise en fixant aux équipes les objectifs, les stratégies et les moyens à mettre en œuvre.³

Les principaux types de plans marketing sont : ⁴

- **Le plan marketing global :** ou l'on fixe des objectifs chiffrés pour chaque activité de l'entreprise, généralement fait pour une période un an, il convient aux PME et TPE.

¹ PHILIPPE VILLEMUS : le plan marketing à l'usage du manager, édition EYROLLES, 2009, p.17

² JEAN-JACQUES LAMBIN, CHANTAL DE MOERLOOSE : Marketing stratégique et opérationnel, 7^e édition DUNOD, Paris, 2008, p.536.

³ PHILIPPE VILLEMUS : op.cit, p. 17-18.

⁴http://www.marketingpourpme.orgxwiki2/bin/view/space_think/cardl0y8PyAir2 consulté le 28/07/2015 à 18h57.

Chapitre 2 : comment mettre en place un plan marketing Rh.

- **Le plan marketing par activité ou par produits ou services** : dans ce cas là chaque gamme de produit ou services et chaque produit ou service individuel doit faire l'objet d'un plan spécifique s'étendant à un an généralement.
- **Le plan marketing par zones géographiques et par segments** : résulte de la décomposition du plan marketing global ou plan relatif à une activité ou à un produit ou service en « sous-plans » par zones géographiques ou par segments de clients.
- **Le plan par événement ou le plan ad hoc** : nécessaire à l'occasion des lancements de nouveaux produits, des diversifications ou des extensions d'activité ou de marque.⁵

2.1.2 L'élaboration du plan marketing :

Pour l'élaboration du plan marketing, il faut tenir compte de la taille de l'entreprise, plus cette dernière est importante, plus ses rouages sont complexes et nécessitent une diffusion d'informations à divers niveaux et une élaboration et des procédures strictes. Dans une PME la communication se fait sans formalisme car tous ses éléments sont connus de la direction et des collaborateurs. Il suffit donc d'élaborer une forme simplifiée du plan.⁶

Il est également essentiel pour l'entreprise de bien connaître ses objectifs, sa cible, ses concurrents, le positionnement qu'elle souhaite adopter, les types de produits et services qu'elle va commercialiser, à quel prix, via quel circuit de distribution, mais aussi, la politique de communication et de promotion à créer, et de désigner les personnes susceptibles de s'en charger. Et le plus important : de connaître le coût que va engendrer toute cette démarche.⁷

Aujourd'hui, les plans doivent permettre à l'entreprise d'être aussi bien agile, flexible et rapide qu'apporter une vision à moyen et long terme.

Pour une démarche de planification marketing réussie il faut considérer les plans marketing non seulement comme outils de réflexion, de décision, mais également comme des moyens de partage et de communication. Il faut aussi associer plusieurs experts à l'élaboration des plans et aux choix des indicateurs de performance.⁸

⁵ PHILIPPE VILLEMUS : op.cit. p.19.

⁶ PIERRE CHAIX : *faire un plan marketing* ; éditions e-thèques 2003, p.35.

⁷ PHILIPPE VILLEMUS : op.cit, p.17.

⁸ MARCELLA DE MURAT : *le marketing pour non spécialistes*, édition DUNOD 2014, page 182

Chapitre 2 : comment mettre en place un plan marketing Rh.

Le contenu du plan ne doit prendre en compte que le modèle économique de l'entreprise, la stratégie et les priorités en termes de marchés et de clients, l'identité de la marque de l'entreprise et (ou) des offres et la création de valeur client. Il est important de fixer un objectif de façon SMART, sans oublier également de s'adapter au marché cible, leurs attentes, leurs besoins et d'anticiper les objections en les traitants.⁹

Une bonne planification permet à une organisation d'accéder à un meilleur rang et de consolider sa position pour mieux affronter l'avenir. Elle peut également contribuer au progrès de l'organisation vers les objectifs établis par la direction, aider les cadres responsables du marketing à prendre des décisions et à agir en vue de progresser plus rapidement vers la voie désirée.¹⁰

Une planification maîtrisée permet de maintenir une certaine souplesse dans l'organisation mais aussi susciter une coopération cohérente et une meilleure coordination des efforts du personnel. Elle permet aussi à la direction de savoir comment mieux contrôler les efforts accomplis dans la réalisation des objectifs préétablis dans le plan. Et enfin cela permet d'aboutir à des résultats bénéfiques sur le plan social et économique.¹¹

La planification doit s'adapter à la maturité du marché en proposant un plan d'offre pour les marchés en croissance, ainsi qu'un plan segment marketing et plan segment client pour les marchés matures et saturés.

Le plan marketing a pour objet de définir et de préciser la stratégie marketing. Ses propres objectifs fixent les volumes de ventes de produits et les parts de marché qui contribuent à l'atteinte des positions que le plan à moyen terme a défini. Les stratégies marketing, quant à elles, expriment les moyens que le marketing mettra en œuvre (les 4P) pour les atteindre. La figure 4 illustre Le plan marketing par rapport au plan à moyen terme de l'entreprise :¹²

⁹ Ibid., p.182.

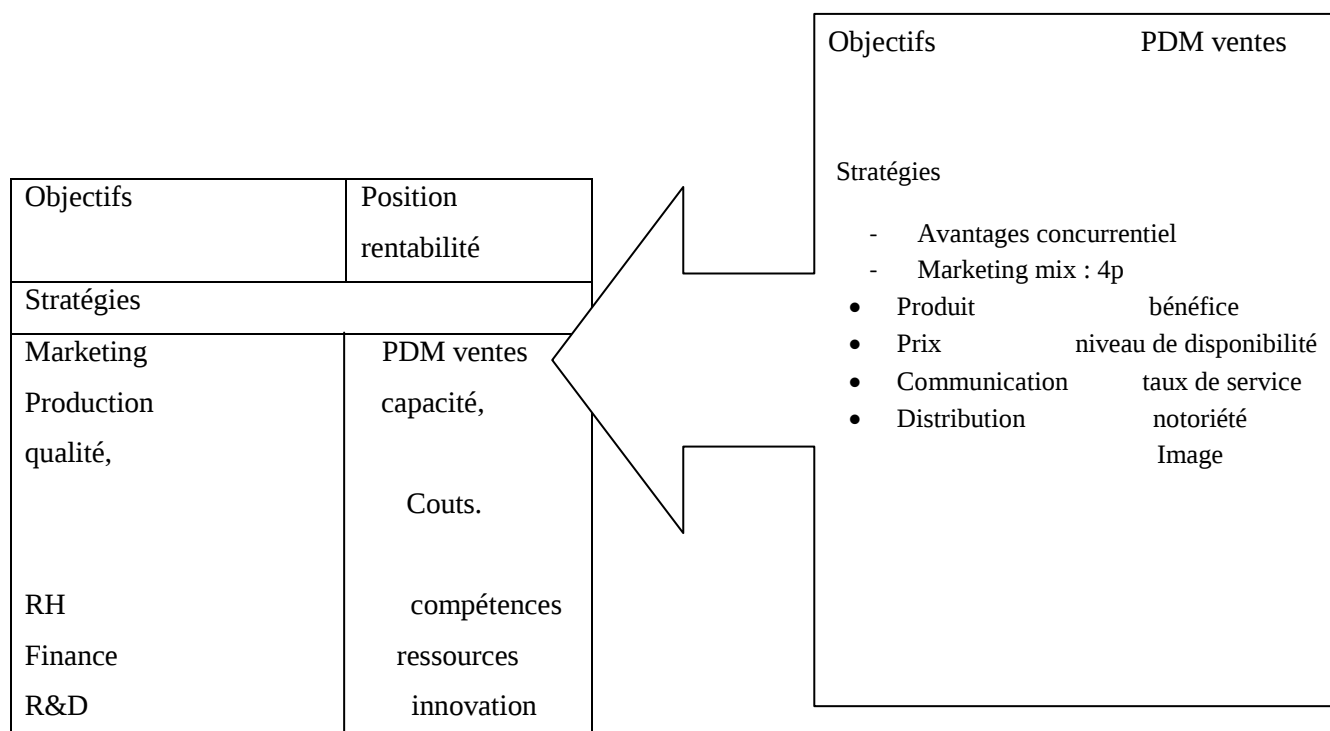
¹⁰ DAVID HURON : *décisions et stratégie marketing* ; édition GUALINO 2007 page 375.

¹¹ Ibid., P.376.

¹² PIERRE CHAIX : op.cit, p.32.

Chapitre 2 : comment mettre en place un plan marketing Rh.

Figure N° 8 : Le plan marketing par rapport au plan à moyen terme de l'entreprise :



Source : PIERRE CHAIX : *faire un plan marketing* ; éditions e-thèques 2003, p.32

2.1.2.1 Point sur le plan marketing opérationnel :

Le plan marketing opérationnel est d'ordre tactique : il détaille, programme et budgète les moyens à mettre en œuvre sous forme de plans d'action. Il est généralement annuel. Il fournit les éléments de base du budget de l'année prochaine en termes de volumes de ventes par produit et par clients, de prix de vente, et de frais commerciaux.¹³

Il ne doit pas être élaboré séparément. Il découle du plan stratégique dont il précise les actions à court terme. Et non par simple extrapolation des chiffres de l'année précédente ou de l'année en cours. Sinon il risque d'y avoir une absence de cohérence avec les objectifs et la stratégie à moyen terme Et une non prise en compte des évolutions profondes du marché et de la demande.¹⁴

Le tableau N °4 ci-dessous illustre un récapitulatif du plan marketing : les sections qu'il comporte, la manière de les présenter sur papier ainsi que les ratios et indicateurs :

¹³ Ibid., p.33.

¹⁴ Ibid., p.34

Chapitre 2 : comment mettre en place un plan marketing Rh.

1. Données de base Sources et interlocuteurs • Briefing / note d'orientation de direction générale. • Plan à moyen terme. • Contrôle de gestion. A présenter en deux pages.		
Sections	Outils / présentations	Ratios/ indicateurs.
- Mission de l'entreprise (ou du DAS).	- Enoncé clair et concis	
- Objectifs de l'entreprise (ou du DAS).	- Tableau, graphique.	- Position/rang. - Contribution. - ROI/ROA
- Point sur la situation.	- Tableau, graphiques, camembert.	- Ventes en volume. - Chiffres d'affaires. - Marges. - Part de marché absolue. - Part de marché relative. - Evolutions caractéristiques.
- Synthèse des performances du plan	- Tableau, graphique.	- Mêmes éléments.

- Analyse du marché de l'entreprise. Sources et interlocuteurs • Etudes marketing et panel. • Veille technologique et commerciale. • Système d'information marketing, bases de données. • Force de vente. • Renseignements (intelligence). • Contrôle de gestion. A présenter en 5 à 10 pages.		
Sections	Outils/ présentations	Ratios/ indicateurs.
Analyse externe. - Vue générale du marché.	- Tableaux, graphiques, camemberts. - Schémas des flux dans la filière.	
- Segmentation.	- Typologie des clients. - Cartes de positionnement	- Demande (volume, valeur) - Taux de croissance. - Elasticités directes et croisées. - Parts de marché absolue/segment. - Parts de marché relatives/ segment - Prix de vente. - Coûts d'accès, taxes douanes. - Rentabilité des
- Cycle de vie des produits/marchés.	- Courbe de vie des produits/marchés. - Facteurs clés de succès.	
- Situation concurrentielle.	- Matrice de situation concurrentielle. - 5 forces de porter.	
- Environnement.	- Analyse PESTEL	
- Opportunités/menaces	- Matrice probabilité	

Chapitre 2 : comment mettre en place un plan marketing Rh.

	et impact.	- concurrents
Analyse interne : - Capital client.	- Analyse 80/20	- parts de marché. - Volumes de ventes. - Taux d'occupation. - Prix de vente. - Marges, contribution. - Part de clientèle. - Taux de détention. - Taux de fidélisation. - Satisfaction.
- Maîtrise des facteurs clés de succès.	- Tableau comparatif.	
- Portefeuille des produits et des segments de marchés.	- Matrices de portefeuille (BCG/ADL).	
- Forces/ faiblesses	- Matrices d'orientation stratégique (GE/DPM)	
- Analyse SWOT.	- SWOT des segments principaux.	
	-	

3. Objectifs et stratégie marketing.

Sources et interlocuteurs

- Tous les services de l'entreprise : vente, production R&D, contrôle de gestion
- Toutes les sources citées en 1 et 2

A présenter en 2 à 5 pages.

Sections	Outils /présentations	Ratios/ indicateurs
- Sélection des segments cibles.	- Enoncée, tableau.	
- Objectifs marketing.	- Matrice d'Ansof. - Gap analysis.	- Volume et CA par segment. - PDM absolues et relatives.
- Formulation de la stratégie.	- Enoncé.	- Marges brutes et contribution.

4. Marketing Mix

Sources et interlocuteurs :

- Benchmarking, panels, BDD, enquêtes, études, renseignements.
- Service qualité/contrôle.
- Production.
- R&D.
- Services achats.
- Services juridiques.
- Ventes et logistique
- Communication.
- Contrôle de gestion.

À présenter en 5 à 10 pages.

Section	Outil/présentation	Ratios/indicateurs
- Politique de produit.	- Enoncé du	- Volume de vente et

Chapitre 2 : comment mettre en place un plan marketing Rh.

- Produits nouveaux. - Evolution de la gamme	- positionnement voulu. - Plan de lancement. - Programme d'étude. - Tableau, graphiques.	- CA/ produit. - PDM détaillée. - Marques et contribution. - Part des produits nouveaux. - Qualités, normes. - Performances. - Garanties.
- Politique de prix	- Plan de modification de prix.	- Prix moyen de vente. - Coefficient client. - Ecarts /concurrence. - Corridors de prix
- Politique de distribution.	- Enoncé du choix des circuits.	- Dn/dv /circuit. - PDM/ circuit. - Calibrage réseaux - Taux de service - Stocks.
- Vente.	- Enoncé des objectifs de recrutement et de formation. - Schéma de plans d'actions commerciales.	- Effectifs. - Nombre de visites, de devis, de conquêtes de nouveaux clients.
- Communication.	- Enoncé des objectifs. - Schéma des principaux programmes.	- Notoriété et image des marques. - Part de voix. - Nombre de demandes, d'informations, de devis, de rendez vous.

5. Résultats prévisionnels : Sources et interlocuteurs : • Tous les services de l'entreprise. • Contrôle de gestion. A présenter en 2 à 5 pages.		
Sections	Outils/présentations	Ratios/indicateurs.
- Hypothèses.	- Tableaux de commentaires.	- PIB, taux de croissance, inflation, parités, taux d'intérêt.
- Compte de résultat simplifié.	- Tableaux, graphiques et commentaires.	- Vente/produit. - Marges brutes. - Frais de vente, marketing, logistique et publicité. - Contributions. - ROI/ ROA
- Analyse des risques	- Commentaire. - Matrice d'analyse des risques. - Contingency plan	- Probabilités. - Impact des résultats ci-dessus.

Source : PIERRE CHAIX : *faire un plan marketing* ; éditions e-thèques 2003 ; p.90 -94.

Chapitre 2 : comment mettre en place un plan marketing Rh.

2.1.3 Bien exécuter, contrôler et améliorer le plan marketing :

Après avoir rédigé le plan marketing, il faut passer à son exécution, et pour réussir cette dernière il faut, au préalable apporter des réponses positives aux questions suivantes : ¹⁵

- A-t-on les moyens requis pour exécuter le plan ? tels que les moyens financiers, matériels (les technologies, matières premières, les machines, la création publicitaire, le réseau de distribution...) et humains ;
- Dispose-t-on du temps suffisant pour sa mise en œuvre ? il faudrait savoir distinguer les tâches prioritaires des tâches urgentes et bien calculer les délais de façon à ne pas aller trop vite et risquer de compromettre la réussite du plan, ni trop lentement au risque de se faire dépasser par la concurrence.
- Avons-nous bien réparti toutes tâches ? la répartition des tâches doit se faire d'une façon minutieuse.
- Avons-nous la motivation et le moral nécessaire ? l'exécution d'un plan est une succession de difficultés et d'obstacles imprévus et la réactivité des ressources humaines face à ces derniers dépendra donc de leur état d'esprit et de leur confiance dans le plan.

Pour contrôler l'exécution du plan marketing, il va falloir : ¹⁶

1. se doter d'outils de contrôle : pour évaluer son plan, il faut se doter de moyens de suivi internes et externes en établissant au préalable des procédures de contrôle à travers des tableaux de bord fluides , une collecte d'informations rapide et fiable, un système d'information rapide pour traiter, stocker et analyser les données pour exploiter facilement le tableau de bord.
2. Mesurer et évaluer les résultats au cours de l'année par rapport aux objectifs initiaux ; il faut fixer des critères de performance adéquats qui vont permettre de suivre l'exécution du plan et de ses résultats (comparer les résultats marketing avec les objectifs) tout au long de l'année.

¹⁵PHILIPPE VILLEMUS : op.cit, p 176-181

¹⁶Ibid., p.182.

Chapitre 2 : comment mettre en place un plan marketing Rh.

Comme par exemple mesurer le taux de notoriété spontanée avant et après une campagne publicitaire. Il s'agit aussi de s'évaluer par rapport au marché et aux concurrents en structurant l'évolution des parts de marché et des parts de segment.

3. Expliquer les écarts : la mesure des écarts a pour but la révision à la baisse ou à la hausse des budgets. Cette mesure n'a d'intérêt que si on arrive à expliquer les écarts : toute analyse de chiffres internes, de panels, d'études de marché ou de tests doit aboutir à une recommandation d'action augmentée et chiffrée.

Au fur et à mesure du déroulement du plan marketing, son suivi et son contrôle, des écarts imprévus vont surgir et dans le but d'améliorer ce dernier, il convient soit, de modifier les moyens d'actions comme le budget par exemple, en gardant la même stratégie et objectifs, soit, on modifie ces derniers, ou bien on modifie le tout, c'est-à-dire les moyens, la stratégie ainsi que les objectifs.¹⁷

2.2 Le plan marketing Rh :

2.2.1 Définition du plan marketing Rh :

Le plan marketing Rh est : « *un document écrit de la stratégie marketing Rh de l'entreprise, il renvoie à adopter un positionnement d'une offre employeur, des messages précis, et se fixer des objectifs à court terme, et des stratégies de fidélisation envers ses publics cibles* »¹⁸

Il se construit à partir du plan stratégique Rh de l'entreprise et une étude de marché interne, il permet de répartir les moyens Rh de l'entreprise, cibler les types d'employés sur lesquels répartir ces moyens Rh ainsi que le budget alloué à la promotion et la distribution des services Rh de façon à améliorer la qualité du travail et de réduire son coût.¹⁹

Le plan marketing Rh passe par ces quatre phases importantes :²⁰

- 1. Définition d'une stratégie employeur :** afin de donner les besoins à l'entreprise en matière de recrutement et les orientations quant à la notoriété de l'image employeur, tant pour les recrutements futurs que d'un point de vue institutionnel ;

¹⁷ Ibid., p.183.

¹⁸ <http://fr.slideshare.net/fethiferhane/marketing-des-ressources-humaines-par-fethi-ferhane> consulté le 05/08/2015 à 11h20.

¹⁹ GEORGES PATRICK, LECLERCQ ANDRE, RETIF EMMANUEL: Manager un service ressources humaines, édition Gereso, 2012, p.74

²⁰ David AUTISSIER, FAOUZI BENSEBAA, FABIENNE BOUDIER, op.cit. P.306.

Chapitre 2 : comment mettre en place un plan marketing Rh.

2. **réalisation d'un bilan d'attractivité employeur** : il s'agit de déterminer l taux et les facteurs d'attractivité (ou de non-attractivité) à travers des interviews en interne et en externe ;
3. **mise en œuvre d'un plan d'action** : l'entreprise devra mettre en œuvre un plan d'action par cible, les positionner par priorité afin de proposer des services à l'interne et des actions de communication à l'externe ;
4. **évaluation de l'image employeur** : cet indicateur peut même être intégré dans les outils de pilotage de l'entreprise et les contrats de gestion des dirigeants.

Mettre en place une démarche marketing RH représente un coût important, que toutes les entreprises ne peuvent pas couvrir, d'autant plus qu'il faut l'adapter aux populations ciblées.

Avant de passer à l'élaboration du plan marketing Rh, il est important pour une entreprise de se poser les questions suivantes : ²¹

- a) quelle est ma cible directe ? et quelle est (sont) ma (mes) cible(s) indirecte(s) ?
C'est-à-dire les prescripteurs : et ce, au niveau interne et externe à l'entreprise.
- b) Qu'est ce qui caractérise mon « offre employeur », et quel est mon argumentaire d'employeur attractif ?
- c) Quels sont mes objectifs à court et à long terme pour chaque cible visée (au niveau interne et externe) ?

En répondant à ces questions, l'entreprise pourra passer à l'élaboration d'un plan d'action suivant un planning bien précis, déterminer son budget ainsi que les outils de mesure.

Avant d'entamer la démarche stratégique du plan marketing Rh, l'entreprise devra également analyser son environnement interne et externe :

Concernant l'analyse interne, l'entreprise va débiter par son étude du marché interne. Le marché, pour un département RH, ce sont ses clients internes, actuels ou potentiels qui utilisent les services RH ou qui ne les utilisent pas encore, ou pas assez. Et ce : ²²

- En interrogeant vos clients internes afin de connaître leurs attentes;
- En interrogeant vos fournisseurs. En leur demandant des informations sur leurs innovations et sur les nouveaux services qu'ils comptent proposer;

²¹PHILIPPE LIGER, op.cit, p.50.

²²GEORGES PATRICK, LECLERCQ ANDRE, RETIF EMMANUEL : op.cit. p68-69.

Chapitre 2 : comment mettre en place un plan marketing Rh.

- En interrogeant les collègues RH des autres entreprises avec lesquelles vous entretenez des contacts;
- En interrogeant les partenaires potentiels, en leur demandant par exemple avec qui vos concurrents se sont-ils alliés;
- En étudiant les circuits de distribution des autres services et supports internes de votre entreprise, vous pourriez étudier lesquels sont les plus adaptés à vos services RH;
- En différenciant les acheteurs, la direction, des consommateurs, les employés, de vos services RH, vous pourriez vous demander quelles sont les différences de besoins entre les deux et y adapter vos services et votre communication.

L'étude de marché externe consiste en l'analyse de l'environnement externe de l'entreprise : ²³

- a) L'environnement juridique :** C'est un élément important car il définit les contraintes avec lesquelles les RH doivent travailler.
- b) L'environnement technologique :** l'étude de ce dernier doit permettre aux Rh d'identifier les opportunités de développer l'étendue et la profondeur de leur offre aux salariés, fournir des services faisables « just in time », de renforcer l'image Rh.
- c) L'environnement concurrentiel :** le marché concurrentiel en marketing Rh n'est pas limité qu'au secteur d'activité de l'entreprise, l'étude devrait être conduite par rapport au métier, sur une zone géographique donnée et dont le point central est l'entreprise.
- d) L'environnement démographique, économique, social et culturel :** la connaissance de ces derniers constitue une véritable source d'opportunités marketing Rh car l'entreprise pourra mener des actions de fidélisation et d'amélioration de son image employeur.

²³<http://www.blogfrancoisvelu.net16.net/?cat=12> consulté le 08/08/2015 à 15h33.

Chapitre 2 : comment mettre en place un plan marketing Rh.

2.2.2 Démarche stratégique et opérationnelle du plan marketing Rh :

2.2.2.1 La démarche stratégique du plan marketing Rh :

La démarche stratégique du plan marketing Rh s'articule comme suit :

1. Diagnostic :²⁴

Grâce à l'analyse S.W.O.T en faisant ressortir les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de l'entreprise conformément aux 5 C : les entreprises, les concurrents, la situation du marché de l'emploi, les candidats et les collaborateurs).

2. Veille Rh :²⁵

Il s'agit de mettre en pratique les outils de veille qui permette de déterminer quels sont les concurrents potentiels de l'entreprise via une liste (qui peuvent être des concurrents d'autres secteurs d'activité et pas seulement sur le point commercial) ainsi que leurs pratiques en matière de recrutement et de gestion du personnel, et ce dans le but d'attirer les candidats qualifiés qui se font de plus en plus exigeants.

L'entreprise dispose de plusieurs moyens pour observer le comportement de ses concurrents comme : envoyer des candidatures spontanées, répondre aux annonces, appels téléphoniques, la visite approfondie des sites internet et réseaux sociaux.

3. Segmenter et cibler :²⁶

La segmentation du marché consiste découper ce dernier en sous ensembles homogènes et déterminer les caractéristiques communes aux employés. Il existe de nombreux types de segmentation : parcours professionnels, profils de compétences, classification de fonction...etc.

La segmentation doit se faire de façon très précise car elle va orienter toute la suite du processus stratégique.

Lorsque les segments sont définis, il faudrait cibler celui qui permettrait à l'entreprise d'atteindre ses objectifs. Elle se définit comme suit :

²⁴<http://prezi.com/vsxj75vd6szo/marketing-de-rh/> consulté le 03/08/2015 à 18h06

²⁵PHILIPPE LIGER : op.cit, p. 42.

²⁶<http://missphilomene.com/2010/01/19/ressources-humaines-marketing-marketing/> consulté le 02/08/2015 à 18h12.

Chapitre 2 : comment mettre en place un plan marketing Rh.

- a) **Les personnes clés** : qui ont une connaissance extrêmement pointue de la société ou d'un de ses produits, ainsi que des informations qu'on ne peut documenter comme par exemple connaître les petites habitudes de chaque client/fournisseur ;
- b) **Les talents** : ils ont des compétences spécifiques quasi-introuvables sur le marché de l'emploi comme par exemple la maîtrise d'une machine ou d'un processus complexe ;
- c) **Les hauts potentiels** : ces derniers possèdent certaines aptitudes ainsi que la motivation pour accéder à des postes à plus grandes responsabilités ;
- d) **Les good performers** : ils attendent beaucoup de l'accompagnement Rh afin de pouvoir bien effectuer leurs tâches ;
- e) **Les low performers** : ce sont les employés qui ne remplissent pas (pour diverses raisons) les attentes que l'entreprise a placés en eux lorsqu'elle les a recrutés.

4. Définir et positionner son offre employeur :

Le positionnement consiste en l'identification des bénéfices sociaux de l'entreprise et la différenciation telle qu'elle est perçue par les salariés.²⁷

2.2.2.2 Démarche opérationnelle du plan marketing Rh :

Dans le premier chapitre, nous avons évoqué le point des 4P appliqués aux ressources humaines ; la démarche opérationnelle du marketing Rh consiste à passer à l'action et mettre en œuvre le mix marketing Rh.

1. **Le produit** :²⁸ l'entreprise est considérée comme un produit qu'il faut vendre en mettant en avant ses qualités (son histoire, ses métiers, sa santé financière...).

Le produit peut être aussi une prestation RH délivrée à un client, par exemple la promotion d'un salarié à un nouveau poste. Les produits et services Rh ont été regroupés autour des axes suivants :

- a) **Axe rétribution** : par exemple le choix des modalités de rémunération, le véhicule de fonction, L'aménagement du temps de travail...etc.

²⁷ Professeur A.AOMARI : op.cit., p.06.

²⁸ <http://fr.slideshare.net/fethiferhane/marketing-des-ressources-humaines-par-fethi-ferhane> consulté le 05/08/2015 à 13h08.

Chapitre 2 : comment mettre en place un plan marketing Rh.

- b) **Axe environnement de travail** : par exemple la mobilité géographique, la carrière (entretiens de carrière, personnalisation des parcours professionnels).
- c) **Axe formation** : proposer des formations ajustées à partir des attentes et des capacités d'apprentissage.
- d) **Axe développement personnel** : par exemple : coaching de jeunes managers
- e) **Axe services de l'univers domestiques** : comme une crèche au sein de l'entreprise, une salle de sport...

2. **Le prix** :²⁹ il correspond au montant dépensé lors de la campagne (recettes et dépenses).

3. **La place** : C'est le lieu où le produit-service est délivré. Il peut être physique (un lieu) ou virtuel (intranet). Il participe à la cohérence du mix marketing RH.³⁰

Si le produit est simple et ne nécessite pas de contacts réguliers la distribution doit juste mettre à disposition une information en temps réel, en utilisant par exemple le système de messagerie de l'entreprise, pour un produit complexe et d'usage limité, il faut opter pour la formation et l'explication

Enfin, si le produit est à la fois complexe et utilisé fréquemment, la DRH doit opter pour un dispositif de distribution qui permette à la fois le contact, le conseil, la formation et le contrôle.³¹

4. **La promotion Rh**:³² Il s'agit de la communication réalisée pour promouvoir les produits-services RH, elle peut être orientée au niveau interne de l'entreprise afin d'instaurer un bon climat social, satisfaire les besoins des collaborateurs, véhiculer les informations pertinentes, organiser des réunions de groupes, la boîte à idées...etc.

Comme elle peut être orientée au niveau externe de l'entreprise dans le but de développer sa marque employeur, l'entreprise gagnera en visibilité et en crédibilité et pourra fidéliser ses collaborateurs. La matrice ci-dessous représente l'ensemble des actions de communication :

²⁹ www.blogfrancoisvelu.net16.net/?p=336 consulté le 05/08/2015 à 13h22

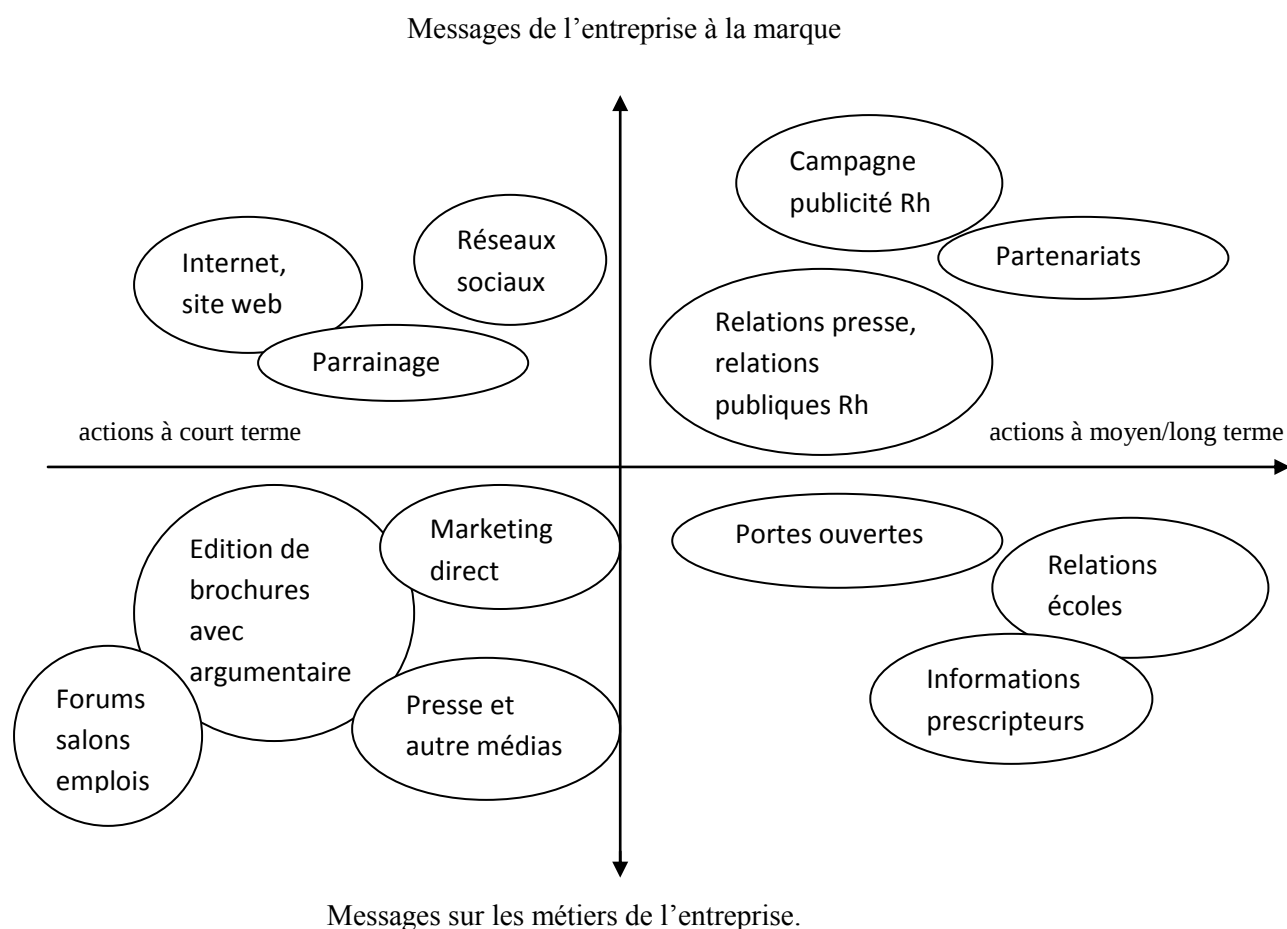
³⁰ *ibid.*, consulté le 05/08/2015 à 13h34

³¹ PANCZUK S, POINT S: *op.cit*, P.161-163.

³² www.blogfrancoisvelu.net16.net/?p=336 consulté le 05/08/2015 à 13h47

Chapitre 2 : comment mettre en place un plan marketing Rh.

Figure N°9 : actions de communication marketing Rh.



Source : PHILIPPE LIGER: marketing Rh, édition DUNOD, Paris, 2013, p.54

- 5. Mesurer les résultats :** une fois que le marketing-mix est défini, le défi est de le mettre en œuvre dans la gestion du quotidien, il convient d'expliquer de façon claire et complète au niveau interne de l'entreprise pourquoi on met en place un tel programme, pour quelle finalité, et ce, à travers un document pédagogique pour faciliter l'acceptation et l'intégration.³³

La mesure de résultat se fait en associant à chaque outil, un indicateur de performance défini. Si on constate que les objectifs n'ont pas été atteints il faudra prévoir des actions correctives, à titre d'exemple : une grande entreprise de service a vu son nombre de candidatures sur son site de recrutement passer de 2400 à 3300 par mois lors de sa première campagne de publicité ressources humaines.³⁴

³³ PHILIPPE LIGER : op.cit : p.60.

³⁴ Ibid., p.58-59.

Chapitre 2 : comment mettre en place un plan marketing Rh.

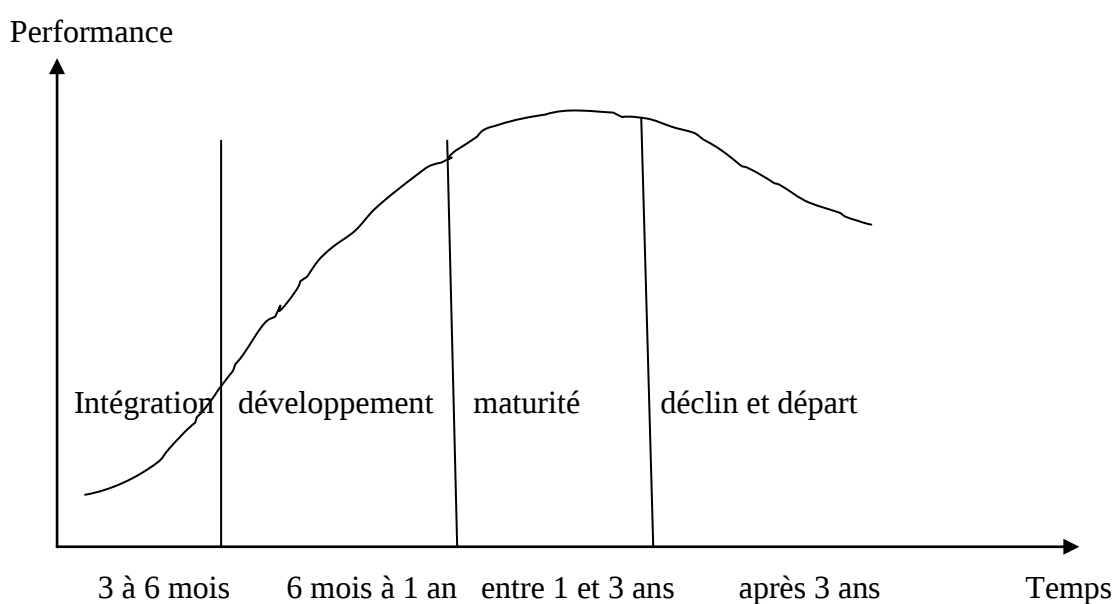
Il faudrait aussi que l'équipe Rh réévalue de façon régulière tous les 12 à 8 mois l'ensemble du processus en repartant de l'analyse du marché pour tenir compte des changements pouvant survenir et décider de ses nouvelles orientations stratégiques³⁵.

2.2.3 Fidéliser pour une relation durable :

Après avoir déployé sa démarche marketing Rh, il convient pour l'entreprise de maintenir ses bons éléments en les fidélisant car garder un client revient beaucoup moins cher que d'en conquérir un nouveau, surtout les employés compétents qui sont difficilement remplaçables.

Selon Benjamin Chaminade³⁶, consultant pour le cabinet Inside HR, a identifié quatre phases d'évolution du cycle de vie du salarié et les raisons de quitter un emploi évoluent avec l'ancienneté. Le schéma ci dessous illustre les quatre phases :

Figure N°10 : le cycle de vie du salarié



Source : élaboré par nous même.

³⁵ <http://missphilomene.com/2010/01/19/ressources-humaines-marketing-marketing/> consulté le 05/08/2015 à 16h07

³⁶ http://www.memoireonline.com/10/09/1751/m_le-marketing-RH-dans-les-SSII-une-veritable-solution-pour-optimiser-ses-recrutements-et-la-peren6.html : consulté le 06/08/2015 à 11h23.

Chapitre 2 : comment mettre en place un plan marketing Rh.

1. **Entre 3 à 6 mois : l'intégration** : Le nouvel arrivant s'investi sans compter dans son nouveau travail. Cette période engendre une intense fatigue et peut parfois être démotivé en raison d'une pratique d'intégration défectueuse.³⁷
2. **Entre 6 mois et 1 an : le développement** : le salarié est parfaitement installé, il a une image claire de son travail, de la qualité de son management et des valeurs de son entreprise. 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.³

Durant cette période, le manager et le responsable Rh doivent comprendre, encourager et soutenir leurs équipes en leur fixant des objectifs et les évaluer par exemple.

3. **Entre 1 et 3 ans : la maturité** : lors de cette phase, le salarié maîtrise son travail et a acquis la confiance de ses clients et collaborateurs, et est donc le plus rentable c'est au cours de cette phase que le salarié est le plus rentable. 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.³⁹

Afin de le préserver, l'entreprise devra faire évoluer son poste en fonction de ses qualifications et de ses attentes.

4. **Après 3 ans : la phase de déclin et de départ** : Après 3ans d'ancienneté l'employé a besoin de nouveaux défis et de changements et peut songer à quitter son emploi. Les managers doivent être capables d'identifier les collaborateurs démotivés, ainsi que les raisons qui ont motivé leur départ.

L'entreprise devra proposer une promotion, donner de nouvelles responsabilités hiérarchiques afin de montrer à l'employé qu'elle a encore envie d'investir en lui.⁴⁰

La rémunération reste un facteur important de la fidélisation, elle doit être flexible et individualisée, comme mettre en place un système de prime qui prend en compte le respect des objectifs par exemple.⁴¹

³⁷BENJAMIN CHAMNADE : attirer et fidéliser les bonnes compétences, édition Afnor, 2003, p.215.

³⁸Ibid., p.215.

³⁹Ibid., p.215.

⁴⁰Ibid., p.215.

⁴¹Ibid., p.215.

Chapitre 2 : comment mettre en place un plan marketing Rh.

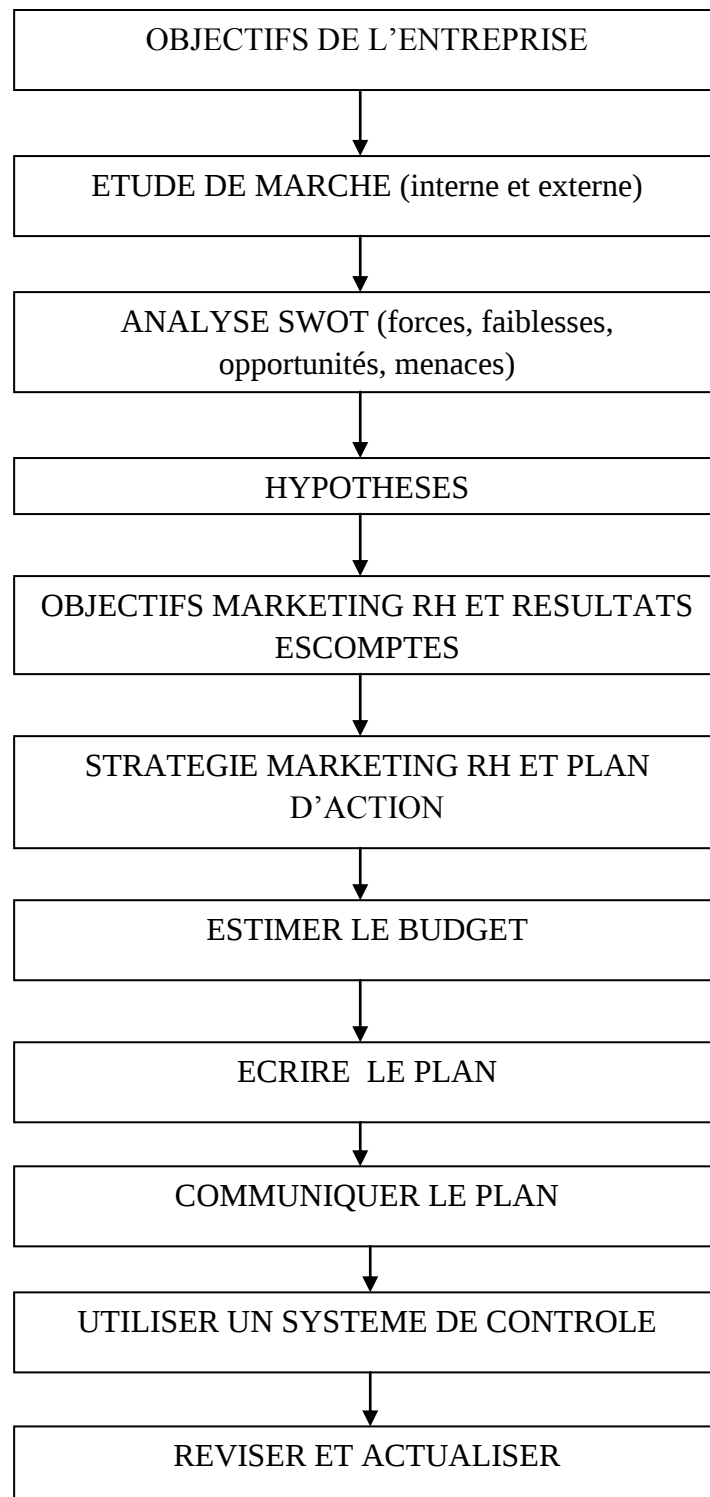
A noter que la durée de ce cycle de vie est variable selon les individus. Le responsable Rh devra identifier où se situe le collaborateur sur la courbe et d'appliquer un mix marketing RH (4P) en fonction de sa position sur cette dernière⁴².

La figure N°10 ci-dessous schématise l'élaboration d'une démarche marketing Rh :

⁴² <http://www.blogfrancoisvelu.net16.net/?cat=18>, consulté le 06/08/2015 à 13h12.

Chapitre 2 : comment mettre en place un plan marketing Rh.

Figure N°11 : processus de planification marketing Rh :



Source : élaboré par nous même.

2.3 Lien entre le marketing Rh et la marque employeur :

2.3.1 Définition de la marque employeur :

Le terme d'Employer brand a été cité pour la première fois par Simon Barrow, président de People in Business dans une conférence en 1990, et c'est Didier Pitelet, Président de Guillaume TELL (Publicis), qui a introduit le concept en France, en déposant le mot marque employeur en 1998 et a donné la définition suivante: ⁴³

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

Autre définition : *« La marque employeur se définit comme un processus par lequel les salariés internalisent l'image de marque désirée et sont motivés pour projeter cette image aux clients et autres parties organisationnelles »*⁴⁴

Franck La Pinta, le Responsable Marketing Web et RH 2.0 à la Société Générale définit la marque employeur avec ces quatre éléments : ⁴⁵

- a) Ce que votre entreprise est vraiment : c'est à dire la plus-value que peut offrir une entreprise à ses collaborateurs, sa culture et son type de management ;
- b) Ce que vous dites de votre entreprise : cela concerne les communications officielles de l'entreprise qui impacteront directement l'opinion des candidats et collaborateurs ;
- c) Ce que vos collaborateurs disent de votre entreprise ;
- d) Ce que le public dit de votre entreprise : les personnes extérieures à l'entreprise communiquent leur opinion sur cette dernière via les réseaux sociaux et bouche à oreille...

*« La marque employeur est un terme utilisé pour désigner l'ensemble des problématiques d'image d'une marque à l'égard de la cible des employés ou salariés potentiels ».*⁴⁶

⁴³ AGNES DOURIN : op.cit., p.13.

⁴⁴ PANCZUK S, POINT S: op.cit. P.206.

⁴⁵ Nathalie Schäfer et Bérengère Simon : *Entreprise et réputation : quelle importance doivent attribuer les ressources humaines aux réseaux sociaux dans leur stratégie de recrutement ?*, promotion 2011, p.11.

⁴⁶ www.definitions-marketing.com consulté le 07/08/2015 à 20h12.

La marque employeur répond quatre attentes essentielles : ⁴⁷

Chapitre 2 : comment mettre en place un plan marketing Rh.

- a) La force de la marque qui est fortement liée à la réputation et la responsabilité sociale de l'entreprise ;
- b) La recherche de crédibilité pour la fonction RH ;
- c) Une meilleure prise en compte des conditions du marché du travail ;
- d) L'engagement des salariés ;

2.3.2 Rôles clés et avantages d'une marque employeur :

La marque employeur possède un rôle et des avantages, et ce à plusieurs niveaux :⁴⁸

En termes de recrutement, elle permet de définir le cadre de travail susceptible d'attirer les candidats potentiels, elle reflète la culture interne de l'entreprise et permet de renforcer la fidélité de ses collaborateurs. C'est également un outil qui permet de faire converger les stratégies de recrutement avec la culture d'entreprise et la stratégie générale de cette dernière.

La marque employeur permet d'effectuer un recrutement beaucoup plus ciblé, permet d'avoir une force d'attraction et de rétention, de plus elle diminue les coûts vu qu'on se focalise sur la recherche de talents peu expérimentés. Elle permet aussi de créer un buzz qui va favoriser le bouche à oreille et augmenter la fidélisation des collaborateurs et le sentiment d'appartenance. Elle permet aussi d'aider ces derniers à intégrer les valeurs de la société et de bien comprendre les missions de l'entreprise et y adhérer.⁴⁹

2.3.3 Créer et manager sa marque employeur :

La marque employeur va créer une relation émotionnelle entre l'employeur et le salarié. Créer et maintenir une marque employeur implique d'aller plus loin que juste vendre un produit ou un service : il s'agit de créer une promesse en lien avec ce produit ou ce service. Il s'agit de vendre la valeur proposition aux salariés. Selon Benjamin Cheminade, elle se réalise en sept étapes :⁵⁰

⁴⁷ PANCZUK S, POINT S: op.cit, p.207.

⁴⁸ Ibid., p.208.

⁴⁹ <http://www.doc-etudiant.fr/Commerce/Marketing/Cours-Marketing-ressources-humaines-55395.html>, consulté le 06/08/2015 à 22h14.

⁵⁰ ISABELLE LE CADRE, El Hadji THIAM, Gonzalo TORREALBA, op.cit., p.42.

Chapitre 2 : comment mettre en place un plan marketing Rh.

1. Analyser ses pratiques internes, et faire ressortir ses forces et ses faiblesses ;
2. Améliorer ses pratiques grâce à un plan d'action cohérent ;
3. faire des enquêtes de satisfaction pour identifier ses points d'attractions ;
4. Réinventer l'entreprise : à partir des valeurs de l'entreprise, quelles sont celles qui vont servir à l'élaboration de la marque employeur ?
5. Connaître les pratiques de ses concurrents et son image sociale : pour cela, il faut les identifier. Qui sont-ils ? Où sont-ils ? Dans quels secteurs ? Quels sont les avantages qu'ils proposent ? Quelles sont leurs pratiques managériales ?
Quels discours ont-ils en termes de rémunération, d'avantages... ?
6. Puis il faut identifier quelle est l'image sociale de l'entreprise perçue par l'extérieur.
Identifier sa cible. Cette identification se fait en deux phases : la première est quantitative, il s'agit d'établir des objectifs prévisionnels de recrutement. La seconde est qualitative ; elle répond à la question : quel est le candidat idéal ?
7. Communiquer via les différents canaux de communication (sites web, réseaux sociaux...)

Après le déploiement de sa stratégie, il est important de mesurer son efficacité et l'impact de sa marque employeur via des indicateurs comme la notoriété (reconnaissance de la marque), les visites du site carrière, la qualité des candidatures par annonce, le taux d'attraction par emploi, le taux de référence par des employés, les coûts de recrutement par emploi, le taux de conversion par emploi, le taux d'engagement, et enfin le nombre de postes clés pourvus en interne .⁵¹

⁵¹ <https://futurstalents.wordpress.com/2013/11/25/comment-debuter-avec-la-marque-employeur/> consulté le 07/08/2015 à 21h17.

Chapitre 2 : comment mettre en place un plan marketing Rh.

Ainsi, mettre en place une démarche marketing RH représente un coût important, que toutes les entreprises ne peuvent pas couvrir, d'autant plus qu'il faut l'adapter aux populations ciblées.

Les démarches marketing Rh diffèrent d'une entreprise à une autre, ainsi que les moyens employés et ce, en fonction de leur secteur d'activité, de leur structures et n'ont donc pas les mêmes stratégies, ni les mêmes besoins en marketing Rh pour développer un plan marketing Rh.

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.

Chapitre 3 : pratique du marketing Rh au sein des entreprises : cas ANRH :

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

Recourir aux pratiques du marketing Rh, deviens certes incontournable dans de nombreuses entreprises occidentales, mais qu'en est-il de son application concrète au sein d'une entreprise Algérienne ? Est-elle réellement possible ?

Nous consacrerons ce chapitre au cas pratique de notre mémoire de recherche, que nous avons organisé en ces trois sections suivantes :

La première sera consacrée à la présentation de l'ANRH, son historique, sa structure organisationnelle ainsi que ses principales missions.

Dans la deuxième section, nous présenterons la méthodologie de travail que nous avons choisi dans la réalisation de notre étude.

Quant à la dernière section, elle comportera la partie analyse des résultats issus de notre enquête, un diagnostic global de l'entreprise ainsi que des recommandations.

3.1 Présentation générale de l'ANRH :

3.1.1 Historique de l'ANRH : ¹

L'A.N.R.H est une des plus anciennes structures sous tutelle du ministère chargé de l'hydraulique.

Crée en 1942 « le service des études scientifiques » (S.E.S), ancienne appellation de l'A.N.R.H avait pour mission d'étudier l'ensemble des paramètres du cycle de l'eau et de fournir à la direction de l'hydraulique et de l'équipement rural les outils scientifiques et techniques nécessaires à l'évaluation des projets d'aménagement et de gestion des ressources en eau.

Le décret 70-184 du 24/11/1970 transformait le S.E.S en direction à gestion centralisée (direction des études de milieu et de la recherche hydraulique : D.E.M.R.H) relevant du secrétariat de l'état à l'hydraulique.

Le décret 81-167 du 25 juillet 1981 érige la D.E.M.R.H en ''institut national des ressources hydrauliques'' (I.N.R.H), établissement public à caractère administratif et à vocation scientifique et technique, doté de la personnalité physique et de l'autonomie financière. Par la

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

même occasion, il élargit le champ de sa mission et lui fixe comme objectif l'inventaire systématique des ressources en eaux et en sols irrigués de l'ensemble du territoire.

Le décret 87-129 du 19 mars 1987 transforme la dénomination d'institut national en "Agence Nationale des Ressources Hydrauliques".

Face à l'évolution des techniques dans le domaine de l'eau et des sols, l'Agence s'est dotée d'une unité de recherche dénommée URRES (Unité de Recherche sur les Ressources en Eau et en Sols), pour améliorer l'état des connaissances et mettre à la disposition des techniciens du secteur des outils méthodologiques.

Les outils scientifiques et techniques utilisés par l'Agence pour l'accomplissement de ses missions s'articulent autour des thèmes suivants :

- Les études hydrogéologiques et hydro-climatologiques.
- La prospection par sondages et forages.
- La cartographie des nappes et de la pluviométrie.
- La télédétection appliquée à la connaissance de la ressource.
- L'inventaire des agents polluants et leur cartographie.

3.1.2 Missions de l'ANRH :

L'A.N.R.H a pour mission d'effectuer l'inventaire systématique des ressources en eau et en sol du pays, sur la base d'un programme défini en concertation avec le ministère, conformément à des objectifs de développement national.

1. Dans le domaine des ressources en eaux-superficielles :

- Observer et mesurer les phénomènes hydro climatologiques ;
- Traiter, mettre en œuvre et diffuser les données sous forme de bulletins et annuaires ;
- Etudier des régimes des écoulements et élaborer des modèles de précision ;
- Elaborer les paramètres de projets d'aménagement hydrauliques.

2. Dans le domaine des eaux souterraines :

- Inventorier et cartographier les différents systèmes aquifères ;
- Déterminer leurs potentialités et les ressources exploitables ainsi que les conditions d'exploitation ;

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

- Développer des outils de gestion des nappes ;
- Surveiller l'exploitation des nappes en vue de leur préservation quantitative et qualitative.

3. Dans le domaine des ressources en sols :

- Inventorier et cartographier les caractéristiques physiques et hydrodynamiques des sols ;
- Etudier les besoins en eau des cultures ainsi que les paramètres d'irrigation et de drainage ;
- Déterminer les aptitudes culturales des sols ;
- Observer l'élaboration des sols et fournir les éléments relatifs à leur protection.

4. Dans le domaine de la qualité des ressources :

- Définir et mettre en œuvre un programme de surveillance de la qualité des ressources et diffuser des bulletins mensuels de qualité ;
- Etudier les phénomènes d'eutrophisation des réservoirs et proposer des mesures de rétablissement de la qualité ;
- Participer aux programmes d'intervention d'urgence et des pollutions accidentelles ;
- Participer à l'élaboration des normes de qualité et des données techniques nécessaires aux projets d'épuration des eaux.

3.1.2.1 La mission des directions de l'A.N.R.H :

1. Le département de programmation et informatique est chargé de :

- L'élaboration et de la mise en œuvre des plans d'informatisation ;
- La mise en place et la gestion des moyens informatiques ;
- La conception et la réalisation des banques de données des ressources en eau et en sol ;
- Du développement d'outils de traitement scientifiques des données ;
- La mise en place d'un système de diffusion de l'information technique ;
- L'organisation du fond documentaire.

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

2. Le département de pédologie est chargé de :

- Réaliser l'inventaire des ressources en sols ;
- Déterminer et cartographier les caractéristiques hydrodynamiques des sols ;
- Etudier les besoins en eau des cultures ainsi que les paramètres d'irrigation et de drainage ;
- Déterminer les aptitudes culturales des sols ;
- Etudier l'évolution des caractères des sols et fournir les éléments relatifs à leur protection.

3. Le département de l'hydrologie est chargé de :

- Du domaine des ressources en eau superficielles ;
- La gestion d'un réseau hydro climatologiques national ;
- L'observation et la mesure des phénomènes hydro climatologiques ;
- Le traitement, la mise en forme et la diffusion des données sous forme de bulletins et annuaires ;
- L'étude du régime des écoulements et l'élaboration des modèles de prévision ;
- L'élaboration des paramètres de projet d'aménagement hydrauliques.

4. Le département de l'hydrogéologie est chargé de :

- De l'inventaire des ressources en eau souterraines du pays ;
- De la conception, l'installation et la gestion des réseaux de surveillance des nappes ;
- De l'établissement des cartes hydrogéologiques et des ressources en eaux souterraines ;
- De la tenue à jour du bilan des ressources en eaux souterraines et de leur emploi ;
- De la conservation qualitative et quantitative des ressources en eaux souterraines.

5. Le département chimie des eaux et des sols est chargé de :

- Du suivi de la qualité des ressources en eau ;
- De mettre en place et de gérer un réseau national de surveillance qualité des eaux ;
- D'éditer des bulletins et des annuaires des barrages ;
- D'éditer les cartes de qualité des eaux ;

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

- D'élaborer des outils d'aide et de décision à l'intention des planificateurs (carte qualité, modélisation, et préservation ou amélioration de la qualité de la ressource)
- Mettre en place et à disposition des utilisateurs une banque de donnée de qualité ;
- Mener des études d'eutrophisation des barrages ;
- De promouvoir un programme d'étude et de contrôle de la pollution ;
- De répondre au besoin en manière d'analyses chimiques bactériologique, hydro biologique et toxicologique des eaux ;
- De procéder à des analyses physico-chimiques des sols ;
- De participer à l'élaboration des normes de qualité des eaux, de rejets...
- De participer à l'élaboration des données techniques nécessaires à l'établissement des projets de traitement et d'épuration des eaux.

6. Le département de l'administration des moyens est chargé de :

- Gérer les ressources humaines et matérielles nécessaires aux missions de l'Agence. Elle est structurée en 3 services :
 - a) Le service de gestion des ressources humaines : chargé du suivi des carrières de la formation et de la vie sociale du personnel.
 - b) Service de gestion des ressources financières et de la comptabilité : chargé de la prévision et la mise en œuvre des budgets ;
 - c) Service des moyens généraux et de la logistique : chargé de la gestion du patrimoine et de l'organisation des moyens de soutien aux activités de l'agence.

3.1.3 La structure organisationnelle de L'ANRH :

L'agence nationale des ressources hydrauliques (ANRH) est un établissement public à caractère administratif, à vocation scientifique et technique

Cette agence est organisée en 6 directions centrales, 6 antennes régionales auxquelles sont rattachés 30 secteurs couvrant l'ensemble du territoire national.

Au niveau central, l'ANRH comprend les directions suivantes :

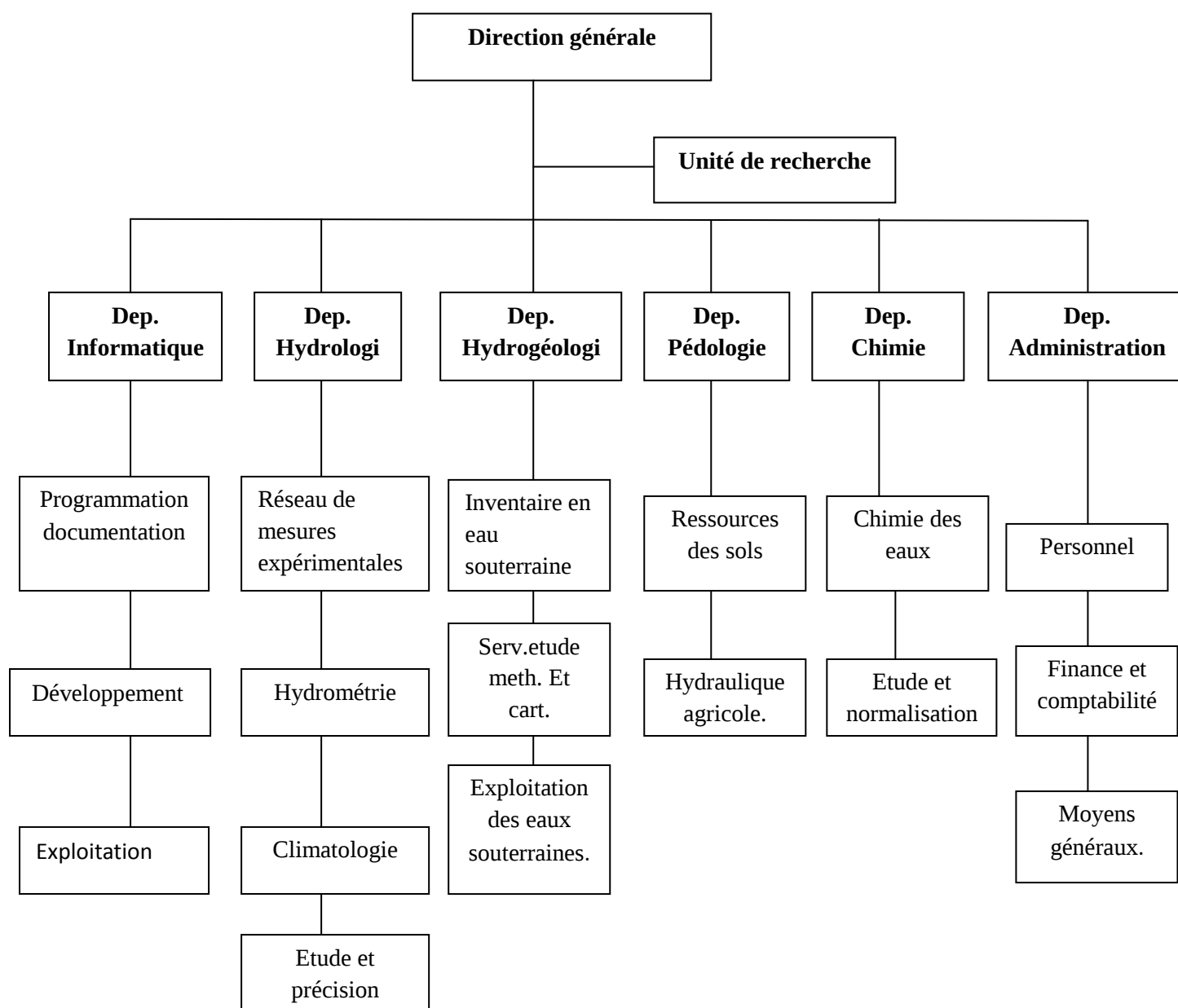
- Hydrologie
- Hydrogéologie
- Chimie

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

- Informatique
- Pédologie
- administration

L'A.N.R.H comporte actuellement un effectif de 645 fonctionnaires dont 166 cadres et ingénieurs, 750 observateurs climatologiques et 268 temporaires. La figure N°12 Ci-dessous représente l'organigramme général de l'ANRH :

Figure N°12 : Organigramme général de l'A.N.R.H :



Source : document interne à l'entreprise.

¹ Documents fournis au sein de l'entreprise.

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

3.1.4 Principales réalisations de l'ANRH :

L'ANRH édite régulièrement des flashs pluviométriques, des bulletins pluviométriques mensuels et des bulletins mensuels de la qualité des eaux de barrages.²

Ils ont également réalisé des cartes qu'ils mettent à jour régulièrement. On trouve des :³

- carte de situation des sites potentiels des retenues collinaires ;
- carte pluviométriques du nord de l'Algérie ;
- carte de localisation des études hydrogéologiques ;
- carte des écoulements moyens annuels au nord de l'Algérie ;
- carte du réseau hydro climatologique ;
- carte de vulnérabilité des nappes ;
- carte de la qualité des eaux de surface ;
- carte de situation des études pédologiques et agro-pédologiques au nord de l'Algérie ;
- cartes des aptitudes culturales (arbustives céréalières, fourragères, maraichères et industrielles).

Ils font également l'inventaire des ressources en sols, le recueil des inventaires des points d'eau, des recueils climatologiques, annuaires piézométriques et des études géophysiques et des atlas d'études géophysiques et hydrogéologiques.⁴

3.2 La méthodologie de recherche :

Cette section est consacrée à la présentation de la méthodologie de recherche choisie dans le but de pouvoir répondre au mieux à notre problématique mais aussi pour confirmer ou infirmer nos hypothèses.

² www.anrh.dz/annuaires%20et%20bulletin.htm consulté le 12/08/2015 à 11h02.

³ www.anrh.dz/cartes.htm, Consulté le 12/08/2015 à 11h05.

⁴ www.anrh.dz/bulletin.htm, consulté le 12/08/2015 à 11h08.

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

Nous présenterons également les objectifs de notre recherche, l'approche choisie, les outils de collecte des données et méthodes d'analyse de ces derniers. Ensuite nous procéderons par l'analyse des résultats et déterminer les apports de cette étude par rapport à l'organisme d'accueil, à savoir l'ANRH.

3.2.1 L'objectif de la recherche :

Nous avons effectué notre recherche dans le but de comprendre de quelle manière le marketing Rh pourrait être un levier d'attractivité pour l'entreprise, et donc de voir si la pratique de ce dernier est possible au sein des entreprises et si cela apporterait une valeur ajoutée à l'entreprise qui lui permettrait d'attirer les compétences à la bonne place, au bon moment, au bon salaire, mais surtout de les garder.

3.2.2 Le choix de la méthode de recherche :

Dans un premier temps, nous nous sommes interrogés sur la méthode la plus appropriée pour mener à bien notre étude et la lecture d'ouvrages traitant des méthodes d'enquête et surtout que notre objectif est de comprendre de quelle manière le marketing Rh pourrait être un levier d'attractivité pour l'entreprise, il est apparu clairement que l'approche qualitative était celle qui convenait le mieux.

3.2.2.1 Définition de l'étude qualitative :

*« L'étude qualitative regroupe en partie les études fondées sur des interrogations non quantifiables, individuels –entretiens non directifs –ou non- réunion de groupes-, en oubliant les approches fondées sur l'observation, l'ethnologie, la sémiologie, etc. elle se caractérise essentiellement par une finalité plus explicative, interprétative, voir créative que descriptive ».*⁵

⁵ François LAURENT : *études marketing* : des études de marché au consumer insight, 2^e édition Pearson éducation, paris, 2006 p.62

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

La donnée qualitative n'est pas mesurable mais décrite et peuvent donc être utilisées dans tous les domaines où des phénomènes ne peuvent être directement observés comme notamment en sciences sociales et humaines et sont généralement menés par des spécialistes capables de mettre à l'aise les interviewés et d'analyser leur gestes et attitudes.⁶

3.2.3 Méthode de recueil de données :

Concernant la méthode de collecte de données, notre choix s'est porté sur l'entretien qui s'est révélé être la méthode adéquate pour notre approche qualitative dont le but est de donner une dimension empirique à notre étude de recherche. Nous ajouterons à cela un questionnaire concernant notre approche quantitative pour compléter et renforcer les résultats de notre recherche.

3.2.3.1 L'entretien :

L'entretien est « *un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminée. Un procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec des objectifs fixés. Il consiste en une séance de questionnement adressée à une personne ou à plusieurs choisies fortuitement dans le but de collecter les informations permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche* »⁷

L'entretien revêt des processus fondamentaux de communication et d'interaction humaine. Il permet d'analyser un problème précis : ses données, ses enjeux, et de reconstituer un processus d'action, une expérience ou un événement passé.⁸

⁶ https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89tude_qualitative, consulté le 12/08/2015 à 12h24.

⁷ CHABANI (S) et OUACHERINE (H): *Guide de la méthodologie de la recherche en sciences sociales*, 1ère Édition Taleb impression, 2013, p.72.

⁸ Nicolas Lefèvre : Méthodes et techniques d'enquête, Master 1 SLEC, p.01

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

3.2.3.2 Les types d'entretien :

On distingue trois types d'entretiens :⁹

1. Entretien non directif :

Utilisé afin d'obtenir des informations et opinions de manière générale et de définir un sujet dont on dispose peu de connaissances, l'entretien semi directif permet à l'interviewé de s'exprimer librement sur le sujet qui lui a été présenté.

2. Entretien semi directif :

Dans ce type d'entretien, l'interviewé répond aux questions avec un degré de liberté plus réduit, c'est-à-dire avec plus de précision selon les explications et arguments demandés par le chercheur, et sans dévier du cadre de chaque question le but étant de s'informer et vérifier des points particuliers liés à certaines hypothèses.

3. Entretien directif :

Comparé aux types d'entretiens cités précédemment, son degré de liberté est le plus réduit. Le chercheur dirige la communication presque comme un questionnaire oral, et ce, dans le but de recueillir des informations plus détaillées afin d'approfondir le sujet de recherche.

Pour notre recherche, concernant l'approche qualitative, nous avons jugé bon de choisir le type d'entretien semi directif.

En ce qui concerne la collecte de données, nous avons posé nos questions face à face à nos interviewés, ce qui nous a permis de bien observer leur comportements et connaître leur véritable opinion. Pour cela nous avons mis au point un guide d'entretien.

Nous n'avons pas pu faire des enregistrements des entretiens donc nous avons opté pour l'écrit et avons noté, au mot près, les réponses des interviewés.

⁹CHABANI (S) et OUACHERINE (H) : op.cit, p.73.

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

Rappelons que le guide d'entretien est : « *une Liste récapitulative des thèmes et des questions à aborder dans le cadre d'une enquête qualitative, qui précise le moment et la manière de les introduire dans la conversation. Ce guide est fourni à l'enquêteur pour lui permettre de suivre la méthodologie définie, tout en observant un comportement adéquat lors de l'entretien* ». ¹⁰

3.2.3.3 Le questionnaire :

Le questionnaire est : « *une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées* ». ¹¹

Notre questionnaire a été structuré autour de 19 questions allant du général au particulier, portant sur la perception des employés de la communication interne et du climat social régnant au sein de l'entreprise. Parmi ces 19 questions, il y'a sept pour la fiche signalétique qui représentent des questions plus personnelles. Il a donc été découpé en ces thèmes suivants :

1. Questions de la fiche signalétique permettant de profiler le répondant ;
2. Questions comportementales, concernant les habitudes de travail et son autonomie dans sa fonction ;
3. Questions concernant le climat social, les motivations et freins au travail de chaque employé.
4. Questions concernant la communication interne au sein de l'ANRH ;

Nous avons eu recours à des questions à choix multiples (QCM) à une seule réponse permise et une question ouverte à réponse élaborée pour clôturer le questionnaire et avoir les appréciations des personnes interrogées.

¹⁰ <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Guide-d-entretien-238210.htm> consulté le 11/08/2015 à 10h27.

¹¹ CHABANI (S) et OUACHERINE (H) : op.cit, p.77.

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

1. Les questions à choix multiples :

Ces questions offrent une multitude de choix de réponses aux interviewés, on en distingue trois types : à une seule réponse permise, à plusieurs réponses permises et à énumération d'items.¹²

Pour notre questionnaire nous avons proposé les questions à choix multiples à une seule réponse permise. Nos interviewés disposent d'un choix de réponses supérieur à deux mais ne doivent en choisir qu'une seule.

2. Les questions ouvertes :

Une question ouverte « laisse l'individu interrogé totalement libre du choix de sa réponse, dans sa forme, dans sa longueur on distingue deux types : questions ouvertes à réponse numérique (courte) et questions ouvertes à réponse élaborée (littératures).

En ce qui concerne notre guide d'entretien, nous l'avons réparti en 4 axes présentés comme suit :

Tableau N°5 : Les axes du guide d'entretien

¹²Idem., P. 79-81.

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

Axe	Objectif
Identification et description du profil de l'interviewé.	Afin de bien cerner le profil de l'interviewé, son travail, ses principales missions, son entreprise en guise d'introduction.
La stratégie Rh au sein de l'ANRH	Les questions que comprend cet axe ont pour but de déceler quelle stratégie Rh est adoptée par l'entreprise, leur objectifs et pratiques Rh
L'impact de la mise en place du marketing Rh.	Cette partie comprend des questions qui ont pour but d'expliquer aux interviewés en quoi consiste le marketing Rh et la marque employeur
Le mot de la fin : conclusions, perspectives de développement.	Cette question qui clôture l'entretien a pour but de faire ressortir l'impression globale de l'interviewé sur l'entretien, ainsi que leur perspectives en matière de développement de la fonction marketing Rh

Source : élaboré par nous même.

3.2.3.4 Déroulement des entretiens et des questionnaires :

Nous avons prévu pour chaque entretien organisé, un temps ne dépassant pas une vingtaine de minutes, or ce temps a largement été dépassé compte tenu de la charge de travail qu'il y avait en cette période, il y a eu quelques interruptions lorsqu'un cas d'urgence demandait l'intervention l'un des trois responsables interviewés.

Les entretiens ont été réalisés les dates suivantes : le 30/07/2015, le 02/08/2015 et le 05/08/2015. Qui ont été fixés d'avance selon la disponibilité de chacun.

Les interviews se sont déroulées dans le bureau de chaque responsable. Ceci a permis à ces derniers de s'inscrire dans leur rôle professionnel et de produire ainsi des discours souvent riches et maîtrisés sur les différents thèmes abordés.

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

Quant à l'administration du questionnaire, elle s'est faite face à face, le 12/08/2015 et 13/08/2015 dans les différents services du département administration. Cela nous a permis d'observer en même temps le comportement des employés et juger de la sincérité de leurs réponses.

Chaque répondant mettait entre 5 et 10 minutes pour terminer le questionnaire.

3.2.3.5 L'aspect déontologique de notre entretien :

Lors de nos entretiens, nous avons respecté :

- La présentation du contexte thématique et de l'objet de l'étude avant de commencer l'entretien ;
- L'anonymat des interviewés ;
- Garder les à notre disposition les transcriptions qui concernent nos interlocuteurs ;
- Le remerciement de nos interviewés pour leur collaboration.

3.2.4 Critères de choix de l'échantillon :

Les critères ayant déterminé notre choix sont bien entendu le poste qu'occupent ces personnes qui sont en relation avec notre sujet de recherche et leur capacité à pouvoir répondre à nos questions ainsi que leur expérience dans le domaine de gestion des ressources humaines.

Nous avons classé les profils des interviewés dans le tableau ci-dessous :

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

Tableau N°6 : Le profil des interviewés :

L'interviewé	Expérience	Missions	Date et lieu
Chef de section de gestion des Rh.	19 ans	- Coordonner et déléguer les tâches à l'équipe du service personnel - Superviser la conformité de tâches exécutées par rapport aux textes et lois.	Son bureau au sein de l'ANRH le 30/07/2015 de 9h00 à 09h 55
Chef de service du personnel par intérim.	01 an	- Gestion du personnel de l'ANRH sur le territoire national.	Son bureau au sein de l'ANRH le 02/08/2015 de 9h25 à 10h00.
Directrice d'administration et moyens.	03 ans	- Superviser le travail fait aux différents services relevant de la direction - Signature et traitement des courriers. - Etablissement et répartition du budget. - Superviser le plan de gestion des Rh. - Assurer les relations externes auprès des ministères.	Son bureau le 05/08/2015 de 09h49 à 10h15.

Source : élaboré par nous même.

Nous avons également sélectionné un échantillon de 20 employés travaillant au sein de l'administration de l'ANRH. Nous avons opté pour la méthode de convenance en identifiant les profils susceptibles de représenter fidèlement notre population cible.

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

3.2.5 Méthode d'analyse et traitement des résultats :

Pour analyser nos données collectées nous allons procéder par l'analyse du contenu qui est : « *une technique d'analyse dont l'objet est la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste des données qualitative* ». ¹³

Afin de mener à bien notre démarche d'analyse du contenu, nous avons suivi les étapes ci-dessous :

- Nous avons procédé à la création des catégories, qui sont des classes dans lesquelles sont regroupées des informations de même nature.
- Nous avons ensuite découpé nos données en propositions afin de former des unités d'analyse sous forme d'idées générales ;
- Puis nous avons attribué une fréquence à chaque unité d'analyse. Nous avons additionné ces dernières pour obtenir les totaux des fréquences des unités d'analyse pour pouvoir calculer le pourcentage de chacune.
- Enfin nous avons regroupé toutes ces informations dans des tableaux qui comportent les catégories, les unités d'analyse, les fréquences et les pourcentages. Nous avons eu recours au logiciel Excel pour obtenir les graphs par secteurs qui illustrent nos résultats et qui ont servi de base pour notre interprétation de ces derniers.

Afin de traiter statistiquement notre questionnaire, nous avons eu recours à Google forms, nous avons réécrit notre questionnaire via un formulaire, nous avons ensuite inscrits les réponses de chaque employé, puis nous avons obtenu notre feuille de calcul, et le résumé de nos réponses sous formes de secteurs et graphes.

3.3 analyse des résultats et recommandations :

3.3.1 Analyse et traitement des résultats de l'enquête qualitative :

Suite à notre utilisation de l'analyse du contenu, nous allons présenter tout au long de cette section nos résultats de recherche que nous allons également interpréter.

Pour chaque axe que nous avons établi, nous allons sélectionner les questions à traiter.

¹³PELLEMANS (P) : Recherche qualitative en marketing, Boeck & Larcier, Paris, Bruxelles, 1999. P.167.

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

1. Identification et description du profil de l'interviewé :

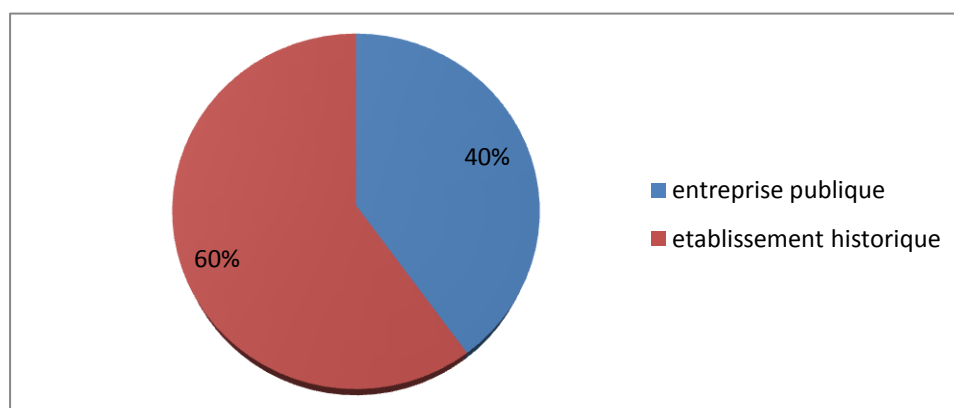
Dans cet axe, nous allons traiter que la question n°4 (voir annexe n°1) :

Tableau N°7 : la description de l'ANRH et son rôle stratégique :

Catégorie	Unité d'analyse	Fréquence	(%)
Entreprise publique	Entreprise publique à caractère administratif à vocation scientifique	03	30
	Sous tutelle du ministère chargé de l'hydraulique	1	10
Sous total		4	40
Etablissement historique, de grande envergure.	Créée en 1942, l'un des plus anciens établissements créés en Algérie.	1	10
	Le poumon du ministère des ressources en eau.	2	20
	Les études fournis par l'ANRH sont la base de tout projet qui se fait.	3	30
Sous total		6	60
Total		10	100

Source : élaboré par nous même

Figure N°13 : la description de l'ANRH et son rôle stratégique



Source : élaboré par nous même.

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

Nous constatons d'après ces résultats que 60% de nos interviewés définissent l'ANRH comme une entreprise ayant un grand historique, et que c'est le seul établissement travaillant dans le domaine des recherches en ressources hydrauliques et que tous les projets de construction de barrages...etc. s'appuient sur ses recherches et ses données.

40% de nos interviewés la définissent comme une entreprise publique à caractère administratif et à vocation scientifique (sous tutelle du ministère de l'hydraulique).

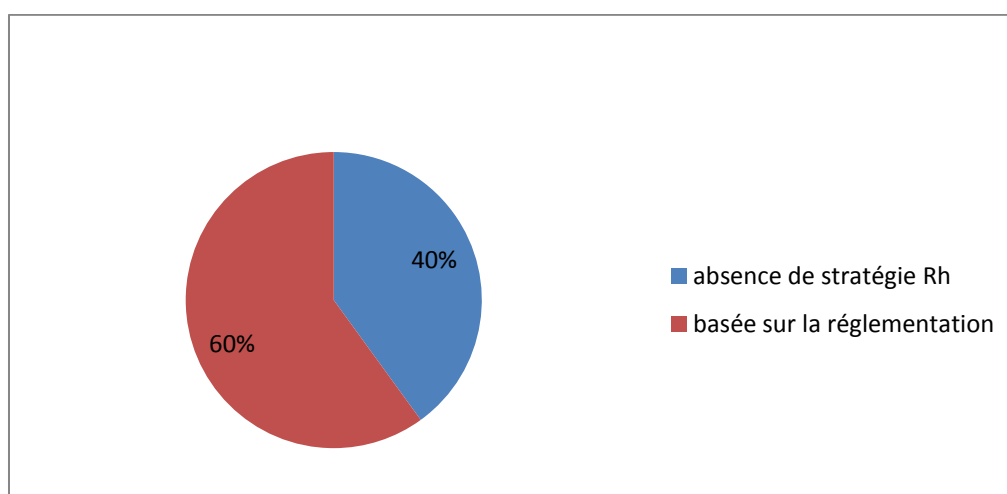
2. La stratégie Rh au sein de l'ANRH :

Tableau N°8 : La stratégie Rh de l'entreprise :

catégorie	Unité d'analyse	Fréquence	(%)
Absence de stratégie Rh	Nous ne disposons pas de stratégie Rh spécifique	2	40
Sous total		2	40
Basée sur la réglementation.	Nous gérons les Rh selon textes et lois de la fonction publique.	3	60
Sous total		3	60
Total		5	100

Source : élaboré par nous même

Figure N°14 : la stratégie Rh de l'entreprise.



Source : élaboré par nous même.

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

D'après les résultats obtenus, 40% de nos interviewés affirment que l'entreprise ne dispose pas de stratégie Rh spécifique et donc aucune n'a été établie pour assurer la gestion des ressources humaines de l'entreprise.

60% d'entre eux disent que le fonctionnement de leur département Rh dépend des réglementations issues de la fonction publique. Et se contentent donc d'appliquer les textes et lois spécifiant les droits et les obligations de leurs employés.

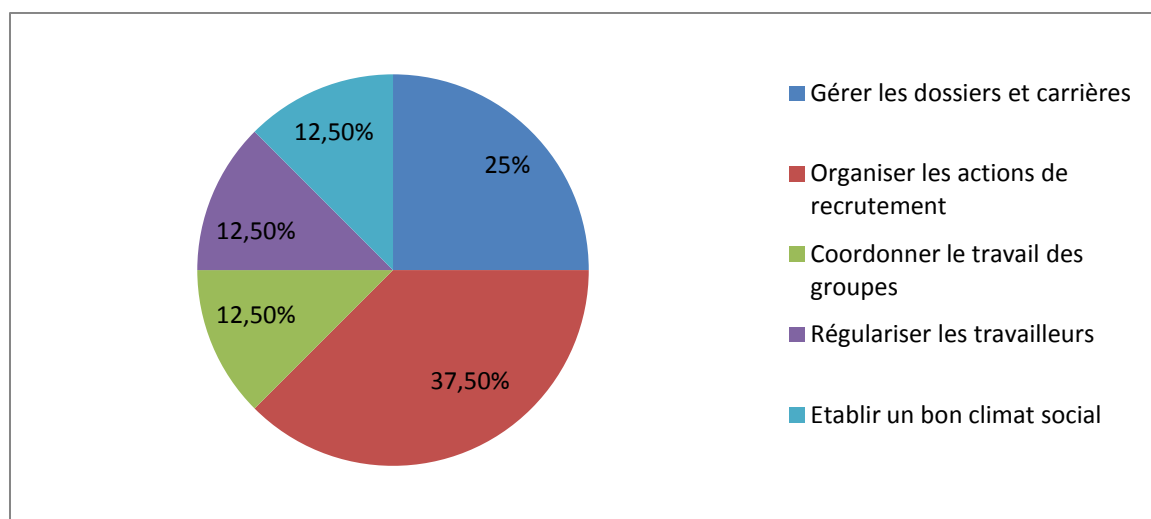
a) Les principaux objectifs de la GRH :

Tableau N°9 : les principaux objectifs de la GRH :

objectifs	Fréquence	(%)
Gérer les dossiers et carrières	2	25
Organiser les actions de recrutement	3	37.5
Coordonner le travail des groupes.	1	12.5
Régulariser les travailleurs	1	12.5
Etablir un bon climat social	1	12.5
Total	8	100

Source : élaboré par nous même.

Figure N°15 : les principaux objectifs de la GRH



Source : élaboré par nous même.

Selon les interviewés, les objectifs de la GRH seraient principalement la gestion des dossiers et carrières pour 25%, la coordination du travail des groupes (12.5%), de même pour

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

la régularisation des travailleurs et l'établissement d'un bon climat social au sein de l'entreprise.

Quand à l'organisation des actions de recrutement, elle occupe la place principale des objectifs avec 37.5%.

b) Les critères d'évaluation des salariés :

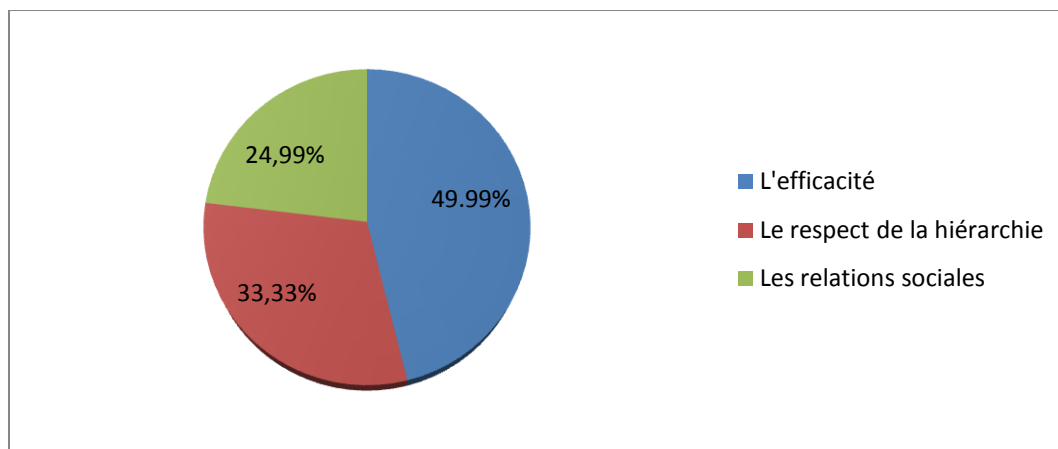
Tableau N°10 : les critères d'évaluation des employés :

Catégorie	Unité d'analyse	Fréquence	(%)
L'efficacité	La rapidité d'exécution de la tâche.	3	25
	La qualité du travail fourni.	2	16.66
	La réactivité face aux problèmes.	1	08.33
Sous total		5	49.99
Respect de la hiérarchie	Le respect du règlement intérieur.	1	08.33
	Le respect des collègues et supérieurs.	3	25
Sous total		4	33.33
Relations sociales	La capacité de travailler en groupe	2	16.66
	Sa rapidité d'intégration sociale	1	08.33
Sous total		3	24.99
Total		12	100

Source : élaboré par nous même.

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

Figure N°16 : Les critères d'évaluation des salariés :



Source : élaboré par nous même.

On remarque que le critère d'efficacité prime sur les autres critères avec 49.99%, selon les interviewés, la rapidité et la débrouillardise de l'employé jouent un rôle déterminant dans son évaluation, suivi du critère du respect de la hiérarchie avec 33.33% et les relations sociales avec 24.99%.

c) Pratiques de motivation et de fidélisation :

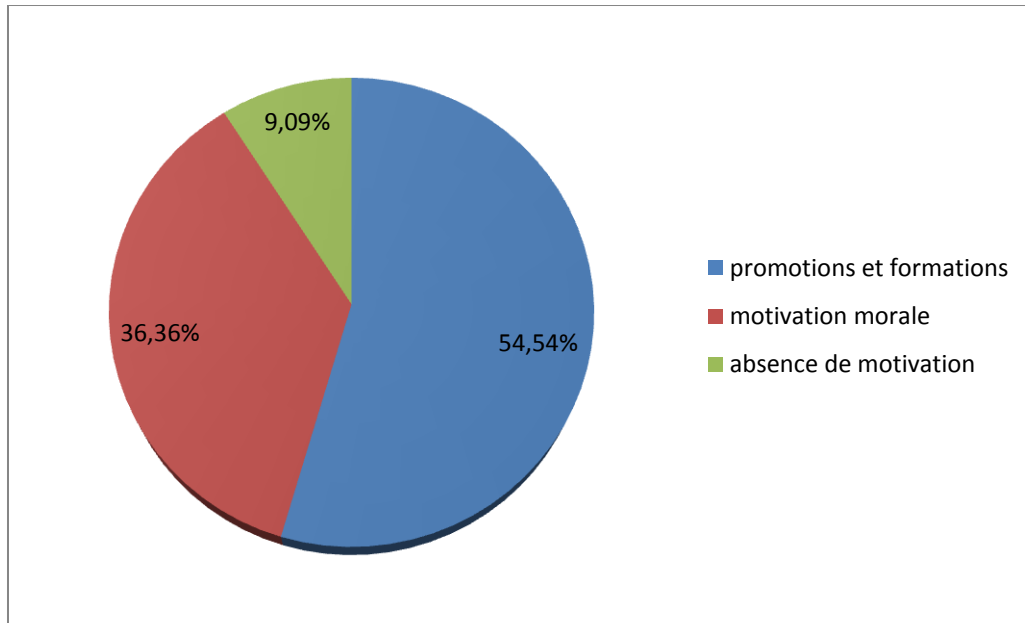
Tableau N°11 : Les pratiques de motivation et de fidélisation Rh :

catégorie	Unité d'analyse	Fréquence	(%)
Promotions et formations	Nous proposons chaque année des formations spécialisées.	3	27.27
	Des promotions via des examens professionnels pour gravir les échelons.	3	27.27
Sous total		6	54.54
Motivation morale	Remercier et encourager les employés	3	27.27
	La confiance accordée aux employés	1	09.09
Sous total		4	36.36
Absence de motivations	Les promotions se font rares, il n'y a pas de réelles pratiques de motivation.	1	09.09
Sous total		1	09.09
Total		11	100

Source : élaboré par nous même.

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

Figure N°17 : Les pratiques de motivation et de fidélisation Rh :



Source : élaboré par nous même.

Au sein de l'ANRH, la pratique de motivation la plus utilisée est bien celle de la promotion et formations avec 54.54%.

La motivation morale est également pratiquée mais à une échelle plus réduite à 36.36%, et ce à travers de remerciements, et encouragements, et de la confiance que porte les responsables en leurs employés.

09.09% de notre échantillon pensent que les pratiques de motivations sont quasi-inexistantes étant donné la rareté des promotions et qu'on ne peut pas dire qu'une réelle pratique de motivation est instaurée.

d) Les problèmes Rh auxquels est confrontée l'entreprise :

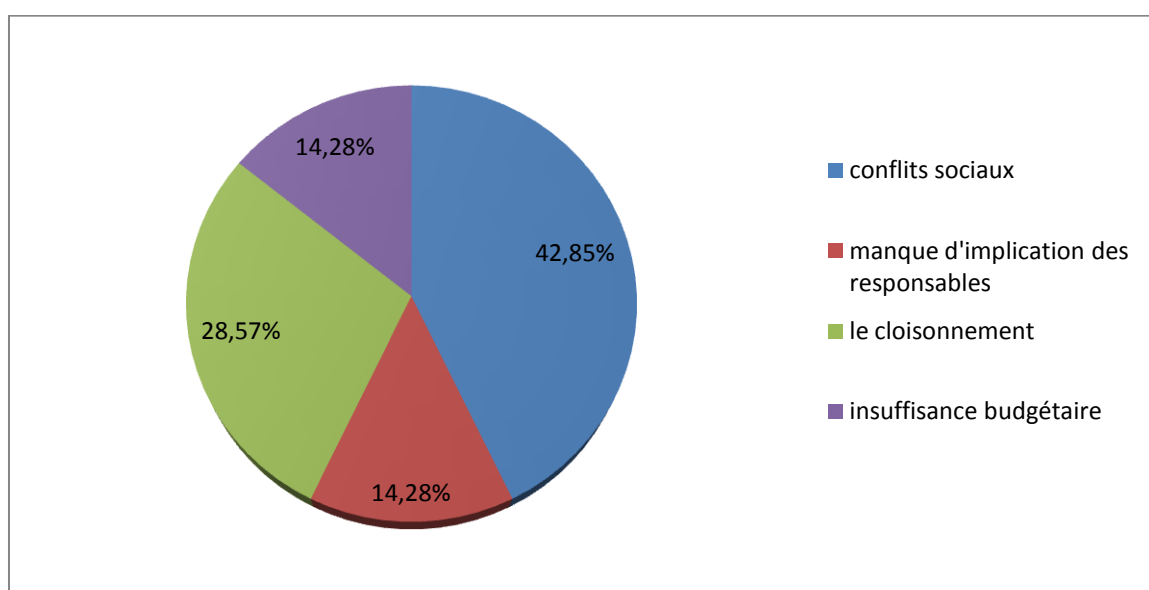
Tableau N°12 : les problèmes Rh auxquels est confrontée l'entreprise.

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

Problème	Fréquence	(%)
Conflits sociaux	3	42.85
Manque d'implication des responsables	1	14.28
Le cloisonnement	2	28.57
insuffisance budgétaire	1	14.28
Total	7	100

Source : élaboré par nous même.

Figure N°18 : les problèmes Rh auxquels est confrontée l'entreprise :



Source : élaboré par nous même.

D'après la figure, les conflits sociaux représentent la majorité des problèmes Rh avec 42.58%, ceci est dû à des raisons culturelles. Suivi par le cloisonnement avec 28.57%, qui coupe la communication entre les employés.

Il y a également le manque d'implication du personnel avec 14.28%. Ces derniers n'interviennent pas dans la résolution des conflits et ne tranchent pas. Il y a aussi les soucis budgétaires avec 14.28 %.

3. L'impact de la mise en place du marketing Rh :

e) Connaissance du marketing Rh :

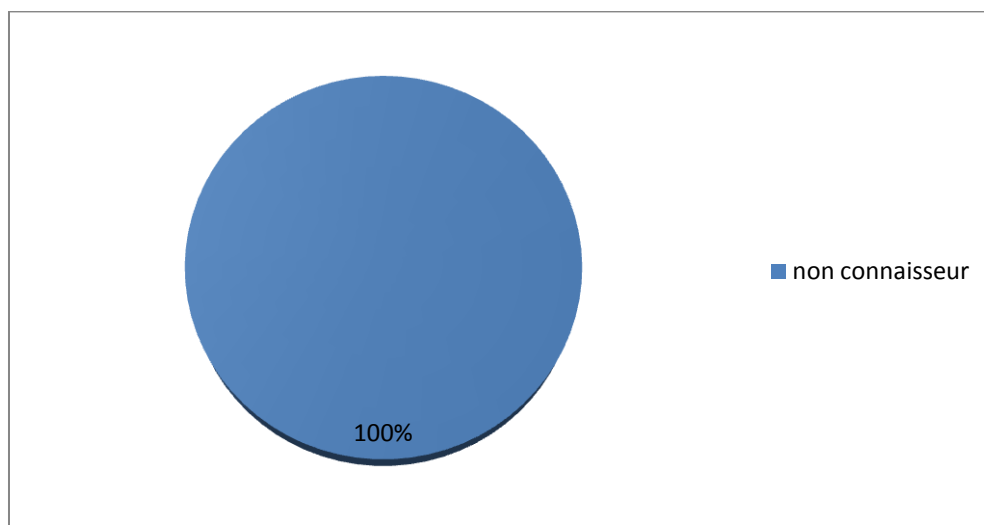
Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

Tableau N°13 : connaissance du marketing Rh :

Catégorie	Unité d'analyse	Fréquence	(%)
Connaissance du marketing Rh	Nous n'avons pas entendu parler de cette fonction auparavant.	3	100
Total		3	100

Source : élaboré par nous même.

Figure N°19 : connaissance du marketing Rh



Source : élaboré par nous même.

L'ensemble de nos interviewés affirment ne jamais avoir entendu parler du marketing Rh ni en quoi consiste cette fonction. C'est un terme tout à fait nouveau pour eux.

f) Le marketing Rh : outil stratégique et innovant qui permet d'améliorer la fonction Rh:

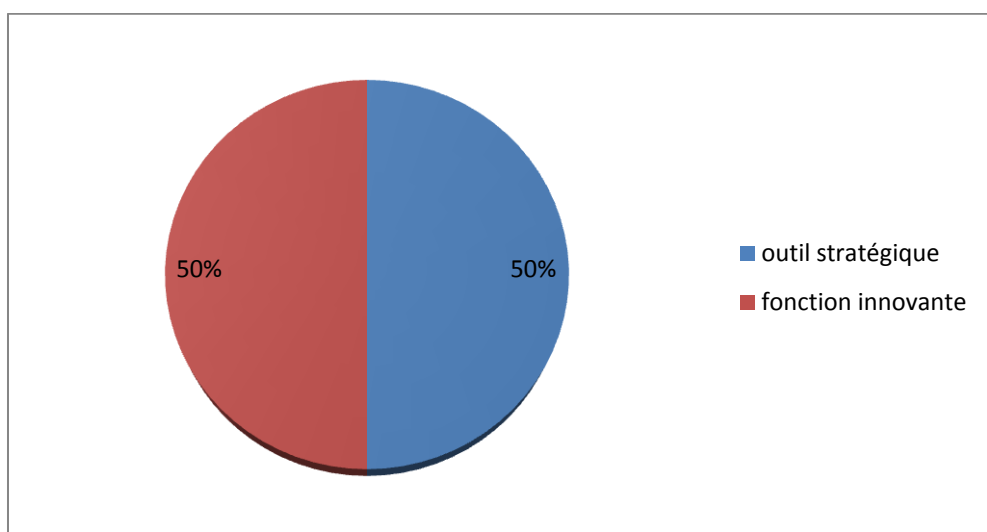
Tableau N° 14 : le marketing Rh : outil stratégique et innovant qui améliore la fonction Rh:

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

Impact	Fréquence	(%)
Oui c'est une technique très innovante pour gérer ses Rh	3	50
Oui c'est un outil stratégique qui a beaucoup à apporter à la fonction Rh	3	50
Total	6	100

Source : élaboré par nous même.

Figure N°20 : le marketing Rh : outil stratégique et innovant qui améliore la fonction Rh.



Source : élaboré par nous même.

Après avoir expliqué à nos interviewés en quoi consiste le marketing Rh et ses domaines d'application, ils ont pu y voir plus claire et pensent à l'unanimité que cette fonction constituera un atout majeur pour développer la fonction Rh et favoriser l'attractivité employeur

g) Le marketing Rh facteur de motivation et de fidélisation :

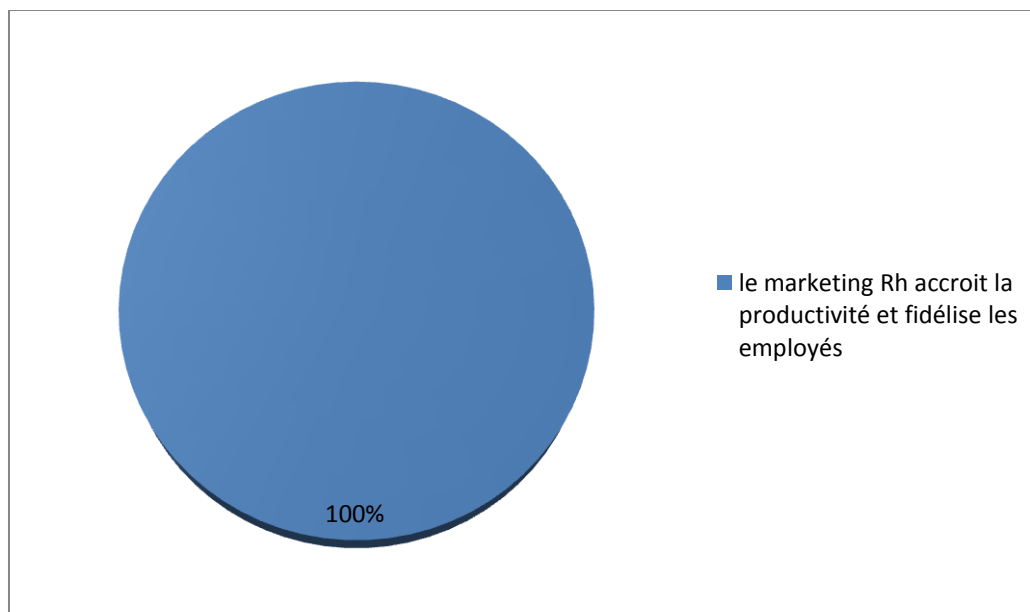
Tableau N°15 : le marketing Rh accroît facteur de motivation et de fidélisation :

Impact	Fréquence	(%)
le marketing Rh accroît la productivité et fidélise les employés	3	100
Total	3	100

Source : élaboré par nous même.

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

Figure N°21 : le marketing Rh facteur de motivation et de fidélisation :



Source : élaboré par nous même.

100% de notre échantillon pense que le marketing Rh permettrait d'augmenter la productivité des employés vu qu'il propose toute une panoplie et de pratiques de motivation, et permettrait aussi de garder ses derniers le plus longtemps possible.

h) La création de la fonction marketing Rh au sein de l'ANRH :

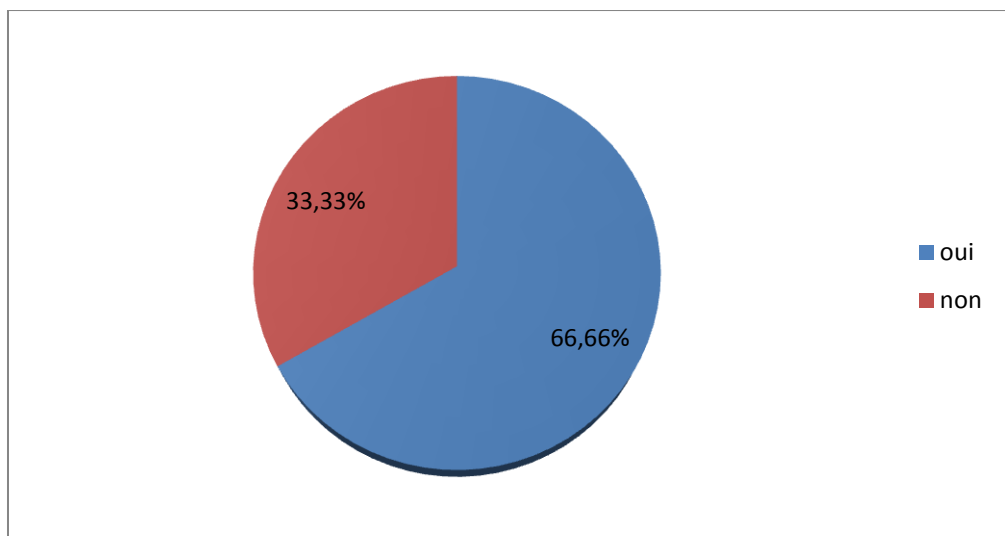
Tableau N°16 : la création de la fonction marketing Rh au sein de l'ANRH :

Catégorie	Unité d'analyse	Fréquence	(%)
Oui	C'est obligatoire de l'instaurer mais avec des personnes compétentes.	1	33.33
	Oui pourquoi pas	1	33.33
Sous total		2	66.66
Non	Non, car la structure actuelle de l'entreprise ne permet pas d'appliquer cette fonction	1	33.33
Sous total		1	33.33
Total		3	100

Source : élaboré par nous même.

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

Figure N°22 : la création de la fonction marketing Rh au sein de l'ANRH :



Source : élaboré par nous même.

D'après les résultats, 66.66% de notre échantillon voient très bien une place pour le marketing Rh en tant que nouvelle fonction au sein de l'ANRH, et même indispensable pour le développement des Rh de façon innovante. Tandis que 33.33% présentent des résistances, et pensent que le statut actuel de l'entreprise ne favorisera pas la création et le développement de cette fonction pour le moment.

i) Les dimensions de la marque employeur prioritaires pour l'entreprise :

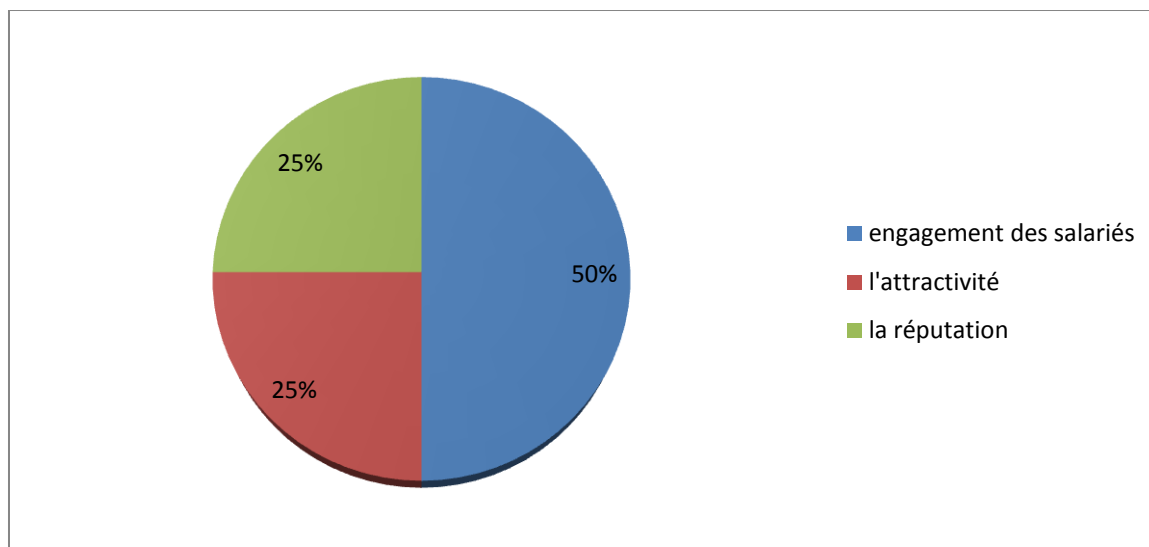
Tableau N°17 : les dimensions prioritaires de la marque employeur :

Dimension	Fréquence	(%)
Engagement des salariés	2	50
L'attractivité	1	25
La réputation	1	25
Total	4	100

Source : élaboré par nous même.

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

Figure N°23 : les dimensions prioritaires de la marque employeur :



Source : élaboré par nous même.

D'après les réponses des interviewés, l'engagement des salariés représente la dimension prioritaire de la marque employeur avec 50%, l'attractivité et la réputation ont toutes les deux 25%, bien qu'ils n'aient pas réellement entrepris des actions d'investissement en ces dimensions.

j) Actions auprès des parties prenantes pour développer la marque employeur :

Tableau N°18 : actions auprès des parties prenantes :

Pour le calcul, nous avons additionné les notes attribués par nos trois interviewés qui représentent les 3 premières lignes, ensuite nous avons calculé les pourcentages des actions entreprises pour chaque partie prenante.

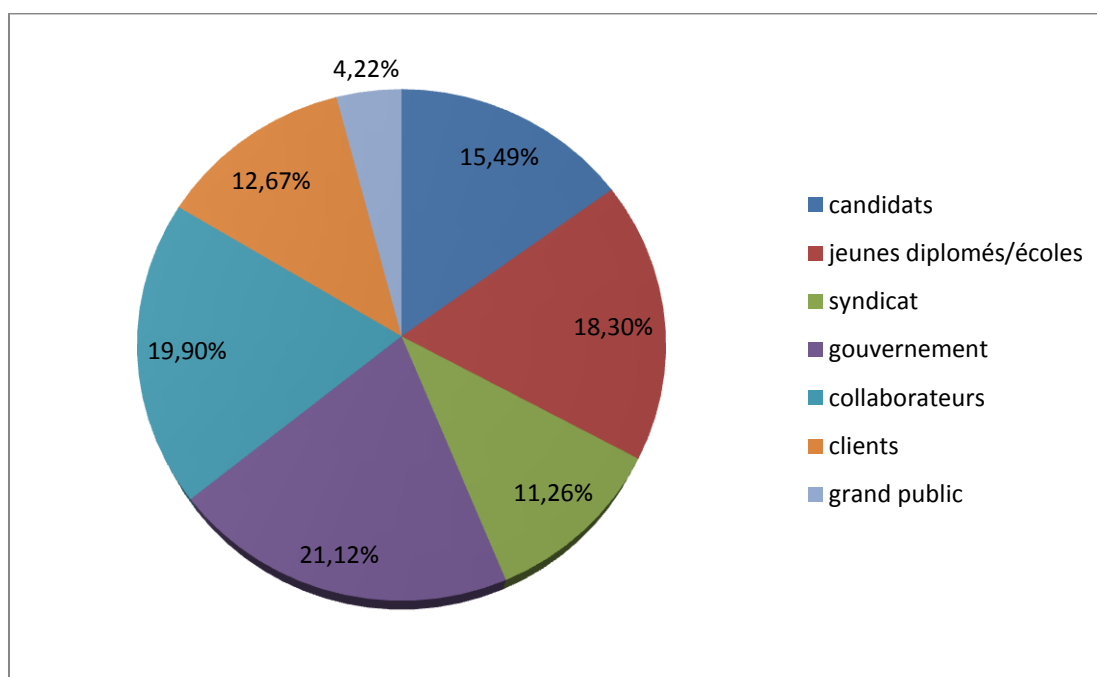
1= pas d'actions auprès de la cible, 5= cible très développée.

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

Candidats	Jeunes diplômés/ écoles	Syndicat	Gouvernement	Collaborateur	Clients	Grand public
4	4	1	5	4	3	1
4	4	2	5	3	3	1
3	5	5	5	5	3	1
Sous totaux :						
11	13	8	15	12	9	3
Total =71						
Pourcentages (%) :						
15.49	18.30	11.26	21.12	16.90	12.67	4.22
Total (%) = 100						

Source : élaboré par nous même.

Figure N°24 : actions auprès des parties prenantes :



Source : élaboré par nous même.

Les résultats ci-dessus montrent que nos interviewés soignent leur relation auprès des parties prenantes, avec en priorité le gouvernement (ministère des finances, de la fonction publique, de l'hydraulique) à 21.12%, viennent ensuite les collaborateurs, et les jeunes diplômés avec 19.90% et 18.30% respectivement.

Les candidats avec 15.49%, les clients avec 12.67%, les syndicats : 11.26%, et enfin le grand public qui a le plus petit pourcentage (4.22%) et ne réalisent quasiment pas d'actions

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

car l'ANRH est un établissement public à vocation scientifique et très peu entendent parler d'elle, et c'est plutôt les gens du domaine qui s'y intéressent.

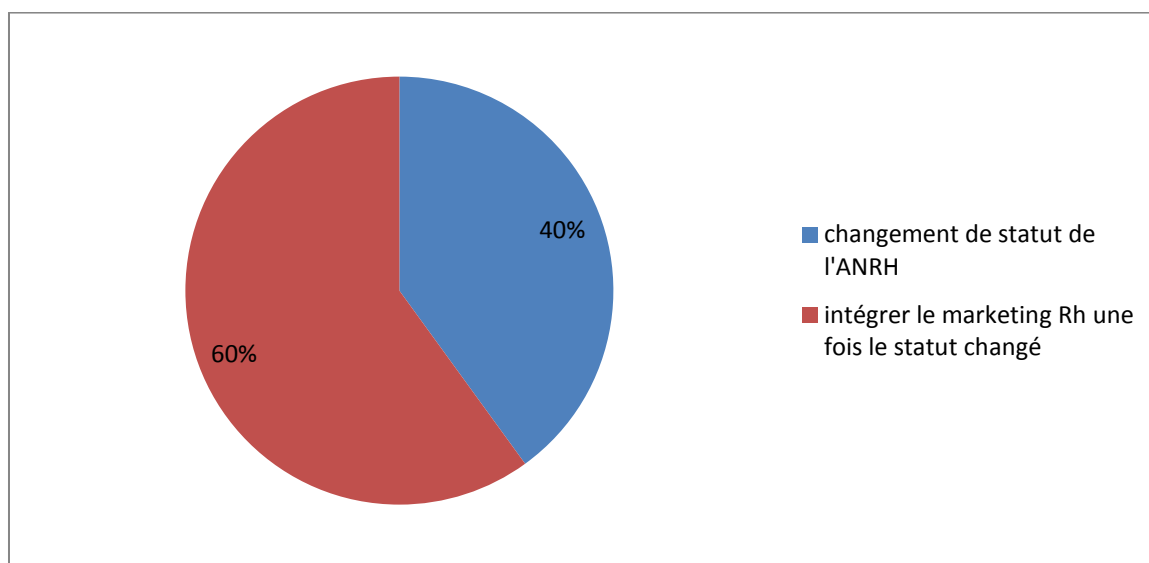
4. Conclusion, perspectives :

Tableau N°19 : les perspectives de développement :

Perspectives de développement	Fréquence	(%)
Le changement du statut de l'ANRH qui passera d'une EPA à EPIC (entreprise publique à caractère commercial)	2	40
Intégrer le marketing Rh une fois le statut changé.	3	60
Total	5	100

Source : élaboré par nous même.

Figure N°25 : les perspectives de développement



Source : élaboré par nous même.

Pour conclure l'entretiens, 40% des interviewés ont mentionné comme perspectives de développement : le changement de statut que va connaître l'entreprise, passant d'une EPA (entreprise publique à caractère administratif) à EPIC (entreprise publique à caractère commercial), ce changement donnera plus de flexibilité dans la prise de décision, et 60% d'entre eux pensent que le marketing Rh aurait bien sa place lorsque ce changement aura lieu,

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

et qu'il est obligatoire d'appliquer une véritable stratégie marketing Rh pour assurer la pérennité de l'entreprise.

3.3.2 Analyse et traitement des résultats du questionnaire:

Suite à notre utilisation de Google forms pour le traitement statistique de notre questionnaire, nous allons présenter et interpréter tout au long de cette section, les résultats de notre recherche.

Pour chaque thème que nous avons établi, nous allons sélectionner les questions à traiter :

1. Questions d'identification :

a) Age et sexe des employés interviewés :

Tableau n°20 : âge et sexe des employés interviewés :

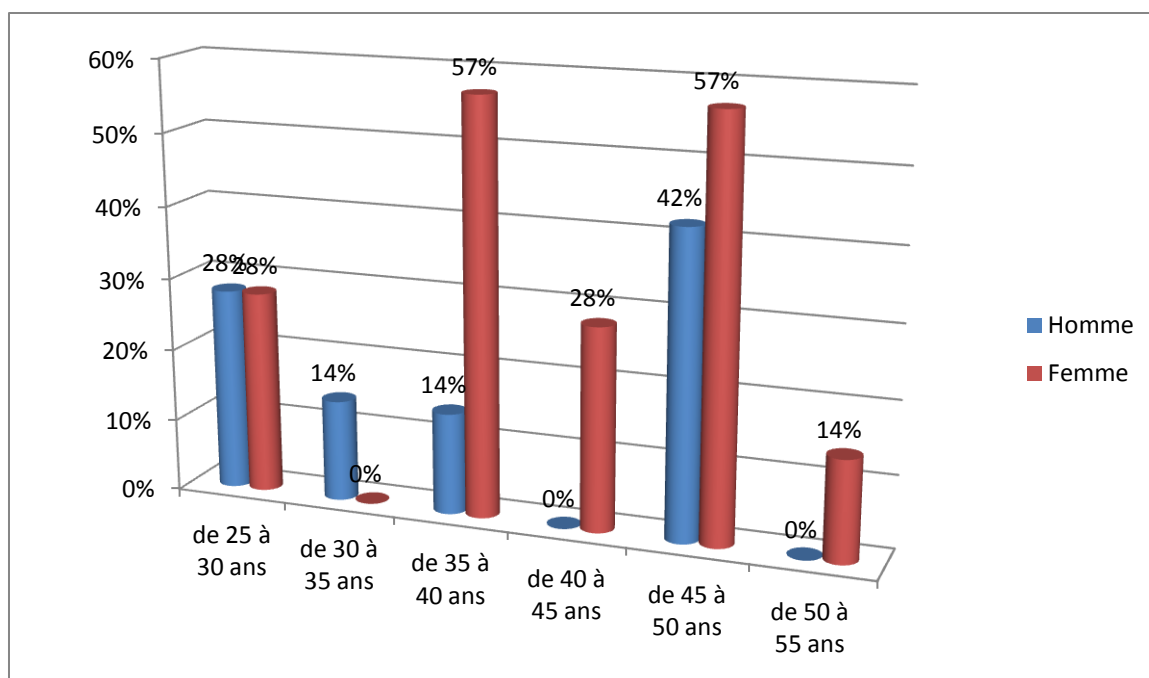
Pour le croisement des données, nous avons effectué le calcul manuellement vu le nombre restreint des interviewés qui ne demande pas l'utilisation d'un logiciel spécifique.

Tableau croisé entre le sexe et la tranche d'âge								
Tranche d'âge								
		De 25-30	De 30-35	De 35-40	De 40-45	De 45-50	De 50-55	Total
Sexe	Homme	2	1	1	/	3	/	7
	Femme	2	/	4	2	4	1	13
Total		4	1	5	2	7	1	20

Source : élaboré par nous même.

Figure n°26 : âge et sexe des employés interviewés.

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.



Source : élaboré par nous même.

A partir de cette figure nous constatons que 57% des femmes de notre échantillon sont âgées entre 35 et 40 ans contre 14% des hommes.

Aussi, 42% et 57% des hommes et femmes respectivement, appartiennent à la tranche d'âge de 45 à 50 ans.

28% d'hommes et femmes appartiennent à la tranche d'âge de 25 à 30 ans, il n'y a que des hommes (14%) appartenant à la tranche d'âge 30 à 35 ans et que des femmes (28%) dans la tranche d'âge 45 à 50 ans et aussi 14% d'entre elles ayant entre 50 et 55 ans.

b) La situation familiale :

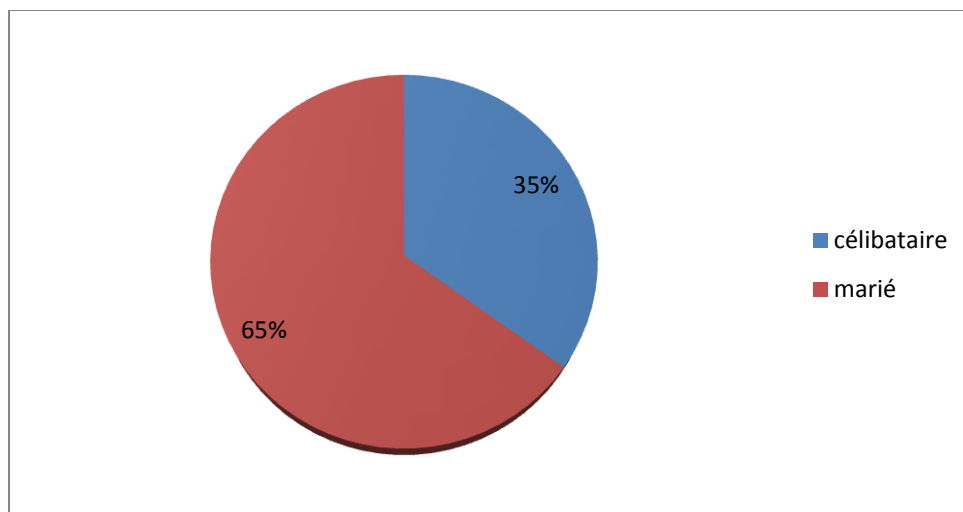
Tableau n°21 : situation familiale

Situation familiale	Effectif	Pourcentage (%)
Célibataire	7	35
Marié	13	65
Divorcé	0	0
Total	20	100

Source : élaboré par nous même.

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

Figure n°27 : situation familiale :



Source : élaboré par nous même.

A partir de la figure ci-dessus, nous remarquons que 65% de notre échantillon sont mariés, contre 35% célibataires.

2. questions comportementales :

a) le choix de méthode de travail :

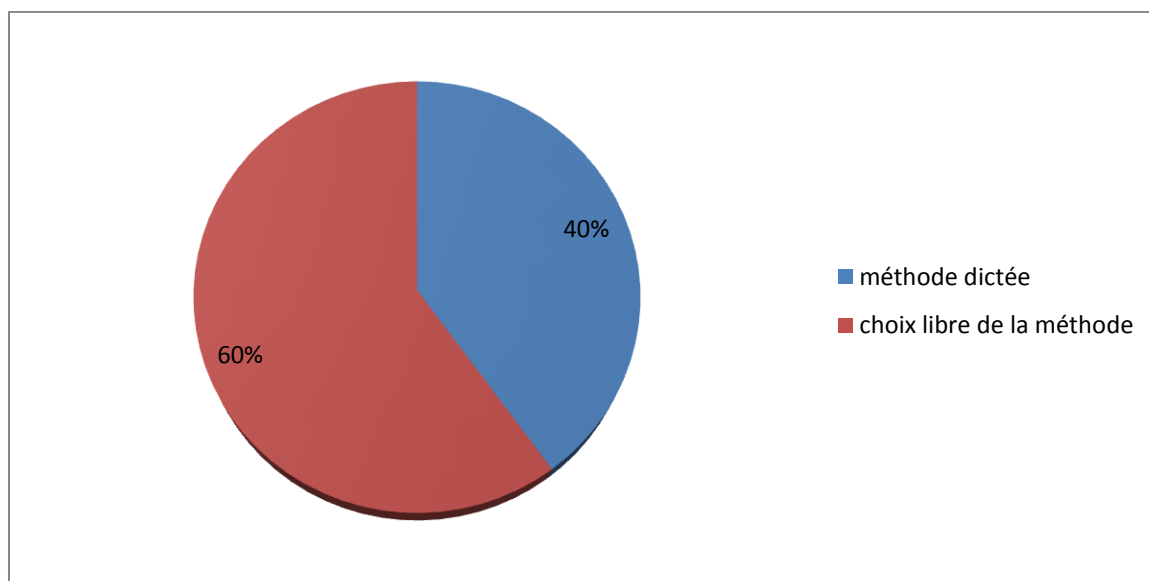
Tableau n°22 : le choix de la méthode de travail :

Méthode de travail	Effectif	Pourcentage (%)
Les supérieurs disent comment faire le travail	8	40
l'employé choisi la méthode de travail.	12	60
Total	20	100

Source : élaboré par nous même.

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

Figure N°28 : le choix de la méthode de travail :



Source : élaboré par nous même.

Les résultats ci-dessus montrent que 60% des employés choisissent la méthode de travail qui les convient pour atteindre les objectifs fixés par leur supérieurs hiérarchiques, et 40% affirment que ces derniers leur indiquent la méthode de travail. Ce qui suppose qu'il existe une certaine autonomie de travail au sein de l'administration de l'ANRH.

b) La résolution de problèmes en cas d'incidents :

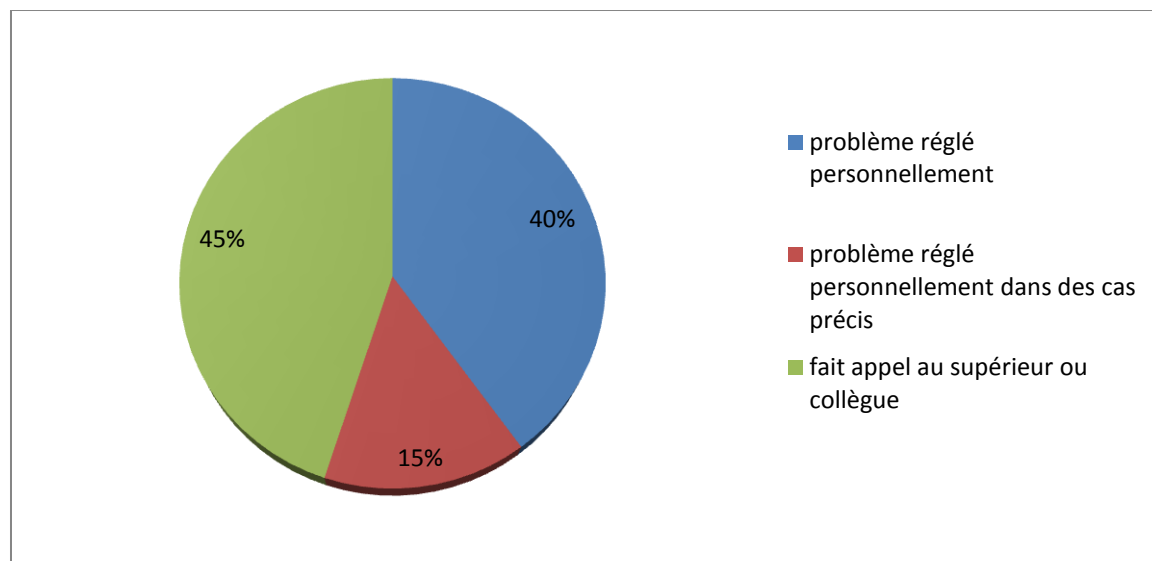
Tableau n°23 : la résolution de problèmes en cas d'incidents :

Situation	Effectif	Pourcentage (%)
L'employé règle personnellement le problème	8	40
L'employé règle personnellement des cas précis	3	15
Fait appels au supérieur ou collègue	9	45
total	20	100

Source : élaboré par nous même.

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

Figure n°29 : la résolution des problèmes en cas d'incidents :



Source : élaboré par nous même

Les résultats ci-dessus montrent qu'à 45% des cas, l'employé fait appel à son supérieur ou son collègue dans la résolution des incidents auxquels il pourrait faire face.

Dans 40% affirment résoudre seuls les problèmes rencontrés, et 15% disent qu'ils règlent personnellement des cas bien précis et pas toute sorte de problèmes auxquels ils pourraient faire face.

c) La réalisation du travail en groupe

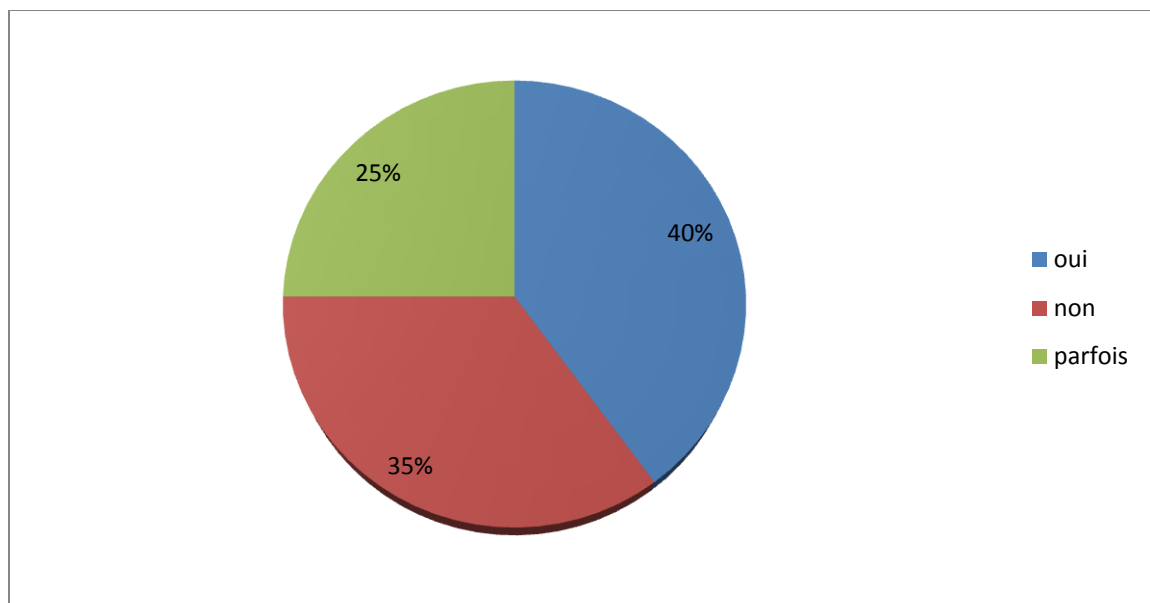
Tableau n°24 : la réalisation du travail en groupe :

Travail en groupe	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	8	40
Non	7	35
Parfois	5	25
Total	20	100

Source : élaboré par nous même.

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

Figure n°30 : la réalisation du travail en groupe :



Source : élaboré par nous même.

Nous avons 40% de nos employés qui réalisent leur travail en groupe, 25% réalisent parfois leur travail en groupe et 35% qui travaillent individuellement.

d) La participation à des réunions :

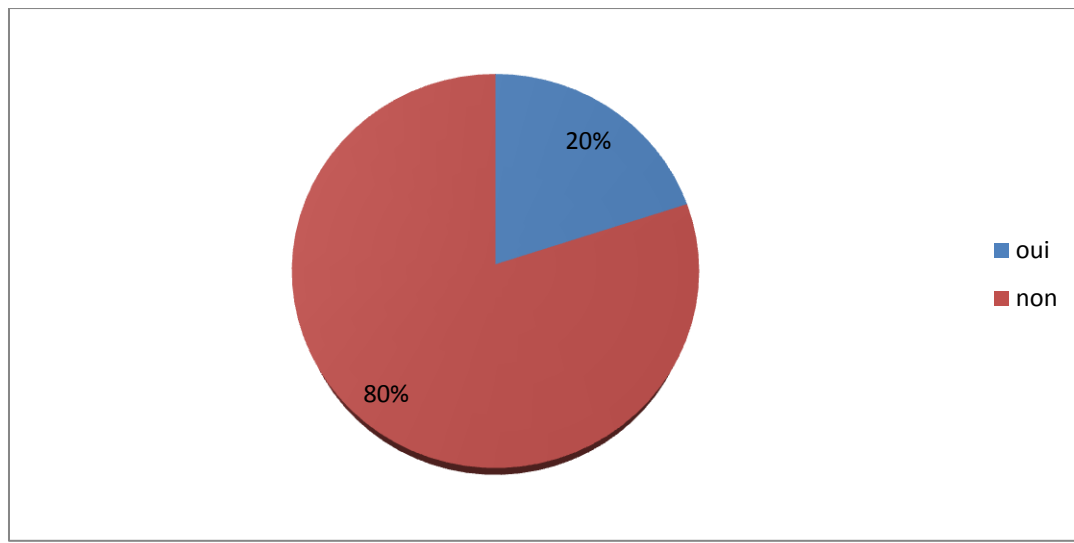
Tableau n°25 : la participation des employés à des réunions :

Participation	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	4	20
Non	16	80
Parfois	0	0
Total	20	100

Source : élaboré par nous même.

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

Figure n°31 : la participation des employés à des réunions



Source : élaboré par nous même.

La grande majorité de nos interviewés affirment ne pas participer à des réunions.

e) Les entretiens d'évaluation

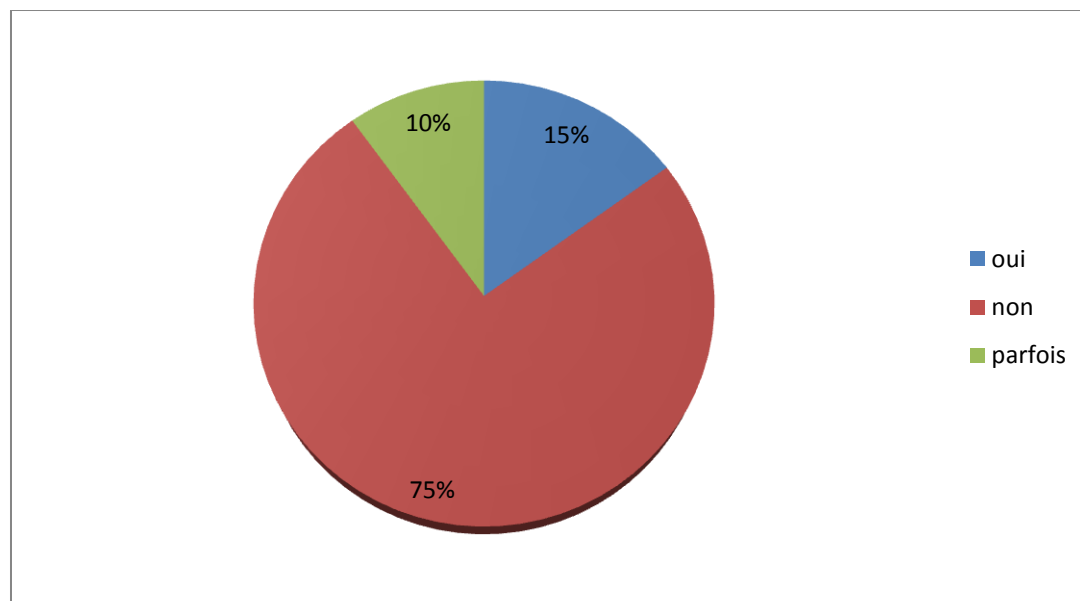
Tableau n°26 : les entretiens d'évaluation :

Entretiens d'évaluation	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	3	15
Non	15	75
Parfois	2	10
Total	20	100

Source : élaboré par nous même.

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

Figure n°32 : les entretiens d'évaluation :



Source : élaboré par nous même.

On peut observer d'après ces résultats que 75% des employés interviewés ne participent pas à des réunions, 15 % affirment y participer, et 10% disent qu'ils y participent de temps en temps.

3. Questions concernant le climat social, les motivations et freins au travail de chaque employé :

a) Les motivations qui poussent l'employé à s'investir au travail :

✓ La crainte de perdre l'emploi :

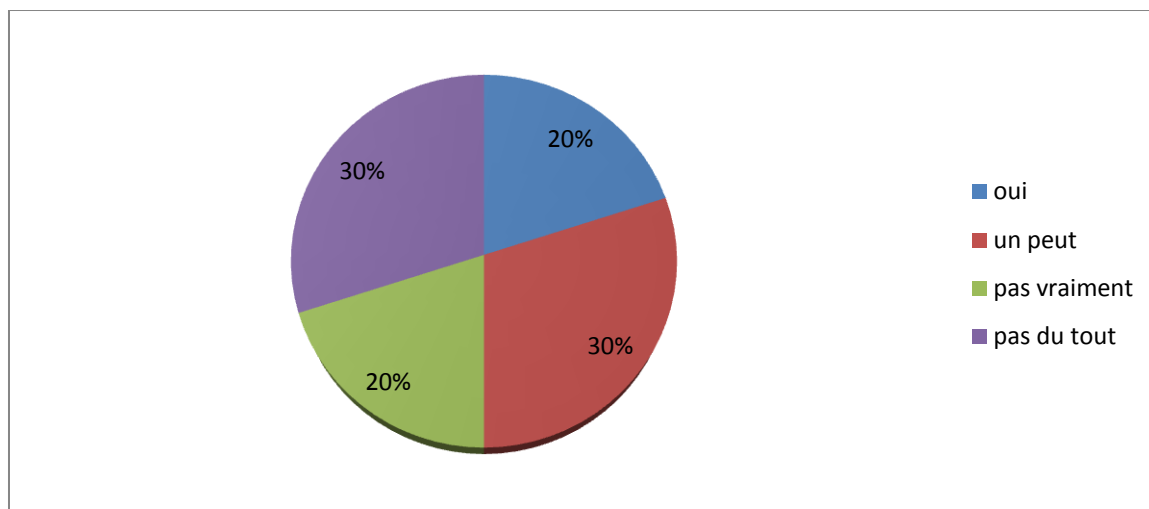
Tableau n°27 : la crainte de perdre l'emploi

Facteur	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	4	20
Un peut	6	30
Pas vraiment	4	20
Pas du tout	6	30
Total	20	100

Source : élaboré par nous même.

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

Figure n°33 : la crainte de perdre l'emploi :



Source : élaboré par nous même.

D'après ces résultats, 20% des employés interrogés travaillent par crainte de perdre leur emploi, mais pour la plupart d'entre eux, ce n'est pas le facteur principale qui les pousse à s'investir dans leur travail.

✓ L'espoir d'une promotion :

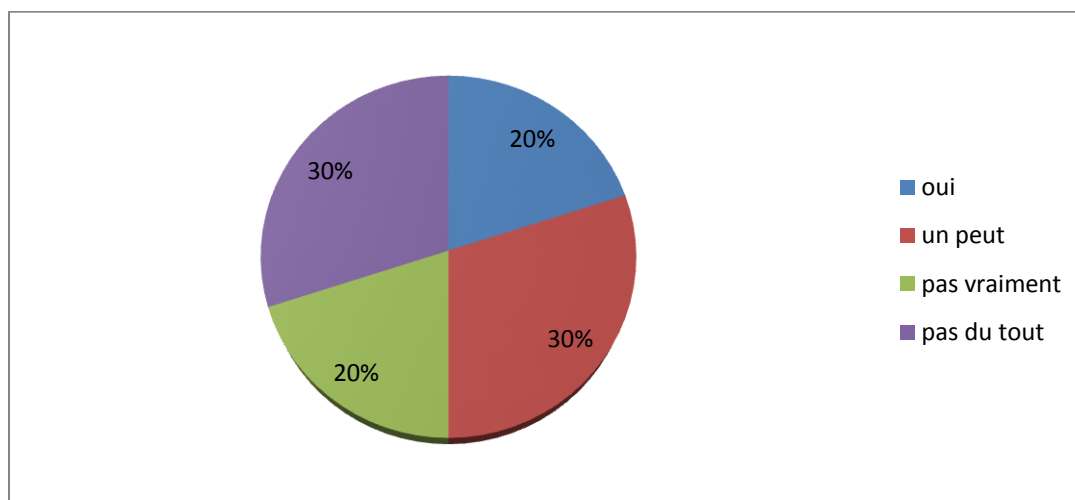
Tableau n°28 : l'espoir d'une promotion :

Facteur	Effectif	Pourcentage
Oui	4	20
Un peut	6	30
Pas vraiment	4	20
Pas du tout	6	30
Total	20	100

Source : élaboré par nous même.

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

Figure n°34 : l'espoir d'une promotion :



Source : élaboré par nous même.

Le facteur promotion pousse 20% de nos employés interviewés à s'investir au travail, 30% affirment que ça les motive un peut. Tandis que pour le reste des interviewés, l'espoir d'une promotion n'est pas le facteur qui les pousse à s'investir au travail.

✓ La satisfaction du travail bien fait :

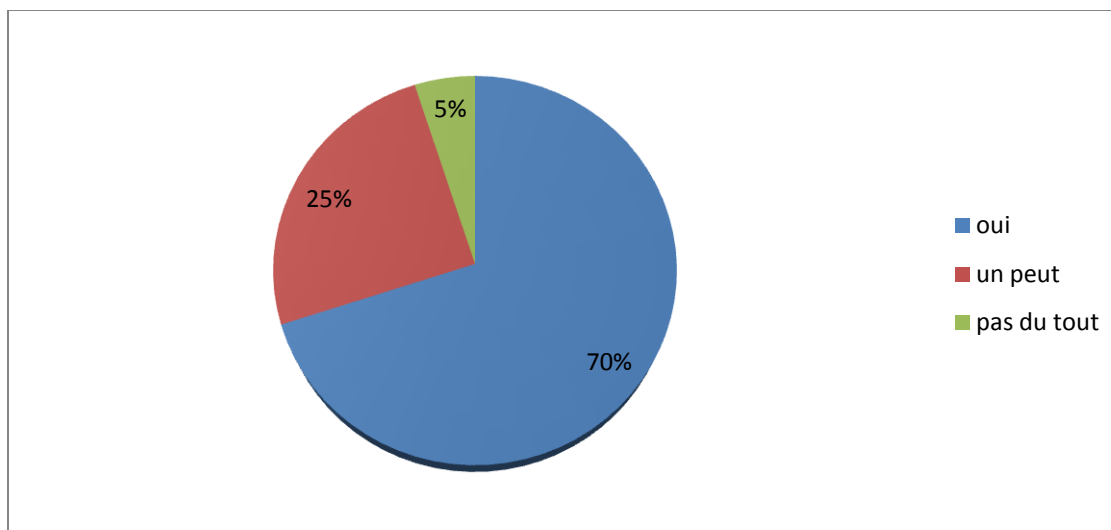
Tableau n°29 : la satisfaction du travail bien fait :

Facteur	Effectif	Pourcentage(%)
Oui	14	70
Un peut	5	25
Pas vraiment	0	0
Pas du tout	1	5
Total	20	100

Source : élaboré par nous même.

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

Figure n°35 : la satisfaction du travail bien fait



Source : élaboré par nous même.

On remarque que 70% de notre échantillon ont pour motivation la satisfaction d'un travail bien fait, le fait d'effectuer leur tâche comme il faut et atteindre leur objectif est un facteur qui les pousse à s'investir au travail. 25% sont un peut motivés par le travail bien fait par contre. 5% d'entre eux n'ont pas pour facteur de motivation la satisfaction du travail bien fait.

✓ Les incitations salariales :

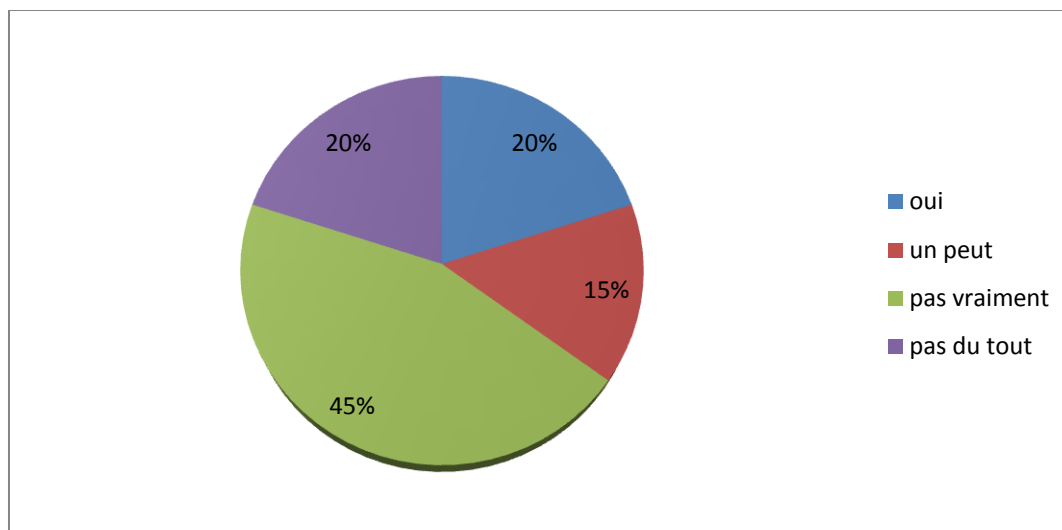
Tableau n°30 : les incitations salariales (primes) :

Facteur	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	4	20
Un peut	3	15
Pas vraiment	9	45
Pas du tout	4	20
Total	20	100

Source : élaboré par nous même.

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

Figure n°36 : les incitations salariales (primes) :



Source : élaboré par nous même.

D'après les résultats ci-dessus, 45% des employés ont répondu que les incitations salariales ne font guère partie des facteurs qui les poussent à s'investir au travail, 15% les incitent un peut et 20% pas du tout. Seulement 20% sont influencés par les incitations salariales. Ce qui reflète un grand manque de motivation salariale.

✓ L'estime des supérieurs :

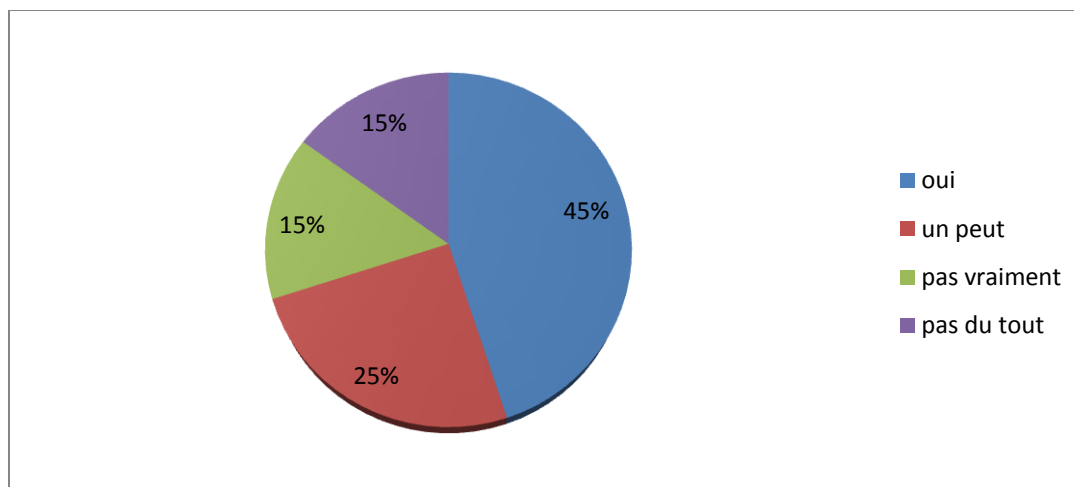
Tableau n°31 : l'estime des supérieurs :

Facteur	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	9	45
Un peut	5	25
Pas vraiment	3	15
Pas du tout	3	15
Total	20	100

Source : élaboré par nous même.

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

Figure n°37 : l'estime des supérieurs :



Source : élaboré par nous même.

Le souhait d'avoir l'estime des supérieurs influence 45% de nos interviewés à s'impliquer dans leur travail, 25% d'entre eux affirment que cela les motive un peut, 15% ne sont pas vraiment motivés par le gain de l'estime de leur supérieurs, et enfin 15% ne le sont pas du tout.

✓ L'estime des collègues :

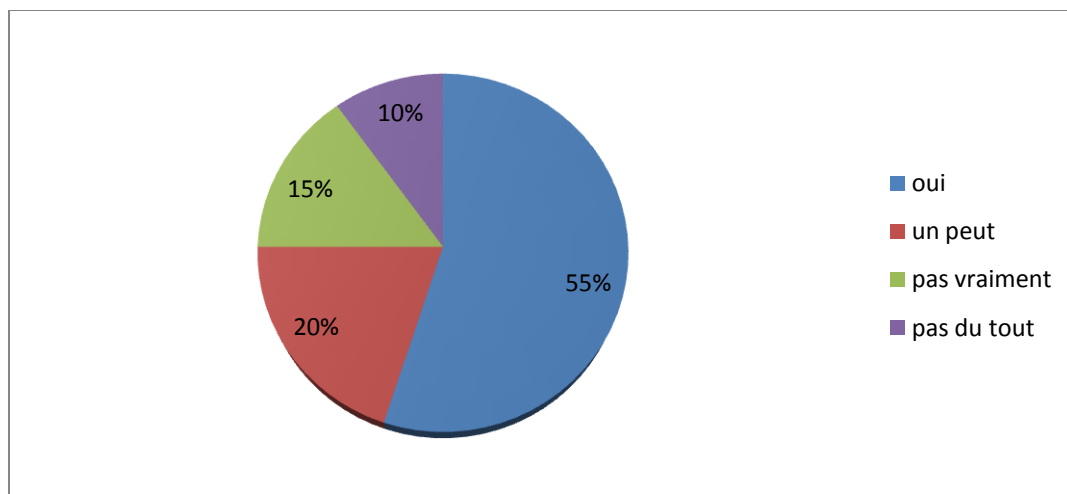
Tableau n°32 : l'estime des collègues :

Facteur	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	11	55
Un peut	4	20
Pas vraiment	3	15
Pas du tout	2	10
Total	20	100

Source : élaboré par nous même.

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

Figure n°38 : l'estime des collègues :



Source : élaboré par nous même.

Les résultats ci-dessus démontrent que ce qui pousse 55% des employés interviewés à s'investir dans leur travail est bien de gagner ou conserver l'estime de leurs collègues. 20% sont aussi un peu motivés par ce facteur.

15% ne considèrent pas le gain de l'estime des collègues comme facteur les poussant à s'investir au travail, et les 10% restants également.

✓ **Pour surmonter les défis :**

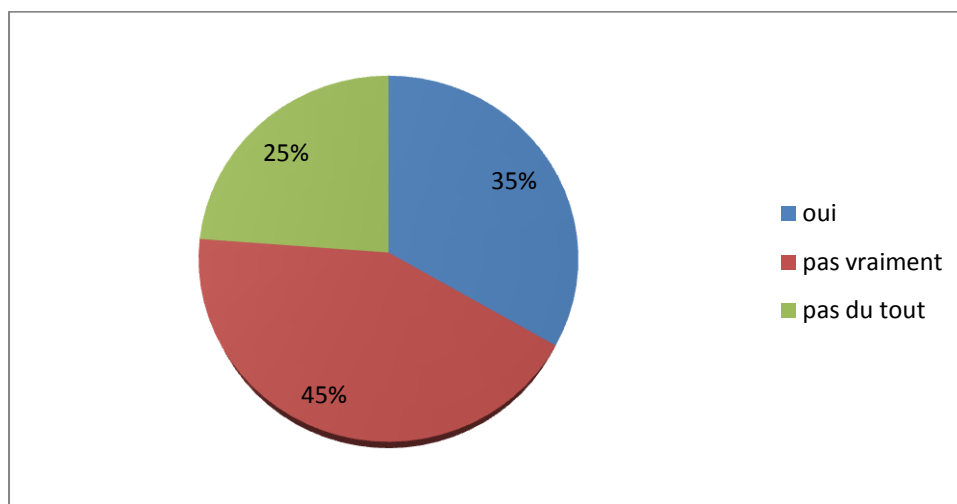
Tableau n°33 : le besoin de surmonter les défis :

Facteur	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	7	35
Un peu	0	0
Pas vraiment	9	45
Pas du tout	5	25
Total	20	100

Source : élaboré par nous même.

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

Figure n°39 : le besoin de surmonter les défis :



Source : élaboré par nous même.

Lorsqu'on a demandé à nos répondants, si le besoin de surmonter les défis est une des raisons qui les poussent à s'investir dans leur travail, 35% ont répondu oui, 45% ont répondu pas vraiment et enfin, 25% pas du tout. Ce qui reflète une certaine démotivation globale au sein de l'administration de l'ANRH.

b) Le climat social au sein de l'ANRH :

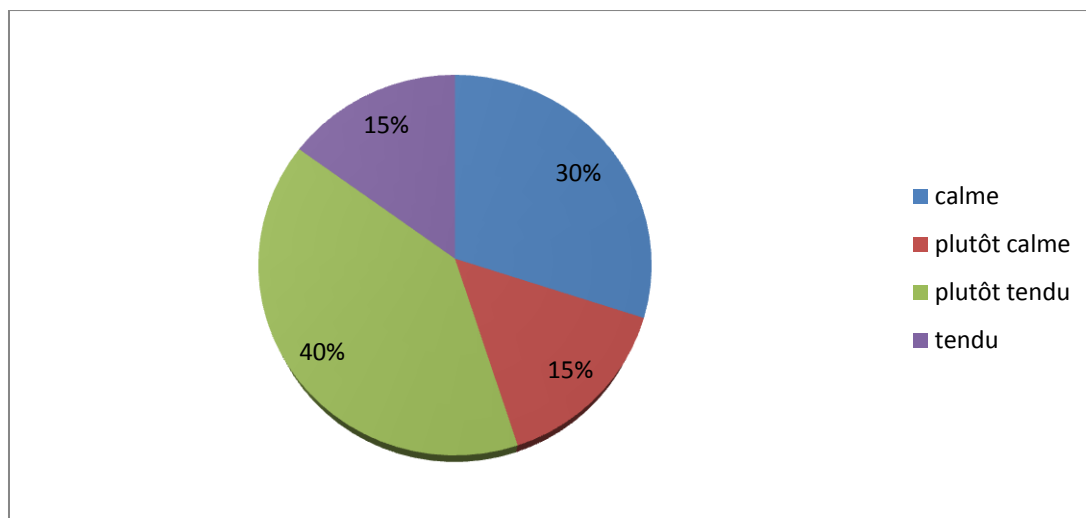
Tableau n°34 : le climat social au sein de l'ANRH :

Le climat social au sein de l'ANRH	Effectif	Pourcentage (%)
Calme	6	30
Plutôt calme	3	15
Plutôt tendu	8	40
Tendu	3	15
Total	20	100

Source : élaboré par nous même.

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

Figure n°40 : le climat social au sein de l'ANRH :



Source : élaboré par nous même.

On peut constater que 40% des employés affirment que le climat social est plutôt tendu au sein de l'ANRH, 15% disent que c'est tendu, 30% on répondu que le climat est calme, voir plutôt calme à 15%. Ceci nous montre qu'il y a des tensions et des conflits sociaux entre les employés.

c) Le climat social par rapport à trois ans plus tôt :

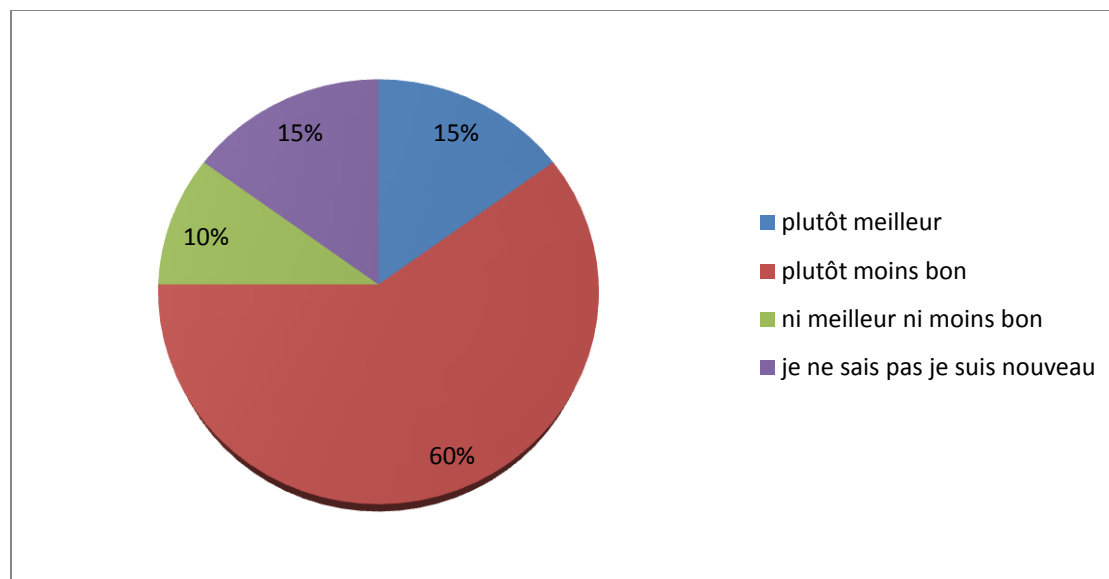
Tableau n°35 : climat social par rapport à trois ans plus tot :

Le climat	Effectif	Pourcentage (%)
Plutôt meilleur	3	15
Plutôt moins bon	12	60
Ni meilleur ni moins bon	2	10
Je ne sais pas je suis nouveau	3	15
Total	20	100

Source : élaboré par nous même.

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

Figure n°41 : climat social par rapport à trois ans plus tot :



Source : élaboré par nous même.

Les résultats ci-dessus démontrent clairement que le climat social au sein de l'entreprise par rapport à trois années plus tot s'est dégradé, 60% des employés l'affirment. 15% seulement pensent que le climat est meilleur, 10% ont répondu que le climat est ni meilleur ni moins bon.

d) La réactivité de la direction en cas de tensions et difficultés :

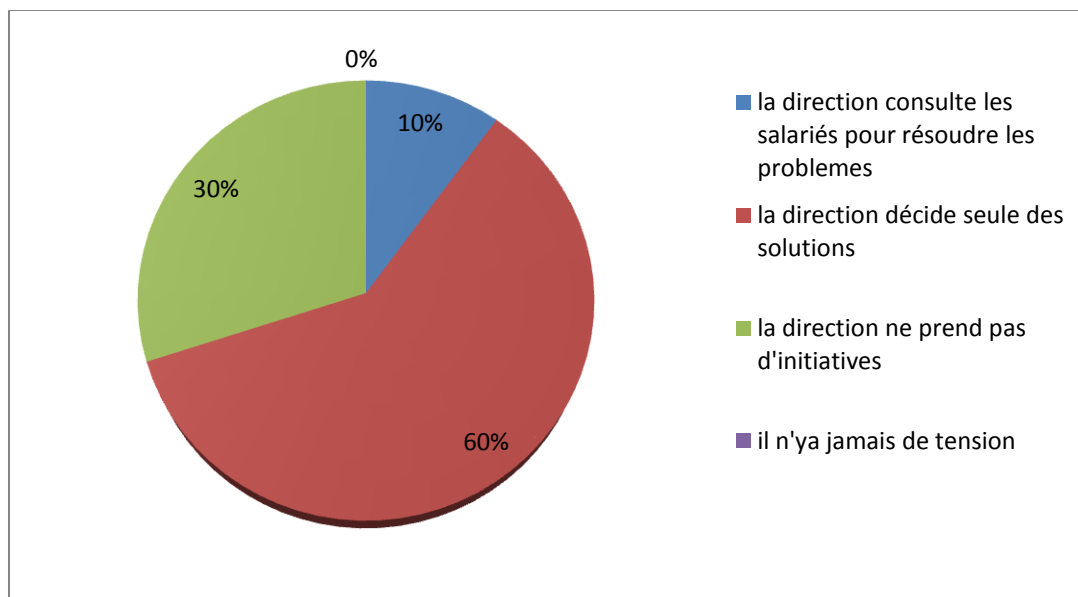
Tableau n°36 : la réactivité de la direction en cas de difficulté :

La réactivité de la direction	Effectif	Pourcentage (%)
La direction consulte les salariés pour résoudre le problème	2	10
La direction décide seule des solutions	12	60
La direction ne prend pas d'initiative	6	30
Il n'ya jamais de tension	0	0
Total	20	100

Source : élaboré par nous même.

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

Figure n°42 : la réactivité de la direction en cas de difficulté :



Source : élaboré par nous même.

En cas de tensions et de difficulté, la majorité des employés nous disent que la direction décide seule des solutions à apporter, ce qui reflète une centralisation dans la prise de décisions. 30% des employés affirment que l'administration ne prend pas d'initiatives pour résoudre les problèmes.

10% seulement ont répondu que la direction consulte parfois les salariés dans sa prise de décision

4. La communication interne au sein de l'ANRH :

a) A qui s'adresser pour les mauvaises conditions de travail

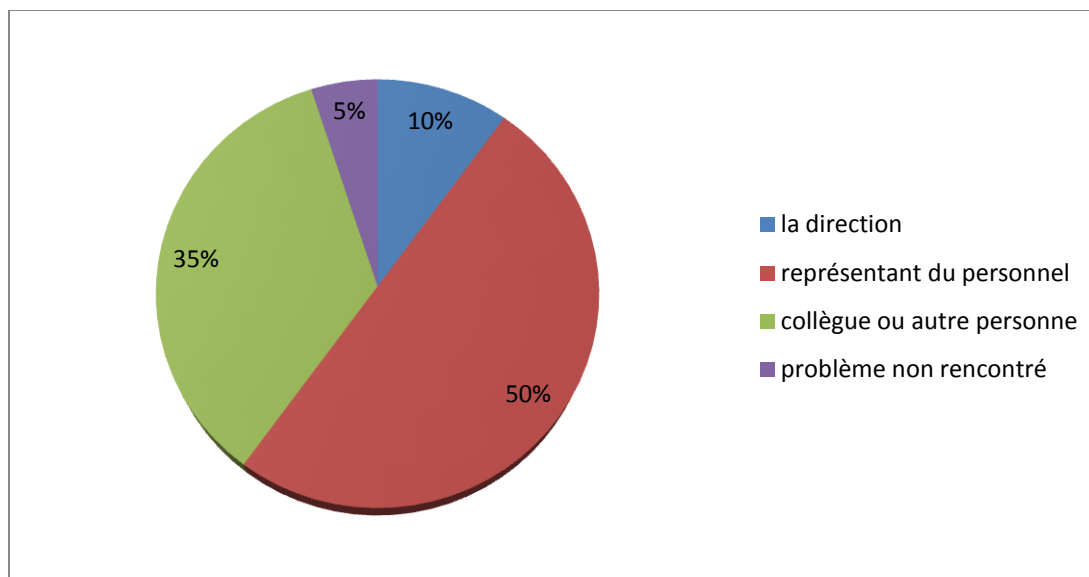
Tableau n°37 : personnes sollicités pour les mauvaises conditions de travail :

Personnes sollicités	Effectif	Pourcentage(%)
La direction	2	10
Représentant du personnel	10	50
Collègue ou autre personne	7	35
Problème non rencontré	1	5
Total	20	100

Source : élaboré par nous même.

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

Figure n°43 : personnes sollicitées pour les mauvaises conditions de travail :



Source : élaboré par nous même.

Concernant les mauvaises conditions de travail, 50% de nos employés se plaignent auprès du représentant du personnel, 35% d'entre eux en parlent avec leurs collègues et seulement 10% en font part à la direction.

b) Personnes sollicitées pour l'absence de promotions :

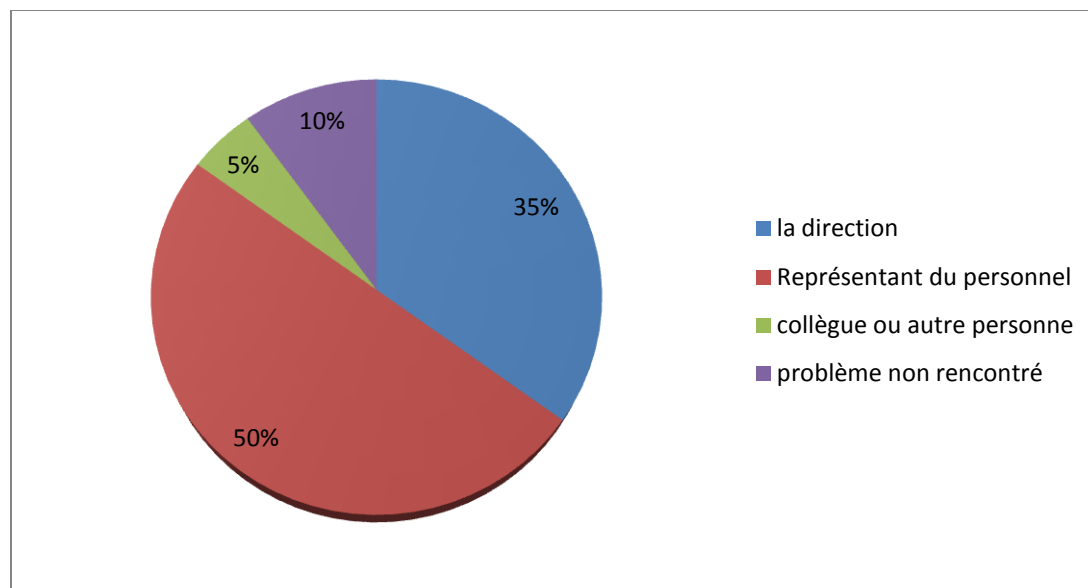
Tableau n°38 : personnes sollicitées pour l'absence de promotions :

personne sollicitée	Effectif	Pourcentage
Direction	7	35
Représentant du personnel	10	50
Collègue ou autre personne	1	5
Problème non rencontré	2	10
Total	20	100

Source : élaboré par nous même.

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

Figure n°44 : personnes sollicitées pour l'absence de promotions :



Source : élaboré par nous même.

50% de notre échantillon s'adressent au représentant du personnel concernant le problème d'absence de promotions, 35% d'entre eux sollicitent la direction, 5% en font part à leurs collègues, et 10% affirment qu'il n'existe pas de problème d'absence de promotions.

c) Personnes sollicitées pour un désaccord avec le supérieur :

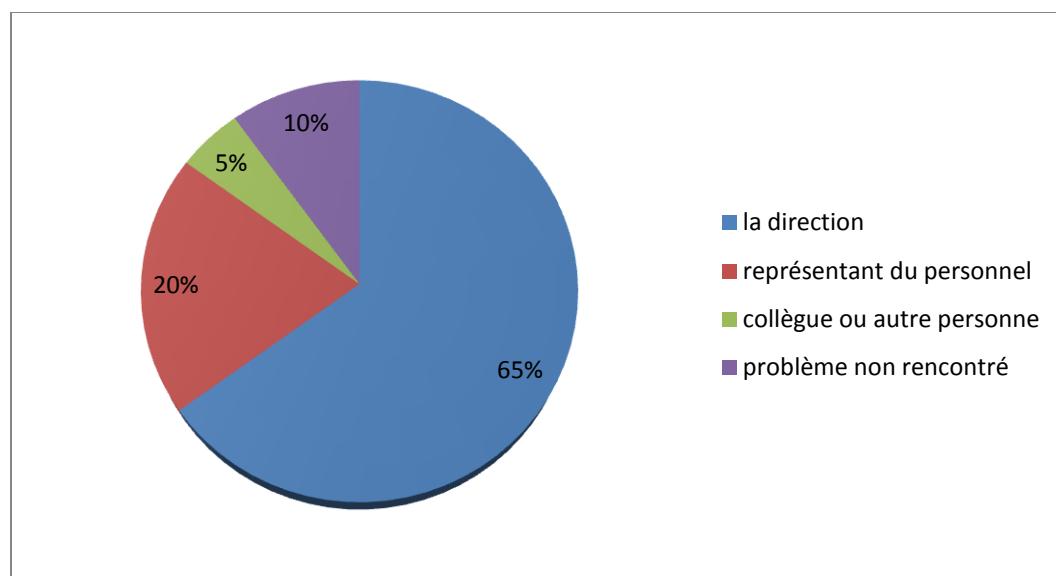
Tableau n°39 : personnes sollicitées pour un désaccord avec le supérieur :

Personne sollicitée	Effectif	Pourcentage
La direction	13	65
Représentant du personnel	4	20
Collègue ou autre personne	1	5
Problème non rencontré	2	10
Total	20	100

Source : élaboré par nous même.

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

Figure n°45 : personnes sollicitées pour un désaccord avec le supérieur :



Source : élaboré par nous même.

Lorsqu'il y a un désaccord avec le supérieur, on observe que 65% des employés interrogés s'adressent à la direction lorsqu'ils sont face à ce problème. 20% d'entre eux s'adressent au représentant du personnel contre 5% qui se confient à leurs collègues.

10% des employés interrogés n'ont pas de désaccord avec leur supérieur.

d) Personnes sollicitées pour une procédure de licenciement :

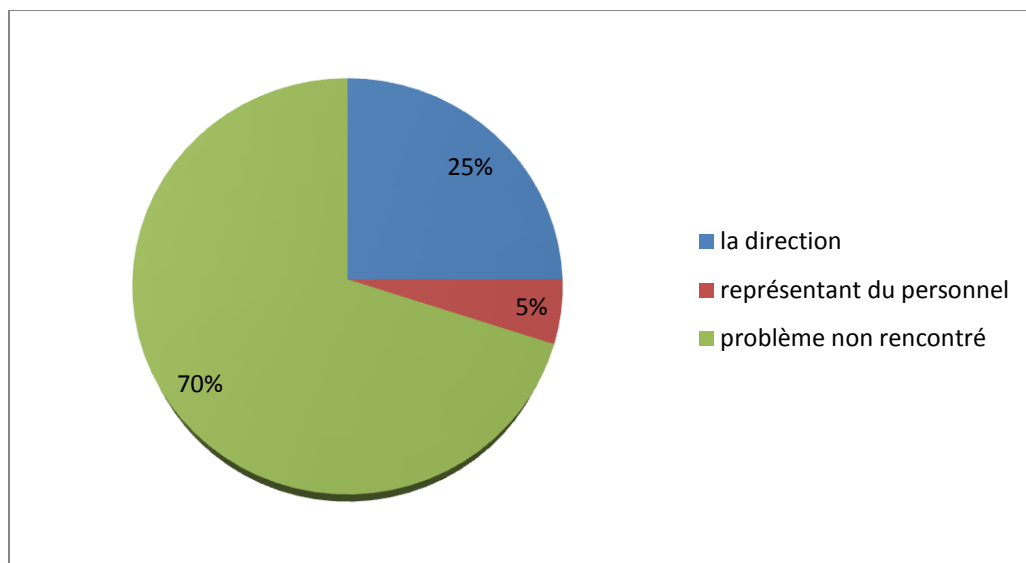
Tableau n°40 : personnes sollicitées pour une procédure de licenciement :

Personne sollicitée	Effectif	Pourcentage (%)
La direction	5	25
Représentant du personnel	1	5
Collègue ou autre personne	0	0
Problème non rencontré	14	70
Total	20	100

Source : élaboré par nous même.

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

Figure n°46 : personnes sollicitées pour une procédure de licenciement :



Source : élaboré par nous même.

D'après les résultats ci-dessus, 70% des employés n'ont guère rencontré de problème de licenciement. Pour les 25% et 5% restants, ils s'adressent respectivement à la direction et au représentant du personnel.

e) Informations sur l'évolution de l'emploi

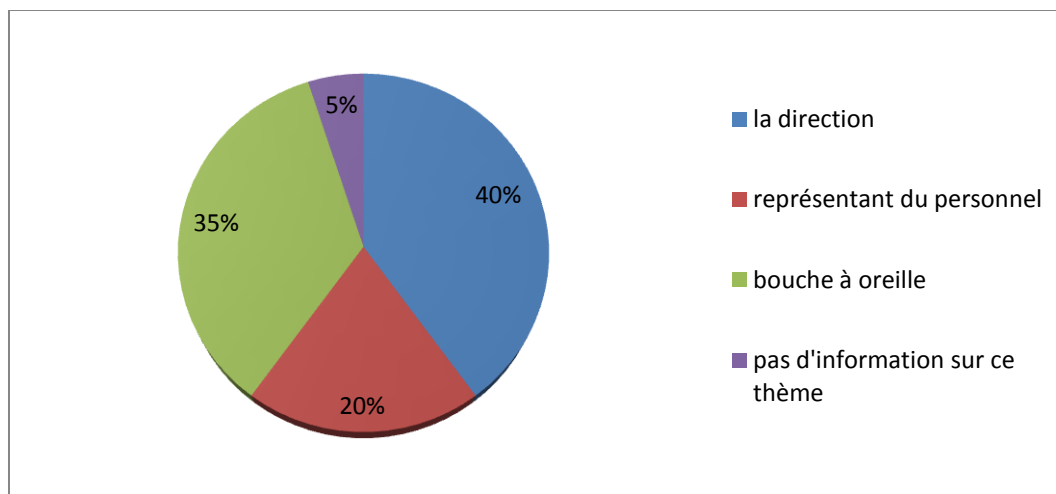
Tableau n°41 : informations sur l'évolution de l'emploi :

Membres qui informent	Effectif	Pourcentage (%)
La direction	8	40
Représentant du personnel	4	20
Bouche à oreille	7	35
Pas d'informations sur ce thème	1	5
Total	20	100

Source : élaboré par nous même.

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

Figure n°47 : informations sur l'évolution de l'emploi :



Source : élaboré par nous même.

Les informations concernant les évolutions de l'emploi au sein de l'ANRH, parviennent de la direction pour 40% des employés. 35% l'apprennent à travers le bouche à oreille et 20 % grâce au représentant du personnel.

f) Informations sur les évolutions de salaire :

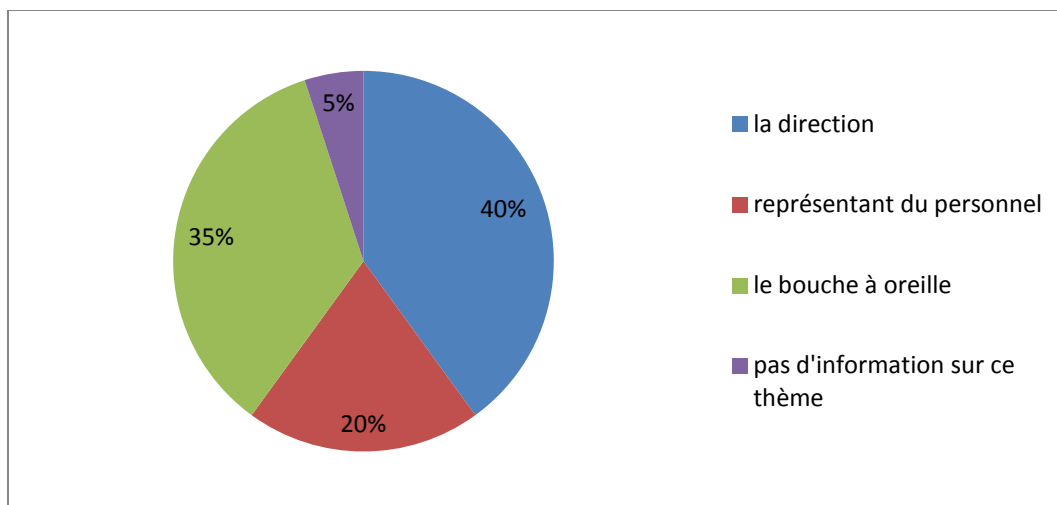
Tableau n°42 : informations sur les évolutions de salaire et formations :

Membre qui informe	Effectif	Pourcentage (%)
La direction	8	40
Représentant du personnel	4	20
Le bouche à oreille	7	35
Pas d'information sur ce thème	1	5
Total	20	100

Source : élaboré par nous même.

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

Figure n°48 : informations sur les évolutions de salaire et formations :



Source : élaboré par nous même.

Nous constatons que 40% des personnes interviewés reçoivent les informations concernant les éventuelles évolutions de salaire par la direction. Suivi de 35% qui reçoivent l'information à travers le bouche à oreille.

20% des interviewés l'apprennent par le représentant du personnel.

g) Informations sur les perspectives de changements technologiques et organisationnels :

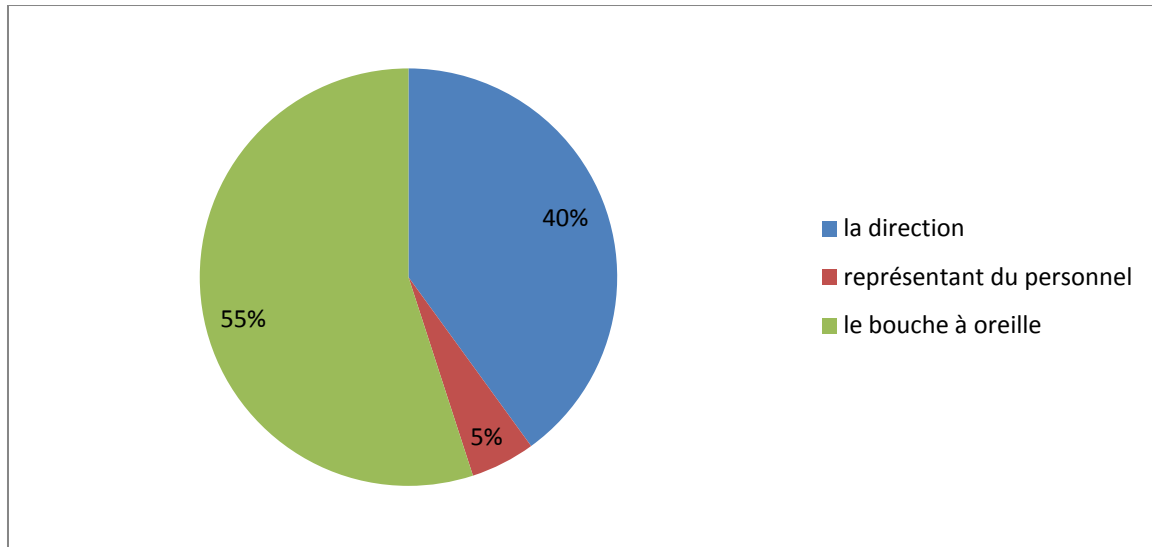
Tableau n°43 : informations sur les changements technologiques et organisationnels :

Membre qui informe	Effectif	Pourcentage (%)
La direction	8	40
Représentant du personnel	1	5
Le bouche à oreille	11	55
Total	20	100

Source : élaboré par nous même.

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

Figure n°49 : informations sur les changements technologiques et organisationnels :



Source : élaboré par nous même.

Selon les résultats, 55% des employés affirment qu'ils perçoivent à travers le bouche à oreilles les informations concernant les changements technologiques et organisationnels que peut connaître l'entreprise.

40% d'entre eux ont répondu que c'est à travers la direction qu'ils reçoivent ces informations. Et 5% la reçoivent à travers le représentant du personnel.

3.3.3 Discussion des résultats :

Avant de débiter notre discussion des résultats, faisons un petit rappel de notre problématique qui est : **comment le marketing Rh pourrait-il être un levier d'attractivité pour l'entreprise ?**

Notre première hypothèse est :

H1 : le marketing Rh est un outil stratégique et innovant pour la fonction Rh.

Les résultats obtenus lors de notre analyse confirment cette hypothèse, on le constate plus exactement lors des réponses de nos interviewés à la question n°13 (voir annexe 1). Après leur avoir expliqué en quoi consistent cette fonction et son enjeu stratégique muni de quelques exemples d'entreprises ayant recours aux pratiques du marketing RH, il était évident pour eux

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

que c'est un outil stratégique incontournable qui marque une nouvelle ère de la gestion des ressources humaines et qui permet de gérer celle-ci avec des méthodes innovantes.

H2 : le marketing Rh crée un lien fort entre l'entreprise et ses collaborateurs existants et futurs.

Cette hypothèse est confirmée, et ce après avoir analysé les résultats obtenus des questions n°13 et 14. En effet nos interviewés affirment que un des plus importants avantages que peut procurer la pratique du marketing Rh est bien l'amélioration de la relation entre collaborateur et l'instauration d'un climat social serein au sein de l'entreprise car il permet d'accroître la productivité des employés en leur proposant des stratégies de motivation adaptés mais aussi de les garder le plus longtemps possible , on parle alors d'individualisation des outils de fidélisation.

Toutes ces pratiques permettent de faire de l'entreprise un environnement de travail agréable pour les collaborateurs, ce qui influence directement leur productivité, le climat social de l'entreprise et donc sa relation avec cette dernière qui ne s'en retrouve que meilleure.

H3 : la pratique du marketing Rh est possible dans l'entreprise.

Les résultats obtenus lors de notre recherche permettent de confirmer cette hypothèse, on le constate précisément à la question n°15, lorsqu'on a demandé à nos interviewés s'ils voyaient une place pour le marketing Rh en tant que nouvelle fonction au sein de l'ANRH. Les réponses ont été favorables à cette proposition et ont manifesté un certain enthousiasme à l'idée de créer cette fonction bien que certains pensent que le statut actuel de l'entreprise ne favoriserait pas le développement de cette dernière.

Dans la partie théorique, nous avons illustré à l'aide d'exemples les domaines d'application du marketing Rh, ce qui vient renforcer la confirmation de notre hypothèse.

H4 : la marque employeur : facteur d'attractivité et d'accroissement de la réputation de l'entreprise.

Suite à nos recherches, nous sommes parvenus à confirmer cette hypothèse grâce à la question n°16 et la question n°17. Après avoir défini à nos interviewés en quoi consiste la marque employeur et ses dimensions stratégiques, ils nous ont fait part de celles qui, pour

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

eux, semblait prioritaire par rapport aux autres, et sont d'accord sur le fait que la marque employeur est un outil incontournable du marketing Rh dont ses pratiques permettront d'accroître l'attractivité et la réputation de l'entreprise.

D'autre part, les résultats issus du questionnaire démontrent un manque accru de communication au sein du département, qu'il existe un cloisonnement entre les employés et les responsables et un manque de reconnaissance à leur égard.

Bien que les employés disposent d'une certaine autonomie dans leur mode de travail, en effet, ils ont dans certains cas, la possibilité d'employer leur propre méthode de travail pour atteindre leurs objectifs, et prendre parfois des initiatives pour résoudre certains problèmes mais ne disposent pas de réelles motivations (physiques, ou morales) qui leur permettent de s'investir d'avantage dans leur travail. Ceci est dû à l'inexistence d'une stratégie Rh, mais aussi au manque d'autonomie des responsables. Ce qui a un impact direct sur la productivité de l'employeur et la création des tensions sociales au sein du département.

Ceci a également un impact direct sur le climat général de l'entreprise, qui d'après les résultats, se dégrade de plus en plus. cela reflète aussi une mauvaise cohésion entre les groupes, et un manque de communication interne, due au manque d'implication des supérieurs dans la gestion des conflits internes, ce qui laisse s'accumuler les tensions entre collaborateurs.

Ces résultats nous ont permis de détecter ces problèmes résidant au sein de l'administration de l'ANRH et auxquels le marketing Rh peut apporter des solutions. Pour ce, nous avons suggéré à la responsable du service du personnel de mettre de simple pratiques de communication interne et de motivation morale propre aux outils du marketing Rh sur les trois employés occupant le service personnel de l'ANRH, qui consistaient en :

- les réunir et travailler avec eux en groupe lors de la réorganisation des congés des employés ;
- Utiliser des propos encourageants en guise de motivation morale.

Ces deux simples méthodes, auxquels la responsable a eu recours en un laps de temps ne dépassant pas une quinzaine de jours a eu des effets positifs sur les employés, en effet on a pu observer :

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

- Une hausse de motivation auprès des employés du service personnel, qui s'est manifesté par la prise d'initiative d'une des employés à effectuer un travail supplémentaire qui consistait à réorganiser et de mettre à jour de façon plus pratique les dossiers des employés de l'entreprise ;
- Une meilleure entente entre les employés du service personnel et la responsable ;

Ces modestes résultats observés nous permettent de confirmer nos trois premières hypothèses, c'est-à-dire que le marketing Rh est un outil innovant pour la fonction Rh, le marketing permet de créer un lien fort entre l'entreprise et ses collaborateurs existants et futurs, vu que la relation entre la responsable et les collaborateurs se sont légèrement améliorée, mais cela prouve aussi que la pratique du marketing Rh est bel et bien possible au sein de l'entreprise, allant des simples pratiques qui ne demandent pas de grands budgets, à des projets de plus en plus coûteux. Tout dépend de la taille de l'entreprise, et des moyens matériels et financiers dont elle dispose.

3.3.4. Le diagnostic SWOT de l'entreprise :

Suite à l'analyse et l'interprétation de nos données collectées, nous allons dresser notre diagnostic S.W.O.T pour faire ressortir les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces proposer quelques recommandations.

*« Une analyse SWOT résume un audit interne en « forces et faiblesses », relatives à l'entreprise (sa compétitivité) et synthétise en « opportunités et menaces » l'audit externe de l'environnement (son attractivité). L'analyse SWOT est qualitative, elle ne tente pas de déboucher sur des mesures objectives et définit de manière différentes les concepts d'attractivité et de compétitivité ».*¹⁴

Le diagnostic SWOT de l'entreprise se dresse comme suit :

¹⁴ marketings stratégiques et opérationnels : op.cit, p.316.

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

1. Forces :

- L'ANRH compte un nombre suffisant d'employés ;
- Dispose de compétences ayant une très bonne expérience ;
- La réactivité au changement ;
- Avantages sociaux liés à la fonction publique et dont bénéficient les employés ;
- Présence du travail en groupe.

2. Faiblesses :

- Manque de formations ;
- Mauvaise image interne auprès des employés ;
- Manque de motivation chez la plupart des employés ;
- Manque de communication interne ;
- Manque de motivations morales et financières ;
- Conflits sociaux ;
- Manque de flexibilité dans l'emploi ;
- Usage de méthodes archaïques dans la gestion du personnel ;
- Manque de connaissances en stratégie Rh ;
- La centralisation des prises de décisions ;
- Présence d'une certaine résistance au changement.

3. Opportunités :

- De bons rapports avec les ministères ;
- Le futur changement organisationnel ;
- Absence de concurrents ;
- Nombre important des futurs diplômés, notamment dans les spécialités concernant la vocation scientifique de l'ANRH.

4. Menaces :

- La crise financière que traverse l'Algérie aura pour conséquence de bloquer les recrutements et d'avantage de restrictions budgétaires ;
- La dépendance de l'ANRH à la fonction publique lui impose un certain manque d'autonomie.

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

3.3.5. Recommandations et propositions :

Lors de notre enquête, les responsables nous ont informés de l'absence de stratégie Rh spécifique. Bien que l'entreprise ne dispose pas de département marketing, sa gestion des ressources humaines s'arrête sur la gestion des dossiers et carrières des employés, le recrutement, la formation, les promotions et la rémunération. Ce qui n'est pas suffisant pour une entreprise d'une telle envergure disposant d'un capital humain aussi important. Les responsables se doivent d'avoir des bases solides en matière de stratégie des ressources humaines et nous leur suggérons de faire des formations plus poussées en ce domaine vu le futur changement organisationnelle que va connaître l'entreprise.

Nous avons constaté aussi que l'administration n'utilise que des documents et fiches en papiers dans sa gestion des Rh, ce qui manque de praticité et cause parfois des conflits avec les employés due à la perte de temps précieux qu'engendre la recherche dans des piles de papier, et leur recommandons vivement d'élaborer un logiciel de gestion de carrière des employés, ou tous leurs données seront répertoriés élaborer aussi des logiciels de gestion des congés...etc. et de former les employés de l'administration à l'utilisation de ces derniers.

Ensuite, nous recommandons à l'ANRH d'intégrer les outils 2.0 dans sa gestion quotidienne des Rh, elle devrait revoir complètement la structure de son site officiel : www.anrh.dz, retravailler son ergonomie, son aspect visuel pour qu'il soit dans les normes, mettre constamment les informations à jour et créer un espace d'échange sous forme de forum. Ouvrant ainsi un terrai d'échange avec les étudiants, les personnes du domaine, et les employés qui pourront présenter leurs métiers ce qui lui permettra de créer une certaine proximité et développer sa marque employeur.

Elle devra également développer ses outils de communication interne et favoriser l'utilisation d'intranet, newsletters et journaux internes, réseaux sociaux internes) et former les employés à leur usage. Et ce dans le but de mettre les employés au même niveau d'information, de gagner du temps et favoriser les échanges.

Dans le cadre de la motivation des salariés, il est nécessaire que l'ANRH fasse un diagnostic du climat social, car pour être motivé, le collaborateur a besoin d'être écouté et de participer à la vie de son entreprise. Cette dernière se doit de créer un lien et dynamiser les échanges à travers des méthodes qui favorisent l'écoute, le décroisement et le travail en

Chapitre3 : Pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas ANRH.

réseau ; comme par exemple organiser des réunions de discussion de groupe ou chacun évoque un problème et discutent ensembles les divers solutions possibles. Ou encore faire appel à la boîte à suggestion (ou boîte à idées) ou chaque employé propose anonymement une idée pour remédier aux problèmes sociaux ou exprime ses besoins, et pourquoi pas, la faire évoluer comme certaines entreprises étrangères l'ont fait, en boîtes à idées électroniques sous forme de bases de données électroniques.

Toujours dans le cadre de la motivation des salariés, nous proposons à l'entreprise d'aménager un espace détente pour les employés dans lequel ils peuvent évacuer la pression du travail, ou bien créer une garderie ou une crèche au sein de l'entreprise.

Il faut également leur proposer des rémunérations stimulantes liées à des objectifs et organiser des transferts de savoir faire entre générations chose qui favorisera à améliorer le climat social et les tensions intergénérationnelles. De même pour l'organisation des heures de travail, il faudrait accorder une certaine flexibilité selon l'objectif de l'employé pour remédier au problème des retards et absentéisme.

Nous recommandons également à l'ANRH d'organiser des journées portes ouvertes qu'elle communiquera aux étudiants des universités cibles via son site, ou à travers des affichages officiels au sein de leur université, elle pourra alors présenter l'agence, ses différents métiers

Conclusion générale

Conclusion générale.

Le marketing est une fonction vitale dont aucune entreprise ne peut se passer pour garantir sa survie. Passant de la production d'un produit jusqu'à sa promotion et son arrivée dans le panier du consommateur, il n'était pas venu à l'idée que son usage ne s'arrêtait pas qu'à ce simple produit tangible mais également sur l'homme, et plus précisément sur l'employé, considéré non pas comme un produit, ni même une ressource, mais comme un client potentiel à attirer et à fidéliser.

L'étude de recherche que nous avons menée consistait à apprécier l'influence du marketing Rh sur l'attractivité de l'entreprise, en effet notre objectif était de définir les apports de ses outils dans la gestion des ressources humaines de façon innovante. Chose qui suppose une documentation approfondie quant à la dimension théorique du concept marketing Rh. Pour ce faire, il comprend l'instauration d'une relation durable entre l'entreprise et ses collaborateurs existants et futurs à travers différents outils s'inspirant du marketing permettant ainsi de pérenniser cette relation.

Cela nous a conduits à faire deux études distinctes, la première était une recherche documentaire où nous avons présenté les concepts clés du marketing Rh, le plan marketing Rh, ses outils et son opérationnalisation, ainsi que la marque employeur : principale composante de la stratégie marketing Rh. La deuxième s'inscrit dans le cadre d'une étude sur terrain qui nous a permis de recueillir des données que nous avons, ensuite, traité en suivant une méthodologie qualitative.

Par ailleurs, cette étude nous a permis d'obtenir les informations grâce auxquels on a pu vérifier nos hypothèses. Le marketing Rh a un grand potentiel d'exercer une influence positive sur l'attractivité de l'entreprise et la fidélisation de ses collaborateurs. On l'observe clairement lors des réponses de nos interviewés et l'enthousiasme qu'ils ont manifesté quant à cette pratique. Nos exemples cités dans la partie théorique qui illustrent l'expérience d'autres entreprises renforcent et justifient d'avantage ces faits. La pratique du marketing Rh permet également d'élaborer des stratégies ciblées permettant de motiver et de répondre aux besoins des candidats et collaborateurs potentiels de manière innovante. Et mieux encore les résultats nous ont permis d'avoir une meilleure visibilité quant à la possibilité d'appliquer le marketing Rh au sein de l'entreprise qui s'avère être possibles.

Le marketing Rh reste une pratique encore inconnue en Algérie, mais elle ne saurait tarder à faire son entrée car nous sommes convaincus que les ressources humaines ont tout à gagner de ces techniques de marketing. Spécialement en ce temps de crise économique que

Conclusion générale.

connait l'Algérie, il faudrait attaquer le problème à la racine, et le problème ne réside pas dans un produit physique ou service quelconque qui ne se vendent pas, mais en l'humain ou plutôt l'employé : lorsqu'on trouvera et comprendra ce dont il a besoin pour travailler et être productif, performant et motivé, là on aura le capital humain nécessaire qui garantira le bon fonctionnement de l'entreprise.

Toutefois, il est à noter que notre recherche porte sur un thème purement théorique qui n'est pas encore arrivé au stade de l'application ici en Algérie, bien qu'il soit très possible qu'une entreprise utilise un outil du marketing Rh, sans qu'elle ne sache que ce dernier fait partie d'un processus très complexe qui s'imprègne en totalité des pratiques marketing, toute la difficulté résidant à comment imaginer la mise en pratique du marketing Rh dans une structure qui n'en disposait pas.

De plus, l'échantillon sélectionné est restreint et nous ne sommes pas en mesure de généraliser nos résultats. Il était également difficile de sélectionner des personnes connaissant ce thème concernant l'enquête qualitative. Ça aura été très intéressant d'élargir notre échantillon à l'ensemble des directions régionales de l'ANRH.

L'idéal dans notre recherche aurait été d'aboutir à l'élaboration d'un plan marketing Rh propre à l'entreprise afin d'observer son réel impact, chose qui n'a pas pu se faire car cela demande énormément de temps, l'accord et l'adhésion de l'ensemble des responsables et collaborateurs, et le budget approprié. Ou encore de compléter notre mesure de la communication interne de l'ARNH en mesurant sa communication externe en étudiant sa notoriété auprès des universités spécialisés, et des futurs ou nouveaux diplômés.

Cette recherche est avant tout exploratoire. Elle ne prétend donc pas à être exacte, ni exhaustive. C'est notre première expérience qui nous a permis d'approfondir nos connaissances théoriques et de découvrir les difficultés de la recherche scientifique.

Bibliographie

Bibliographie :

Ouvrage :

- AUTISSIER (D), BENSEBAA (F), BOUDIER (F) : *l'Atlas du management*, édition EYROLLES, 2010-2011.
- BARABEL (M), MEIER (O), PERRET (A) : *à quoi ressemblera la fonction Rh de demain* ; édition DUNOD 2014.
- CHABANI (S) et OUACHERINE (H): *Guide de la méthodologie de la recherche en sciences sociales*, 1ère Édition Taleb impression, 2013.
- CHAIX (P) : *faire un plan marketing* ; éditions e-thèques 2003.
- CHAMNADE (B) : *attirer et fidéliser les bonnes compétences*, édition Afnor, 2003.
- DEMEURE (C) : *aide mémoire marketing*, 6^e édition DUNOD.
- DE MURAT (M) : *le marketing pour non spécialistes*, édition DUNOD 2014.
- GEORGES PATRICK, LECLERCQ ANDRE, RETIF EMMANUEL: *Manager un service ressources humaines*, édition Gereso, 2012.
- HURON (D) : *décisions et stratégie marketing* ; édition GUALINO 2007.
- KOTLER (P), KELLER (K), DUBOIS (B), MANCEAU (D) : *marketing management*, 12^e édition, PEARSON, 2006.
- LAMBIN (J), DE MOERLOOSE (C) : *Marketing stratégique et opérationnel*, 7^e édition DUNOD, Paris, 2008.
- LAURENT (F) : *études marketing : des études de marché au consumer insight*, 2^e édition Pearson éducation, paris, 2006.
- LENDREVIE, LEVY : *Mercator*, 13^e édition DUNOD, paris, 2013.
- LIGER (P) : *marketing Rh : attirer, intégrer et fidéliser les salariés*, 3^e édition DUNOD, Paris, 2013.
- PANCZUK (S), POINT (S) : *Enjeux et outils du marketing RH*, édition Eyrolle, 2008
- PELLEMANS (P) : *Recherche qualitative en marketing*, Boeck & Larcier, Paris, Bruxelles, 1999.
- PERETTI (J-M) : *ressources humaines et gestion des personnes* édition Vuibert, paris
- SCHAWBEL (D): *MOI 2.0*, Editions Leduc.S, 2011.
- VAN LAETHEM (N) : *toute la fonction marketing*, édition DUNOD, paris, 2005.
- VILLEMUS (P) : *le plan marketing à l'usage du manager*, édition EYROLLES, 2009.

- WILLIAMSON (C), COLVINET (G) et McDONALD (A) : *Gestion des ressources humaines*, édité par Rachel Blackman, Royaume-Uni, 2008.

Travaux universitaires :

- AOMARI (A) : *le marketing des ressources humaines*, Université Mohammed V-Souissi ; faculté des sciences juridiques, économiques, Rabat
- DOURIN (A) : *de la marque employeur aux nouveaux enjeux RH*, Exécutive Mastère Management Stratégique des Ressources Humaines, HEC paris, 2011.
- KEHRI (S) : *la problématique de l'intégration stratégique des ressources humaines dans l'entreprise Algérienne*, mémoire de magister en management des entreprises, université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.
- LE CADRE (I), El Hadji THIAM, TORREALBA (G) : *marketing social : Comment faire adhérer les collaborateurs à une politique de segmentation basée sur la différenciation de l'offre, mythe ou réalité ?*, MBA management des ressources humaines, université paris Dauphine, novembre 2007.
- LEFEVRE (N) : Méthodes et techniques d'enquête, Master 1 SLEC.
- LE PUT (K), SENEQUE (H), TOUATI (D) : *le DRH « manager » : quelle réalité ?*, MBA RH, université Paris Dauphine, Novembre 2008.

Web graphie:

http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/26ccdf83-080a-475a-b7a5-ad0f305b7f64/M1_RH/PMEELP0018.html,

http://www.memoireonline.com/10/09/1751/m_le-marketing-RH-dans-les-SSII-une-veritable-solution-pour-optimiser-ses-recrutements-et-la-peren6.html consulté le 24/07/2015 à 21h42

<http://www.weka.ch/themes/ressources-humaines/planification-du-personnel-et-recrutement/marketing-du-personnel/article/marketing-rh-strategie-et-objectifs-a-portee-de-main/>

<http://www.slideshare.net/fethiferhane/marketing-des-ressources-humaines-par-fethi-ferhane>

https://fr.wikipedia.org/wiki/Marketing_RH

www.dfc.ccip.fr

<http://blogdumoderateur.com/>

<http://www.lavieeco.com/news/la-vie-eco-carrieres/marketing-rh-mode-d-emploi-pour-seduire-et-fideliser-les-talents-16331.html>

<http://www.lavieeco.com/news/la-vie-eco-carrieres/marketing-rh-mode-d-emploi-pour-seduire-et-fideliser-les-talents-16331.html>

http://www.marketingpourpme.orgxwiki2/bin/view/space_think/

<http://www.blogfrancoisvelu.net16.net/?cat=12>

<http://prezi.com/vsxj75vd6szo/marketing-de-rh/>

<http://missphilomene.com/2010/01/19/ressources-humaines-marketing-marketing/>

<http://www.blogfrancoisvelu.net16.net/?cat=18>

www.anrh.dz/annuaires%20et%20bulletin.htm

www.anrh.dz/cartes.htm,

www.anrh.dz/bulletin.htm

https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89tude_qualitative,

<http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Guide-d-entretien-238210.htm>

DIDIER REINACH : le marketing Rh et la création de valeur. www.youtube.com.

Annexes

Annexes :

Annexe n°1 : Le guide d'entretien.

A. Description du profil de l'interviewée :

1. Quelle est votre fonction actuelle au sein de l'ANRH ?
2. Depuis combien de temps exercez-vous cette fonction ?
3. Quelles sont vos principales missions ?

B. Les stratégies Rh au sein de l'ANRH :

4. Que diriez-vous pour présenter l'ANRH ainsi que son rôle stratégique ?
5. Que pourriez-vous dire sur la stratégie Rh de l'entreprise ?
6. Quels sont vos principaux objectifs dans la gestion des ressources humaines ?
7. Pensez-vous parvenir à les atteindre ? si oui : exemples
8. De quelle manière procédez-vous au recrutement ?
9. Quelles sont vos méthodes d'évaluation des employés ?
10. Quelles sont vos pratiques afin de motiver et fidéliser vos employés ?
11. Selon vous quels sont les problèmes Rh auxquels est confrontée l'entreprise ?

C. L'impact de la mise en place du marketing Rh :

12. Avez-vous déjà entendu parler du marketing Rh ?
13. Après avoir appris en quoi consiste cette fonction, pensez vous qu'elle permettrait d'améliorer la fonction Rh d'aujourd'hui et accroître l'attractivité employeur ?
14. Pensez vous qu'appliquer le marketing Rh assurerait l'accroissement de la productivité de vos employés et vous aiderait à garder le plus longtemps possible vos meilleurs éléments ?
15. Voyez-vous une place pour le marketing Rh comme une nouvelle fonction au sein de votre entreprise ?

16. La marque employeur est un processus qui se définit par ce que l'entreprise a à offrir à ses employés, par sa communication institutionnelle, par ce que les employés pensent de l'entreprise, et enfin par ce que pensent le grand public de l'entreprise et On considère donc que cette dernière s'appuie sur 4 dimensions : l'attractivité, la réputation, l'engagement des salariés, et la différenciation et s'applique à un ensemble de parties prenantes : les candidats, les pouvoirs publics, les clients, les collaborateurs, les syndicats, le grand public, les écoles.

Parmi les 4 dimensions : l'attractivité, la réputation, l'engagement des salariés, et la différenciation, quelle est la dimension qui vous paraît prioritaire et que vous avez travaillé jusqu'à là par des actions ou des investissements ?

Attractivité : Capacité à attirer et à recruter des candidats,

Réputation : Perception ou opinion que le public (au sens large) a de l'entreprise,

Engagement des salariés : Implication, motivation, « contrat » des salariés,

Différenciation : Élément différenciant par rapport à la concurrence.

17. Indiquez pour chacune des parties prenantes un chiffre de 1 à 5 représentant les actions que vous réalisez dans le cadre du développement de votre marque employeur

Candidats	Jeunes Diplômés/ Ecoles	Syndicats	Gouvernement	Collaborateurs	Clients	Grand public

D. Conclusion : perspectives :

18. Un dernier mot pour conclure notre entretien ?

Annexe n°2 : Le questionnaire :

1- Sexe : Masculin ☐ Féminin ☐

2- Age :

Tranche	Cochez	Tranche	Cochez	Tranche	Cochez
20-25 ans		35 -40 ans		50-55 ans	
25-30 ans		40-45 ans		55-60 ans	

30-35ans		45- 50 ans		60 ans et plus	
----------	--	------------	--	----------------	--

3- Situation de famille :

- Célibataire ☐
- Marié ☐
- Divorcé ☐

4- Nombre d'entreprises où vous avez travaillé :

5- Nombre de postes occupés :

6- Quelle est votre poste actuelle au sein de l'ANRH ? :

7- En quelle année avez-vous commencé à travailler dans votre établissement actuel ?

8- En général, quand vos supérieurs hiérarchiques vous disent ce qu'il faut faire :

- Ils vous disent aussi comment faire le travail ☐
- Ils vous indiquent plutôt l'objectif du travail, mais vous choisissez vous-même la façon d'y arriver ☐

9- Quand au cours de votre travail il se produit quelque chose d'anormal, est-ce que ... :

✓ Merci de cocher une seule case

La plupart du temps, vous régler personnellement l'incident ☐

Vous réglez personnellement l'incident dans des cas bien précis, prévus d'avance ☐

Vous faites généralement appel à d'autres (un supérieur, collègue) ☐

10- Dans le cadre de votre travail, est-ce que vous...

✓ Merci de cocher une case par ligne

oui non peut-être

Réalisez une partie de votre travail en groupe ou collectivement ?

☐ ☐ ☐

Participez à des réunions ?

☐ ☐ ☐

Avez des entretiens d'évaluation avec vos supérieurs ?

☐ ☐ ☐

11- Qu'est-ce qui vous pousse à vous investir dans votre travail ?

✓ Merci de cocher une case par ligne

Oui

un peut

pas vraiment

pas du tout

-La crainte de perdre votre emploi

☐ ☐ ☐ ☐

-L'espoir d'une promotion

☐ ☐ ☐ ☐

-La satisfaction du travail bien fait

☐ ☐ ☐ ☐

-Les incitations salariales (primes, etc. ...)

☐ ☐ ☐ ☐

-Le souhait de gagner ou
conserver l'estime de vos supérieurs

☐ ☐ ☐ ☐

-Le souhait de gagner ou
conserver l'estime de vos collègues

☐ ☐ ☐ ☐

-La satisfaction de surmonter des défis

☐ ☐ ☐ ☐

12- Et en revanche qu'est-ce qui vous gêne pour vous investir dans votre travail ?

✓ Merci de cocher une case par ligne

Oui

un peut

pas vraiment

pas du tout

-L'insécurité de l'emploi

☐ ☐ ☐ ☐

-La faiblesse des rémunérations

☐ ☐ ☐ ☐

-Le manque d'autonomie

☐ ☐ ☐ ☐

-Les conditions de travail

☐ ☐ ☐ ☐

-Le manque de reconnaissance

☐ ☐ ☐ ☐

-Les délais trop serrés

☐ ☐ ☐ ☐

-Le manque de formation	☐	☐	☐	☐
-L'ambiance de travail	☐	☐	☐	☐
-La non prise en compte des contraintes personnelles ou familiales	☐	☐	☐	☐

13- Comment caractérisez-vous le climat social de votre établissement ?

Calme ☐ plutôt calme ☐ plutôt tendu ☐ tendu ☐

14- Par rapport à il y a trois ans, estimez-vous que ce climat est...

✓ Merci de cocher une seule case

-Plutôt meilleur	☐
-Plutôt moins bon	☐
-Ni meilleur, ni moins bon	☐
-Je ne sais pas, je travaille depuis moins de trois ans dans cet établissement	☐

15- En cas de tension ou de difficulté dans l'entreprise, que se passe-t-il le plus souvent ?

✓ Merci de cocher une seule case

-La direction consulte les salariés ou les représentants du personnel pour trouver des solutions en commun	☐
-La direction décide seule des solutions qui lui semblent les mieux adaptées	☐
-La direction ne prend pas d'initiative particulière	☐
-Il n'y jamais de tension ou de difficulté	☐

16- Pour chacun des problèmes suivants, à qui vous adressez-vous en priorité pour essayer de trouver une solution ?

✓ Merci de cocher une case par ligne

	La direction	représentant Du personnel	collègue ou autre personne	problème non rencontré
-Pour de mauvaises conditions de travail (Bruit, rythme, horaire, etc.	☐	☐	☐	☐
-Pour une absence de promotion ou d'augmentation salariale	☐	☐	☐	☐
-Pour un désaccord avec un supérieur	☐	☐	☐	☐
-Pour une procédure de licenciement	☐	☐	☐	☐

17- Pour chacun des thèmes suivants, par qui êtes-vous en priorité informé ?

✓ Merci de cocher une case par ligne

	La direction	les représentants Du personnel	le bouche à oreille et bruits du couloir	pas d'informations sur ce thème
Pour les stratégies et orientations de l'entreprise ou du groupe	☐	☐	☐	☐
Pour la situation économique de l'entreprise	☐	☐	☐	☐
Pour l'impact sur le social et sur l'environnement de l'activité de votre entreprise	☐	☐	☐	☐
Pour les perspectives d'évolution de l'emploi dans l'établissement	☐	☐	☐	☐
Pour l'évolution des salaires dans l'établissement Pour les possibilités de formation	☐	☐	☐	☐
Pour les perspectives de changement technologique ou organisationnel	☐	☐	☐	☐

18- Au final, compte tenu des efforts que vous faites, estimez-vous que l'entreprise reconnaît votre travail à sa juste valeur ?

Oui, tout à fait

☐
☐

Oui, plutôt

Non, pas vraiment,

☐

Non, pas du tout

☐

19- Si vous souhaitez ajouter quelque chose (remarque par rapport au questionnaire, souhait de recevoir des résultats, etc.), **vous pouvez nous l'indiquer ci-dessous :**

Table des matières

Remerciement	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Sommaire	
Introduction générale.....	2
Chapitre 1 : approches du marketing Rh	5
1.1 L'émergence du marketing Rh	6
1.1.1 Point sur la fonction Rh.....	6
1.1.1.1 Définition et évolution.....	6
1.1.1.2 Les caractéristiques de la GRH en Algérie.....	9
1.1.2 Le nouveau rôle stratégique du DRH.....	10
1.1.3 L'évolution des attentes des salariés.....	14
1.1.4 L'évolution du rôle des ressources humaines.....	16
1.2 Les apports du marketing à la fonction Rh.....	17
1.2.1 Point sur le marketing.....	17
1.2.2 La démarche marketing.....	18
1.2.3 Les 4 P appliqués aux ressources humaines.....	20
1.2.4 La différence entre le marketing Rh, le marketing social et le marketing interne.....	21
1.2.4.1 Le marketing social.....	21
1.2.4.2 Le marketing interne.....	22
1.2.4.3 Le marketing Rh.....	22
1.3 La place du marketing Rh dans l'entreprise	23
1.3.1 Les objectifs du marketing Rh.....	23
1.3.2 Le marketing Rh pour créer de la valeur.....	24
1.3.3 Les champs d'application du marketing Rh.....	26
Chapitre 2 : comment mettre en place un plan marketing Rh.....	29
2.1 Le plan marketing.....	30

2.1.1	Définition du plan marketing.....	30
2.1.2	L'élaboration du plan marketing.....	31
2.1.2.1	Point sur le plan marketing opérationnel.....	33
2.1.3	Exécution, contrôle et amélioration du plan marketing.....	37
2.2	Le plan marketing Rh.....	38
2.2.1	Définition du plan marketing Rh.....	38
2.2.2	Démarche stratégique et opérationnelle du plan marketing Rh.	41
2.2.2.1	Démarche stratégique du plan marketing Rh.....	41
2.2.2.2	Démarche opérationnelle du plan marketing Rh.....	42
2.2.3	Fidéliser pour une relation durable.....	45
2.3	Lien entre le marketing Rh et la marque employeur	49
2.3.1	Définition de la marque employeur.....	49
2.3.2.	Rôles clés et avantages d'une marque employeur.....	50
2.3.3	La création d'une marque employeur	50

Chapitre 3 : pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise : cas : ANRH.....53

3.1	Présentation générale de l'ANRH.....	54
3.1.1	Historique de l'ANRH.....	54
3.1.2	Missions de l'ANRH.....	55
3.1.2.1	La mission des directions de l'ANRH.....	56
3.1.3	La structure organisationnelle de L'ANRH.....	58
3.1.4	Principales réalisations de l'ANRH	60
3.2	La méthodologie de recherche.....	60
3.2.1	L'objectif de la recherche.....	61
3.2.2	Le choix de la méthode de recherche.....	61
3.2.2.1	Définition de l'étude qualitative.....	61
3.2.3	Méthode de recueil de données	62
3.2.3.1	L'entretien.....	62
3.2.3.2	Les types d'entretien.....	63
3.2.3.3	Le questionnaire.....	64
3.2.3.4	Déroulement des entretiens et des questionnaires.....	66

3.2.3.5 L'aspect déontologique de l'entretien.....	67
3.2.4 Critères de choix de l'échantillon.....	67
3.2.5 Méthode d'analyse et traitement des résultats.....	69
3.3 Analyse des résultats et recommandations.....	69
3.3.1 Analyse et traitement des résultats de l'enquête qualitative.....	69
3.3.2 Analyse et traitement des résultats du questionnaire.....	84
3.3.3 Discussion des résultats.....	108
3.3.3 Diagnostic SWOT de l'entreprise.....	111
3.3.4 Recommandations.....	113
Conclusion générale.....	115
Bibliographie	
Annexes	