

École des Hautes Etudes Commerciales d'Alger EHEC

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

Option : Management des Ressources Humaines

THÈME :

**Quelle est l'impact de la pratique du Marketing RH sur
la fidélisation des salariés**

Etude de cas : GROUPE COSIDER

Présenté par :

Mr. BOUAMAMA MENAWAR

Encadré par :

Mme BOUDIFA HAKIMA

Maître assistante à EHEC Alger

05ème promotion

JUIN 2018

École des Hautes Etudes Commerciales d'Alger EHEC

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

Option : Management des Ressources Humaines

THÈME :

**Quelle est l'impact de la pratique du Marketing RH sur
la fidélisation des salariés**

Etude de cas : GROUPE COSIDER

Présenté par :

Mr. BOUAMAMA MENAWAR

Encadré par :

Mme BOUDIFA HAKIMA

Maître assistante à EHEC Alger

05ème promotion

JUIN 2018

Dédicace :

*A tous ceux qui m'ont tendu la main,
Au moment où j'en avais le plus besoin.*

Remerciements :

*Je tiens tout d'abord, à exprimer mes sincères remerciements à madame **BOUDIFA hakima**, 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 **JUGHARTA mostapha**, mon encadreur au niveau de **GROUPE COSIDER**, ainsi que l'ensemble de personnel de cette enseigne, grâce à eux que j'ai pu mener cette enquête dans des meilleures conditions.*

Par ailleurs, je tiens à exprimer ma reconnaissance à mes parents et amis 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

Résumé

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

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

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

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

Abstract

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

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

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

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

الملخص

دراسة مساهمة تسويق الموارد البشرية على ولاء الموظفين هم الآن مجال الاهتمام لمشروع الجيل القادم.

يتطلب التحويل المرتبط بظهور عملاء جدد خارج الشركة المزيد والمزيد من نهج جديد: "تسويق الموارد البشرية"؛ هذا الأخير هو الحل إلى التحدي والتحدي الجديد للبيئة على مختلف المستويات.

نهج التسويق للموارد البشرية هو مزيج من احتياجات وتوقعات العميل الداخلي والعميل الخارجي؛ البحث عن هذا التوازن اليوم يتطلب لاستعادة معنى لغير المادية، وهذا هو القول للإنسان الذي يشكل حتى أكثر من غيرها من المحتمل للشركة.

درسنا مساهمتنا في تجربة مجمع كوسيدار في تسويق الموارد البشرية. هذا يوفر نظرة ثاقبة على الواقع والإطار يحكم عمل تسير شؤون الموارد البشرية لا سميا من حيث الاحتفاظ بالموارد البشرية

Liste des tableaux :

N°	Intitulé	Page
1	Les quatre piliers du marketing mix au cœur du marketing RH	36
2	Une convergence des enjeux de la fidélisation en marketing et en GRH	60
3	les évolutions successives des attentes des salariés	63
4	Répartition par sexe	84
5	Répartition par âge	85
6	Répartition par Niveau d'étude	86
7	Répartition par catégorie socioprofessionnel	88
8	Répartition par année d'ancienneté	89
9	Le statut et la motivation	92
10	La formation	93
11	la motivation et la satisfaction globale	94

Liste des figures :

N°	Intitulé	page
1	Les missions de la DRH	12
2	Les interactions entre la stratégie, le marketing et les ressources humaines	18
3	la démarche marketing	24
4	une segmentation sur l'engagement des salariés	30
5	les règles de segmentation à respecter	31
6	exemple d'une segmentation	32
7	cartographie des prestations RH	34
8	Des produits RH	37
9	Organisation par métier des filiales du groupe Cosider	71
10	Répartition par sexe	84
11	Répartition par âge	85
12	Répartition par Niveau d'étude	87
13	Répartition par catégorie socioprofessionnel	82
14	Répartition par année d'ancienneté	89
15	le niveau d'attractivité de l'entreprise	90
16	le niveau d'attractivité de l'entreprise	91
17	les facteurs qui handicapent pour s'investir dans le travail	95

Liste des abréviations :

Abréviation	Signification
RH	Ressources Humaines
GRH	Gestion des Ressources Humaines
DRH	Direction des Ressources Humaines
MRH	Management des Ressources Humaines
DG	Directeur Général
PDG	Président Directeur Général
BTPH	Bâtiment, Travaux Publique, Hydraulique
SPA	Société Par Action
PME	Petite et Moyenne Entreprise
RSE	Responsabilité Social des Entreprises
APCE	Agence Pour Création des Entreprises

Liste des annexes :

Annexe 01 : Organigramme général de groupe cosider.....	106
Annexe 02: la politique de qualité.....	107
Annexe 03: certificat de système de management.....	108
Annexe 04: Diagramme de l'évolution des effectifs du groupe Cosider 2009-2015.....	109
Annexe 05 : le questionnaire.....	110

Sommaire :

Introduction général.....	02
Chapitre 01 : Le Marketing et les ressources Humaines.....	05
Section 01 : La gestion des ressources humaines une évolution permanente.....	07
Section 02 : L'émergence du Marketing RH.....	14
Section 03 : Elaboration d'un plan Marketing RH.....	21
Chapitre 02 : L'impact du Marketing RH sur la fidélisation des salariés.....	45
Section 01 : La fidélisation des salariés et l'organisation	47
Section 02 : Le Marketing RH comme un outil de la fidélisation des salariés.....	60
Chapitre 03 : L'analyse de l'apport du Marketing RH sur la fidélisation des salariés en sein de l'entreprise « GROUPE COSIDER ».....	68
Section 01 : Présentation générale de «GROUPE COSIDER ».....	69
Section 02 : La méthodologie de recherche.....	80
Section 03 : Analyse des résultats et recommandation.....	84
Conclusion générale.....	98

Introduction générale

INTRODUCTION GENERALE

Les entreprises qui réussissent aujourd'hui le changement vers la culture de la performance et de l'excellence, investissent de plus en plus dans le management des ressources humaines qui est ce dernier la principale richesse de l'entreprise.

Tout entreprise est en mesure d'appliquer un certains nombre de méthodes managériales qui lui assurent la survie. il s'agit en particulier de concentrer les efforts sur la meilleur gestion des ressources humaines qui n'est plus considérée aujourd'hui seulement comme moyen de gestion des salariés et des moyens de production, mais comme une matière à haut potentiel destinée à être motivée et combinée intelligemment afin d'accroître la performance .

Les nouvelles technologies, l'émergence des réseaux sociaux, les jeunes générations, la globalisation, l'environnement économique et social... autant de données qui font que les pratiques en matière de gestion des ressources humaines évoluent à grande vitesse. Les services RH des entreprises se retrouvent désormais avec des objectifs ayant un petit goût de marketing : capter l'attention de nouveaux collaborateurs, les séduire, optimiser leur intégration, retenir les anciens, les fidéliser. Dans ce contexte, l'entreprise fait appel à une approche renouvelée de la conduite des hommes à savoir « le marketing RH », qui permet à l'entreprise de vendre son image et de promouvoir son client interne afin d'attirer et fidéliser des collaborateurs actuels ou éventuels.

L'Algérie souffre d'un manque de main d'œuvre qualifiée, bien que le taux de chômage est très 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.

INTRODUCTION GENERALE

L'intérêt de notre sujet est de savoir si la pratique du marketing RH fidélise les salarié au sein de groupe cosider. Mais aussi 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 : ***Quelle est l'impact de la pratique du Marketing RH sur la fidélisation des salariés ?***

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

- En quoi le marketing RH permet-il de donner du sens aux ressources humaines ?
- A quoi sert-il la construction et le développement de la marque employeur ?
- Quels sont les enjeux de la fidélisation des talents pour les entreprises ?

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 : Par les outils marketing RH, apporte de la fluidité, de la flexibilité et de la performance à l'entreprise via un management optimal des ressources humaines internes et externes.

H2 : Créer une identité employeur forte et clairement perçue à laquelle les salariés pourront se rattacher et attiré les talents.

H3 : Retenir les talents en leur permettant de gagner en compétence et en responsabilités à fin d'anticiper et répondre aux changements sociaux et comportementaux.

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 quantitative qu'on effectuera auprès des déferents départements administratives de groupe cosider à travers 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.

INTRODUCTION GENERALE

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

Le premier chapitre :

A pour objet de définir et d'analyser les concepts clés introduits dans notre recherche, il compose de trois sections ; la première consiste à justifier le passage au marketing RH à partir de l'évolution de la gestion de ressources humaines et son apport avec les grandes fonctions de l'entreprise. La seconde s'intéresse à l'émergence du marketing RH pour finir par la troisième section qui a pour objet de détailler l'élaboration d'un plan de marketing RH.

Le deuxième chapitre :

Nous allons exposer dans ce chapitre les deux sections suivantes, la fidélisation des salariés et l'organisation, et l'apport de marketing RH sur la fidélisation des salariés.

Le troisième chapitre :

Constituera la partie pratique de notre recherche ; dans un premier temps, nous présenterons notre cas d'étude ; ensuite, nous expliquerons la méthodologie de recherche choisie. Enfin, nous allons nous pencher sur l'analyse et la synthèse des résultats de questionnaires distribués.

Chapitre 01 :

Le Marketing et

les Ressources

Humaines

Chapitre 01 : le Marketing et les Ressources Humaines

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.

Le marketing étudie les marchés, les comportements des consommateurs, mais le consommateur devient de plus en plus exigeant, ce qui conduit l'entreprise à développer son avantage compétitive, car c'est sa raison d'existence.

L'évolution du marketing a permis l'élargissement des définitions du concept. En effet, on ne parle plus de consommateurs ou de clients, mais de publics, et les salariés qui sont considérés comme un public ciblé et qui sont les premiers clients pour les entreprises.

Dans ce chapitre on va essayer de comprendre cette évolution de Marketing et le mariage avec les ressources humaines.

Section 01 : la Gestion des Ressources Humaines une évolution permanente :

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

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

« La différence entre l'entreprise qui réussit et celle qui végète repose, avant tout autre avantage compétitif, sur la qualité de son management des ressources humaines (M .R.H) »¹.

1. Généralités sur la GRH :

1.1 Historique de la fonction Ressources Humaines :

L'importance accordée par les entreprises au management des ressources humaines est relativement récente. La fonction Personnel a émergé lentement à la fin du 19ème siècle et dans la première moitié du 20ème siècle, s'est professionnalisée dans la seconde moitié de celui-ci, pour devenir « fonction Ressources Humaines » et, est reconnue comme une fonction stratégique à la fin de ce siècle et au début du 21ème siècle.²

1.1.1 L'émergence de la fonction : 1850-1944

Vers le début du 19ème siècle, l'industrie naissante utilisait une main-d'œuvre Nombreuse non spécialisée. Les méthodes de travail étaient empiriques. La performance de la main-d'œuvre était faible. Vers les années 1880, avec F .W . Taylor, l'Organisation Scientifique du Travail est née. Par ses expériences, il démontre que l'on pouvait, grâce à une organisation particulière, accroître l'efficacité du travail des salariés. Ses méthodes ont abouti

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

² ABBAS Feriel : « *L'APPORT DU MARKETING RH SUR LA FIDELISATION DES SALARIES ETUDE DE CAS : ATM MOBILIS* », mémoire de master en sciences commerciales, école des hautes études commerciales, Alger, Septembre 2015, p.15

à la parcellisation des tâches ou à la spécialisation et ont fait sentir le besoin d'améliorer la formation des salariés. L'organisation scientifique du travail (OST) a permis d'exploiter au Maximum les capacités des salariés. Avec le Taylorisme, le développement de la taille des organisations et la syndicalisation croissante, les services du personnel apparaissent. Les missions principales de ces nouveaux services seront le recrutement, la répartition des tâches et les problèmes de performances des salariés. La fonction Personnel apparaît au début du 20ème siècle à partir du moment où le chef d'entreprise n'est plus en état de gérer ; à lui seul l'ensemble du personnel qui lui est affecté. En 1934, les expériences d'Elton Mayo sur l'impact des conditions du travail sur la productivité ainsi que les travaux d'autres chercheurs (Abraham H, Maslow, Frederick Herzberg) donnèrent naissance à l'école des Relations Humaines qui exerça une influence profonde sur la fonction Personnels.

1.1.2 L'essor de la fonction : 1945-1990

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

1.1.3 Remise en cause et reconnaissance : depuis 1990

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

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

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

1.2 Définition de la Gestion des Ressources Humaines :

« La GRH est l'ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre dans une organisation pour identifier, acquérir, intégrer, organiser, développer et mobiliser les compétences individuelles et collectives nécessaires pour réaliser ses objectifs ». ³

PERETTI a expliqué dans son ouvrage « parler des ressources humaines c'est non pas que les hommes soient des ressources mais ont des ressources » Nous retenons que la gestion du personnel elle est faite dans des mesures (politiques, procédures, programmes, évaluation,etc.) Permettant d'organiser le travail humain dans l'organisation, et organisé les fonctions (recrutement, sélection, formationetc.) et à des objectifs qui réalisés, assureront une efficacité et un rendement optimaux des ressources humaines.

1.3 Les missions majeures de la fonction RH :

Il existe plusieurs activités dans le département de GRH : Recrutement, formation, évaluation, rémunération, ce qui conduit à la gestion des ressources humaines un

³ PERETTI (J-M) : « FAQ : ressources humaines », édition dunod , Belgique , mai 2006,p.9.

accroissement dans certains de ses champs d'action et induit également une certaine complexité dans la mise en œuvre des différentes actions.

La gestion des ressources humaines se construit autour de quatre (4) rôles organisés sur deux (2) dimensions : l'orientation temporelle (présent ou futur) et la focalisation (processus ou individus), (voir la figure n°01).⁴

Nous allons détailler chacun de ces rôles de la fonction RH :

1.3.1 La RH comme Expert Administratif :

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

1.3.2 La RH comme partenaire du Changement :

La fonction ressources humaines joue un rôle dans la transformation des organisations, de leur culture ainsi que de leurs modes de fonctionnement, tout en veillant à la cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise. Dans ce rôle, l'objectif premier de la RH est l'accompagnement des salariés pour qu'ils s'approprient cette culture du changement.

1.3.3 La RH comme Partenaire des Employés :

C'est ici qu'intervient le facteur "humain". La fonction RH a pour mission de valoriser son principal actif, sa plus précieuse richesse c'est-à-dire ses ressources humaines. Se positionner comme partenaire des employés c'est considérer les salariés comme des clients de l'entreprise. Par conséquent, il faut veiller à leur épanouissement et à leur satisfaction en

⁴ LETHIELLEUX (L) : « l'essentiel de la gestion des ressources humaines, 8^{ème} édition, édition lextenso, 2014, p.23.

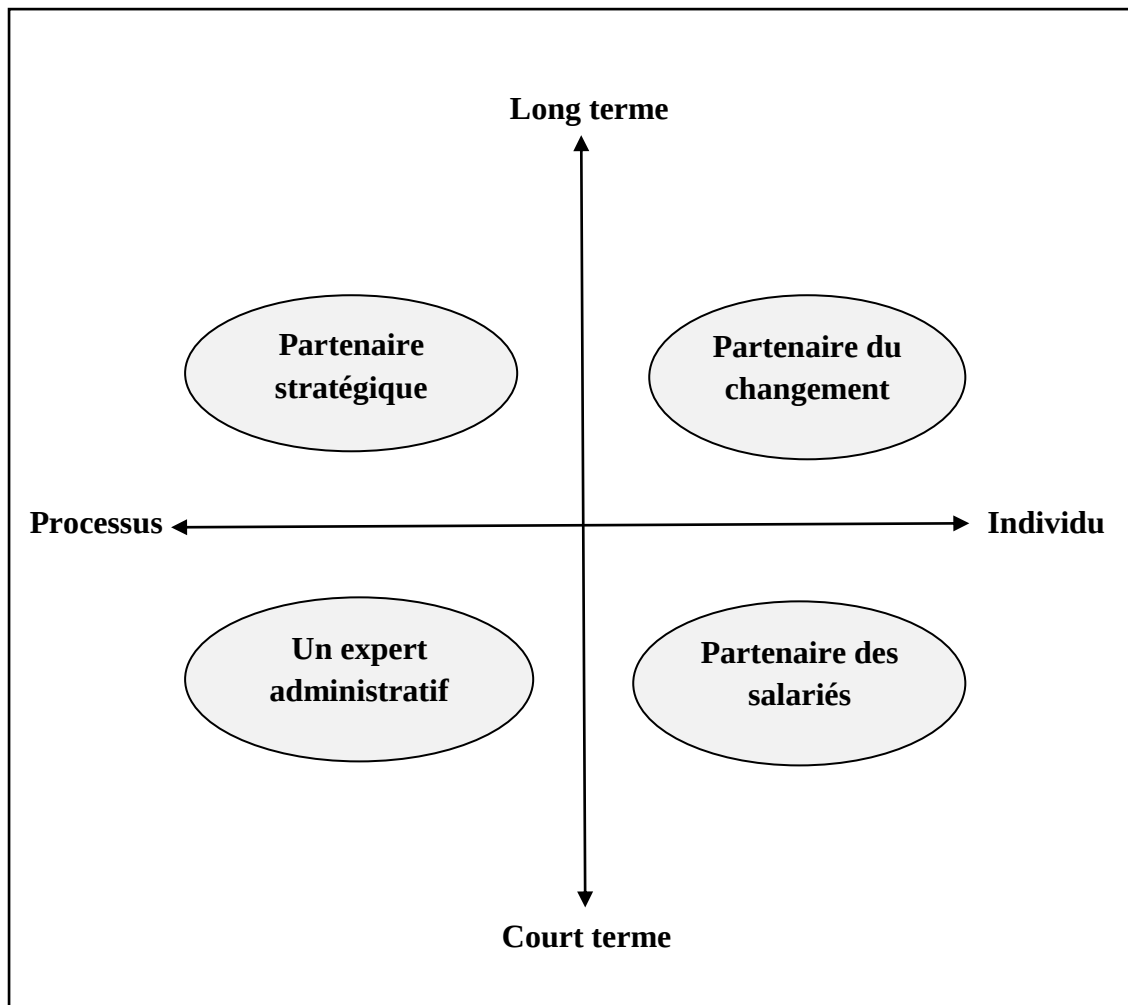
incorporant la "stratégie des 5 E" (Ecoute, Equité, Epanouissement, Employabilité, Ethique). Ces cinq composantes sont essentielles à la réussite des employés et donc également de l'entreprise.⁵

1.3.4 La RH comme Partenaire Stratégique :

La fonction RH apporte ici son expertise à la direction générale, en tant que le levier principal de la stratégie globale de l'entreprise. En effet, elle intervient en étant force de proposition sur les politiques de recrutement, de formation, de rémunération. Par ailleurs, une fois la politique stratégique d'ensemble définie, la fonction RH peut être amenée à opérer des adaptations auprès des salariés pour permettre la réalisation de cette stratégie. Si elle peut parfois paraître complexe, de par la multiplicité des domaines qui lui ont rattachés, la fonction RH réussit néanmoins à focaliser son attention sur quatre (4) missions qui résument finalement très bien le cœur de ses activités principales.

⁵ LETHIELLEUX (L) : Op.cit.p.26.

Figure N°01 : Les missions de la DRH



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

1.4 Les Objectifs de la gestion des ressources humaines :

La gestion des ressources humaines a pour objectifs principale d'assurer la meilleure adéquation possible entre les besoins de l'entreprise et des ressources humaines. Elle est essentielle à son bon fonctionnement. Le projet de l'entreprise vise à l'amélioration générale des conditions de gestion des ressources humaines et des conditions de participation de son

personnel Ces objectifs peuvent être classés en deux catégories : les objectifs fonctionnels et les objectifs organisationnels⁶.

1.4.1 Les objectifs fonctionnels :

La gestion des ressources humaines vise quatre objectifs fonctionnels inhérents à son rôle organisationnel et à ses activités :

- Attirer des candidats qualifiés ;
- Garder les employés fournissant un rendement satisfaisant ;
- Accroître la motivation des employés ;
- Favoriser l'épanouissement des employés dans l'entreprise par la pleine utilisation de leurs compétences.

Les activités de la gestion des ressources humaines sont étroitement liées, L'accomplissement de l'une d'elles exige la prise en compte des autres. la gestion des ressources humaines doit être efficace pour intéresser les employés compétents, favoriser leur maintien, susciter leur motivation et engager des actions visant à les retenir au sein de l'entreprise ; l'atteinte des objectifs fonctionnels attribuables à la gestion des ressources humaines accroît indéniablement l'efficacité organisationnelle.

1.4.2 Les objectifs organisationnels :

Sur le plan organisationnel la gestion des ressources humaines vise trois objectifs : accroître la productivité du travail, améliorer la qualité de vie au travail et assurer le respect des lois et du cadre juridique.

L'atteinte de ces objectifs organisationnels est susceptible de se traduire par des effets positifs à long terme pour l'entreprise de même que pour les objectifs fonctionnels⁷.

⁶ WEISS (D), ressources humaines, paris, édition Organisation, 2003, p156

⁷ Ibid., p.157

Section 02 : l'émergence du marketing RH :

Face à un environnement concurrentiel caractérisé par une guerre des talents et à un risque de pénurie de compétence et une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, les entreprises doivent mettre en place des politiques et des stratégies pour rester compétitives et réaliser leurs objectives principales.

Afin d'y parvenir, les entreprises font appel au marketing RH. Ce métier consiste à fidéliser les collaborateurs en mettant en valeur le capitale humain qui joue un rôle déterminant et constitue la véritable source de création de valeur pour l'entreprise, afin d'améliorer son image, c'est un concept récent qui s'approprie les bases et les techniques du marketing et de la communication d'entreprise.

2.1 Quelques mots sur le Marketing :

Le marketing n'était utilisé que pour quelques produits de consommation puis il s'est étendu à d'autres domaines d'intervention, en effet, dans les années 70 « le Marketing est applicable des lors qu'il y a un échange, que celui-ci soit marchand ou non ».⁸

Le marketing étudie les marchés, les comportements des consommateurs, mais le consommateur devient de plus en plus exigeant, ce qui conduit l'entreprise à développer son avantage compétitive, car c'est sa raison d'existence.

« Le marketing management est l'art et la science de choisir ses marchés cibles, puis d'attirer, de conserver et développer une clientèle en créant, en fournissant et en communiquant une valeur supérieure à ses clients ».⁹

⁸ KOTLER (PH) et LEVY (S.J), « Broadening the concept of marketing », Journal of marketing, Vol, 33, 1969, p, 46.

⁹ KOTLER (PH), KELLER (K) et MANCEAU (D) : Marketing Management, Edition Pearson, Paris, 2012, p.05

Depuis le début des années 1990, les chercheurs en marketing mettent plus que jamais en avant la nécessité pour une entreprise de fidéliser ses clients, en se basant sur plusieurs constants : ¹⁰

- Il est moins coûteux de conserver un client que d'en acquérir un nouveau ;
- Les clients fidèles sont souvent plus rentables que les clients occasionnels ;
- Ils sont un gage de la stabilité de l'entreprise ;
- Ils sont la source d'un bouche à oreille positif.

L'évolution du marketing a permis l'élargissement des définitions du concept :

« Le marketing est l'ensemble des méthodes et des moyens dont dispose une organisation pour promouvoir, dans les publics auxquels elle s'intéresse, des comportements favorables à la réalisation de ses propres objectifs ». ¹¹

En effet, on ne parle plus de consommateurs ou de clients, mais de publics, et les salariés qui sont considérés comme un public ciblé et qui sont les premiers clients pour les entreprises.

2.2 Le mariage entre le Marketing RH et les ressources humaines :

Né à la fin des années 1990, le concept de Marketing RH a souvent été présent sous l'angle unique de la communication. Le fondement du Marketing RH était d'appliquer les logiques et les techniques du Marketing et la communication pour attirer, retenir et fidéliser les talents mais ce n'est que la face visible d'un immense iceberg, jamais totalement exploré à ce jour. ¹²

La gestion des ressources humaine correspond donc à un échange entre le salarié, actuel ou potentiel, et l'entreprise, qui consiste à considérer les collaborateurs ou les candidats comme

¹⁰ <http://marketing-rh.tumblr.com/post/12109981256/emergence-du-marketing-appliquer-au-rh>. (Consulté le 15/03/2018 à 15h43min).

¹¹ LENDREVIE (J), LEVY (J) et LINDON (D), Mercator : Théorie et pratique du Marketing, Dalloz, Paris, 2003, p.10.

¹² LIGER (P) : Le Marketing des ressources humaines : Attirer, intégrer et fidéliser les salariés, Dunod, Paris, 2004, p.04.

des clients, au sens noble du terme. si l'on considère que le Marketing peut s'appliquer des lors qu'il y a échange entre un salarié et une entreprise.¹³

« Le Marketing RH se définit comme un nouvel état d'esprit fondé sur des techniques Marketing adaptées aux ressources humaines pour l'entreprise et sa DRH puissent se vendre, fidéliser et renouveler ». ¹⁴

Ce rapprochement entre Marketing et GRH implique une révision de la relation entre l'employeur et l'employé actuel ou potentiel visant à l'attirer, le motiver et le fidéliser en tant que client interne. Ce mariage entre le Marketing et la GRH à donner naissance à l'approche de Marketing RH.

2.3 La place du marketing RH dans l'entreprise :

Le département RH prend son ampleur dans toute les entreprises et elles doivent aussi être impliquées par les activités de l'entreprise, d'où la création du marketing RH, C'est l'ensemble des stratégies commerciales à mettre en place au niveau des RH dans le but d'atteindre les objectifs de l'entreprise.¹⁵

2.3.1 Les fondements du marketing RH :

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

¹³ LIGER (P) : Op.cit. p.09.

¹⁴ PANCZUK (S) et POINT (S) : Enjeux et outils du Marketing RH, Eyrolles, paris, 2008, p.04.

¹⁵ ABBAS Feriel : Op.cit. p.25

qui permettent de faciliter la gestion des compétences de tous les collaborateurs dans l'entreprise.¹⁶

2.3.2 Définitions de Marketing RH :

Il existe plusieurs définitions particulières dédié au Marketing RH, PANCZUK et POINT définissent le Marketing RH comme : « un nouvel état d'esprit fondé sur des techniques Marketing adaptées aux ressources humaines pour que l'entreprise et sa DRH puissent se vendre, vendre, fidéliser et se renouveler ».¹⁷

Philippe LIGER quand à lui, définit le Marketing des Ressources Humaines comme : « une nouvelle approche de la relation salarié/entreprise qui consiste à considérer les collaborateurs comme des clients au sens le plus noble. Il s'agit d'appliquer la logique et les techniques du marketing et de la communication pour :

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

Grace notamment à des innovations sociales, des innovations d'organisation, développer une relation durable et de plus en plus individualisée avec les collaborateurs, faire de l'entreprise un employeur attractif et de son nom une véritable marque associée à de vraies valeurs ».¹⁸

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

¹⁶ ABBAS Feriel : Op.cit. p.25

¹⁷ PANCZUK (S) et POINT (S): Op.cit. p.04.

¹⁸ LIGER (P) : Op.cit. p.13.

Figure N°02 : Les interactions entre la stratégie, le marketing et les ressources humaines



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

2.3.3 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.¹⁹

Les entreprises doivent se démarquer par une politique RH attractive pour attirer les candidats, et fidéliser les collaborateurs :²⁰

¹⁹ KHODJA (N), « La pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise Cas : ANRH », mémoire de master en sciences commerciales, école des hautes études commerciales, Alger, Septembre 2015, p.23

²⁰ http://www.atourrh.fr/fr/38/Le_marketing_RH.html (Consulté le 21/03/2018 à 18h41min)

- Le Marketing RH vise à séduire les futurs collaborateurs :

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

L'implication future des candidats est basée sur le principe adéquation entreprise / profil. Une culture d'entreprise forte et cohérente est un atout majeur pour l'image de l'entreprise vis-à-vis des candidats potentiels, mais avant tout, il faut connaître les besoins de l'entreprise et des candidats, ensuite, faire une segmentation des candidats (par âge, par niveau d'étude et d'expérience, et les exigences des candidats), et enfin mettre en face à ces exigences des réponses adaptées (ciblage) basées sur une culture d'entreprise.

- Le Marketing RH vise à fidéliser les compétences de l'entreprise :

Le départ d'un salarié est une perte de compétence qui entraîne une désorganisation importante, la fidélisation des compétences internes de l'entreprise est donc l'un des objectifs majeurs que doivent se donner les responsables d'entreprise.

Le savoir-faire des salariés est le capitale d'entreprise, il faut le préserver, le maintenir et le développer à travers une politique RH qui valorise le marché d'emploi interne, et accompagne les salariés par une politique de formation qui vise à combler les écarts de compétences.

2.4 Les acteurs du Marketing RH et leurs rôles :

Les responsabilités sont partagées entre direction générale, direction des ressources humaines et les managers, et voire avec la direction de communication s'il existe, mais c'est à la direction générale de prendre la décision finale de s'engager dans une approche Marketing RH et de déterminer si l'organisation est prête culturellement à cette évolution. Elle doit, entre autres, à ce titre :²¹

²¹ ASLI (A) et BAAKIL (D), *Le Marketing RH : Une nouvelle approche de gestion des ressources humaines*, p.19.

Le Marketing RH et les Ressources Humaines

- Définir la vision stratégique et établir le projet en concentration avec les autres acteurs ;
- Mettre à disposition les ressources nécessaires et assurer leur engagement en fonction des objectifs à attendre ;
- Sensibiliser et insister auprès des managers sur l'importance cruciale d'un management de proximité axé sur l'écoute et la satisfaction des exigences des clients internes et externes ;
- Réagir aux attentes des salariés ;
- Déterminer les modalités de mesure des progrès et de leur consolidation.

La direction des ressources humaines joue le rôle de coordinateur, support et d'animateur, elle pilote la mise en place de la démarche Marketing RH et veille à ce que les managers soient préparés à assumer leur responsabilité sociale via des actions de sensibilisation, de formation et d'accompagnement. Au sein de cette direction, la direction de Marketing RH se voit confier une mission spécifique pour faire face aux enjeux de la nouvelle relation salarié / entreprise. Son intervention et ses relations dépassent ainsi son rôle réductionniste de communication interne pour s'impliquer davantage dans les décisions stratégiques des autres directions et des autres partenaires externes.²²

Quant aux managers, ils assument une grande responsabilité dans la mise en place et le succès des programmes de la fidélisation. Etant en contact direct et permanent avec les salariés, ils sont les premiers à influencer la satisfaction et la motivation de leurs collaborateurs et sont les placés pour identifier les collaborateurs à fidéliser. Leur rôle consiste plus précisément à :²³

- Communiquer autour des projets de l'organisation et de tous les aspects concernant leurs collaborateurs ;
- Permettre à chacun de ces derniers de prendre conscience de leur rôle et de l'impact de son travail sur les résultats de l'organisation ;
- Reconnaître les performances de chacun des collaborateurs, les aider à progresser, à vivre une belle expérience de travail et à développer des projets professionnels ;

²²Ibid., p.19.

²³ ASLI (A) et BAAKIL (D) : Op.cit. p.20.

Le Marketing RH et les Ressources Humaines

- Créer une ambiance de travail conviviale, saine de développer le dialogue social ;
- Etre à l'écoute des exigences et attentes des collaborateurs ;
- Etre une force de suggestion.

Le service communication s'il existe, pourrait appuyer et soutenir la DRH dans ses actions. Il assurera la promotion de l'image sociale de l'organisation en tant qu'employeur de référence et veillera à ce que les employés soient informés de l'actualité de leur entreprise et aient la possibilité de s'exprimer sur des aspects qui les concernent.²⁴

²⁴ Ibid., p.20.

Section 03 : Elaboration d'un plan Marketing RH

Une fois que l'entreprise (la direction générale) 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 et nous parlerons du lien existant entre le marketing RH et la marque employeur.

3.1 Le plan marketing :

3.1.1 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 ».²⁵

« Le plan marketing à 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 ».²⁶

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.²⁷

²⁵ PHILIPPE (V) : *le plan marketing à l'usage du manager*, édition EYROLLES, Paris, 2009, p.17

²⁶ JEA N-JACQUES (L), CHANTAL DE MOERLOOSE : *Marketing stratégique et opérationnel*, 7^e édition DUNOD, Paris, 2008, p.536

²⁷ PIERRE CHAIX : *faire un plan marketing* ; éditions e-thèques 2003, Paris, p.35

3.1.2 L'élaboration du plan marketing :

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 l'élaboration du plan marketing, Il est 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 cout que va engendrer toute cette démarche.²⁸

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.²⁹

3.1.2.1 Point sur le plan marketing stratégique :

Le plan stratégique d'entreprise définit les grandes orientations dans lesquelles s'inscrivent les activités des divisions et des domaines d'activité stratégique. Son élaboration comporte quatre étapes : définir la mission de l'entreprise, identifier ses domaines d'activités stratégiques, rétablir les ressources en fonction de l'attrait du marché et des atouts dont dispose l'entreprise et, enfin, identifier les nouveaux domaines à investir et ceux à abandonner.³⁰

3.1.3.2 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

²⁸ PHILIPPE (V) : Op.cit. p.19.

²⁹ MARCELLA DE MURAT : *le marketing pour non spécialistes*, édition DUNOD 2014, Paris, page 182.

³⁰ KOTLER (PH), KELLER (K) et MANCEAU (D): Op.cit. p.65.

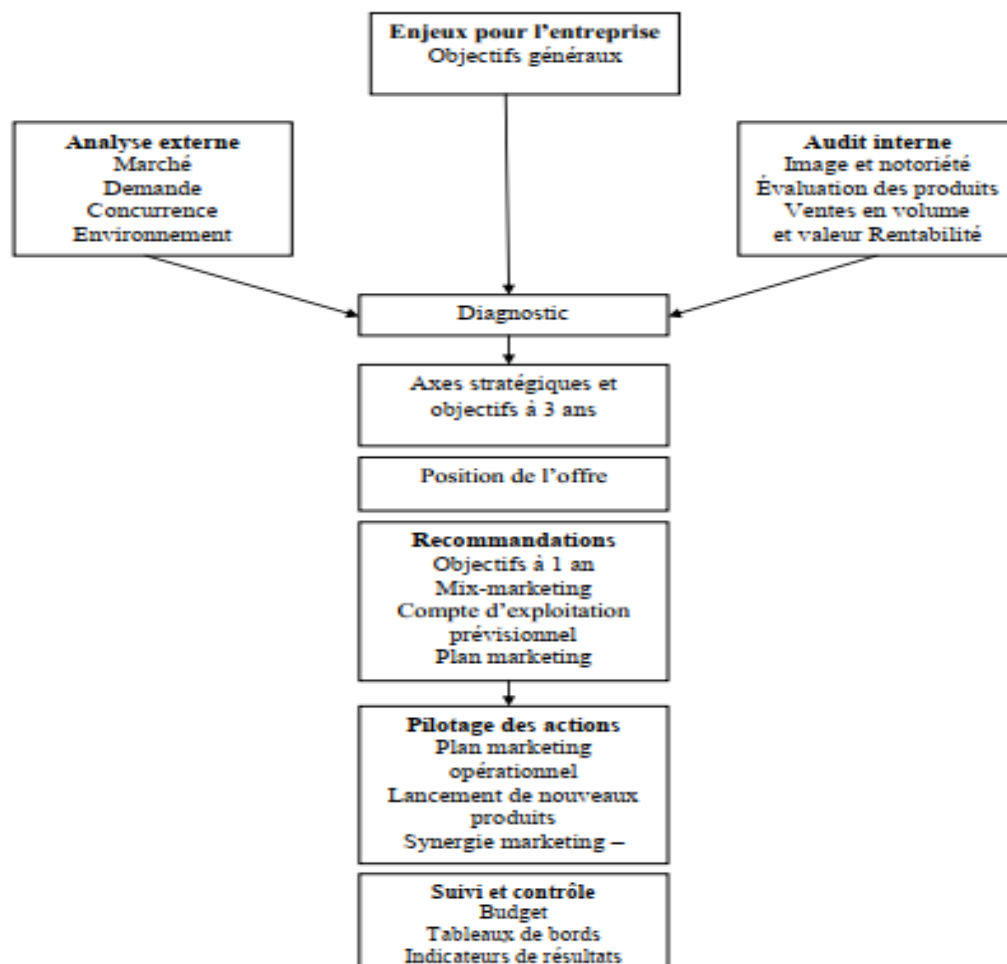
Le Marketing RH et les Ressources Humaines

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.³¹

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.³²

La figure ci-dessous illustre le plan de la démarche marketing :

Figure N°03 : la démarche marketing



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

³¹ PIERRE CHAIX : op.cit, p.33.

³² Ibid., p.34.

3.2 Le plan marketing RH :

3.2.1 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 ». ³³

Une fois précisés les principaux éléments nécessaires à l'élaboration de sa stratégie, la mise en oeuvre de celle-ci va s'opérer selon une démarche marketing pratiquement jamais utiliser en matière de ressources humaines. La encore, le fait même de suivre ce cheminement va être un gage d'efficacité supplémentaire des actions. Pour faire un parallèle, le marché des ressources humaines, comme celui de la consommation il y a vingt-cinq, passe d'une logique de masse à une logique individuelle. ³⁴

Il ne s'agit plus de vendre le même produit à une catégorie de consommateurs plus ou moins bien identifiés, mais d'être choisi par des profils d'individus dont on aura préalablement détecté les attentes. En fonction de cette cartographie de besoins de compétences évoqués plus haut, il va falloir adopter un positionnement, une offre employeur, des messages précis et se fixer des objectifs à court et moyen terme de conquête, de fidélisation en fonction de ses publics cibles. Pour chaque cible, il s'agit de construire des argumentaires, avant de mettre en place les outils proprement dits permettant la réalisation du plan Marketing RH. ³⁵

3.2.2 La démarche d'un plan Marketing RH :

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.

³³ <http://fr.slideshare.net/fethiferhane/marketing-des-ressources-humaines-par-fethi-ferhane> (Consulté le 01/04/2018 à 16h15min).

³⁴ LIGER (P) : Op.cit. p.50.

³⁵ Ibid., p.50.

Le Marketing RH et les Ressources Humaines

Avant de passer à l'élaboration du plan marketing RH, il est important pour une entreprise de se poser les questions suivantes :³⁶

- 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.
- Qu'est ce qui caractérise mon « offre employeur », et quel est mon argumentaire d'employeur attractif ?
- 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 :³⁷

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

- **L'environnement juridique** : C'est un élément important car il définit les contraintes avec lesquelles les RH doivent travailler.
- **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.
- **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.
- **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.

³⁶ Ibid., p.51.

³⁷ <http://www.blogfrancoisvelu.net16.net/?cat=12> (Consulté le 10/04/2018 à 20h12min)

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 :³⁸

- ✓ 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;
- ✓ 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.

3.3 Démarche stratégique et opérationnelle du plan marketing RH :

3.3.1 La démarche stratégique du plan marketing RH :

L'élaboration d'une stratégie marketing RH passe par plusieurs étapes : le diagnostic, la fixation d'objectifs, le choix des options fondamentales en termes, de ciblage et de positionnement suite à une opération de segmentation et finalement la formulation du marketing mix et son évaluation. Le but étant la création d'une marque employeur.

1. Diagnostic :³⁹

Le marketing RH est une démarche dont le fondement est l'orientation employé (client). Sa finalité est de concevoir, lancer et assurer le développement de prestations RH destinées aux différentes parties prenantes (employés, syndicats, actionnaires, établissements

³⁸ KHODJA (N) : Op.cit. p.48.

³⁹ ASLI (A) et BAAKIL (D) : Op.cit. p.30.

d'enseignement, organismes sociaux...). Ce public hétérogène présente des différences en termes de lien avec l'organisation et aussi en termes d'intérêts. Il paraît dès lors nécessaire de procéder à un diagnostic afin de concevoir une stratégie marketing RH efficace. C'est un diagnostic de la fidélisation des collaborateurs qui peut s'avérer un moyen pour faire surgir les symptômes révélateurs des dysfonctionnements internes, de l'inadaptation de la stratégie des ressources humaines et de l'absence de la prise en compte des exigences des salariés. Les objectifs recherchés par ce diagnostic sont nombreux, on peut citer:

- ✓ lister les raisons pour lesquelles les salariés décident de rester ou de partir de l'entreprise,
- ✓ hiérarchiser les avantages existants les plus motivants (ces éléments constitueront la base d'un environnement fidélisant) ;
- ✓ établir la typologie des salariés de l'entreprise afin de déceler les talents et les collaborateurs-clés, d'anticiper les intentions de départ et d'adapter les programmes de fidélisation ;
- ✓ étudier le climat social et connaître les attentes individuelles et collectives des salariés envers leur entreprise ;
- ✓ Détecter la démotivation de certains salariés avant qu'elle ne se traduise par une baisse de leur productivité et de leur départ.

Après ce diagnostic préliminaire, l'entreprise établit une stratégie de différenciation de son offre RH en réalisant une étude de marché et en recourant à une segmentation judicieuse et pertinente de l'ensemble des employés.

2. Veille Rh :⁴⁰

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.

⁴⁰ LIGER (P) : Op.cit. p.42.

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 :⁴¹

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 consiste à appréhender le marché en le partitionnant en différents segments sur base d'une différenciation en terme de client. Elle permet de composer un groupe d'individus qui répond à une offre d'une manière similaire.

Autrement dit, la segmentation donne la possibilité au DRH de regrouper les individus en fonction des attentes homogènes dont le but est d'adapter l'offre RH. Selon McDonald et Dunbar (2004), le processus de segmentation dépend de deux conditions. La première est la flexibilité des prestations offertes par l'entreprise. La deuxième est la diversité des attentes et motivations des salariés. La prise en considération de ces deux conditions, donne à l'entreprise la force de différencier son offre RH et se forger un avantage concurrentiel.

La mise en œuvre du processus de la segmentation peut prendre quatre formes, une segmentation en fonction de la performance, selon la visibilité et le volume de la population et sur base de l'engagement des individus :

➤ **Segmentation : performance**

La segmentation en fonction de la performance consiste à formuler une matrice de type performance, composé de quatre catégories, à savoir réserve, freins, étoiles et piliers. Les groupes sont identifiés en fonction de la performance et du potentiel. En guise d'exemple, le groupe des piliers est caractérisé par la performance et la faiblesse du potentiel, tandis que le groupe des étoiles est performant et porte un haut potentiel. Cette catégorisation donne

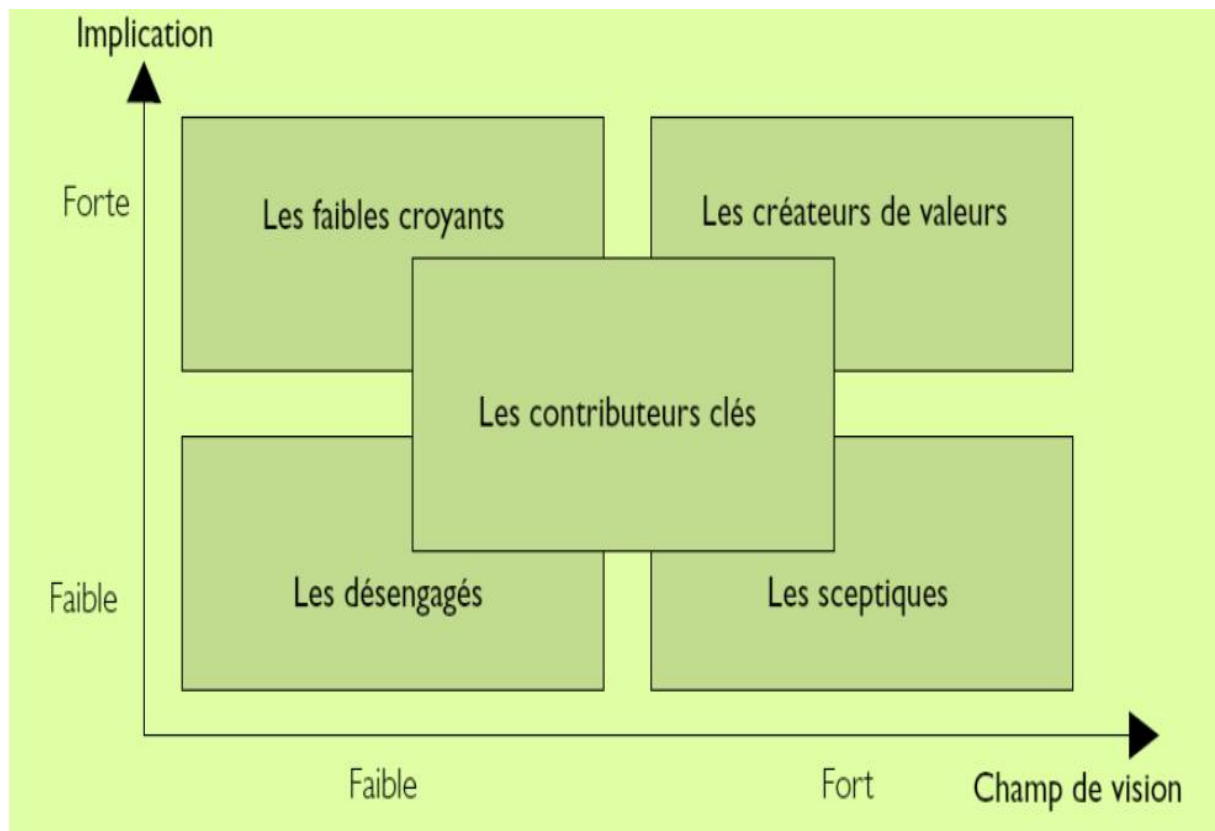
⁴¹ Mehdi (B), *Le marketing Rh à la lumière du progrès de la technologie 2.0 et de la génération Y : Évaluation de la perception des outils 2.0 par la génération Y et la fonction Rh chez VIVO ENERGY MAROC*, Master en sciences de gestion, LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT, Maroc, 2015, p07.

l'opportunité à la fonction RH de mener des stratégies d'identification des situations de transition, de fidélisation et de développement.

➤ Segmentation : degré d'engagement

Une deuxième approche montre l'intérêt de segmenter en fonction du degré d'engagement des salariés envers l'entreprise. Le cabinet Watson Wyatt (2007) a démontré dans une étude, la possibilité de distinguer deux axes de segmentation, l'implication et la vision du salarié de sa création de valeur pour l'entreprise. Le principe est de mesurer un score sur base de la combinaison des deux axes.

Figure N°04 : une segmentation sur l'engagement des salariés



Source : Panczuck ,S., et Point, S. (2008). Enjeux et outils du marketing RH : promouvoir et vendre les ressources humaines .Broché : Editions d'Organisation, p69.

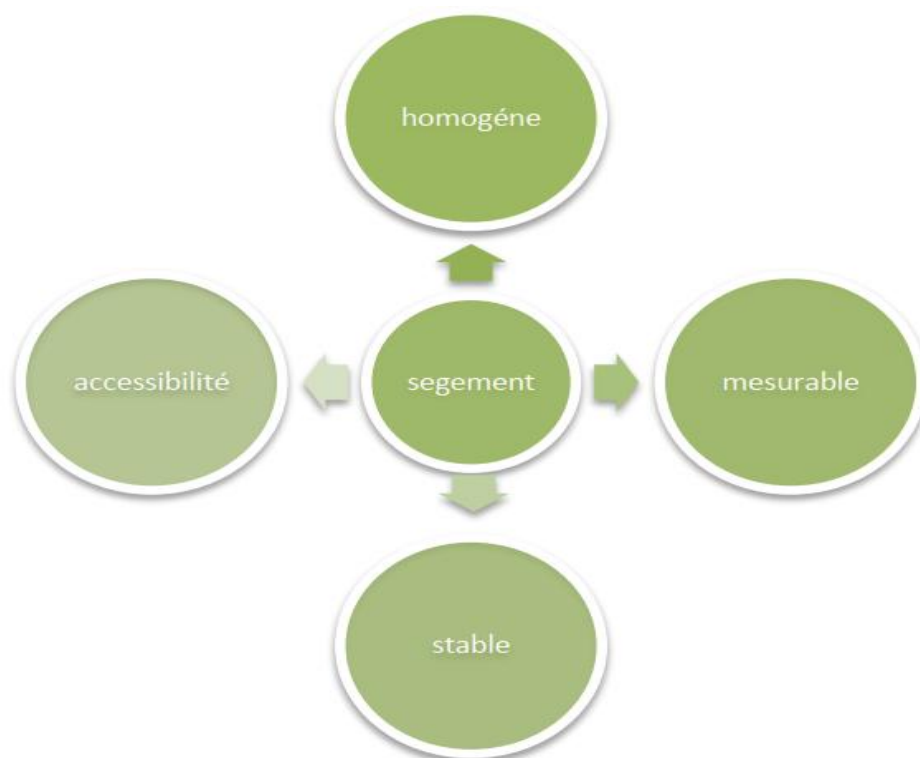
Le score le plus élevé est détenu par la catégorie des créateurs de valeurs, un score moyen est attribué aux contributeurs clés. Deux autres catégories, sont les sceptiques qui se caractérisent par la faiblesse de l'implication mais une forte vision, les faibles croyants ont une forte implication mais une faible vision. Par leur faiblesse d'implication et le champ de vision, la dernière catégorie porte la nomination de désengagés.

➤ **Segmentation : visibilité et volume**

D'autres critères ont fait leur apparition dans les méthodes de segmentation, notamment l'identification d'un segment selon les critères de visibilité et de volume. La visibilité se traduit par le degré d'influence de l'individu, son positionnement hiérarchique, et/ou son rôle dans la prise de décision. Le volume est également un critère de ciblage qui permet une identification en terme de nombre de personnes (pourcentage de salariés dans la population interne de l'entreprise).

Pour Jacques Igalens (1997), les méthodes de segmentation doivent respecter les exigences suivantes:

Figure N°05 : les règles de segmentation à respecter



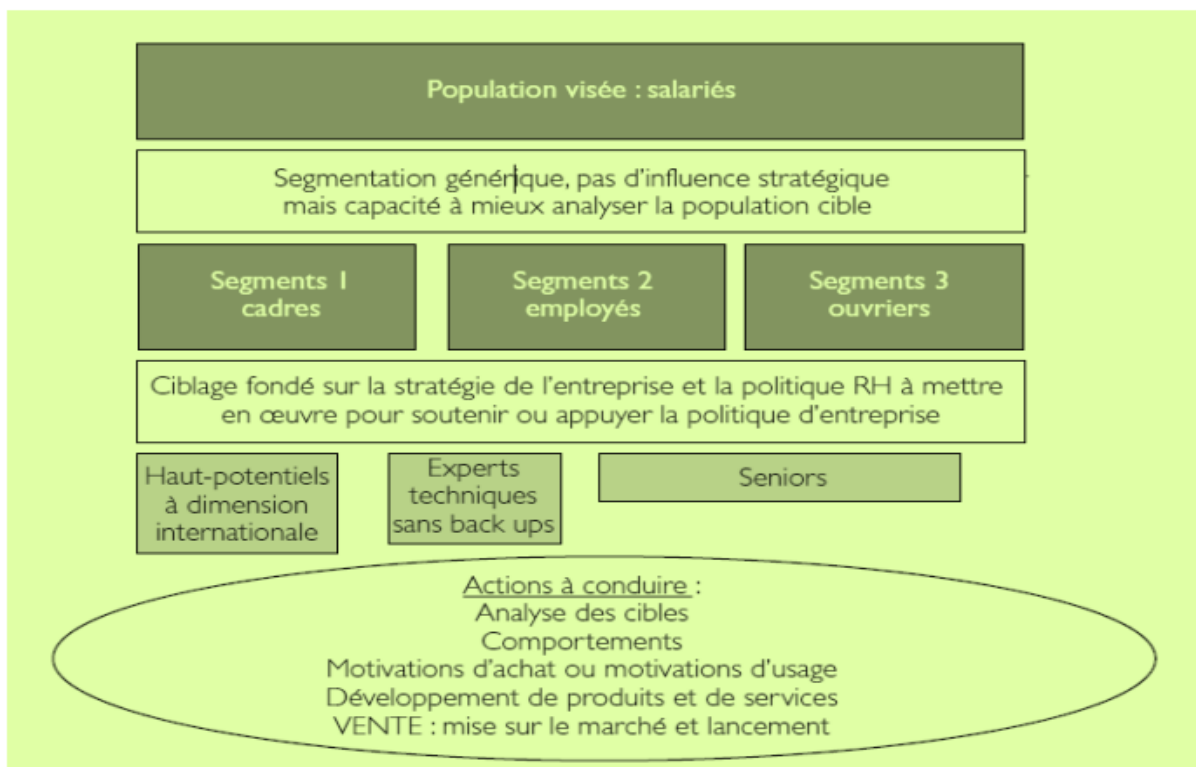
Source : Jacques Igalens (1997). « Segmentation sociale et gestion des ressources humaines », in Encyclopédie de gestion, tome 3, Economica, Paris.

Le Marketing RH et les Ressources Humaines

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

Une fois le processus de segmentation réalisé, un autre processus s'invite comme outil du marketing RH, à savoir le ciblage. Il vient en complément de la segmentation afin de mettre en place des actions adaptées aux segments considérés. Philip Kotler souligne que l'objet d'une politique de ciblage, est de sélectionner des segments qui seront soumis à des plans d'investigation afin d'augmenter l'efficacité des actions marketing. La fonction RH utilise le ciblage dont le but est d'attirer, fidéliser et retenir un ensemble de salariés ou d'acteurs potentiels. Pour ce faire, l'entreprise optimise ses prestations RH et veille à ajuster son offre en fonction de la cible (haut potentiels, génération Y, seniors, juniors ...).

Figure N°06 : exemple d'une segmentation



Source : Panczuck ,S., et Point, S. (2008). Enjeux et outils du marketing RH : promouvoir et vendre les ressources humaines .Broché : Editions d'Organisation p.75.

L'exemple cité par Panczuck et Point (2008) (voire figure N°04) montre qu'à partir d'une population spécifique (les salariés), l'entreprise définit 3 segments, cadres, employés et ouvriers dont lesquels elle cible les hauts potentiels à dimension internationale, les experts techniques et les seniors. Sur base de ce ciblage l'entreprise doit analyser les comportements, les attentes afin de mettre en place des actions.

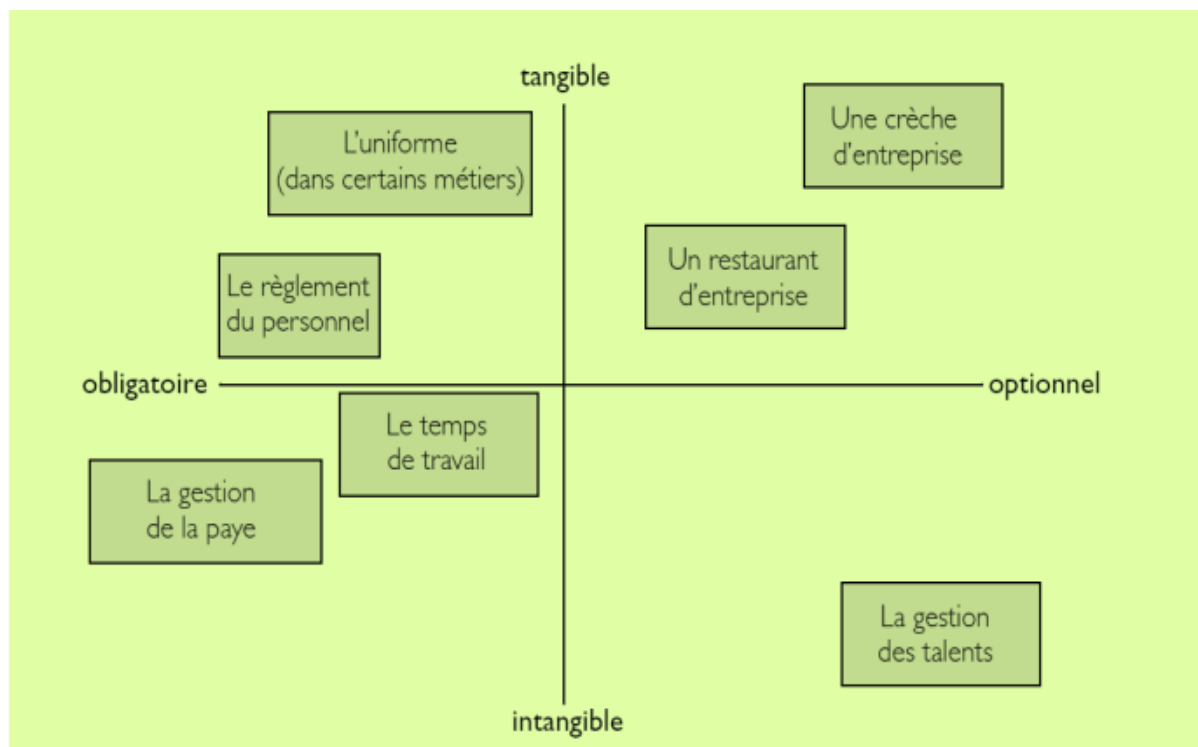
4. Positionnement :⁴²

Dans la continuité de la démarche du marketing RH (segmentation et ciblage), le positionnement de l'offre RH est une étape nécessaire à l'accomplissement de la mission des DRH. Il s'agit de mettre en place une stratégie marketing permettant de positionner une offre de manière plausible, personnalisée, attractive au sein du marché du travail (Panczuck et Point, 2008). La première étape consiste à définir son offre RH, déterminer les produits ou services RH qui seront proposés aux salariés actuels et futurs. La définition de l'offre RH vise à distinguer les produits RH des services RH, Nous qualifions les produits RH comme l'ensemble des produits tangibles, ayant un prix, un aspect commercial, alors que les services RH sont caractérisés par l'intangibilité et la généralité. De plus, le caractère tangible et intangible de l'offre RH, deux critères affinent la définition des services et produits RH. Nous citons le critère standard ou optionnel des prestations, l'offre standard regroupe les prestations de base, les prestations obligatoires et les flux de mobilité au sein de l'entreprise. L'offre RH optionnel répond prenantes de l'entreprise.

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

⁴² Mehdi (B) : Op.cit. p.10.

Figure N°07 : cartographie des prestations RH



Source : Panczuck, S., et Point, S. (2008). Enjeux et outils du marketing RH : promouvoir et vendre les ressources humaines .Broché : Editions d'Organisation p.84.

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

Deux axes de positionnement sont possibles, le premier consiste à formuler une offre destinée à une cible spécifique, le deuxième est plus centré sur la différence entre une offre RH substituable ou standard. Reprenons l'exemple de Serge Panczuck qui donne deux produits h positionnés en fonction des deux axes développés ci-dessus : « le système de paye est un produit RH non spécifique mais reste substituable .Un programme de formation des hauts potentiels est non substituable, mais spécifique car il s'adresse à une population bien ciblée de l'entreprise, et non à sa totalité ».⁴³

⁴³ Panczuck, (S)., et Point, (S) : Op.cit. p.84

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

3.3.2 Démarche opérationnelle du plan marketing RH :

La segmentation et le ciblage et le positionnement permettent par la suite, à l'entreprise de concevoir une formule stratégique combinant les quatre variables marketing appliquée au management des Hommes pour avoir un marketing mix RH.

3.3.2.1 Le mix marketing RH :

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

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

PRODUIT Savoir définir sa prestation	Prix Savoir définir son prix
Recrutement Coaching Formation interne/ externe Gestion de la 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., et Point, S. (2008). Enjeux et outils du marketing RH : promouvoir et vendre les ressources humaines .Broché : Editions d'Organisation, p.91.

➤ **Produit / offre RH :**

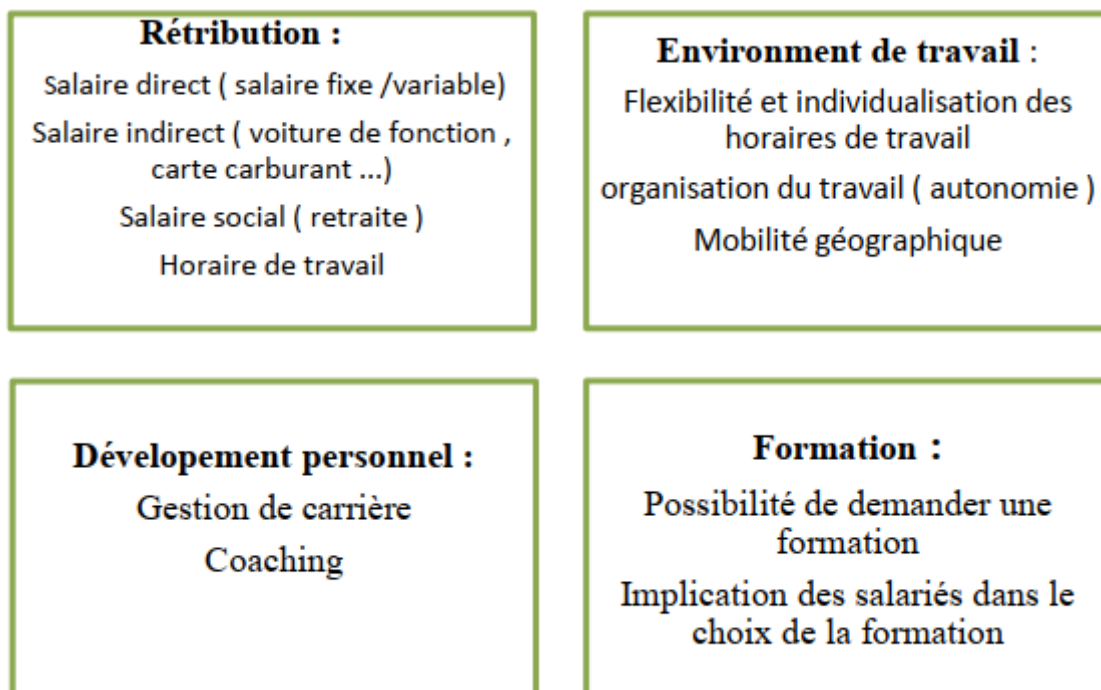
Après avoir bien compris son marché, segmenté et ciblé, la fonction RH doit définir son positionnement RH et son offre de prestations compte tenu des attentes de ses clients. L'offre RH constitue le premier pilier du marketing mix et sa qualité dépend essentiellement de sa capacité à satisfaire les clients ciblés.

La différenciation de l'offre RH implique que « l'entreprise va devoir fédérer des individus d'âge, de sexe et d'origine culturelle de plus en plus divers, sans plus pouvoir leur imposer les schémas devenus inadaptés de la hiérarchie, du statut, de la progression linéaire de carrière ». ⁴⁴

Toutes les caractéristiques personnelles des salariés doivent être prises en compte pour concevoir des offres différenciées, sur mesure, adaptées à leurs aspirations, attentes et besoins spécifiques. Cette pratique s'impose davantage en cas d'un management interculturel d'une entreprise internationalisée.

Sur la base des travaux de de Colle R., Cerdin J-L., Perriti J-M⁴⁵, l'entreprise peut développer des produits RH répondants à 4 axes : rétribution, environnement de travail, développement personnel, formation.

Figure N°08 : Des produits RH



Source : CERDIN JEAN-LUC, COLLE RODOLPHE, PERETTI JEAN-MARIE, l'entreprise à la carte

⁴⁴ Philippe LIGER, Op. cit. p.15.

⁴⁵ CERDIN JEAN-LUC, COLLE RODOLPHE, PERETTI JEAN-MARIE, l'entreprise à la carte <http://www.reimsms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2003cerdin-colle-peretti025.pdf> (Consulté le 15/04/2018 à 15h49min).

➤ **Le prix d'une offre RH :**

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

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.⁴⁶

➤ **La distribution de l'offre RH :**

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, Le choix du canal de distribution dépend de la cible à atteindre.⁴⁷

➤ **La communication RH :**

Savoir communiquer l'offre Rh est chose indispensable pour la fonction RH .C'est une opération de mise en valeur des produits et services RH.

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.⁴⁸

3.4 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 :⁴⁹

- ✓ 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 taches prioritaires des taches urgentes et bien calculer les délais de façon à ne pas

⁴⁶AGNES DOURIN : *de la marque employeur aux nouveaux enjeux RH*, Exécutive Mastère Management Stratégique des Ressources Humaines, HEC paris, 2011. P.11

⁴⁷ Ibid., p.12.

⁴⁸ Ibid., p.12.

⁴⁹ PHILIPPE (V) : Op.cit. p.176-181.

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 dépendront donc de leur état d'esprit et de leur confiance dans le plan.

Pour contrôler l'exécution du plan marketing, il va falloir :⁵⁰

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.

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,

⁵⁰ Ibid., p.182

soit, on modifie ces derniers, ou bien on modifie le tout, c'est-à-dire les moyens, la stratégie ainsi que les objectifs.⁵¹

3.5 Lien entre le marketing RH et la marque employeur :

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

Nous parlerons dans cette partie, des pratiques et définitions de la marque employeur, ensuite nous nous pencherons sur la création de cette dernière et enfin la manière de la mesurer.

3.5.1 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:⁵²

« L'ensemble des avantages fonctionnels, économique et psychologiques des emplois que propose une entreprise en tant qu'employeur ».

Les innovations sociales et des innovations d'organisations permettent de développer une relation durable et de plus individualisée avec les collaborateurs. Il s'agit également de faire de l'entreprise un employeur attractif et de son nom une véritable marque, associée à de vrais valeurs.⁵³

Pour mettre en évidence l'importance du rôle des salariés également celui des autres parties prenantes, la définition a été complétée par S.PANCZUK et S.POINT, selon eux, la marque employeur est « un processus par lequel les salariés internalisent l'image de marque désirée et sont motivés pour projeter cette image aux clients et aux autres parties organisationnelles ».⁵⁴

⁵¹ Ibid., p.183.

⁵² AGNES DOURIN : op.cit., p.12.

⁵³ Ibid., p.13.

⁵⁴ Panczuck, (S), et Point, (S) : Op.cit. p.206.

3.5.2 L'évolution de la marque employeur :

La marque employeur est passée d'un sujet de congrès de DRH à une stratégie de communications corporatif qui utilise tous les leviers du Marketing, donc elle a définitivement tourné le dos à la communication RH pour englober une véritable logique de posture employeurs et ne pas se limiter uniquement à la communication RH.⁵⁵

Les projets de marque employeurs des entreprises se limitent souvent à des activités traditionnelles de ressources humaines comme le recrutement, la communication, la motivation et la rétention. Progressivement, les entreprises accordent de l'importance à figurer dans les classements employeur, il s'agissait, en effet, de mieux répondre aux attentes des collaborateurs, mais aussi de séduire les futurs collaborateurs en mettant en avant les plus beaux atouts de l'entreprise. La marque employeur propre cette logique de cohérence entre les différentes actions internes et externes grâce à un message commun et à la diffusion d'un projet lisible par toutes les parties prenantes.⁵⁶

Aujourd'hui, la marque employeur est au cœur des enjeux de réputation des grandes entreprises, elle apparaît dans les stratégies RH et dans les organigrammes des grandes entreprises.

3.5.3 Les avantages d'une marque employeur :

La force d'une marque est de créer des relations fortes, mais également de créer de la fidélité par sa capacité à attirer, retenir et éliminer à priori, une marque employeur permet :⁵⁷

- ✓ Un recrutement beaucoup plus ciblé ;
- ✓ Une forte d'attraction et de rétention ;
- ✓ Une diminution des coûts : obtenir les talents recherchés à moindre coût en se focalisant sur les salariés avec peu ou pas d'expérience, la DRH évite le coûteux recrutement des salariés expérimentés ;
- ✓ Une anticipation à moyen-long terme qui oblige à s'interroger et évaluer son capital humain, afin de construire les compétences clés ;

⁵⁵ AGNES DOURIN : op.cit., p.14.

⁵⁶ BRIGNANO (S) : communication RH, quelles réalités, Editions liaisons, Paris, 2006, p16.

⁵⁷ Panczuck, (S), et Point, (S) : Op.cit. p.208.

- ✓ Un buzz qui va permettre de faire jouer le bouche à oreille ;
- ✓ Une cohérence globale qui fait partie intégrante du dernier élément du Marketing mix RH, la DRH communique sur ce qu'elle vend, elle sait se vendre et le fait savoir.

La marque employeur possède plusieurs caractéristiques qui lui donnent une efficacité particulière pour mobiliser les équipes. Elle parle à l'affectif, donne un sens à l'action, renforce le sentiment d'appartenance et met le client au cœur des préoccupations des salariés. Elle est également efficace et puissante en délivrant une véritable promesse de valeur ajoutée.

58

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 ces services, il s'agit de vendre la proposition de valeur aux salariés.⁵⁹

3.5.4 Le rôle de la marque employeur :

La marque employeur améliore la réputation et donne un important pouvoir d'attraction à l'entreprise, elle possède ainsi un rôle clé dans l'entreprise, et ce, à plusieurs niveaux :⁶⁰

- Un investissement pour devenir le meilleur endroit où travailler, en termes de recrutement, c'est l'expérience professionnelle qui vise le salarié à vivre, cette expérience sera réussie si la marque employeur est réussie. Donc l'entreprise doit attirer, recruter et retenir les individus qui possèdent les compétences requises ou potentielles à développer.
- Un prolongement de la marque commerciale pour produire de la loyauté et susciter le sentiment que l'entreprise est de haute qualité. La marque employeur doit refléter la culture interne de l'entreprise.
- Un outil d'alignement stratégique, elle permet de faire converger les stratégies de recrutement avec la culture d'entreprise et la stratégie générale de l'entreprise.
- Une technique permettant de créer un buzz, car elle est fondée sur la communication. Donc il faut tout faire pour figurer parmi les meilleures entreprises.

⁵⁸ Ibid., p.209.

⁵⁹ Ibid., p.207.

⁶⁰ Ibid., p.208.

La marque employeur répond aux attentes suivantes :⁶¹

- La force de la marque qui est un concept incontournable et s'associe à des notions en plein développement comme la réputation ;
- La recherche de crédibilité pour la fonction RH, pour la recherche d'influence et de pouvoir ;
- Une meilleure prise en compte des conditions du marché du travail, avec un rapport de force qui s'est inversé entre employeur et salarié.
- L'engagement des salariés.

La notoriété ne suffit pas pour attirer de nouveaux collaborateurs, chaque entreprise doit créer sa propre image employeur qui se construit et s'entretient sur le long terme.

3.5.5 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 :⁶²

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... ?

⁶¹ Ibid., p.207.

⁶² 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.

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 couts de recrutement par emploi, le taux de conversion par emploi, le taux d'engagement, et enfin le nombre de postes clés pourvus en interne.⁶³

3.5.6 La mesure de la marque employeur :

Pour mesurer la notoriété ou l'image employeur il faut réaliser une étude d'image employeur, en respectant les règles d'échantillonnage et de représentant classique de ce type d'enquête.⁶⁴

Donc il faut connaître son image employeur pour en faire un élément de différenciation et de la corriger si elle ne correspond pas à la réalité de l'entreprise. Pour impliquer les nouveaux collaborateurs dans le développement des forces et la résolution des faiblesses, il faut d'abord les identifier et les exprimer. Il est aussi important de croiser les données recueillis en interne avec celles obtenues auprès de publics externes car il existe une interaction importante entre deux.⁶⁵

⁶³ KHODJA (N) : Op.cit. p.60.

⁶⁴ Philippe LIGER, Op.cit. p.29.

⁶⁵ Ibid., p.30.

Chapitre 02 :

L'impact du

Marketing RH sur la

fidélisation des

salariés

Chapitre 02 : l'impact du Marketing RH sur la fidélisation des salariés :

Le marketing RH prend de plus en plus d'importance dans les entreprises ces dernières années et bouleverse les pratiques RH. Cette pratique a pour objectif de recruter, intégrer mais aussi fidéliser. Cette recherche d'attractivité devient indispensable dans un contexte économique et social de plus en plus mouvant.

Donc les entreprises qui ont constatées que l'homme est le premier client et la principale richesse et certainement la moins bien exploitée, doivent mettre en œuvre une stratégie Marketing RH en appliquant les règles du Marketing au domaine des ressources humaines car c'est une politique susceptible de remédier à cette situation.

Dans le chapitre présent, nous allons essayer d'expliquer en profondeur le concept de fidélisation des salariés et leur rapport avec l'approche de marketing RH. Ce chapitre sera composé de deux sections. Dans un premier temps, nous allons essayer d'expliquer le concept de fidélisation et ses différents outils, ensuite, nous allons définir la fidélisation en tant que réponse préventive à l'acte humain.

Section 01 : la fidélisation des salariés et l'organisation

Fidéliser ses employés, maintenir une relation durable, devient un des principaux enjeux du marketing des ressources humaines. Fidéliser, c'est motiver ses employés, les impliquer au sein de l'entreprise et les aider à atteindre des objectifs personnels de développement individuel.

1.1 La fidélisation des ressources humaines :

Les salariés sont des personnes dans lesquelles il faut investir et les missions de l'entreprise ne sont plus seulement le profit et la création de valeur, mais aussi le développement de l'épanouissement de son personnel. Il s'agit donc de renverser le rôle du profit, qui devient ainsi une conséquence et un moyen, et non plus un but en soi. De fait, les hommes ne sont plus des ressources humaines que l'on peut dépenser, mais un véritable capital humain qu'il faut les fidéliser.

1.1.1 Définition de la fidélisation :

La fidélisation des salariés pour la gestion des ressources humaines peut présenter des convergences avec celle appliquée au marketing pour les clients. Ainsi, dans son ouvrage, LIGER. P, parle quant à lui de « marketing des ressources humaines », défini comme « une nouvelle approche de la relation salarié/entreprise qui consiste à considérer les collaborateurs comme des clients au sens le plus noble. Il s'agit d'appliquer la logique et les techniques du marketing et de la communication pour : attirer des candidats, les recruter et bien les intégrer fidéliser des collaborateurs impliqués »⁶⁶ Depuis on assiste à la transposition de cette démarche marketing commercialement éprouvée aux ressources humaines.

Solon Paillé, « la fidélisation amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité de ses salariés »⁶⁷ Ces définitions nous permettent de saisir que les entreprises doivent agir sur les départs volontaires de leurs collaborateurs en mettant en œuvre un ensemble de moyen et de ressources pour obtenir leur fidélité. Mais fidéliser des

⁶⁶ Philippe LIGER, Op.cit. p.09.

⁶⁷ PAILLE (P), La Fidélisation Des Ressources Humaines, édition Economica, Paris, 2004, p.05.

L'impact du Marketing RH sur la fidélisation des salariés

salariés demeure un enjeu important auquel de nombreuses entreprises consacrent une part non négligeable de leurs ressources. Nous allons voir dans ce qui suit les enjeux de cette fidélisation.

1.2 Les enjeux de la fidélisation :

On distingue quatre enjeux auxquels sont confrontées les entreprises :

1.2.1 Enjeu économique : la maîtrise de TURN-OVER

Une enquête menée par le cabinet français de conseil en recrutement, Lincoln Associés sur l'emploi des cadres algériens, s'est intéressée à leurs situations professionnelles et leurs intentions de changer d'emploi, a dévoilé une forte mobilité du cadre algérien. En effet, l'enquête qui a touché 400 salariés de groupes internationaux âgés entre 30 et 40 ans ayant un niveau de bac+4 minimum, a révélé une importante et grande instabilité du cadre algérien. Cette étude s'est révélée la première en son genre à mesurer le turn-over (rotation) des cadres algériens a démontré que 51% des cadres interrogés envisagent de changer d'entreprise d'ici un an que 12% seulement désire rester dans la même entreprise et dans la même fonction et 31% dans la même entreprise mais dans une fonction différente, par contre et finalement 6% ont le souhait de continuer dans le même poste au sein de la même entreprise pour 2 ou 3 ans supplémentaires.⁶⁸

1.2.1.1 Définition de TURN-OVER :

Le « turnover », concept d'origine anglo-saxonne qui est traduit en français par la rotation du personnel ou roulement du personnel désigne : « tous les mouvements d'entrées et de sorties définitifs de travailleurs dans l'organisation durant un intervalle de temps précis, généralement une année ».⁶⁹

⁶⁸ BOULARAS (Y) : « *L'INFLUENCE DES ATTITUDES AU TRAVAIL SUR LA FIDÉLITÉ DES SALARIÉS* », mémoire de magister en management, université d'Oran, 2013, p.22.

⁶⁹ SEKIOU (L), la gestion des ressources humaines, De Boeck Université, Bruxelles, 1998, p.45

1.2.2 Enjeu démographique : La guerre des talents

Les entreprises se livrent bataille à la conquête de nouveaux talents, la notion de talent est d'actualité avec celle de « guerre des talents ». Il est difficile de déterminer exactement l'origine de l'expression « guerre des talents », (chasse de têtes) entre les organisations, ou (fuite des cerveaux) entre les pays, néanmoins ces mots ont été utilisés dans le langage militaire par le général américain du service de recrutement des marines GARRY PARKS. Selon lui, la pérennité de l'armée américaine reposait sur ses hommes, elle est engagée dans une « guerre de talent » comme le sont les entreprises privées.⁷⁰

Effectivement les entreprises évoluent dans une concurrence perpétuelle et désormais elles ne sont pas en concurrence seulement sur les produits ou services qu'elles offrent aux marchés et la conquête de nouveaux clients, mais elles le sont pour leurs besoins des mêmes profils et compétences.

1.2.3 Enjeu social et développement durable :

La raréfaction des ressources naturelles, la pénurie des compétences, la pollution et la destruction de l'équilibre environnemental constituent des forces majeures pour l'opinion publique et l'attention des médias à vouloir exercer leur pression sur les sociétés à fin d'obliger ces dernières à jouer leur rôle pour la préservation de développement durable. Le développement durable a été défini comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ».⁷¹

Le concept de développement durable appliqué à l'entreprise est appelée la Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Le développement durable est perçu par la société comme un équilibre entre trois facteurs : le développement économique, le respect et la protection de l'environnement pour nous mêmes et les générations futures, l'équité sociale et sociétale.⁷²

⁷⁰ CHAMINADE (B) : Attirer et fidéliser les bonnes compétences, AFNOR, Paris, 2006, p49.

⁷¹ Harlem Brundtland (B) : Notre avenir à tous, Rapport de la Commission Brundtland, 1987, p.40

⁷² CHAMINADE (B) : Op.cit, p.89.

1.2.4 Enjeu organisationnel :

Les directeurs des ressources humaines participent à la politique générale des entreprises en proposant et en mettent en place des stratégies pour le management de leur capital humain. Ils doivent assurer la disponibilité de ces ressources humaines nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise, et s'assurer de leurs qualifications et de leurs compétences pour garantir un travail de qualité. Dans le cas contraire, ces derniers réagissent par l'amélioration des processus de l'organisation et par le management des compétences des hommes.⁷³

La fidélisation est un outil adéquat pour les managers et les directeurs des ressources humaines. Elle leur permet d'améliorer l'efficacité, l'efficience des processus de management et de contribuer à la motivation du personnel pour l'accomplissement de leurs tâches selon les exigences de la norme afin de satisfaire les clients.

1.3 Les outils de fidélisation des ressources humaines :

Beaucoup d'entreprises, face à la pénurie de main-d'œuvre qui frappe leur secteur, sont aussi à la recherche de moyens qui leur permettent de stopper l'hémorragie. Elles adoptent une attitude de plus en plus commercial vis-à-vis de leurs salariés, les considérant comme des clients internes. Ils sont de plus en plus susceptibles de comparer les avantages que leur offre les entreprises concurrentes. Il faut donc s'attacher à cerner leurs attentes et aspirations pour pouvoir y répondre rapidement.

1.3.1 L'importance des différents facteurs de fidélisation :

➤ L'intégration:⁷⁴

« La phase d'intégration est le véritable fondement de la fidélisation. » Accueillir et accompagner le nouveau salarié, l'aider à s'imprégner dans la vie de l'entreprise, se sent directement valorisé et intégré au sein de son nouvelle entreprise. En effet, l'intégration d'un

⁷³ BOULARAS (Y) : Op.cit, p.32.

⁷⁴ APEC, bien intégrer pour mieux fidéliser, in DAMIEN LEDUC (consultant à l'APEC), (Consulté le 25/04/2018 à 17h12min).

L'impact du Marketing RH sur la fidélisation des salariés

nouveau collaborateur passe par deux stades: la présentation, c'est-à-dire la présentation physique de l'organisation. (Les conditions de travail, les moyens et les missions qui lui y confiées.) Et l'assimilation ou la socialisation, aider le nouveau à s'intégrer dans les relations interpersonnelles préexistantes dans l'entreprise avant son arrivé.

Soigner l'accueil du nouvel embauché, l'accompagner dans sa prise de fonction, le suivre durant sa période d'essai. Vont contribuer à le rendre plus rapidement opérationnel, productif, autonome. Ainsi, l'intégration contribue de manière indirect à fidéliser un collaborateur, comme le souligne DAMIEN LEDUC, consultant à l'APEC, « un collaborateur qui a gardé le souvenir d'une intégration difficile dans l'entreprise sera plus propice à aller ailleurs dès que l'occasion se présentera à lui ».

➤ Faire confiance aux salariés et les responsabilise:⁷⁵

La confiance est la considération qu'accorde l'entreprise pour ses salariés, elle est également une condition nécessaire pour l'adhésion et l'attachement des salariés. Reconnaître et valoriser le rôle et le positionnement des salariés au sein de l'organisation, leur offrir des champs d'action propre. Cela leur permet de ressentir la confiance, ainsi, de s'épanouir au sein de leurs entités.

Les collaborateurs sont en effet plus motivés s'ils connaissent à l'avance les missions et les objectifs qui leur sont assignés et de prendre l'initiative, de mettre eux-mêmes en œuvre les moyens pour y arriver. Si les objectifs sont atteints, cela offre des raisons de satisfaction aux salariés et les conforte dans l'idée que leur rôle est important au sein de l'entreprise. Par ailleurs le travail routinier a tendance à baisser le niveau de motivation semaine après semaine, d'une équipe. C'est pourquoi il est essentiel pour l'entreprise de générer des impulsions à ses collaborateurs en lançant régulièrement des projets défis. Les objectifs ? Susciter la naissance de nouvelles idées, galvaniser les troupes, créer de nouvelles synergies d'équipes.

⁷⁵ BENBOUDJEMA (B) : «L'apport de la politique de Rémunération et du climat social à la fidélisation des salariés», mémoire master en sociologie, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2013, p.39.

L'impact du Marketing RH sur la fidélisation des salariés

➤ Offrir des formations: ⁷⁶

La notion d'employabilité désigne la capacité à acquérir des compétences et à s'adapter à l'environnement de son poste. Optimiser son employabilité consiste à valoriser ses acquis et à s'ancrer dans une dynamique d'apprentissage constant. Proposer des formations est un moyen d'investir sur les salariés, les entreprises utilisent les formations en priorité pour soutenir leur stratégie, puis pour mettre leurs salariés au niveau de compétences requis par leur emploi et en dernier lieu seulement, pour répondre à leurs attentes. Certaines groupes vont plus loin et offrir à leurs salariés divers espaces de choix en matière de formation. Il peut s'agir de la possibilité de demander à suivre une formation, de choisir le contenu de celle-ci, ou de participer à l'élaboration du plan de formation. Hicks et Klimoski ont montrés également dans ce propos que les salariés qui avaient bénéficié d'un important degré de liberté dans leur formation avaient des réactions plus favorable suite à celle-ci. De même, les travaux de SALANCIK suggèrent une implication accrue des salariés qui ont eu des choix en matière de formation.

La formation est un vecteur important pour assurer l'employabilité des collaborateurs. Il est essentiel de concevoir la formation comme outil de motivation et de fidélisation des salariés, dans le sens où elle va prendre en compte leurs projets professionnels et leurs objectifs d'évolution et contribuer finalement à leur concrétisation.

➤ Optimiser les conditions de travail :

« Dans le contexte d'une guerre de talents, la qualité des conditions de travail détermine principalement l'attractivité des employeurs. »⁷⁷ L'environnement de travail tient une place importante dans la motivation, pouvoir disposer d'horaires flexible et individuels, travailler dans un cadre confortable, avoir plus de jour de congés que la concurrence ou occuper un poste offrant une grande variété de tâches. Sont autant d'éléments qui participent à construire une atmosphère de travail agréable et stimulante.

⁷⁶ Ibid., p.40.

⁷⁷ BENJAMIN(C) : attirer et fidéliser les bonnes compétences, édition AFNOR, Paris, p. 13.

L'impact du Marketing RH sur la fidélisation des salariés

Au-delà de ces aspects organisationnels, l'environnement physique de travail, de la couleur des murs au confort des fauteuils, en passant par la climatisation des bureaux au niveau de bruit, la présence de plantes dans l'espace détente, tout est imaginable. Chaque détail peut avoir son importance.

Si les salariés attendent de leur employeur un environnement de travail propre et correctement organisé, ils veulent aussi savoir où trouver les informations ou le matériel dont ils besoin pour travailler. Analyse de poste, études ergonomiques et aménagement du temps de travail sont des préalables à l'efficacité des conditions de travail.

Les salariés attendent de savoir ce qu'ils ont à faire et pourquoi ils doivent le faire. Lorsqu'ils comprennent le rôle de leur emploi, ils commencent à prendre conscience de leur importance dans l'organisation et à s'intégrer dans une communauté.

➤ Offrir des perspectives d'évolution:

Les entreprises sont de plus en plus jugées sur leur capacité à offrir à leurs salariés des possibilités d'évolution et de développement de leurs compétences. Par ailleurs, le développement des compétences n'est pas une fin en soi, mais un moyen pour les salariés de prendre en main leur avenir professionnel. Les salariés doivent connaître qu'ils ont des possibilités d'évolution au sein de l'entreprise pour s'investir au maximum dans leur fonction. En effet, « l'absence de perspective d'évolution professionnelle, que ce soit en termes d'emploi, de développement des compétences ou de promotion sociale, est un frein à la fidélisation aussi bien qu'à la motivation ».⁷⁸ Les entreprises qui souhaitent maintenir l'employabilité de ses salariés n'hésiteront pas de les faire évoluer sur d'autre poste et mettre leur compétences au niveau des compétences requis par le poste.

Aider les salariés à se projeter dans l'avenir, à accéder à des postes supérieurs, est en effet, un moyen de s'investir sur les salariés, et en contrepartie maintenir leurs efficacités ainsi que leur attachement.

⁷⁸ BENJAMIN CHAMINADE, op.cit, p. 17

1.3.2 L'impact de la rémunération et le climat social sur la fidélisation :

➤ La rémunération :

Fidéliser consiste pour un employeur à mettre en place un environnement qui permet de faire perdurer l'attachement des collaborateurs à leur entreprise. Cette relation d'attachement est basée sur des valeurs partagées.

Le collaborateur prend plaisir à travailler au sein de son entreprise. Il souhaite maintenir cette relation même s'il a le choix de partir, il décide en toute connaissance de cause d'investir ses compétences, son temps et ses efforts au service de l'entreprise.

L'entreprise de sa part, doit également assurer la satisfaction professionnelle de ses salariés, de répondre à leurs attentes et aspirations et mettre en avant les moyens qui permettent de renforcer l'attachement de ses salariés.

La rémunération, est également l'un des moyens dont disposent les entreprises à fin de retenir et répondre aux attentes des salariés. « Rémunérer ne signifie plus seulement payer, mais aussi attirer, motiver, retenir les salariés performant dont la fidélisation est indispensable à la réussite de l'entreprise ». ⁷⁹

La rémunération se voit aujourd'hui accordée une conception de plus en plus extensive, elle reste bel et bien le premier outil de reconnaissance et de motivation. En effet, un salaire trop bas ou inadapté ou regard de la mission confiée peut être à l'origine de la volatilité ou de la démobilisation des salariés. Aussi, il est nécessaire de jeter un coup d'œil sur les niveaux de rémunération pratiqués sur le marché.

Pour compter sur la rémunération et agir efficacement sur la rétention des employés Robert HALF (conseiller RH), nous propose également quelques conseils qui nous aident à aborder la délicate question des rémunérations : ⁸⁰

⁷⁹ PERETTI. (J.M), gestion des ressources humaines, ED Vuibert, paris, 2004, p.257.

⁸⁰ http://www.roberthalf.fr/EMEA/France/Rich%20Content/Publication%20Library/documents/HOW_TO...meilleurs_employes.PDF. (Consulté le 28/04/2018 à 11h52min)

L'impact du Marketing RH sur la fidélisation des salariés

1. Pratiquez des salaires légèrement supérieurs au marché. Les rémunérations que vous offrez à vos collaborateurs doivent être compétitives par rapport à celles pratiquées sur le marché. Mieux encore, vous pouvez envisager de pratiquer des salaires sensiblement supérieurs à la moyenne du marché. Si cette politique de rémunération peut entraîner un coût significatif à court terme, elle vous permettra de réaliser d'importantes économies sur le long terme.

Comment ? En motivant les salariés à s'investir davantage et en empêchant les bons éléments de partir chez vos concurrents pour bénéficier de salaires plus élevés.

2. Faites preuve de souplesse. Une seule et unique politique de rémunération ne peut répondre à l'ensemble des besoins des collaborateurs de toute une entreprise. Ne soyez donc pas prisonnier d'un système unique, et plus particulièrement vis-à-vis des collaborateurs clés.

3. Quant aux augmentations de salaires, définissez un processus équitable.

Dans La plupart des entreprises bien gérées, les employés sont rarement amenés à solliciter des augmentations. Ils connaissent généralement à l'avance le montant de l'augmentation qui va leur être accordée. Et le moment auquel ils vont pouvoir en bénéficier; en contrepartie de leurs performances, de leur inventivité, de leur fidélité, ou encore de leur implication.

4. Sachez dire « non » avec diplomatie. Il est toujours pertinent d'augmenter régulièrement le salaire de certains collaborateurs clés, y compris en période difficile. Toute augmentation, même faible, n'en demeure pas moins un symbole fort. Dans certains cas toutefois, vous n'avez pas d'autre choix que de refuser une demande d'augmentation, même pour des collaborateurs performants. Cependant, assurez-vous de bien expliquer les raisons de votre décision.

➤ Le climat social :

Le climat social d'une entreprise à une influence directe sur sa performance. Des salariés qui ne sont pas satisfaits tombent malades ou quittent l'entreprise. Ceux qui ne montrent pas d'implication ralentissent les autres et, parfois, ne permettent pas d'atteindre les objectifs dans les délais. Pertes de temps et perte d'argent sont souvent associées à un climat social détérioré. En effet, le salarié peut être satisfait par le biais de deux facteurs: le travail

L'impact du Marketing RH sur la fidélisation des salariés

accompli et les résultats obtenus, ou bien l'ambiance régnant dans l'entreprise. Le climat social est en effet source de bien être pour un salarié.⁸¹

Le dirigeant doit donc veiller à entretenir au sein de son entreprise un climat social apaisé. Il cherche à comprendre comment motiver ses salariés, trouver des solutions pour accroître la satisfaction et avoir un personnel stable et impliqué.

Donc la satisfaction et la motivation sont deux orientations qu'incarnent de la fidélisation.

1.4 La satisfaction et la fidélisation :

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

1.4.1 Définition de la satisfaction :

On peut définir la satisfaction comme l'attitude mentale d'un individu vis-à-vis des aspects de son travail, les besoins de l'individu dont la réalisation provoque des états psychologique différents en milieu de travail. La relation comparative entre la situation actuelle de travail et la situation idéale normative.⁸²

La satisfaction au travail est « Un état émotionnel correspondant au plaisir qui résulte de l'accomplissement d'une attente ou d'un désir ». ⁸³

Il existe beaucoup de similitude avec le concept de la motivation : c'est un état psychologique, intermédiaire, antécédent de la performance. De nombreux modèles de la

⁸¹http://www.cestp.aract.fr/fileadmin/Fichier/plaquette_en_telechargement/6._etude_attirer_et_fideliser_serveurs.PDF. (Consulté le 01/05/2018 à 14h42min).

⁸² ABBAS (F) : Op.cit. p.64.

⁸³ LOCKE (E.A) : « la nature et les causes de satisfaction », édition Handbook, Chicago , 1976 , P80.

L'impact du Marketing RH sur la fidélisation des salariés

motivation sont donc également des modèles de la satisfaction : par exemple le modèle de maslow, le modèle de Herzberg.⁸⁴

Comme celle de Lawler (1973) : les sujets comparent la situation de travail réelle à une situation idéale pour eux et pour autrui, il y aura satisfaction lors qu'il y aura équivalence entre les deux perceptions et insatisfaction lorsque les deux divergeront.

Plusieurs facteurs influencent la satisfaction des salariés ; ces facteurs peuvent être regroupés en quatre catégories distinctes :⁸⁵

✓ **Le travail lui même :**

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

✓ **L'environnement physique :**

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

✓ **L'organisation :**

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

✓ **Les relations interpersonnelles :**

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

⁸⁴ http://www.choixdecarriere.com/pdf/6573/Modeles_satisfaction_au_travail.pdf : « Les attitudes au travail, le cas de la satisfaction ». (Consulté le 02/05/2018 à 21 h33min).

⁸⁵ ABBAS (F) : Op.cit. p.66.

1.5 La motivation et la fidélisation :

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

1.5.1 Définition de la motivation :

Selon DECKER Jean François : « la motivation, c'est la recherche préférentielle de certains types de satisfaction. Le terme (préférentielle) signifie que la motivation revêt incontestablement un caractère individuel et sélectif ; chacun de nous recherche les satisfactions qu'il apprécie le plus ; ces préférences étant subjectives ».⁸⁶

La motivation au travail est aussi « l'ensemble des aspirations qu'un travailleur attache à son emploi et qu'il attend de voir s'y réaliser, en fonction du travail accompli, de la reconnaissance de ce travail par l'entreprise ».⁸⁷

Dans des différentes théories de la fidélisation tendent à supplanter celles de la motivation La satisfaction découle de l'expérience alors que la motivation se situe en amont ; ce sont les notions d'attentes ou d'aspirations qui différencient motivation et satisfaction, selon F.Herzberg, Il a classifié les besoins fondamentaux selon deux facteurs :⁸⁸

- ✓ Les facteurs de motivation sont l'accomplissement, la reconnaissance, les responsabilités, les promotions,
- ✓ Le travail lui-même Les facteurs de satisfaction (ou d'hygiène) sont la politique interne de l'organisation, la rémunération, la supervision, les relations interpersonnelles, les conditions de travail.

La motivation engendre un mouvement, et la satisfaction est la résultante de ce mouvement, qui réalimente la motivation. L'attachement et la fidélisation s'influencent

⁸⁶ DECKER (J-F): « Etre motivé et réussir », édition d'Organisation, Paris, 1988, P15.

⁸⁷ Fances (R) : « Motivation et satisfaction au travail », édition EAP , paris,1988 , p14.

⁸⁸ SEKIOU(L) et autres : « Gestion Des Ressources Humaines », deboeck , 2001, p 413.

L'impact du Marketing RH sur la fidélisation des salariés

mutuellement Quelques éléments de différence entre la fidélisation et la motivation sont relevés : pour la motivation l'entreprise développe sa performance à travers différentes motivations tandis que pour la fidélisation, l'entreprise développe le bien être des salariés et offre des opportunités d'adhésion à ses valeurs.

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

L'impact du Marketing RH sur la fidélisation des salariés

Section 02 : le Marketing RH comme un outil de la fidélisation des salariés

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.

Le tableau N°02 illustre bien cette volonté des directeurs des ressources humaines à vouloir s'approprier les outils de marketing en GRH.

Tableau N°02 : Une convergence des enjeux de la fidélisation en marketing et en GRH

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

Source : R. COLLE et A. MERLE, L'appropriation des outils marketing en GRH : Enjeux et exemple d'application, Actes de la Journée de Recherche sur la gestion de l'Appropriation des Outils de gestion (JRAO), Saint-Etienne, 2005, p.13.

L'impact du Marketing RH sur la fidélisation des salariés

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, dans cette section nous allons essayer de voir comment La DRH de se tourner vers le marketing afin de concevoir de nouveaux outils de fidélisation des salariés.

1. La fidélisation en marketing et en GRH :

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

Historiquement, pour le marketing, l'échange était perçu comme une transaction. Le marketing des services et le marketing industriel ont toutefois fait évoluer cette notion de transaction en montrant les limites. Ils proposent un changement de paradigme traduit par le passage d'un marketing transactionnel à un marketing relationnel. Ainsi, depuis le début des années 1990, les chercheurs en marketing mettent plus que jamais en avant la nécessité pour une entreprise de fidéliser ses clients, en se basant sur plusieurs constats :⁸⁹

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

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

Selon la théorie de l'échange, l'entreprise cherche à développer une relation durable

⁸⁹ COLLE (R) et MERL (A) : « L'appropriation Des Outils Marketing De Fidélisation En Grh : Le Cas D'une Taxinomie Des Stratégies De Personnalisation », recherche scientifique, université Paul Cézanne Aix-Marseille III , 2007, p 5

L'impact du Marketing RH sur la fidélisation des salariés

avec certains salariés ; ce qui se traduit par des relations sociales de qualité, une politique de communication et une recherche du bien-être des salariés (Peretti, 2005).

La gestion des ressources humaines s'intéresse ainsi à la notion de fidélité et aux moyens de fidéliser ses salariés ; de nombreuses entreprises y consacrant une part non négligeable de leurs ressources. Certes, un certain taux de turnover peut présenter des effets positifs pour l'entreprise comme l'apparition d'idées nouvelles, ou l'évitement d'un vieillissement des effectifs ; les pénuries de main d'œuvre dans certains secteurs font de la fidélisation des ressources rares l'un des enjeux stratégiques majeurs.⁹⁰ Par ailleurs, les coûts organisationnels associés au turnover sont souvent très élevés. Il pourrait ainsi être moins coûteux pour l'entreprise de conserver un employé que d'en recruter un nouveau. On peut identifier cette économie des coûts de transactions comme l'une des premières motivations des organisations à fidéliser leurs ressources. Celles-ci peuvent être liées aux coûts de recherche d'informations sur un nouveau partenaire (bilans de compétence, coûts de recrutement) ou aux coûts de coordination (apprentissage organisationnel, maîtrise des routines organisationnelles, intégration culturelle).

2. L'évolution des attentes des salariés :

Pour attirer puis fidéliser, les entreprises doivent comprendre les attentes des candidats et des salariés. En trois décennies, les attentes ont progressivement évoluées pour se transformer radicalement avec la génération Y.

Les attentes des salariés ont bien évoluées 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 :⁹¹

- ne sont pas patients quant aux opportunités de promotion ;
- aiment accéder directement à des postes de responsabilités ;
- ils choisissent leurs carrières selon leurs passions ;

⁹⁰ LIGER (P), Op.cit, p61.

⁹¹ Dan Schawbel : *MOI 2.0*, Editions Leduc.S, 2011, p.59.

L'impact du Marketing RH sur la fidélisation des salariés

- ils collaborent et communiquent via les nouvelles technologies ;
- excellents en multitâches ;
- les résultats comptent plus que la présentation.

Le tableau suivant nous explique Les évolutions successives des attentes des salariés :

Tableau N°03 : 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.

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

L'impact du Marketing RH sur la fidélisation des salariés

cher que d'en conquérir un nouveau, surtout les employés compétents qui sont difficilement remplaçables.

Selon Benjamin Chaminade, 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 :⁹²

- 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.
- 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.
- 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.

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 dernière.⁹³

⁹² BENJAMIN (CH) : attirer et fidéliser les bonnes compétences, édition Afnor, 2003, p.215.

⁹³ <http://www.blogfrancoisvelu.net16.net/?cat=18>, (Consulté le 05/05/2018 à 15h19min).

L'impact du Marketing RH sur la fidélisation des salariés

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.⁹⁴

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.⁹⁵

4. Les enjeux de Marketing RH sur la fidélisation des salariés :

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

La fidélisation se rapproche du commerce éthique dans lequel l'entreprise développerait une politique commerciale et marketing visant à établir une relation particulière entre le client et son fournisseur, centrée sur le partage d'intérêts et/ou de valeurs (tangibles ou intangibles) au bénéfice des deux parties.⁹⁶

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

4.1 Gérer les carrières :⁹⁷

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

⁹⁴ BENJAMIN (CH) : Op.cit. p.215.

⁹⁵ Ibid., p.215.

⁹⁶ MEYER-WAARDEN (L) : « La Fidélisation client : Stratégies, pratiques et efficacité des outils du marketing relationnel », édition Vuibert, paris, 2003, p180.

⁹⁷ ABBAS (F) : Op.cit. p.51.

L'impact du Marketing RH sur la fidélisation des salariés

4.2 Améliorer la politique de communication :⁹⁸

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

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

4.3 Mettre en place une politique de formation :

Lorsque la formation n'est pas organisée dans le cadre d'une politique répondant aux besoins de développement des compétences individuelles et collectives, mais reste dépendante d'une logique d'offre, il arrive qu'elle soit encore utilisée comme « récompense » de l'implication du salarié, ou comme « consolation » d'une moindre augmentation salariale. Evidemment, ce n'est pas en ce sens qu'il faut concevoir la formation comme outil de motivation et de fidélisation des salariés mais en ce qu'elle va prendre en compte leurs projets professionnels et leurs objectifs d'évolution et contribuer finalement à leur concrétisation.

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

4.4 Développer sa marque employeur :

Comme nous l'avons vu, un des rôles clés de la marque employeur est d'améliorer la réputation et ainsi donner un important pouvoir d'attraction à l'entreprise.

L'attraction est définissent comme « le pouvoir d'attirer des candidats potentiels et de leur donner le sentiment que l'organisation est un endroit positif ou travailler ».⁹⁹

⁹⁸ Ibid., p.51.

⁹⁹ RYNES (S), BARBER (A), appliquant attraction stratégies : an organizationnal perspective, academy of management review, vol 15, 1990, p.286.

L'impact du Marketing RH sur la fidélisation des salariés

La réputation doit donc devenir un atout pour l'employeur puisqu'elle va lui permettre de développer son attractivité, d'où l'importance de soigner sa marque employeur. L'entreprise doit se battre en interne pour réussir à fidéliser car l'attraction est un véritable atout compétitif. Les effets de la fidélisation ne pourront se mesurer que sur du long terme. Les entreprises doivent se démarquer de leurs concurrents et reconnaître, motiver faire grandir et fidéliser leurs collaborateurs sont les créateurs de valeur.¹⁰⁰

4.5 Gérer les talents :

Une gestion efficace des talents nécessite un accompagnement personnalisé de chaque collaborateur. Cet intérêt concerne autant un futur collaborateur qu'un salarié. Nous notons ici l'intérêt de Marketing RH, car elle va permettre de conserver les potentiels, d'en attirer de nouveaux et de les intégrer rapidement.

Il convient également de prendre en compte le fait que la vision des jeunes diplômés a considérablement évolué ces dernières années. S'il était envisageable pour la génération précédente de faire la plus grande partie de sa carrière dans la même entreprise, il est aujourd'hui inconcevable pour un jeune diplômé de se projeter très longtemps dans la même entreprise. Cette nouvelle donnée montre que la nouvelle génération n'a ni confiance dans la stabilité des entreprises ni vis-à-vis du marché. Il devient donc capital de proposer une perspective de carrière personnalisée pour chaque collaborateur.¹⁰¹

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

¹⁰⁰ DURONI (A), Op.cit. p.23.

¹⁰¹ Ibid., p.24.

Chapitre 03 :

**L'analyse de l'apport du
Marketing RH sur la
fidélisation des salariés
en sein de l'entreprise
GROUPE COSIDER**

L'analyse de l'apport du Marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de l'entreprise GROUPE COSIDER

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

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

Section 01 : présentation général de « GROUPE COSIDER »

1. Historique de l'entreprise :

Sous forme de société d'économie mixte, Cosider a été créée le 1er janvier 1979 par la société nationale de sidérurgie (S.N.S) et le groupe Danois Christiani et Nielsen.

En 1982, COSIDER devient filiale à 100% de la S.N.S suite au rachat par cette dernière des actions du partenaire Danois. Dans le cadre de la restructuration organique des entreprises publiques décidée par les autorités algériennes, Cosider est transformée en 1984 en entreprise nationale placée sous tutelle du Ministère de l'Industrie Lourde.

A la faveur de l'application des lois et des réformes économiques, dont notamment celles relatives à l'autonomie des entreprises publiques en 1988, COSIDER fut transformée en société par action en octobre 1989.

Cosider a su créer et exploiter divers opportunités qui lui ont permis de développer et d'élargir son domaine d'intervention vers d'autres activités ne relevant pas uniquement de la branche du bâtiment et des travaux publics. Contrairement à ses concurrents présents sur le marché local, favorisée en cela par sa stabilité et sa volonté d'entreprendre, Cosider s'est engagée à diversifier en l'espace d'une décennie, ses portefeuilles d'activités et de clients.

L'analyse de l'apport du Marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de l'entreprise GROUPE COSIDER

Une évaluation continue, par croissance interne, a fait de Cosider le plus grand Groupe Algérien de B.T.P.H. Aujourd'hui, Cosider Groupe SPA au capital social de **17 800 000 000 DA**, est organisé en un groupe de sociétés détenant 100% du capital de huit (08) filiales.

Le Groupe occupe la première place du BTPH en Algérie et la onzième en Afrique (selon Jeune Afrique). C'est aussi une activité de 87 milliards de dinars et plus de 28 500 collaborateurs jusqu'à la fin de l'exercice 2013.

Ces performances sont le résultat d'un sens aigu de l'organisation et de la rigueur, c'est également le résultat d'une culture d'entreprise forte qui a permis de réunir les meilleurs talents pour constituer des équipes de collaborateurs fortement motivés.

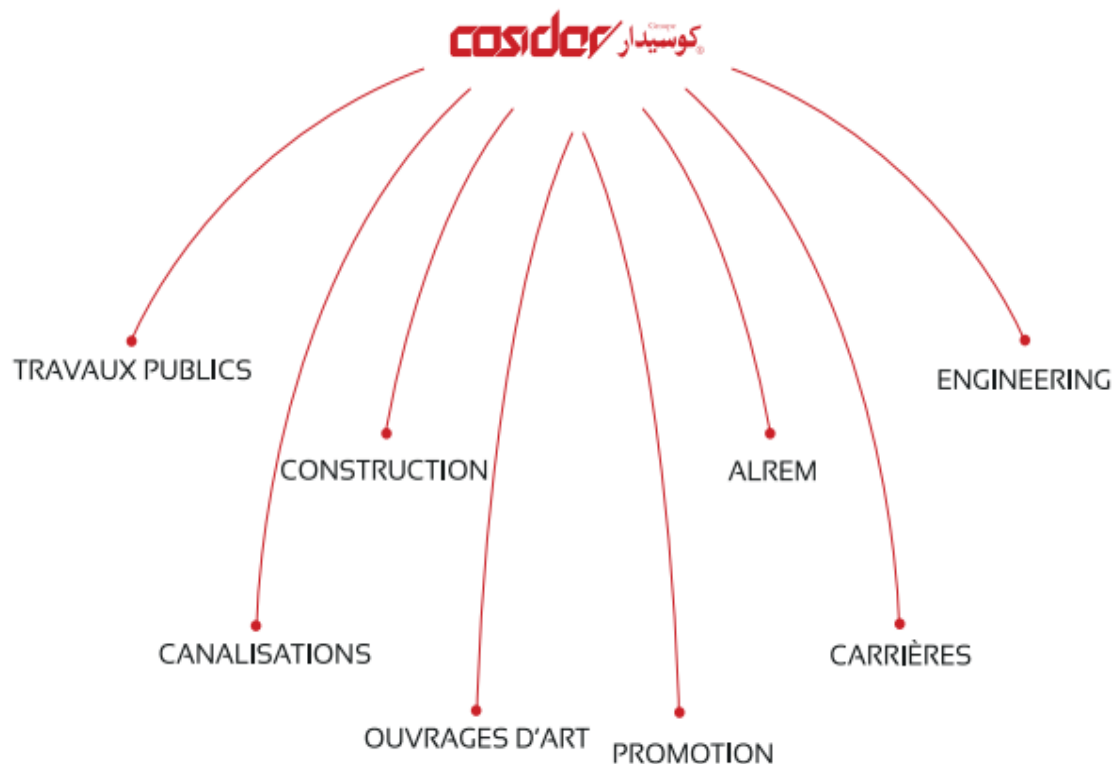
2. Les activités de l'entreprise :

Les activités de l'entreprise s'articulent autour de 8 filiales qui prennent en charge :

- Canalisations : transport d'hydrocarbures (oléoducs, gazoducs)
- Infrastructures : autoroutes, pose de voies ferrées, aéroports, travaux maritimes, grands ouvrages d'art.
- Hydrauliques : barrages, grands transferts, adductions d'eau, assainissement et traitement.
- Logement : grands ensembles d'habitations programmes promotionnels.
- Constructions industrielles et bureaux.
- Infrastructures sociales : hôtels, hôpitaux, universités, complexes sportifs.
- Production et exploitation de carrières d'agrégats.
- Maintenance d'engins de travaux publics.
- Rénovation d'organes des engins de travaux publics.
- Fabrication de coffrage : pour la construction, charpente métallique, chaudronnerie.
- Financement de programmes promotionnels, vente de logements.

L'analyse de l'apport du Marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de l'entreprise GROUPE COSIDER

Figure N°09 : Organisation par métier des filiales du groupe Cosider



Source : document interne de l'entreprise

3. Les différentes filiales de groupe Cosider :

Cosider durant plusieurs années s'est focalisée sur la diversification de son champ d'activité. En effet, Cosider comme étant un groupe est organisé en plusieurs filiales centrées chacune sur un métier de base.

Les quatre filiales de soutien (Carrières, Alrem, Promotion, Engineering) activent en priorité au profit des filiales travaux (Travaux publics, Canalisations, Construction, Ouvrages d'art). Leur forte complémentarité et leur culture d'entreprise rapprochent ces sociétés pour apporter au marché du BTPH une offre globale à forte valeur ajoutée et un accompagnement à tous les stades de développement d'un projet.

L'analyse de l'apport du Marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de l'entreprise GROUPE COSIDER

- **Cosider travaux publics :**

Créé en mars 1995, Cosider Travaux Publics recèle une grande expérience dans la maîtrise de la construction des grands ouvrages d'infrastructures publiques. Elle a à son actif un nombre appréciable d'ouvrages réalisés avec un succès qui lui est reconnu et qui fait d'elle au niveau national un leader incontesté dans son domaine d'activité.

La filiale a adopté une organisation divisionnelle qui se caractérise par une segmentation stratégique de ses activités (Infrastructures routières, Travaux ferroviaires, Barrages et Ouvrages spéciaux), permettant ainsi un positionnement adéquat sur le marché et de meilleures performances.

Cosider Travaux Publics emploie 11647 collaborateurs (2015) à travers le territoire national. Son chiffre d'affaires atteint 47.619.256.550 DA et ses activités sont : Routes et autoroutes, voies ferrées, pistes d'aérodromes, travaux maritimes, viabilisation industrielle, traitement des terrains par injection, métro, barrages.

- **Cosider canalisations :**

Elle est spécialisée dans la construction d'ouvrage pour le compte des secteurs de l'énergie de l'hydraulique.

- **Cosider construction :**

Filiale du groupe Cosider, au capital de 29.859.451.932 DA, et d'un effectif de 13.726 agents. Cosider Construction occupe une position dominante dans les deux grands domaines d'activités que sont le Bâtiment et le Génie civil.

La filiale totalise dans son capital expérience plus de 75 000 unités de logements (social, promotionnel et location-vente) réalisées. Dans le génie civil, elle a son actif des centaines de réalisations : hôpitaux, usines, bâtiments à usages socio-éducatifs, tours d'affaires, bases aériennes, ouvrages hydrauliques (bâches à eau, réservoirs...)...

Cosider Construction continue son développement sur de nouveaux marchés en cours de concrétisation tels que les sièges d'organismes publics, centres universitaires, infrastructures civiles et militaires, logements et hôpitaux.

L'analyse de l'apport du Marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de l'entreprise GROUPE COSIDER

- **Cosider ouvrages d'ART :**

Cosider Ouvrages d'Art a pour objet l'étude et la réalisation des constructions relevant du domaine des infrastructures et travaux publics, notamment les ouvrages d'art, les fondations spéciales et le traitement des terrains par injection. Elle a atteint un chiffre d'affaires de 11.844.933.261 DA et d'un effectif de 2811 agents (en 2015). Ses activités sont : Réalisation de trémies, ponts, viaducs et parkings souterrains et fondations spéciales.

- **Cosider carrières :**

Cosider Carrières est spécialisée dans la production des matériaux de carrières (Agrégats pour béton, sable, grave concassée, matériaux de compactage), elle intervient dans le domaine de la production et la commercialisation d'agrégats provenant de gisements massifs ou de concessions d'oueds. Les granulats produits sont utilisés principalement dans les routes, les bâtiments, les travaux ferroviaires...

La société a réalisé un chiffre d'affaires de 2.752.261.693 DA avec un effectif de 831agents (2015), elle dispose à ce jour de 21 gisements, dont 19 en propriété et 3 pour le compte de Cosider Travaux Publics.

Les gisements sont exploités selon le système des gradins successifs conformément aux réglementations en vigueur en la matière. La situation géographique des différents gisements répond aux conditions par rapport aux sites urbains et aux grands projets d'infrastructures projetés par l'État.

- **Cosider ALREM :**

Cosider Alrem a pour missions la maintenance, l'entretien et la rénovation du matériel de travaux publics des filiales du Groupe. La société dispose pour cela de trois unités de rénovation implantées à Blida, Rouiba et M'sila. Les unités de Blida et M'sila sont spécialisées dans la rénovation des engins de chantiers et les véhicules industriels, tandis que celle de Rouiba se charge de la rénovation des moteurs, boîtes à vitesse, convertisseurs...et de l'usinage et de la fabrication mécanique.

La filiale dispose d'un effectif de 580 agents (2015) et a réalisé un chiffre d'affaires de 1.874.700.187 DA (selon le TCR du groupe en 2015), ses activités sont :

L'analyse de l'apport du Marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de l'entreprise GROUPE COSIDER

- ✓ Entretien et rénovation (moteurs, boîtes...) ;
- ✓ Travaux d'usinage et de fabrication mécanique ;
- ✓ Location des matériels de travaux publics et de transport ;
- ✓ Formation de conducteurs d'engins et du personnel de maintenance.

• Cosider promotion :

La filiale Cosider Promotion est un acteur économique national incontournable dans le domaine de la conception, du financement et de la construction de programmes immobiliers. L'expérience et le professionnalisme de son encadrement demeurent un atout important lui permettant de maîtriser les études et l'ingénierie, l'aménagement urbain et industriel, le pilotage et le suivi des projets et la restauration du vieux bâti.

La filiale a obtenu un chiffre d'affaires de 2.084.747.144 DA (en 2015) et son effectif est de 159 agents, elle répond à une stratégie d'intégration économique initiée par le Groupe, validée par la mise en place d'un système management qualité, selon la norme ISO 9001 / 2000. Sa raison d'être est certes la création de richesses, en plus d'être un partenaire fiable apte à offrir une habitation standing, des espaces de bureaux, locaux commerciaux et autres infrastructures avec des coûts étudiés, une qualité appréciable et surtout dans des délais raisonnables. Les activités de cette filiale sont :

- ✓ Logements individuels, semi collectifs et collectifs ;
- ✓ Villages touristiques intégrés ;
- ✓ Centres d'affaires ;
- ✓ Équipements et autres.

• Cosider Engineering :

Cosider Engineering, créée en 2011 est la dernière née des filiales du Groupe. Elle est investie de la mission de développement des principaux métiers liés à l'assistance à la maîtrise d'œuvre, l'ingénierie de la conception, l'ingénierie d'exécution, le diagnostic, l'expertise et l'étude de faisabilité.

La société est chargée de développer au sein du Groupe les activités d'étude, d'ingénierie et de conception générale. Une assise financière conséquente lui permet d'assurer

L'analyse de l'apport du Marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de l'entreprise GROUPE COSIDER

toutes études de projets d'envergure, ce qui favorise le confortement de sa position sur le marché. Son personnel s'évalue à 150 agents et son chiffre d'affaires 207.481.755 DA en 2015, ses activités sont :

- ✓ Conception architecturale et fonctionnelle de logements ;
- ✓ Étude de structures et autres corps d'état secondaires ;
- ✓ Conception de routes, voies ferrées et méthodes de réalisation ;
- ✓ Études d'ouvrages souterrains, ouvrages d'art et ouvrages spéciaux ;
- ✓ Études topographiques et géotechniques ;
- ✓ Études de conception d'ouvrages hydrauliques ;
- ✓ Études de transferts hydrauliques.

4. Réalisation du groupe Cosider :

Durant ces dernières années Cosider a eu à connaître en plus de ses activités traditionnelles, à savoir la réalisation des projets et ouvrages relevant de son métier de base, un certain nombre d'événements liés à son organisation et sa mise à niveau aux normes référentielles internationales.

Grâce à son management stratégique, ainsi qu'à l'expérience cumulée sur des ouvrages d'envergure, le Groupe Cosider est en mesure actuellement de concurrencer tous les spécialistes du domaine. Le Groupe, par l'entremise de ses filiales et en dépit d'une concurrence internationale agressive, détient une part confortable du marché.

Les engagements des pouvoirs publics, à maintenir le cap du développement ainsi que la projection de nouveaux investissements pour les cinq prochaines années, vont lui permettre d'étendre ses prétentions à développer ses moyens d'intervention et à augmenter de façon significative son chiffre d'affaires. Dans chacun des secteurs d'activité le Groupe a son palmarès où est enregistré un nombre important d'ouvrages exceptionnels.

Les réalisations de Cosider sont significatives en nombre et en qualité :

- Un nombre important de barrages réalisés à ce jour, de tous types (terre compactée, béton voûte...) ;

L'analyse de l'apport du Marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de l'entreprise GROUPE COSIDER

- Un palmarès éloquent dans la pose de pipe-lines de tous diamètres pour le transport des hydrocarbures et de l'eau ;
- Des tunnels routiers, ferroviaires, hydrauliques et de métro totalisant un linéaire de plusieurs dizaines de kilomètres ;
- Une importante liste de pistes d'aérodromes de classe internationale ;
- La réalisation de grands chantiers de génie civil industriel et d'ouvrages d'art ;
- L'une des plus importantes sinon la plus importante capacité de réalisation dans le bâtiment (coffrage tunnel) ;
- Un nombre important d'ensembles d'habitations et d'équipements publics.

5. Le capital humain : facteur clé de réussite :

Le Groupe a toujours accordé beaucoup d'importance à sa politique des ressources humaines car il ne doit son succès qu'aux individus qui le composent. C'est la raison pour laquelle le recrutement, l'insertion professionnelle et la pérennisation des emplois figurent parmi ses défis quotidiens.

Au 31 décembre 2015, le groupe disposait d'un effectif global de 38.627 travailleurs, en progression de 15% par rapport à celui de N-1(voir annexe 04). Au cours de cette année, les sociétés du groupe ont employé un effectif moyen de 37.150 agents qui représente une évolution de 22% et une création de près de 7000 nouveaux postes d'emplois (voir annexe04).

La croissance continue des effectifs est due à l'augmentation sensible de l'activité de chacune des sociétés par la diversification des activités et l'omniprésence du groupe dans tout le territoire national, au sud principalement, qui requière un mode de fonctionnement.

L'analyse de l'apport du Marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de l'entreprise GROUPE COSIDER

6. Présentation de la structure accueillante: la Direction Ressources

Humaines :

La DRH est chargé de définir la politique globale de la GRH de l'entreprise. Dans ce cadre, elle dirige et coordonne les actions de conception et de mise en œuvre de la stratégie de GRH en lien avec les objectifs de développement de l'entreprise.

6.1 Les principales tâches de la DRH :

- Elaborer et mettre en place le système et outils de GRH en conformité avec la politique RH du groupe COSIDER;
- Mettre en place la politique de recrutement et un dispositif de sélection pour répondre aux besoins en moyens humains exprimé par l'entreprise;
- Elaborer et formaliser une politique de formation en adéquation avec la politique RH, et assurer sa mise en œuvre en étroite collaboration avec les structures centrales de l'entreprise ;
- Assurer la gestion des carrières en vue d'un développement professionnel du personnel de l'entreprise ;
- Définir la politique de l'entreprise en matière de liaison performance/rémunérations en conformité avec les pratiques groupe ;
- Assurer la gestion administrative et la rémunération des salariés;
- Etablir le budget de fonctionnement lié à la GRH;
- Veiller au respect de la législation du travail en vigueur ;
- Suivre l'évolution des différents agrégats de GRH en vue de la prise de décision;
- Auditer, conseiller et assister les différentes structures de l'entreprise en matière de GRH;
- Assurer la relation avec les partenaires sociaux;
- Veiller à l'administration, à la conception, et à la négociation de la convention collective de l'entreprise;
- Représenter l'entreprise auprès des institutions et organismes externes (inspection de travail, CNAS, CACOBATPH, agences de l'emploi, organismes de formation.....);
- Assurer un reporting périodique à la DG.

L'analyse de l'apport du Marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de l'entreprise GROUPE COSIDER

6.2 La DRH est composé de quatre (4) départements :

6.2.1 Département Recrutement :

- Analyser les besoins en personnel exprimés par les différentes structures de l'entreprise, et définir les moyens de les satisfaire;
- Prendre en charge le processus de sélection et d'orientation des candidats au recrutement ;
- Assister les structures opérationnelles en matière de sélection et d'orientation professionnelle;
- Concevoir et mettre en place les procédures de sélection de recrutement ;.
- Définir les outils et procédures de sélection et de recrutement ;
- Suivre les nouveaux recrutés et faire une évaluation de leur intégration.

6.2.2 Département GRH siège :

- Gérer le personnel affecté au siège ;
- Assurer l'action de l'entreprise quant à l'application des législations et réglementations liées au monde de travail ;
- Elaborer les procédures internes en matières de GRH et veiller au respect de leur application;
- Participer à l'élaboration des prévisions budgétaires de la DRH ; Etablir la paie du siège de l'entreprise ainsi que le calcul des charges y afférentes;
- Prendre en charge les déclarations sociales et fiscales ;
- Suivre la couverture médicale réglementaire ;
- Tenir et mettre à jour les registres réglementaires ;
- Participer à la mise en œuvre des plans de recrutement et du développement des RH;
- Assister les structures opérationnelles dans le domaine du traitement des dossiers disciplinaires.

L'analyse de l'apport du Marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de l'entreprise GROUPE COSIDER

6.2.3 Département suivi GRH chantier :

- Prendre en charge les dossiers études et analyses liées à la FRH et l'audit de cette fonction au niveau des chantiers et unités et en particulier celles relatives à:
 - ✓ l'emploi;
 - ✓ l'organisation du travail ;
 - ✓ la rémunération.
- Concevoir, mettre en place et prendre en charge la maintenance du tableau de bord de la FRH au niveau de l'entreprise;
- Auditer les structures RH au niveau des chantiers de l'entreprise;
- Suivre l'activité GRH au niveau de différentes structures de l'entreprise;
- Proposer en collaboration avec les structures techniques des améliorations à entreprendre au niveau de certains postes de travail;
- Participer à la conception et à la mise en place de la procédure d'analyse et de définition des profils de postes en relation avec les autres structures de l'entreprise.

6.2.4 Département développement des RH :

- Elaborer le plan de formation et sa mise en œuvre;
- Planifier et programmer les actions de formation (structuration des programmes de formation identification des partenaires, ordonnancement des actions de formation);
- Evaluer les actions de formation;
- Assister les structures opérationnelles en matière de sélection et d'orientation personnelle;
- Elaborer en collaboration avec les structures de l'entreprise les cahiers de charges relatifs aux actions de formation;
- Déterminer la mise en œuvre des règles d'intégration des nouvelles recrues;
- Orienter et assister l'ensemble des structures de l'entreprise dans le domaine de la formation;
- Représenter l'entreprise auprès des organes de formations et d'emploi;
- Elaborer les bilans quantitatifs et qualitatifs des actions de formations et de recrutement ;
- Elaborer une banque de données relative aux organismes de formation ;

L'analyse de l'apport du Marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de l'entreprise GROUPE COSIDER

- Superviser les procédures d'évaluation annuelle des compétences des agents;
- Définir et organiser les procédures d'évaluation des compétences;
- Assister les responsables de structures dans les entretiens d'évaluation des compétences.

Section 02 : la méthodologie de la 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.

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 **GROUPE COSIDER**.

1. Choix de la méthode de recherche :

Dans un premier temps, nous nous sommes interrogés sur la méthode la plus appropriée pour mener bien notre étude et la lecture d'ouvrages traitant des méthodes d'enquête et surtout que notre objectif est de comprendre l'impact de la pratique du Marketing RH sur la fidélisation des salariés (les clients internes), il est apparu clairement que l'approche quantitative était celle qui convenait le mieux pour mener notre enquête

1.1 Définition de l'étude quantitative :¹⁰²

La recherche quantitative vise à expliquer les phénomènes par une investigation empirique systémique des phénomènes observables par la collecte de données numériques, analysées à travers des méthodes fondées sur des techniques mathématique, statistique ou informatique.

La recherche quantitative implique la collecte et l'analyse des données qui soient quantifiables. Dans une recherche quantitative, la question de la mesure est essentielle car elle permet l'observation empirique et sa connexion avec dimension conceptuelle de la recherche.

¹⁰² <http://www.management-aims.com/pg-32-methodes-de-recherche-quantitatives-.html> (Consulté le 07/05/2018 à 17h42min).

L'analyse de l'apport du Marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de l'entreprise GROUPE COSIDER

2. Les outils de collecte des données :

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

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

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

2.1 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 ». ¹⁰³

¹⁰³ CHABANI (S) et OUACHERINE (H): *Guide de la méthodologie de la recherche en sciences sociales*, 1ère Édition Taleb impression, 2013, p77.

L'analyse de l'apport du Marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de l'entreprise GROUPE COSIDER

2.2 Conception du questionnaire :

Notre questionnaire a été élaboré et composé de trois parties :

La première partie : est une fiche signalétique, afin de ressortir les informations sociodémographiques ou le profil des répondants (sexe, âge, niveau d'étude, classe socioprofessionnelle...), (comprend 5 questions).

La deuxième partie : inclut les outils de marketing RH et la fidélisation des salariés (comprend 5 questions).

La troisième partie : concernant les attentes actuelles du personnel, par lesquelles nous cherchons à identifier les éléments qui poussent ou qui gênent le personnel à s'investir dans le travail. (Comprend 3 questions).

2.3 Sélection de l'échantillon :

Compte tenu des objectifs visés par la réalisation des questionnaires, à savoir la mesure de la satisfaction, il était nécessaire de choisir un échantillon hétérogène, afin de disposer de profils différents permettant la comparaison des réponses recueillies. Pour ce faire, nous avons fait une sélection des salariés avec qui nous pourrions entretenir, avec validation par la direction. Afin d'avoir suffisamment de réponses pour ce la produise des résultants pertinents, nous avons choisi les employés travaillant au sein des bureaux fautes de pouvoir nous entretenir avec les exécuteurs qui ont un shift assez difficile et chargé. Cela nous a permis de rencontrer le nombre de personnes nécessaires pour notre enquête.

Après avoir sélectionné les personnes, notre échantillon a donc été structuré et validé par le responsable de DRH, et finalement été composé de 60 individus.

3. Méthode de traitement du questionnaire :

Afin de traiter statistiquement le questionnaire, nous avons utilisé IBM SPSS et Microsoft Office Excel 2010, qui nous ont permis d'effectuer le tri à plat et le tri croisé nécessaires pour notre analyse.

Le tri à plat consiste à présenter le nombre d'individus de l'échantillon pour chaque modalité de variable et la proportion des réponses associées à chaque modalité de la variable

L'analyse de l'apport du Marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de l'entreprise GROUPE COSIDER

étudiées. C'est-à-dire qu'il est question de définir les effectifs et les fréquences qui leur sont associées.¹⁰⁴

Le tri croisé quant à lui, a pour objet de rassembler dans tableau unique les distributions de fréquences ou d'effectifs de deux ou plusieurs variables, dans le but de proposer une ventilation des fréquences de réponse par variable et par modalité.¹⁰⁵

¹⁰⁴ CARRICANO (M), POUJOL (F), et BERTRANDAIS (L) : analyses des données, Edition PEARSON, Paris, 2010, p.32.

¹⁰⁵ Ibid., p.38.

L'analyse de l'apport du Marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de l'entreprise GROUPE COSIDER

Section 03 : analyse des résultants

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

1. Caractéristique de la population :

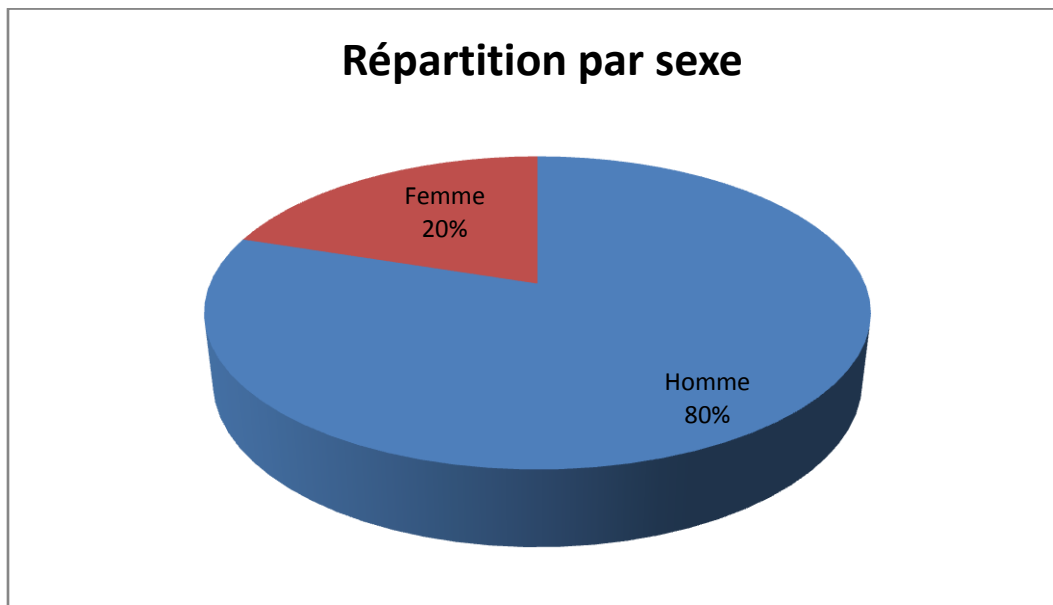
➤ Sexe :

Tableau N°04 : Répartition par sexe

Sexe	Fréquences	Pourcentage
Homme	48	80%
Femme	12	20%
Totale	60	100%

Source : établie par nos soins à partir des résultats du questionnaire.

Figure N°10 : Répartition par sexe



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

L'analyse de l'apport du Marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de l'entreprise GROUPE COSIDER

Commentaire : Sur une population de 60 individus, nous observons que les hommes représentent 80% et les femmes représentent 20%. Ces rapports font état de la répartition à l'intérieur de l'échantillon.

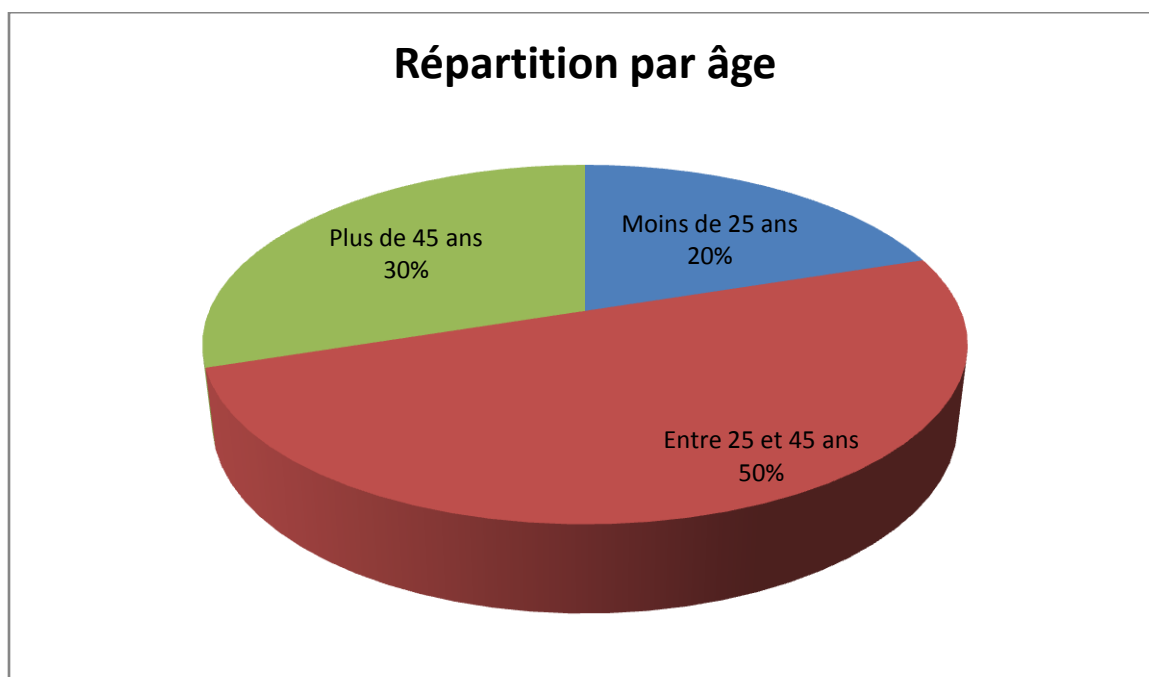
➤ Age :

Tableau N°05 : Répartition par âge

Age	Fréquences	Pourcentage
Moins de 25 ans	12	20%
Entre 25 et 45 ans	30	50%
Plus de 45 ans	18	30%
Totale	60	100%

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

Figure N° 11: Répartition par âge



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

L'analyse de l'apport du Marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de l'entreprise GROUPE COSIDER

Commentaire :

En ce qui concerne la structure d'âge de l'échantillon de notre étude le tableau ci dessus ainsi que le schéma illustre les différentes tranches d'âge de l'échantillon étudié ; la tranche d'âge entre 25 et 45 ans demeure dominante et représente 50% du total de l'échantillon.

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

➤ Niveau d'étude :

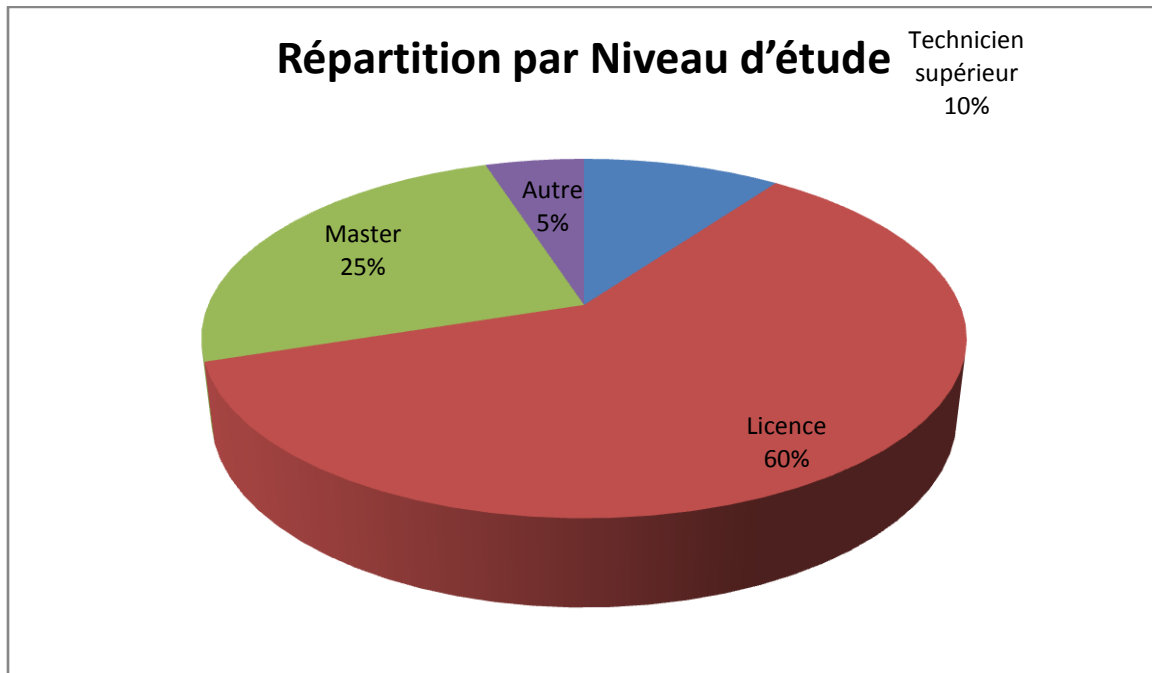
Tableau N°06 : Répartition par Niveau d'étude

Niveau d'étude	Fréquences	Pourcentage
Technicien supérieur	06	10%
Licence	36	60%
Master	15	25%
Autre	03	05%
Total	60	100%

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

L'analyse de l'apport du Marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de l'entreprise GROUPE COSIDER

Figure N°12 : Répartition par Niveau d'étude



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

Commentaire :

D'après le tableau intitulé « répartition par niveau d'études », on remarque que plus de la moitié de la population étudiée dispose d'un diplôme de licence de tout types confondus, soit la majorité de notre échantillon 60% du total de l'échantillon, s'agissant des autres enquêtes, nous retenons que les titulaires de master représentent 25% du total de l'échantillon, 10% ont un diplôme de Technicien supérieur, 5% Ont d'autres diplômes tels quels ingéniorat, DEAetc. Nous constatons à travers ces éléments que le groupe cosider emploie un personnel qui dispose des diplômes supérieurs.

L'analyse de l'apport du Marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de l'entreprise GROUPE COSIDER

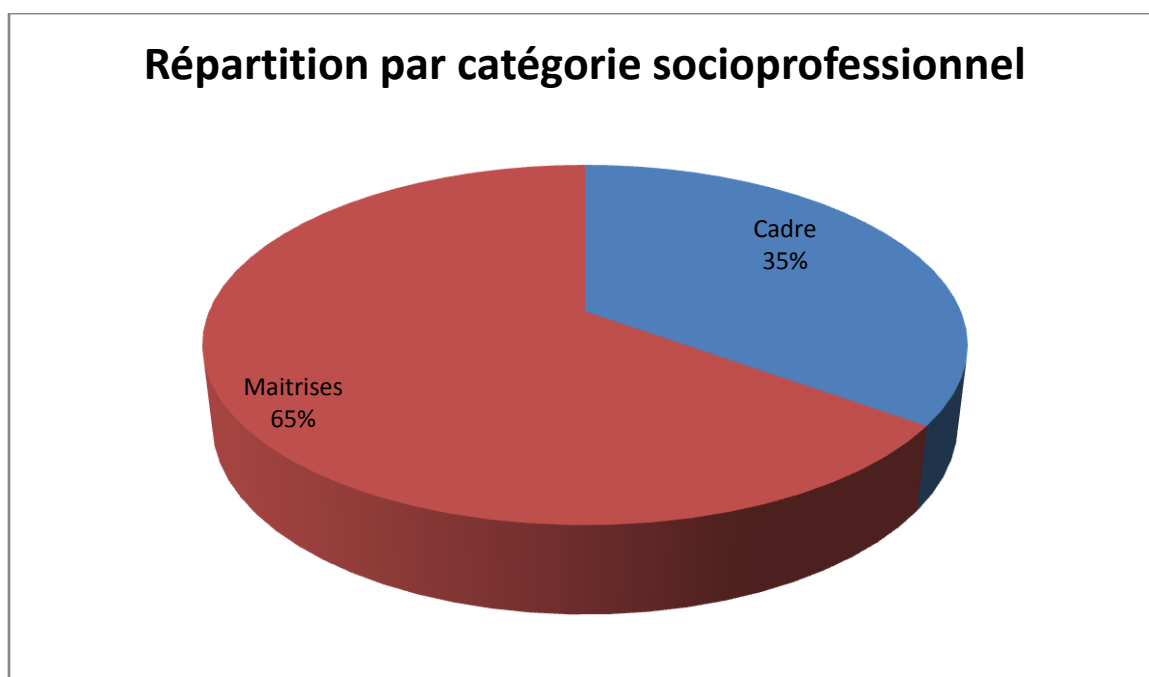
➤ Catégorie socioprofessionnel :

Tableau N°07 : Répartition par catégorie socioprofessionnel

Catégorie	Fréquences	Pourcentage
Cadre	21	35%
Maitrises	39	65%
Totale	60	100%

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

Figure N°13 : Répartition par catégorie socioprofessionnel



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

L'analyse de l'apport du Marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de l'entreprise GROUPE COSIDER

Commentaire :

La lecture de tableau intitulé « répartition par catégorie socioprofessionnelle » montre que la majorité (65%) des. enquêtés, objets de notre cas d'étude sont des maîtrises, c'est-à-dire occupent des fonctions d'ordre administratif de gestion et des affaires de cosider, Ainsi, on remarque que les cadres représentent 35% de la population étudiée.

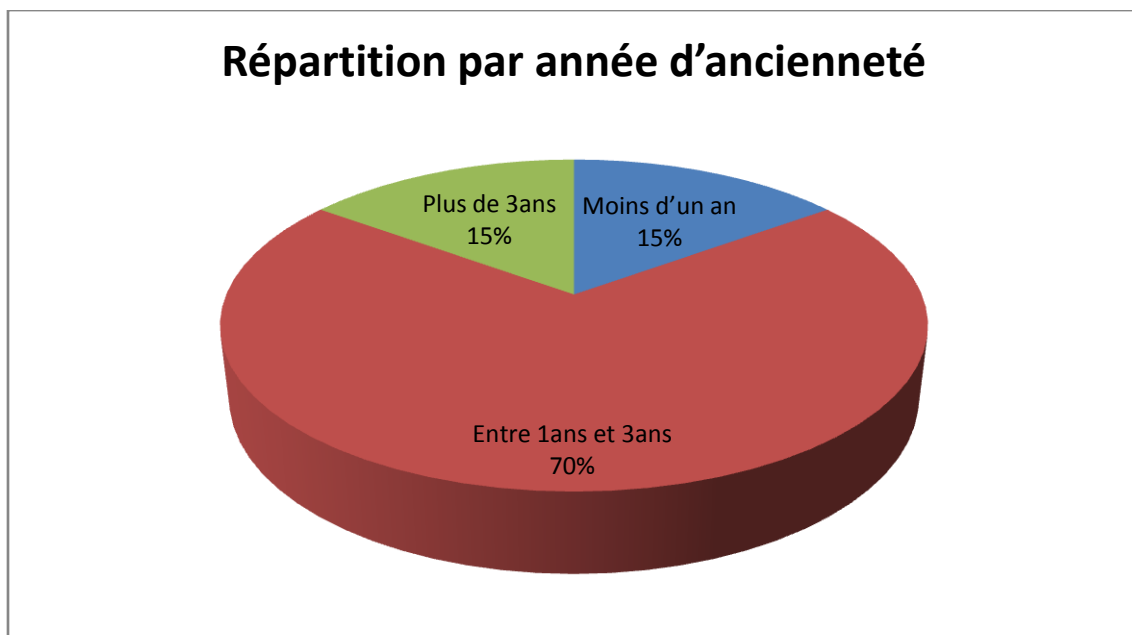
➤ Ancienneté :

Tableau N° 08 : Répartition par année d'ancienneté

Année d'ancienneté	Fréquences	Pourcentage
Moins d'un an	9	15%
Entre 1ans et 3ans	42	70%
Plus de 3ans	9	15%
Totale	60	100%

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

Figure N°14 : Répartition par année d'ancienneté



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

L'analyse de l'apport du Marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de l'entreprise GROUPE COSIDER

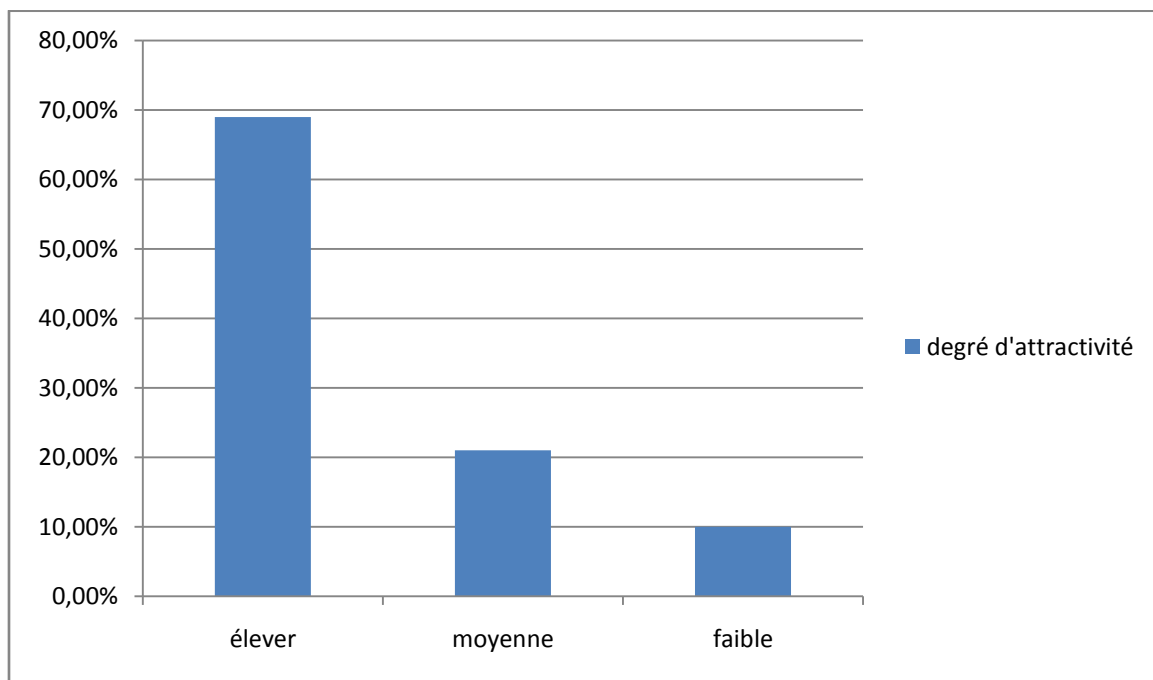
Commentaire :

D'après le tableau ainsi que la figure ci-dessus intitulée « Répartition par nombre d'années d'ancienneté », Nous observons que 70% des enquêtés ont une ancienneté entre un an et trois ans ainsi que 15% Ont une ancienneté de moins d'un an et aussi 15% pour les autres qui ont plus de trois ans d'ancienneté. Cela confirme le caractère jeune du personnel de groupe cosider.

2. Analyse des résultats concernant les questions centrales pour répondre de la recherche :

Question N°01 : comment évaluiez-vous le niveau d'attractivité de groupe cosider ?

Figure N°15 : le niveau d'attractivité de l'entreprise



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

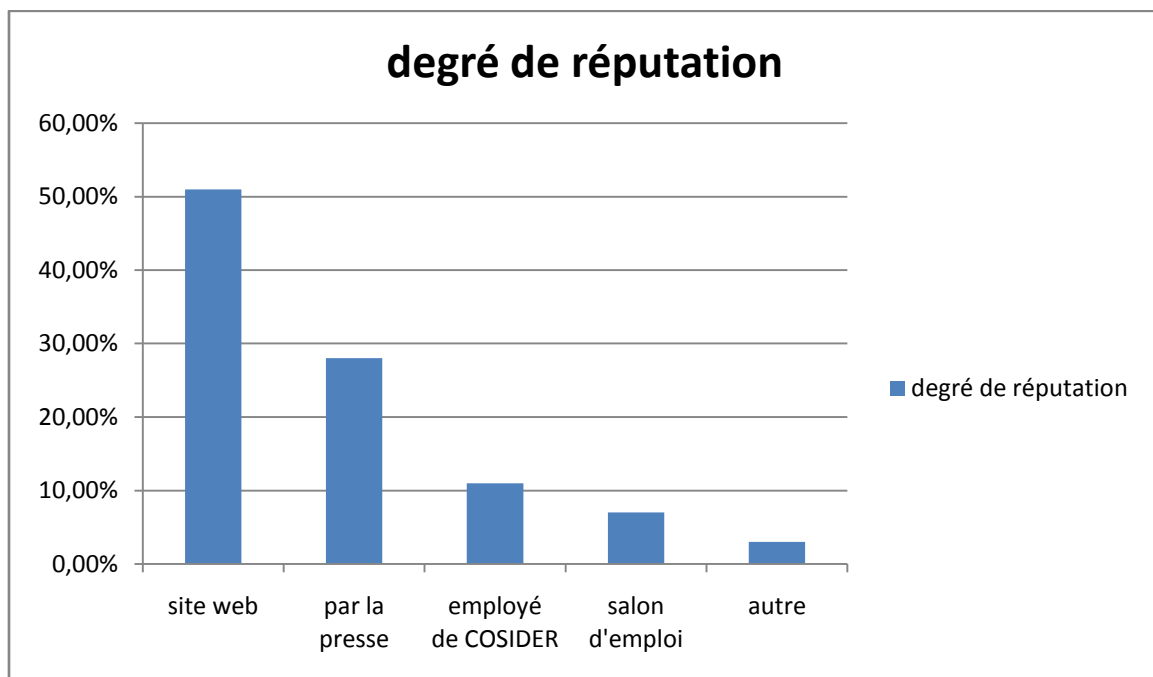
L'analyse de l'apport du Marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de l'entreprise GROUPE COSIDER

Commentaire :

La présente question a pour objectif de souligner le niveau d'attractivité que groupe cosider investie au pré de son personnel. Nous retenons que l'ensemble des enquêtés objet de notre échantillon soit (69%) perçoive que le niveau d'attractivité qu'offre groupe cosider est élever .en vois que le groupe à une image très attractive est elle à investi développer sont image en permanence.

Question N°02 : Comment avez-vous connu le groupe cosider ?

Figure N °16 : Répartition par voies de contact avec l'entreprise



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

Commentaire :

D'après la figure ci-dessus, nous observons que 51% des enquêtés ont connu groupe cosider par le site web et 28% par la presse, 11% des enquêtés du même échantillon par les employés de groupe cosider ainsi que 07% ont connu par les salons d'emplois et autres voient de contact.

L'analyse de l'apport du Marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de l'entreprise GROUPE COSIDER

Nous retenons un élément d'appréciation important à savoir que groupe cosider investie dans le domaine de la technologie et dans la promotion de son marque employeur et développe son image afin d'attire les talents.

Question N°03 :

A combien évaluez-vous votre motivation vis-à-vis de votre entreprise ?

Tableau N° 09 : Le statut et la motivation

	A combien évaluez-vous votre motivation vis-à-vis de votre entreprise ?				Totale
	Mauvais	Moyen	Bon	Très bon	
Cadre	3	7	10	1	21
Votre statut :					
Agent de maitrise	6	11	18	4	39
Totale	9	18	28	5	60

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

Commentaire :

D'après le tableau N°09, nous remarquons que la majorité des employés, les cadres et les agents de maitrise ont une bonne motivation.

L'analyse de l'apport du Marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de l'entreprise GROUPE COSIDER

Question N°04 :

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

Tableau N°10 : La formation

	L'avantage de formation					
	Oui		Non		Totale	
	Effectif	Taux	Effectif	Taux	Effectif	Taux
Cadre	21	100%	0	0%	21	100%
Maitrise	28	71.8%	11	28.20%	39	100%
Totale	49	81.67%	11	18.33	60	100%

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

Commentaire :

Cette question à pour objet de traiter l'effort de formation que déploie groupe cosider à l'égard de ses salariés; les réponses apportées par l'ensemble des enquêtés montrent clairement que, 81.67% des enquêtés des 2 catégories déclarent qu'ils ont bénéficié d'une action de formation durant leur parcours socioprofessionnel seul 18.33% des maitrises pensent le contraire et montrent qu'ils n'ont pas bénéficié de formation.

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

L'analyse de l'apport du Marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de l'entreprise GROUPE COSIDER

Question N°05 :

D'un point de vue général, à combien estimer-vous votre satisfaction au travail ?

Tableau N°11 : la motivation et la satisfaction globale :

		Satisfaction				Total
		Mauvais	Moyen	Bon	Très bon	
Motivation	Mauvais	2	5	2	0	9
	Moyen	0	15	3	1	18
	Bon	3	7	17	1	28
	Très bon	0	1	3	1	5
Totale		5	28	25	3	60

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

Commentaire :

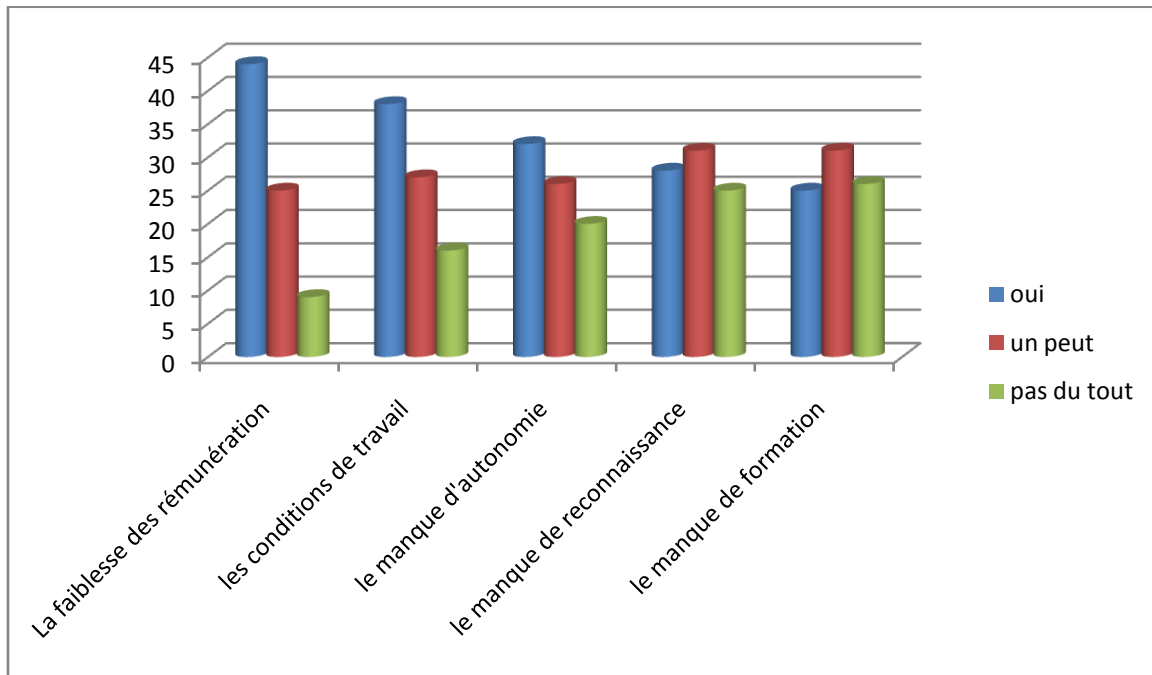
A partir de ce tableau, nous pouvons remarquer que les employés qui sont moyennement motivés sont moyennement satisfaits et ceux qui sont motivés et très motivés sont satisfaits, nous déduisons que la motivation influe sur la satisfaction au travail.

L'analyse de l'apport du Marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de l'entreprise GROUPE COSIDER

Question N°06 :

En revanche qu'est-ce qui vous handicape pour investir dans votre travail ?

Figure N °17 : les facteurs qui handicapent pour s'investir dans le travail



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

Commentaire :

D'après ces résultats, 61% des employés interrogés pensent que la faiblesse des rémunérations est un facteur qui handicape un à s'investir dans le travail. Ce qui montre que l'augmentation des salaires va être un facteur motivant.

On remarque aussi que 49% de notre échantillon ont comme vecteur démotivant les conditions de travail, ce que suppose que les conditions de travail n'est pas adopté.

Aussi, 38% des employés ont répondu que le manque de reconnaissance fait partie des facteurs qui les handicapent à s'investir au travail, ce qui demande une considération des salariés par l'entreprise.

Le manque d'autonomie handicap un peu 34% des employés interviewés à s'investir au travail. Enfin, 23% des employés interviewés ont répondu que le manque de formation les handicaps à s'impliquer dans le travail.

L'analyse de l'apport du Marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de l'entreprise GROUPE COSIDER

3. Synthèse générale :

Le groupe Cosider était notre terrain de recherche. Il constitue une entreprise publique économique algérienne qui s'intéresse au développement de ses ressources humaines.

En effet, après notre analyse des déterminants que nous avons choisi pour vérifier l'apport du Marketing RH sur la fidélisation des ces salariés, et pour une possibilité de mise en place d'une démarche Marketing RH au sein de l'entreprise groupe Cosider, nous pouvons présenter les points essentiels suivants :

- ✓ L'avantage de groupe cosider aujourd'hui est qu'elle est dotée d'une direction générale qui déploie et investi des efforts de modernisation de ses pratiques de gestion c'est-à-dire le passage de la gestion des choses au management des hommes.
- ✓ Le groupe cosider aujourd'hui déploie des efforts plus intenses à l'égard de la catégorie des cadres par rapport à celle des agents de maitrise ;nos observations sur le terrain nous ont permis de constaté cet écart : l'ensemble des enquêtés trouve que l'entreprise en question devrait redonner du sens à la catégorie de maitrise ; à titre d'exemple, l'ensemble des cadres interrogés par nos soins signale qu'ils ont les moyens nécessaires à l'accomplissement de leur mission ; par contre les agents de maitrises montre que l'entreprise n'offre pas assez de moyens à leur égard ,(49%) de cette catégorie signalent qu'il ne sont pas satisfaits à l'égard des moyens fournie par le groupe; s'agissant d'un autre écart que nous avons relevé lors de cette étude à savoir le système de rémunération ; le même sentiment d'inquiétude de la part des agents de maitrise qui signalent de leur coté que l'entreprise ne dispose pas d'un système de rémunération équitable , il existe d'après eux un déficit que l'entreprise devrait combler dans l'avenir en matière de rémunération , ;le taux de réponses à cette question est de 61% de cette catégorie.
- ✓ Le groupe cosider est une entreprise qui dispose d'un niveau d'attractive très élevé mais elle ne doit pas se contenter seulement de cet avantage concurrentiel ; il est important qu'elle mène des actions ciblées pour communiquer davantage son image de marque et développer ca marque employeur réelle et maitriser ses clients interne actuels et/ou potentiel.

L'analyse de l'apport du Marketing RH sur la fidélisation des salariés au sein de l'entreprise GROUPE COSIDER

- ✓ Parmi les insuffisances que connaît le groupe cosider dans son approche « marketing RH » c'est avant tout l'absence d'une démarche formalisée conformément aux exigences méthodologiques liées à la mise en œuvre de marketing RH dans les entreprises modernes, le problème de formalisation constitue aujourd'hui pour le groupe cosider un point faible qu'il faut l'analyser en profondeur.
- ✓ L'approche de marketing RH constitue aujourd'hui un domaine d'intérêts pour le groupe cosider qu'il faut exploiter et prêter beaucoup d'attention pour la construction d'un projet de demain pour le groupe cosider.
- ✓ La fidélisation n'est pas un simple mot ou un simple indicateur de gestion ; elle est en même temps une stratégie, que le groupe cosider qu'il faut s'investir, et une source de progrès continu à condition d'en voir tout la profondeur. Et c'est un avantage un état d'esprit des acteurs allant dans le sens de la construction d'une culture de professionnalisme.

L'entreprise groupe Cosider s'inscrit dans une stratégie de développement de ses ressources humaines basée sur le processus de formation du personnel, l'objectif est de définir la meilleure manière d'utilisation de son capital intellectuel. Cependant, nous constatons des manques et des insuffisances qui restent à atteindre et à les améliorer tels que :

- Manque d'effectifs au niveau d'ingénieurs et cadres qualifiants, ce qui a obligé les cadres, disponibles à travailler à temps plein, afin de combler le manque, au lieu de se focaliser sur la performance ;
- Manque de formateurs étrangers auprès des centres de formation nationaux ;
- La capitalisation des connaissances d'une manière informelle.

En conclusion, le marketing RH a un apport considérable dans la construction d'un projet des ressources humaines fidélisées, et prend de l'ampleur et devient un mode d'orientation dans la conduite des ressources humaines, ce dernier constitue le capital le plus précieux de projet de l'entreprise pour la fidélisation des clients internes et créer et développer une marque employeur attractive.

Conclusion générale

CONCLUSION GENERALE

L'étude de recherche que nous avons menée consistait à apprécier l'influence du marketing RH sur la fidélisation des salariés en sien 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.

En effet, cette recherche avait pour ambition d'étudier la nécessité du Marketing RH pour la pérennité de l'entreprise, cela nous à conduits à déterminer les principaux fondements du concept du Marketing RH pour présenté les concepts clés du marketing RH, le plan marketing RH, ses outils et son opérationnalisation, ainsi que la marque employeur : le principale composante de la stratégie marketing RH.

Il était nécessaire de commencer par un diagnostic de la fidélisation des salariés, afin de mieux comprendre les employés, et de recourir aux actions adéquates permettant de les fidéliser. Ainsi nous avons réalisé une étude quantitative, à travers un questionnaire, a cet effet, nous avons retenu deux paramètres, sur lesquels nous avons fondé nos hypothèses de recherche, à savoir, le Marketing RH comme outil de la fidélisation, crée une identité employeur permet d'attiré les talents et les fidéliser.

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 connaît 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.

En premier lieu, les résultats de notre étude sur le terrain de groupe cosider, nous indiquent cette dernière que la direction des ressources humaines ne cesse de satisfaire les attentes des salariés et investir dans les ressources humaine afin de les attirer et les fidéliser, par la mise en place des stratégies de management, cela explique l'ensemble des conditions qui favorisent l'émergence et la mise en place d'une démarche marketing RH.

CONCLUSION GENERALE

Nos hypothèses de départ ont été vérifiées et confirmées :

- ✓ Par les outils de Marketing RH, apporter de la fluidité, de la flexibilité et de la performance à l'entreprise via un management optimal des ressources humaines internes et externes.
- ✓ Créer une identité employeur forte et clairement perçue à laquelle les salariés pourront se rattacher et attiré les talents.
- ✓ Retenir les talents en leur permettant de gagner en compétence et en responsabilités à fin d'anticiper et répondre aux changements sociaux et comportementaux.

La confirmation de ces trois hypothèses, nous à permit de confirmer l'hypothèse globale, à savoir, « **le Marketing RH c'est un outil qui permis d'attire les talents et fidéliser les compétences et développer les ressources humaines d'une façon innovante** ».

Toutefois, il est à noter que les résultats ne sont pas sans limites, dans la mesure où l'échantillon que nous avons choisi est réduit, ce qui fait que les résultats obtenus ne peuvent être généralisés, ainsi la mise en place d'une telle démarche au sein d'une structure qui ne disposait pas auparavant, s'inscrit dans les difficultés rencontrées lors de la recherche.

Pour finir, 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, mais cela demande beaucoup de temps et de budget, il s'agit pour nous d'une contribution scientifique à l'étude d'un phénomène aussi complexe et qui nécessite d'autres éléments de réflexion plus approfondie entre le marketing RH et d'autres domaines ce qui constitue des pistes de recherches futures.

Bibliographie

Bibliographie :

1. Ouvrages :

- ❖ BENJAMIN (CH) : attirer et fidéliser les bonnes compétences, édition Afnor, 2003.
- ❖ BENJAMIN(C) : attirer et fidéliser les bonnes compétences, édition AFNOR, Paris.
- ❖ BRIGNANO (S) : communication RH, quelles réalités, Editions liaisons, Paris, 2006.
- ❖ CARRICANO (M), POUJOL (F), et BERTRANDAIS (L) : analyses des données, Edition PEARSON, Paris, 2010.
- ❖ CHABANI (S) et OUACHERINE (H): *Guide de la méthodologie de la recherche en sciences sociales*, 1^{ère} Édition Taleb impression, 2013,
- ❖ CHAMINADE (B) : Attirer et fidéliser les bonnes compétences, AFNOR, Paris, 2006.
- ❖ DECKER (J-F): « Etre motivé et réussir », édition d'Organisation, Paris, 1988.
- ❖ FANCES (R) : « Motivation et satisfaction au travail », édition EAP , paris,1988 .
- ❖ Jacques Igalens (1997). « Segmentation sociale et gestion des ressources humaines », in Encyclopédie de gestion, tome 3, Economica, Paris.
- ❖ JEA N-JACQUES (L), CHANTAL DE MOERLOOSE : *Marketing stratégique et opérationnel*, 7^e édition DUNOD, Paris, 2008.
- ❖ KOTLER (PH), KELLER (K) et MANCEAU (D) : Marketing Management, Edition Pearson, Paris, 2012.
- ❖ LENDREVIE (J), LEVY (J) et LINDON (D), Mercator : Théorie et pratique du Marketing, Dalloz, Paris, 2003.
- ❖ LETHIELLEUX (L) : « l'essentiel de la gestion des ressources humaines, 8^{ém} édition, édition lextenso, 2014.
- ❖ LIGER (P) : Le Marketing des ressources humaines : Attirer, intégrer et fidéliser les salariés, Dunod, Paris, 2004.
- ❖ LOCKE (E.A) : « la nature et les causes de satisfaction », édition Handbook, Chicago , 1976.
- ❖ MARCELLA DE MURAT : *le marketing pour non spécialistes*, édition DUNOD 2014, Paris.
- ❖ MEYER-WAARDEN (L) : « La Fidélisation client : Stratégies, pratiques et efficacité des outils du marketing relationnel », édition Vuibert, paris, 2003.

- ❖ NATHALIE VAN LAETHEM : *toute la fonction marketing*, édition DUNOD, paris, 2005.
- ❖ PAILLE (P), *La Fidélisation Des Ressources Humaines*, édition Economica, Paris, 2004.
- ❖ PANCZUK (S) et POINT (S) : *Enjeux et outils du Marketing RH*, Eyrolles, paris, 2008.
- ❖ PERETTI (J-M) : « FAQ : ressources humaines », édition dunod , Belgique , mai 2006.
- ❖ PERETTI (J-M) : « ressources humaines et gestion du personnel », 2ém édition, édition Vuibert, France, décembre 2000.
- ❖ PERETTI. (J.M), *gestion des ressources humaines*, ED Vuibert, paris, 2004.
- ❖ PHILIPPE (V) : *le plan marketing à l'usage du manager*, édition EYROLLES, Paris, 2009.
- ❖ PIERRE CHAIX : *faire un plan marketing* ; éditions e-thèques 2003, Paris.
- ❖ SEKIOU(L) et autres : « Gestion Des Ressources Humaines », deboeck , 2001.
- ❖ WEISS (D), *ressources humaines*, paris, édition Organisation, 2003.

2. Reveux et périodiques :

- ❖ KOTLER (PH) et LEVY (S.J), « Broadening the concept of marketing », *Journal of marketing*, Vol, 33, 1969.
- ❖ RYNES (S), BARBER (A), *appliquant attraction stratégies : an organizationnal perspective*, *academy of management review*, vol 15, 1990.

3. Travaux universitaire :

- ❖ ABBAS Feriel : « *L'APPORT DU MARKETING RH SUR LA FIDELISATION DES SALARIES ETUDE DE CAS : ATM MOBILIS* », mémoire de master en sciences commerciales, école des hautes études commerciales, Alger, Septembre 2015
- ❖ AGNES DOURIN : *de la marque employeur aux nouveaux enjeux RH*, Exécutive Mastère Management Stratégique des Ressources Humaines, HEC paris, 2011.
- ❖ BENBOUDJEMA (B) : «L'apport de la politique de Rémunération et du climat social à la fidélisation des salariés», mémoire master en sociologie, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2013.
- ❖ BOULARAS (Y) : «*L'INFLUENCE DES ATTITUDES AU TRAVAIL SUR LA FIDELITE DES SALARIES*», mémoire de magister en management, université d'Oran, 2013.
- ❖ COLLE (R) et MERL (A) : « L'appropriation Des Outils Marketing De Fidélisation En Grh : Le Cas D'une Taxinomie Des Stratégies De Personnalisation », recherche scientifique, université Paul Cézanne Aix-Marseille III , 2007.

- ❖ 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.
- ❖ KHODJA (N), « La pratique du marketing Rh au sein de l'entreprise Cas : ANRH », mémoire de master en sciences commerciales, école des hautes études commerciales, Alger, Septembre 2015.
- ❖ Mehdi (B), *Le marketing Rh à la lumière du progrès de la technologie 2.0 et de la génération Y : Évaluation de la perception des outils 2.0 par la génération Y et la fonction Rh chez VIVO ENERGY MAROC*, Master en sciences de gestion, LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT, Maroc, 2015.
- ❖ SEKIOU (L), *la gestion des ressources humaines*, De Boeck Université, Bruxelles, 1998.

4. **Web graphie :**

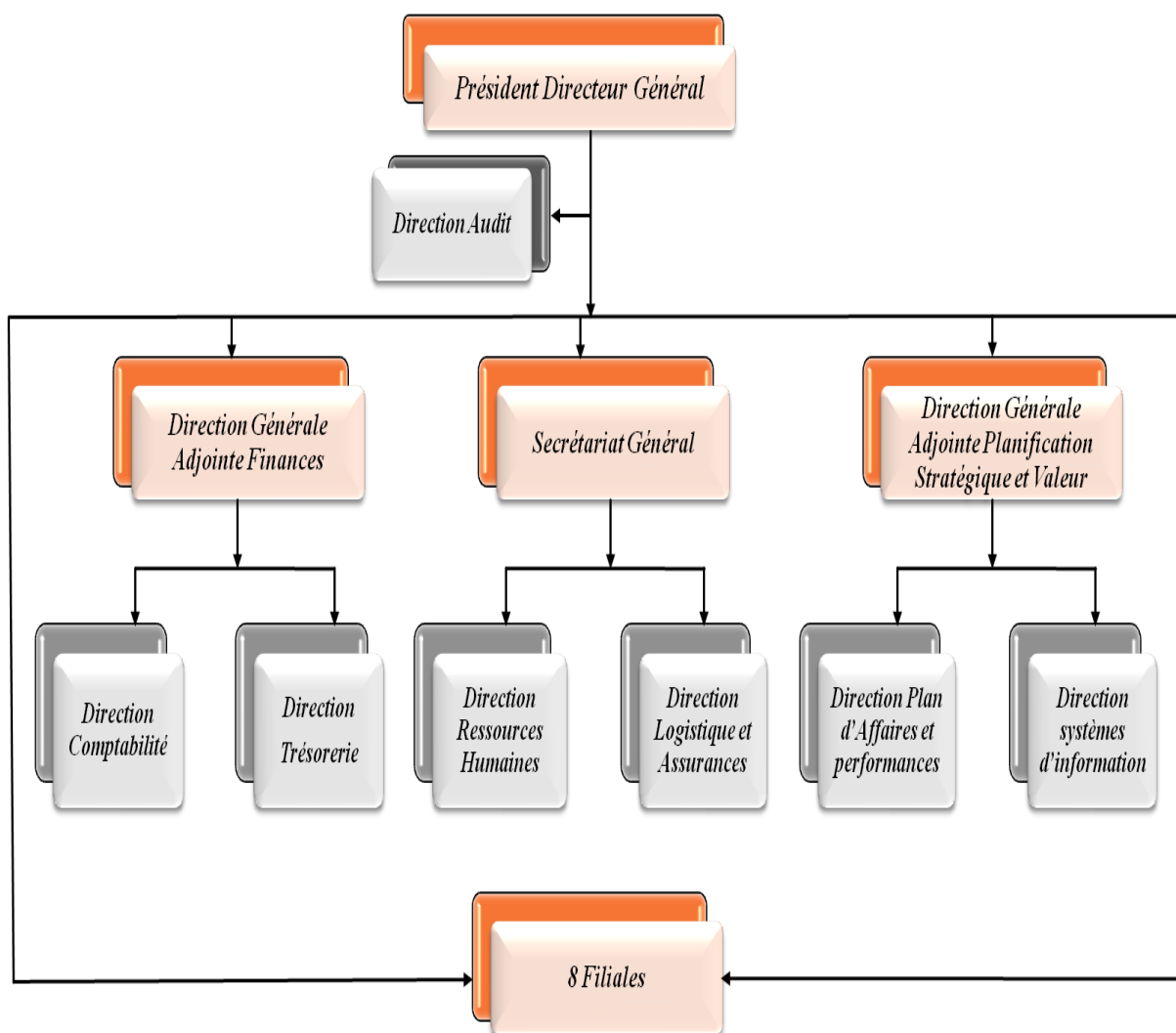
- ❖ <http://marketing-rh.tumblr.com/post/12109981256/emergence-du-marketing-appliquer-au-rh>.
- ❖ http://www.atoutrh.fr/fr/38/Le_marketing_RH.html
- ❖ <http://fr.slideshare.net/fethiferhane/marketing-des-ressources-humaines-par-fethi-ferhane>
- ❖ <http://www.blogfrancoisvelu.net16.net/?cat=12>
- ❖ <http://www.reimsms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2003cerdin-colle-peretti025.pdf>
- ❖ http://www.roberthalf.fr/EMEA/France/Rich%20Content/Publication%20Library/documents/HOW_TO...m eilleurs_employes.PDF.
- ❖ http://www.cestp.aract.fr/fileadmin/Fichier/plaquette_en_telechargement/6._etude_attirer_et_fideliser_serveurs.PDF.
- ❖ <http://www.blogfrancoisvelu.net16.net/?cat=18>.
- ❖ <http://www.management-aims.com/pg-32-methodes-de-recherche-quantitatives-.html>

5. **Autre :**

- ❖ Document privé de l'institution octroyé le service RH

Annexes

Annexe N°01 : Organigramme général de groupe cosider



Annexe N°02 : la politique de qualité



POLITIQUE QUALITE

Le Groupe COSIDER, société mère et filiales, grâce à son management stratégique, et par son image et le professionnalisme de son personnel, est aujourd'hui devenu un des leaders dans la réalisation du Plan National de Développement du B.T.P.H.

La maîtrise, et la diversification par l'entremise de ses filiales, des activités de Construction, Travaux Publics, Génie Civil, Bâtiments, Ouvrages d'Art, Canalisations et Travaux divers font de lui un acteur incontournable.

Après le couronnement avec succès de sa certification et celle de ses filiales et pour renforcer sa position et ses performances, le Groupe COSIDER engage le passage à la Version 2015 de son Système de Management de la Qualité pour toujours :

- Satisfaire davantage les exigences de ses clients et de ses partenaires ;
- Respecter la réglementation algérienne dans ses différents aspects ;
- Améliorer, par un pilotage efficace, les performances de ses filiales et leur rentabilité ;
- Améliorer en continu le fonctionnement des métiers du groupe et de ses filiales ;
- Développer et revaloriser les ressources humaines.

Ces objectifs stratégiques sont soutenus par des engagements fermes de:

- Développement de l'écoute des parties intéressées ;
- Modernisation de la gestion et des pratiques du Groupe et de ses filiales ;
- Allocation volontaire des ressources permettant le retour sur investissement ;
- De tenir des revues pour revoir les objectifs et adapter notre stratégie.

La consolidation du Groupe et de ses performances à travers cette démarche qualité s'appuie sur l'engagement et l'implication de tout le personnel du Groupe COSIDER que je ne cesserai de placer au centre de mes préoccupations pour lui assurer un cadre de travail attrayant et épanouissant.

Pour mener à bien cette mission, je charge le Responsable Management de la Qualité à l'effet de coordonner ces travaux et m'en informer régulièrement de leur avancement.

Hydra, le 15 MAI 2017



Le Président Directeur Général
du Groupe COSIDER.

Annexe N°03 : certificat de système de management



Certification attribuée à :

COSIDER GROUPE
07, Chemin du Paradou HYDRA- ALGER
16035 - ALGERIE

Bureau Veritas Certification, certifie que le système de management de l'organisme susmentionné a été audité et jugé conforme aux exigences de la norme :

Standard

ISO 9001 : 2008

Domaine d'activité

**GESTION DE PORTEFEUILLE D'ACTIONS
DETENUES SUR LES FILIALES**

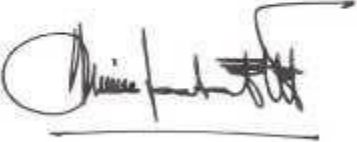
Date de début du cycle de certification : 19 Juin 2016

Sous réserve du fonctionnement continu et satisfaisant du système de management de l'organisme, ce certificat est valable jusqu'au : 19 Juin 2019

Affaire N° : DZ 229 1578
Certificat N° : 16/09010

Date : 19 Juin 2016

Amine ZOUIOUCHE
Directeur Général Algérie



Adresse de l'organisme certificateur : Bureau Veritas Algérie, 33 rue, des Pins - Hydra - Alger Algérie

Des informations supplémentaires concernant le périmètre de ce certificat ainsi que l'application des exigences du système de management peuvent être obtenues en consultant l'organisme.
Pour vérifier la validité de ce certificat, vous pouvez téléphoner au : 00 213 21 60 57 28/90



Annexe N°04 :

Diagramme de l'évolution des effectifs du groupe Cosider 2009-2015

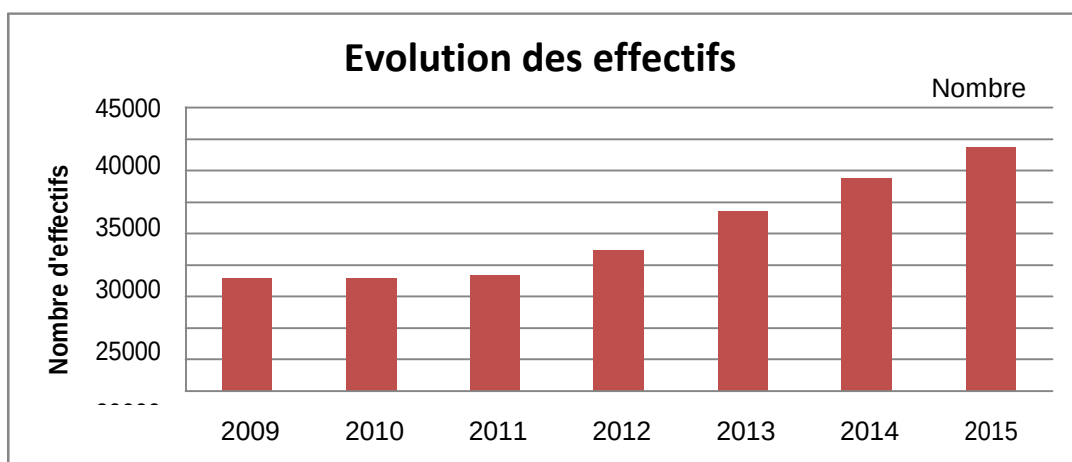


Tableau représente l'évolution de l'effectif du groupe Cosider par filiale

Filiales	2013	2014	2015	Evol 15/14
Travaux publics	7123	8883	11647	31
Canalisations	6906	8046	8669	8
Construction	10390	12212	13726	12
Ouvrages d'art	2584	2931	2811	-4
Total travaux	27003	32072	36853	15
Carrières	665	729	831	14
Alrem	562	558	580	4
Promotion	126	126	149	-8
Engineering	94	123	166	35
Total soutien	1447	1572	1726	10
Société mère	36	43	48	12
Total groupe	28486	33687	38627	15

Tableau représente l'évolution de l'effectif moyen du groupe Cosider par filiale

Filiales	2013	2014	2015	Evol 15/14
Travaux publics	6354	8025	10798	35
Canalisations	6241	7206	8531	18
Construction	9209	11017	13057	19
Ouvrages d'art	2036	2743	3054	11
Total travaux	23840	28991	35440	22
Carrières	641	705	788	12
Alrem	548	564	566	0
Promotion	115	144	159	10
Engineering	93	114	150	32
Total soutien	1397	1527	1663	9
Société mère	36	40	47	18
Total groupe	25273	30558	37150	22

Annexe N°05 : le questionnaire

Ce questionnaire a pour but de recueillir vos impressions sur la satisfaction au travail. Vos réponses seront confidentielles. Par ailleurs, ce questionnaire est anonyme et je vous assure de l'entière discrétion pour vos réponses individuelles. Son usage est d'ordre strictement pédagogique et scientifique.

1. Identification de l'échantillon :

▪ **Êtes-vous ?**

☐ Homme

☐ Femme

▪ **Quel âge avez-vous ?**

☐ Moins de 25ans

☐ [25-45]

☐ Plus de 45

▪ **Quel est votre niveau d'étude ?**

☐ Technicien supérieur (T.S)

☐ Licence

☐ Master

☐ Autre (précisez) ...

▪ **Quelle catégorie socioprofessionnelle étiez-vous ?**

☐ Cadre

☐ Maîtrise

▪ **Depuis combien d'années travaillez-vous à groupe cosider ?**

☐ Moins d' 1ans

☐ [1-3] ans

☐ Plus de 3 ans

1. Comment évaluiez-vous le niveau d'attractivité de groupe cosider ?

- ☐ Élever
- ☐ Moyen
- ☐ Fiable

2. Comment avez-vous connu le groupe cosider ?

- ☐ Par la presse
- ☐ Par le site web
- ☐ Par employé de groupe cosider
- ☐ Salon d'emplois
- ☐ Autre

3. A combien évaluiez-vous votre motivation vis-à-vis de votre travail ?

- ☐ Mauvais
- ☐ Moyen
- ☐ Bon
- ☐ Très bon

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

- ☐ Oui
- ☐ Non

5. D'un point de vue général, à combien estimez-vous votre satisfaction au travail ?

- ☐ Mauvais
- ☐ Moyen
- ☐ Bon
- ☐ Très bon

6. En revanche qu'est-ce qui vous handicape pour investir dans votre travail ?

	Oui	pas vraiment	pas du tout
-La faiblesse des rémunérations	☐	☐	☐
-Le manque d'autonomie	☐	☐	☐
-Les conditions de travail	☐	☐	☐
-Le manque de reconnaissance	☐	☐	☐

Table des matières

Table des matières :

Dédicace

Remerciement

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Introduction générale.....2

Chapitre 01 : le Marketing et les Ressources Humaines.....5

Section 01 : la gestion des ressources humaines une évolution permanente.....7

1. Généralités sur la GRH.....7

1.1 Historique de la fonction Ressources Humaines.....7

1.1.1 L'émergence de la fonction : 1850-1944..... 7

1.1.2 L'essor de la fonction : 1945-1990 8

1.1.3 Remise en cause et reconnaissance : depuis 1990..... 8

1.2 Définition de la Gestion des Ressources Humaines 9

1.3 Les missions majeures de la fonction RH.....9

1.3.1 La RH comme Expert Administratif10

1.3.2 La RH comme partenaire du Changement10

1.3.3 La RH comme Partenaire des Employés10

1.3.4 La RH comme Partenaire Stratégique11

1.4 Les Objectifs de la gestion des ressources humaines12

1.4.1 Les objectifs fonctionnels.....13

1.4.2 Les objectifs organisationnels13

Section 02 : l'émergence du marketing RH.....14

2.1 Quelques mots sur le Marketing.....14

2.2 Le mariage entre le Marketing RH et les ressources humaines.....15

2.3 La place du marketing RH dans l'entreprise	16
2.3.1 Les fondements du marketing RH	16
2.3.2 Définitions de Marketing RH	17
2.3.3 Les objectifs du Marketing RH	18
2.4 Les acteurs du Marketing RH et leurs rôles	19
Section 03 : Elaboration d'un plan Marketing RH.....	21
3.1 Le plan marketing	22
3.1.1 Définition du plan marketing	22
3.1.2 L'élaboration du plan marketing.....	23
3.2 Le plan marketing RH.....	25
3.2.1 Définition du plan marketing RH.....	25
3.2.2 La démarche d'un plan Marketing RH.....	26
3.3 Démarche stratégique et opérationnelle du plan marketing RH.....	27
3.3.1 La démarche stratégique du plan marketing RH.....	27
3.3.2 Démarche opérationnelle du plan marketing RH.....	35
3.3.2.1 Le mix marketing RH.....	35
3.4 Contrôler et améliorer le plan marketing	38
3.5 Lien entre le marketing RH et la marque employeur.....	40
3.5.1 Définition de la marque employeur.....	40
3.5.2 L'évolution de la marque employeur	41
3.5.3 Les avantages d'une marque employeur.....	41
3.5.4 Le rôle de la marque employeur	42
3.5.5 Créer et manager sa marque employeur.....	43
3.5.6 La mesure de la marque employeur	44
Chapitre 02 : l'impact du Marketing RH sur la fidélisation des salarié.....	45
Section 01 : La fidélisation des salariés et l'organisation.....	47
1.1 La fidélisation des ressources humaines.....	47

1.1.1 Définition de la fidélisation	47
1.2 Les enjeux de la fidélisation	48
1.2.1 Enjeu économique : la maîtrise de TURN-OVER.....	48
1.2.2 Enjeu démographique : La guerre des talents.....	49
1.2.3 Enjeu social et développement durable	49
1.2.4 Enjeu organisationnel.....	50
1.3 Les outils de fidélisation des ressources humaines	50
1.3.1 L'importance des différents facteurs de fidélisation	50
1.3.2 L'impact de la rémunération et le climat social sur la fidélisation.....	54
1.4 La satisfaction et la fidélisation	56
1.4.1 Définition de la satisfaction.....	56
1.5 La motivation et la fidélisation	58
1.5.1 Définition de la motivation.....	58
Section 02 : le Marketing RH comme un outil de la fidélisation des salariés.....	60
1. La fidélisation en marketing et en GRH.....	61
2. L'évolution des attentes des salariés	62
3. Fidéliser pour une relation durable.....	63
4. Les enjeux de Marketing RH sur la fidélisation des salariés	65
4.1 Gérer les carrières.....	65
4.2 Améliorer la politique de communication.....	66
4.3 Mettre en place une politique de formation.....	66
4.4 Développer sa marque employeur	66
4.5 Gérer les talents.....	67
Chapitre 03 : L'analyse de l'apport du Marketing RH sur la fidélisation des salariés en sein de l'entreprise GROUPE COSIDER.....	68
Section 01 : présentation général de « GROUPE COSIDER ».....	69

1. Historique de l'entreprise.....	69
2. Les activités de l'entreprise	70
3. Les différentes filiales de groupe Cosider.....	71
4. Réalisation du groupe Cosider.....	75
5. Le capital humain : facteur clé de réussite.....	76
6. Présentation de la structure accueillante: la Direction Ressources Humaines.....	77
6.1 Les principales tâches de la DRH.....	77
6.2 La DRH est composé de quatre (4) départements.....	78
6.2.1 Département Recrutement.....	78
6.2.2 Département GRH siège.....	78
6.2.3 Département suivi GRH chantier.....	79
6.2.4Département développement des RH.....	79
Section 02 : la méthodologie de la recherche.....	80
1. Choix de la méthode de recherche	81
1.1 Définition de l'étude quantitative	81
2. Les outils de collecte des donnés	81
2.1 Le questionnaire.....	81
2.2 Conception du questionnaire.....	82
2.3 Sélection de l'échantillon.....	82
3. Méthode de traitement du questionnaire	83
Section 03 : analyse des résultants.....	84
1.Caractéristique de la population.....	84
2.Analyse des résultats concernant les questions centrales pour répondre de la recherche....	90
3.Synthèse générale.....	96
Conclusion général.....	98
Bibliographie.....	101

Annexe.....	105
--------------------	------------