

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
HEC- Alger**



Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme
De Master en Sciences commerciales

Option : Management des Ressources Humaines

Thème :

*LE ROLE DU MARKETING RESSOURCE HUMAINE DANS L'ACQUISITION ET LA
FIDELISATION DES TALENTS*

Etude de cas : CEVITAL

Elaborée par : AIT AHMED CHEMS EDDINE

Encadrée par : HADDAD IMEN

*Année Universitaire
2017-2018*

Sommaire :

Introduction.....	5
Chapitre 1 : fondement du marketing ressources humaines	
Section 1 : historique et évolution	
1 définition du marketing.....	8
2 définitions du management ressources humaines.....	9
3 définitions du marketing ressources humaines.....	12
4 marketing et ressources humaines un mariage étonnons.....	14
Section 2 : évolution des attentes et facteurs du MRH	
1 l'évolution des attentes.....	16
2 facteurs du marketing ressource humaine.....	17
Section 3 : restructuration et nouvelle culture	
1 Une nouvelle culture marketing ressources humaines	23
2 Restructuration.....	28
Chapitre 2 : démarches et outils du marketing ressources humaines	
Section 1 : l'intelligence prévisionnelle	
1 l'étude de marchés.....	31.
2 La segmentation	33
3 le ciblage	37
4 La mise en œuvre et l'évaluation	39
Section 2 : séduire et acquérir les talents.	
1 L'acquisition des talents	40

2 Créer une marque employeur	44
3 Séduire les talents	46
Section 3 : production et fidélisation des talents	
1 le produit.....	48
2 le prix	50
3 la place	51
4 la communication.....	53
5 le personnel	55.
6 le processus.....	56
7 les preuves matérielles	56
Chapitre 3 : partie pratique	
Section 1 : présentation de CEVITAL et de la méthodologie	
1 Présentation du groupe CEVITAL	57
2 La méthodologie de recherche	63
Section 2 : analyse des résultats	
1 Les principales tendances	66
2 La validation de notre modèle	79
Section 3 : obstacle et recommandation	
1 Les obstacles rencontrés	83
2 Recommandations.....	84
Conclusion.....	86
Bibliographie	89
Annexes	90

Table de matière

Liste des tableaux :

Tableau 1 : marketing et management des ressources humaines.....11

Tableau 2 : l'évolution des attentes des salariés.....16

Tableau 3 : les niveaux de maturité du marketing ressources humaines.....82

Liste des schémas :

Schéma 1 : mariage marketing et ressources humaines.....15

Schéma 2 : complémentarité des facteurs pour démarrer le marketing ressources
humaines.....22

Liste des figures :

Figure 1 : degré d'intégration a la culture CEVITAL.....73

Figure 2 : application des facteurs marketing ressources humaines.....74

Figure 3 : niveaux de satisfaction des produits RH.....75

Figure 4 : la qualité des produits RH.....76

Figure 5 : matrice de fidélisation.....77

Figure 6 : communication des produits RH.....78

Figure 7 : matrice des dimensions appliquées à CEVITAL.....79

Introduction

Face aux nouvelles attentes sociales et au rôle des ressources humaines dans le développement, les entreprises rentrent dans l'obligation de mettre en place des nouvelles stratégies RH.

En effet, le marché du travail connaît aujourd'hui un certain paradoxe, le taux de chômage est particulièrement élevé, mais de nombreuses études montrent qu'il existe aujourd'hui une « guerre des talents », c'est-à-dire une recherche des meilleurs profils qui s'avère compliquée, et aussi de fidéliser ces talents. La priorité actuelle des DRH est d'attirer et de retenir les candidats à fort potentiel. Cette nécessité de recruter ce type de population vient du fait d'une évolution structurelle du marché. En effet, l'arrivée des multinationales et le développement à l'international d'un grand nombre de firmes font que les compétences clés dans les entreprises sont occupées par des salariés très qualifiés.

Les entreprises doivent donc faire appel à de nouvelles approches, et laisser tomber les stratégies traditionnelles, en l'occurrence le marketing ressources humaines.

Le marketing Ressources humaines a vu le jour durant cette dernière décennie. Cette nouvelle « vision » de la Gestion des Ressources Humaines est très peu citée dans les revues spécialisées, dans les débats professionnels ou sur internet. Elle est parfois encensée par les plus enthousiastes qui la voient une révolution de la fonction Ressource Humaine, mais elle est aussi beaucoup critiquée, au point que l'on peut se demander si ce concept est compris et défini de la même façon par tous les acteurs. La démarche marketing ressources humaines induit une nouvelle vision du salarié qui serait désormais considérée comme un client de la Direction des Ressources Humaines et de l'entreprise, cette démarche viendra en réponse à des enjeux identifiés comme de réelles problématiques pour les entreprises, l'attractivité et la fidélisation des salariés.

Dans ce cadre les grands groupes qui suivent attentivement ces évolutions, sont des acteurs clés du développement du marketing ressources humaines.

L'étude du marketing ressources humaines tend à s'établir actuellement comme l'un des thèmes prépondérants de l'entreprise en termes de l'attractivité et la fidélisation des talents. Ainsi, l'importance de ce sujet a pu être soulignée du fait de l'accroissement quantitatif des

attentes des salariés, donc le recours au marketing ressources humaines est considéré comme l'un des outils privilégiés par les stratégies des grands groupes.

Notre volonté d'explorer davantage ce concept nous a exhorté choisir ce thème :

Le rôle du marketing ressources humaines dans l'acquisition et la fidélisation des talents.

Dans la logique de ce qui précède, nous nous sommes posé la question principale subséquente :

- Quelles sont les stratégies du marketing ressources humaines permettant à l'entreprise de captiver et fidéliser les talents ?

Pour traiter cette problématique, nous posons les questionnements suivants :

- Quelle sont les fondements du marketing ressources humaines ?
- Dans quelle mesure stratégique se traduit le marketing ressources humaines ?
- Quels sont les apports du marketing ressources humaines dans l'amélioration des stratégies de fidélisation et d'acquisition des talents?

Pour répondre à cette problématique et ces questions, nous émettons les hypothèses suivantes :

- H1 : le marketing ressources humaines est un jumelage du marketing et des stratégies ressources humaines, pour répondre aux nouvelles attentes des talents et s'actualiser.
- H2 : le marketing ressources humaines est un levier d'attractivité d'une part, et de fidélisation d'autre part, il nous permet l'actualisation vis-à-vis des attentes et les exigences des salariés, et de créer des valeurs et un nouveau état d'esprit.
- H3 : la dimension marketing ressources humaines doit être complète. Ce n'est ni de la communication ni du marketing interne, et devrait être complétée par d'autres dimensions qu'il faudra mettre en cohérence.

L'objectif de notre travail consiste à faire prendre conscience, à un plus grand nombre de dirigeants des avantages et des modalités de la recherche réalisée dans le cadre de l'application des nouvelles stratégies portant le Marketing des ressources humaines.

Il s'agit dans notre travail, d'analyser les stratégies Ressources Humaines mis en œuvre par CEVITAL pour attirer et fidéliser ces talents et leur relation avec les stratégies du marketing

ressources humaines, dans le but de savoir à quel point le marketing ressources humaines est appliquée.

Pour répondre à nos questions de recherche et tenter d'affirmer ou infirmer ces hypothèses, nous avons adopté une méthodologie descriptive analytique axée sur une recherche bibliographique et d'un stage en entreprise en effectuant une enquête par entretien auprès des responsables et des questionnaires pour les employés.

Nous avons choisis un grand groupe comme lieu d'enquête, un choix qui est justifié d'une part à leurs stratégies de développement, d'autre part leur volonté à être attractive envers les talents en mettant en œuvre des stratégies de fidélisations.

Dans le souci de répondre à l'ensemble de nos interrogations, notre présent travail de recherche sera scindé en trois chapitres comme suite :

- Le premier chapitre concerne le fondement du marketing ressources humaines.
- Le deuxième chapitre s'intitule les démarches et outils du marketing ressources humaines, il permet de savoir les démarches et les stratégies du MRH
- Le troisième chapitre présente l'enquête sur le terrain, il illustre les résultats de l'enquête avec une méthodologie de recherche et des recommandations.

Chapitre 1 : FONDEMENT DU MARKETING DES RESSOURCES HUMAINES

Section 01 : Historique et évolution

Le fondement du marketing des ressources humaines est d'utiliser les techniques du marketing dans les ressources humaines tout en considérant le salarié comme étant un véritable client.

Dans ce cadre, nous allons consulter des définitions du marketing et celle du management des ressources humaines à l'effet de faire ressortir les points communs et l'inspiration de ses deux métiers.

1. DEFINITIONS DU MARKETING

Kotler et Dubois définissent le marketing comme étant « Le marketing est le mécanisme économique et social par lequel individus et groupes satisfont leurs besoins et désirs au moyen de la création et de l'échange avec autrui de produits et services de valeur ».¹

Jusqu'à maintenant on est loin du management des ressources humaines, le marketing en cette définition est concentré sur la satisfaction par des choses à valeur on parle produits et services par ce qui est dit le mécanisme économique et social donc c'est un échange entre deux parties l'une des deux est la partie prenante qui cherche à accroître un niveau de satisfaction en prenant en compte les facteurs économiques et sociaux.

Les facteurs économiques et sociaux nous rapprochent au management des ressources humaines.

La définition du marketing selon Jacques Lendrevie et Julien Lévy, « Le marketing est un des moyens d'action qu'utilisent les organisations pour influencer en leur faveur le comportement des publics dont elles dépendent. »

Le marketing pour eux précisément, « l'effort d'adaptation des organisations à des marchés concurrentiels pour influencer en leur faveur le comportement des publics dont elles dépendent, par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celles des concurrents »²

Cette définition parle de fidélisation par des moyens d'action et elle parle aussi d'adaptation c'est-à-dire d'actualisation avec des offres à valeur pour un public cibler et étudier par son comportement.

Les mots clés de cette définition nous rapprochent vers le management des ressources humaines qui parle aussi de fidélisation sachant que les moyens ne sont pas les mêmes.

¹ KOTLER (F) et DUBOIS (B) : **marketing management**, Pearson; Édition : 13, France, 2009.

² LENDREVIE (J) et LEVY (J) : **Théories et nouvelles pratiques du marketing**, Mercator, 10e édition, Dunod, 2012.

Pour se rapprocher plus en utilisant d'autres définitions marketing on retrouve que d'autres auteurs éclaircissent que le marketing ce n'est pas qu'un moyen ou un mécanisme pour séduire les publics externes.

Pour cela on trouve la définition de Raymond Aron qui dit que : « le marketing est un duel à plusieurs ».

Il veut dire par cette définition que le marketing se n'est ni du commerce, ni de la communication, ni de la vente, c'est un esprit qui est du ressort de la DRH.

En comprenant par là que le marketing c'est un état d'esprit une culture qui est imposée par la DRH, pour créer de la valeur, et aussi il regroupe plusieurs organismes.

À partir de là on retrouve que le marketing touche d'autres dimensions donc il peut être relié au management des ressources humaines.

2. DEFINITION DU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

En tout début la fonction ressources humaines n'existe pas dans les modèles du taylorisme et le fordisme, après sa est due à l'évolution cette pratique a eu de l'importance est à été connue sous la nomination de gestion du personnel, le terme de personnel n'était pas à la hauteur de la valeur de cette pratique, pour cela la fonction a été développée pour qu'elle ait plus de valeur gestion des ressources humaines et grâce au fait du management qui a intégré cette fonction en est arrivée au management des ressources humaines.

Définition de la GRH selon P. Roussel³ :

« La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. »

Cette définition veut dire que l'atteinte des objectifs d'une entreprise est tenue par l'efficacité de ses ressources humaines et la GRH c'est elle qui conduit ces personnes à travers un mode de fonctionnement et stratégies qui développent leurs compétences pour atteindre les objectifs.

³ Patrice Roussel est coordinateur de l'équipe de recherche au LIRHE, Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi, créé en 1995. Le LIRHE est composé de chercheurs en droit social et économie du travail de l'Université des sciences sociales de Toulouse, et de chercheurs en gestion des ressources humaines de l'Institut d'Administration des Entreprises de cette même université. Sa vocation est de développer des recherches sur l'emploi, le travail et la gestion des ressources humaines par des études théoriques et empiriques soit interdisciplinaires, soit au sein d'un des trois départements du laboratoire (Gestion, Économie, droit).

Pour l'instant on ne retrouve pas un aspect directement lié au marketing qui apparait, seulement qu'on retrouve des choses qui sont cachées dans le mode de fonctionnement et la stratégie de la GRH liée à l'esprit marketing, ou le point commun entre ses deux c'est le facteur de communication.

L'évolution de cette pratique à émerger la notion du management des ressources humaines qui se définit comme étant le processus de gestion des ressources humaines de l'entreprise donc il fait référence à la GRH dans l'entreprise.

Définition du management des ressources humaines selon les experts Ooreka⁴ :

Le management des ressources humaines, également nommé gestion du personnel, est l'ensemble des pratiques ayant pour objectif de disposer d'un capital humain motivé et performant pour optimiser le fonctionnement d'une organisation.

L'émergence du management a évoqué une capitalisation des ressources humaines, toutes utilisent des pratiques à la fois rationnelles et émotionnelles pour optimiser le fonctionnement.

Par cette définition on est arrivée aux trois rôles de la fonction ressources humaines : celui d'attirer, conserver, et développer, toutes savent que ces trois rôles ont pour objectif principal d'avoir et de fidéliser un capital humain talentueux.

Donc la fonction management des ressources humaines est primordiale pour la bonne marche d'une entreprise, à savoir quelle intervient à tous les niveaux de l'organisme que ce soit au niveau de production, de commercialisation, financier et social, ce qui fait que celle-ci est en relation avec le marketing, et relie la définition de Raymond qui dit que le marketing est un état d'esprit qui est du ressort de la DRH avec les principes du management des ressources humaines on peut se sortir avec une nouvelle notion du marketing des ressources humaines qui est due à l'évolution parallèle des deux fonctions, et au point commun de ces dernières.

Pour cela on va présenter un tableau à la fois comparatif entre le marketing et le management des ressources humaines qui donne la différence entre ces deux fonctions et à la fois complémentaire qui donne la liaison et les points communs entre ces deux fonctions.

⁴ <https://www.ooreka.fr/> (publié février 2018 consulté mars 2018).

TABLEAU I 1 : marketing et management des ressources humaines

	MARKETING	MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES
Point de départ	considérer les clients comme cible majeure	Considérer le salaire comme étant un capital
Objectifs	Fidéliser les clients Produire des produits/services a valeur Accroître la satisfaction des clients	Atterrir et conserver et développé les bonne personne pour accroître les objectifs de l'entreprise
Concept clé	Clients	Salarie
Mots clefs	Fidéliser Mix marketing Satisfaire Segmenté, cibler	Recrutement Rémunération GPEC Formation Fidéliser «gestion de carrier »
Outils au cœur de la démarche	Publicité Canal de distribution Des produits ciblant le client	Système de récompense, formation etc..... pour augmenté la satisfaction des salaires
Champs d'intervention	Production Commercialisation Distribution	Tout l'organisme de l'entreprise

Source : réalisé par nous

mêmes.

Jusqu'à maintenant en retrouve une convergence entre c'est deux fonctions se n'est qu'une petite face d'un immense iceberg qui s'appelle le marketing des ressources humaines pas encore exploré a ce jour.

À partir de la en peut démarrer ou concevoir un plant marketing RH qui se concentre sur les point commun du marketing et du management des ressources humaines qui sont en premier l'objectif de ces deux dernier qui est la satisfaction et la fidélisation.

3. La définition du marketing des ressources humaines.

La notion marketing des ressources humaines a eu naissance les années 1980 pour créé un immense dilemme certain en traduit cette notion par la communication et d'autre par les facteurs social.

Le marketing des ressources humaines a connu déférente définition a travers le temps par des marketeurs et des gens de ressources humaines, reste que c'est une pratique de ressources humaines que les gens du marketing peuvent collaborer.

Définition du marketing des ressources humaines :

« Le marketing RH est une démarche de marketing appliquée aux ressources humaines qui a été développée depuis les années 1980 afin de faciliter la gestion des talents. Comme 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. »⁵

Pour cette définition le marketing ressources humaines c'est le faite d'appliquée la démarche marketing à la gestion des talents donc c'est les méthodes dont une organisation dispose en interne pour la gestion des talent qu'elle contienne pour les poussé a réalisé les objectifs de l'entreprise.

Cette définition est basique dans un sans ou elle se concentre sur un champs qui est la gestion des talents, et plus convertie vers le marketing que la ressources humaines et aussi elle a la base centré sur la communication.

Un autre auteur qui a abordé se thème a proposé en premier une définition assez général et une autre bien développé il s'agit de Philippe LIGER.

Philippe LIGER définie le marketing des ressources humaines en premier comme étant :

« Une volonté d'appliquer les logiques et les techniques du marketing et de la communication pour attirer les candidats et fidéliser les salariés »⁶

Pour lui c'est le faite d'appliqué les logiques et les techniques du marketing et de la communication pour le triple rôle du management des ressources humaines est celui d'atterrir et conservé et développé les meilleur talents.

Cette définition éclaire la face visible de l'iceberg, mais reste que la définition est basée sur les techniques du marketing et de communication.

Philippe LIGER a redéfinie le marketing des ressources humaines pour qu'il arrive à mettre et éclairé la relation entre le marketing et le management des ressources humaines.

Selon Philippe LIGER le marketing des ressources humaines est :

⁵ BRIGNANO (S), **Communication RH, quelles réalités**, Éditions Liaisons, Paris France 2006

⁶ PANCZUK (S) et POINT (S), **Enjeux et outils du marketing RH**, Éditions d'Organisation, Paris France 2008, page 03.

« une nouvelle approche de la relation salarié/entreprise, qui consiste à considérer les collaborateurs, présents et potentiels, comme des clients ... pour développer des relations durable, pour faire de l'entreprise un employeur attractif et de son nom une véritable marque, associée a des valeurs »⁷.

L'auteur parle d'une relation salarié/entreprise, ou apparait le rôle du DRH et il parle aussi de la fidélisation et l'attractivité de l'employeur, il émerge la notion du client et la notion marque qui sont associé au marketing.

En cette définition en retrouve la relation de couple entre le marketing et le management des ressources humaines qui se traduit comme la considération du salarié et des candidats comme des clients afin de les séduire et les fidélisée pour faire de l'entreprise un employeur d'une véritable marque a valeur perçu.

En suivent cette définition la traduction du marketing des ressources humaines se déploie en créent de la valeur par les techniques du marketing dans la logique du management des ressources humaine pour que l'employeur soit attractif en vers les collaborateurs potentiels et fidélisé les collaborateurs présents toute en changeant la notion client par les collaborateurs.

Un autre auteur qui a consacré a ouvrage pour se thème c'est PANCZUK SERGE une véritable référence pour le domaine du marketing des ressources humaines.

Il définit le marketing des ressources humaines comme :

« Le marketing RH se définit comme un nouvel état d'esprit fondé sur des techniques marketing adaptés aux ressources humaines pour que l'entreprise et sa DRH puissent se vendre, vendre, fidéliser et se renouveler »⁸.

Il propose ici d'explorer les ressources humaines sous l'angle du marketing, à l'origine de la dénomination de marketing RH, portail de réflexions pour une association croissante des concepts de marketing et de la politique de ressources humaines.

En entend par cette définition que le marketing est une culture un état d'esprit un engagement de changement de comportement, qui est a la base fondé sur des techniques marketing adaptés aux ressources humaines c'est-à-dire appliqué les technique du marketing en ressources humaines toute en considèrent les collaborateurs présent et potentiels comme des clients pour objectifs de se vendre, vendre, fidéliser, et se renouveler, il veut dire par sa que les objectifs du marketing des ressources humaines ses d'avoir une marque employeur qui

⁷ LIGER (P), **Marketing RH**, édition Dunod, Paris, 2013.

⁸ PANCZUK (S) et POINT (S), **Enjeux et outils du marketing RH**, Éditions d'Organisation, Paris France 2008, page 04.

donne des offres a valeur et de séduire les talents et de fidélisé sa RH et de s'actualisé a son environnement.

Jusque a la nous pourront dire que le marketing des ressources humaines a eu différentes vision mais elles sont pratiquement sur la même ligne c'est celle d'utilisé les technique du marketing au management des ressources humaines.

Notre vision est différente mais elle s'inspire comme même des autre c'est pour sa qu'ont propose une autre définition est un autre plant marketing ressources humaine qui est nouveaux et premier ont notre mémoire.

Définition du marketing ressources humaines :

« Ce n'est pas seulement d'appliquée les technique du marketing aux ressources humaines, Le marketing ressources humaines est un mariage entre les technique est les démarche du marketing et du management des ressources humaines pour se sortir avec des nouvelles technique et une nouvelle culture avec un nouvel état d'esprit a fin de permettre a l'entreprise d'avoir une marque employeur/employé et de crée de la valeur et s'actualisé pour séduire et captivée et fidélisé les talents et accroitre un niveaux de satisfaction élevé qui permet de maximisé la performance pour atteindre les objectifs de l'entreprise, et de crée des nouvelle richesses. »

Nous proposons ici que le marketing ressources humaines n'est une fonction ou une technique ou une démarche, et ce n'est pas un domaine fermé et basé sur l'application des techniques du marketing aux ressources humaines, c'est toute une culture des démarche des nouvelle mentalité une restructuration, c'est le faite de marié deux esprits deux fonction deux sciences pour faire naitre un autre état d'esprit bien éduqué sur des valeur pour maximisé la performance.

En faite le marketing ressources humaines et un domaine du management des ressources humaines qui peut collaborer avec le gens du marketing.

En arrivent la, la face de l'iceberg et plus visible on peut maintenant développer un véritable plan marketing ressources humaines totalement différent de ceux qui précède.

En premier nous allons commencer par le changement de la culture et de l'état d'esprit en suite nous allons proposer une restructuration, et en final nous allons parler des démarche et outils du marketing ressources humaines.

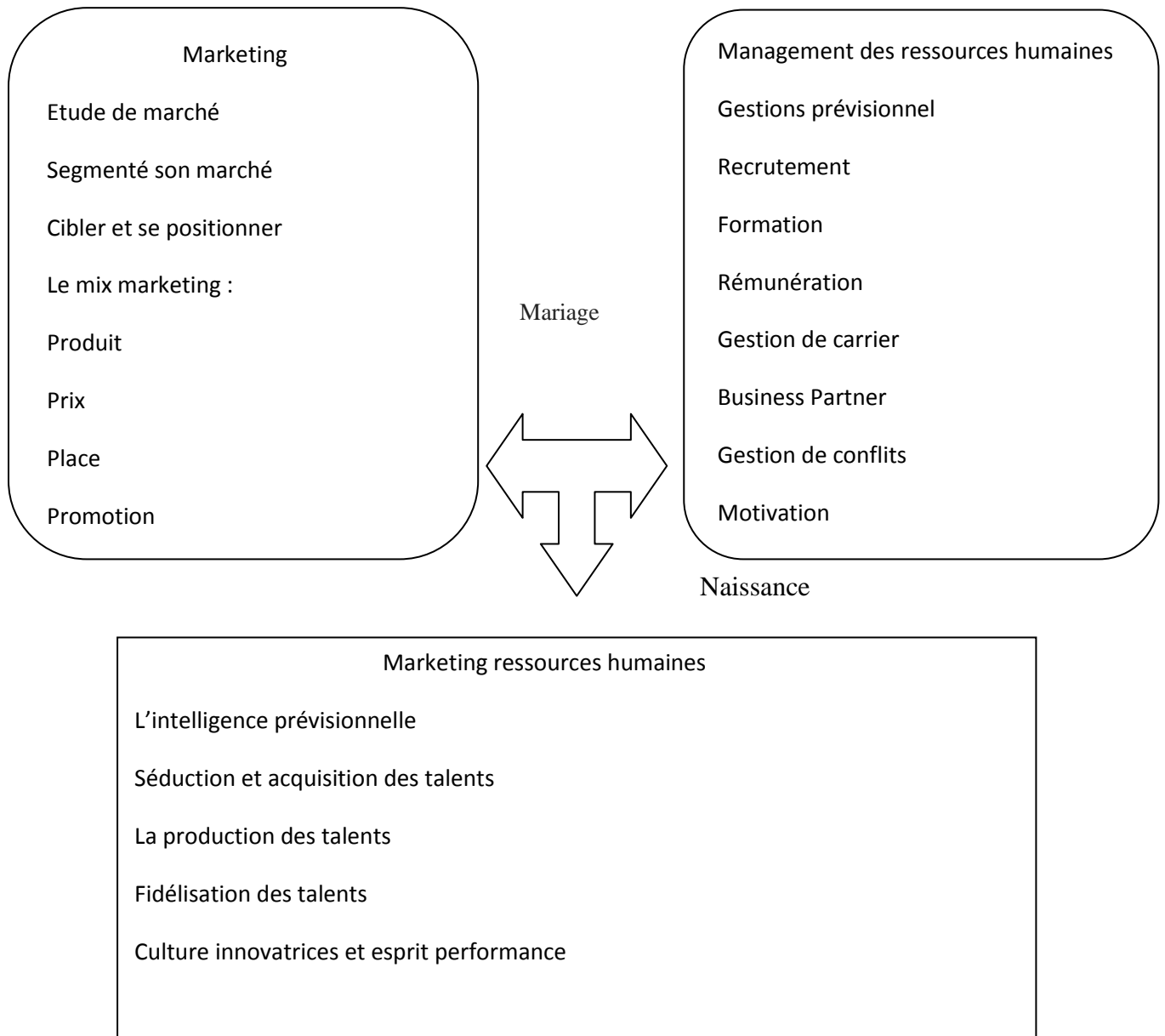
4. Le marketing ressources humaines un mariage étonnant entre le marketing et ressources humaines :

Le mariage entre ces deux pratiques donnera une nouvelle discipline appelé le marketing ressources humaines qui doit s'éduqué sur des valeurs de performances de ses parent.

Nous proposons ici de jumeler les domaines d'intervention du marketing et du management des ressources humaines qui vont nous donner un autre champ une autre discipline avec une

propres culture une autre démarche, issu du marketing et du management des ressources humaines.

Schéma 1 : mariage marketing et ressources humaines



Source : nous mêmes

Le mariage entre le marketing et le management des ressources humaines a produit une naissance d'une nouvelle pratique avec des nouvelles démarches qui sont conçu du jumelage des deux fonctions.

Section02 : évolution des attentes et facteurs du MRH

1. L'évolution des attentes des salariés :

Les attentes des salariés ont connu des déférences a travers le temps, a chacune des ces période les attentes ont était différente, le tableau rond visible les attentes des salariés a travers le temps :

Tableau 02 : l'évolution des attentes des salariés

	ATTENTES TRADITIONNELLES	ATTENTES DES ANNÉES QUATRE-VINGT-DIX	ATTENTES ACTUELLES
Modèle	Emploi à vie	Fin de l'emploi a 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	Échange des compétences contre de la formation et l'acquisition d'expériences	Prise de contrôle par le salarié de son employabilité
Progression de carrière	Linéaire	Phases de transition	Chaotique
Rémunération	Garantie	Systèmes de rémunération au variable garantissant l'atteinte de résultats à court terme	Packages de rémunération très créatifs, souvent individualisés, tenant compte de la performance à très court terme
Relation avec l'employeur	Loyauté	Méfiance progressive à l'égard de l'employeur	Méfiance totale à l'égard de l'employeur
Hors travail	Loisirs	Équilibre vie privée/vie professionnelle	Ambiance et cadre de travail

Source : Serge PANCZUK, Enjeux et outils du marketing RH, Éditions d'Organisation Groupe EYROLLES 61, paris France, page 13

Un emploi à vie et une carrière planifiée contre un attachement sans faille à l'employeur : c'est le contrat moral que les entreprises et les salariés ont respecté entre les années 1950 et 1980. Mais ce système de l'emploi à vie s'est fissuré dans les années 1970-1980, pour exploser au début des années 1990.

La fin de l'emploi à vie a essentiellement eu pour conséquence principale l'évolution des attentes des salariés, des attentes qui se sont encore transformées ces dernières années.

Dans ce nouveau contexte, le contrat psychologique a évolué.

Le contrat psychologique est la façon dont un salarié et son employeur perçoivent les obligations qu'ils ont l'un envers l'autre. Il s'agit d'un échange équilibré, qui vise à satisfaire les deux parties de ce contrat « moral ». Cette notion est donc régulièrement mobilisée pour exprimer, entre autres, ces nouvelles relations d'emploi entre l'employeur et son salarié et les attitudes de ce dernier.

La disparition du contrat de fidélité réciproque et de loyauté sans faille laisse un vide.

En effet, le seul contrat de travail ne suffit plus à clarifier la nature de l'engagement réciproque entre le salarié et l'employeur. D'où cette apparition du « contrat d'employabilité » prôné par certaines entreprises.

2. Les facteurs du marketing ressources humaines :

En parle la de deux facteurs indispensable en sachant que ces deux dernier son complémentaire, il s'agit du facteur rationnel et le facteur émotionnel qui son les composant du marketing ressources humaine.

En peut définir ses facteurs par le point de départ du marketing ressources humaines ou la clé du marketing ressources humaines.

Le rôle de ses facteurs est d'intervenir en chaque démarche du marketing ressources humaine, autrement dit pour chacune des étapes et démarche du marketing des ressources humaines les facteurs rationnels et émotionnels doive être prise en considération, donc en chaque pensé marketing ressources humaines les deux facteurs doive précéder.

1. Les facteurs rationnels :

Un facteur rationnel est une manier de faire des choses on utilisant l'aspect rationnel ou c'est la manier de faire les choses d'une façon conforme a la raison, au bon sens.

La rationalité est la capacité de se conduire de façon à donner la meilleure chance d'obtenir des résultats optimums.

En peut représenter ses facteur par O.P.E.C qui son les quatre acteurs du rationnel :

- Objective :

Est un but ou une finalité que l'on s'est fixé et qui se doit d'être réalisé.

L'objective en soit répond a plusieurs critères, mais en marketing ressources humaines avant de passé a la fixation des objectives les critères se modifie.il faudra passer par des étapes pour arrivée a la fixation et répondre aux critères connu sous l'acronyme SMART.

En marketing ressources humaines le système de l'intelligence prévisionnel est indispensable a chaque étape les prévisions s'impose est pour cella il ne faudra aussi un recueil d'informations un diagnostique.

En deuxième lieu il faudra qu'il soit plusieurs types d'objectives, en premier on retrouve les objectives de l'organisation ensuite les objectives qui concerne les groupe en dernier les objectives individuel.

En finale nous fixons les objectives en répondons a ces critères.

- Performance :

En générale la performance est un résultat un degré d'accomplissement des objectives.

Le marketing ressources humaines est en soit une discipline qui vise la performance, cella implique qu'à chaque démarche du marketing ressources humaines le facteur performance est indiscutable.

En marketing ressources humaines la performance est un esprit individuel ou de groupe lors de la réalisation du travail pour que le degré d'erreurs soit a 0%.

- Evaluation :

L'évaluation est un facteur qui permet de savoir sa valeur, au sens large l'évaluation est un outil de mesure qui nous permet d'estimer la capacité des salariés à atteindre les objectifs et leur performance.

En marketing ressources humaines l'évaluation nous permet de se positionner de savoir et donner la valeur, elle peut aussi aider à créer la valeur et de connaître des talents cachés.

Donc l'évaluation est la clé de la valeur et en marketing ressources humaines la valeur est l'un des piliers essentiels, alors l'évaluation est aussi indispensable et elle est liée à chacune des démarches et facteurs.

- Communication :

La communication est l'ensemble des interactions avec autrui qui transmettent une quelconque information, il s'agit donc aussi de l'ensemble des moyens et techniques permettant la diffusion d'un message auprès d'une certaine audience.

La communication est l'un des piliers de l'entreprise en la retrouve dans chaque structure elle est un moyen d'information de motivation de commercialisation et de relation.

Certains disent que le marketing ressources humaines est de la communication en soit même.

En marketing ressources humaines la communication est l'un des facteurs rationnels non négligeables qui se doit en toute démarche depuis le début jusqu'à la fin, pour autant d'information s'écoule.

Donc la communication en marketing ressources humaines permet de partager les valeurs de l'entreprise et de créer une certaine attractivité et une fidélisation vis-à-vis des talents en sens que les relations sont sur de bonnes bases que soit par la communication formelle ou informelle, et elle permet aussi de savoir sa position et le bon fonctionnement de l'entreprise.

2. Facteur émotionnel :

En premier lieu l'émotionnel ou l'intelligence émotionnel est une forme d'intelligence qui suppose la capacité à contrôler ses sentiments et émotions et ceux des autres, à faire la distinction entre eux et à utiliser cette information pour orienter ses pensées et ses gestes.

En marketing ressources humaines les émotions doivent s'orienter vers le positif de façon ou l'employeur impose les facteurs qu'on va citer et donner sous l'acronyme de M.A.R. Pour créer à partir de ses émotions une richesse.

Les facteurs émotionnels M.A.R. ont pour but de gérer les émotions et de faire en sorte de se donner un moyen d'attractivité et de fidélisation.

- Motivation :

La motivation est l'ensemble des facteurs déterminant l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité. C'est la combinaison de l'ensemble des raisons conscientes ou non, collectives et individuelles, qui incitent l'individu à agir au sein d'une équipe. Donc la motivation est l'un des enjeux managériaux et qui est classé dans le facteur rationnel pour conduire les gens à atteindre les objectifs.

En marketing ressources humaines et comme on a cité la motivation est incluse dans l'émotionnel, et la motivation a deux champs dans le marketing ressources humaines l'interne et l'externe, c'est tout un processus qui vise à dégager une certaine énergie cachée et non exploitée et de faire aimer l'entreprise aux salariés pour les fidéliser d'un point de vue interne, et de donner une image employeur attractive vis-à-vis des talents d'un point de vue externe.

Donc la motivation en marketing ressources humaines est liée à chaque démarche et aussi aux facteurs rationnels, on peut aussi l'utiliser comme outil de minimisation de risque et d'optimisation des résultats.

- **Appréciation :**

En entend par appréciation que c'est le fait de déterminer le prix la valeur donc c'est d'évaluer et aussi que c'est une action de jugement.

Comme en a cité avant l'évaluation est un facteur rationnel en marketing ressources humaines donc l'appréciation prend un autre volée.

Dans le marketing ressources humaines l'appréciation est le fait d'apprécier autrui en quelque soit l'effort produit c'est le fait de faire aimer les autres de dévoiler leur talent et de rendre les salariés à chercher de donner mieux.

L'appréciation en marketing ressources humaines est un facteur émotionnel qui doit s'appliquer après chaque effort produit ou après l'évaluation des résultats et qui se doit quelque soit les résultats

- **Reconnaissance :**

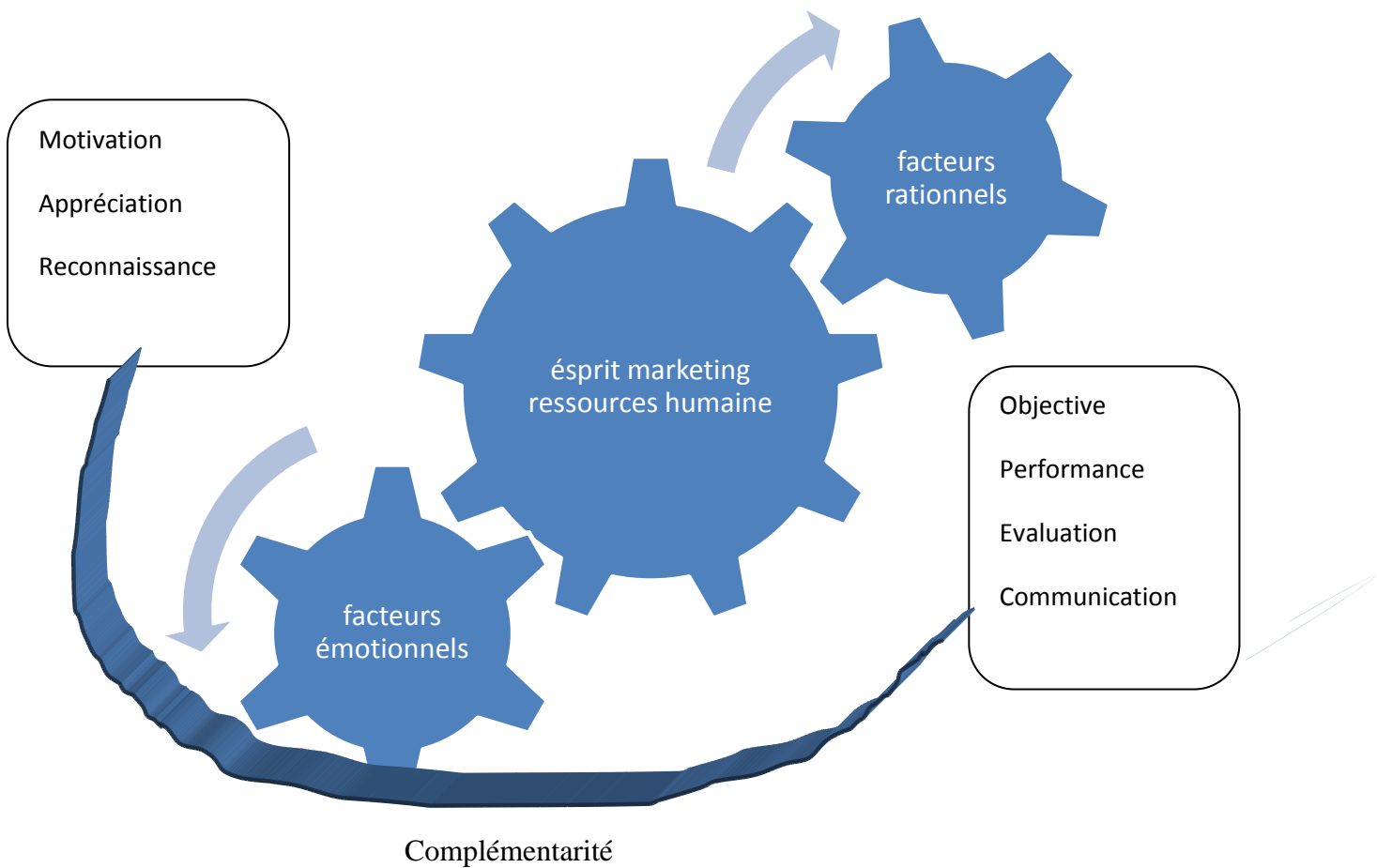
La reconnaissance c'est la démonstration que les efforts investis sont reconnus à leur juste Valeur. Elle contribue à donner un sens au travail, en rehaussant l'estime de soi et En augmentant la motivation et la satisfaction.

La reconnaissance En marketing ressources humaines est prise du modèle américain, c'est-à-dire à partir des premières relations ses relations doivent se construire sur des bases de reconnaissance entre les deux parties, la reconnaissance ne se termine pas là mais elle est indispensable aussi lors du travail arrivent aux résultats.

Donc la reconnaissance permet d'améliorer l'image de l'entreprise et elle est un pilier de sa culture, en utilisant des techniques psychologique et émotionnel pour non seulement maximiser les résultats et la satisfaction et aussi de créer une valeur chez les talents et une compétition positive d'innovation.

Les facteurs du marketing ressources humaines sont complémentaires et ils se doivent pour une bonne application du marketing ressources humaine, comme ils sont en relation que se soit directe ou indirecte.

Schéma 02 : complémentarité des facteurs pour démarrer le marketing ressources humaines.



Source : nous même

En peut donc réaliser que le marketing ressources humaines ne fonction pas lors se que l'un des facteurs est absent, et en retrouve que il y a une certaine corrélation des facteurs et une complémentarité pour avoir et démarrer un état d'esprit marketing ressources humaines.

En finale le marketing ressources humaine et fonder sur c'est principe qui vont enchaîner les démarche de se dernier toute en commençant par fondé une nouvelle culture.

Section 03 : restructuration et nouvelle culture

1. Une nouvelle culture marketing ressources humaines :

Le marketing ressources humaines est une culture en soit c'est un état d'esprit, et pour imposé une nouvelle culture ou de donné une identité a l'entreprise il doive y avoir une volonté de changement et comme le marketing ressources humaines est un état d'esprit en doit commencer par le changement de mentalité.

En tout début c'est quoi une culture ?comment peut on définir la culture marketing ressources humaine ?

La culture d'entreprise est un ensemble de connaissances, de valeurs et de comportements qui facilitent le fonctionnement d'une entreprise en étant partagé par la plupart de ses membres.

Selon Elliot Jacques cet ensemble doit être appris et admis de façon le plus souvent implicite par les nouveaux membres pour qu'ils soient acceptés dans l'entreprise.

« La culture caractérise l'entreprise et la distingue des autres, dans son apparence et, surtout, dans ses façons de réagir aux situations courantes de la vie de l'entreprise »⁹

La culture de l'entreprise donc est conçu par a port a l'environnement dont ont est entourer et aussi par des défèrent composante appartenant a l'organisation qui lui permettent de se différencier des autre et de donner une certaine ambiance au travail, elle est aussi un outil de séduction et de fidélisation.

⁹ Maurice Thévenet, La culture d'entreprise, Paris, Presses universitaires de France, 1993

Une culture marketing ressources humaines est la culture d'une entreprise soit même donc c'est l'ensemble des valeurs partager et des règles d'une organisation les manier d'agir qui lui permet de se différencier des autre pour le but de fidéliser ses talents et de séduire les talents externe, donc c'est une façon de donner une marque employeur en créent des valeur qui permet des fidéliser ses talents et de créer des lien par ces valeur et ces règle et aussi d'avoir une image vis a vis a l'externe pour attirer les talents.et face a l'émergence d'une nouvelle culture du zapping professionnel la culture marketing ressources humaines permet de donner une identité a l'entreprise que sa soit sur l'employeur ou l'employé qui lui permet de fidéliser ses talents et attirer d'autre

- Culture zapping professionnel¹⁰ :

Cet environnement et l'existence de toutes ces contraintes créent une nouvelle génération de salariés, ou de futurs salariés, plus réalistes, exigeants et, pour les meilleurs d'entre eux, plus conscients de leurs forces (avoir des compétences, en avoir conscience et avoir une intelligence de la situation). Preuve en est la culture émergente du « zapping professionnel » librement choisi ou complètement subi qui met au centre des motivations professionnelles la satisfaction de besoins à très court terme.

Cette nouvelle génération de salariés aux aspirations nomades préfère changer d'entreprise lorsque ceux-ci sentent leur carrière bloquée. La structuration de ces carrières mobiles ne se fait plus par et pour une entreprise, mais au profit d'un projet personnel.

Par conséquent, si la courbe de vie des produits et des technologies est de plus en plus courte, ce constat s'applique aussi à la notion de carrière. Les modèles traditionnels de cycle de vie

¹⁰ PANKZUK (S), **enjeux et outils du marketing ressources humaines**, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05.

professionnelle distinguent trois à quatre phases clés permettant ainsi de donner du sens à certains comportements.

Cependant, le cycle de vie professionnelle est passé d'une approche linéaire et progressive à une courbe bien plus chahutée, faite de hauts, de bas, de ruptures et de progression.

Ce phénomène a considérablement modifié les rapports entre l'entreprise et ses collaborateurs, notamment en matière de fidélisation.

Cependant il est obligé pour les entreprises d'intensifier la qualité de leur politique de ressources humaines et améliorer leur attractivité.

Dans une culture marketing ressources humaines en retrouve deux type, l'un est celui qui se fait à l'interne et l'autre qui se fait à l'externe. Et en trouve aussi comment se forme la culture ou les composante de cette dernier.

- Les types de la culture marketing ressources humaines :

En marketing ressources humaine les deux types sont complémentaire et il se nourrisse des facteurs que sa soit rationnel ou émotionnel, et aussi le facteur psychologique qui intervient à chaque changement d'état d'esprit donc pour imposer une culture marketing ressources humaines les deux types sont indispensable.

- Culture interne :

Ce type intervient à l'interne de l'entreprise et il a pour but de créer une valeur aux employés et leur permettre de s'identifier aussi il permet la fidélisation des talents et de créer une certaine ambiance au travail la culture interne doit se placer avec un esprit gagnant-gagnant, la culture interne se base sur le facteur motivation et aussi l'atteinte des objectifs et la performance

toute en incluent la communication qui sont les intervenant dans le marketing ressources humaines en sachant que chaque entreprise a sa culture.

- Culture externe :

Ce type intervient à l'externe de l'entreprise ou elle se mette par a port au client que sa soit les candidats potentiel ou les talents visé ou les stagiaires au but de créé une valeur employeur attirante et un marque et une identité qui vas lui permettre de facilité l'intégration des talents et de se motivé pour être performant et aussi elle lui permet de chassé les candidats talentueux et faire atterrir d'autre, les facteurs telle que l'appréciation la reconnaissance la communication et la motivation intervienne dans se type.

- Les composantes de la culture marketing ressources humaines :

Les composantes de la culture marketing ressources humaines son les mêmes de celle d'une culture d'entreprise mais reste que ses composantes doive se modifier et se développé et chacune de ses dernier procède a une actualisation pour ne pas tomber dans les freins de la culture.

- Des symboles :

En veut pas dire par symbole que c'est seulement les logo c'est un mérite un accomplissement pour l'ensemble de l'entreprise que soit en groupe ou par individu qui vas leur permettre d'être eux même le symbole de leur entreprise, exemple « faire de publicité aux talents innovent ».

- Des valeurs :

Sont les préférences collectives qui s'imposent au groupe, les croyances essentielles, les normes qui définissent les façons d'agir et de penser. Plus concrètement, les valeurs forment la philosophie de l'entreprise. Elles déterminent sa charte de conduite exprimée par le règlement intérieur, les descriptifs des postes, ainsi que par le système de récompense et de sanctions adoptés. Les valeurs établissent les interdits, les tabous, les marges de liberté qui ne doivent pas être violées. Et le marketing ressources humaine a un esprit de créé de la valeur donc les valeurs ne sont pas limité dans une culture marketing ressources humaine.

- Les mythes :

En générale se sont les légendes, les histoires associées au passé de l'entreprise. Ils servent à renforcer les valeurs communes. Ils peuvent être liés aux personnalités qui marquent ou qui ont marqué la vie de l'entreprise. Le mythe du fondateur, du père de l'entreprise, en marketing ressources humaines sa ne concerne pas que les fondateur le facteur de reconnaissance intervient et cette composante doit s'appliquer pour chaque ressources humaines pour enrichir un esprit a chacun d'être une légende.

Toute entreprise a sa propre culture c'est le fait quelle se diffère des autre, on plus des composante cité en retrouve aussi des systèmes qui font partie de la culture, en peut parler du système de management du système de communication le système de recrutement et celui d'intégration et réception.

Un véritable état d'esprit marketing ressources humaine nécessite de pensé différemment dans l'entreprise cette réflexion nécessite de dépasser la pensé salarier pour privilégier la notion client à arriver a la notion collaborateur pour qu'il occupe une place central dans l'entreprise, donc la culture marketing ressources humaines englobe les facteur et l'esprit marketing ressources humaines elle met en œuvre les attente des salaires au cœur du développement de l'entreprise.

Pour créer de la valeur et donner une image forte et de se mettre en volonté de suivre les attentes des salariés et pour conclure le premier chapitre du marketing ressources humaines nous allons proposer une restructuration avec un modèle qu'on va donner.

2. Restructuration :

On veut entendre par la restructuration une réorganisation d'entreprise le marketing ressources humaines impose une restructuration pour créer de la valeur et que la culture et l'esprit marketing ressources humaines fonctionne, en sachant que la ressources humaines intervienne dans tout l'organisme nous allons proposer un organigramme sous forme d'un humain qui va faciliter de comprendre les attentes des talents et de valoriser le travail, cet organigramme peut se modifier ou se changer pour chaque entreprise cela dépend de sa culture.

La restructuration est primordiale pour l'émergence d'une nouvelle culture et les nouvelles démarches marketing ressources humaines, la restructuration¹¹ d'entreprise est une nécessité de l'adaptation aux changements sociaux, économiques ou juridiques des entreprises.

¹¹ <http://www.ornano-querner-dhuin.fr/>.

Chapitre 2 : démarches et outils du marketing ressources humaines

Section 1 : l'intelligence prévisionnelle

La première démarche du marketing ressources humaines est l'intelligence prévisionnelle, c'est un jumelage des démarches du marketing et du management des ressources humaines qui a pour objectifs de prévoir de connaître de s'adapter et de fixer des objectifs et de s'actualiser.

L'intelligence prévisionnelle est un mélange de la gestion prévisionnelle et de l'étude de marché et de la segmentation.

Cette démarche est indispensable pour la suite des démarches, les facteurs du marketing ressources humaines pour cette démarche sont non négligeables.

Actuellement les ressources humaines se confient à la GPEC le marketing ressources humaines implique une nouvelle démarche conçue de la GPEC et l'implantation de la segmentation et de l'étude de marché.

La GPEC est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise elle se définit¹² comme :

Une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, visant à détecter et à résoudre en amont des questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois et des compétences, en fonction des contraintes de l'environnement de l'entreprise, ou du groupe, et de ses choix stratégiques, adaptée aux spécificités de l'entreprise, ou du groupe, aux enjeux de ses acteurs, et proportionnée à ses ressources, outil de gestion impliquant les responsables opérationnels et

¹² D. Thierry et C. Sauret, **La Gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences**, L'Harmattan, Paris France 1994.

l'encadrement de proximité, et outil de dialogue social avec les représentants du personnel, dispositif comportant un volet collectif sur la prospective des métiers, des emplois et des compétences, et la définition des règles et moyens facilitant l'ajustement des besoins et ressources, et un volet individuel pour aider chaque salarié à être acteur de son parcours professionnel, mettant en cohérence les différents processus de gestion des ressources humaines (échanges avec les syndicats et les IRP, formation, mobilité, recrutement...), avec des rendez-vous annuels ou à la demande, et des moyens dédiés pour l'ensemble des salariés ou pour certaines catégories d'activités et d'emplois (en développement, fragilisés, avec un enjeu de transmission des compétences...), démarche permanente d'anticipation des besoins et de prévention des risques, distincte des plans de sauvegarde de l'emploi, qui sont ponctuellement mis en place de façon curative par les directions face à des menaces avérées ou proches, et dont elle ne constitue ni l'antichambre ni l'antidote.

Donc la GPEC est à la fois une démarche et à la fois un outil pour la ressource humaine qui se fait avant l'entame des projets ressources humaines.

Avec l'intégration du marketing cette démarche évolue et devient un mixage de la GPEC et de l'étude de marché et de la segmentation, actuellement la démarche est standard pour prévoir ou anticiper un aspect humain compliqué, le marketing ressources humaines met en centre de focalisation les attentes des humaines pour dégager de ses derniers des potentiels cachés, pour cela l'étude de marché et la segmentation interviennent pour arriver à une certaine connaissance de son environnement et les besoins et attentes dégagés de l'humain.

Donc l'intelligence prévisionnelle est une démarche marketing ressources humaines qui prévoit et anticipe les attentes des salariés et des talents et de connaître son environnement, c'est un moyen d'agir et de faire face à des difficultés.

Les démarches de l'intelligence prévisionnelle sont :

1. L'étude de marché :

La première étape de l'intelligence prévisionnelle qui se définit comme un travail de collecte et d'analyse d'informations ayant pour but d'identifier les caractéristiques d'un marché, le terme d'étude de marché recouvre dans la pratique de nombreux types d'études de nature différentes.¹³

Dans une démarche marketing ressources humaine le marché se n'est pas que pour vendre un produit et se n'est pas pour l'étude des consommateurs en parle du marché de l'emploi du marché de formation du marché des talents donc l'étude se focalise sur les attentes des salaires et des talents et des prestations et services à proposer.

La démarche étude de marché ou le processus de l'étude se déroule comme suite :

- Une phase de conception de l'étude

Le premier point à aborder c'est d'analyser le problème posé après avoir analysé en passant à la définition des objectifs.

- Une phase de recueil d'information

On retrouve plusieurs méthodologies de recueil d'information et le marketing ressources humaines se converge vers le numérique comme outil de recueil les méthodologies sont l'étude documentaire, l'étude quantitative, et l'étude qualitative.

- Une phase de traitement des données

Après le recueil on passe à l'étape de traitement des données qui se centre sur la certification des données avant de passer au traitement.

¹³ <https://www.definitions-marketing.com/definition/etude-de-marche>, écrit par (B) Bathelot, le 25 septembre 2017.

- Une phase de recommandation

C'est la dernière phase qui commence par une analyse des résultats pour passer à énoncé les propositions.

L'étude de marché sur différents domaines et pour celle-ci en retrouve plusieurs types d'étude et pour chacune l'interprétation est différente.

Les types de l'étude de marché :

- L'étude de marché de l'emploi : ce type intervient lors de l'acquisition des talents donc le problème posé sera la séduction et où se trouve les talents, en retrouvera ce type dans la démarche de la séduction et acquisition des talents.
- L'étude de marché de formation : est une étude sur les talents à former et sur le marché de formation pour prévoir et agir correctement dans la production des talents ce type se fait dans la démarche de production des talents.
- L'étude de marché des attentes : c'est une étude pour s'actualiser aux besoins et attentes des salariés et aussi pour prévoir ses derniers on la trouve dans différents champs comme l'acquisition et la fidélisation et même dans la production, donc ce type se fait dans toute la démarche.
- L'étude de marché de rémunération : une étude pour se positionner et de savoir l'état de la concurrence et de l'environnement, elle se fait pour s'adapter au différent développement de la concurrence et de l'environnement.
- L'étude de marché de la carrière : elle se fait pour anticiper tout sorte de changement et pour fidéliser les salariés elle est très utile pour le développement des salaires et leur permettre d'innover pour le bien de l'entreprise.

2. La segmentation :

La segmentation est à l'origine du marketing c'est découper le marché en sous-ensembles homogènes significatifs et accessibles à une action marketing spécifique¹⁴.

Le marketing ressources humaines peut segmenter les salariés de la même manière, il s'agit alors d'identifier les segments de marché composés d'individus aux mêmes attentes afin de leur proposer des solutions répondant le mieux possible à ces attentes, il s'agit de dégager des segments de clients homogènes pour appliquer un plan de marketing RH particulièrement adapté aux attentes de ces clients.

Donc la segmentation est un passage obligatoire pour la démarche du marketing ressources humaines et pour l'entreprise puisqu'elle lui permet de différencier son offre pour la fidélisation et l'acquisition des talents dans un univers très concurrentiel de guerre de talents.

On retrouve deux passages de la segmentation : une segmentation du marché et une segmentation des produits¹⁵.

- Segmentation du marché RH et segmentation des produits RH :

La segmentation du marché part de l'étude des clients tandis que, la segmentation des produits part de l'étude de ces derniers, en d'autres termes la première approche se focalise et s'oriente vers les attentes des salariés et talents, par contre la seconde est orientée vers les prestations et les services RH 'produits RH', en segmentant son marché, l'entreprise vise à mieux connaître la demande tandis qu'en segmentant ses produits, elle vise à connaître la structure du marché et de se positionner par des produits RH qui la distinguent des autres.

¹⁴ KOTLER (P). DUBOIS (B), **marketing-management**, publi-union, 9^e édition, 1997.

¹⁵ BERNOUSSI (N), **la segmentation marketing**, office des publications universitaires, Alger, 2010

Donc la segmentation du marché repose sur les ressemblances ou les similarités entre individus 'client', et la segmentation produit se fait en fonction des similarités entre des prestations (produit et image et marque employeur).

- La mise en œuvre de la segmentation 'critères'

Les données concernant les salariés sont très riches et très diversifiées, ce qui complexifie la démarche de segmentation, cependant, les critères que nous pourrions qualifier de classiques et fondés d'ailleurs sur des critères sociodémographiques n'ont plus cours qui peut encore exercer une politique sociale différenciée uniquement selon l'âge, le sexe, le statut, la nationalité. La montée en puissance des politiques non discriminatoires et de gestion de la diversité limite de tels découpages de la population des salariés.

Il est évident pour le marketing ressources humaine privilégie plus ou moins volontairement des segments liés à la multiplicité des sites de travail, la nature des fonctions, le statut ou encore les filières professionnelles.

Les critères de base de segmentation sont essentiellement liés aux attentes et aux préférences des individus par rapport aux différentes dimensions de la politique sociale (organisation du travail, modes de reconnaissance comme la rémunération, etc.).

Les méthodes traditionnelles de segmentation en ressources humaines concernent des critères géographiques, d'expérience, de temps de travail, de position hiérarchique et, par type d'emploi, ou encore par attitude et/ou motivation, citons également la segmentation par genre, dont la pertinence en marketing n'est plus à prouver, et constitue même une véritable opportunité de croissance pour les entreprises.

Dans le domaine de ressources humaines, proposer des services RH segmentés par le genre permet d'offrir des possibilités pour concilier, par exemple, vie privée et vie professionnelle.¹⁶

La segmentation est donc un facteur d'efficacité du marketing ressources humaine, qui permet de faire face à la nouvelle donne RH, telle que, la mobilité accrue des salariés, les changements de plus en plus fréquents dans les structures des entreprises, fusions, acquisitions, et fidélisation, en facilitant une meilleure analyse des ressources de l'entreprise, et donc en accroissant les capacités d'anticipation, mais aussi en optimisant les politiques marketing ressources humaines en concentrant l'énergie sur des segments et des cibles précises.

- Les méthodes de segmentations :

En retrouve des différent méthode de segmentation qui sont utiliser selon les besoins en va ont cité quatre :

- Segmentations en fonction des attentes : un modèle de segmentations qui vise a distingué deux axes des attentes actuelle et future selon différent critères, le style de vie, la progression de carrier, la vision, les besoins.
Se modèle intervient dans tout les démarche du marketing ressources humaines pour en proposer des offres et des prestations en fonctions des objectifs de l'entreprise.
- Segmentations en fonctions de la performance et du potentiel : Il s'agit de cibler les salariés en fonction de leur performance actuelle et de leur potentiel, en mobilisant une matrice de type performance/ potentiel, cette dernière permet d'identifier généralement trois champs avec neuf groupe suivant la performance et le potentiel de chacun de ces groupes.

¹⁶ PANKZUK (S), **enjeux et outils du marketing ressources humaines**, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05.

Il est alors admis de fidéliser les piliers (caractérisés par une forte performance, mais un potentiel plus faible) et surtout les étoiles (montrant à la fois une forte performance et un fort potentiel), et de développer la mise à disposition des potentiels pour une forte performance (caractérisés par un fort potentiel, mais une faible performance). Ceci permet d'identifier les cibles et d'identifier des situations de transitions.

(Dans une telle configuration, nous préférons un modèle affiné de la matrice pour porter la distinction à neuf groupes, toujours selon les mêmes dimensions, permettant d'affiner la segmentation de la population des salariés. La description ci-après part du potentiel, mais une démarche identique fondée sur la performance serait tout aussi légitime, en fonction des objectifs visés).¹⁷

- Segmenter les individus selon leur engagement : Un autre modèle de segmentation vise à distinguer deux axes permettant de segmenter les individus selon leur engagement envers l'entreprise.

Les salariés engagés ne sont pas seulement impliqués, mais saisissent la manière dont ils peuvent contribuer à l'entreprise. Selon l'étude menée par le cabinet Watson Wyatt en 2007¹⁸, l'engagement des salariés combine implication et « champ de vision » (c'est à-dire la vision précise qu'a le salarié de sa création de valeur pour l'entreprise). Selon cette étude il en résulte une segmentation des salariés permettant de fidéliser en cinq segments

Les créateurs de valeurs (forte implication avec un fort champ de vision).

Les contributeurs clés (la moyenne sur les deux dimensions).

Les sceptiques (fort champ de vision mais faible implication).

Les faibles croyants (forte implication avec un faible champ de vision).

Les désengagés (faible implication et un faible champ de vision).

¹⁷ PANKZUK (S), o.p.cité, page 68

¹⁸ WYATT (W), bridging the Employee Engagement Gap, rapport, 2007.

- Segmenter selon la visibilité et le volume de population : Ces deux premières approches peuvent se compléter par une matrice qui va définir la segmentation marketing RH en fonction de deux critères liés à la visibilité de la population, la visibilité identifie les cibles qui seront les plus influentes, soit de par leur positionnement hiérarchique, soit de par leur rôle dans certains processus de décision, soit de par leur aspect tactique ou stratégique, le volume est un critère plus simple, qui caractérise la cible par le nombre de personnes identifiées dans chaque segment.

À partir de la segmentation réalisée, cette action visant à fixer des priorités d'action sur des segments identifiés s'appelle le ciblage. Une cible en marketing est un ensemble d'acheteurs et d'acteurs potentiels que l'on cherche à conquérir et/ou à fidéliser par des actions marketing. Pour Philip Kotler, l'entreprise doit déterminer les segments qu'elle décide d'attaquer : cela fait l'objet d'une politique de ciblage. La clientèle cible correspond à une catégorie de consommateurs à laquelle un produit est destiné

3. Le ciblage.

Dans le cas du marketing RH, les cibles sont constituées d'un ensemble de salariés ou d'acteurs potentiels que l'entreprise cherche à attirer, conquérir, retenir ou fidéliser en offrant des services ou des prestations RH adaptés.¹⁹

La population cible correspond donc à une catégorie d'utilisateurs potentiels à laquelle une prestation RH est destinée, le ciblage est donc un choix stratégique ou tactique, réalisé par la fonction RH, ou par l'entreprise, à partir d'une segmentation et en fonction des orientations stratégiques de l'entreprise, le ciblage permet de ne pas dilapider l'énergie et d'agir sur des populations identifiées pour leur importance stratégique en fonction des objectifs de

¹⁹ PANKZUK (S), o.p.cit, page 73.

l'entreprise et de la phase de développement dans laquelle se trouve l'organisation, en phase de croissance, priorité au recrutement et à la mise en place de processus de base.

Le ciblage est l'étape suivant la segmentation RH, qui permet de concentrer l'énergie du marketing RH sur des segments profitables et des cibles adaptées à la réalité de l'entreprise, à ses enjeux et à sa stratégie, pour attirer et fidéliser les meilleurs.

Le ciblage consistera ensuite à choisir des sous-populations cohérentes, mais identifiées en fonction de la stratégie de l'entreprise, le ciblage permettra aussi de qualifier la population et d'enrichir la segmentation par des critères plus qualitatifs, la segmentation restant principalement quantitative.

Le ciblage permettra alors de piloter l'ensemble de l'approche marketing RH en développant des produits et des services en phase avec l'analyse des attentes de la population ciblée, il faut garder à l'esprit que le ciblage n'est que le début d'un processus et qu'il s'agit de mettre en place des priorités, il est important de noter qu'un ciblage effectif devra combiner une finesse d'analyse (utilisation de plusieurs critères de sélection), sans pour autant entrer dans une granularité trop importante, qui empêcherait alors la mise en place d'actions cohérentes.

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

Chacune de ces cibles devra par la suite être analysée afin d'identifier ses attentes, mais aussi son attitude par rapport aux services RH (actuels et à venir) et enfin ses motivations d'usage.

La segmentation et le ciblage peuvent avoir une portée et des objectifs différents. L'ensemble des commentaires effectués sur les différents groupes montre d'abord un début de segmentation (c'est-à-dire cette capacité à classifier en fonction de critères précis – tel que nous l'avons, par exemple, illustré à travers la matrice performance et potentiel), Cela permet

ainsi de classer la population analysée et d'identifier des blocs cohérents sur lesquels des actions particulières peuvent être ensuite entreprises, via le ciblage.

À partir de cette segmentation, le ciblage consistera à mener des actions particulières sur tel ou tel segment, actions qui feront l'objet de projets particuliers, mais aussi de mesures spécifiques.

Le succès d'une démarche de segmentation tient à la compréhension de son marché (ou de ses clients), qui doit être la plus fine et précise possible. L'ultime question est alors de savoir jusqu'à quel point il faut segmenter sa population de salariés. Cela dépend pour beaucoup du coût de la démarche, et il appartient aux entreprises d'évaluer le coût et le bénéfice de la segmentation.

Les acteurs des ressources humaines doivent également prendre conscience que la stratégie de segmentation est dynamique et non statique, et que la pertinence des segments peut changer pour correspondre au mieux aux attentes des clients internes et externes.

4. La mise en œuvre et l'évaluation :

C'est le fait de déployer les démarches précédentes et de fixer des objectifs à atteindre pour qu'on pourrait en dernier mesurer les résultats et les écarts et de les évaluer.

La mise en œuvre se fait par rapport aux objectifs et la démarche à suivre par exemple (pour l'acquisition des talents l'étude de marché se porte sur le marché de l'emploi et des attentes, la segmentation est celle du marché, le ciblage se fait par rapport aux exigences du poste).

Section 02 : séduire et acquérir les talents.

La deuxième démarche porte sur l'acte le plus précieux de l'entreprise et celui du marketing ressources humaines il s'agit de recruter les talents qui feront la richesse de l'entreprise, et d'ont séduire d'autre pour le future qui seront une actualisation et un fait développement pour l'entreprise.

Donc cette démarche porte sur trois parties qui vont répondre aux besoins de l'entreprise il s'agit de l'acquisition et de la marque employeur et aussi de séduire.

Avant de passer aux parties de cette démarche il faut mettre le point sur l'intelligence prévisionnelle est son utilité dans cette démarche et aussi en retrouve d'autre déterminent comme les facteurs du marketing ressources humaines et la culture, donc en passe du stratégique à l'opérationnelle, donc cette démarche a recours à l'intelligence prévisionnelles se qui fait la spécificités du marketing ressources humaines.

1) L'acquisition des talents :

L'acquisition des talents et la démarche recrutement, qui est la démarche actuelle de l'entreprise.

Le recrutement c'est Processus par lequel on attire et sélectionne des candidats potentiels à un poste de travail au sein d'une entreprise ou d'une organisation; à priori, un recrutement comporte quatre étapes :

La perception d'un besoin susceptible d'ouvrir à candidature externe

La prospection (par annonces, réseaux ou appel à organismes spécialisés)

La sélection (par CV, lettres de motivation, essais professionnels, tests et entretiens)

La décision d'embauche, l'accueil et l'intégration; l'importance de ces étapes varie selon les entreprises et les situations.²⁰

Le marketing ressources humaines actualise et développe la démarche de recrutement pour que cette dernière réponde aux facteurs du marketing ressources humaines telle que la performance et la motivation, dans l'objectif d'acquérir des talents pour les besoins d'un poste sensible et des hommes capables de se développer pour des postes d'exécution.

Donc l'acquisition dans le marketing ressources humaines se fait à deux niveaux et se dépend des exigences du poste.

Les démarches sont presque les mêmes juste qu'en retrouve des touches du marketing, ces démarches partent de la stratégique vers l'opérationnelle, elles se répartissent en 7 phases :

- L'étude de marché : c'est la première phase qui va nous permettre et avec les prévisions déjà acquises de définir le besoin ou la détection du poste pour lequel on recrute, et aussi de savoir ce que se trouve comme talent pour l'occuper, et même de savoir son environnement vis-à-vis des concurrents.

Cette phase se découpe en :

- une étude de besoins : cette étude se fait au sein de l'entreprise et est une étude préventive pour anticiper des postes à long terme et à court terme, cette étude nous permet de minimiser le temps et de donner du temps pour les phases qui suivent elle se fait par le recueil d'information et les attentes et le développement prévu, et se traduit par un tableau de bord.
- Une définition du poste : après la détection du poste le poste doit se définir, pour que cela facilite la recherche des talents.

²⁰ <http://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-recrutement-243.html>.

- L'étude de marché de l'emploi : c'est l'étude qui porte sur les talents ou spécialement sur le marché de l'emploi, cette étude est préventive et aux besoins, elle est une étude qui regroupe toute les informations sur les talents, pour que cette étude soit claire il vaut mieux qu'elle soit objective.
- L'étude des attentes : pour mieux segmenté ses talents l'étude porte sur les attentes des talents et leur degré de compatibilité avec l'entreprise, elle nous permet de reconnaître les candidats et d'avoir plus d'information sur eux.
- Mise en œuvre : cette phase est la plus importante c'est elle qui valide les phases précédente et assure le bon déroulement de celle qui suit, c'est de faire la cohésion et rassembler les informations entre le besoin et la ressources étudier.

Le digitales et l'outil le plus de performance dans une étude de marché et sa donne un point de différenciation par a port aux concurrents, les écoles supérieures les universités son les marché a plus étudier pour la recherche des talents, les écoles de formation les institue de formations pour la recherche des clients a besoin d'exécutions capable de le produire a un talent.

- La segmentation : cette étape suit l'étape du diagnostique se n'est pas une présélection, c'est de découpé le marché en fonction des critères de ressources humaines en doit se référer a la démarche de segmentation déjà cité dans la 'section 1'.

Les critères de segmentation son ceux qui concerne l'humain ou les clients, donc c'est une segmentation de marché car le produit est définie, en retrouve des critères qui vont constituer des segments défirrent, les plus claire serrons les critères classique et aussi le attentes et aussi les critères de base.

Les méthodes de segmentations pour l'acquisition sont les même qu'on a cité dans la section précédente, cela vas nous facilité l'analyse des ressources humaine 'clients', et augmentera la capacité d'anticipation.

- Le ciblage : cette phase consiste a déterminer les segments compatible avec la fiche de poste et les besoins du poste qui touchera tout les détails approprier au poste comme le groupe de travail la personnalité ...etc.
- L'annonce : l'annonce se fait a fin de savoir le degré de réponse par les clients cibler leur motivation pour avoir plus d'atout sur ces dernier afin de facilité les tache qui suis, l'annonce doit être bien conçu et bien communiqué vers des cible définie, la digitalisation et le plu apte pour cette phase pour évité le problème de discrimination, donc cette démarche vis a lancer pour avoir un feedback par des CV, des lettre de motivation.
- La sélections : c'est de choisir les clients qui port plus de potentiel pour postuler et qui montre des motivations pour le projet de l'entreprise, il faut sélectionner de trois a cinq talents les plus fort et les plu prêt afin de les tester individuellement et dans le groupe pour tiré le client qui convient, par des entretiens avec la présence du groupe qu'il va intégrer.
- L'embuche : c'est l'analyse et la mis en œuvre de toutes les phases précédente pour enfin mettre la décision sur un des talents.
- L'accueille et intégration : la validation et le succès des démarche précédente se traduit par cette phase et c'est la plu importante dans la démarche d'acquisition, l'accueille et l'intégration est une culture pour le marketing ressources humaines donc c'est l'une des valeurs qui se doit de se trouver dans l'esprit de chacun dans l'entreprise, le premier départ se fait par l'accueille ou toute l'organisation doit accueillir la nouvelle personne, en suit la création des relations pour que le nouveau

se familiarise avec les membre de son équipe et l'entreprise, ensuite l'intégration dans le travail en lui parlent du règlement de la culture du mode de fonctionnement et lui proposer de rapporté du nouveau si il trouve du manque, enfin l'intégrer dans le projet de l'entreprise.

Aprêt une période le suivi est indispensable pour voir et évaluer le degré d'intégration et si le nouveau est dans la bonne place, car l'objectif est de recruter la bon personne dans la bonne place.

Remarque : actuellement en retrouve deux sorte de recrutement interne et externe le marketing ressources humaine le recrutement interne ne concerne pas la démarche d'acquisition en parle que de l'externe.

2) Créer une marque employeur :

En retrouve deux volé de la marque employeur l'une et qui vas être traité donc cette démarche c'est d'atterrir et la deuxième pour fidéliser.

La marque employeur est Comme la marque destinée au consommateur qui, dans le temps, va créer une relation et de fortes émotions, la marque employeur va créer une relation émotionnelle entre l'employeur et le salarié, 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, nous pouvons en effet tous citer des marques que nous aimons et d'autres que nous apprécions moins. Ceci est particulièrement vrai pour une entreprise ou une organisation. Il ne faut donc pas chercher à plaire à tout le monde, mais à plaire à ceux que nous souhaitons cibler, attirer et retenir.

La marque employeur se définit comme un processus par lequel les salariés internalisent l'image de marque désirée et sont motivés pour projeter cette image aux clients et autres parties organisationnelles.²¹

Il est évident que l'argument pour développer une marque employeur est l'acquisition de talents, le rôle de la marque employeur ou de l'image employeur en termes de recrutement est un investissement pour devenir le meilleur endroit où travailler.

Les avantages de cette dernière sont :

- Un recrutement beaucoup plus ciblé.
- Une force 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 pour aujourd'hui et demain.
- Un buzz qui va permettre de faire jouer le bouche à oreille²².

La mise en œuvre d'une marque employeur est relative à la vision et la stratégie de l'entreprise, la marque employeur ne déroge pas à la règle, elle aussi, passer l'épreuve de la segmentation, il est en effet nécessaire d'avoir différentes value propositions pour les différents types de clients, en privilégiant par exemple des messages customisés et bien différenciés pour chaque segment.

²¹ PANKZUK (S), o.p.cit, page 206.

²² PANKZUK (S), o.p.cit, page 208.

3) Séduire les talents :

Dans le marketing ressources humaines, l'image et la marque sont devenues incontournables, disposer d'une image attractive est indispensable pour attirer, motiver et retenir des talents.

Une entreprise est grande et forte par sa capacité à attirer et à retenir les bons salariés, c'est-à-dire ceux qui sont motivés par ce qu'ils font et par l'environnement dans lequel ils opèrent.

Les mots d'ordre sont désormais, séduction et image de marque, à une époque où le savoir-faire n'existe plus sans le faire savoir.

La DRH a toujours concentré son énergie sur la communication externe, principalement vers de futurs talents. Il est tout aussi important d'attirer les talents et de les persuader de travailler pour votre entreprise.

Si la publicité a toute sa place dans le processus de recrutement, ce n'est plus suffisant, le marketing ressources humaines doit jouer un rôle primordial dans la construction de la réputation via un programme de communication bien pensé, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, elle doit être facteur de différenciation et porteuse de toutes les promesses envers les clients que l'entreprise se doit, à long terme, de respecter.

La procédure de séduire porte sur les étapes suivante :

- Se faire connaître (l'information)²³ :

Dans le cadre du marketing RH, cette dimension semble acquise par la nature même de l'activité. Cependant, ce n'est pas parce que l'on est en contact régulier avec la fonction RH que l'on « connaît » forcément bien celle-ci, la fonction RH est fragmentée et complexe (la paye, le recrutement, la gestion des carrières, les relations sociales, etc.) et beaucoup de salariés ne la perçoivent que partiellement, la communication doit s'atteler à en donner une

²³ PANKZUK (S), o.p.cit, page

vision plus globale, avec un fil rouge clair permettant d'associer et de fédérer l'ensemble des activités RH. Néanmoins, se faire connaître ce n'est pas tout dire, mais se focaliser sur l'essentiel.

- Se faire reconnaître (l'identification) :

Si « se faire connaître » suppose la diffusion d'informations rationnelles et factuelles, « se faire reconnaître » joue sur un aspect plus subjectif, il s'agit de montrer en quoi la fonction RH est différente, ce qu'elle a en plus mais aussi en moins, Il s'agit donc d'affirmer et de formaliser un style.

- Faire connaître et reconnaître sa prestation :

La séduction suppose de dépasser les deux dimensions précédentes, centrées sur la fonction RH, pour entrer dans un domaine plus concret et l'un des facteurs du marketing ressources humaines la communication sur l'entreprise qui se traduit comme un produit, celle-ci a plusieurs objectifs, positionner son offre par rapport à la concurrence, le positionnement s'appuie sur le ciblage client, le développement de la prestation, la politique de prix et la façon dont elle sera distribuée, pour séduire en doit intégrer ces différents facteurs pour construire un message et une image permettant de répondre à aux attentes des clients et de satisfaire le besoins de l'entreprise d'accroitre ses objectifs et de donner envie, certaines actions de séduction feront fortement appel à ce côté sentimental.

L'intégration de cette dimension sera toute fois réservée à des actions de séduction très spécifiques, où la concurrence est très présente, tel est le cas des campagnes de communication auprès des étudiants lors de forum entreprises ou de journées emplois/carières et plusieurs d'autre technique amener le futur client sur le lieu d'achat, s'il est effectivement important de reconnaître une prestation, il est tout aussi important de faire savoir où la trouver.

Section 03 : production et fidélisation des talents

Cette démarche est d'un aspect opérationnelle, c'est le mix marketing ressources humaines, donc c'est les '7P' qui vont permettre de fidéliser et produire les talents.

En retrouve deux direction l'une est de produire des talents, c'est de transformer et de développer les salarier en talents, cette direction est inclut dans la seconde, celle de la fidélisation des talents.

Cette démarche peut être aussi un moyen ou un outil de séduction, car sa vas construire une valeur qui est chercher cher les talents celle de se développer en se focalisent sur l'innovation.

Les clés de succès du marketing ressources humaines et de l'entreprise sont leur pouvoir d'attirer, de développer 'produire', et de fidéliser les talents.

Le mix marketing ressources humaines se présente comme suit :

1. Le produit :

En s'intéresse la aux produit RH, il s'agit de définir toute les offres qui vont permettre aux salarier de se transformer en talents et de les fidéliser, les services et les prestations sont les offres 'produit', en retrouve la formation la gestion de carrier les prestations RH.

Après avoir mieux connait et compris les clients et ainsi segmenté son marché, il au présent pour le marketing ressources humaines de définir son offre pour positionner ses produits aux clients.

Il est important pour l'entreprise de définir un positionnement RH et une offre qui lui soit propre, donc pour se différencier des autre il faux proposer des produit différant des autre et propre a l'entreprise.

Les produits RH sont constitués de prestations identifiées, « packageables », comme la formation, la gestion de carrière, les prestations répondant aux nouvelles attentes, faisant l'objet d'une stratégie de prix et de diffusion particulière, un programme de formation particulier, spécifique de par sa cible, disposant d'un processus de sélection particulier, ayant une existence physique (un nom, des supports, une image), ainsi qu'un prix (budget, prix) peut constituer un produit RH, à l'inverse, un catalogue de formation, ouvert à toutes et à tous, sans matérialisation particulière et considéré comme un droit plus que comme une opportunité, et une gestion de carrière particulier en fonction de segmentation et par cible est aussi un produit RH, que de disposer d'un programme global pas parfaitement particulier et ne suit pas des critères différents.

Les produits RH ont une durée de vie qu'elle devrait être étudiée pour s'actualiser avec l'environnement et les attentes des salariés il faut faire évoluer son offre dans une certaine phase de déclin, pour réfléchir à une évolution de son offre, en marketing ressources humaines on doit non seulement analyser les produits et prestations que l'entreprise propose, mais également se projeter dans l'avenir et anticiper les évolutions en fonction de l'organisation de l'entreprise ou en fonction des éventuels changements de priorité.

Pour l'évolution des produits il s'agit d'élargir le portefeuille des produits offerts et de fidéliser la clientèle, en retrouvant l'offre de nouveaux produits à une population d'ores et déjà identifiée traduit une certaine maturité de l'organisation, qui veut dépasser l'offre de base, et la nouvelle offre de produit cible une nouvelle population, accompagne une évolution de la stratégie de l'entreprise et souligne ainsi la capacité du marketing ressources humaines à pousser les ressources humaines à innover et à se diversifier.

Le marketing ressources humaines opte à améliorer la cohérence globale de son offre RH, le positionnement d'une offre est une prise de conscience de l'entreprise, nécessaire pour réussir

à satisfaire mieux sur certains segments du marché, se qu'il va permettre de développer toutes une gamme de produit de deux axes possible, qui vont nous donner une véritable gamme de produit, c'est gamme son distinguer en quatre :

- Les produits ou service RH sur mesure (ciblés) : il s'agit des produits et services destinés à une population spécifique de salariés et extrêmement ciblés.
- Les produits ou services RH haut de gamme (ciblés) : à l'inverse des produits « sur mesure », ces services sont relativement standards, mais ils restent positionnés sur le haut de gamme notamment de par leur prix.
- Les produits ou services RH publics (globaux) : il s'agit de services qui touchent l'ensemble d'une population ou l'ensemble de l'entreprise, mais qui restent spécifiques à l'entreprise. Ils sont difficilement substituables, ils sont globaux de par leur mise en œuvre.
- Les produits ou services RH de grande consommation (globaux) : il existe des produits/services similaires, tant par la qualité que par le coût. Ces services font souvent appel à des prestataires extérieurs, et leur degré d'adaptation à la spécificité de l'organisation est limité, il s'agit de produits génériques, tels que, par exemple, les formations informatiques ou linguistiques.

2. Le prix :

Le marketing ressources humaines met la fonction RH dans l'obligation de renforcer sa capacité à parler chiffres et de participer aux débats stratégiques liés aux investissements, la fonction RH doit donc rendre ses prestations plus visibles et plus quantifiables.

La notion prix dans le marketing ressources humaines se partage en deux axes :

- La rémunération : dans tout les payés la rémunération est le facteur le plus motivent dans l'entreprise et aussi un outil d'attraction et de fidélisation, la rémunération est considéré comme un cout pour l'employeur et une source de revenu pour les salarier. L'esprit marketing ressources humaines est au départ d'une relation gagnant-gagnant, donc le point de départ est de se différencier des concurrent, le système de rémunération doit être adaptée a l'environnement et de ne plu le considéré comme un cout il faux se convertir a la logique de retour sur investissement.
- Les couts : le marketing ressources humaines ne considère pas la rémunération comme cout elle est indispensable et considéré comme un investissement, les couts son généralement liée aux prestations et aux produit pour constituer le prix qui sera à la fin une valeur ajouté, en retrouve a chacune des catégories de gamme cité précédemment un prix.

3. Place 'distribution' :

Évoquer la distribution, c'est avant tout parler d'organisation et d'outils, la distribution dans le marketing ressources humaines prend deux directions, la distribution des salarier et la distribution des produits et prestations, actuellement le réseau de distribution est s'appelle le management, alors que nous proposent de dépasser cette approche par le marketing ressources humaines.

Le premier pat à faire c'est celui de mettre la bonne personne à la bonne place c'est la qu'intervient la distribution dans la démarche d'acquisition, donc en parle des dispositifs à prendre lors du placement des nouveaux talents ou lors de distribution et même dans le processus de mobilité.

Pour se qui concerne les produits et les prestations en retrouve en premier le chois de son circuit de distribution, ensuit la valorisation du système, et en fin d'évaluer la distribution.

- Choisir son circuit de distribution²⁴ : il se partage comme suit :
 - ✓ Le chois selon la présence ou non d'un intermédiaire : La distribution peut être directe, elle peut intégrer un prestataire, elle peut être multiple via différents canaux, le choix dépend de la volonté d'avoir un contact direct ou non et de la nature même de la prestation RH à diffuser.
 - ✓ Chois selon le positionnement du produit : Selon le positionnement produit, le système de distribution est restreint, spécialisé ou facile et ouvert.
 - ✓ Chois selon la proximité : Elle est identitaire, fonctionnelle, de contact, de processus.
 - ✓ Chois selon la complexité et la fréquence d'utilisation : Selon le contact (fréquent ou non) et la complexité du produit, la distribution est facile, complexe, informative ou d'expertise.
 - ✓ Chois selon la facilité d'accès et le besoin de conseil : Selon la prestation et le besoin de conseil, la distribution favorise le contact, la discrétion, l'échange ou l'optimisation
 - ✓ Chois selon le contrôle et la couverture : La volonté de couvrir une population large et/ou d'assurer un contrôle de la diffusion permet de choisir sa distribution : diffusion libre, relais, centralisation et diffusion restreinte.
- Valoriser le distributeur²⁵ : en parle la de l'animation, Animer un réseau de distribution suppose de maintenir un environnement de travail motivant via la reconnaissance.
- Evaluer le système de distribution : La performance d'un système de distribution se mesure par le respect des délais, de l'intégrité du message, par la réactivité et l'adaptabilité, le relais d'information, le taux d'utilisation, etc.

²⁴ PANKZUK (S), o.p.cit, page 148

²⁵ PANKZUK (S), o.p.cit, page 172

4. La communication :

Nous préférons utiliser le terme « promotion » pour des actions qui sont directement liées à des produits ou des prestations, et réserver celui de communication à des actions plus globales et plus génériques, centrées sur l'image, la promotion en marketing ressources humaines n'est pas un acte unique mais regroupe un ensemble d'actions visant à favoriser la rencontre entre une population ciblée et des prestations développées pour celle-ci.

Les actions se répartissent en quatre catégories selon la valorisation de l'image, du produit et d'une clientèle interne ou externe, en interne, la promotion interne et externe centrée sur l'image RH ou l'image de l'entreprise, La promotion interne et externe à dimension produit.

Et aussi les actions de promotion et de communication varient en fonction de la nature de la prestation RH visée déjà citée (sur mesure, haut de gamme, service public ou de grande consommation).

Après avoir parlé des actions nous partent vers les composantes de la promotion, il s'agit de construire ses messages, en suit les cibles, et en fin choisir les médias et la en va parler du digitale pour suivre l'actualisation.

La construction du message intègre quatre composantes, les caractéristiques, les avantages, les objections et les émotions, et pour ciblé il s'agit de délivrer un message clair qui parle à la cible.

Pour le choix des médias doit être par rapport aux cibles, mais il est de préférence d'être actuelle et de répondre aux nouvelles attentes, et de passer à la digitalisation, pour assurer une certaine qualité du message.

5. Le personnel :

Elle appeler personnel dans approche purement marketing, dans le mix des services, en marketing ressources humaines en parle d'une marque employés/employeur.

Donc en distingue deux approches à mettre en œuvre :

- La marque employée : elle se définit comme un ensemble d'action pour permettre et donner possibilité aux salariés de rayonner en dehors de l'entreprise soit par une reconnaissance, ou par l'appréciation pour un effort d'innovation ou de collaboration, cette marque employée est incluse dans l'état d'esprit marketing ressources humaines. Donc c'est une image qui est donnée aux employés pour leur permettre de briller et de refléter une autre image de son employeur et de l'entreprise, pour l'objectif de fidéliser les talents.

La mise en œuvre de la marque employée se fait par de la communication, ou de participation aux événements, la publicité, ou par le digital, ou par la création des émissions télévisées pour l'entreprise afin de faire connaître ses employés.

- La marque employeur : elle a une certaine relation avec la marque employée, est elle est automatiquement aperçue après avoir mis en œuvre la marque employée, c'est un moyen de retenir, de fidéliser, de faciliter les échanges, de créer de la cohérence, et donc de la performance, la marque employeur permet de créer une relation émotionnelle entre l'employeur et le salarié.

Les entreprises mettent en œuvre une marque employeur pour devenir des employeurs de premier choix, et faire en sorte que l'on parle d'elles de manière très favorable.

La marque employeur possède un rôle clé dans l'entreprise, au-delà du recrutement, pour favoriser l'alignement stratégique, cela requiert à la fois une démarche relative à

la vision et à la stratégie de l'entreprise, et une démarche partant de la création de valeur des salariés.

6. Les processus :

Sont importants pour offrir des prestations de qualité. Les produits et prestation RH étant immatériel, les processus deviennent d'autant plus vitaux pour s'assurer du respect des normes choisies. La cartographie des processus garantit que votre prestation sera perçue comme étant fiable par votre segment cible.

Le marketing ressources humaines assure la fiabilité l'importance la qualité des processus pour que chaque cible produit et résulte des feedback de qualité, et aussi dans l'objectifs de minimiser la marge d'erreur, et augmenté la productivité avec de la qualité.

7. Les preuves matérielles :

Influent sur la satisfaction du salarié, les salariés ont besoin d'indices concordant et concret pour juger l'offre, c'est là que les preuves physiques jouent leur rôle, donc les salariés cherchent à se rassurer par des preuves tangibles, c'est là que intervient la digitalisation.

Aujourd'hui, nous sommes tous connectés à Internet, que ce soit dans notre vie personnelle ou professionnelle, c'est là que le marketing ressources humaines prévoit de tenir ces promesses, par des témoignages, des résultats de performances, pour améliorer sa productivité et sa performance.

Chapitre 03 : partie pratique

Section 01 : présentation de CEVITAL et de la méthodologie

1. Présentation du groupe CEVITAL :

CEVITAL est un Groupe familial qui s'est bâti sur une histoire, un parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite et sa renommée.

Première entreprise privée algérienne à avoir investi dans des secteurs d'activités diversifiés, elle a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre sa taille et sa notoriété actuelle.

Industrie agroalimentaire et grande distribution, électronique et électroménager, sidérurgie, industrie du verre plat, construction industrielle, automobile, services, médias... Le Groupe CEVITAL s'est construit, au fil des investissements, autour de l'idée forte de constituer un ensemble économique.

Porté par 18 000 employés répartis sur 3 continents, il représente le fleuron de l'économie algérienne, et œuvre continuellement dans la création d'emplois et de richesse.

- Le fondateur de CEVITAL :

Fondateur du Groupe CEVITAL, Issad Rebrab est né en 1944. Il crée son cabinet d'expert-comptable en 1968, puis se lance dès 1971 dans l'entrepreneuriat, en créant des sociétés dans la métallurgie et en 1991 dans la sidérurgie. À la tête du Groupe CEVITAL, il n'a cessé de le faire grandir en diversifiant ses activités, pour compter aujourd'hui 26 filiales dans l'industrie, l'agro-alimentaire, la grande distribution ou encore l'automobile.

Depuis quelques années, Il développe ses activités à l'international, notamment en Europe (France, Italie, Espagne), en Tunisie, au Maroc et au Brésil. En France, Issad Rebrab a racheté en 2013 la PME Oxxo (fabricant de fenêtres haute-performance), en 2014 Brandt France, pour relancer ce leader de l'électroménager, et en 2015 un Luccuni un complexe sidérurgique d'acier spéciaux. Issad Rebrab est, depuis 2008, Président du Conseil d'Administration du Groupe CEVITAL.

Père de 5 enfants, ces derniers sont tous impliqués au sein du management du Groupe. En 2009, CEVITAL a élargi sa gouvernance en décidant d'ouvrir son conseil d'administration à

des membres indépendants. Une décision motivée par la volonté de soutenir la croissance de l'entreprise et d'assurer sa pérennité, à l'image des grandes entreprises internationales.

Issad Rebrab a été élu CEO de l'année à l'Africa CEO Forum 2015 et Personnalité de l'Année en 2016 par la région de la Toscane (Italie), suite à la reprise des activités sidérurgiques de Piombino.

Sa vision :

L'idée est de faire passer l'Algérie dans l'économie de l'après-pétrole, du stade importateur au stade exportateur, en faire le nouveau dragon de l'Afrique, une puissance économique émergente qui tire la croissance mondiale, libère les initiatives, crée de l'emploi et des richesses et se hisse au rang des nouvelles nations industrialisées. Le temps joue contre nous.

Nous serons 50 millions d'algériens en 2025 et autant de consommateurs de carburant et d'électricité, nous aurons 10 millions de nouveaux demandeurs d'emplois pour lesquels il faudrait créer 1 million d'emplois par an. Il nous reste peu de temps pour diversifier notre économie.

Le chiffre d'affaires de CEVITAL a été multiplié par 100 en 15 ans. Nous comptons le multiplier par 7 à horizon 2025 et passer de 4 milliards de dollars actuellement à 25 milliards de dollars en 2025. Pour réussir, nous avons besoin de talents.

Nous allons passer de 18 000 collaborateurs aujourd'hui à près de 100 000 en 2025 et investir massivement dans la formation et le recrutement de talents.

– Implantation CEVITAL :

Le Groupe CEVITAL développe depuis de nombreuses années une ambitieuse stratégie d'acquisition à l'international, à la recherche de relais de croissance à l'horizon 2025. En lui permettant d'atteindre une taille critique, cette stratégie le fait changer d'échelle et jouer dans la cour des plus grandes entreprises mondiales.

CEVITAL mise sur plusieurs grands projets, aux synergies fortes avec ses activités en Algérie, sur le continent Européen et au Brésil. Sa méthode : acquérir le savoir-faire technologique, de la Recherche et Développement aux brevets, ainsi que les circuits de distribution internationaux pour lui permettre d'exporter.

En France, tout comme en Espagne ou en Italie, le Groupe CEVITAL a inauguré un principe gagnant/gagnant d'investissement : la co-localisation. Celle-ci permet de conserver les activités rentables d'une entreprise dans les économies développées tout en créant d'autres activités en Algérie. Ce principe permet de valoriser les sociétés en difficulté, de les relancer et leur redonner une nouvelle vie.

- Les chiffres clés de CEVITAL :
- Premier groupe privé algérien
- 26 filiales dans trois continents
- Premier groupe exportateur hors les hydrocarbures
- Premier groupe contributeur privé au budget de l'état
- Premier groupe employeur privé en Algérie
- Premier groupe agro-industriel en Afrique
- 18000 employés
- 4 MDS \$ de chiffre d'affaire.
- La stratégie de développement :

CEVITAL s'est construit autour de l'ambition et de la vision de son fondateur de bâtir un groupe industriel d'envergure mondiale, très compétitif, tourné vers l'exportation et l'international.

Le groupe possède des unités de production de taille mondiale, équipées des technologies les plus évoluées. La stratégie du Groupe s'appuie sur une forte compétitivité en termes de prix, de qualité, de volumes, de logistique, de robotisation, de co-localisation.

Une place de choix est également accordée à la Recherche et Développement, à l'innovation et au talent des collaborateurs. Ces atouts compétitifs forment le socle d'une industrie dynamique, exportatrice, créatrice d'emplois et attractive pour la jeunesse algérienne.

Selon Issad Rebrab, fondateur de CEVITAL, le succès du Groupe repose sur 7 points clés :

- Le réinvestissement systématique des gains dans des secteurs porteurs à forte valeur ajoutée
- La recherche et la mise en œuvre des savoir-faire technologiques les plus évolués
- L'attention accordée au choix des hommes et des femmes, à leur formation et au transfert des compétences
- L'esprit d'entreprise

- Le sens de l'innovation
- La recherche de l'excellence
- La fierté et la passion de servir l'économie nationale

- Activités et filiales :

Le groupe CEVITAL ce départage en quatre pôles :

1) Le pôle Agro-industrie et Distribution :

Mis en place en 2015, regroupe les activités suivantes :

La distribution alimentaire et non alimentaire (Numidis) avec la chaîne de magasins UNO.

La distribution spécialisée dans les secteurs de l'équipement de la personne et de la maison et des services.

La production agricole avec Ceviagro.

La gestion de centres commerciaux avec Sierra Cevital.

La production agro-alimentaire : représente 80 % des activités de ce pôle.

À partir de 2016, le pôle s'est élargi avec l'intégration des activités « Food », soit la production de sucre, d'huiles, de graisses végétales, de céréales, de boissons fruitées, d'eaux minérales, de chaux, via Cevital Agro-industrie, implantée au sein du port de Bejaia en Algérie.

Leader du secteur agro-alimentaire en Algérie, la filiale qui propose des produits de qualité supérieure à des prix compétitifs, est composée de plusieurs unités de production qui disposent toutes d'entités de développement chargées d'expérimenter et de lancer de nouveaux produits.

Parmi les unités de production les plus notables:

La plus grande raffinerie de sucre au monde avec une capacité de production de 2 millions de tonnes par an et la plus grande raffinerie d'huile d'Afrique avec 570 000 tonnes par an.

Le complexe de Bejaia est également le plus important terminal de déchargement portuaire du bassin méditerranéen avec une capacité de 2 000 tonnes/heure.

Chiffres clés :

Plus de 1 500 000 tonnes de sucre produit par la filiale Cevital Agro-industrie ont été exportées dans plus de 40 pays depuis 2010

Plus de 50 000 références de produits en vente dans les 23 magasins UNO (Filiale NUMIDIS)

2) Le pôle Automotive, Immobilier et Services :

A été créé en 2012 et compte 6 filiales en activité et de 2 autres en projet, il intervient dans les secteurs de l'automobile, l'immobilier, la location de voitures et l'affichage publicitaire, parmi ses filiales dans l'automobile se trouvent :

HMA (Hyundai Motor Algérie SPA), le représentant officiel de Hyundai Motor Company.

SODI Automotive SPA qui assure la distribution en Algérie des marques Fiat, Alfa Romeo, Lancia et Fiat Professional.

COGETP, le distributeur d'engins de travaux publics des marques KOBELCO, SAKAI, MSB, ASTEC industries, TADANO et BOBCAT.

La partie Services regroupe les filiales :

Immobis, spécialisée dans la promotion immobilière et la construction de centres commerciaux et de plates-formes logistiques, Hôtels et bureaux ;

MTP qui intervient dans la logistique, le transport et location d'engins et de véhicules

Futur Media qui produit des médias d'affichage grand format.

Deux projets de filiales sont également en cours :

AAI (Algérie Automobile Industrie), projet industriel de montage de camions et de véhicules automobiles ;

DFM Algérie (Dongfeng Motor Algérie SPA), le distributeur officiel de DFM et de ses différentes marques de véhicules lourds et légers en Algérie.

3) Le pôle fenêtre et verre :

Il regroupe les activités suivantes :

Les fenêtres et fermetures, à travers ses deux sites industriels, basés en France et en Algérie.

CEVITAL fournit des solutions de fermeture innovantes et à forte efficacité énergétique, commercialisées sous la marque Oxxo.

Sur son site industriel Alas en Espagne, elle produit également des articles à base d'aluminium destinés au bâtiment comme à l'industrie.

Le verre et ses dérivés avec la filiale MFG, dotée de deux float et d'une unité de transformation, qui est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation du verre, à destination de l'Algérie, la Tunisie, le Maroc et en Europe du Sud.

4) Le pôle industrie :

Créé en 2014 suite à une réorganisation du Groupe CEVITAL, le pôle Industrie gère un portefeuille d'activités de 9 filiales regroupées en plusieurs BU à savoir :

L'électroménager, représenté par le groupe Brandt, actif à travers ses cinq filiales dans les régions Europe, Moyen-Orient et Afrique du Nord et Asie Pacifique.

La construction, représentée par les filiales Baticompos, CEVITAL Entreprise, PCA et Métal Structure.

Le Groupe est spécialisé dans les panneaux SDW, la charpente métallique et la construction en dur et en préfabriqué.

La logistique et les services, à travers sa filiale NUMILOG, spécialisée dans le transport et la logistique, opérant déjà dans 3 pays : l'Algérie, le Maroc et bientôt la France.

CEVITAL est également active dans la vente de pneus sous la marque Michelin (Atlas Pneu) et aussi dans le transport maritime (Nolis).

- La politique RH :

L'attention accordée aux choix des hommes et des femmes, à leur formation et au développement de leurs compétences constitue un des principaux leviers de croissance et de développement du Groupe Cevital.

Intimement convaincu que les hommes et les femmes du Groupe sont à l'origine de ses performances et assurent son avenir, Cevital a défini une politique de Ressource Humaine

axée sur les objectifs de développement économique, qui tient compte des attentes et aspirations des collaborateurs. Le but étant l'instauration d'une culture d'entreprise construite sur des valeurs communes.

- Attirer les meilleurs talents, les intégrer et les faire travailler ensemble

La vision RH de Cevital consiste à :

Faire de la fonction RH, une fonction proactive et réactive, anticipant les besoins du groupe et assurant une parfaite planification de ses ressources.

Assurer aux collaborateurs du Groupe des développements professionnels harmonieux et cohérents.

Offrir aux collaborateurs un environnement de travail motivant

La concrétisation de cette politique se traduit par la mise en place de processus et d'outils de gestion RH, dont l'objectif est d'attirer les meilleurs talents, les intégrer et les faire travailler ensemble.

La mise en place du site internet « Cevital recrute » permet des publications d'offres d'emploi et de recueillir un grand nombre de candidatures.

Il permet également de faire connaître l'entreprise, ses opportunités de développement et d'épanouissement.

Développer les compétences

Dans sa quête d'excellence, le Groupe Cevital a initié plusieurs programmes de formation en direction de ses collaborateurs.

Des programmes ciblés visant à faire de Cevital un acteur économique majeur et un groupe entrepreneurial de classe mondiale.

C'est dans ce cadre que s'inscrivent les programmes de formation « Mini MBA » et « Welch Way » destinés à hisser très haut, le professionnalisme des managers.

Le but est d'assurer une relève en termes de management, pour accompagner la croissance du groupe et préparer, dans les meilleures conditions, les managers d'aujourd'hui, à devenir les futurs patrons des Business Units.

La mise place d'une université d'entreprise (UCC) vient conforter le développement des compétences au sein de Cevital, cette université se veut un lieu de partage de valeurs et de comportements, de transfert de savoir-faire et des meilleures pratiques, c'est également un lieu de développement des connaissances et des compétences propres à Cevital.

- Reconnaître et rétribuer les meilleures performances

L'équité et la reconnaissance sont des principes fondamentaux dans la motivation des collaborateurs, mais également des règles de bonne gouvernance pour les managers.

Dans ce sens, la mise en place d'un système de rémunération qui rétribue de manière équitable les meilleures performances et les meilleurs contributeurs est indispensable.

2. La méthodologie de recherche :

La revue de littérature ne nous a pas permis d'identifier un modèle ou une grille de lecture pour analyser le marketing ressources humaines dans une entreprise. C'est pourquoi, nous avons cherché à définir les dimensions qui composent le marketing ressources humaine.

Au regard des définitions citées dans la première partie, nous proposons de retenir la définition suivante du marketing ressources humaines :

Le marketing ressources humaines est la réunion de 4 dimensions : l'attractivité, la culture, la fidélisation, l'intelligence prévisionnelle, que l'entreprise va s'appuyer dans sa stratégie RH.

Le marketing ressources humaines s'applique à un ensemble de parties prenantes: les candidats, les jeunes diplômés, les collaborateurs, les salariés.

Pour réussir à construire et développer son marketing ressources humaine de façon durable, l'entreprise devra travailler ces 4 dimensions de façon équilibrée, cohérente et avec l'ensemble de ses parties prenantes.

Nous définirons les 4 dimensions de la façon suivante :

Attractivité : Capacité à attirer et à séduire et à recruter des talents.

La culture : Perception ou opinion que les clients internes et externes ont de l'entreprise.

Fidélisations : Implication, motivation, développement, « contrat » des salariés,

Prévisions : anticipation et étude d'environnement segmentation et ciblage.

- Le cadre :

Nous avons, dans un premier temps, réfléchi à un panel d'entreprises que nous souhaitons rencontrer. Les critères de choix de l'échantillon sont les suivants :

Des grands groupes car ils ont des moyens pour développer le marketing ressources humaines

Des entreprises à dimension internationale avec un nombre de sites importants à l'étranger

Des entreprises leader dans leur secteur.

Et enfin, des entreprises qui ont des problématiques de RH.

- Les hypothèses :

Suite à la revue de littérature et aux entretiens menés lors du projet d'action d'HEC, et dans la mesure où notre recherche est de nature exploratoire, nous avons élaboré des hypothèses de travail. Notre recherche s'oriente vers le test de 2 hypothèses de travail principales :

H1 : le marketing ressources humaines est un levier d'attractivité d'une part, et de fidélisation d'autre part, il nous permet l'actualisation vis-à-vis des attentes et les exigences des salaires, et de créer des valeurs en renforçant sa culture.

H2 : la dimension marketing ressources humaines doit être complète ce n'est ni de la communication ni du marketing interne, et complétée par d'autres dimensions qu'il faudra mettre en cohérence.

- La méthode de recueil de données

La compréhension globale du contexte passe par une phase de documentation et de revue de littérature, puis par une phase d'écoute des différents acteurs rencontrés. Les entretiens constituent la base technique privilégiée pour recueillir des informations réalistes concernant l'organisation.

Un diagnostic est effectué sur la base d'entretiens avec les acteurs clés de l'entreprise.

L'entretien porte sur un certain nombre de thèmes qui sont identifiés dans un guide d'entretien. Afin de nous aider dans notre démarche, un guide d'entretien, que nous allons tester auprès de 4 cadres supérieures.

L'étude terrain a plusieurs objectifs :

- Recueillir la vision de DRH, Manager, et directeurs, afin de connaître leurs pratiques et leurs projets de marketing ressources humaines.
- Comparer la théorie conçue en première partie avec la réalité concrète des entreprises.
- Confronter les actions faites pour la RH externe et interne menées par ces entreprises afin de tenter de percevoir la cohérence entre le MRH et la stratégie menée.

En plus de ça nous allons élaborer un questionnaire pour mesurer leur satisfaction et leur attente future, dans un échantillon de 50 salariés.

Cet échange et travail en commun va nous permettre de recueillir un grand nombre d'informations dont nous allons synthétiser les résultats.

Section 02 : analyse des résultats

Au fil des entretiens, nous avons constaté que la vision du marketing ressources humaines est différente d'une structure à l'autre et on retrouve des ressemblances aussi.

Les projets de CEVITAL sont plus ou moins avancés avec des mises en œuvre très différentes.

Néanmoins, l'analyse thématique des entretiens a fait ressortir un certain nombre de constats et de tendances que nous allons décrire, nous nous attacherons à expliquer les stratégies de CEVITAL qui permet de séduire et fidéliser les talents.

Nous allons mesurer le degré d'application du marketing ressources humaines au fil des réponses au questionnaire distribué, puisque il n'y a pas de structure du marketing ressources humaines nous nous attacherons à présenter l'impact des stratégies RH de CEVITAL qui en relation avec notre problématique.

1. Les principales tendances :

a) Qualitatifs :

- Le marketing ressources humaines est un sujet fondamental et stratégique :

Bien que les problématiques de CEVITAL sont la fidélisation et l'acquisition des talents, chacune des personnes interviewées s'accorde à dire que le marketing ressources humaines est appliqué aux sien de CEVITAL, mais il est perçu de façon différente d'une personne a l'autre, la plupart pensent que le marketing ressources humaines est un sujet déjà réaliser, alors que d'autre pensent qu'il a moitié, la direction ressources humaines avec la direction de communication sont eux qui porte le sujet, avec une forte implication de la direction générale « les décideur ».

« Pour réussir, nous avons besoin de talents, Nous allons passer de 18 000 collaborateurs aujourd'hui à près de 100 000 en 2025 et investir massivement dans la formation et le recrutement de talents. » ISSAD REBRAB

« Le marketing ressources humaines est une pratique ressources humaine traduit par le plant de communication, les réseaux socio, la présence dans le terrain, il faux éliminer la notion client dédié aux salaries actuelles et potentiels » responsable de recrutement

« La crédibilité de la politique RH nous permet de dire que le marketing ressources humaines est une pratique dans CEVITAL et aussi les stratégies de fidélisation et d'attractivité renforce la vision du marketing ressources humaines » responsable de formation

« Le marketing ressources humaines est toute les politique RH adapté au marché de l'emploi et la volonté de la direction a créé le bonheur du travail et mesuré le degré de satisfaction, et aussi par le projet de digitalisation qui est un accompagnement et une source d'informations pour les employées, la tentative de l'audit des processus nous permet de dire que CEVITAL cherche a développer sa politique vis a vie des attentes des employées. » responsable SIRH

« oui le marketing ressources humaines est a moitié pratiqué par les politique de fidélisation et d'accompagnement et le plant de communication et les politiques d'acquisition, être un travailleur a CEVITAL est une fierté, les employées son des ambassadeurs se qui traduit leur engagement vis a vie de la politique RH » responsable de communication RH

- La culture de l'entreprise est une dimension prioritaire du marketing ressources humaines.

Travailler la culture de l'entreprise est une priorité du marketing ressources humaines, le projet de développement de la culture de CEVITAL est en cour, la culture d'entreprise est un enjeu pour les autres dimensions du marketing ressources humaines.

La culture est un enjeu fort pour la majorité des personnes interrogées. Toutes les personnes ont dits que la culture est un investissement elle se traduit par des campagnes de communication, les attitudes des employées, les valeurs la plupart du temps, afin de renforcé l'attractivité et la fidélisation.

Pour CEVITAL, la culture est la première dimension du marketing ressources humaines et elle est très liée à l'attractivité et aussi la fidélisation.

La culture influe sur la stratégie RH que sa soit a l'interne ou a l'externe :

- Interne :

Par les valeurs partagées la majorité des personnes interrogées parle de l'influence des valeurs sur leur engagement.

La fierté d'être un employé a CEVITAL.

La culture CEVITAL fait de ses employés des ambassadeurs.

Elle influe aussi sur les procédures de gestion et les procédures RH.

- Externe :

Elle renforce l'image de marque

Un facteur d'attractivité

Les valeurs de CEVITAL sont les déterminent de la culture, les valeurs de CEVITAL repose sur :

Initiative et Persévérance

Intégrité et Transparence

Courage et Performance

Solidarité et esprit d'équipe

Ecoute et respect

- Les prévisions sont la base de la stratégie ressources humaines :

Chacune des personnes interviewées s'accorde à dire que les prévisions constituent le plan de l'année, reste que se sont des prévisions d'une année et se différencient d'une direction à l'autre, pour certains les prévisions sont une dimension du marketing ressources humaines, les prévisions vont tracer le chemin de travail qui aide à agir sur les différentes problématiques et les prévisions peuvent constituer une étude sur l'avenir et en peut la retrouver en sorte de segments.

« Les prévisions se font quatre mois avant le début de l'année qui vont constituer un plan de formation qui est un véritable référentiel, les prévisions regroupent toutes les actions de formation à mener durant l'année, les employés à former à travers leurs objectifs, le budget de formation, et aussi les établissements de formation, les stagiaires » responsable de formation

« Un plan annuel se fait sur la base des besoins et des périodes et des prévisions, ces prévisions sont faites avant le début de l'année et qui regroupent toutes les actions de recrutements à faire, on retrouve les besoins de recrutements et une identification des postes, le budget de l'année, en cas d'urgence CEVITAL dispose d'une CEVETC qui est une base de données de candidature ou on retrouve des profils pour les cas d'urgence qui peuvent être des démissions des nouveaux projets à priorité » responsable de recrutement

« Les prévisions en communication constituent un plan fixe, tous les événements toute sorte de communications pour fidélisation ou attractions sont prévus, les cibles sont identifiées part après part aux besoins » responsable de communication

« On retrouve les prévisions dans les plans d'attractivité et de fidélisation, dans un plan de recrutement on segmente la population à acquérir par les compétences clés et aussi les besoins par des postes clés, le budget est prévu et perçu en deux dimensions :

CAPEX : le budget qui est perçu à l'investissement sur les RH

OPEX : toute la partie qui est perçue comme des coûts

Le plan de formation est prévu, on retrouve des segments de population à former et des segments des établissements, et aussi tous les projets de développement sont inclus dans les prévisions » responsable de SIRH

- L'attractivité des talents une dimension majeure du marketing ressources humaines :

Le recrutement est un enjeu fort pour la majorité des personnes interrogées, le groupe CEVITAL donne une priorité à attirer des talents dans son projet de développement et sa politique RH.

Tous les projets ont de forts enjeux de recrutement, CEVITAL n'hésite pas à investir dans des campagnes de communication, et d'être sur le terrain la plupart du temps, afin de communiquer leurs volumes de recrutements ainsi que les métiers et les postes recherchés.

Pour ces personnes, le marketing ressources humaine est très lié à l'attractivité et donc à l'activité de recrutement, et l'attractivité est une dimension du marketing ressources humaines, les politiques de CEVITAL pour être attractives sont des politiques de marketing ressources humaines.

CEVITAL souhaitait passer de 18000 employés à 100000 dans 6 ans, en lien avec les projets de développement du groupe et la vision vers le futur.

En général, CEVITAL dépense un budget conséquent pour lancer des campagnes de communication ou mettre en place d'autres outils de communication, ce budget est perçu comme un investissement dans les ressources humaines.

Pour toutes les personnes interrogées les stratégies d'attractivité qui sont perçues comme une dimension du marketing ressources humaines sont :

- La participation aux événements, nationaux et internationaux
- La participation aux différents salons
- La présence dans les écoles et universités
- Les propositions de stage
- L'image de marque
- La création du site CEVITAL RECRUTE
- La présence dans les réseaux sociaux
- La communication sur les prestations RH
- L'environnement du travail
- Evolution de carrière

La philosophie du groupe est aussi une source d'attractivité, comme le bonheur au travail, un employé soucieux.

- La fidélisation est aussi une dimension du marketing ressources humaines :

La fidélisation est une priorité majeure pour la majorité des personnes interrogées, le groupe CEVITAL donne une priorité conservé et développer ces talents dans son projet de développement et sa vision.

Tout les projets de développement et d'innovation ont des soucis de compétence nouvelle, CEVITAL n'hésitent pas à investir dans le développement de c'est employés, et de les accompagner la plupart du temps, afin de répondre a leurs objectifs et d'avoir de créer ont eux des talents qui feront face aux projets et aussi de les fidéliser.

Pour ces personnes, le marketing ressources humaine est très lié à la fidélisation et donc aux activités de formations de gestion de carrière de rémunération, pour ces personnes la fidélisation est une dimension du marketing ressources humaines, les politique de CEVITAL pour fidéliser ces employés sont des politique de marketing ressources humaines.

Les stratégies de fidélisation de CEVITALE qui sont perçu comme une dimension du marketing ressources humaines sont :

- la formation : CEVITAL investi sur le développement de ces employés, et leur fourni des formations lié a leur objectifs dans le plan de formation, en retrouve aussi le parcours de progrès traduit par l'université CEVITAL.
- Le recrutement interne : tout besoin de recrutement est communiqué à l'interne pour privilégier le recrutement interne
- La rémunération
- L'évolution de carrière
- La politique social : à travers plusieurs prestations RH, par exemple :
 - La mutuelle santé
 - Prime de mariage
 - Prime des fêtes
- L'image de marque : la fierté d'être un employés CEVITAL

Le projet de CEVITAL est de participer aux GPW qui est un événement pour mesuré la satisfaction et se positionner parmi les grand groupe mondial a travers les conditions de travail la satisfaction des employés et le développement et la fidélisation de ces dernier.

- La marque employeur un levier d'attractivité de fidélisation et renforce la culture :

Le sujet de la marque employeur est fondamental pour CEVITAL, il est aussi une dimension du marketing ressources humaines, nous constatons qu'elle n'envisage le sujet que de manière parcellaire, et incomplète.

Nous n'avons pas rencontré des cas qui traitent l'attractivité, la fidélisation, les prévisions, et la culture de façon homogène et équilibrée.

En général, elles ne considèrent qu'une ou deux dimensions.

Pour 80% des entreprises interrogées, la culture a été jusque là, une dimension prioritaire et une première étape. Elles affichent le projet de poursuivre avec une seconde étape, l'attractivité pour assurer une cohérence de la marque employeur.

Ces personnes ont aussi parlé de l'importance de la marque employeur en interne pour envisager de maintenir,

Se recentrer sur des actions internes concernant la fidélisation de leurs salariés (fierté, renforcer les valeurs,...). Pour l'instant, seules 20% des personnes se sont concentrées sur « l'interne » et l'engagement de leurs salariés.

Les prévisions, quant à eux, ont été abordées par seulement 10% des personnes interrogées.

Par contre les personnes interrogées disent que CEVITAL dispose d'une marque employeur positive par rapport à ses concurrents et la mise en œuvre de la marque employeur peut être dans les quatre dimensions et aussi dans d'autres, comme l'engagement des salariés, la notoriété, la réputation, et la différenciation

La culture est souvent liée à l'attractivité. Par exemple, certaines personnes ont expliqué que le fait d'avoir une marque employeur positive qui renforce la culture et les valeurs partagées, permettent d'accroître leur attractivité, ce qui aura une incidence directe et positive sur le recrutement.

D'autre part la culture est aussi liée à la fidélisation, le fait d'avoir une culture avec une marque employeur d'une certaine réputation, permettent d'être un gage d'assurance pour les employés.

Nous pouvons constater qu'il y a une forte tendance à accorder une priorité aux actions de culture et d'attractivité et de fidélisation.

b) Quantitatifs :

Les données récoltées à partir des questionnaires distribués vont nous servir à présenter l'impacte des stratégies RH qui ont relation avec le marketing ressources humaines.

En tout début nous donnerons les résultats du degré d'intégrations dans la culture de CEVITALE par ces employés ces résultats ont été construits à partir des réponses des employés.

Aussi nous allons donner le degré d'applications des facteurs du marketing ressources humaines, par les réponses aux questions qui sont indirectes car la notion du marketing ressources humaines n'est pas perçue chez tous les employés.

En suite nous allons présenter la qualité des produits RH « politique RH » à partir de la satisfaction des employés, et nous allons aussi donner une classification des produits RH les plus fiables ou les plus rentables, toujours à travers les réponses des employés.

En termes de fidélisations nous avons proposé des stratégies qui sont mises en œuvre aux employés et leur demandons de choisir celle qui leur retient qui sont en relations avec le marketing ressources humaines et aussi la marque employeur.

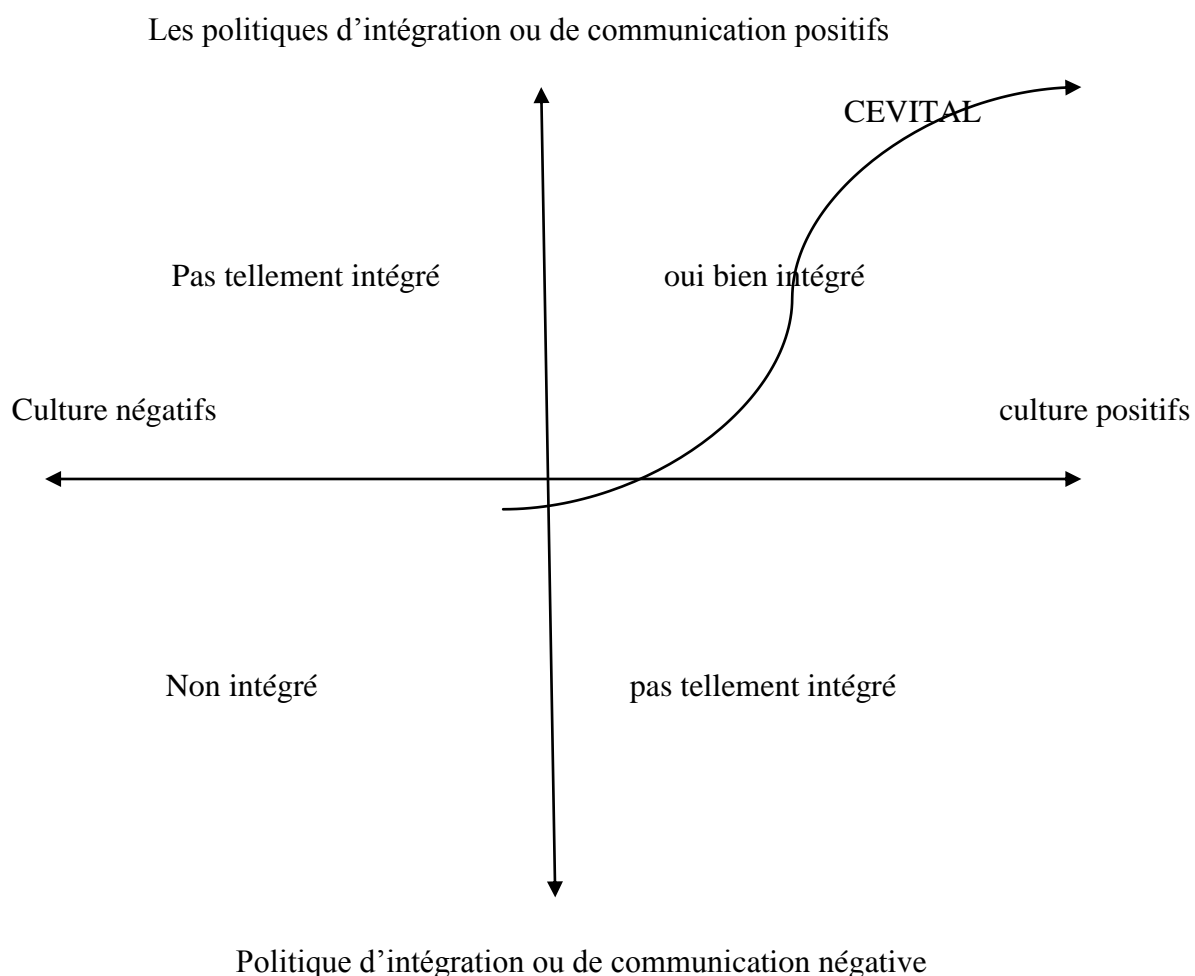
Pour mesurer la communication nous allons présenter par les réponses des employés si la DRH communique sa politique avec ses employés

- L'intégration à la culture :

L'intégration à la culture d'entreprise constitue un enjeu majeur de l'entreprise pour cela CEVITAL met en évidence des politiques d'intégration de la culture.

Nous allons vous présenter le degré d'intégration des employés de CEVITAL :

Figure 01 : degré d'intégration a la culture CEVITAL



Source : réaliser par nous même

Plus de 94% de l'échantillon ont bien intégré la culture de CEVITAL, par sa culture et sa politique d'intégration qui sont perçu positif.

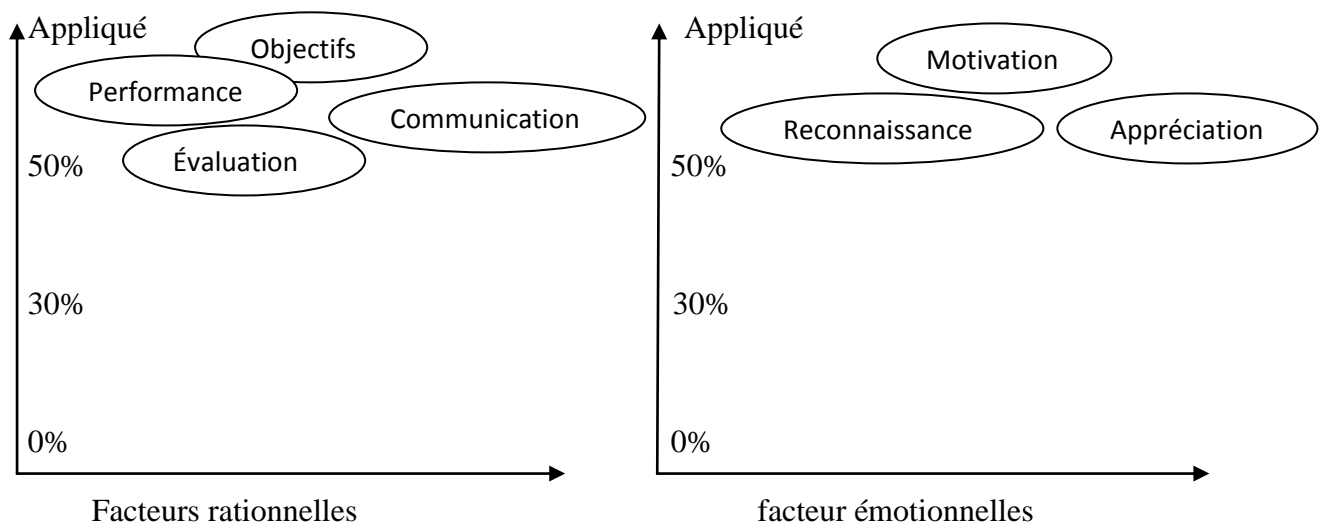
Alors que 3% non pas tellement intégré la culture due peut être a la politique d'intégration ou a la communication, comme sa peut être a cause de la culture.

Une minorité de 2% non pas intégré la culture a des raisons non identifié, pour ces personne ni la culture ni les politiques d'intégration ni la communication est positifs

- L'application des facteurs du marketing ressources humaines

A travers les questions posé sur les facteurs rationnelles et émotionnelles nous avons rencontré des réponses différentes, que nous allons présenter, depuis les réponses des employés nous allons mesurer le degré d'applications des facteurs du marketing ressources humaines.

Figure 02 : application des facteurs marketing ressources humaines



Source : réaliser par nous même

Pour 98% des employés l'objectivité la performance la motivation sont présentes et sont appliquées et instruites dans le cadre du travail.

On se qui concerne l'évaluation l'appréciation et la reconnaissance plus de 50% des employés confirme leur présence dans le travail.

Pour les autres la reconnaissance et l'appréciation sont indisponibles leur travail n'est pas reconnu ils sont d'un pourcentage de plus de 20%.

- La satisfaction vis-à-vis des produits RH :

La qualité des produit RH se mesure par le degré de satisfaction, comme il n y a pas des indicateur de mesure de satisfaction nous avons posé des questions indirecte sur l'admiration des politique RH, a travers les réponses des employés nous allons présenter le degré de satisfaction de ces dernier et aussi les politique qui répons pas aux attentes des employés.

Pour cella nous allons présenter les réponses des employés en deux figures :

Figure 03 : niveaux de satisfaction des produits RH

	formation	Gestion de carrière	Prestation RH	Culture d'entreprise	Rémunération
Plus de 50%	Pas satisfait	Pas satisfait	satisfait	satisfait	satisfait
Entre 30% a 50%	satisfait	Satisfait			Pas satisfait
Moins de 30% Ou pas			Pas satisfait	Pas satisfait	

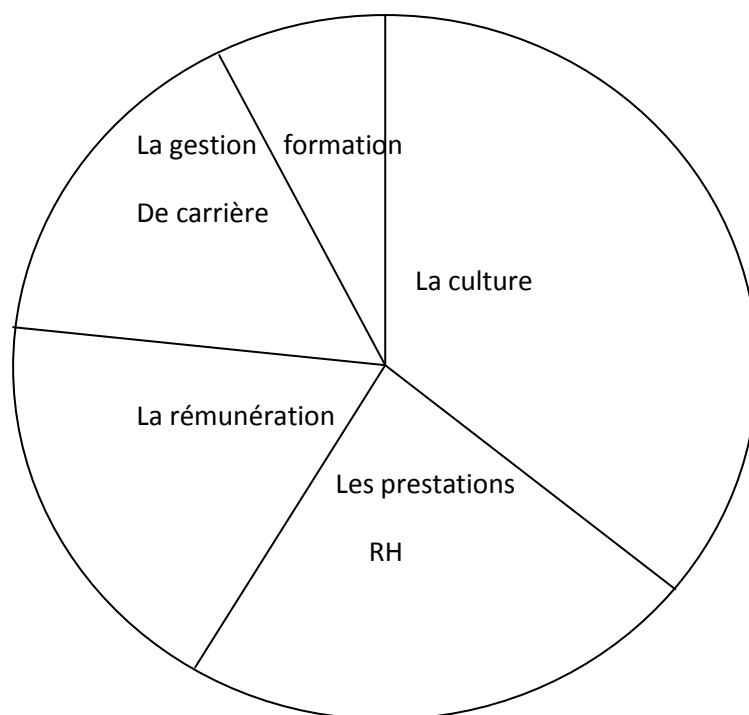
Source : réaliser par nous même

Plus de 50% des employés trouve que la culture d'entreprise la rémunération et les prestations RH sont admirez et répond a leur attente.

Plus de 50% des employés ne trouve pas la formation et la gestion de carrière satisfaisante et elle ne répond pas a leur attentes, alors que entre 30% a 50% trouve que ces deux produit satisfaisant et répond a leur attentes.

Une minorité des employés entre 30% à 50% trouve que la rémunération n'est pas satisfaisante et elle ne répond pas à leurs attentes.

Figure 04: la qualité des produits RH



Source : réaliser par nous même

En terme de qualité la culture de l'entreprise répond aux attentes des employés de façon majeure par rapport aux autres produits RH, en suite les prestations RH qui sont aussi admirées de la majorité des employés.

Alors que la rémunération aussi occupe une place en termes de qualité et a la réponse aux attentes.

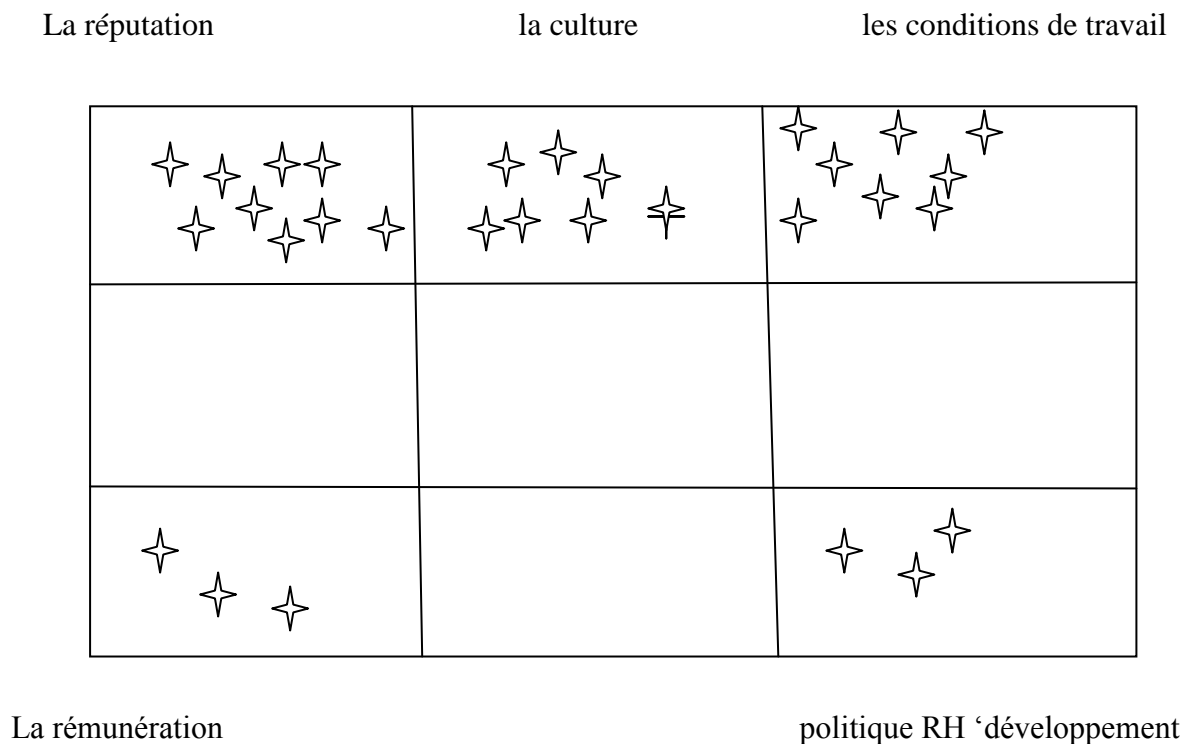
La formation et la gestion de carrière ne sont pas bien perçues par les employés elles occupent une place mineure pour les employés.

- La fidélisation des employés :

En terme de fidélisation nous avons proposé aux salariés les stratégies de CEVITAL pour fidéliser ces employés, et à travers leur réponse nous allons présenter les différentes stratégies qui retiennent ces derniers.

Pour cela la matrice suivante indique les stratégies les plus prioritaires de CEVITAL qui retiennent les employés.

Figure 05 : matrice de fidélisation



Source : réaliser par nous même

Les leviers qui retiennent les employés le plus se sont la réputation la culture et les conditions de travail.

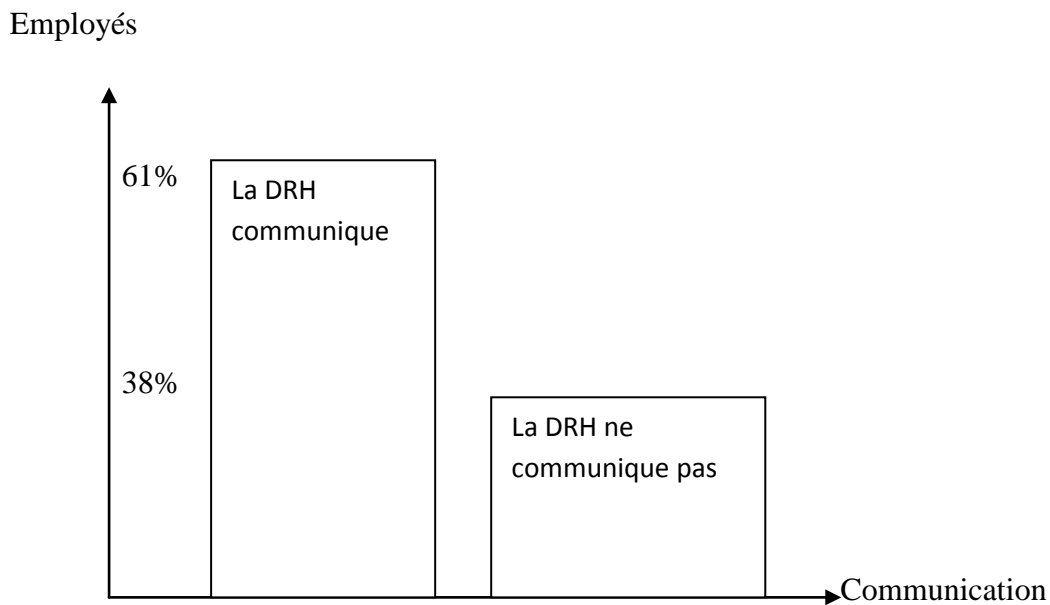
Plus de 69% des employés sont fidéliser par la réputation de CEVITAL et donc par leur marque employeur, et aussi par la culture de l'entreprise, plus de 50% de ces employés sont tenues par les conditions de travail.

Pour la rémunération et les politique RH nous constatons que plus de 20% qui ont mit ces deux leviers comme des qualités qui fidélisent.

- La communication de la DRH sur les produits RH :

La communication sur les produit RH est une démarche opérationnel du marketing ressources, nous allons présenter le degré de communication par a port aux réponses des employés sur la communication de la DRH sur les politique RH.

Figure 06 : communication des produits RH



Source : réaliser par nous même

Pour plus de 61% des employés en retrouve une communication sur les politiques RH par la DRH.

Pour les 38% ont retrouve pas de communication sur les politique RH par la DRH.

2. La validation de notre modèle :

- Quelle application des quatre dimensions du marketing ressources humaines :

Si le sujet du marketing ressources humaines est appliqué pour les CEVITAL, nous constatons qu'elles n'envisagent le sujet que de manière parcellaire, et incomplète.

Nous n'avons pas rencontré des ressemblances de réponses des personnes interviewés et des employés qui montrent que CEVITAL traite l'attractivité, la culture, les prévisions, et la fidélisation de façon homogène et équilibrée, en général, elles priorise ces dimensions.

Pour 80% des personnes interrogées, la culture a été jusque là, une dimension prioritaire et une première étape.

Elles affichent le projet de poursuivre avec une seconde étape, l'attractivité pour assurer la cohérence des projets de développement.

Ces personnes ont ainsi parlé de la mise en œuvre d'importants chantiers de communication externe et envisagent maintenant de se recentrer sur des actions internes concernant la fidélisation de leurs salariés (formation, programmes pour les managers,...).

Pour l'instant, la fidélisation pour ces personnes est une priorité mais elle arrive après la culture et l'attractivité.

Les prévisions, quant à eux, ont été abordées par seulement 20% des personnes interrogées.

On retrouve que ces dimensions sont liées entre elles, pour 50% des personnes interrogées parle de liens entre les dimensions.

La culture est souvent liée à l'attractivité. Par exemple, ont expliqué que le fait de réaliser des actions de communication sur sa culture auprès du grand public, et de partager ces valeurs leur permet d'accroître leur notoriété, ce qui aura une incidence directe et positive sur l'attractivité.

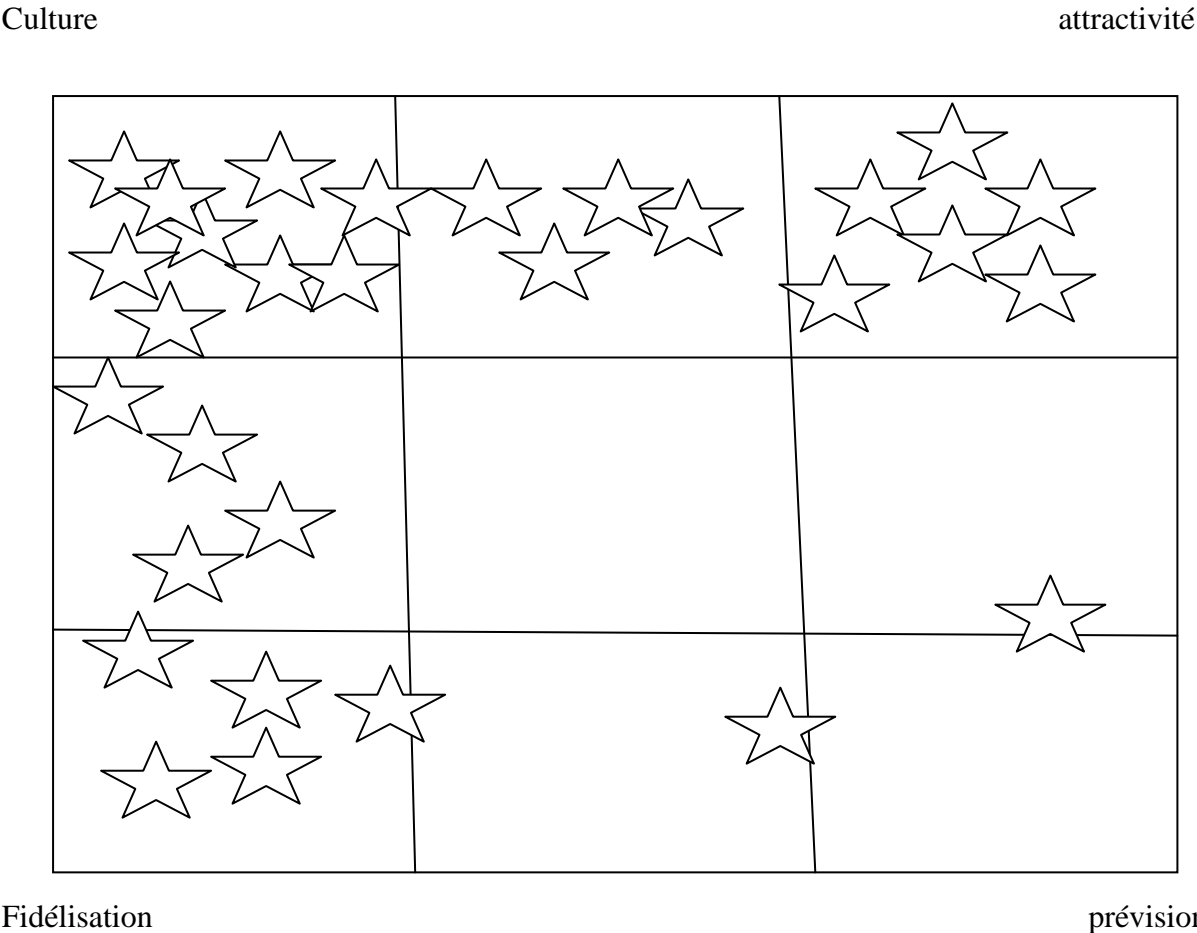
Pour être attractive il faut mettre des stratégies de fidélisation, et aussi la majorité des employés sont fidélisés par la culture, donc la culture est aussi liée à la fidélisation et aussi l'attractivité et liée à la fidélisation.

Pour les prévisions certain personnes interrogées parle de leur liassent mais de façon ou les prévisions sont une pratique de recrutement par exemple dans l'attractivité, et dans la fidélisation c'est une pratique de formation par exemple.

La matrice suivante indique les dimensions prioritaires traitées par CEVITAL.

Nous pouvons constater qu'il y a une forte tendance à accorder une priorité à l'action relative à l'attractivité et la culture.

Figure 07 : matrice des dimensions appliquées à CEVITAL



- Détermination du degré de maturité du marketing ressources humaines :

En fonction d'un certain nombre de critères, nous avons tenté d'attribuer à CEVITAL un degré de maturité dans la mise en œuvre de leur marketing ressources humaines.

Les critères pris en compte sont les suivants :

Nature et dimension des projets marketing ressources humaines.

Dimensions couvertes : attractivité, fidélisation, culture, et prévision

Poids accordé aux parties prenantes.

La place de la communication.

Équipes et ressources dédiées.

Budgets consacrés.

Indicateurs mis en place.

Résultats :

Le niveau 1 : signifie que le marketing ressources humaines n'est pas un réel sujet dans l'entreprise, soit il n'existe pas de projet, soit il y a un projet naissant dans l'entreprise.

Le niveau 2 : signifie que l'entreprise déploie régulièrement des opérations de communication RH, essentiellement pour accroître son attractivité.

Le niveau 3 : signifie que le marketing ressources humaines est managé, c'est-à-dire qu'il y a un certain nombre d'opérations conduites par le DRH ou par la direction du marketing ressources humaines, il s'agit de véritables projets dépassant la dimension de la communication RH, en général, l'entreprise communique après les avoir réalisés, et non en amont.

Le niveau 4 : signifie que les opérations liées au marketing ressources humaines font partie d'un cadre stratégique et qu'elles sont pilotées le plus souvent par une direction du marketing ressources humaines qui met en place une stratégie précise sur toute les dimensions citées, et développe plus de dimension.

Tableau 03 : les niveaux de maturité du marketing ressources humaines

	Marketing ressources humaines	Placement de CEVITAL
NIVEAU 01	Pas ou peu de développement du marketing ressources humaines.	20%
NIVEAU 02	La communication RH et le marketing ressources humaines	70%
NIVEAU 03	Mangement du marketing ressources humaines	10%
NIVEAU 04	Stratégie et pilotage du marketing ressources humaines avec l'inclusion de l'opérationnelle	

Source : réaliser par nous même

Section 03 : obstacle et recommandation.

1. Les obstacles rencontrés :

Au cours de mes recherches, j'ai rencontré beaucoup de difficultés, j'avoue que ce n'est pas du tout facile à écrire un mémoire, un ouvrage de presque cent pages où toutes nos idées liées au sujet qu'on veut traiter doivent être rassemblées de manière cohérente et harmonieuse.

Je commencerai par évoquer la difficulté concernant le choix du thème, Jusqu'à présent, les informations ou le contenu est de nous propre idées on se réfèrent a des revu, notre thème est nouveau et son contenu est innovatrice, donc il est difficile de l'appliqué, après plusieurs hésitations, je me le suis validé, à la suggestion de mon professeur, je l'ai modifié et jusqu'à présent il est resté le même.

Autre difficulté majeure est le manque de documentation sur les difficultés que rencontrent les étudiants dans l'élaboration de leur mémoire, liée au nouveau concept et sa nouvelle vision les sources dont on dispose n'abordent pas le problème comme nous le voyons ceci pourrait être à la base de certaines insuffisances dans l'inventaire documentaire, et aussi la non disponibilité de beaucoup de revu qui traite se thème.

Pour le chois de l'entreprise c'était une autre difficulté, nous n'avons pas d'entreprise qui traite le marketing ressources humaines de façon directe, et les entreprise qui pratique des dimensions du marketing ressources humaines ne perçoivent pas que c'est du marketing ressources humaines, nous avons pris du temps a le recherche de ces entreprise pour que nous choisissons a la fin CEVITAL, en parallèle, pour intégré CEVITAL nous a pris du temps.

La gestion du temps est la principale difficulté lors de l'écriture du mémoire. Notamment au moment de trouver les structures dans lesquelles effectuer les entretiens, il faut penser à les organiser en prenant en compte le fait que l'accord du responsable de la structure est obligatoire, mais aussi celui des personnes interrogées, le bon déroulement de l'entretien dépend du travail effectué au préalable sur le questionnaire, il est nécessaire d'avoir identifié clairement vos besoins par rapport au sujet, une des difficultés ressenties au cours de l'entretien est de savoir se positionner face aux professionnels interrogés, mais également de ne pas perdre le fil du questionnaire tout au long de la conversation, et prendre des note car la pluparts des personnes n'ont pas accepté l'enregistrement, il faut savoir rebondir sur les réponses données par « l'interviewé » et pouvoir se recentrer sur les questions établies au départ.

Une autre difficulté rencontrée est la réalisation de l'état des lieux concernant mon sujet, jusqu'à présent j'ai trouvé peu de travaux qui ont été consacrés aux études liées à ma recherche, pourtant, en continuant à chercher, j'espère réussir à trouver les données nécessaires afin de finaliser mon travail.

En ce qui concerne le traitement et l'analyse des données, nous nous sommes servis de nos connaissances et des références théoriques de notre travail.

En dehors de toutes ces difficultés, heureusement, la volonté et la persévérance ont permis de faire aboutir tant bien que mal cette étude dans le délai et les résultats auxquels nous avons abouti sont significatifs.

2. Recommandations :

Rappelons-nous les hypothèses formulées au début de notre recherche :

H1 : le marketing ressources humaines est un levier d'attractivité d'une part, et de fidélisation d'autre part, il nous permet l'actualisation vis-à-vis des attentes et les exigences des salariés, et de créer des valeurs en renforçant sa culture.

H2 : la dimension marketing ressources humaines doit être complète ce n'est ni de la communication ni du marketing interne, et complétée par d'autres dimensions qu'il faudra mettre en cohérence.

Au regard des hypothèses formulées, nous pouvons confirmer que le marketing ressources humaines est un levier efficace d'attractivité des candidats, elle peut également être un levier de fidélisation et de mobilisation des salariés à condition que les messages internes soient en cohérence avec les messages externes, et porteurs de sens pour les salariés, nous indiquerons des réserves, à l'accroissement des prévisions dans CEVITAL, car aucune des réponses ne valide que CEVITAL applique réellement cette dimension de la façon du marketing ressources humaines, nous n'avons donc aucune preuve que ce soit un véritable levier, nous pensons, néanmoins, qu'il faudrait explorer cette dimension, nous confirmons que le marketing ressources humaines se limite trop souvent à une dimension purement marketing, nous avons vu, en effet, que CEVITAL l'utilise souvent à des fins de communication RH et de recrutement, cependant, la culture est une dimension majeure du marketing ressources humaines et du développement durable.

Les entreprises interrogées accordent de l'importance à ces sujets.

Sur la base des analyses que nous venons de mener, nous proposons donc les recommandations suivantes :

- Créé une direction ou un service marketing ressources humaines :

Dans le cadre d'assurer une stratégie marketing ressources humaines globale, il conviendrait de rajouté une direction ou pour un début un service qui s'assure de la mise en place d'une stratégie marketing ressources humaines, ce qui devrait permettre d'articuler une image interne et externe de l'application des stratégies marketing ressources humaines.

Nous proposons que les dimensions du marketing ressources humaines et ces processus et ces outils, intègre la stratégie de l'entreprise et sa politique RH et de lui consacrer son propre budget.

- Adapté les facteurs du marketing ressources humaines et la communication et les actions en segmentant les partie prenantes en terme de fidélisation :

Au regard des évolutions des théories RH et de nos observations empiriques, nous constatons que le rôle du DRH va évoluer inéluctablement vers un rôle plus stratégique à condition de développer sa vision et ses actions transversales.

Des facteurs sont indispensables pour l'ensemble des parties, nous envisageons de traité les employés comme des véritable clients dans un sens ou ses employés sont segmentés et les produit RH de l'entreprise doivent cibler tout les segmentent a travers ces attentes.

Segmenter les parties prenantes et proposer une prestation de marketing ressources humaines cohérente au regard du segment identifié nous semble donc être une recommandation.

L'objectif serait d'orienter les équipes RH à avoir un marketing ressources humaines adapté aux parties prenantes, dans une logique de satisfaction client.

- Encourager et investir dans l'innovation des employés.
- Mettre en place des indicateurs de mesure de satisfaction.
- Revoir la politique de formation en termes de GPEC
- Renforcer la reconnaissance et l'instauré dans les valeurs
- Revoir le processus de prévision instauré les outils et les stratégies du marketing.

Conclusion

L'objectif de notre recherche était de chercher à déterminer quelles étaient l'intérêt, la portée et les limites du marketing ressources humaines à travers une évolution historique des ressources humaines, de ses tendances et enjeux actuels, nous voulions ainsi comprendre l'étendue des pratiques actuelles des grands groupes concernant le développement de leurs stratégies RH.

Suite à une étude de la littérature, nous avons créé un modèle permettant d'articuler le marketing ressources humaines autour de quatre dimensions clés : l'attractivité, la culture, la fidélisation, les prévisions appliquées aux parties prenantes essentielles pour les ressources humaines, qui doivent être perçus comme des véritables clients.

Cette recherche est avant tout exploratoire, elle ne prétend donc pas à être exacte, ni exhaustive, elle ne permet donc pas, à ce stade, de généraliser les résultats à l'ensemble des sociétés ou des grands groupes mais nous donne déjà quelques tendances, et nous montre qu'il y a des évolutions sur lesquelles il faut suivre.

Si le sujet du marketing ressources humaine est devenu fondamental pour les entreprises, nous constatons qu'elles n'envisagent le sujet que de manière parcellaire et incomplète.

Ainsi, il est très rare qu'une entreprise traite l'attractivité, la fidélisation, la culture, et les prévisions de façon homogène et équilibrée, et d'une manière du marketing ressources humaines, en général, elles ne considèrent qu'une ou deux dimensions.

Pour 80% des entreprises interrogées, l'attractivité et la culture a été jusqu'à là, une dimension prioritaire et une première étape.

Elles affichent le projet de poursuivre avec une seconde étape, la fidélisation pour assurer une cohérence des messages.

Pour l'instant, seules 20% des personnes ont donné importance aux prévisions pour être une dimension du marketing ressources humaines et l'autre la voit comme une simple tâche pour élaborer le plan.

La culture est souvent liée à l'attractivité. Par exemple, ont expliqué que le fait de réaliser des actions de communication sur sa culture auprès du grand public, et de partager ces valeurs leur permet d'accroître leur notoriété, ce qui aura une incidence directe et positive sur l'attractivité.

Par ailleurs, nous avons noté que les priorités attribuées aux parties prenantes sont différentes en fonction des dimensions et des contextes. Elles peuvent d'ailleurs être amenées à évoluer dans le temps.

En fonction d'un certain nombre de critères, nous avons tenté d'attribuer à CEVITAL un degré de maturité dans la mise en œuvre du marketing ressources humaines, nous avons constaté qu'il y a quatre niveaux du marketing ressources humaines, pour être à la performance il est de mieux d'être sur le niveau quatre pour CEVITAL ont constatés depuis les critères posé et les réponses des personnes interrogé qu'elle se place d'une majorité aux deuxièmes niveaux.

Notre étude montre que les entreprises prennent progressivement conscience de l'évolution des attentes des salariés qui sont de plus en plus en recherche de sens dans leur projet professionnel : demande de reconnaissance, d'autonomie, tout autant que d'éthique, développement durable, bonheur du travail, la sécurité pour leur engagements.

Ces sujets sont ailleurs pour les entreprises des éléments du marketing ressources humaines, Le marketing ressources humaine est donc un excellent levier pour communiquer sur ses notions et ainsi développer l'attractivité. Elle l'est aussi pour renforcer sa culture et de développer des forts valeurs à ses parties prenantes, et les fidéliser ainsi.

Nous avons en effet constaté un certain nombre de limites au marketing ressources humaines ainsi qu'à l'efficacité des politiques RH, A l'aune de notre recherche, nous pourrions imaginer la création d'un nouveau modèle de stratégie des ressources humaines plus transversal, qui s'articulerait autour des 4 dimensions : l'attractivité, la fidélisation, la culture, et les prévisions à traiter de façon équilibrée et homogène.

Ce modèle devrait mettre en place un véritable politique marketing ressources humaines internes et externe, ainsi que des équipes RH transversales, et un pilotage dédié du processus du marketing ressources humaines, une vraie politique de pilotage et de stratégies marketing ressources humaines pourrait ainsi aider les équipes RH à être au cœur des décisions stratégiques de l'entreprise.

Pour conclure, Le marketing ressources humaines est donc un élément intéressant traduisant l'évolution, les besoins et tendances stratégiques des ressources humaines, telle qu'elle est mise en œuvre actuellement, elle reste trop centrée sur la communication et le marketing qui sont certes importants mais insuffisants pour faire face à l'évolution des besoins économiques, des attentes des salariés, et des enjeux concurrentiels.

Le rôle des DRH est de favoriser la mise en place de modèles plus transversaux, stratégiques et assurant le lien entre les différentes parties prenantes et leur engagement dans le développement de l'entreprise.

Le marketing ressources humaines pousse les DRH à devenir des experts dans l'accompagnement de la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise, du management et du pilotage des ressources humaines, ils seront ainsi les garants de l'adéquation entre la culture l'attractivité la fidélisation la réputation l'engagement de l'entreprise et son bon fonctionnement.

Bibliographie

Ouvrage :

BERNOUSSI (N), **la segmentation marketing**, office des publications universitaires, Alger, 2010

BRIGNANO (S), **Communication RH, quelles réalités**, Éditions Liaisons, Paris France 2006

KOTLER (F) et DUBOIS (B) : **marketing management**, Pearson; Édition : 13, France, 2009.

LENDREVIE (J) et LEVY (J) : **Théories et nouvelles pratiques du marketing**, Mercator, 10e édition, Dunod, 2012.

LIGER (P), **Marketing RH**, édition Dunod, Paris, 2013

THEVENET (M), **La culture d'entreprise**, Paris, Presses universitaires de France, 1993

PANCZUK (S) et POINT (S), **Enjeux et outils du marketing RH**, Éditions d'Organisation, Paris France.

Article et recherche et internet :

<https://www.definitions-marketing.com/definition/etude-de-marche>, écrit par (B) Bathelot, le 25 septembre 2017.

<http://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-recrutement-243.html>.

<https://www.ooreka.fr/> (publié février 2018 consulté mars 2018)

<http://www.ornano-querner-dhuin.fr/>.

Patrice Roussel est coordinateur de l'équipe de recherche au LIRHE, Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi, créé en 1995.

WYATT (W), bridging the Employee Engagement Gap, rapport, 2007

ANNEXE

Guide d'entretien :

1. Quelle est la stratégie RH de votre entreprise dans :
L'acquisitions des talents.
La fidélisation.
2. Mon thème porte sur le marketing ressources humaines qui veut dire « le MRH est une politique RH qui considère les salariés actuelles et potentiels comme des véritable clients à fidéliser et à acquérir on proposant des produits ciblé à chaque segment » est ce que ce nouveau concept est pratiqué dans votre entreprise ? si oui dites comment, si non quel serait l'impact ?
3. on considère que le marketing ressources humaines s'appuie sur 4 dimensions : les prévisions, la culture, l'attractivité, la fidélisation, qui s'applique sur un ensemble de parties : salariés, collaborateur, jeune diplômé, employés potentiels.
Parmi ces 4 dimensions quel sont celle qui semble prioritaire pour vous ? Et pourquoi ?
4. comment la culture de votre entreprise influence en interne et en externe sur votre stratégie RH ?
5. Comment faites-vous les prévisions dans le secteur RH recrutement, formation, gestion de carrière ? et comment réagissez-vous lors d'un cas d'urgence.
6. Avez-vous des cibles pour acquérir les candidats, et des cibles à développer et à fidéliser ? et comment traitez-vous ses trois axes ? et quelle est l'impacte sur le budget ?
7. Que représente pour vous la marque employeur ? dans quelle dimension du MRH vous la placez ? En quoi est-ce important pour l'entreprise ? disposez-vous d'une marque employeur ?
8. Avez-vous une image différente dans votre stratégie RH des autres acteurs présents sur le marché ?
9. Quelles sont les différentes prestations RH que vous proposez et qui vous différencient des concurrents ?

