

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC Alger

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

Option : Management des ressources humaines.

Thème :

**La contribution du développement d'une
marque employeur à la recherche des
compétences.**

Cas : Groupe SAIDAL

Elaboré par :

M BOUDIAF Aymen Khalil.

Encadreur :

M^{me} CHERIF Dalila

Maitre de conférence à EHEC

2^{ème} Promotion

Juin 2015

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC Alger

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

Option : Management des ressources humaines.

Thème :

**La contribution du développement d'une
marque employeur à la recherche des
compétences.**

Cas : Groupe SAIDAL

Elaboré par :

M BOUDIAF Aymen Khalil.

Encadreur :

M^{me} CHERIF Dalila

Maitre de conférence à EHEC

2^{ème} Promotion

Juin 2015

Remerciements

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

Nous tenons également à exprimer nos sincères remerciements à notre encadreur Madame CHERIF Dalila pour son aide et ses conseils qui nous ont été utiles pour l'élaboration de notre travail, sans oublier l'ensemble des enseignants de l'EHEC Alger pour leur disponibilité, leur orientation et leur pédagogie tout au long de cette formation.

Nous remercions également les dirigeants du groupe SAIDAL qui ont manifesté un intérêt considérable pour la présente recherche, madame *DJAMEOUN Nafissa* ainsi que monsieur *BEY Amine* pour le temps qu'ils ont bien voulu nous consacrer.

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

Dédicace:

Je dédie ce modeste travail premièrement et avant

tout

A ma géniale, tendre, affectueuse et sacrée mère ;

A mon humble, stricte, brave, et majestueux père ;

*A mes très chers sœurs et frère, zakariya, safaa et
Asmaa;*

A mon oncle Nacer et sa famille ;

A toute ma famille sans exception ;

A tous mes amis.

Aymen Khalil.

Liste des figures :

N°	Titre de la figure	page
1	les missions de la DRH.	08
2	L'évolution du rôle du DRH.	10
3	Les interactions entre la stratégie, le marketing et les RH.	12
4	Les quatre piliers du marketing mix au cœur du marketing RH.	14
5	les facettes de l'attraction de la marque employeurs.	20
6	la stratégie d'alignement des composantes de la marque employeur.	30
7	Processus de recrutement.	38
8	les avantages de la stratégie marque employeur et la communication recrutement.	40
9	quatre exemples de changements apportés après avoir évalué le processus de recrutement.	44
10	la perception des candidats vis-à-vis le processus de recrutement.	48
11	les résultats potentiels générés par le recours à la cooptation.	51
12	la relation entre les médias sociaux et la marque employeur.	55
13	modèle de recherche.	67
14	représentation graphique des résultats des questions liés aux préférences de carrière en termes de secteur d'activité.	70
15	représentation graphique des résultats des questions liés aux objectifs de carrière des questionnés.	71
16	représentation graphique des résultats des questions liés aux employeurs idéaux dans le secteur pharmaceutique.	72
17	représentation graphique des résultats des questions liés aux employeurs idéaux.	73
18	représentation graphique des résultats des questions liés à l'image et la réputation de SAIDAL.	74
19	représentation graphique des résultats des questions liés aux caractéristiques d'emploi.	75
20	représentation graphique des résultats des questions liés aux employés et la culture de l'entreprise.	76
21	représentation graphique des résultats des questions liés à la	77

	rémunération et les opportunités de carrière	
22	représentation graphique des résultats des questions liés aux sources d'informations.	78
23	représentation graphique des résultats des questions liés à la dimension d'attrait de la marque employeur.	81
24	représentation graphique des résultats des questions liés à la dimension sociale de la marque employeur.	83
25	représentation graphique des résultats des questions liés à la dimension économique de la marque employeur.	85
26	représentation graphique des résultats des questions liés à la dimension de développement de la marque employeur	87
27	représentation graphique des résultats des questions liés à la dimension de transmission de la marque employeur.	89
28	représentation graphique des résultats de la question « Quand quelqu'un dit du bien de mon entreprise, je serais ».	90
29	représentation graphique des résultats de la question « Je parle de mon entreprise à mes amis ».	90
30	représentation graphique des résultats de la question « Si quelqu'un vous demande de lui décrire votre lieu de travail parmi les choix suivant, vous le décrivez comme ».	91

Liste des tableaux :

N°	Titre du tableau	Page
1	La définition des objectifs de recrutement.	40
2	Les questions clés dans la conception d'une stratégie recrutement.	42
3	les critères d'évaluation de processus de recrutement.	44
4	les critères d'une offre de travail.	47
5	caractéristiques de l'échantillon questionné (questionnaire des étudiants).	69
6	Tableau récapitulatif des résultats des questions liés aux sources d'informations.	78
7	les caractéristique de l'échantillon des questionnés (questionnaire des employés).	79

Liste des abréviations :

Abréviation	signification
RH	Ressources humaines.
4 P	Prix – Produit – Placement – Promotion.
CDD	Contrat duré déterminée.
CDI	Contrat duré indéterminée.

Résumé

Dans un contexte de guerre des talents et face à l'évolution des comportements qui débouche sur l'apparition des carrières nomades, les managers des entreprises sont censés réinventer continuellement leurs pratiques de management et faire appel aux nouveaux outils comme la marque employeur. Ceci permet à l'entreprise d'attirer les meilleurs talents dont les valeurs correspondent à celles de l'entreprise.

La marque employeur véhicule une image auprès de ses salariés mais également auprès de ses candidats potentiels, de ses clients, et l'ensemble de ses parties prenantes.

Notre étude scientifique avait donc pour objectif de comprendre son rôle à la recherche des compétences, en évaluant les conséquences de la marque employeur sur les attitudes et les comportements des collaborateurs, plus précisément sur le bouche à oreille à propos de leur employeur. Ainsi que son influence sur les candidats potentiels dans le choix de leur employeur.

Les résultats de cette étude confirment que La marque employeur constitue un moyen de promotion de la Prestation RH de l'entreprise. Le développement de cette dernière a donc pour objectif de mettre en avant les éléments distinctifs de l'expérience professionnelle proposée par l'entreprise, comme une expérience unique et enrichissante.

Outre, cette dimension externe, la marque employeur dispose d'un rôle stratégique en interne. Ce rôle consiste au maintien de la cohérence entre le message diffusé en externe et la réalité vécue en interne. Autrement dit, elle doit veiller à ce que les promesses communiquées soient concrétisées. Elle vise donc à travers son influence sur les collaborateurs à positiver le bouche à oreille de ces derniers à propos de leur entreprise, ce qui contribue à la promotion et la valorisation de cette marque auprès des candidats potentiels.

La marque employeur est devenue indispensable à l'entreprise pour attirer les meilleurs talents, à condition que les managers de l'entreprise tiennent compte des deux aspects interne et externe à la fois.

Mots clés : guerre des talents, carrière nomade, la marque employeur, candidats potentiels, marque interne, marque externe.

Abstract

In the battlefield of talents and nomadic careers, company's managers are supposed to renew perpetually their methods, using new tools like employer brand. The employer brand makes easy for the company to attract and to hire the most qualified talents in correspondence with their values.

The employer brand conveys a complete message about the professional experience offering by the company, and it carries this information to their employees, potential candidates, clients, and stakeholders.

The main aim of our scientific study is to recognize the role of the employer branding as a process to look for talents. For that, we have evaluated his consequences on employees' attitudes and behaviors, also his influence on the potential candidates.

The results of this study confirm that the employer brand conveys company's HR offer, like an experience which is unique.

Besides, this dimension, the employer brand has a strategic role in intern, this role is about maintaining the coherence between the external message that has been conveyed and the reality in the intern.

Employer branding has become very essential among Human Resource (HR) professionals because it offers the possibility for them to think strategically on promoting the organization as an Employer.

Key words: Battlefield of talents, nomadic careers, salaries, the employer brand, potential candidates, internal brand, external brand.

المخلص

في ظل حرب الكفاءات بين المؤسسات و امام التغير المستمر لسلوكياتهم. المسيرون مطالبون بتغيير ميكانيزمات التسيير و ممارساتهم. و ذلك من اجل استقطاب الكفاءات المميزة. و لهذا يجب على المؤسسة بناء تطوير و عرض التجربة المهنية التي تمنحها لمواردها البشرية عن طريق تطوير علامة المستخدم.

لفهم دور علامة المستخدم في البحث و في استقطاب الكفاءات. قمنا بدراسة علمية كان الهدف منها تقييم الاثار المترتبة على سلوكيات الموظفين بخصوص حياتهم المهنية في المؤسسة. و ايضا اثارها المباشرة على المترشحين المحتملين.

نتائج هذه الدراسة تؤكد ان علامة المستخدم ومن خلال تسليطها لضوء على العناصر المميزة للتجربة المهنية باعتبارها تجربة غنية و فريدة من نوعها، تعتبر وسيلة لتعزيز العرض المقدم من الشركة و ذلك عن طريق مواردها البشرية.

ادن علامة المستخدم اصبحت وسيلة لا غنى عنها لاستقطاب افضل الكفاءات، و ذلك شريطة الحفاظ على التناسق بين الجانبين الداخلي و الخارجي لقيم و وعود هذه العلامة.

كلمات مفتاحية حرب كفاءات, علامة المستخدم, اثر داخلي, اثر خارجي, افضل الكفاءات,

Sommaire

Dédicaces	
Remerciement	
Introduction générale.....	01
Chapitre I : la marque employeur, concepts et notions.....	05
1- Evolution du rôle de la DRH dans l'entreprise.....	06
2- Les origines du marketing RH.....	10
3- La marque employeur et son développement.....	16
Chapitre II : la stratégie marque employeur et le recrutement.....	33
1- Généralité sur le recrutement.....	35
2- Le processus de recrutement.....	39
3- L'apport de la stratégie marque employeur à la recherche des compétences (sourcing).....	46
Chapitre03 : analyse de la contribution de la stratégie marque employeur adopté par SAIDAL à la recherche des compétences.....	60
1- Présentation du groupe SAIDAL.....	61
2- Méthodologie de la recherche.....	66
3- Interprétation et analyse des résultats.....	69
4- Analyse générale de l'enquête et suggestions.....	92
conclusions générale.....	95



**Introduction
générale**

Dans un environnement marqué par des mutations perpétuelles, un développement continu de la technologie et une concurrence qui est de plus en plus rude, l'Homme est devenu la seule valeur créatrice. Autrement dit, c'est l'Homme qui fait la différence. Comme l'affirme Jean-Marie Peretti¹ « de même que la différence entre un jardin et un désert ce n'est pas l'eau c'est l'Homme, la différence entre l'entreprise performante et celle qui végète repose sur la capacité de ses RH ».

Ces mutations ont rendu les compétences requises pour occuper un poste plus complexes. Bien que les jeunes diplômés sans travail soient nombreux sur le marché de travail, cette offre ne répond pas aux besoins exprimés par les employeurs. D'après le rapport annuel de la direction générale de Team Consulting international d'Alger 90% des entreprises recherchent en même temps les mêmes types de profils peu disponibles sur le marché. Cette insuffisance des compétences a induit des tensions sur les profils et les compétences, voire même des pressions géographiques, à cause de la centralisation de l'activité économique dans le nord du pays.

D'autre part, il ya l'apparition du concept des carrières nomades ou zappeur qui est venu bouleverser la gestion des ressources humaines, telle que aujourd'hui les compétences les plus recherchées sur le marché préfèrent et choisissent de faire évoluer leurs carrières dans une autre entreprise que la leur après avoir accumulé un certain niveau d'expérience. Ceci constitue un autre enjeu pour l'entreprise. La question qui se pose est donc comment faire pour attirer ces compétences zappeurs ? Aussi comment faire en sorte qu'on ne se fasse pas piquer un excellent collaborateur par le concurrent ?.

Dans un contexte d'une guerre des talents, où la concurrence entre les entreprises ne porte plus que sur de nouvelles parts de marché, mais aussi sur les compétences, l'entreprise n'est plus en situation d'attente. Aujourd'hui c'est à l'entreprise de savoir se vendre afin d'attirer les meilleurs talents qu'ils soient potentiels ou réels (ceux qui travaillent pour le concurrent). Il est en effet indispensable de développer de nouveaux outils et méthodes pour attirer les meilleurs talents. Pour ce faire la direction des ressources humaines se voit confier de développer une marque employeur communiquant sur les valeurs, la vision et la culture de l'entreprise. Non seulement pour se faire connaître auprès des talents mais aussi pour les séduire et être leur premier choix.

¹ Jean-Marie Peretti *TOUS DRH*, édition organisation. 2010 Page 21.

Ayant connaissance de ces faits, qui constituent un défi majeur pour l'entreprise Algérienne, ainsi que l'absence d'une étude empirique en Algérie qui vise à évaluer l'influence de la marque employeur sur l'attractivité de l'entreprise, nous nous sommes intéressés au thème intitulé : « la contribution du développement d'une marque employeur à la recherche des compétences ».

Pour développer cette étude, notre choix s'est porté sur le groupe SAIDAL comme cas pratique, et ce pour plusieurs raisons qui font que l'acquisition des talents de qualité soit un défi difficile à relever pour cette entreprise :

- Un secteur d'activité très compétitif, qui est marqué par la forte présence des multinationales.
- Une entreprise exerçant dans un domaine d'activité où les savoirs et les savoirs faire ne sont pas garantis par l'université, car ils font partie du secret concurrentiel.
- Le métier de l'entreprise qui est spéciale (les clients exigent que le niveau des compétences et des qualifications des employés soit élevé).

Pour répondre à notre objet de recherche, nous avons posé la problématique suivante:

« Comment le développement d'une marque employeur contribue à la recherche des compétences? »

Suite à cette problématique d'autres questions se posent :

- La marque employeur renforce-elle l'attractivité de l'entreprise ?
- La marque employeur a-t-elle une influence sur ses clients internes, de sorte qu'ils soient des prescripteurs de l'entreprise ?
- Quel est l'impact de la stratégie marque employeur adoptée par SAIDAL sur la recherche des compétences ?

Pour essayer de répondre à ces questions, nous avons posé les hypothèses suivantes :

- H1 : La marque employeur permet de renforcer l'attractivité de l'entreprise.
- H2 : La marque employeur permet de rendre les employés des prescripteurs de l'entreprise.
- H3 : La stratégie marque employeur adoptée par le groupe SAIDAL contribue efficacement à la recherche des compétences.

Pour vérifier ces hypothèses, nous avons adopté une méthode descriptive analytique qui consiste à étudier l'apport de la marque employeur dans la recherche des compétences. Pour cela nous avons fait recours à deux enquêtes quantitatives par questionnaire et une autre qualitative (entretien semi directif).

Le plan de travail que nous avons conçu à cet effet, s'articule de la manière suivante :

- Le premier chapitre aborde les notions de bases de la marque employeur.
- Le deuxième chapitre a mis en avant l'apport de la marque employeur dans le processus de recrutement.
- Enfin dans le dernier chapitre, nous avons étudié la contribution de la stratégie marque employeur adoptée par SAIDAL à la recherche des compétences. Pour ce faire, nous avons fait recours à deux enquêtes quantitatives par questionnaire. La première s'est faite auprès des employés de groupe SAIDAL (voir annexe 1). Quant à la deuxième s'est adressée aux étudiants (voir annexe 2). De plus, en vue d'avoir plus d'explication sur la stratégie marque employeur de SAIDAL, nous avons réalisé un entretien auprès d'un responsable de l'entreprise (voir annexe 3). L'utilisation des deux méthodes : quantitative et qualitative nous a permis d'évaluer les conséquences de la marque employeur SAIDAL sur les attitudes et les comportements des collaborateurs, ainsi que celles des candidats potentiels.

Chapitre I :

La marque employeur,
notions et concepts

Chapitre I : la marque employeur, concepts et notions.

Dans ce chapitre nous allons aborder le concept de la marque employeur. Pour mieux appréhender et cerner ce concept, nous allons donc dans un premier temps mettre en exergue l'évolution du rôle de la DRH dans l'entreprise, en montrant comment ses nouveaux rôles ont fait évoluer les approches ainsi que les pratiques de management des ressources humaines.

Par la suite, nous allons voir en quoi consiste l'application du marketing dans le champ des RH, plus précisément la marque employeur et sa contribution dans le management des ressources humaines.

La dernière partie portera sur le développement d'une marque employeur, c'est-à-dire la conception et la gestion de cette dernière.

1. Evolution du rôle de la DRH dans l'entreprise :

1.1 De la fonction « personnel » à la fonction stratégique :

D'après Jean-Marie PERETTI¹ les nouvelles missions confiées au manager responsable RH se résument en deux, la première est de développer les ressources (compétences, talents, habiletés, savoir agir....) de tous qui travaillent avec lui, Quant à la deuxième est de mobiliser dans « le cadre des objectifs de l'entreprise » l'ensemble des ressources actuelles et potentielles de ses RH. Ces nouvelles missions ne sont pas sans conséquences sur le rôle de la DRH qui a profondément évolué en quelques décennies.

Nous allons en effet voir l'évolution du rôle de la DRH dans l'entreprise, ainsi que les variables socio-économiques qui ont fait évoluer son rôle.

Avant 1914, la fonction n'existait pas. En 1916, Henri Fayol définit l'entreprise avec 6 fonctions : production, commercial, finances, sécurité, comptabilité et administratif.

Entre 1914 et 1936, le développement de la réglementation sociale et la présence croissante des syndicats marquent le début de la notion de service du personnel. Mais le modèle taylorien et son organisation rationnelle du travail divisé en tâches élémentaires, simples et répétitives est encore très présent. L'objectif étant d'obtenir la meilleure

¹ PERETTI, J. M. *tous DRH*. EYROLLES éditions d'organisation 2012. Page 25

productivité possible. Ces méthodes de travail laissent peu de place à l'être humain. Le rôle de la fonction se limite essentiellement au recrutement de main d'œuvre et à la paie. Mais progressivement le modèle taylorien va être remis en cause, en particulier avec l'introduction de l'école des relations humaines.

De 1936 à la seconde guerre mondiale, Le droit social continue à se développer avec les congés payés et la semaine de 40h, les conventions collectives...Le renforcement des syndicats s'accélère avec l'arrivée au pouvoir du front populaire et les salariés se mobilisent en faisant grève pour la réduction du temps de travail et la hausse des salaires. Il devient alors nécessaire pour les dirigeants d'avoir un interlocuteur pour gérer les relations sociales et être en liaison avec le personnel.

*« La secousse sociale de 1936 fait découvrir aux entreprises qu'il faut que quelqu'un ait en permanence le rôle de rester au contact du personnel et de faire remonter l'information ».*²

De 1945 à 1975, la période des trente glorieuses se caractérise par une forte croissance des entreprises dont la préoccupation est le recrutement de main d'œuvre pour produire en masse.

Les lois sociales contribuent à instaurer le dialogue avec les salariés grâce à un certain nombre d'innovations importantes : comités d'entreprise (1945), délégués du personnel (1946), SMIG (1950),...Avec l'introduction de la sociologie des organisations (Elton Mayo, Crozier, Douglas Mac Gregor, Maslow,...), les dirigeants prennent conscience que l'intérêt porté à leurs salariés peut avoir une incidence sur la motivation et la performance. Les années 70 sont marquées par une violente contestation de la hiérarchie et de l'autorité (1968). La direction des Relations Humaines remplace la direction du personnel. C'est la naissance de la DPPO (Direction Participative Par Objectifs). La fonction Personnel devient managériale avec des procédures et des règles. C'est la naissance de la gestion prévisionnelle du personnel et des carrières.

Les années 80 sont marquées par de nouveaux concepts dans la fonction RH sur le développement personnel des hommes : on met ainsi l'accent sur la formation, le coaching, le team-building,...Mais les chocs pétroliers sont aussi synonymes de restructurations, de reconversions, de réductions d'effectifs. On assiste à la délocalisation de la production en

² Perreti, J.M., *Ressources Humaines*, Vuibert, 1994. Page 13

Asie et à la fermeture d'usines. Les RH seront les pilotes de ces réorganisations. La fonction s'est consacrée à la gestion opérationnelle en tant que fonction support au business mais sans participer aux décisions.

Les années 90 avec la mondialisation qui a offert à la DRH la possibilité de se rapprocher et de s'inscrire réellement dans la stratégie globale de l'entreprise, en tant que « strategic partner », La DRH qui avait un rôle de support est devenue en quelques décennies un partenaire stratégique de l'entreprise, participant aux décisions du comité de direction.

Afin de mieux comprendre les nouveaux rôles des DRH, nous allons voir le modèle de Dave Ulrich qui définit la DRH dans « Le DRH stratège » (2009), comme un architecte social et organisationnel de l'entreprise, en particulier en cas de crise. Il doit en effet éclairer la direction générale sur les modifications organisationnelles, les modifications de culture, le renforcement de l'éthique.

Dans ce modèle Dave Ulrich (1996)³ préconise les rôles clés de la fonction RH. Il positionne le DRH comme un véritable facilitateur du business de l'entreprise plutôt qu'un expert technique et exécutant des tâches RH administratives.

Figure 1 : les missions de la DRH.



Dave Ulrich, « Human Resource Champions » 1996

³ <http://www.actisspartners.com/les-nouveaux-enjeux-des-drh/>. (Publié le 3/4/2013. Consulté le 12/02/2015)

- Dans le quadrant en bas à gauche, le management des RH doit agir de façon exemplaire pour une amélioration permanente de l'efficacité des processus qu'il gère en les aménageant ou en les réorganisant (**Expert administratif**).

- Dans le quadrant en bas à droite, le management des RH doit aussi s'occuper de très près de la motivation des salariés (**Champion des employés**).

- Dans le quadrant en haut et à droite, le management des RH a un rôle à jouer pour transformer l'organisation, sa culture, son mode de fonctionnement en lien avec la stratégie (**Agent de changement**).

- Et enfin dans le quadrant en haut à gauche, le management des RH doit apporter une expertise de partenaire stratégique à la direction générale en lui proposant des politiques et des mesures sur le recrutement, la cohérence des systèmes de rémunération, les compétences, la mobilité, le développement RH, ...(**Partenaire stratégique**)

1.2 Le DRH, un véritable partner marketeur :

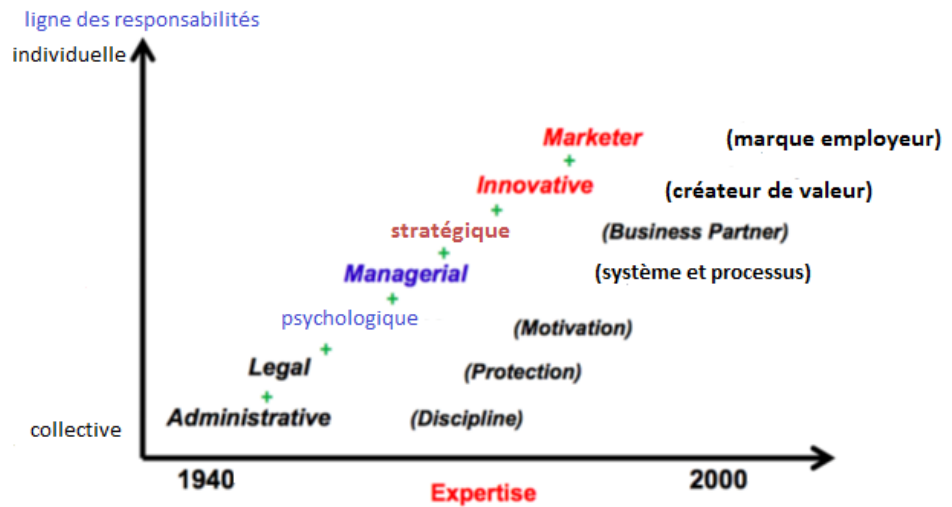
Le modèle que nous avons vu au dessus a poursuivi son évolution. Telle que les DRH doivent être désormais une partie prenante de la gestion de l'image de l'entreprise et être conscients de l'impact de leur influence dans ce domaine. Francois BOURNOIS et Pichault LECLAIRE ⁴ dans leur livre opposent à la DRH mécanique, qui contrôle et administre le contrat de travail, à la DRH organique, qui privilégie la fonction du support au management et proposent une « **DRH médiatique** », qui évolue vers les activités de marketing et dont l'enjeu est de créer aux yeux du client une image uniforme.

Le DRH devient donc progressivement un homme ou une femme de communication : un « Brand Builder » ou un « Marketer » (Charles-Henri Besseyre des Horts)⁵.

⁴Bournois F et leclair P., *gestion des ressources humaines*, Economica, 2004.

⁵ Professeur au département management et ressources humaines d'HEC Paris. <http://www.hec.fr/Knowledge> consulté le 13/04/2015;

Figure 2 : L'évolution du rôle du DRH (Charles-Henri Besseyre des Horts - 2009)



<http://www.hec.fr/Knowledge/Tribunes/Quel-role-du-DRH-dans-l-evolution-de-la-culture-d-entreprise>.

Charles-Henri Besseyre des Horts souligne ici l'importance du développement d'une orientation marketing de la fonction RH. Une approche sensiblement différente du marché interne reconstitué par l'ensemble des collaborateurs et du marché externe regroupant les candidats potentiels mais aussi tous les acteurs susceptibles d'être des parties prenantes ou stakeholders.

2. Les origines du marketing RH :

Comme nous avons vu, aujourd'hui les managers RH sont censés adopter une approche marketing dans leur management des RH. En vue de mieux comprendre cette nouvelle approche, nous allons dans cette partie évoquer le concept du marketing des RH. Ceci en répondant à deux principales questions :

- Qu'est ce que c'est le marketing et son apport dans le management des RH?
- En quoi consiste la mise en œuvre d'une approche marketing des RH ?

2.1 Notions et définitions :

Selon Philippe Kotler⁶, « Le marketing est l'ensemble des techniques et études d'applications qui ont pour but de prévoir, constater, susciter, renouveler ou stimuler les besoins des consommateurs et adapter de manière continue l'appareil productif et commercial aux besoins ainsi déterminés. »

Né à la fin des années 1990, le concept de marketing RH a souvent été présenté sous l'angle unique de la communication. Le fondement du marketing RH était d'utiliser des méthodes marketing pour attirer, retenir et fidéliser les talents mais ce n'est que la face visible d'un immense iceberg, jamais totalement exploré à ce jour (Liger, 2007).⁷

Philippe Liger définit le marketing RH comme « une nouvelle approche de la relation salarié/ entreprise » qui consiste à considérer les collaborateurs ou les candidats comme des clients, au sens noble du terme.

Pour lui, il s'agit « d'appliquer les logiques et les techniques du marketing et de la communication pour :

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

⁶ Kotler. P. *Principe de marketing*. Pearson Education. (2007).

⁷ Liger, P. *Le Marketing des Ressources Humaines*, Dunod. (2007) Page 7

Pour Serge Panczuck et Sébastien Point⁸, le marketing RH se définit comme un nouvel état d'esprit fondé sur des techniques marketing adaptées aux ressources humaines pour que l'entreprise et sa DRH puissent se vendre, fidéliser et se renouveler.

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

Figure 3 : Les interactions entre la stratégie, le marketing et les ressources humaines



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

⁸ Panczuck, S., Point, S. (2008), *Enjeux et outils du marketing RH*, Eyrolles 2008. Page 18.

Nous pouvons donc conclure qu'il s'agit d'une approche de management qui vise à développer les ressources humaines d'une organisation avec des méthodes, des outils et un état d'esprit issus du marketing en vue de :

- Attirer les meilleurs talents potentiels ou réels. telle que l'entreprise n'est plus en situation d'attente comme le passé où l'on conseillait aux candidats d'apprendre à bien se vendre pour plaire aux recruteurs, c'est aujourd'hui également à l'entreprise de bien se vendre en développant sa marque employeur.
- Retenir ses talents, en proposant une offre employeur, même être individuelle. Pour cela des techniques utilisées sont similaires à celles du marketing (segmentation, étude des besoins....)
- Faire en sorte que les RH soient engagées. Des techniques permettant de mesurer aujourd'hui le niveau d'engagement des salariés, comme on mesure le niveau de satisfaction d'un client pour adapter l'offre.

2.2 Les 4 P appliqués aux ressources humaines :

Le marketing RH n'est donc pas un simple gadget de communication ou de publicité mais une déclinaison très sérieuse des 4 P, les piliers du « marketing-mix » : Le produit, le prix, la place et la promotion.

Figure 4: Les quatre piliers du marketing mix au cœur du marketing RH.

PRODUIT Savoir définir sa prestation	PRIX Savoir définir son prix
Recrutement Coaching Formation interne/ externe Gestion de la paye Université d'entreprise Système de performance Référentiel de compétences	Coût financier direct Coût financier indirect (immobilisation) Coût induit (risque) Coût transféré (impact sur les autres membres de l'équipe)
PLACE Savoir diffuser sa prestation	PROMOTION Savoir séduire, savoir acheter et le faire savoir...
Service disponible « chez » le manager Service on-line Service disponible « chez le DRH Service disponible à l'extérieur	Bouche à oreille Communication interne Via le manager (argumentaires) Via l'externe E-mails Courrier personnalisé Intranet Affiches

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

Comme l'indique la figure 4, le quatrième P correspond à la promotion et introduit donc ici la notion de marque employeur qui fait partie de ce dernier élément de marketing mix RH.

La marque employeur est un élément qui doit être parfaitement en lien avec les trois autres P pour assurer une cohérence globale. Ce quatrième P ne peut donc pas être isolé des trois autres.

Le produit : Le produit correspond ici à la prestation que peut offrir les équipes RH d'une entreprise. La fonction RH doit savoir se vendre auprès des salariés et des autres acteurs concernés par la prestation RH. La principale difficulté est d'avoir une prestation adaptée aux réalités du terrain.

Le prix : Le prix n'est pas qu'une donnée financière. Il va permettre de valoriser la prestation RH et de donner ainsi du pouvoir à la fonction RH. S'il est communiqué, le prix est également un facteur de motivation et d'implication pour les futurs utilisateurs.

L'analyse du prix appliqué au marketing RH est indispensable car on ne parle pas ici uniquement de coûts directs (développement, software,...) mais aussi de coûts indirects (temps, immobilisation,...) et d'avantages indirects (motivation, engagement, rétention...).

La place : Pour diffuser la prestation RH, il existe plusieurs canaux de distribution : des relais (managers), des structures externes (prestataires extérieurs, consultants), des circuits on-line (e-learning), des pôles de compétences internes (mentors, campus managers).

Les nouvelles technologies sont un excellent moyen de promouvoir au quotidien les prestations RH auprès des salariés mais il faut veiller à ne pas tomber dans trop de dématérialisation ou de sur-diffusion de l'offre RH. Il conviendra de bien cibler son canal de distribution en analysant le besoin et la fréquence de contact.

La promotion : Elle concerne la communication, ou encore la publicité. Pour certains auteurs, le marketing RH ne se limite qu'à cette dernière partie en oubliant les autres P précédemment cités. Mais au contraire, la promotion est la conséquence d'une stratégie marketing, et elle est donc forcément liée aux trois autres P.

Il existe donc un ensemble d'actions de communications (internes et externes) qui ont pour objectif de « vendre » des prestations à des clients. Les clients étant ici les salariés, les candidats ou autres parties prenantes.

L'image et la marque sont devenues indispensables à l'entreprise pour attirer, motiver et retenir les talents au sens large (salariés, candidat).

3. la marque employeur et son développement :

Le terme d'Employer brand a été cité pour la première fois par Simon Barrow, président de People in Business dans une conférence en 1990.

3.1 Notions de la marque employeur :

3.1.1 Définition :

En décembre 1996, Simon Barrow et Tim Ambler ont défini comme⁹ « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques des emplois que propose une entreprise en tant qu'employeur ».

En 1998, Didier Pitelet¹⁰ donne la définition suivante : « *Le concept de marque employeur est la synthèse de ce que les Dirigeants d'une entreprise décident de partager avec l'ensemble de l'écosystème pour exprimer leur vision, les valeurs et le positionnement, et la dimension durable et sociale de leur politique Rh*».

Cette définition a été complétée par Serge Panczuk et Sébastien Point pour mettre en évidence l'importance du rôle des salariés mais également celui des autres parties prenantes.

Selon eux, la marque employeur est « un processus par lequel les salariés internalisent l'image de marque désirée et sont motivés pour projeter cette image aux clients et autres parties organisationnelles ».

Pour Philippe Liger, il s'agit grâce notamment à des innovations sociales et des innovations d'organisation de développer une relation durable et de plus en plus individualisée avec les collaborateurs. Il s'agit également de faire de l'entreprise un employeur attractif et de son nom une véritable marque, associée à de vrais valeurs.

Ruch¹¹ aux Etats-Unis, précise que la marque employeur (Employer branding) est l'image de l'entreprise vue à travers les yeux des salariés et de ses candidats potentiels. Il explique que cette image est intimement liée à l'expérience professionnelle. Il fait référence en particulier aux éléments qui permettent de se sentir bien dans une entreprise en incluant les

⁹ https://www.cairn.info/zen.php?ID_ARTICLE=RFG_246_0063 (consulté le 17/02/2015).

¹⁰ Président de Guillaume TELL (Publicis).

¹¹Ruch (2002), How to Hire Top Talent: 7 Sourcing Strategies You May be Missing. <http://hudsonrpo.com/recruitment-process-outsourcing-info>.

éléments tangibles comme le salaire et les éléments intangibles comme la culture et les valeurs de l'entreprise.

Pour Minchington¹², la marque employeur (Employer branding) est l'image d'une organisation où il est agréable de travailler dans l'esprit des employés et des principaux intervenants du marché externe (candidats actifs et passifs, clients et autres parties prenantes clés).

Pour d'autres encore, la marque employeur est l'expression de la marque dans le champ du capital humain, que ce soit le recrutement ou les ressources humaines.

3.1.2 Approches théoriques de la marque employeur¹³ :

3.1.2.1 le modèle d'Ambler et Barrow : Les premiers travaux sur la marque employeur ont été proposés par Ambler et Barrow (1996). Après avoir fait une étude qualitative au près des dirigeants, les auteurs proposent trois dimensions constitutives de la marque employeur à savoir :

Avantages fonctionnels : correspondant aux activités de développement propres au salarié et aux activités utiles pour l'employeur.

Les avantages économiques qui correspondent au salaire et aux avantages financiers et matériels.

Les avantages psychologiques correspondant au sentiment d'appartenance, de contrôle et d'objectifs.

¹² Minchington, Building a stand out employer brand. <http://www.brettminchington.com/thinking/recruitment>. (publié le 12/12/2014, consulté le 3/3/2015).

¹³ Charbornier.A, *proposition d'un modèle intégrateur de la marque employeur*, article scientifique, Insec business school Reims.

3.1.2.2 modèle Berthon:

Berthon était le premier qui a développé avec ses collègues une échelle de mesure de la marque employeur qui mobilise le terme d'attractivité de la marque employeur. Ils la définissent comme les avantages espérés par un employé potentiel vis-à-vis d'une organisation spécifique. Ils considèrent alors que l'attractivité de la marque employeur peut être mesurée à travers cinq dimensions :

La valeur d'attrait (Interest Value) : dans quelle mesure un individu est attiré par une entreprise qui fournit un environnement de travail attractif, de nouvelles pratiques de travail et qui a recours à la créativité de ses employés pour proposer des produits et des services de qualité et innovants à ses clients.

La valeur sociale (Social Value) : dans quelle mesure un individu est attiré par un environnement amical voire amusant, proposant de bonnes relations de travail et un esprit d'équipe.

La valeur économique (Economic Value) : dans quelle mesure un individu est attiré par un employeur qui fournit un salaire supérieur à la moyenne, des compensations, une sécurité de l'emploi et des opportunités de promotion.

La valeur de développement (Development Value) : dans quelle mesure un individu est attiré par un employeur qui offre de la reconnaissance, de la dignité et de la confiance, accompagné d'une expérience de carrière enrichissante et un tremplin vers un meilleur poste.

La valeur de transmission (Application Value) : dans quelle mesure un individu est attiré par une organisation qui donne à ses employés l'opportunité d'appliquer ce qu'ils ont appris et de le transmettre à autrui, dans un environnement qui est à la fois orienté-client et humain.

3.1.2.3 Autres modèle :

Des chercheurs ont montré que l'image de marque employeur considère que les candidats et les organisations dans un même secteur ont des traits de personnalité similaires. Elles se fondent sur les travaux en marketing portant sur les dimensions symboliques et instrumentales de l'image de marque. En marketing, l'image de marque est composée d'une

dimension symbolique et d'une dimension instrumentale (aussi appelée fonctionnelle) à laquelle vient s'ajouter une dimension expérientielle. En se fondant sur ces travaux, ces chercheurs considèrent que les deux dimensions de l'image de marque employeur sont la dimension symbolique (attributs subjectifs et intangibles de l'organisation) et la dimension instrumentale (bénéfices objectifs, caractéristiques physiques et attributs tangibles de l'organisation). En ce qui concerne la dimension instrumentale, les huit composantes sont : les opportunités d'activités sociales/d'équipe, les opportunités d'activités physiques, un bon salaire, des opportunités d'avancement, la sécurité de l'emploi, la diversité des tâches, les opportunités de travailler dans un environnement structuré et les opportunités de voyager. Pour la dimension symbolique, elle définit la personnalité d'une marque comme l'ensemble des caractéristiques humaines associées à une marque et considère qu'un consommateur sera plus attiré par une marque ayant les mêmes caractéristiques que lui. De façon parallèle, d'autres travaux montrent que les employés et les candidats potentiels peuvent décrire leur entreprise avec des traits de personnalité humains et que les candidats tendent à être attirés par des organisations ayant des traits similaires aux leurs.

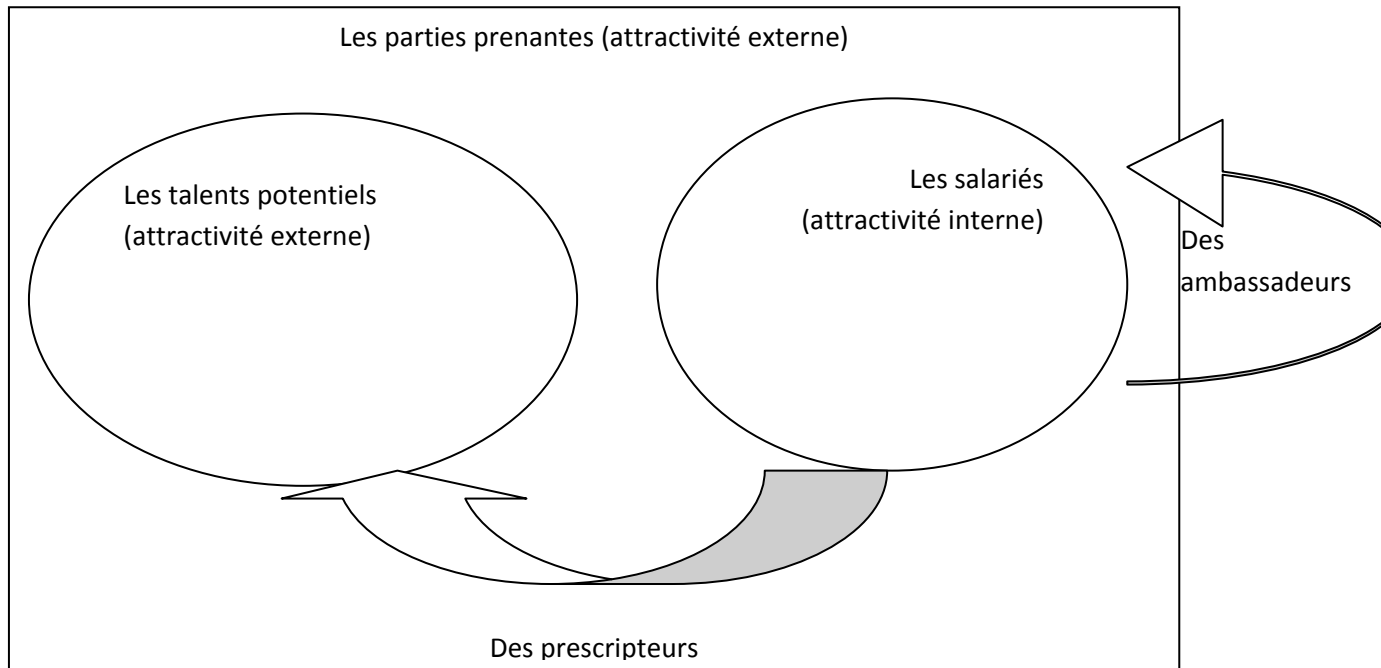
3.1.3 Les facettes de l'attraction de la marque employeur :

L'attractivité de l'entreprise se compose de deux dimensions. La première dépend de sa capacité à disposer d'un vivier de candidats de qualité prêts à travailler pour cette entreprise. Quant à la deuxième, elle dépend de sa capacité à fidéliser ses salariés. Cette dernière n'a pas seulement pour objectif d'impliquer sa RH, mais aussi de rendre ses salariés des ambassadeurs de la marque de l'entreprise auprès de ses parties prenantes, notamment auprès des talents potentiels. Autrement dit les rendre des prescripteurs qui y recommandent l'entreprise. D'après Benjamin Chaminade¹⁴ « les salariés d'une entreprise sont sa première force d'attraction. Ils en sont les meilleurs prescripteurs ».

¹⁴ Chaminade B, *attirer et fidéliser les bonnes compétences*, AFNOR, 2006 Page 42

Pour mieux comprendre les facettes de l'attraction de l'entreprise, nous présentons un modèle qui comprend toutes les dimensions que la marque employeur doit prendre en compte :

Figure 5 : les facettes de l'attraction de la marque employeurs.



Etabli par le chercheur lui-même.

Ce modèle représente l'ensemble des facettes de l'attractivité de l'entreprise que la marque employeur doit prendre en compte. A savoir la dimension interne qui concerne les salariés. Ces derniers jouent un rôle très important dans le management de la marque employeur, en ce qui concerne sa promotion et diffusion en externe. L'autre, concerne les autres parties prenantes (talents potentiels, clients, les investisseurs...).

3.1.4 Le rôle de la marque employeur :

La marque employeur constitue le meilleur moyen de se faire connaître comme « employeur de référence » chez lequel il fait bon travailler (Chaminade, 2008) ¹⁵. A travers elle, les entreprises vont pouvoir communiquer sur leurs visions, leurs promesses, leur culture, et leurs valeurs. Bien connaître sa marque employeur, c'est en faire un élément de différenciation (Liger, 2004).

La marque employeur permet de faire la promotion de l'ensemble des valeurs de l'entreprise. Cela passe par une profonde connaissance de l'entreprise, de son histoire, de sa culture, des femmes et des hommes qui la composent... « *Il s'agit d'identifier ses forces et ses faiblesses pour ensuite pouvoir mettre en avant une identité forte et originale, et non pas faire uniquement la promotion de valeurs évidentes et communes à toutes les organisations comme le respect de l'environnement ou de l'humain* ». (Fougerat, 2010)¹⁶. Autrement dit il faut se différencier par rapport aux autres pour devenir un employeur de référence.

Pourquoi faut-il être un employeur de référence ou bien en quoi consistent les avantages compétitifs qu'une image de référence peut apporter à l'entreprise ? Chaminade¹⁷ répond à cette question, en énumérant ces avantages comme suit :

3.1.4.1 Optimiser le processus de recrutement : devenir un employeur de choix facilite le recrutement de candidature de talent en assurant des économies significatives en recherche de profils. Ainsi le fait d'avoir un vivier de candidature important. Ceci augmente la possibilité de trouver les personnes idéales pour le poste vacant. En plus la sélectivité des employeurs de choix peut créer un sentiment d'appartenance à une élite et assurer plus rapidement l'attachement des candidats sélectionnés.

¹⁵ Chaminade, B. *Compétences dans une démarche qualité*, Afnor. 2008, Page 44

¹⁶ Frédéric Fougerat, est à la fois directeur de la communication du groupe de services pétroliers Geoservices, blogueur influenceur, et enseignant en Master communication d'entreprise et d'influence, à l'ISCPA. <http://www.focusrh.com/tribunes/la-marque-employeur-est-elle-une-marque-comme-les-autres.html> (consulté le 9/3/2015).

¹⁷ Chaminade. B, *attirer et fidéliser les bonnes compétences : créer votre marque employeur*, Edition Afnor.2004. Page 10

3.1.4.2 Accroissement de niveau de compétences : les talents attirent les talents ; un employeur de choix reconnu n'est pas seulement plus attractif en terme de quantité et le nombre de CV reçus, mais aussi de qualité, un niveau des candidats plus élevé. En conséquence l'entreprise devient capable de recruter les personnes dont elle a vraiment besoin et qui seront plus rapidement efficace dans leur emploi. C'est a dire avoir un retour d'investissement très rapide.

3.1.4.3 Optimisation des performances : avec de nouveaux salariés plus rapidement productifs dans leur emploi, l'entreprise réalise des économies en formation et réduit les délais de vacance de poste. Les erreurs durant la période d'apprentissage sont moins importantes. En plus la motivation des salariés est bien plus facile à maintenir s'ils partagent la même vision et les mêmes valeurs pour remplir les mêmes missions.

3.1.4.4 L'amélioration de l'attraction des investisseurs : les investisseurs n'aiment pas l'incertitude. S'ils doivent choisir entre deux sociétés, ils opteront pour la plus stable, tant en terme financier qu'humain. Entre une entreprise ayant du mal à répondre aux commandes de ses clients à cause du manque de main d'œuvre qualifiée et une deuxième entreprise qui assure le suivi de tous ses travaux par une main d'œuvre de qualité, laquelle choisiront-ils ?

3.1.4.5 L'amélioration de l'attraction des clients et consommateurs : il n'y a pas que les investisseurs qui n'aiment pas l'incertitude. L'employeur de choix rendra aussi ses produits plus attractifs aux yeux de ses clients. Devant la pression de plus en plus forte des associations de consommateurs et de l'opinion publique qui exigent des dirigeants qu'ils soient socialement plus responsables et cessent de se focaliser uniquement sur le profit, les entreprises considérées comme « équitables avec leurs salariés » prennent l'avantage sur leur concurrents. En outre avoir une RH humaine de qualité permet l'amélioration continue de la qualité des produits et services fournis.

3.1.5 Les caractéristiques de la marque employeur :

Pour que la marque employeur remplisse les rôles que nous avons vus et qu'elle permette de renforcer l'attractivité de l'entreprise aussi bien en externe qu'en interne, il faut qu'elle ait certaines caractéristiques. ces caractéristiques sont ¹⁸ :

- Elle attise la curiosité des candidats potentiels et les encourage à se rendre sur le site internet de l'employeur, à prendre contact avec des salariés travaillant pour l'entreprise et, bien sûr, à postuler.
- Elle donne d'excellentes raisons de travailler pour l'entreprise par une vision claire (améliorer la vie d'autrui, changer le monde, développer ses compétences, etc...)
- Elle pousse les salariés des concurrents à s'interroger sur leur propre employeur.
- Elle donne l'impression qu'il faut faire partie d'une élite pour travailler dans une telle entreprise.
- Elle démontre que l'expérience que l'on peut acquérir dans cette entreprise sera utile pour toute la vie professionnelle.
- Elle rend les petites entreprises aussi intéressantes que les grandes, par leur taille humaine et leur réactivité.

Nous concluons avec le message du DRH sur le site Internet de Danone. Ce message résume en quelques mots le rôle de la marque employeur. *« Je voudrais que Danone soit l'employeur préféré pour tous les niveaux d'employés, des Directeurs Généraux jusqu'aux jeunes managers. Cela veut dire tout simplement que les jeunes diplômés et les professionnels qui travaillent ou non chez nous à qui on poserait la question où souhaiteriez-vous travailler ?, citent spontanément DANONE parmi leur premier choix »*. Il s'agissait, en effet, de mieux répondre aux attentes des collaborateurs, mais aussi de séduire les futurs collaborateurs en mettant en avant les plus beaux atouts de l'entreprise. La marque employeur propose en effet cette logique de cohérence entre les différentes actions internes et externes grâce à un message commun et à la diffusion d'un projet lisible par toutes les parties prenantes. En tout cas en théorie. (Brignano)¹⁹

¹⁸ Chaminade B, *Op.cit.* Page 291 ;

¹⁹ Brignano, S. *Communication RH, quelles réalités ?*, Editions Liaisons, 2006. Page 128.

3.2 Le développement de la marque employeur :

Dans un contexte de guerre des talents, l'attractivité de l'entreprise devient le nerf de cette dernière, tant en direction de ses publics internes qu'externe. Selon philippe LIGER²⁰, cela demande à l'entreprise un travail d'analyse sur elle-même, pratiquement d'introspection, avant même de se traduire par action. En se posant les questions « qui suis-je ? » et « connais-je, moi-même ? ».

D'après Benjamin Chaminale²¹ « devenir un employeur de premier choix est un cheminement qui commence par deux questions : en quoi la marque d'employeur que je communique à mes salariés et candidats est-elle différente de celle de mes concurrents ? Quelle est l'image d'employeur que je souhaite avoir ? C'est en effet une véritable stratégie, qui va se fonder sur l'ensemble des éléments objectifs constituant la spécificité de l'entreprise, son identité, mais aussi dans une certaine mesure sur sa dimension subjective, l'idéal vers lequel elle veut tendre. Le mix de ces différentes composantes va permettre de définir les lignes de forces d'attractivité autour desquelles l'entreprise déclinera sa stratégie « marque employeur ».

L'entreprise vise donc à travers sa stratégie marque employeur à se différencier aussi bien par sa culture, que par sa vision, qui forment une identité authentiques.

3.2.1 La marque employeur et la culture d'entreprise:

Selon Thierry Wellhoff²² la culture d'entreprise désigne les connaissances, les idées et les informations dont disposent les salariés de l'entreprise. C'est l'ensemble des normes et valeurs partagées dans un groupe et agissant sur les comportements, les attitudes, les modes d'organisation. Du point de vue managérial, ce sont les normes et les principes qui, comme une règle du jeu, régissent les rapports de travail.

La fonction de la culture d'entreprise est de substituer à « l'autorité paternaliste » une autorité fondée sur le partage de la parole et l'enrichissement continu des pratiques par l'apport de toute personne partageant cette culture.

²⁰ LIGER P, *Op.cit*, 2004. Page 27

²¹ Chaminale B, *Op.cit*. Page 25.

²² Wellhoff T, *Les valeurs. Donner du sens- Guider la communication - Construire la réputation*. EYROLLES éditions d'organisation 2010. Page19 ;

La culture d'entreprise doit être basée sur quelques préceptes simples, qui seront autant de moyens d'attraction s'ils sont solidement ancrés dans les mœurs. Le défi à relever est d'intégrer la fidélisation dans la culture de l'entreprise, ce qui participe à transformer l'employeur classique en employeur de référence.

3.2.1.1 Élément constitutifs de la culture :

A- Les valeurs de l'entreprise

Les valeurs sont des idées, des croyances partagées, des préférences collectives qui peuvent être affichées ou non. En général, elles sont diffusées dans les rapports d'activité ou dans d'autres supports de communication (interne et externe), et sont parfois explicités lors de grandes réunions internes ou encore expliquées aux candidats lors du processus de recrutement. Pour Maurice Thévenet²³, les valeurs découlent d'expériences vécues. Chaque collectivité crée ses propres valeurs, en référence à des codes externes existants. Il distingue trois types de valeurs :

- Des valeurs déclarées, dont les traces sont visibles sur les documents officiels, les discours de l'aval et la communication institutionnelle externe,
- Des valeurs apparentes, notamment dans le choix des « héros », des dirigeants, dans le choix de « ce que l'on estime être une réussite »,
- Des valeurs dites opérationnelles qui se trouvent dans certaines procédures de gestion, d'évaluation budgétaire... Ces valeurs doivent être appropriées par les individus de manière à guider leur comportement face à des situations précises.

²³ Thevenet, M. *La Culture d'entreprise*, PUF. (1993).

B- Les héros

Il y a parfois des leaders emblématiques qui ont porté le projet d'entreprise et qui sont associés à la marque. Par exemple François Michelin pour Michelin, Steve Jobs pour Apple, Serge Kampf pour Capgemini, Coco Chanel pour Chanel,...

Le créateur de l'entreprise est ainsi représenté comme un figure emblématique, de part ses inventions, son management, son charisme et en général sa forte personnalité. Il est en quelque sorte le « Héros » de l'entreprise.

On distingue également les héros acquis, qui sont les héros de la situation, ceux « qui fabriquent, vendent et assurent le service des produits » (Deal, Kennedy³², 1982).

Ce sont des « personnages » de l'entreprise qui sont admirés et servent d'exemple. Par exemple, le Club Méditerranée à ses débuts a fait de ses chefs de village de véritables héros : manager, animateur, chanteur, organisateur, toujours souriants,... Ces dieux des villages représentaient ainsi la culture de l'entreprise et étaient à l'image que souhaitait véhiculer l'entreprise.

C- Les rites et les codes

Ce sont les symboles, les codes de conduites, les usages, habitudes et coutumes de l'entreprise qui deviennent des points de repères pour les salariés. Ce sont par exemple le tutoiement ou le vouvoiement, les fêtes de fin d'année, les séminaires annuels,... On y trouve également les codes vestimentaires.

D- Les interdits ou les tabous

Ce sont des sujets qui ne sont jamais évoqués en interne. Par ailleurs, certaines pratiques peuvent être interdites dans l'entreprise car elles risquent de perturber l'image interne mais aussi externe.

2.2.1 La marque employeur et la vision de l'entreprise :

L'employeur de choix fait reposer sa marque sur une vision forte et authentique qui répondent aux attentes de ses salariés. Il s'agit non seulement d'inspirer l'engagement des salariés, mais de centrer clairement toute l'organisation sur le genre et la qualité de talents nécessaires pour transformer ce but en réalité. C'est-à-dire les efforts qu'on doit déployer pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

3.2.1.1 La vision :

« La vision c'est l'aspiration de top management qui dirige les objectifs » Mary J Hatch et Majeken Schultz (2001)²⁴, « les objectifs déterminent la performance à atteindre et la performance déterminent la rémunération à recevoir » Benjamin Chaminade²⁵. Il ne s'agit pas de faire une liste d'objectifs qui seront atteints dans six mois ou un an, mais de créer une seule, peut-être irréaliste et effrayante, mais en tout cas unique. La vision n'aura d'impact significatif sur l'engagement que si elle est partagée par tous. Si la direction est la seule à y croire, elle risque de ne pas améliorer l'implication mais simplement de rechercher la docilité, dictée par la dépendance.

3.2.1.2 La vision et l'histoire de l'entreprise :

« Pour faire passer cette vision à tous les échelons de l'organisation elle doit être en accord avec l'histoire de l'entreprise »²⁶. Les origines et le développement de la société doivent être expliqués à ceux qui la composent. Toute entreprise a une histoire héroïque et humaine à raconter. Il faut parler d'inspiration, d'idée géniale ou de débuts difficiles. Ces histoires se transformeront vite en légendes qui seront relayées d'elles-même par des personnes qui auront été touchées. Dès l'âge de cinq ans, Walt Disney vendait ses premiers dessins à ses voisins. Les premiers ordinateurs d'Appel ont été construits par Stev Worzniak dans le garage de ses parents, Stev Jobs s'est dit qu'il pouvait vendre ses ordinateurs à d'autres personnes qu'à ses amis. Il s'agit en effet d'impliquer ses collaborateurs dans une œuvre commune qui a commencé avec ou sans eux, mais dans laquelle ils ont aujourd'hui leur rôle à jouer.

²⁴ Mary J et Majeken S. Are the strategic stars aligned for your corporate brand?, Harvard business school publishing Corporation. 2001.

²⁵ Chaminade B, Op.cit page 29.

²⁶ Chaminade B, Ibid page 31

La description frappante de la vision d'entreprise donne une image qui est si claire, si irrésistible, et si facile à retenir, que les salariés gardent à l'esprit sans avoir besoin de la voir écrite. Ce qui contribue à mobiliser les volontés pour atteindre les objectifs de l'entreprise en répondant ainsi aux attentes des employés (changer le monde, aider la communauté, faire développer la réalité de tous les jours etc...)

Pour conclure, la marque employeur permet de faire la promotion de l'ensemble des valeurs de l'entreprise ainsi que ses promesses. Cela passe par une profonde connaissance de l'entreprise, de son histoire, de sa culture, des femmes et des hommes qui la composent.

3.2.2 Alignement de l'image et l'identité :

Les entreprises cherchent à faire de leurs marques employeurs un élément distinctif. Cependant la création d'une marque employeur est à la fois compliquée et nuancée. C'est la raison pour laquelle que certaines entreprises n'arrivent pas à en tirer profit. Lorsque le message diffusé à l'extérieur ne correspond pas à la réalité vécu en interne, l'entreprise mit en péril son image et sa réputation. En effet pour créer une marque employeur forte l'entreprise doit aligner trois éléments essentiels qui sont interdépendants : vision, culture et image. L'alignement de ces éléments concerne plusieurs intervenants ou l'ensemble des parties prenantes.

La Vision : les aspirations de top management pour l'entreprise. La culture : les valeurs et les attitudes qui définissent ou déterminent le mode de conduite des employés dans l'entreprise. Au final, l'image : c'est comment les parties prenantes externes perçoivent l'entreprise, l'impression que l'entreprise laisse dans l'esprit de ses parties (consommateurs, média, candidats potentiels....).

Dans un premier temps, il est question de s'intéresser à la relation entre la vision et la culture. C'est-à-dire comment faire en sorte que les attentes des managers et les attitudes des employés soient alignées. Dans un second temps la question portera sur la culture et l'image de l'entreprise. Comment abolir ou réduire les écarts entre les attitudes et les perceptions extérieures. Au final est-ce que la vision de top management est acceptée par ses parties prenantes.

3.2.3.1 L'écart vision – culture :

Cet écart se développe lorsque la stratégie adoptée par le top management n'est pas comprise par les employés ou ces derniers n'y croient pas, quand La vision des managers est très ambitieuse. Ce qui débouche sur des dysfonctionnements au niveau des relations entre ces derniers. Les managers culpabilisent souvent leurs employés de ne pas avoir été à l' hauteur. Ceci va à son tour frustrer les employés, ce qui est très dangereux pour l'entreprise. Pour remédier et abolir ces écarts les managers sont censés de trouver des solutions efficaces à ces questions « nos pratiques correspondent aux valeurs promues auparavant » et «notre vision inspire-t-elle tous nos ressources humaines ».

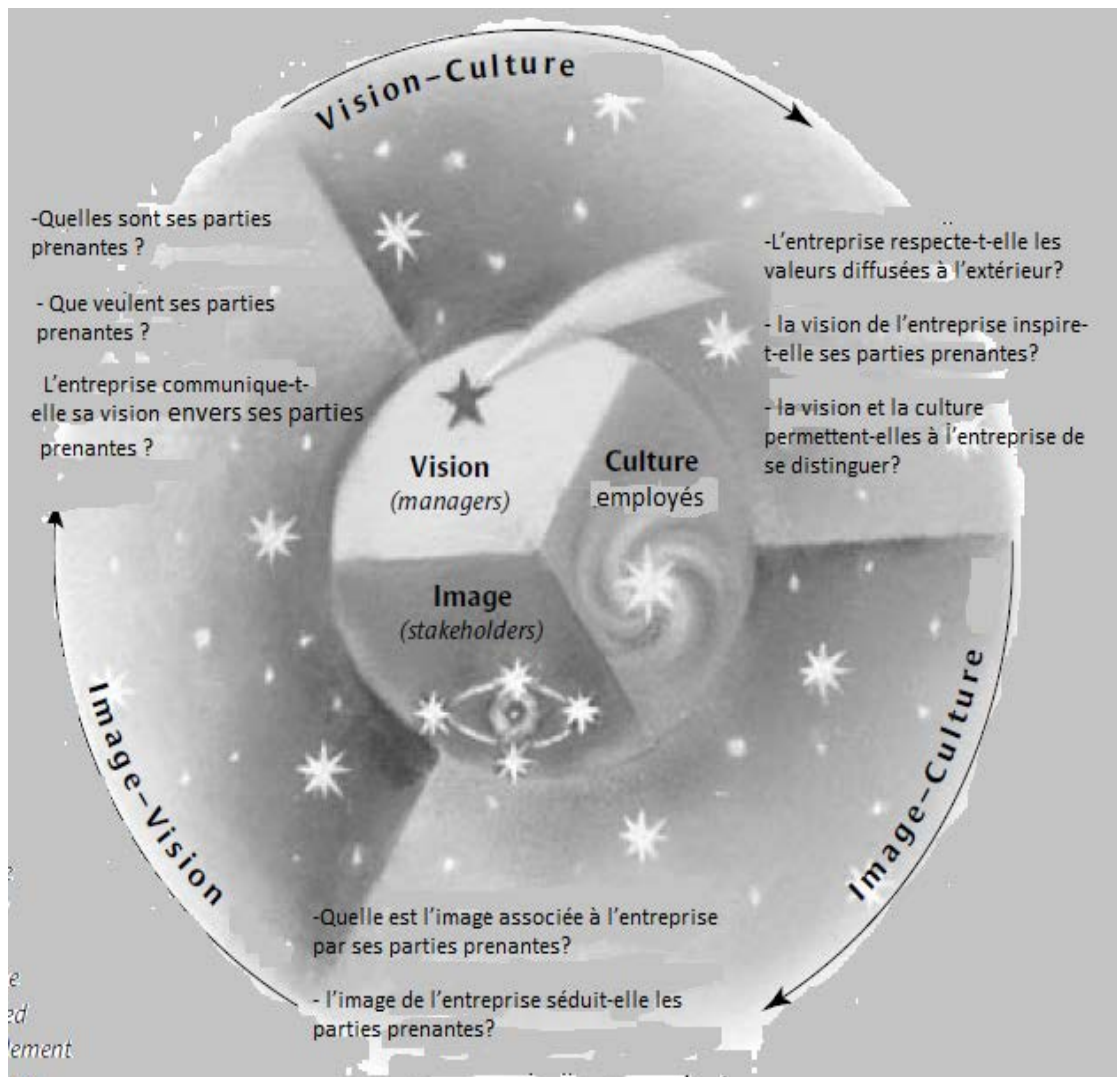
3.2.3.2 L'écart image-culture :

L'écart entre l'image de l'entreprise et sa culture (les attitudes des employés), se forge et se creuse lorsque l'entreprise ne montre pas sa volonté de concrétiser ses promesses. Du fait le bouche à oreille des employés vis-à-vis de leur employeur va être négativement influencé. Il est donc nécessaire pour l'entreprise de comparer entre son discours et les propos que ses employés communiquent aux autres parties prenantes.

3.2.3.3 L'écart image vision :

Le troisième obstacle devant la création d'une marque employeur authentique, qui remplit le rôle qu'on attend d'elle, c'est l'écart entre l'image perçue par les parties prenantes de l'extérieur et la vision stratégique de top management. Les entreprises ne peuvent pas ignorer leurs parties prenantes sinon sa vision stratégique ne sera pas concrétisée. Autrement dit si cette dernière ne répond pas aux attentes de ces parties prenantes, l'entreprise n'atteindra pas ses objectifs.

Figure 6 : la stratégie d'alignement des composantes de la marque employeur.



(Mary J Hatch et Majeken Schultz, *Are the strategic stars aligned for your brand?*).

Pour conclure, la marque employeur devient une pièce stratégique. Elle n'est pas que la marque traitée sous l'angle employeur et rien d'autre. La marque employeur est bien plus que la technique de communication de recrutement à laquelle on la résume trop souvent. Elle se définit comme « un territoire identitaire et vocationnel, garant de la cohérence entre toutes les expressions employeur de l'entreprise, tant vis-à-vis de ses publics interne qu'externe. Faire ce que je dis, dire ce que je fais, et le faire savoir sobrement²⁷ ».

²⁷ Pitelet D, *la nouvelle parole de l'entreprise : essai sur le marketing sociale*, Medialivre, 2005.

3.2.4 Les étapes de la construction d'une marque employeur :

Ces étapes dépendront des spécificités de chaque entreprise. Cependant, certaines étapes semblent être nécessaires pour la construction d'une marque employeur.

3.2.4.1 Préparation de l'action et analyser ses pratiques internes : il convient de commencer par identifier les atouts et les faiblesses des procédures de recrutement, d'évaluation des personnes, d'intégration, de fidélisation, etc. afin de corriger leurs défauts avant de communiquer votre marque d'employeur.

3.2.4.2 Amélioration ses pratiques : une fois les problèmes identifiés, il s'agit de corriger les dysfonctionnements par un plan d'action. Les améliorations porteront à la fois sur les problèmes organisationnels et sociaux.

3.2.4.3 connaissance des pratiques de ses concurrents : pour cela il faut commencer par identifier ses concurrents, pas seulement ceux qui vendent les mêmes produits ou services, mais aussi ceux qui évoluent sur le même marché de l'emploi, sur lequel ils cherchent le même type de candidats. Ensuite il s'agit de savoir quelles stratégies ils utilisent. Quel sont leurs avantages ? Quelles sont leurs pratiques de management et de rémunération ?

3.2.4.4 identifications de sa cible : cette identification se réalise en deux phases. Dans la première, la phase quantitative, il s'agit d'établir des objectifs prévisionnels de recrutement (taux d'attractivité, de stabilité, de survie, etc...). Dans la phase suivante, qualitative, l'objectif est d'identifier le profil du « candidat idéal » (selon le niveau de compétence, d'expérience, de formation initiale, etc...).

3.2.4.5 Construction d'une offre employeur : après avoir connu les pratiques de ses concurrents et la cible ce qui a permis l'identification de levier sur lesquels il faut agir. On construit une offre employeur, favorisant l'attractivité des talents dont on a besoin.

3.2.4.6 communication : dans cette dernière étape on défie la stratégie de vente des services RH, non seulement en identifiant les meilleurs moyens et canaux pour communiquer sa marque employeur, mais aussi en réfléchissant au rapport (prestation/cout), c'est-à-dire (visibilité/coût).

Nous pouvons donc conclure que la marque employeur ne se limite pas qu'à la promotion de la prestation RH de l'entreprise, mais il s'agit d'une vraie stratégie qui s'inscrit dans la stratégie globale de l'entreprise. Autrement dit, pour que l'entreprise puisse en tirer profit, elle doit développer simultanément les 4 P appliquées au champ des RH.



Chapitre II :
La marque employeur et
le recrutement

Chapitre II : la stratégie marque employeur et le recrutement.

Avec la mondialisation et la concurrence accrue qui marquent l'environnement de l'entreprise, le recrutement constitue un enjeu majeur dans toutes les organisations. Ceci résulte du risque que le recrutement réserve à l'entreprise. « *La qualité d'un recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le poste à pourvoir* »¹. La qualité du recrutement est alors conditionnée par le degré de l'adéquation entre le candidat embauché et le poste à pourvoir. Autrement dit, l'adéquation entre les compétences des candidats et celles requises pour le poste en question. Néanmoins, à cause de la rareté de la main d'œuvre qualifiée, il est difficile d'attirer les talents, dont les aptitudes et les valeurs correspondent à celles de l'entreprise. « C'est la raison pour laquelle que les entreprises doivent faire appel à certains outils et stratégies issus du marketing (marque employeur, communication recrutement...). »²

Nous allons en effet évoquer le concept de recrutement sous l'angle de l'attractivité. Ce chapitre aborde donc trois points.

- Généralités sur le recrutement.
- Le processus de recrutement.
- Le recrutement et l'attraction des talents.

¹ Lagrais M, *les moyens de recrutement sont-ils pertinents ?*, mémoire première année master management stratégique des organisations (parcours GRH), université de Reims. (2012). Page7

² Berthelot V, un auteur de l'ouvrage marketing RH, digital, marque employeur, Médias sociaux, <https://www.youtube.com/watch?v=EXJxeN4fJuE> Consulté le : 27/4/2015.

1. Généralité sur le recrutement :

1.1 Définition :

Selon Peretti (2008), le fait de recruter consiste à choisir une personne parmi d'autres afin de combler un besoin soit parce pour le remplacement d'un salarié, soit pour la création d'un nouveau poste ou pour un accroissement d'activité à long terme.

Selon Peretti (2008), « *le recrutement est une opération ayant pour but de pourvoir un poste* » ou bien « *une action d'engager du personnel* ». ³

Le recrutement est : « l'ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant ». ⁴

1.2 Les objectifs de recrutement :

La mise en place d'un processus de recrutement a pour but d'alimenter l'entreprise en ressources humaines, dont les compétences permettent et garantissent la mise en œuvre de la stratégie globale de l'entreprise. Ceci se fut à travers l'atteinte de ces objectifs : ⁵

- Assurer à l'entreprise des effectifs dont elle a besoin conformément à la planification des RH et l'analyse des postes.
- Rechercher des employés dont le profil ressemble à celui des employés de l'entreprise.
- Respecter les normes de l'entreprise concernant les programmes d'équité en matière d'emplois et les considérations juridiques et sociales touchant la composition de la main d'œuvre.
- Réduire les risques de départ négatif des candidats embauchés par l'organisation dont le profil est incompatible avec les valeurs organisationnelles.
- Augmenter l'efficacité organisationnelle à court et à long terme.

³ PERRETI J.M. *dictionnaire des ressources humaines*, édition Vuibert, 2001, page 185.

⁴ SEKIOU (L) et autres, *gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelle*, édition d'organisation, paris, 2002 ? Page 227.

⁵ SEKIOU (L) et autres, IPID. Page 227.

1.3 les types de recrutement:

Il existe deux méthodes de recrutements : interne et externe. Le choix entre ces deux types se base, essentiellement, sur la nature et les fonctions du poste et sur le profil du personnel que l'entreprise souhaite engager.

1.3.1 Le recrutement interne:

D'après Peretti (2008), le recrutement interne est « *une opération ayant pour but de pourvoir un poste en interne, c'est-à-dire en sélectionnant le candidat retenu parmi les salariés actuels* »⁶. Il permet à l'entreprise de proposer à ses salariés un ou des poste(s) vacants dans le cadre de la gestion de mobilité. Une entreprise doit toujours proposer les offres d'emploi à ses salariés avant de les diffuser en externe, c'est souvent une formalité qui est incluse dans la convention collective de l'entreprise ou bien il s'agit d'un accord avec les institutions représentatives du personnel. Le recrutement interne permet donc à un salarié qui a les compétences adéquates de positionner sa candidature sur un poste qui l'intéresse au sein de son entreprise. Cela est un bon moyen pour les collaborateurs de bénéficier d'une promotion tout en restant dans la même entreprise mais peut-être en changeant de service. Les salariés peuvent donc s'épanouir à un poste qui leur correspondra davantage tout en étant opérationnel quasi-immédiatement puisqu'ils connaissent déjà l'environnement dans lequel ils seront amenés à travailler. Pour l'entreprise, c'est un avantage considérable puisque cela lui permet de communiquer sur les possibilités de promotions au sein de la structure, de plus, il y aura beaucoup moins de temps à consacrer à l'intégration du salarié. Enfin, le coût pour l'entreprise est moindre car il n'est pas nécessaire de faire appel à un cabinet de recrutement et la promotion pour le salarié sera de l'ordre de cinq à dix pour cent d'augmentation alors qu'une prime à l'embauche pour une personne qui viendrait de l'extérieur serait bien plus élevée.

Cependant, il faut être prudent quant à la mobilité interne puisqu'il se peut que les salariés n'apprécient guère d'avoir pour manager un ancien collègue lorsque la promotion est au sein du même service, il faut privilégier les personnes qui proviennent d'un autre service de l'entreprise sinon cela peut engendrer des jalousies et donc des tensions au sein du service.

⁶ PERETTI, J. M. *tous DRH*. EYROLLES éditions d'organisation. Page 43.

1.3.2 Le recrutement externe :

Si le recrutement en interne n'est pas possible. Du fait de la non adéquation de candidats avec le poste que ce soit en termes de compétences, de personnalité ou encore de qualification, recruter en externe peut être une solution. En effet, les entreprises peuvent avoir besoin d'un regard nouveau sur leur mode de fonctionnement ou même sur un service. Cela permet de stimuler et de motiver le personnel. Parfois, un souci va persister au sein d'une structure, il va y avoir toutes sortes d'audits possibles mais le problème ne sera pas résolu.

L'arrivée d'une nouvelle personne avec de nouvelles compétences et un regard neuf va parfois permettre de faire avancer les choses et ainsi améliorer le climat de l'entreprise.

Pour le recrutement externe, l'entreprise peut solliciter un cabinet de recrutement si elle n'a pas le temps de s'en occuper mais cela va avoir un coût considérable sur le processus de recrutement. L'appel aux agences de travail temporaire est aussi une solution pour trouver des candidats qui vont déjà avoir subi un premier tri de la part du chargé de recrutement de l'agence. Les organismes extérieurs peuvent aussi permettre à l'entreprise d'avoir un grand nombre de candidatures. En effet, l'entreprise va pouvoir publier les postes à pourvoir sur Internet via les sites.

1.4 Les enjeux de management de recrutement:

« Aujourd'hui le premier challenge des managers RH c'est d'être le choix numéro 1, tant pour ses clients internes que pour ses clients externes »⁷. Ce challenge constitue un défi difficile à relever à cause de la concurrence qui devient de plus en plus rude. Cette dernière porte aussi bien sur les compétences que sur les parts de marchés. Aude là de la concurrence, il y a le développement rapide et permanent des NTIC. Face à ces nouvelles technologies les managers sont censé réinventer continuellement leurs pratiques de management à tous les niveaux, en commençant par le recrutement jusqu'à évaluation. En vue d'accompagner ces mutations, en s'adaptant perpétuellement à ces derniers, il est important de sensibiliser les managers aux différents enjeux, que l'entreprise rencontre dans le recrutement des ressources

⁷ Joelle H, directrice des RH pour l'Europe du groupe Hilton, émission atelier de l'emploi. <https://www.youtube.com/watch?v=6NxdZ4RShq0> consulté le 16/3/2015.

dont elle aura stratégiquement besoin pour assurer son développement voir sa survie.

Le déséquilibre tant quantitatif que qualitatif entre la demande du tissu économique d'une part et les collaborateurs mobiles et disponibles d'autre part sur le marché de travail va rendre le recrutement sous les aspects quantitatifs et par domaine de compétence particulièrement difficile. Une collaboration étroite devra donc se développer entre les acteurs qui s'impliquent dans un processus ayant pour objectif de trouver le candidat optimal pour occuper le poste vacant. Ce processus de recrutement au cours duquel vont intervenir un certain nombre de responsables, et en particulier les managers opérationnels, peut subir des déviations dues, le plus souvent à un manque de formation ou de sensibilisation aux relations humaines. Les impacts se matérialisent pour l'entreprise d'après Peretti⁸ de la manière suivante:

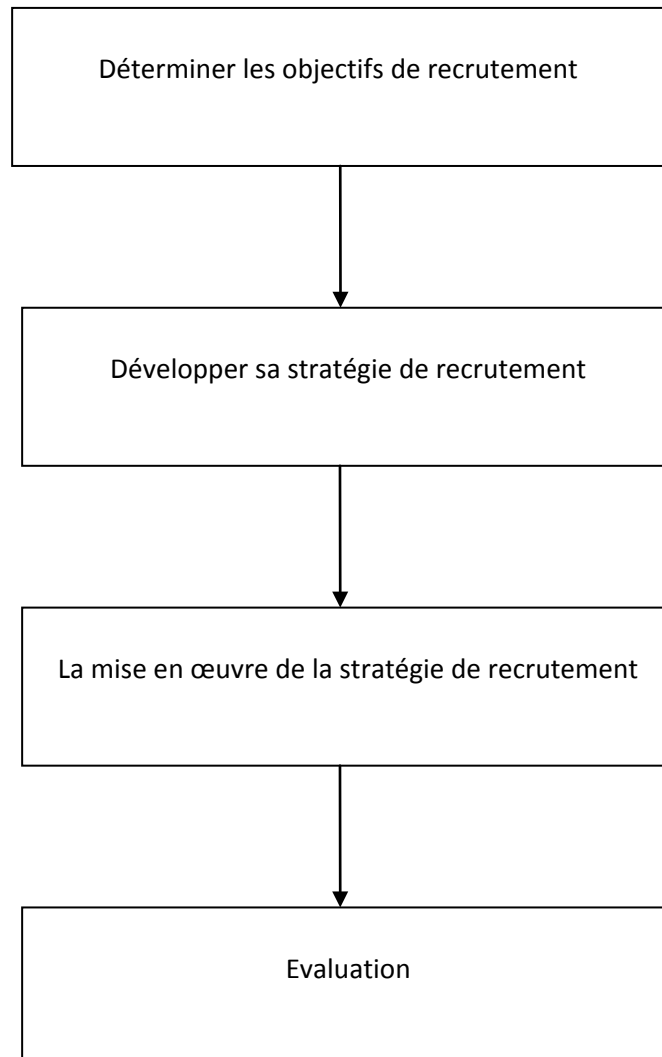
- Le cout : les recrutements peuvent dépasser le budget autorisé sans que pour autant soit mis « on-board » le quota de nouveaux embauché prévu dans le plan.
- Les délais : tout manque de rigueur dans le suivi du processus peut entrainer des retards importants dans l'intégration des collaborateurs attendus, générant des dysfonctionnements au niveau de la productivité et de la réalisation des objectifs, qui peuvent être graves.
- Une mauvaise adéquation « entreprise candidat » : un équilibre doit être recherché entre les besoins de l'entreprise et les motivations des candidats, qui n'est pas satisfaisant, et peuvent générer des départs (turn-over) ou simplement des désistements au cours du déroulement du processus de recrutement.

⁸ PERETTI, J. M. *Op.cit.* Page 41.

2- Le processus de recrutement:

Nous allons présenter un model de processus de recrutement⁹. Nous nous focaliserons beaucoup plus sur son attractivité, et ceci en abordant les différentes actions qui favorisent l'attractivité de ce dernier.

Figure 7 : Processus de recrutement.



Source: James. A, *recruiting and attracting talent*, guide de recrutement, SHRM (foundation de future des ressources humaines).

⁹ James A ph.D, *recruiting and attracting talent A Guide to Understanding and Managing the Recruitment Process*. SHRM Fondation investing in the future of HR. page 4.

2.1 Détermination des objectifs de recrutement :

La première phase dans le processus de recrutement doit être la détermination des objectifs de recrutement. La table N°1 comporte certains objectifs possibles qu'on doit prendre en compte dans l'action de recrutement. Par exemple si l'organisation a trois postes vacants dans le service commercial, parmi les objectifs les plus importants serait d'identifier le type de candidat dont on a besoin. Notamment quel type d'expériences et d'aptitudes. La plupart des entreprises se concentrent sur le retour d'investissement de l'action de recrutement même temporairement. Elles ne cherchent pas à fidéliser ou à minimiser leurs taux de turn-over. Cependant de plus en plus d'entreprises qui prennent en considération le potentiel des candidats sans expérience, et bien sûr en cherchant à les retenir. Ceci doit être pris en considération dans l'identification des valeurs des candidats qui doivent correspondre à celles de l'organisation.

Tableau 1 : La définition des objectifs de recrutement

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Nombre des postes vacants. • La date. • Nombre des candidatures désirées. • Type de candidats recherché : <ul style="list-style-type: none"> - Niveaux d'instruction. - Les compétences, les aptitudes et les habilités. - Centre d'intérêt et valeurs. • Missions du nouveau recru. |
|--|

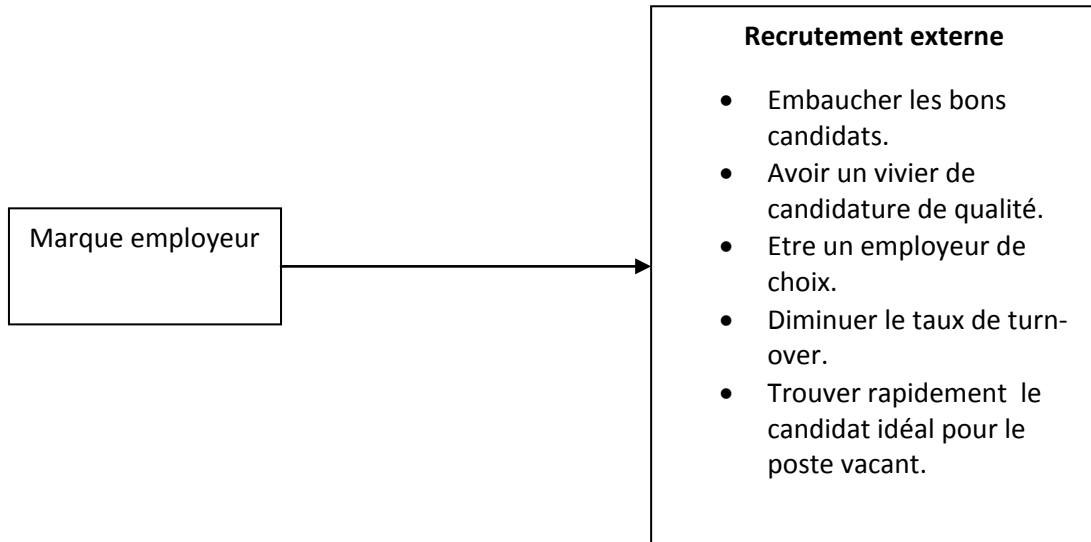
Source: James. A, *recruiting and attracting talent*, guide de recrutement, SHRM (foundation de future des ressources humaines).

La stratégie de la marque employeur adoptée par l'entreprise doit donc être authentique. Car si ce n'est pas le cas les nouvelles recrues vont être déçues, ce qui génère des dysfonctionnements dans l'organisation et augmente le taux de turn-over. De plus, en vue de prospecter les bons candidats, il est nécessaire « de décrire et de communiquer sur l'expérience que l'entreprise offre à ces RH »¹⁰. Ceci permet une meilleure visibilité de la marque employeur. Il existe plusieurs stratégies de communication de la marque employeur (diffuser la marque sur le site d'internet de l'entreprise, sponsoriser les écoles et les universités). Il est aussi possible d'influencer la perception des candidats potentiels vis-à-

¹⁰ Florea N V, *using brand to attract, recruit, and retain talented staff*, université Volahia de targoviste Romania.

vis de l'employeur par la manière dont on traite les candidatures (interviews). La figure 8 résume les différents avantages d'une marque employeur dans le cadre d'un processus de recrutement externe.

Figure 8 : les avantages de la stratégie marque employeur et la communication recrutement.



Source: James. A, *recruiting and attracting talent*, guide de recrutement, SHRM (foundation de future des ressources humaines).

2.2 Développement d'une stratégie de recrutement :

Après avoir identifié et défini les objectifs de recrutement, il convient dans la phase suivante de développer une stratégie de recrutement. Le développement de cette stratégie se fait à travers l'élaboration d'un plan d'action spécifique. Ce plan vise la concrétisation des objectifs établis auparavant.

Tableau 2 comporte les questions que l'organisation doit se poser au moment de la définition de la stratégie de recrutement.

Tableau 2 : Les questions clés dans la conception d'une stratégie recrutement :
<ul style="list-style-type: none"> • Quel type de profil doit être ciblé ? • Où peut-on trouver ces profils ? • Quand la compagnie de recrutement doit commencer ? • Comment la recherche de ces profils peut être efficace ? • Quel message de recrutement doit être diffusé ? • Quel type de recruteurs doit-on utiliser ? • Qu'est ce que le travail proposé doit offrir ?

Source: James. A, *recruiting and attracting talent*, guide de recrutement, SHRM (foundation de future des ressources humaines).

En vue de répondre à ces questions, « il est possible que l'organisation ait besoin de faire des recherches. En outre il serait pratique d'adopter une démarche supply chain dans l'acquisition des talents qui vise à avoir les candidats avec le nombre nécessaire et les compétences requises dans le bon conditionnement »¹¹. Faire recours à cette approche permettrait donc de donner du sens aux différentes décisions de recrutement de sorte qu'elles aient une influence sur le nombre et la qualité de candidatures, leur disponibilité, et leur performance s'ils sont embauchés.

Les chercheurs utilisent le concept supply chain pour expliquer comment la décision de recrutement aurait une relation avec la perception du candidat prospecté vis-à-vis du processus de recrutement de l'entreprise. Autrement dit les questions qui se posent sont:

- La personne va-t-elle sentir que c'est lui ou elle que l'organisation cherche ?
- Est-ce que l'annonce de recrutement donne une raison pour laquelle le candidat potentiel postule?
- Est-ce que le candidat potentiel va-t-il croire aux promesses communiquées via le message de recrutement ?

D'après des études plusieurs slogans sont utilisés pour communiquer ou diffuser la marque employeur (joignez notre équipe, une entreprise leader, allons y se construire

¹¹ James A, *Op.cit.* Page 4

ensemble). Ceci va être perçu par les candidats potentiels comme un élément générique que même les autres concurrents utilisent. Alors l'entreprise ne peut pas en faire un élément distinctif. De plus les recherches ont prouvé que les candidats se méfient de plus en plus de ces slogans.

2.3 la mise en œuvre de la stratégie de recrutement :

Le plus difficile dans le développement d'une stratégie de recrutement c'est de maximiser l'efficacité des actions menées pour la mise en place de cette dernière, afin d'assurer l'attente des objectifs escomptés. La phase suivante c'est la mise en œuvre de la stratégie adoptée et le déploiement de plan d'action, par exemple faire diffuser l'annonce de recrutement sur le site employeur, entretenir des relations avec les écoles et les universités, participer aux salons d'emploi.....

2.4 mesure et évaluation des résultats de recrutement :

Ceux qui sont concernés par cette phase, sont les managers de recrutement externe. Ces derniers devraient donc évaluer les résultats de recrutement, même si les objectifs que l'organisation s'est fixés auparavant sont atteints. L'évaluation du processus de recrutement a deux grands objectifs¹² : le premier, à travers cette évaluation les managers RH cherchent souvent des informations similaires à celles qui figurent dans le tableau 3, sur les plans d'action précédents. Alors ils peuvent en tirer des enseignements et définir des mesures correctives. Ainsi si c'est nécessaire il est possible de modifier les méthodes de recrutement dans le futur.

¹² James A. Op.cit. Page 4.

Tableau 3 : les critères d'évaluation du processus de recrutement.

- Le délai d'embauche.
- Le cout de recrutement.
- Le taux de rétention des nouveaux recrues.
- Le niveau de performance des nouveaux recrues.
- La satisfaction des managers d'embauche du processus de recrutement.
- La perception des candidats vis-à-vis du processus de recrutement.

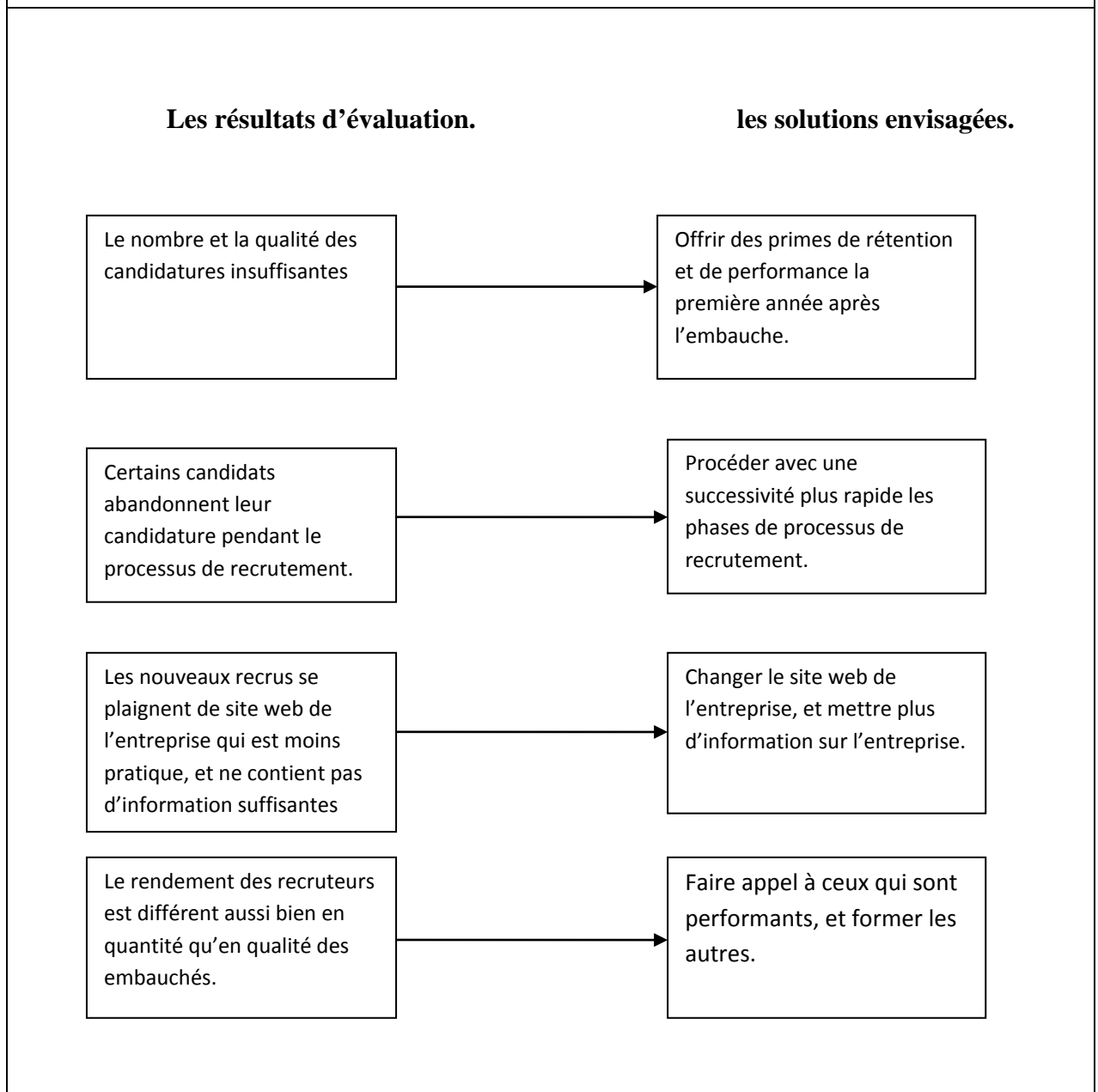
Source: James. A, *recruiting and attracting talent*, guide de recrutement, SHRM (foundation de future des ressources humaines).

Le deuxième, c'est de montrer et de mesurer la contribution de l'action de recrutement dans la stratégie globale de l'entreprise.

Les managers RH sont en effet censés de procéder régulièrement à l'évaluation de leur processus de recrutement. Il ya certaines entreprises qui font recours aux outils informatiques pour procéder à l'évaluation du processus de recrutement. Grâce à ces outils, ils peuvent déterminer les universités et les écoles où sont issus les étudiants les plus performants et ceux qui restent longtemps dans l'entreprise. En se basant sur ces informations ces dernières devraient augmenter le recrutement des diplômés issus de ces universités et écoles. Un système informatisé d'évaluation permet de prendre en considération un nombre suffisant des critères pertinents. Ce qui aide les responsables à prendre la meilleure décision.

Il s'avère qu'il existe plusieurs manières pour évaluer le processus de recrutement, et qu'une évaluation rigoureuse de ce processus permet aux managers RH d'avoir les informations nécessaires. La Figure 9 montre comment l'évaluation nous permet de corriger le processus de recrutement.

Figure 9 : quatre exemples de changements apportés après avoir évalué le processus de recrutement.



Source: James. A, *recruiting and attracting talent*, guide de recrutement, SHRM (foundation de future des ressources humaines).

3. L'apport de la stratégie marque employeur à la recherche des compétences (sourcing) :

Embaucher les talents dont on a besoin c'est un facteur déterminant dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Pour cela il faut tout d'abord attirer les meilleurs talents. Ceci afin d'augmenter les chances de trouver le profil correspondant aux attentes de l'employeur. Attirer les talents constitue un défi difficile à relever, même en période de récession pour certains profils. Alors le recruteur est censé d'identifier sa cible, ainsi que le message convenable pour les attirer, de plus, de bien organiser les différentes actions de recrutement. Car si l'action de recrutement n'est pas organisée correctement, il est fort possible que le futur employé soit disqualifié, dont les compétences ne répondent pas aux exigences du poste vacant. Du fait ce dernier va quitter l'entreprise, ce qui entrave la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise et alourdit ses charges. Donc l'efficacité de l'action de recrutement est conditionnée par deux éléments. Le premier étant son attractivité (la stratégie marque employeur, communication recrutement.....), et le deuxième c'est la fiabilité de ses outils et ses méthodes, qui permettent de choisir la meilleure personne. Dans cette partie nous allons présenter le modèle ou un guide de management du processus du recrutement de James¹³, où il met le point sur certaines recommandations à savoir :

- Identifier la cible (ceux qui doivent être recrutés).
- Rechercher les talents ciblés.
- Déterminer le meilleur timing de recrutement.
- Concevoir le message de recrutement.
- Évaluer les processus de recrutement précédents.
- Manager l'opération de recrutement.

En vue d'expliquer davantage ces éléments nous allons nous intéresser seulement au recrutement externe. Le recrutement externe consiste à attirer les candidats potentiels qui ne travaillent pas pour l'entreprise concernée, et les persuader pour qu'ils postulent pour le poste en question, ainsi pour qu'ils acceptent l'offre de l'entreprise. Ces missions sont confiées à un chargé de recrutement des nouveaux employés sous le contrôle du département RH.

¹³ Professeur de management dans la grande école de management, université de Michigan.

3.1 Les perspectives de poste proposé :

Nous nous sommes focalisés dans un premier temps sur le processus de recrutement. Mais pour recruter la bonne personne il est nécessaire de mettre en avant les perspectives du poste de travail proposé et le valoriser auprès des candidats potentiels. Le tableau 4 comporte un nombre de critères qu'une offre de travail doit avoir.

Tableau 4 : les critères d'une offre de travail.

- Attirer et capter l'attention des talents ciblés.
- Convergence entre les intérêts du travail et les centres d'intérêt des talents ciblés :
 - Renforcer l'attractivité de l'offre.
- Répondre aux attentes des candidats ciblés.
- L'offre de travail influence les attitudes des talents visés :
 - La décision pour postuler.
 - La décision d'accepter de poursuivre toutes les phases de processus de recrutement.
 - La décision d'accepter l'offre de travail.

Source: James. A, *recruiting and attracting talent*, guide de recrutement, SHRM (foundation de future des ressources humaines).

3.1.1 Attirer et capter l'attention des talents ciblés :

« Attirer l'attention des talents dont on a besoin c'est un élément déterminant et incontournable dans l'efficacité de processus de recrutement »¹⁴. Cependant attirer leur attention s'avère difficile, car il n'est pas évident d'identifier la chose qui pousserait les candidats visés à s'intéresser à l'offre de travail. Alors il faut être créatif dans la conception et la diffusion de message de recrutement en choisissant les canaux de communication les plus adaptés.

¹⁴ Entretien avec M. BENGHANEM K Général manager, marketing RH une nouvelle approche pour un management plus efficace. Le matin d'emploi (14/ 1/2013) n° 14932. <http://www.grh.ma/> consulté le 23/2/2015.

3.1.2 Convergence entre les intérêts du travail et les centres d'intérêt des talents ciblés :

Selon Joelle Hellinckx¹⁵ « Pour que les talents visés s'intéressent à l'emploi proposé, il faut que ce dernier réponde aux attentes des candidats ». Il existe plusieurs variables clés qui influencent cette convergence. Et qui font en sorte que l'offre soit séduisante. Ceci concerne les conditions et le climat de travail, par exemple les responsabilités, le travail en équipe, les possibilités de progression, les avantages financiers et le lieu géographique du travail. Ces variables affectent directement l'attractivité de l'offre. Ce qui pousse les candidats à s'intéresser ou non à cette offre. De plus ceci permet d'attirer les candidats visés, par exemple les seniors généralement ne s'intéressent pas aux possibilités d'évolution, mais ils accordent plus d'importance à la sécurité d'emploi. Par contre les jeunes cherchent souvent un travail offrant des perspectives d'évolution. Ils ont en effet besoin de prendre en considération ces informations pour pouvoir attirer le candidat visé.

3.1.3 Répondre aux attentes des candidats ciblés:

Dans l'objectif d'augmenter la probabilité que l'offre de travail proposé par l'entreprise soit accepté par le candidat visé, cette dernière doit valoriser son offre de sorte qu'elle soit aussi attractive que possible. Pour cela il faut identifier les attentes des candidats ciblés auxquelles l'offre de travail doit répondre.

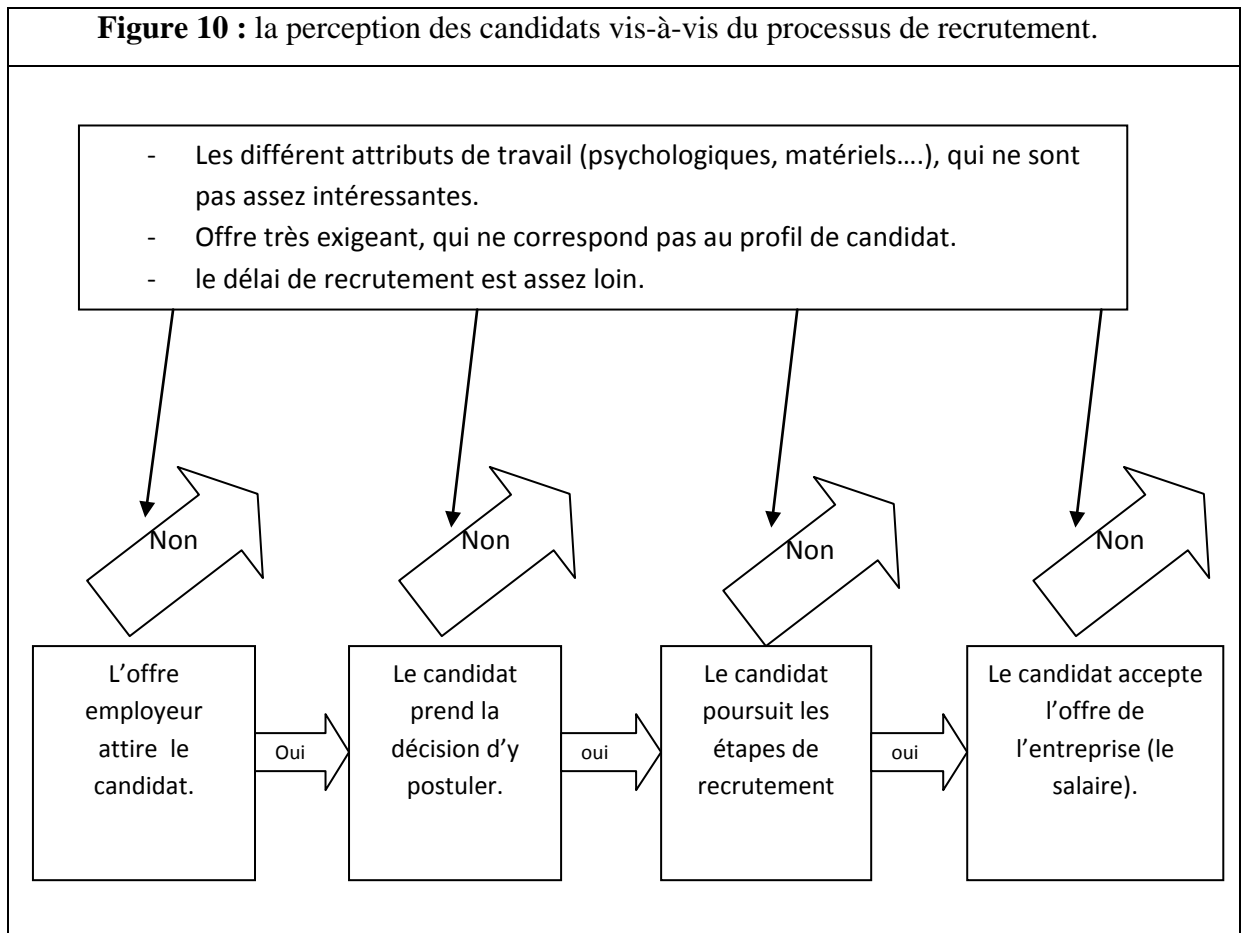
3.1.4 Influencer les attitudes des candidats visés :

Pendant le déroulement de processus de recrutement, les candidats prospectés prennent différentes décisions, notamment celle de postuler. Outre l'attractivité de l'offre d'autres facteurs peuvent intervenir, à savoir la simplicité et la facilité d'y postuler par internet. Par exemple la possibilité de joindre le CV et la lettre de motivation facilement quand on postule via internet.

Autre décision aussi importante que la précédente, c'est celle d'accepter de continuer d'y postuler en passant par les différentes phases de processus l'une après l'autre. Car il est possible que le candidat ne soit pas prêt à consacrer autant de temps afin de poursuivre le processus de recrutement. Par conséquent, il pourrait abandonner sa candidature après avoir été attiré par l'offre. Figure 10 montre comment les candidats pourraient se comporter lors de déroulement de ce processus.

¹⁵ Joelle H, directrice des RH pour l'Europe du groupe Hilton, émission atelier de l'emploi <https://www.youtube.com/watch?v=6NxdZ4RShq0> Consulté le 12/1/2015

Figure 10 : la perception des candidats vis-à-vis du processus de recrutement.



Source: James. A, *recruiting and attracting talent*, guide de recrutement, SHRM (foundation de future des ressources humaines).

3.2 Quelle est la personne qu'on doit recruter ? :

Le plus important dans le processus de recrutement est d'identifier et d'attirer la personne idéale pour le poste en question. Aussi dont les valeurs correspondent à celles de l'entreprise. Pour cela les managers doivent répondre à certaines questions qui découlent de la première :

3.2.1 Comment opter pour une meilleure stratégie de promotion de l'offre ?:

C'est à dire tout ce qui concerne la communication sur l'offre, de sorte qu'il touche la population que l'entreprise vise. Alors l'entreprise doit choisir les canaux de communication les plus appropriés aux types de candidats visés, par exemple si l'entreprise cherche à recruter des séniors il ne serait pas préférable d'utiliser les panneaux.

3.2.2 Sur quoi le message de l'offre doit communiquer ?:

Quand il s'agit d'un recrutement interne, l'entreprise n'a pas besoin de donner autant d'informations sur son organisation. Alors le contenu de message doit prendre en compte la population à laquelle il s'adresse.

3.3 Quels sont les recruteurs aux quels l'organisation doit faire appel ?:

Si l'entreprise cherche à recruter des juniors ou des nouveaux diplômés. Elle doit savoir que ces derniers préfèrent parler aux nouveaux recrues. « Parce qu'ils leur font confiance plus qu'un employé qui travaille au département RH »¹⁶. Sinon l'entreprise risque de perdre des candidats qui pourraient être le candidat idéal pour l'entreprise. Notamment ceux qu'on appelle les talents passifs. Autrement dit ceux qui ne cherchent pas une nouvelle position ou de faire carrière dans une autre entreprise.

3.4 Les méthodes de recrutement :

Il existe plusieurs méthodes de recrutement. Nous allons nous intéresser dans cette partie à six méthodes de recrutement les plus courantes : la cooptation, les sites d'internet, les annonces classiques, les réseaux sociaux, le recrutement dans les universités, et d'autres méthodes de recrutement.

¹⁶ SOTTELE C, Responsable adjointe au recrutement, BNP Paribas, conférence « stratégie de recrutement et marque employeur ». <http://www.parlonsrh.com/atelier-bnp-paribas-la-marque-employeur-a-un-visage-janvier-2013/> consulté le 19/3/2015.

3.4.1 La cooptation :

Selon un sondage la cooptation est parmi les méthodes les plus efficaces de recrutement. Les recherches affirment que faire appel aux employés de l'entreprise comme une source de recrutement est très avantageuse. Ceci pour quatre raisons principales¹⁷ :

- Les employés de l'entreprise tiennent beaucoup à leur réputation. Par conséquent ils vont recommander juste les bons candidats. Ceux qui vont apporter une vraie valeur ajoutée à l'entreprise.

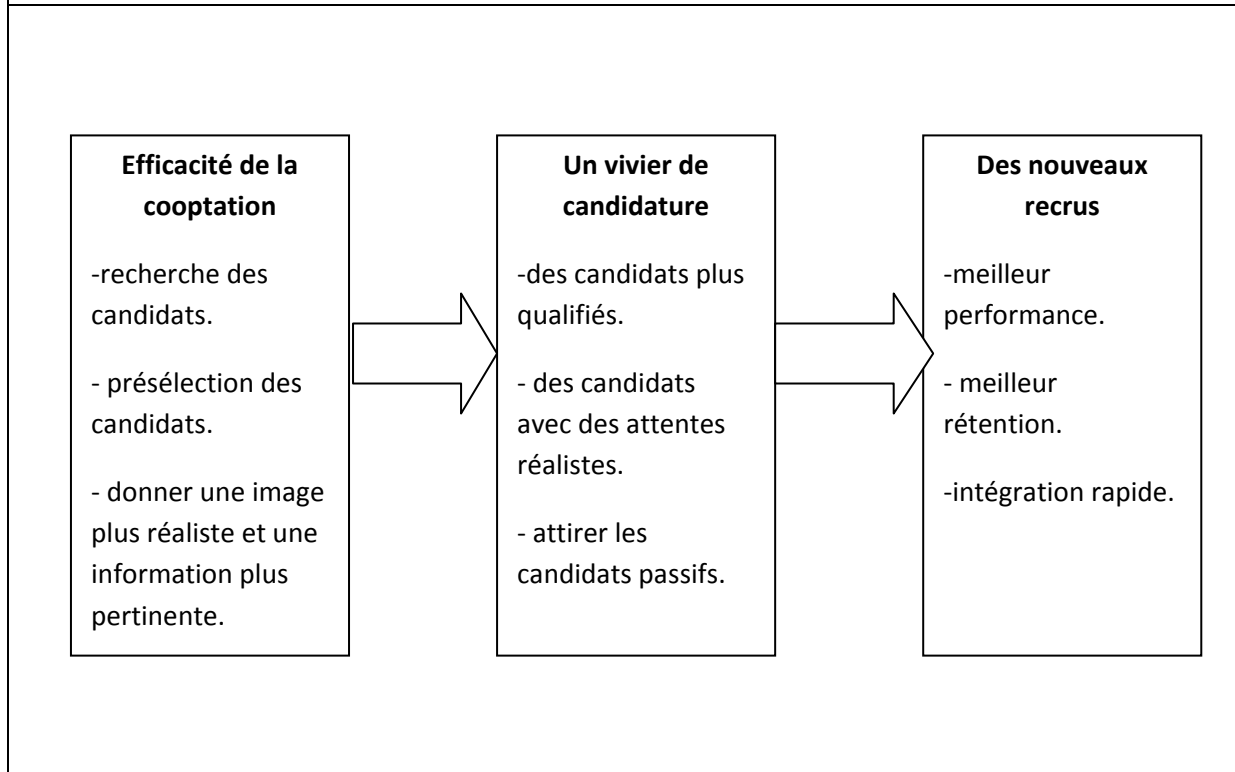
- les employés de l'entreprise vont donner une image plus réaliste, ainsi des informations plus pertinentes sur les conditions et le climat de travail dans l'entreprise. Du fait l'intégration des candidats prospectés va être plus facile et plus lucide.

- les employés de l'entreprise vont aider les personnes qu'ils ont recommandées à s'intégrer dans l'entreprise.

- la cooptation permet notamment d'attirer les candidats qui ne sont pas à la recherche d'un travail, mais qui possèdent les compétences, les aptitudes, l'expérience, et les valeurs correspondants aux attentes de l'entreprise.

En comparant cette méthode de recrutement avec les autres méthodes, on réalise que ces employés recommandés ont des qualifications qui permettent de générer une performance plus forte, aussi une période de fidélité plus longue. De plus la cooptation est moins coûteuse. La figure 11 montre comment la cooptation permet d'embaucher la meilleure personne.

¹⁷ James A, *Op.cit.* Page 11.

Figure 11 : les résultats potentiels générés par le recours à la cooptation

Source: James. A, *recruiting and attracting talent*, guide de recrutement, SHRM (foundation de future des ressources humaines).

Cependant le recours à la cooptation réserve certains risques que l'entreprise va courir. Pour cela l'entreprise doit veiller à ce que la cooptation soit faite par des personnes qui travaillent dans le département concerné par le recrutement et qui connaissent bien le domaine et le métier.

2.4.1 Les sites d'internet :

De nos jours, les entreprises utilisent de plus en plus leurs sites d'internet dans le recrutement. Théoriquement cette méthode de recrutement n'est pas coûteuse. « Elle permet aussi de transmettre autant d'informations. De plus de toucher une population plus large »¹⁸. Néanmoins avant de recourir à cet outil, il faut être sûr que cette approche va permettre à l'entreprise de trouver les profils dont elle a besoin. Par exemple une petite entreprise qui n'est pas connue, l'utilisation de son site ne va pas attirer un nombre de candidats suffisant. Dans ce cas elle a besoin de faire appel à d'autres tactiques comme les annonces sur la radio pour inviter les gens à visiter son site d'internet. De l'autre côté certaines entreprises reçoivent des milliers de CV par mois, ce qui rend la recherche de la présélection plus difficile.

¹⁸ Axinia E, *Op.cit.* Page 45.

Pour que le site d'internet de l'entreprise contribue efficacement au recrutement, il faut qu'il remplisse certaines conditions à savoir :

-attirer l'attention des candidats potentiels, en utilisant les couleurs et le design le plus convenable.

- un site d'internet pratique et facile à utiliser.

- contenir les informations nécessaires comme les missions, le lieu géographique....etc.

- permettre de postuler facilement.

- signaler que la candidature a été bien reçue.

-expliquer l'étape prochaine du processus de recrutement.

Certaines entreprises mettent des vidéos sur leur site d'internet, qui communiquent sur la vie dans l'entreprise et l'expérience professionnelle qu'elle offre à ces clients internes.

Autre point très important, c'est la crédibilité de ce site d'internet. Il faut éviter de donner une image ou des informations qui ne reflètent pas la réalité dans l'entreprise. Sinon l'organisation met en péril sa réputation et son image.

Il est aussi indispensable de tester la performance de son site d'internet avant de le mettre à la disposition du public. Vérifier que son site d'internet est facile à utiliser, aussi qu'il est facile de joindre son CV. L'évaluation ne concerne pas que les nouveaux sites d'internet, mais aussi ceux qui existent déjà, qu'ils doivent être évalués régulièrement. Pour cela l'entreprise pourrait solliciter l'opinion de ces nouveaux recrues sur son site d'internet.

2.4.3 Les médias sociaux :

Attirer et trouver les bons profils ne peut plus se faire seulement via les jobs boards débordants de candidatures. Les réseaux sociaux en ligne et autres technologies 2.0 se présentent aujourd'hui comme une réelle alternative, ils permettent de toucher aussi les salariés en poste et de faire vivre la marque employeur de l'entreprise. Néanmoins, avec la pénétration large des réseaux sociaux à tous les échelons de la société, les risques de dérapages ne sont pas négligeables. Trois salariés sur quatre considèrent qu'il est facile de détruire la réputation d'une marque employeur sur les médias sociaux¹⁹. N'importe quel petit film humoristique bien balancé peut y faire boule de neige. (Didier)²⁰.

Les enjeux majeurs que les managers rencontrent face à ces technologies, se résument en deux questions : la première, comment faire en sorte que ces médias sociaux soient bénéfiques pour l'entreprise, en évitant les risques qu'ils réservent. Quant à la deuxième comment promouvoir l'entreprise comme une entreprise où il fait bon de travailler et comme un employeur de choix.

Les études ont montré que « les médias sociaux prennent la place des médias traditionnels dans la promotion de la vision, la culture et l'offre des entreprises »²¹. Le public fait désormais confiance aux médias sociaux et à ceux qui s'y retrouvent. Ils partagent non seulement l'information, mais aussi ils en débattent. Autrement dit l'utilisateur n'est plus qu'un lecteur d'information mais aussi un acteur. Les avantages de ces médias sont incontournables pour l'entreprise dans la construction de sa marque employeur et sa réputation. Imaginons que quelqu'un cherche un travail et il fait des recherches sur le web sur plusieurs employeurs avant de postuler. Que serait sa décision s'il trouve que les informations sont insuffisantes ou négatives ? Dans ce cas l'entreprise pourrait se voir perdre un candidat qualifiant.

¹⁹ Plitelete D, *Le prix de la confiance*, EYROLLES, 2013. Page 126

²⁰ Plitelete D, *Ibid.* Page 126

²¹ Axinia E, *WHAT IS THE FUTURE OF EMPLOYER BRANDING THROUGH SOCIAL MEDIA?*, mémoire de master. SCHOOL OF MANAGEMENT AND GOVERNANCE. Université TWENTE.

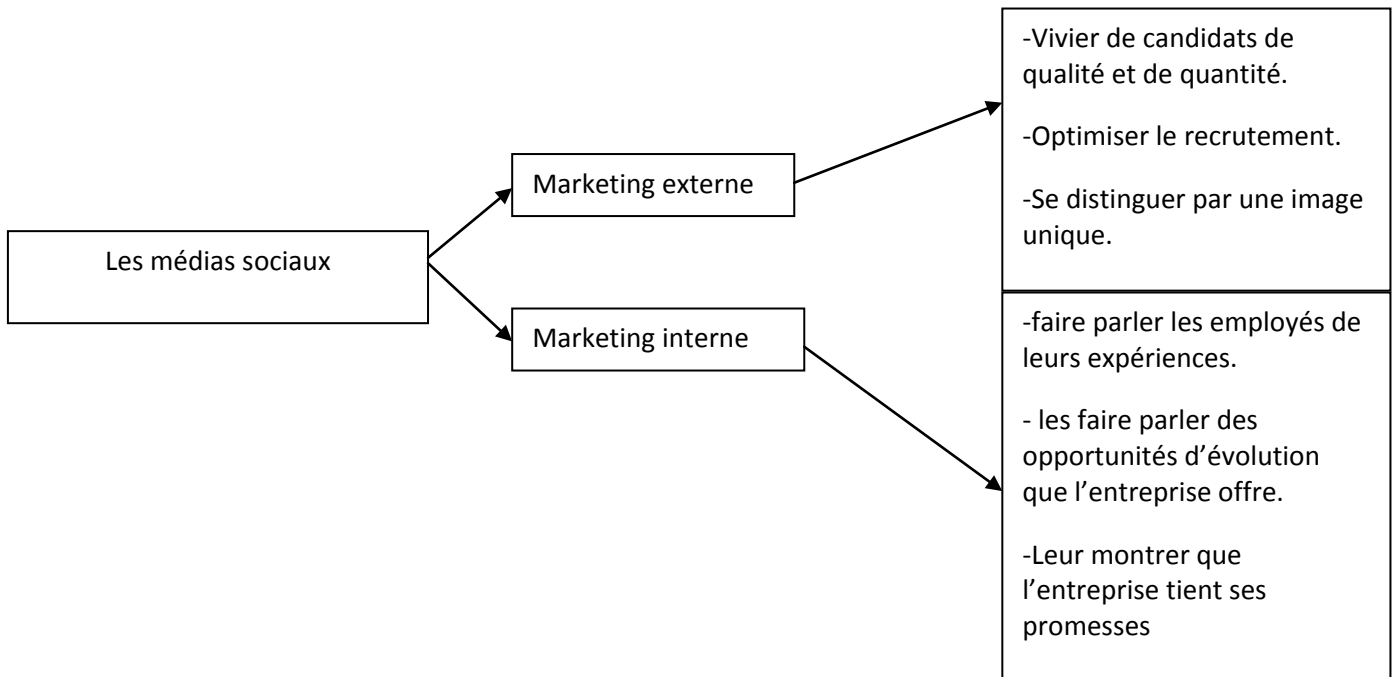
Toutefois, l'organisation a du mal à contrôler ces espaces qu'on appelle des cyberspaces car les utilisateurs peuvent parler librement. Du fait elle a moins de contrôle sur les informations disponibles concernant son entreprise sur les cyberspace. Par conséquent, dans un monde marqué par le développement rapide et continu des technologies de la communication les entreprises réalisent que l'attraction et la rétention des talents constitue de plus en plus un enjeu majeur.

Si l'entreprise ne se fait pas connaître elle-même les autres vont le faire à sa place. Il est donc nécessaire pour l'entreprise d'être plus tenace et proactif, en créant des pages sur ces médias sociaux (face book, Twiter, linkedin, etc...). Pour que la stratégie de la marque employeur sur le web soit efficace, il faut inventer des méthodes créatives favorisant l'attractivité de l'entreprise. De plus il faut que ces plates formes de communication soient crédibles et transparentes, en vue d'attirer une variété de public.

Pour conclure, comme la figure 12 l'indique, la contribution des médias sociaux dans la stratégie de la marque employeurs peut se concrétiser à deux niveaux différents :

- Marketing interne : ces médias contribuent dans le marketing interne. ceci à travers la communication formelle et informelle avec les employés, ce qui aide l'entreprise à fédérer ses RH autour des objectifs de l'entreprise. De plus, de les impliquer dans la stratégie de la marque employeur de l'entreprise afin de valoriser et crédibiliser l'image de l'entreprise auprès des candidats potentiels. C'est-à-dire ces médias sociaux permettent aux employés de parler de leurs expériences uniques et spéciales de l'entreprise ainsi que les opportunités que l'entreprise offre à ces RH.
- Marketing externe : les cyberspaces constituent un espace où les entreprises peuvent se faire connaître auprès de leur public externe. Ils leur permettent de communiquer sur leurs images et leurs éléments distinctifs (la culture, la vision et l'expérience que l'entreprise offre à ses RH), ce qui favorise l'attractivité des talents.

Figure 12 : la relation entre les médias sociaux et la marque employeur.



Source : établi par le chercheur lui-même.

3.4.4 Les prestataires des services de recrutement:

Plusieurs entreprises font appel à ces prestataires comme employeur. Il existe plusieurs types de prestataires, qu'on peut catégoriser en fonction de ²²:

- la zone ou étendue géographique (national, international).
- secteur d'activité (industriel, service, ou général).
- le niveau de salaire (élevé, relativement moyen).

Chaque type de ces derniers a aussi bien des avantages comme des inconvénients. En ce qui concerne les prestataires qui ne se limitent pas à un seul type d'activité, ils offrent des services plus généraux. Même pour les profils dont les qualifications ne sont pas spéciales. Quant aux prestataires qui sont plus spécialisés en terme de secteur d'activité, par exemple faire appel à un prestataire spécialisé dans le secteur industriel augmente la possibilité de

²² James A, Op.cit. page 13.

trouver la bonne personne. En outre faire appel à un prestataire local élimine la possibilité d'attirer des candidats potentiels qui travaillent à l'étranger.

Certainement aucun type que nous venons d'énumérer est le meilleur pour toutes les situations. Le recruteur doit prendre en considération les avantages et les inconvénients de chaque type, et déterminer le type le plus approprié. Autrement dit celui qui permet d'attirer un grand nombre de candidats ciblés, avec un cout raisonnable (cout/prestation).

3.4.5 Le recrutement dans les universités :

Cette méthode de recrutement se compose de quatre éléments principaux qui conditionnent son efficacité : la sélection les universités et écoles partenaires, conclure un contrat de partenariat avec ces derniers, entretenir une bonne relation avec les étudiants, et les persuader.

Dans la sélection il convient tout d'abord de déterminer les universités et des écoles partenaires. Ces dernières sont celle qui forment des profils, correspondant aux besoins de l'entreprise. Tant en terme de quantité qu'en qualité. Il est aussi nécessaire de bâtir une relation forte et continue avec ces partenaires qui forment des talents avec un potentiel. Ceci en se créant une image positive dans la perception des étudiants. A travers par exemple le sponsoring des événements organisés par leur université, en proposant des stages pratiques aux étudiants, en offrant des bourses d'étude. Avec toutes ces activités, l'entreprise aura une image positive dans ces universités. Par conséquent elle aura un nombre suffisant de candidats de qualité issus de ces établissements. Ces dernières années les employeurs ont vu les avantages, qu'ils pourraient tirer de leur relation avec ces établissements. Ce qui leur permet de bénéficier de la disponibilité, l'indépendance, l'enthousiasme, la rapidité, et de l'intelligence de ces jeunes. D'autre coté, ceci permet à l'entreprise d'offrir à ces nouveaux recrues une expérience professionnelle unique. Du fait ils vont en parler aux candidats potentiels. Ils vont donc devenir des ambassadeurs de l'image ou de la marque employeur auprès des étudiants.

Au final si les partenaires sont choisis soigneusement, et les actions entreprises en vue de renforcer la relation avec les étudiants sont bien étudiées, la relation avec ces établissements va générer un nombre des candidats de qualité dont l'entreprise a besoin.

3.5 Le timing de l'action de recrutement :

Les recherches académiques et les rapports pratiques ont montré à quel point le timing de l'action de recrutement est important. Par exemple les entreprises qui commencent à interviewer un peu tôt dans les universités ont plus de chance d'attirer et séduire les candidats les plus talentueux et compétents. Un bon timing de l'action de recrutement est très important pour la réussite du processus de recrutement.

3.6 Le message de recrutement :

Le message de recrutement ou la communication de recrutement peut avoir un impact majeur sur la décision des candidats potentiels, en les persuadant pour qu'ils postulent et acceptent l'offre de l'entreprise, ainsi de les retenir par la suite. C'est la raison pour laquelle que la conception du message de recrutement est aussi importante. Dans cette partie nous allons voir les questions principales aux quelles les responsables RH doivent répondre.²³

- Est-ce que le message de recrutement communique sur les informations nécessaires pour le groupe ciblé ?
- L'information est-elle spécifique ?
- L'information est-elle réaliste ?

Certaines informations dans le message de recrutement sont essentielles, comme les missions, l'emplacement géographique, ainsi que les avantages matériels et immatériels. Cependant si l'entreprise vise un type de candidat déterminé, elle doit prendre en compte le type d'informations que ces derniers ont besoin. Par exemple les juniors préfèrent le travail à temps flexible. Similairement les parents avec des enfants vont être intéressés par la possibilité de travailler depuis chez eux. Il est donc important que le message de recrutement contienne les informations nécessaires pour le candidat, sinon il ne va pas postuler pour le poste en question, parce que tout simplement il ne lui convient pas.

Pour la deuxième question, qui constitue une autre dimension du message de recrutement, exige que le message de recrutement apporte des informations spécifiques. Des informations qui pourraient constituer des éléments distinctifs et de différenciation pour l'entreprise. Par exemple informer les candidats potentiels que l'entreprise propose un salaire compétitif par rapport aux concurrents, que l'entreprise valorise ses RH, et que l'entreprise

²³ James A Op.cit. Page 14.

offre de vraies perspectives d'évolution et de développement. Alors concevoir un message de recrutement qui contient des informations spécifiques va augmenter le nombre des candidats qui vont postuler pour ce poste.

Quant à la dernière question qui concerne la crédibilité du message de recrutement, il est indispensable que le message soit réaliste et crédible, même si communiquer sur une information réaliste pourrait pousser certains candidats à ne pas postuler. Ceci ne doit pas être perçu négativement. Car l'entreprise ne va pas se retrouver avec des collaborateurs démotivés et frustrés, ce qui génère un turn-over élevé.

En définitive, en vue de limiter le risque de l'inadéquation, que ce soit entre les compétences des candidats et celles requises pour le poste en question, ou entre les valeurs du candidat et celles de l'entreprise, il est nécessaire d'adopter une stratégie marque employeur. Cette stratégie doit être alignée à la stratégie globale de l'entreprise. Elle doit aussi tenir compte des spécificités des profils recherchés.

Chapitre III :

Analyse de la contribution de la
stratégie marque employeur de
SAIDAL à la recherche des
compétences.

Chapitre 03 : analyse de la contribution de la stratégie marque employeur adoptée par SAIDAL à la recherche des compétences.

Après avoir évoqué les notions fondamentales de la marque employeur et son développement. Ainsi que l'apport de sa stratégie dans le recrutement dans les chapitres précédents, nous allons étudier dans le présent chapitre la contribution de la stratégie marque employeur SAIDAL à la recherche des compétences. Pour cela nous avons réalisé deux enquêtes quantitatives et une autre qualitative (entretien semi-directif). Sur la base de notre recherche nous allons évaluer l'influence de la marque employeur sur le comportement et les attitudes des employés de SAIDAL, ainsi que son influence sur la perception des jeunes talents à propos de l'employeur SAIDAL.

Le présent chapitre s'articulera donc autour de trois parties :

- La présentation de l'entreprise.
- La méthodologie de travail.
- Analyse et interprétation des résultats.
- Analyse générale de l'enquête.

1. présentation du groupe SAIDAL

1.1 L'environnement pharmaceutique :

1.1.1 L'industrie pharmaceutique dans le monde.

Ces dernières décennies, la production du médicament a connu une forte progression, mais elle reste toujours concentrée entre les mains d'un petit groupe de pays qui produisent plus que la moitié des produits pharmaceutiques dans le monde.

La domination quasi exclusive d'une vingtaine de firmes multinationales s'exerce ; celles-ci contrôlent directement ou par leurs firmes 70% de la production mondiale.

Le marché mondial du médicament a représenté environ 607.9 milliards de dollars en 2006, il se présente comme suit¹ :

- Prés de 47.7% en Amérique du Nord ;
- 29.9% en Europe ;
- 9.3% au Japon ;
- 4.9% en Amérique latine ;
- 2.3% en Asie du sud-est ;
- Le reste qui est de 5.9% en Afrique, l'ex URSS et autres régions du monde.

¹ <http://www.leem.org/article/marche-mondial-0> (consulté le 15/4/2015).

Les pays en voie de développement ont une part très faible, ils sont spécialisés essentiellement dans la production des génériques. Le plus souvent ils importent des produits semi-finis en vrac pour un conditionnement local.

1.1.2 Le marché pharmaceutique algérien.

Le marché local des médicaments, étant caractérisé par une production nationale qui couvre 15% de la demande, par contre les importations représentent 85%, et la facture s'élève à 700 millions de dollars.

Les contraintes économiques du secteur et le souci de réduire les coûts occasionnés par l'importation nécessitent une nouvelle politique de médicament.

Selon SAIDAL, la politique pharmaceutique nationale se doit de suivre les principaux axes suivants :

- La mise en place d'un programme cohérent en adéquation avec les véritables besoins des citoyens ;
- La disponibilité des médicaments à des prix abordables à toutes les couches sociales (développement des produits génériques qui ont la même composition qualitative et quantitative en principes actifs, même forme pharmaceutique que le médicament standard, mais nettement moins cher.).
- La mise en œuvre d'un statut juridique réglementant le médicament.
- L'encouragement de la production nationale et la relance des investissements dans ce secteur en vue de diminuer les dépenses du pays vis à vis de l'extérieur et promouvoir la réalisation des projets de partenariat en tenant compte d'un double aspect :
 - Apport financier et technologique à la fois ;
 - Mettre en place les instruments et les structures de contrôle du médicament.

Depuis la restructuration des entreprises publiques en sociétés par actions (SPA), donc juridiquement autonomes, le ministère de la santé et de la population s'est désengagé de cette gestion directe.

Le ministère de la santé a mis en place des instruments de régulation du marché intérieur, il s'agit de nomenclature du cahier des charges relatives aux conditions techniques d'importations et produits annexes.

La collaboration de la direction de la pharmacie et la sécurité sociale, permettra de trouver un équilibre entre les nouvelles données dictées par l'économie et le désir de l'amélioration du secteur sanitaire de notre pays.

Les pouvoirs publics sont amenés à contrôler les coûts des médicaments, soit par une réglementation des prix, soit par un remboursement sélectif.

1.2 Présentation du groupe SAIDAL.

1.2.1 Historique du groupe SAIDAL.

Comme toutes les entreprises industrielles importantes qui existent dans le monde SAIDAL a connu plusieurs restructurations durant son existence. Ces transformations multiples (organique, industrielle, juridique et financière) ont été décidées par les pouvoirs publics et ont donné lieu à des modes d'organisation de l'entreprise correspondant au mode de développement de l'économie nationale qui a prévalu.

En 1963, est née l'entreprise « Pharmacie Centrale Algérienne (PCA) » sur la base des anciens magasins généraux des services de la santé. Elle allait connaître un lent développement jusqu'à ce que lui soit confié en 1969, le monopole de l'importation, de production et de la distribution de produits pharmaceutiques (gros et détails) à usage humain et vétérinaire ; ainsi que des équipements médicaux et autres accessoires médicochirurgicaux sous la tutelle du ministère de la santé publique.

La Pharmacie Centrale Algérienne (PCA) fut érigée en Entreprise Nationale de Production Pharmaceutique (ENPP) par décret 82/161, promulgué en Avril 1982.

- ✓ En 1984 l'ENPP passe sous la tutelle du Ministère de l'Energie et des Industries Chimique et Pétrochimiques (MEICP), et sera dénommée l'entreprise SAIDAL.
- ✓ En 1989, suite à la mise en œuvre des réformes économiques, SAIDAL devient une entreprise Publique Economique dotée de l'autonomie de gestion et fut choisie parmi les premières entreprises nationales pour devenir une société par actions.
- ✓ En 1993, des changements ont été apportés au statut de l'entreprise lui permettant de participer à toutes les opérations industrielles ou commerciales pouvant se rattacher à ces activités vers de création de nouvelles ou de filiales.
- ✓ En 1997, l'entreprise à mis en œuvre un plan de restructuration qui s'est traduit par sa transformation en un groupe industriel, le 2 Février 1998.
- ✓ En 1998, forte de ses compétences, SAIDAL a fait évoluer ses actions vers des opérations de recherche fondamentales dans le domaine de la médecine humain et vétérinaire.

Toutes ces transformations statutaires ont permis un management performant qui s'est traduit par une évolution régulière des résultats depuis une dizaine d'années.

1.2.2 Dénomination sociale et juridique.

La SPA SAIDAL a été créé le 24/04/1982 suite à la restructuration de la PCA et dénommée : "**Entreprise Nationale Economique, Société par action, Groupe Industriel SAIDAL**".

Dénomination : groupe industriel SAIDAL

Siège social : route de la Wilaya N° 11 Dar El-Beida Alger.

Objet social : la fabrication des produits pharmaceutiques.

Capital social : 250 000 000 DA représentant 1 000 000 d'actions d'une valeur de 250 DA chacune.

1.2.3 Missions et objectifs du groupe SAIDAL :

La mission principale du groupe est de produire et de commercialiser des médicaments et des consommables médicaux et chirurgicaux à des prix compétitifs en vue de satisfaire les attentes de ses clients et de ses actionnaires tout en s'attachant à concilier les objectifs de la santé publique et ses impératifs de gestion.

Le groupe SAIDAL s'est imposé sur le marché :

- ◆ En produisant des médicaments de meilleure qualité.
- ◆ En pratiquant des prix raisonnables et compétitifs.

Pour atteindre ses objectifs, le groupe SAIDAL se base sur :

- ◆ Les opérations de recherche dans le domaine de la médecine.
- ◆ Le développement des produits nouveaux.
- ◆ La participation à toutes les opérations industrielles et commerciales pouvant se rattacher à l'objet du groupe.
- ◆ L'élaboration de la politique générale "industrielle, financière, marketing, développement et qualité" et les différentes stratégies du groupe.

Le groupe SAIDAL est spécialisé dans la fabrication des spécialités pharmaceutiques ou il est considéré comme le leader de l'industrie pharmaceutique en Algérie et représente un pôle industriel important en méditerranée.

En 1995, un nouveau plan stratégique a été adopté, il consiste en :

- ◆ La diversification du réseau de distribution.
- ◆ L'arrêt de la production de près de 30 produits obsolètes.
- ◆ La mise en place d'une force de vente (délégués commerciaux, communication, marketing...).

L'entreprise SAIDAL se fixe comme objectif² d'accroître ses capacités de production, d'améliorer la qualité de ses produits, d'élargir sa gamme de produits, d'acquérir un savoir-faire et de renforcer son image de marque. Ceci a permis de multiplier par deux le chiffre d'affaires en cinq (5) ans. En effet, ce dernier est passé de 4.2 milliards de DA en 2006 et plus de 7.2 milliards de DA en 2014.

² <https://www.saidalgroup.dz/> (consulté le 12/4/2015).

2. Méthodologie de la recherche :

Chaque entreprise cherche à se créer une identité propre à son rôle employeur auprès de ses salariés actuels d'une part (marque employeur interne) et de candidats potentiels d'autre part (marque employeur externe). Comme il n'existe pas d'étude empirique qui vise à évaluer ce rôle, nous visons à travers notre recherche à évaluer les conséquences de la marque employeur sur les attitudes et les comportements des collaborateurs, ainsi que celles des candidats potentiels. Cette recherche a donc pour objectif de comprendre le rôle de la marque employeur dans la recherche des candidats. Ceci à travers son influence sur le bouche-à-oreille des employés à propos de leur employeur, qui va à son tour influencer la perception des candidats potentiels. D'autre part d'évaluer son influence directe sur la perception des candidats potentiels.

Pour ce faire, nous avons fait recours à deux enquêtes quantitatives par questionnaire. La première s'est faite auprès des employés de groupe SAIDAL (voir annexe 1). Quant à la deuxième s'est adressée aux étudiants (voir annexe 2). De plus, en vue d'avoir plus d'explication sur la stratégie marque employeur de SAIDAL, nous avons réalisé un entretien auprès d'un responsable de l'entreprise (voir annexe 3).

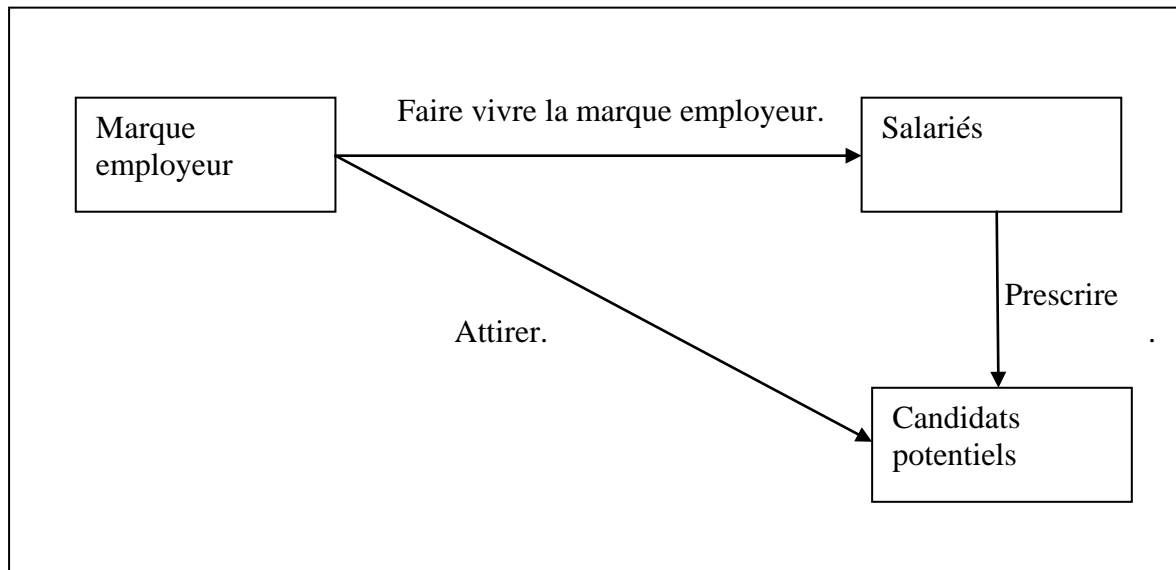
2.1 Les hypothèses :

La marque employeur constitue un outil de promotion de l'offre employeur de l'entreprise non seulement auprès des étudiants, mais aussi à travers ses employés qui jouent un rôle important dans la diffusion de cette dernière. D'après les chercheurs, Les candidats potentiels se baseraient en priorité sur les communications interpersonnelles et les avis des employés pour évaluer les opportunités d'emploi, et ce avant la communication institutionnelle.

A partir de ces arguments nous avons élaboré trois hypothèses :

- H1 : la marque employeur permet de renforcer l'attractivité de l'entreprise.
- H2 : la marque employeur permet de rendre les employés des prescripteurs de l'entreprise.
- H3 : la stratégie marque employeur adopté par le groupe SAIDAL contribue efficacement à la recherche des compétences.

Dans l'objectif de vérifier ces hypothèses, nous proposons de tester le modèle de recherche présenté dans la figure N° 13.

Figure 13 : modèle de recherche.

Etabli par le chercheur lui-même.

2.2 La méthode de recueil de données :

Pour vérifier l'hypothèse N° 1, un questionnaire a été distribué auprès des étudiants ayant comme spécialité sciences de gestions, pharmacie et chimie. Le choix de ces filières s'explique par la nature du métier de l'entreprise SAIDAL, qui consiste en la production des produits pharmaceutiques. La collecte des données a été faite via internet en utilisant l'application de Google drive, ce qui a permis la collecte et le traitement automatique des résultats.

En vue de vérifier l'hypothèse N°2, un questionnaire a été distribué auprès des salariés de BIOTIC filiale de SAIDAL.

Outre ces deux questionnaires, l'entretien réalisé auprès de la directrice RH de l'unité de production BIO TIC de Gué de Constantine, nous permettent de vérifier l'hypothèse N°3.

2.3L'élaboration des enquêtes :

Le questionnaire adressé aux étudiants se compose de cinq sections. La première section comporte des questions générales sur l'âge et le sexe, et des informations relatives à leurs formations. Quant à la deuxième et la troisième, elles visent à identifier les secteurs et les entreprises les plus attractifs, ainsi que les objectifs de carrière des étudiants. La quatrième section a pour but d'explorer la manière dont les étudiants perçoivent l'employeur SAIDAL. Dans cette partie les questions ont été élaborées de sorte qu'elles permettent une

évaluation détaillée de toutes les dimensions de la marque employeur SAIDAL dans la perception des étudiants. La dernière section vise à identifier les sources les plus utilisées par les étudiants, en vue de s'informer sur leurs employeurs potentiels.

Pour le deuxième questionnaire, qui s'est adressé aux employés se compose de trois sections :

- La première renvoie à une fiche signalétique.
- La deuxième section vise à évaluer les différents attributs de la marque employeur. les questions ont été élaborées en se basant sur le modèle des cinq dimensions de Brethon (voir page 18).
- La dernière section a pour but d'évaluer le bouche à oreille des employés à l'égard de leur employeur.

Quant à l'entretien mené auprès de la directrice RH, a pour but de recueillir des informations sur la stratégie marque employeur adoptée par le groupe SAIDAL.

3. Analyse et interprétation des résultats :

3.1 Questionnaire des étudiants:

Section 1 : informations concernant les questionnés.

L'ensemble des questions de cette section concerne des informations sur les questionnés. Après avoir distribué et recueilli le questionnaire auprès de 101 étudiants, en utilisant l'application de Google drive, nous avons fait le traitement des résultats. Ceci nous a permis de résumer les caractéristiques de l'échantillon dans le tableau suivant.

Tableau 5 : caractéristiques de l'échantillon questionné (questionnaire des étudiants).

descripteur	Modalité	Echantillon
genre	Homme	39.2%
	femme	61.8%
Age Moyenne : 22ans.	Moins de 20 ans	4.9%
	20-22 ans	37.3%
	Plus de 22 ans	57.8%
Formation.	Commerce, gestion, management.	37.3%
	Chimie.	17.6%
	Pharmacie.	27.5%
	Génie pharmaceutique.	16.5%
L'établissement	EHEC	21.6%
	ESC	10.8%
	ENSSEA	4.9%
	Université HB	2%
	Université Blida	17.6%
	Université d'Alger	9.8%
	autre	33.3

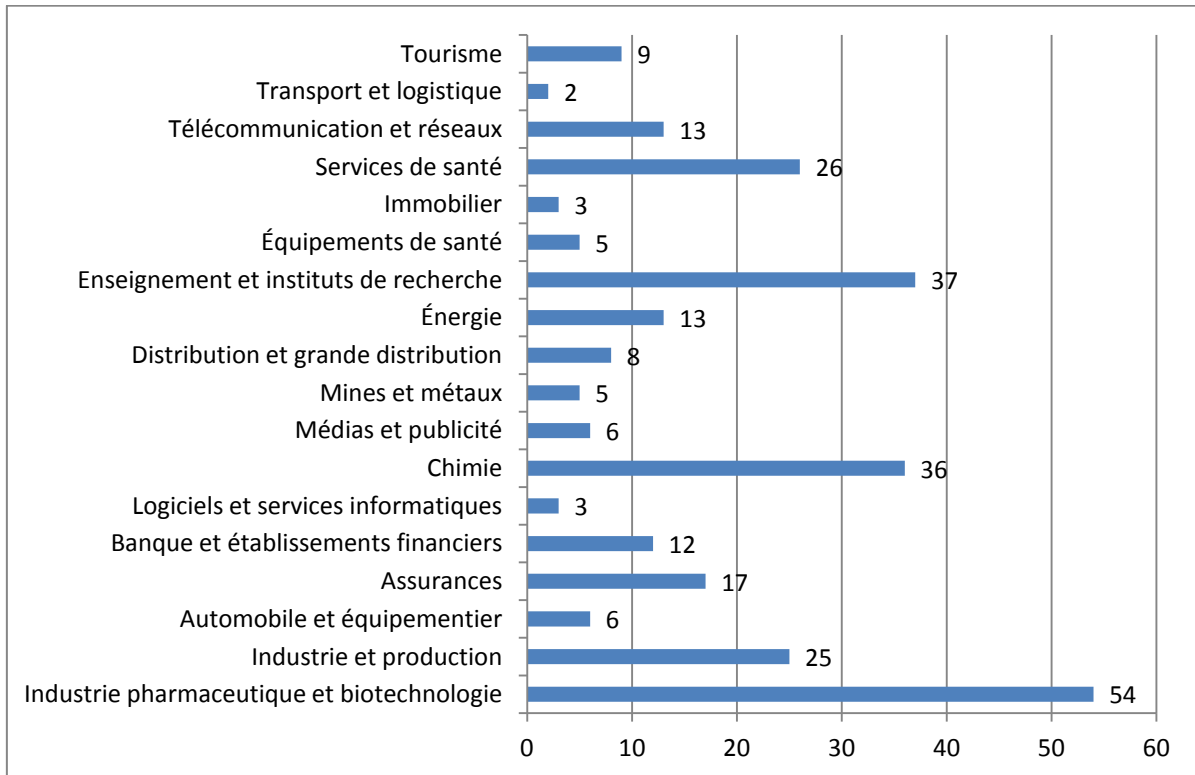
Source : établi par le chercheur lui-même.

Ce tableau indique que l'échantillon comprend 39.2% d'homme et 61.8% de femme, avec un âge moyen de 22 ans. 37% des questionnés étudient sciences de gestion et les autres font pharmacie et chimie y compris différentes spécialités (génie pharmaceutique et chimie pharmaceutique).

Séction2: préférences de carrière

Question N°1 : pour votre premier emploi, quels sont vos secteurs d'activité préférés ?

Figure 14 : représentation graphique des résultats des questions liés aux préférences de carrière en termes de secteur d'activité.



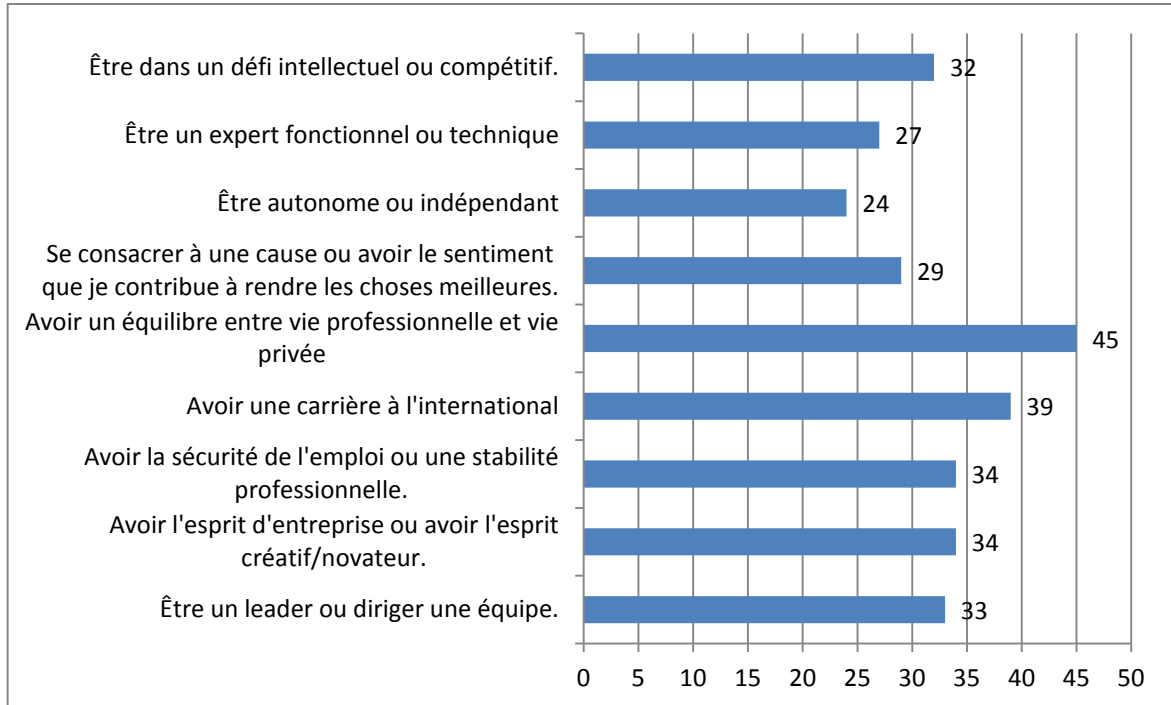
Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Commentaire :

Cette question a pour objectif d'identifier les secteurs d'activité les plus attractifs pour les jeunes talents. Les résultats obtenus démontrent que le secteur le plus visé pour ces derniers est le secteur de l'industrie pharmaceutique. Ceci s'explique par le fait que plus de 55% des questionnés font des formations qui correspondent aux métiers de ce secteur.

Question N°2 : ci-dessous, une liste de 9 objectifs de carrière. Lesquels sont les plus importants pour vous ?

Figure 15 : représentation graphique des résultats des questions liés aux objectifs de carrière des questionnés.



Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Commentaire :

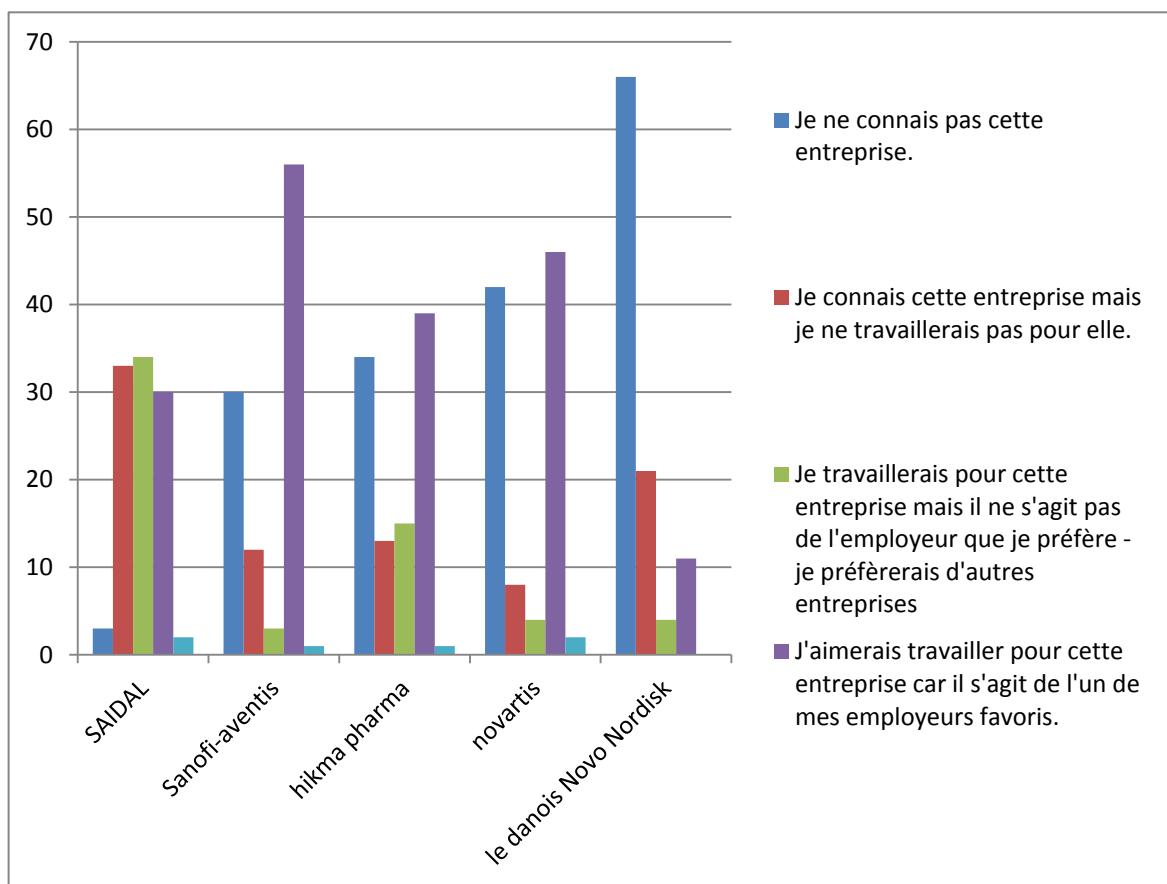
Le but de cette question est d'identifier les objectifs, ainsi que les attentes des jeunes talents en matière de carrière, et les comparer avec l'offre employeur de SAIDAL. D'après les résultats obtenus, nous remarquons que les questionnés tiennent à ce qu'il y ait un équilibre entre leur vie privée et professionnelle. De plus, 39% des questionnés déclarent qu'ils souhaitent avoir une carrière à l'internationale, ce qui confirme l'idée que la dimension internationale des entreprises multinationales constitue une dimension attrait supplémentaire. Cependant, nous pouvons noter que la stabilité de l'emploi à SAIDAL pourrait être un élément qui favorise l'attractivité de cette dernière.

Séction 3 : les employeurs idéaux.

Question N°1 : veuillez trouver ci-après une liste d’employeurs. Pour chaque employeur, veuillez choisir un énoncé qui correspond le mieux à votre situation personnelle ?

Cette question vise à savoir quelles sont les entreprises qui rivalisent SAIDAL sur le marché du travail, afin d’évaluer sa position concurrentielle sur ce marché. Pour ce faire nous avons jugé utile de présenter les résultats obtenus en deux parties. La première concerne les entreprises exerçant dans le même secteur que SAIDAL, et l’autre concerne SAIDAL et les autres entreprises à caractère économique.

Figure 16 : représentation graphique des résultats des questions liés aux employeurs idéaux dans le secteur pharmaceutique.

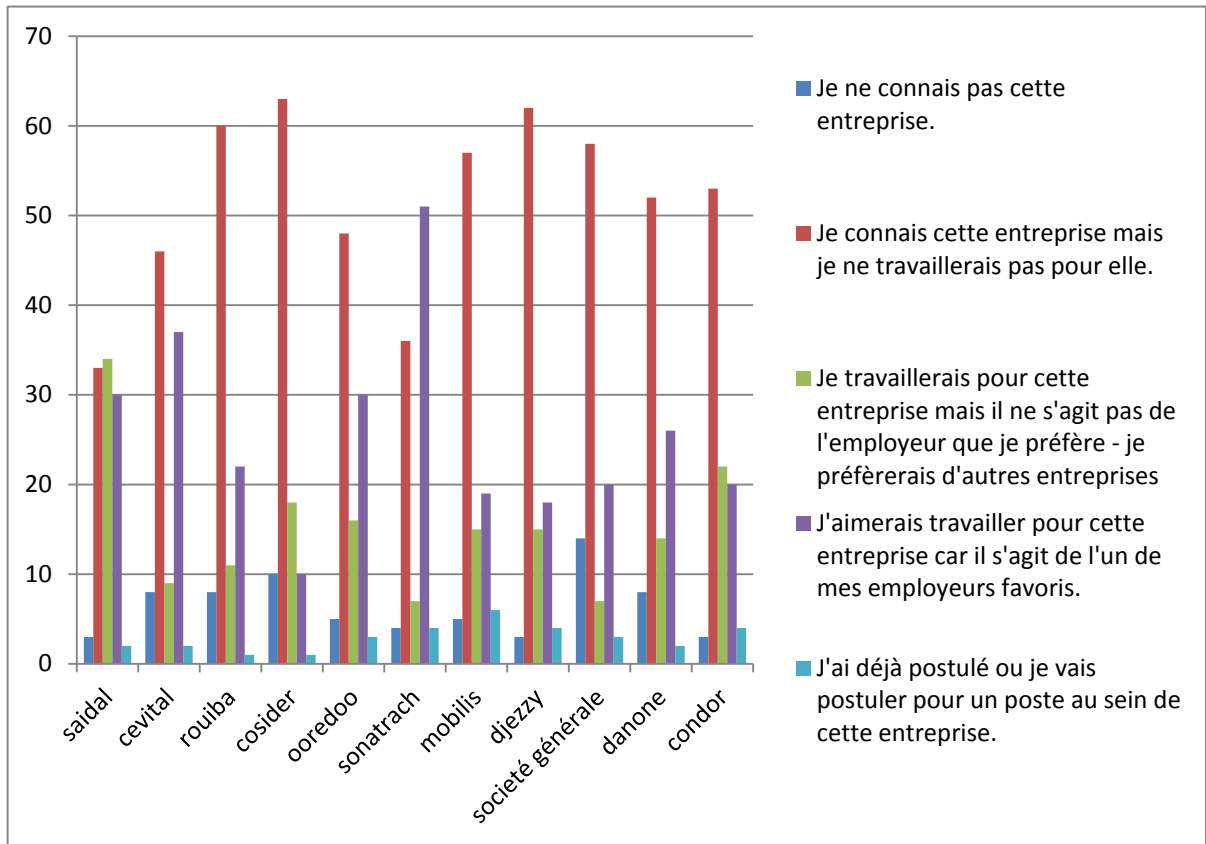


Source : établi par le chercheur lui-même par l’utilisation de l’Excel.

Commentaire :

D’après les résultats obtenus ci-dessus, la majorité des questionnés ne travailleraient pas pour SAIDAL et s’ils le font, ils déclarent qu’il ne s’agit pas de leur employeur préféré. Cependant nous remarquons qu’un nombre assez élevé, relativement à ceux qui préfèrent travailler chez SAIDAL, préfèrent travailler pour ses concurrents, malgré le fait, qu’elles soient moins connues auprès des questionnés par rapport à SAIDAL.

Figure 17 : représentation graphique des résultats des questions liés aux employeurs idéaux.



Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Commentaire :

A partir de la figure ci-dessus, nous remarquons que SAIDAL vient en troisième place après Sonatrach et Civital en termes d'employeur préféré. Néanmoins, il a été noté qu'un nombre plus que grand que celui de ceux qui préfèrent travailler chez SAIDAL, ne souhaiteraient pas travailler pour cette dernière.

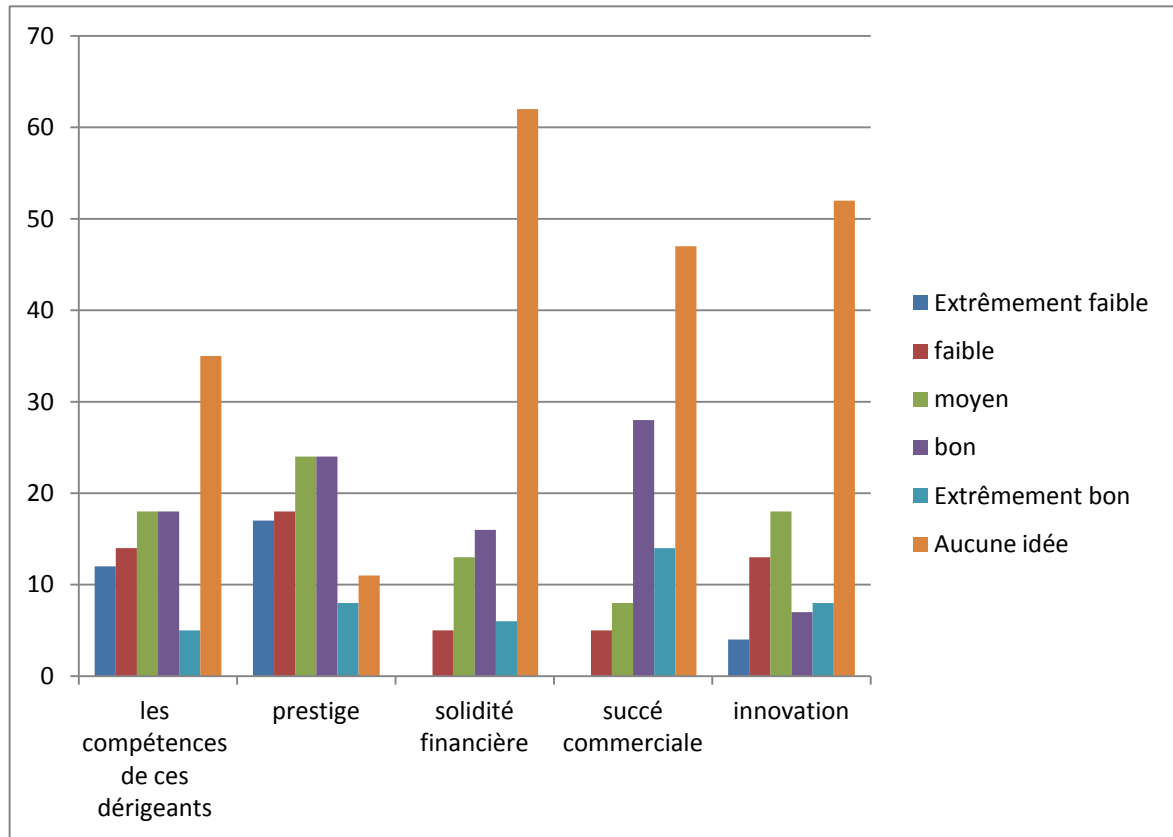
Séction 4 : l'image de l'employeur SAIDAL.

L'ensemble des questions de cette section vise à explorer la manière dont les jeunes talents perçoivent l'employeur SAIDAL. Pour cela nous nous sommes basés sur 5 caractéristiques.

Question N° 1: comment évaluez-vous les caractéristique suivantes du groupe SAIDAL ?

1- L'image et la réputation du groupe SAIDAL :

Figure 18 : représentation graphique des résultats des questions liés à l'image et la réputation de SAIDAL.



Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

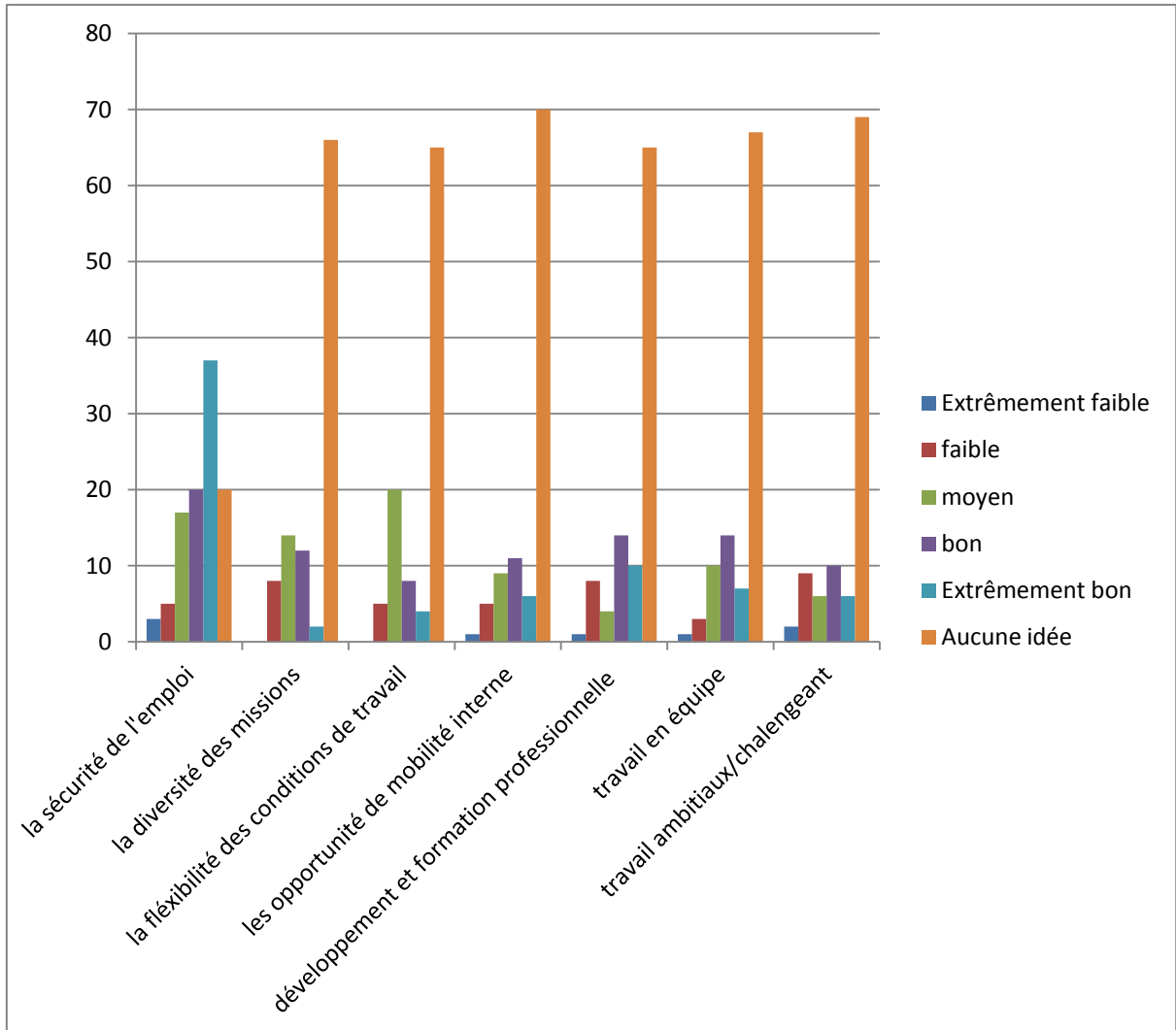
Commentaire :

Nous constatons par les résultats obtenus et à travers les différents éléments présentés dans la figure ci-dessus, que la majorité des questionnés n'a aucune idée sur l'image de l'entreprise. Toutefois, SAIDAL est connue comme une entreprise plus au moins prestigieuse.

2- Les caractéristiques du poste ou de l'emploi :

L'intérêt des questions de cette partie est d'évaluer l'idée que les jeunes talents se sont faits sur les caractéristiques du poste d'emploi à SAIDAL.

Figure 19 : représentation graphique des résultats des questions liés aux caractéristiques d'emploi.



Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Commentaire :

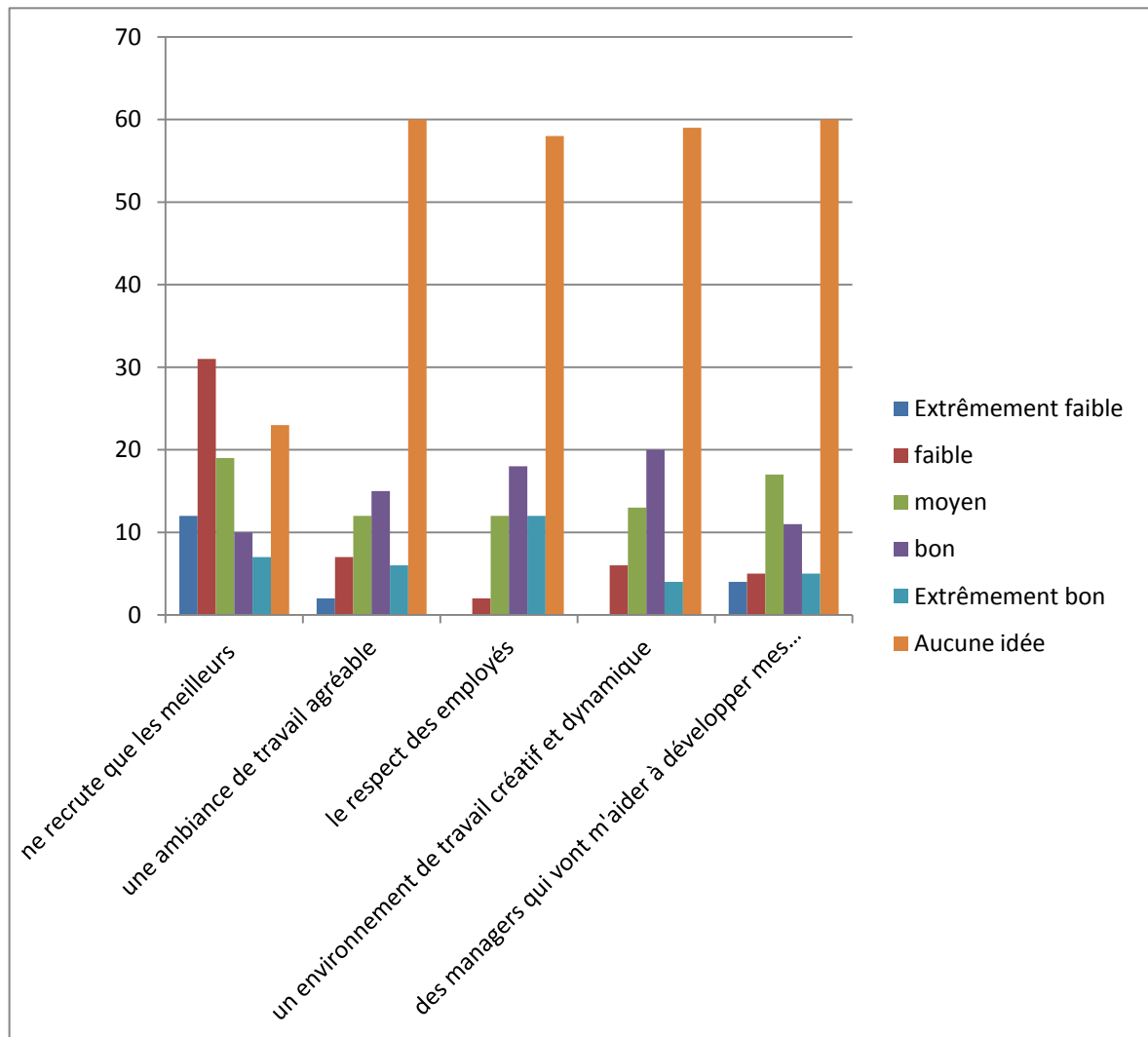
La majorité des questionnés soulignent qu'elle n'a aucune idée sur les différents éléments représentés dans la figure. Bien que SAIDAL soit une entreprise qui compte trois filiales et plus de cinq unités de production sur le territoire national, ce qui garantit des possibilités de mobilité interne assez élevées, il a été noté que la plupart des questionnés n'en a aucune idée. En ce qui concerne le développement et la formation, d'après l'entretien mené au sein de

SAIDAL cette dernière offre des plans de formation répondant aux attentes et le potentiel de ses clients internes. Cependant il apparait que les questionnés n'en ont aucune idée.

3- Les employés et la culture de l'entreprise :

L'intérêt des questions de cette partie est d'évaluer la perception des jeunes talents sur les employés et la culture de l'entreprise.

Figure 20 : représentation graphique des résultats des questions liées aux employés et la culture de l'entreprise.



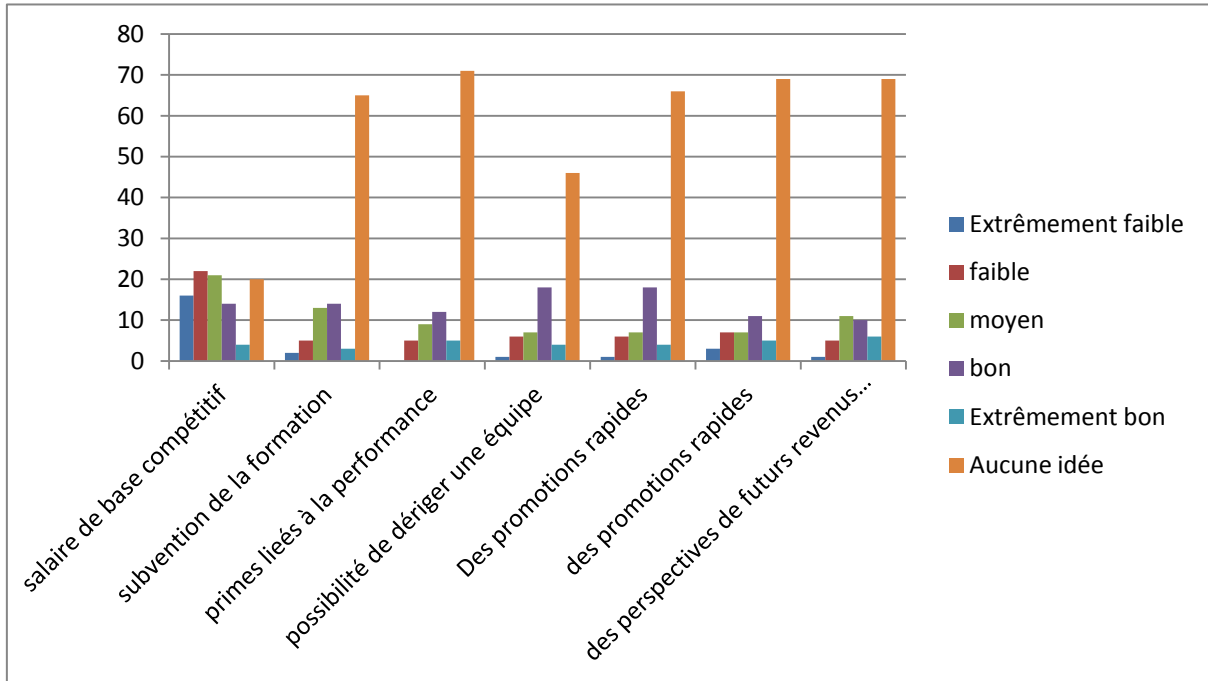
Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Commentaire :

Le constat observé est que la majorité des questionnés n'a pas l'impression qu'il faut faire partie d'une élite pour intégrer SAIDAL. Cependant par rapport autres critères, il apparait que la majorité des questionnés n'en ont aucune idée.

4- La rémunération et les opportunités de carrière :

Figure 21 : représentation graphique des résultats des questions liés à la rémunération et les opportunités de carrière.



Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Commentaire :

D'après les résultats obtenus, la plupart des questionnés considère que la rémunération proposée par SAIDAL est faible ou moyenne. Pour les autres éléments, les questionnés déclarent qu'ils n'en ont aucune idée.

Séction 5 : communication.

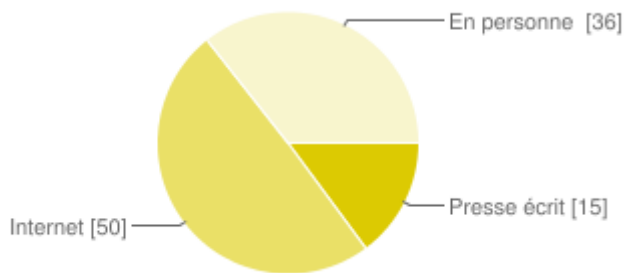
Question N°1 : quelle est la source que vous utilisez en général pour vous informer sur les employeurs ?

Tableau 6 : Tableau récapitulatif des résultats des questions liés aux sources d'informations.

Internet	50	49.5 %
En personne (se renseigner auprès d'une personne qui travaille pour cette entreprise)	36	35.6 %
Presse écrite	15	14.9 %

Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Figure 22 : représentation graphique des résultats des questions liés aux sources d'informations.



Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Commentaire :

L'intérêt de cette question est d'identifier les sources les plus utilisées par les jeunes talents pour s'informer sur les employeurs. A partir des résultats obtenus, 50 personnes (49.5%) des questionnés utilisent l'internet, et 36 (35.6%) personnes se baseraient sur la communication interpersonnelle pour avoir des informations sur les employeurs. Cependant juste 15 (14.9%) personnes se baseraient sur la presse écrite.

3.2. Questionnaire des employés:

Section1 : fiche signalétique

L'ensemble des questions de cette section consiste en une fiche signalétique. Après avoir distribué et recueilli le questionnaire auprès des employés, nous avons fait le traitement des résultats. Ceci nous a permis de résumer les caractéristiques de l'échantillon dans le tableau suivant.

Tableau 7: les caractéristique de l'échantillon des questionnés (questionnaire des employés).

descripteur	Modalité	Echantillon
genre	Homme	57%
	femme	43%
Age Moyenne : 38 ans.	20-30	34%
	31-40	25%
	41-50	22%
	51-60	19%
Catégorie socioprofessionnelle.	Cadre	27%
	Maitre	73%
	Exécutant	00%
Ancienneté Moyenne : 10 ans	0-5	30%
	6-10	23%
	11-15	19%
	16-20	16%
	≥21	12%

Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Ce tableau indique que la majeure partie de l'échantillon comprend 57% est représentée par les hommes et 43% de femmes. Un âge moyen de 38 ans, avec une ancienneté moyenne de 10 ans. La totalité des questionnées fait partie des catégories de cadres et de maitrises.

Section2 : évaluation des dimensions de la marque employeur.

Les questions de cette section visent à évaluer les différentes dimensions de la marque employeur. Pour ce faire nous nous sommes basés sur le modèle de Brethon.

1- Dimension d'attrait :**Question N°1 :** Etes-vous satisfait des conditions de travail ?:

Tableau récapitulatif des résultats:

	nombre	pourcentage
très satisfait	2	3%
satisfait	8	10%
ni satisfait ni insatisfait	10	13%
insatisfait	35	45%
très insatisfait	22	29%

Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.**Question N°2 :** Etes-vous satisfait de la possibilité de faire des choses différentes ?:

Tableau récapitulatif des résultats:

	nombre	pourcentage
très satisfait	0	0%
satisfait	2	3%
ni satisfait ni insatisfait	43	56%
insatisfait	23	30%
très insatisfait	9	12%

Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.**Question N°3 :** Etes-vous satisfait de la manière dont votre supérieur dirige ses employés ?:

Tableau récapitulatif des résultats:

	nombre	pourcentage
très satisfait	0	0%
satisfait	5	6%
ni satisfait ni insatisfait	20	26%
insatisfait	45	58%
très insatisfait	7	9%

Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

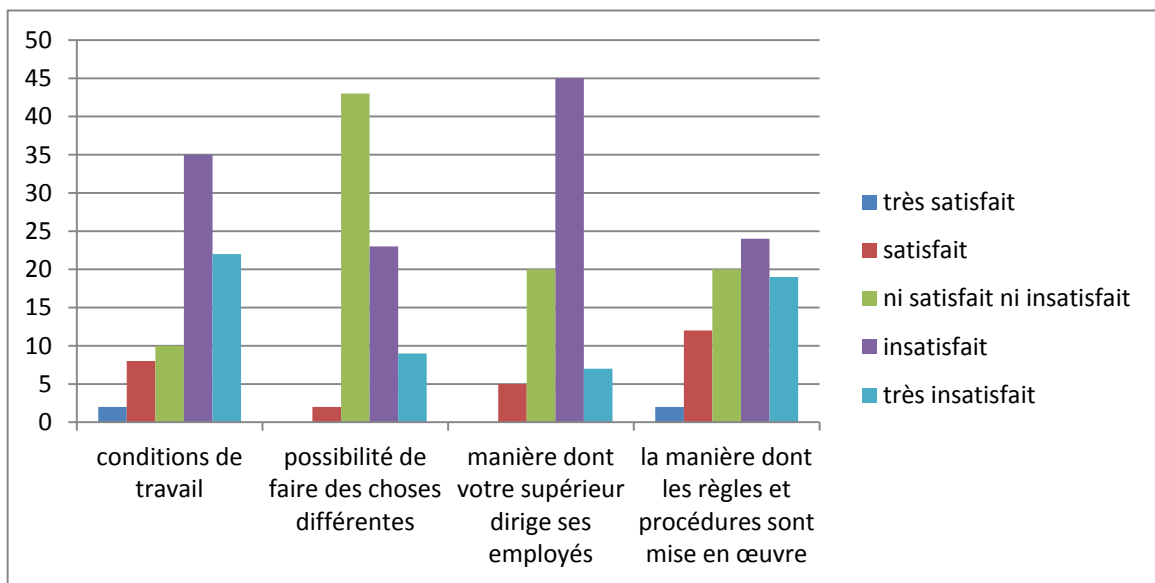
Question N°4 : Etes-vous satisfait de la manière dont les règles et les procédures sont mises en œuvre ?:

Tableau récapitulatif des résultats:

	nombre	pourcentage
très satisfait	2	3%
satisfait	12	16%
ni satisfait ni insatisfait	20	26%
insatisfait	24	31%
très insatisfait	19	25%

Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Figure 23 : représentation graphique des résultats des questions liées à la dimension d'attrait de la marque employeur.



Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Commentaire :

Les quatre questions au dessus ont pour objectif d'évaluer les différents éléments constitutifs de la dimension d'attrait de la marque employeur. Les résultats représentés dans la figure démontrent que les questionnés semblent insatisfaits en terme de conditions de travail, ainsi que de la manière dont leurs supérieure dirige leurs employés.

2- Dimension sociale :

Question N°1 : Etes-vous satisfait de possibilité de travailler seul dans votre emploi ?:

Tableau récapitulatif des résultats:

	nombre	pourcentage
très satisfait	7	9%
satisfait	9	12%
ni satisfait ni insatisfait	50	65%
insatisfait	6	8%
très insatisfait	5	6%

Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

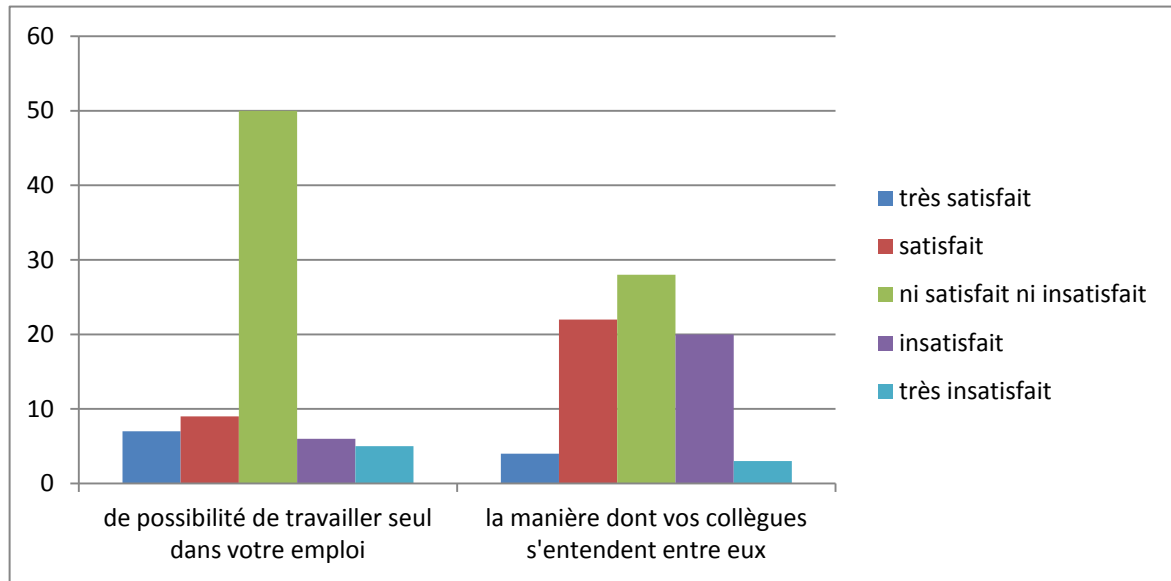
Question N°2 : Etes-vous satisfait de la manière dont vos collègues s'entendent entre eux ?:

Tableau récapitulatif des résultats:

	nombre	pourcentage
très satisfait	4	5%
satisfait	22	29%
ni satisfait ni insatisfait	28	36%
insatisfait	20	26%
très insatisfait	3	4%

Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Figure 24: représentation graphique des résultats des questions liés à la dimension sociale de la marque employeur.



Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Commentaire :

L'intérêt de ces questions est de mesurer la satisfaction des questionnés concernant la dimension sociale de la marque employeur. D'après les résultats, il a été noté que la majorité des questionnés ne sont ni satisfaits ni insatisfaits de l'environnement relationnel au sein de l'entreprise.

3- Dimension économique :

Question N°1 : Etes-vous satisfait de la stabilité de votre emploi :

Tableau récapitulatif des résultats:

	nombre	pourcentage
très satisfait	40	52%
satisfait	31	40%
ni satisfait ni insatisfait	5	6%
insatisfait	1	1%
très insatisfait	0	0

Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Question N°2 : Etes-vous satisfait de votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites ?:

Tableau récapitulatif des résultats:

	nombre	pourcentage
très satisfait	0	0%
satisfait	4	5%
ni satisfait ni insatisfait	11	14%
insatisfait	32	42%
très insatisfait	30	39%

Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

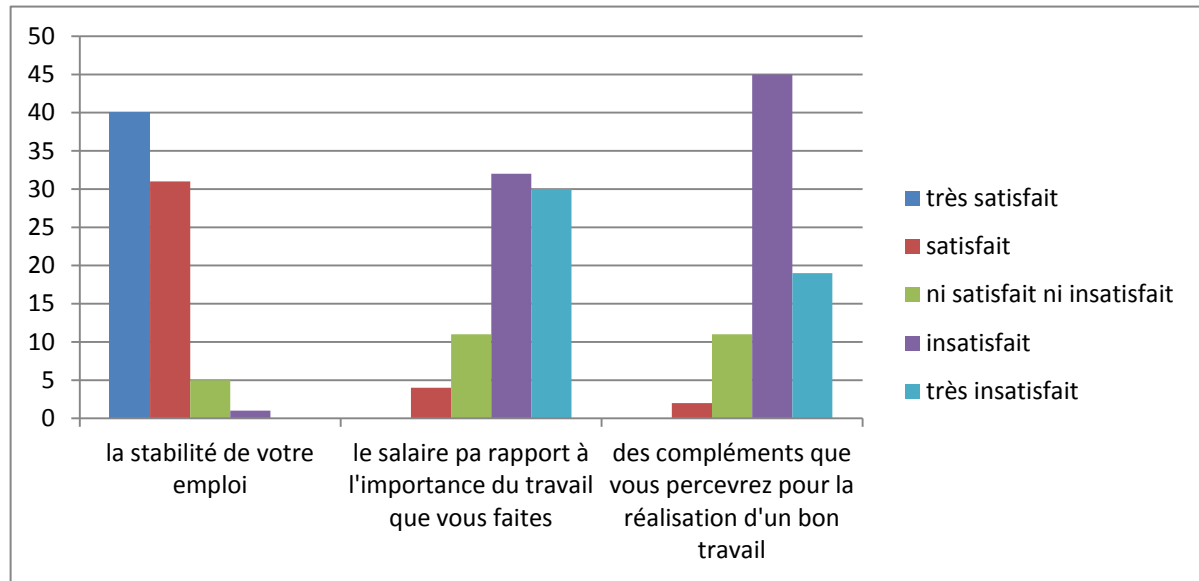
Question N°3 : Etes-vous satisfait des compléments que vous percevrez pour la réalisation d'un bon travail ?:

Tableau récapitulatif des résultats:

	nombre	pourcentage
très satisfait	0	0%
satisfait	2	3%
ni satisfait ni insatisfait	11	14%
insatisfait	45	58%
très insatisfait	19	25%

Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Figure 25 : représentation graphique des résultats des questions liés à la dimension économique de la marque employeur.



Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Commentaire :

Ces questions ont été posées afin d'évaluer la dimension économique. Ceci à travers différents éléments à savoir : la stabilité d'emploi et le système de rémunération de l'entreprise. Le constat observé est que presque la totalité des questionnés est satisfaite de la stabilité de ses emploi ce qui est justifié par le fait que les CDI représentent 85% contre 15% des CDD. Cependant, en terme de salaire la majorité des questionnés reste insatisfaite. Ceci devrait être dû au système de rémunération collective adopté par l'entreprise, comme l'indique le responsable de SAIDAL.

4- Dimension de développement :

Question N°1 : Etes-vous satisfait de vos possibilités d'avancement ? :

Tableau récapitulatif des résultats:

	nombre	pourcentage
très satisfait	0	0%
satisfait	0	0%
ni satisfait ni insatisfait	12	16%
insatisfait	34	44%
très insatisfait	31	40%

Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Question N°2 : Etes-vous satisfait de votre importances auprès des autres ?:

Tableau récapitulatif des résultats:

	nombre	pourcentage
très satisfait	0	0%
satisfait	12	16%
ni satisfait ni insatisfait	28	36%
insatisfait	30	39%
très insatisfait	7	9%

Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

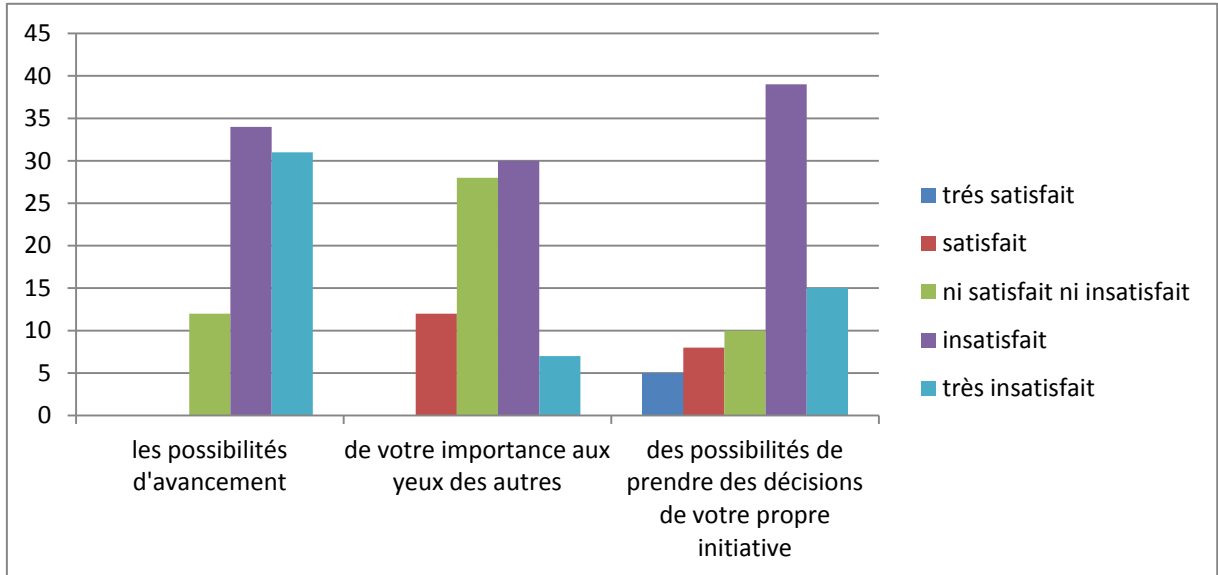
Question N°3 : Etes-vous satisfait de possibilité de prendre des décisions de votre propre initiative ?:

Tableau récapitulatif des résultats:

	nombre	pourcentage
très satisfait	5	6%
satisfait	8	10%
ni satisfait ni insatisfait	10	13%
insatisfait	39	51%
très insatisfait	15	19%

Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Figure 26 : représentation graphique des résultats des questions liées à la dimension de développement de la marque employeur.



Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Commentaire :

A travers ces questions, nous visons à évaluer la dimension de développement de la marque employeur. Nous observons par les résultats obtenus que la plupart des questionnés sont insatisfaits. Sur la base de l'entretien que nous avons mené, concernant les possibilités d'avancement, l'insatisfaction des questionnés s'explique par le fait que la gestion des carrières au sein de SAIDAL est basée sur l'ancienneté comme un critère d'évolution et pas sur le niveau de la compétence ou de la performance.

5- Dimension de transmission :

Question N°1 : Etes-vous satisfait des possibilités de faire des choses en utilisant votre compétence ?:

Tableau récapitulatif des résultats:

	nombre	pourcentage
très satisfait	2	3%
satisfait	10	13%
ni satisfait ni insatisfait	15	19%
insatisfait	41	53%
très insatisfait	9	12%

Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

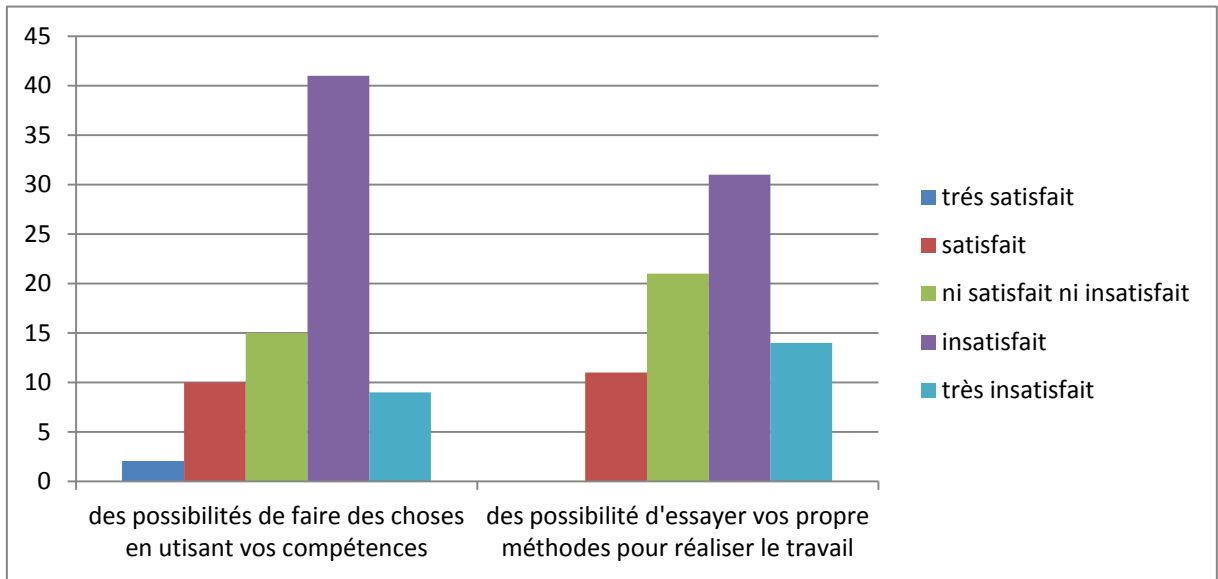
Question N°2 : Etes-vous satisfait de la possibilité d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail ?

Tableau récapitulatif des résultats:

	nombre	pourcentage
très satisfait	0	0%
satisfait	11	14%
ni satisfait ni insatisfait	21	27%
insatisfait	31	40%
très insatisfait	14	18%

Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Figure 27 : représentation graphique des résultats des questions liées à la dimension de transmission de la marque employeur.



Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Commentaire :

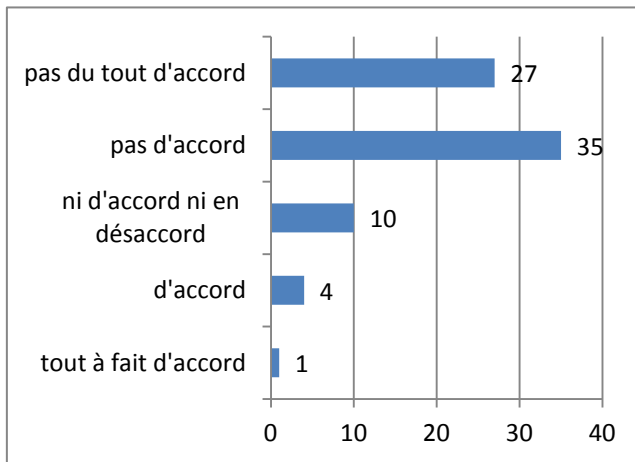
L'intérêt de ces questions est de mesurer la satisfaction des questionnés concernant la dimension de transmission de la marque employeur. D'après les réponses des questionnés, nous constatons que 65% des questionnés est insatisfaite à l'égard de l'opportunité que leur employeur offre pour qu'elle puisse appliquer et transmettre ses compétences.

Séction 3 : évaluation du bouche à oreille des employés à propos de leur employeur (SAIDAL).

À travers cette section nous voulons savoir si le bouche à oreille des employés à propos de leur employeur est influencé de manière positive ou négative.

Question N°1 : Quand quelqu'un dit du bien de mon entreprise, je serais :

Figure 28 : représentation graphique des résultats de la question N°1.



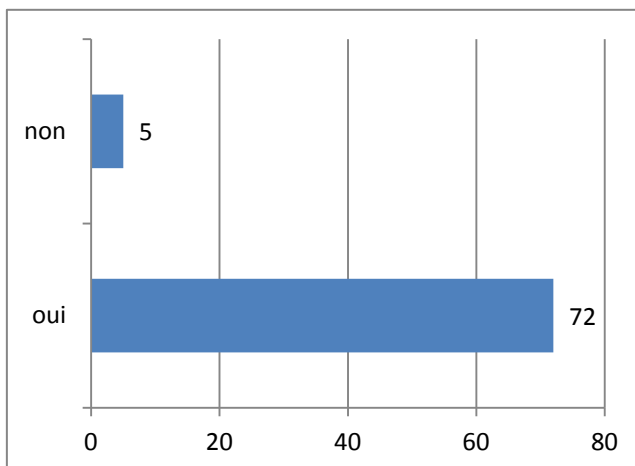
Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Commentaire :

Cette question vise à savoir la réaction du questionné, s'il entend quelqu'un entrain de parler de son entreprise. D'après les résultats, plus de 70% des questionnés déclarent que s'ils entendent quelqu'un dire du bien de leur entreprise, ils ne seraient pas d'accord.

Question N°2 : Je parle de mon entreprise à mes amis :

Figure 29 : représentation graphique des résultats de la question N°2.



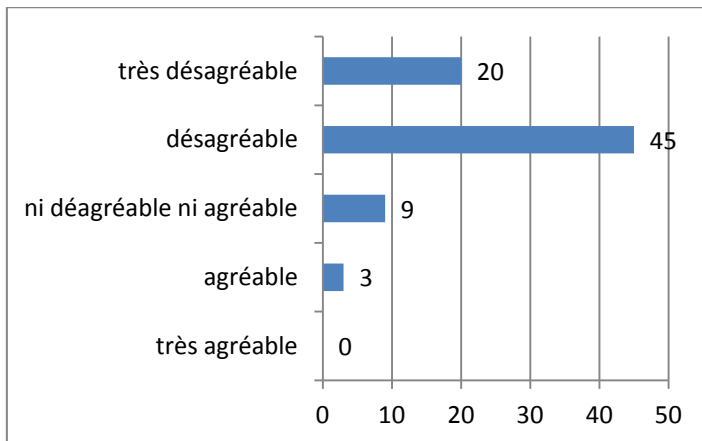
Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Commentaire :

L'intérêt de cette question est de savoir si les questionnés parlent de leur entreprise à leurs amis. Les résultats démontrent que la majorité des questionnés affirment qu'elle parlent de l'entreprise à leurs amis.

Question N°3 : Si quelqu'un vous demande de lui décrire votre lieu de travail parmi les choix suivant, vous le décrivez comme :

Figure 30 : représentation graphique des résultats de la question N°3



Source : établi par le chercheur lui-même par l'utilisation de l'Excel.

Commentaire :

On constate par les résultats obtenus que dans le cas où on leur demande de décrire leur lieu de travail, plus de 80% des questionnés le décrivent comme désagréable. Ceci reflète leur insatisfaction de la prestation RH de SAIDAL.

3.3 Analyse générale de l'enquête et suggestions:


Suite à l'analyse des résultats, nous avons pu dégager plusieurs constatations principales à savoir :

- L'image que les jeunes talents ont sur SAIDAL ne favorise pas l'attractivité de son offre employeur.
- L'offre employeur de SAIDAL n'est pas connue auprès des jeunes talents.
- Les employés ne sont pas satisfaits de la prestation offerte par leur employeur SAIDAL.
- Le sentiment d'appartenance à l'entreprise est plus ou moins faible. Du fait, ils n'ont pas la fierté de faire partie de l'équipe SAIDAL.
- Le bouche à oreille des employés à propos de leur employeur influence négativement l'image de l'entreprise à cause de leur insatisfaction en termes de leur relation employé-employeur.
- Il y a une divergence entre le discours diffusé à propos de l'offre employeur et la réalité vécue. Ceci a été constaté à partir des réponses des employés et des étudiants questionnés.

De ce fait, à partir de cette analyse, nous proposons quelques suggestions, concernant la stratégie marque employeur adoptée par le groupe SAIDAL. Ces dernières se résument en 5 points principaux:

- ❖ L'entreprise devrait promouvoir un état d'esprit, qui doit être installé pour traiter les employés au même titre que les clients.
- ❖ L'entreprise devrait construire une offre ou prestation RH qui favorise l'attractivité des talents. Pour ce faire elle devrait :
 - Veiller sur le marcher et l'environnement RH.
 - Identifier les attentes des candidats potentiels.
 - Identifier les leviers sur lesquels il faut agir.
- ❖ L'entreprise devrait promouvoir et faire connaitre sa prestation RH auprès des candidats potentiels. Pour cela elle devrait :
 - renforcer sa relation avec les écoles et les universités, en participant aux événements organisés par ces établissements comme les forums de recrutement, les ateliers de formation (CV, lettre de motivation).
 - participer aux salons d'emploi.

- ❖ L'entreprise devrait développer sa marque employeur sur le Net et soigner son e-réputation. Pour se faire elle devrait:
 - mettre à jour et évaluer en permanence son site internet.
 - créer une rubrique carrière où le candidat peut joindre son CV.
 - développer ses propres plates formes sur les médias sociaux (linkedin, facebook).
- ❖ L'entreprise devrait faire vivre sa marque employeur en interne. Pour cela elle devrait développer un système rodé d'écoute des salariés, en vue de veiller sur la cohésion entre l'expérience professionnelle dans l'entreprise et le message diffusé en externe.



**Conclusion
générale**

Conclusions générale

Dans un contexte de guerre des talents et face à l'évolution des comportements qui débouche sur l'apparition des carrières nomades, les managers des entreprises sont censés réinventer continuellement leurs pratiques de management. Pour renforcer l'attractivité de leurs entreprises, il est nécessaire de développer une marque employeur. Ceci permet à l'entreprise d'attirer les meilleurs talents dont les valeurs correspondent à celles de l'entreprise.

La marque employeur constitue un moyen de promotion de l'offre employeur de l'entreprise. Le développement de cette dernière a donc pour objectif de mettre en avant les éléments distinctifs de l'expérience professionnelle proposée par l'entreprise, comme une expérience unique et enrichissante.

Au-delà de cette dimension externe, la marque employeur dispose d'un rôle stratégique en interne. Ce rôle consiste au maintien de la cohérence entre le message diffusé en externe et la réalité vécue en interne. Autrement dit, la marque employeur doit veiller à ce que les promesses communiquées soient concrétisées. Car les employés jouent un rôle important dans la diffusion de cette dernière. Elle vise donc à travers son rôle en interne, c'est-à-dire son influence sur les collaborateurs à positiver le bouche à oreille de ces derniers à propos de leur entreprise, ce qui contribue à la promotion et la valorisation de cette marque auprès des candidats potentiels.

Notre étude scientifique avait pour objectif de comprendre le rôle de la marque employeur à la recherche des compétences, en évaluant les conséquences de la marque employeur sur les attitudes et les comportements des collaborateurs, plus précisément sur le bouche à oreille à propos de leur employeur. Ainsi que son influence sur les candidats potentiels dans le choix de leur employeur.

Cette étude nous a permis d'un part de confirmer les deux hypothèses H1 et H2 qui stipulent respectivement :

- Le développement d'une stratégie marque employeur permet de renforcer l'attractivité de l'entreprise.
- L'influence de la marque employeur en interne permet de rendre les employés des prescripteurs de l'entreprise.

D'autre part, les résultats de notre étude nous ont mené à infirmé l'hypothèse 3 qui stipule : la stratégie marque employeur adopté par SAIDAL contribue efficacement à la recherche des compétences.

De ce fait, SAIDAL devrait s'investir dans le développement de sa marque employeur, en construisant une offre employeur favorisant l'attractivité des talents. Ceci devrait prendre en compte à la fois les deux aspects : externe (faire connaître et valoriser sa prestation RH auprès des candidats potentiels) et interne (faire vivre sa marque employeur).

Toutefois, cette recherche n'est pas exempte de limites et elle ouvre de nouvelles interrogations. Ceci pour les raisons suivantes :

- La taille de l'échantillon des étudiants questionnés ne permet pas de généraliser les résultats obtenus.
- Le questionnaire aurait du s'adresser aussi bien aux chercheurs d'emploi passifs, c'est-à-dire ceux qui travaillent déjà, qu'aux étudiants.

nous souhaitons avoir participé à la réflexion sur l'impact de la marque employeur à l'attractivité des talents et que d'autres recherches viendront compléter la notre, en abordant d'autres dimensions de la marque employeur que l'attractivité des talents, à savoir l'engagement et la rétention des salariés.



Bibliographie

Ouvrages :

- BRIGNANO, S. *Communication RH, quelles réalités ?*, Liaisons, 2006.
- BOURNOIS F et LECLAIRE P., *gestion des ressources humaines*, Economica, 2004.
- CHAMINADE B, *attirer et fidéliser les bonne compétences*, Afnor, 2006.
- CHAMINADE, B. *Compétences dans une démarche qualité*, Afnor. 2008.
- KOTLER. P. *Principe de marketing*. Pearson Education. 2007.
- LIGER, P. *Le Marketing des Ressources Humaines*, Dunod. 2007
- PANCZUCK, S., POINT, S. (2008), *Enjeux et outils du marketing RH*, Eyrolles 2008.
- PERRETI, J.M, *Ressources Humaines*, Vuibert, 1994.
- PERRETI J M. *dictionnaire des ressources humaines*, Vuibert, 2001.
- PERRETI, J.M. *tous DRH*. EYROLLES. éditions d'organisation 2012.
- PITELET D, *la nouvelle parole de l'entreprise : essai sur le marketing sociale*, Medialivre, 2005.
- SEKIOU Let autres, *gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelle*, édition d'organisation, paris, 2002
- THEVENET, M. *La Culture d'entreprise*, PUF. (1993).
- WELLHOFF T, *Les valeurs. Donner du sens- Guider la communication - Construire la réputation*. éditions d'organisation 2010.

Mémoires :

- Axinia E, *WHAT IS THE FUTURE OF EMPLOYER BRANDING THROUGH SOCIAL MEDIA?*, mémoire de master. SCHOOL OF MANAGEMENT AND GOVERNANCE. Université TWENTE.
- Florea N V, *using brand to attract, recuit, and retain talented staff*, mémoire de MBA, université Volahia de targoviste Romania.
- Lagrais M, *les moyens de recrutement sont-ils pertinents ?*, mémoire première année master management stratégique des organisations (parcours GRH), université de Reims. (2012).

Articles universitaires :

- Charbornier.A, *proposition d'un modèle intérateur de la marque employeur*, article scientifique, Insec business school Reims.
- James A ph.D, *recruiting and attracting talent A Guide to Understanding and Managing the Recruitment Process*. SHRM Fondation investing in the future of HR.
- Mary J et Majeken S. *Are the strategic stars aligned for your corporate brand?*, Harvard business school publishing Corporation. 2001.

Site Web :

- <http://www.actisspartners.com/les-nouveaux-enjeux-des-drh/>.(Consulté le 12/02/2015).
- <http://www.hec.fr/Knowledge> (consulté le 13/04/2015).
- https://www.cairn.info/zen.php?ID_ARTICLE=RFG_246_0063. (consulté le 17/03/2015)
- <http://hudsonrpo.com/recruitment-process-outsourcing-info>. (Consulté le 28/04/2015).
- <http://www.brettminchington.com/thinking/recruitment>. (Publié le 12/12/2014, consulté le 3/3/2015).
- <http://www.focusrh.com/tribunes/la-marque-employeur-est-elle-une-marque-comme-les-autres.html> (consulté le 9/3/2015).

Autres:

- Entretien avec Berthelot V, un auteur de l'ouvrage marketing RH, digital, marque employeur, Médias sociaux, <https://www.youtube.com/watch?v=EXJxeN4fJuE>
Consulté le : 27/4/2015.
- Entretien avec BENGHANEM K Général manager, marketing RH une nouvelle approche pour un management plus efficace. Le matin d'emploi (14/ 1/2013) n° 14932. <http://www.grh.ma/> consulté le 23/2/2015.
- JOELLE H, directrice des RH pour l'Europe du groupe Hilton, émission atelier de l'emploi. <https://www.youtube.com/watch?v=6NxdZ4RShq0> consulté le 16/3/2015.
- SOTTELE C, Responsable adjointe au recrutement, BNP Paribas, conférence « stratégie de recrutement et marque employeur ». <http://www.parlonsrh.com/atelier-bnp-paribas-la-marque-employeur-a-un-visage-janvier-2013/> consulté le 19/3/2015.

Annexe

Annexe 01 : questionnaire des employés.

Madame, monsieur,

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de master en management RH (EHEC Alger), ayant pour thème la contribution de la marque employeur dans la recherche des compétences, nous avons l'honneur de solliciter votre collaboration en répondant aux questions ci-jointes, tout en vous garantissant l'anonymat.

Nous vous remercions d'avance du temps que vous allez nous consacrer et de votre coopération fortement appréciée.

L'intéressé: l'étudiant BOUDIAF Aymen khalil

Section1 : Fiche signalétique :

1- Sexe :

- Masculin
- Féminin

2- Age :

- De 20 à 30 ans.
- De 31 à 40 ans.
- De 41 à 50 ans
- De 51 à 60 ans.

3- Catégories socioprofessionnelles

- Cadre
- Maîtrise
- Exécution

4- Ancienneté :

- Moins de 5 ans.
- De 5 -10ans.
- De 10ans-20 ans.
- Plus de 20 ans.

Section2 : évaluation des attributs de la marque employeur.

Dans votre emploi actuel, êtes- vous satisfait ?	Très satisfait	satisfait	Ni satisfait ni insatisfait	insatisfait	Très satisfait
1. De vos possibilités d'avancement.					
2. Des conditions de travail.					
3. La possibilité de faire des choses différentes.					
4. e votre importance aux yeux des autres.					
5. La manière dont votre supérieure dirige ses employés. (rapport humains)					
6. La stabilité de votre emploi.					
7. Des possibilités de faire des choses en utilisant vos capacités.					
8. De la manière dont les règles et les procédures internes sont mises en application.					
9. De votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites.					
10. Des possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative.					
11. Des possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail.					
12. Des possibilités de travailler seul dans votre emploi.					
13. De la manière dont vos collègues s'entendent entre eux.					
14. Des compléments que vous percevrez pour la réalisation d'un bon travail.					
15. Du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail.					

Section3 : évaluation du bouche à oreille à propos de SAIDAL ;

1- Quand quelqu'un dit du bien de mon entreprise, je serais :

- ◇ Tout à fait d'accord.
- ◇ D'accord.
- ◇ Ni d'accord ni en désaccord.
- ◇ Pas d'accord.
- ◇ Pas du tout d'accord.

2- Je parle de mon entreprise à mes amis:

- ◇ Oui
- ◇ Non

Si oui précisez :

3- Si quelqu'un vous demande de lui décrire votre lieu de travail parmi les choix suivant, vous le décrivez comme :

- ◇ Très agréable
- ◇ Agréable
- ◇ Ni désagréable ni agréable
- ◇ Désagréable
- ◇ Très désagréable

Annexe 02 : questionnaire des étudiants

Nous sommes des étudiants d'EHEC Alger. Dans le cadre de notre étude de recherche, dont l'objectif est d'évaluer vos préférences de carrière, ainsi votre perception concernant le groupe SAIDAL, nous sollicitons votre aide. Ceci en répondant en 5 minutes à ce questionnaire. Nous vous remercions de nous avoir accordé quelques minutes de votre temps.

section1 : Informations concernant vous :

1- Quel âge avez-vous?

◇ Moins de 20 ans.

◇ Entre 20 ans et 22 ans.

◇ Plus de 22 ans.

2- Êtes-vous ?

◇ Femme.

◇ homme.

3- Quel est votre domaine d'étude?

Si vous suivez un cursus scolaire dans plusieurs domaines d'études à la fois, merci de choisir celui que vous considérez comme étant votre domaine d'étude principal.

◇ Commerce, gestion, management.

◇ Chimie.

◇ Pharmacie.

◇ Génie pharmaceutique.

4- Dans quel établissement êtes-vous inscrit(e)?

Section2 : Préférences de carrière :

1- Pour votre premier emploi, quels sont vos secteurs d'activité préférés?

Merci de choisir au maximum 3 réponses.

◇ Industrie pharmaceutique et biotechnologie

◇ Industrie et production

◇ Automobile et équipementier

◇ Assurances

◇ Banque et établissements financiers

◇ Logiciels et services informatiques

◇ Chimie

◇ Médias et publicité

◇ Conseil en management et stratégie

◇ Mines et métaux

- ◇ Distribution et grande distribution
- ◇ Enseignement et instituts de recherche
- ◇ Secteur public et agences publiques
- ◇ Services de santé
- ◇ Transport et logistique
- ◇ Énergie
- ◇ Équipements de santé
- ◇ Immobilier
- ◇ Télécommunication et réseaux
- ◇ Tourisme

5- Quel salaire brut mensuel, commissions, primes et bonus exclus, souhaitez-vous pour votre 1er poste après l'obtention de votre diplôme?

6- Ci-dessous, une liste de 9 objectifs de carrière. Lesquels sont les plus importants pour vous? *Merci de choisir au maximum 3 réponses.*

- ◇ Être un leader ou diriger une équipe.
- ◇ Avoir l'esprit d'entreprise ou avoir l'esprit créatif/novateur.
- ◇ Avoir la sécurité de l'emploi ou une stabilité professionnelle.
- ◇ Avoir une carrière à l'international
- ◇ Avoir un équilibre entre vie professionnelle et vie privée
- ◇ Se consacrer à une cause ou avoir le sentiment que je contribue à rendre les choses meilleures.
- ◇ Être autonome ou indépendant
- ◇ Être un expert fonctionnel ou technique
- ◇ Être dans un défi intellectuel ou compétitif.

Section3 : Employeurs potentiels & idéaux :

1- Veuillez trouver ci-après une liste d'employeurs. Pour chaque employeur, veuillez choisir un énoncé qui correspond le mieux à votre situation personnelle.

Employeur	<i>Je ne connais pas cette entreprise.</i>	<i>Je connais cette entreprise mais je ne travaillerais pas pour elle.</i>	<i>Je travaillerais pour cette entreprise mais il ne s'agit pas de l'employeur que je préfère - je préférerais d'autres entreprises</i>	<i>J'aimerais travailler pour cette entreprise car il s'agit de l'un de mes employeurs favoris.</i>	<i>J'ai déjà postulé ou je vais postuler pour un poste au sein de cette entreprise.</i>
sanofi-aventis					
Cevital					
Rouiba					
Cosider					
Hikma pharma					
Novartis					
Ooredoo					
Sonatrach					
Mobilis					
le danois Novo Nordisk					
Société Générale					
Djezzy					
Danone					

le français Roche diagnostics					
Condor					

Section4: Image de l'employeur SAIDAL

Dans cette section, nous aimerions explorer la manière dont vous percevez l'employeur SAIDAL. Nous aimerions également connaître plus en détail les éléments que vous trouvez attractifs chez cet employeur.

1- Comment évaluer-vous les caractéristiques suivantes du groupe SAIDAL :

1.1 L'image et la réputation du groupe SAIDAL :

critères	Extrême ment faible	faible	moyen	bon	Extrême ment bon	Aucun e idée
Les compétences de ses dirigeants						
Prestige						
Solidité financière						
Succès commercial						
Innovation						

2.2- les caractéristiques du poste ou de l'emploi :

critères	Extrême ment faible	faible	moyen	bon	Extrême ment bon	Aucun e idée
La sécurité de l'emploi						
La diversité des missions						
La flexibilité des conditions de travail						
Les opportunités de mobilité interne						

Développement et formation professionnelle						
Le travail en équipe						
Travail ambitieux/challengeant						

2.3- les employés et la culture de l'entreprise :

critères	Extrême ment faible	faible	moyen	bon	Extrême ment bon	Aucun e idée
Ne recrute que les meilleurs						
Une ambiance de travail agréable						
Le respect des employés						
Un environnement de travail créatif et dynamique						
Des managers qui vont m'aider à développer mes compétences						

2.4- La rémunération et les opportunités de carrière :

critères	Extrême ment faible	faible	moyen	bon	Extrême ment bon	Aucun e idée
Un salaire de base compétitif						
Subvention de la formation continue						
Une prime liée à la performance						
L'opportunité de diriger une équipe						

Des promotions rapides						
Des perspectives de futurs revenus élevés						
Une vision claire du parcours professionnel						

Section5 :Communication

1- Quelle est la source que vous utilisez en général pour vous informer sur les employeurs ?

- Presse écrite.
- Internet.
- En personne.

Annexe 03 : guide d'entretien

Je vous remercie madame de me recevoir dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle et dont le thème « la contribution du développement d'une marque employeur à la recherche des compétences ».

Question01 : En termes de relation avec les étudiants que faites vous pour vous faire connaître auprès de ces derniers ?

Grace à la notoriété dont jouit notre groupe, nous sommes connus comme une entreprise qui donne l'exemple de l'entreprise nationale qui a réussi grâce au génie et la compétence algérienne. Ceci impressionne les étudiants et les pousse pour venir travailler pour SAIDAL.

Question02 : Que faites vous pour communiquer et promouvoir cette image ?

Notre entreprise accompagne l'étudiant algérien au long de son parcours. Ceci en lui accordant la possibilité de mettre en application ses connaissances théoriques. Telle que notre groupe accueille les étudiants qui viennent en sortie scientifique organisés par leurs universités. Ainsi ceux qui préparent un mémoire de fin d'étude dans le cadre d'un stage pratique. Grace à ces engagements envers les étudiants on leur permet de mieux connaître l'entreprise.

Question03 : Quel sont les canaux que vous utilisez le plus souvent pour vos annonces de recrutement ?

Au niveau de notre groupe nous faisons la définition des besoins, par la suite nous faisons un appel aux candidatures interne dans le cas où il s'agit d'un recrutement interne. Et pour la présélection et la sélection nous faisons appel à notre partenaire emploitic qui s'en occupe.

Question04 : Passons maintenant à l'offre employeur que SAIDAL propose à ses employés ou bien ses futurs employés ?

Notre groupe offre une expérience de travail unique et enrichissante, qui permet à chaque employé de se développer en continue ; ceci grâce aux plans de formations qui répondent à la foi aux attentes des salaries, ainsi que celles de l'entreprise.

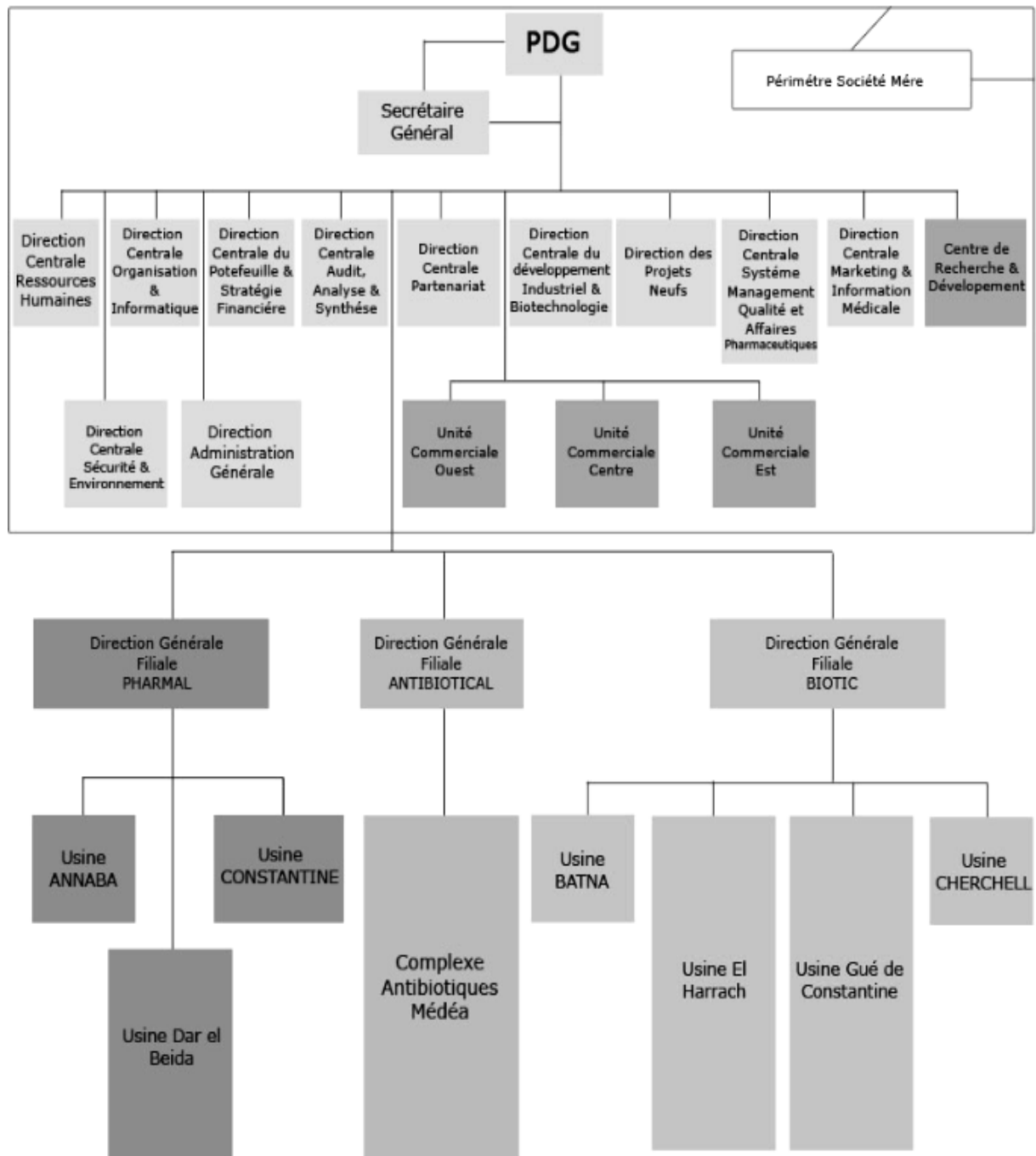
Question05 : Puis-je avoir des explications sur votre système de rémunération ?

Le salaire se compose de deux parties fixe (salaire de base) et variable ; celle-ci varie en fonction des objectifs réalisés, par exemple pour ceux qui travaillent dans la production cette partie varie en fonction de la quantité produite.

Question06 : Pour la gestion des carrières avez-vous des plans de carrière bien définis pour vos employés ?

La gestion de carrière de notre entreprise peut être représentée sur deux axes. Un axe qui représente l'évolution verticale sous forme des sections ; chaque 3 ans l'employé évolue par une section. Et après avoir accumulé un certain nombre de sections il sera promu, bien sûr je parle là de la promotion verticale qu'on peut représenter sur le deuxième axe.

Annexe 04 : organigramme du groupe SAIDAL.

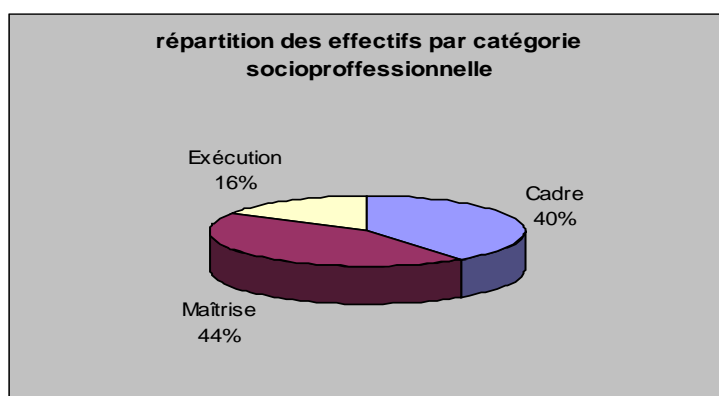


Annexe 05 : L'effectif du groupe SAIDAL par catégorie socioprofessionnelle.

Désignation	2012	2013	Evolution 12/13
Cadre	1 627	1 737	+07%
Maîtrise	1 808	1 821	+01%
Exécution	669	685	+02%
Total	4 104	4 243	+03%

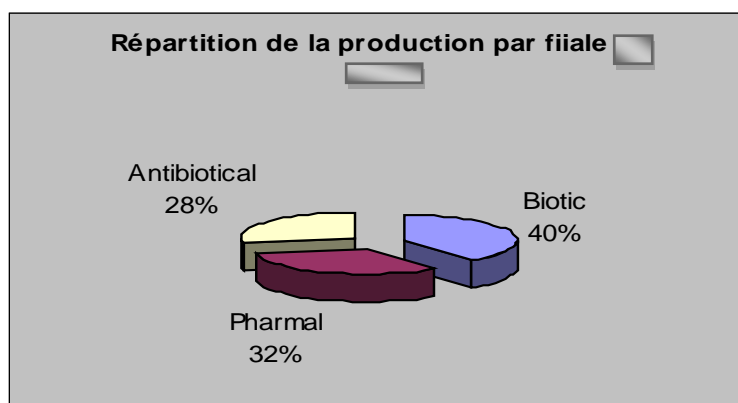
Source : rapport de gestion 2013

Annexe 06 : Répartition des effectifs par catégorie socioprofessionnelle.



Source : rapport de gestion 2013

Annexe 07 : Répartition de la production par filiale en 2013.



Source : rapport de gestion 2013

Table de matières

Dédicaces	
Remerciement	
Introduction générale.....	01
Chapitre I : la marque employeur, concepts et notions.....	05
1- Evolution du rôle de la DRH dans l'entreprise.....	06
1.1 De la fonction « personnel » à la fonction stratégique.....	06
1.2 Le DRH, un véritable partner marketeur.....	09
2- Les origines du marketing RH.....	10
2.1 Notions et définitions.....	11
2.2 Les 4 P appliqués aux ressources humaines.....	14
3- la marque employeur et son développement.....	16
3.1 Notions de la marque employeur.....	16
3.1.1 Définition.....	16
3.1.2 Approches théorique de la marque employeur.....	17
3.1.2.1 le modèle d'Ambler et Barrow.....	17
3.1.2.2 Modèle Berthon.....	18
3.1.2.3 Autres modèle	19
3.1.3 Les facettes de l'attraction de la marque employeur.....	19
3.1.4 Le rôle de la marque employeur.....	21
3.1.4.1 Optimiser le processus de recrutement.....	21
3.1.4.2 Accroissement de niveau de compétence.....	21
3.1.4.3 Optimisation des performances.....	22
3.1.4.4 L'amélioration de l'attraction des investisseurs...	22
3.1.4.5 L'amélioration de l'attraction des clients et	
consommateurs.....	22
3.1.5 Les caractéristiques de la marque employeur.....	23
3.2 Le développement de la marque employeur.....	24
3.2.1 La marque employeur et la culture de l'entreprise.....	24
3.2.2.1 Elément constitutifs de la culture.....	25
3.2.2 La marque employeur et la vision de l'entreprise.....	27
3.2.2.1 La vision.....	27
3.2.2.2 La vision et l'histoire de l'entreprise.....	27

3.2.3 Alignement l'image et l'identité.....	28
3.2.3.1 L'écart vision – culture.....	28
3.2.3.2 L'écart image-culture.....	29
3.2.2.3 L'écart image vision.....	29
3.2.4 Les étapes de la construction d'une marque employeur.....	31
3.2.4.1Préparation de l'action et analyser ses pratiques internes...	31
3.2.4.2 Amélioration ses pratiques.....	31
3.2.4.3 Connaissance des pratiques de ses concurrents.....	31
3.2.4.4 Identification de sa cible	31
3.2.4.5 Construction d'une offre employeur.....	31
3.2.4.6 Communication.....	31
Chapitre II : la stratégie marque employeur et le recrutement.....	33
1- Généralité sur le recrutement.....	35
1.1 Définition.....	35
1.2 Les objectifs de recrutement.....	35
1.3 Les types de recrutement.....	36
1.3.1 Le recrutement interne.....	36
1.3.2 Le recrutement externe.....	37
1.4 Les enjeux de management de recrutement.....	37
2- Le processus de recrutement.....	39
2.1 Détermination des objectifs de recrutement.....	40
2.2 Développement d'une stratégie de recrutement.....	42
2.3 La mise en œuvre de la stratégie de recrutement.....	43
2.4 Mesure et évaluation les résultats de recrutement.....	43
3- L'apport de la stratégie marque employeur à la recherche des	46
compétences (sourcing).....	46
3.1 Les perspectives de poste proposé.....	47
3.1.1 Attirer et capter l'attention des talents ciblés.....	47
3.1.2 Convergence entre les intérêts du travail et les centres d'intérêt	48
des talents ciblés.....	
3.1.3 Répondre aux attentes des candidats ciblés.....	48
3.1.4 Influencer les attitudes des candidats visés.....	48
3.2 Quelle est la personne qu'on doit recruter ?.....	50

3.2.1 Comment opter pour une meilleure stratégie de promotion de l'offre ?.....	50
3.2.2 Sur quoi le message de l'offre doit communiquer ?.....	50
3.3 Quels sont les recruteurs auxquels l'organisation doit faire appel ?.....	50
3.4 Les méthodes de recrutement.....	50
3.4.1 La cooptation	51
3.4.2 Les sites d'internet.....	51
3.4.3 Les médias sociaux.....	54
3.4.4 Les prestataires des services de recrutement.....	56
3.4.5 Le recrutement dans les universités.....	57
3.5 Le timing de l'action de recrutement.....	58
3.6 Le message de recrutement.....	58
Chapitre03 : analyse de la contribution de la stratégie marque employeur adopté par SAIDAL à la recherche des compétences	60
1- présentation du groupe SAIDAL.....	62
1.1 L'environnement pharmaceutique.....	62
1.1.1 L'industrie pharmaceutique dans le monde.....	62
1.1.2 Le marché pharmaceutique algérien.....	62
1.2 Présentation du groupe SAIDAL.....	63
1.2.1 Historique du groupe SAIDAL.....	63
1.2.2 Dénomination sociale et juridique.....	64
1.2.3 Missions et objectifs du groupe SAIDAL.....	64
2- Méthodologie de la recherche.....	66
2.1 Les hypothèses.....	66
2.2 La méthode de recueil de données.....	67
2.3 L'élaboration des enquêtes.....	67
3- Analyse et interprétation des résultats.....	69
3.1 Questionnaire des étudiants.....	69
3.2 Questionnaire des employés.....	79
4- Analyse générale de l'enquête et suggestions.....	92
Conclusion générale.....	95