



Université Sultan Moulay Slimane

L'Ecole Supérieure de
Technologie - Béni Mellal

Projet de fin d'études

Pour l'Obtention du Diplôme Universitaire de Technologie

Filière : Gestion des Ressources Humaines

Le marketing RH

bh

Elaboré par :

Année Universitaire : 2014/2015

Dédicaces

Remerciements

Sommaire

Introduction.....	5
Partie 1 : Des Généralités	6
Chapitre 1 : le marketing	
RH	7
1) le marketing	7
1.1 Définition et Rôles.....	7
1.2 Optique marketing et l'importance du consommateur.....	8
1.3 Les éléments d'étude du Marketing.....	12
1.4 La démarche Marketing.....	13
1.5 Les fondements du Marketing.....	15
1.6 L'élaboration d'une stratégie de communication.....	15
2) Points sur les RH	16
2.1 L'histoire des Ressources Humaines.....	16
2.2 Définition.....	18
2.3 Objectifs de la GRH.....	19
2.4 Les activités de la GRH.....	20
2.5 L'organisation de la fonction.....	22
2.6 Les nouveaux enjeux de la fonction RH.....	23
3) Qu'est ce que le marketing RH	24
3.1 Les fondements du marketing RH.....	24
3.2 Définition et types.....	24
3.3 Les objectifs du Marketing RH.....	25
3.4 Quelle est la bonne démarche pour concevoir une stratégie de marketing RH ?.....	27
3.5 Quels sont les facteurs clés de succès du marketing RH.....	27
3.6 Marketing RH : quel apport ?.....	28
3.7 Segmentation de la population RH.....	28
3.8 Passer d'une culture « produits » à une culture « clients ».....	29
3.9 Outils de mesure de l'efficacité du marketing RH.....	32
Chapitre 2 : L'image de marque employeur	33
1. Qu'est ce que l'image de marque.....	33
2. Comment construire sa marque employeur.....	34
3. Mettre en œuvre une promotion RH.....	39
Partie 2 : Questionnaire sur le Marketing RH	46
Conclusion.....	57
Bibliographie.....	58
Annexe.....	59

Introduction

Dans le cadre de notre projet de fin d'étude, nous avons choisi un thème qui est venu pour répondre explicitement et implicitement à plusieurs attentes tel que réduire le turnover, booster sa marque employeur, fidéliser ses salariés, et retenir les bons profils tout en ayant un objectif ciblé au préalable, ce sont des problématiques qui se posent dans plusieurs entreprises, mais en ayant une stratégie du marketing ressources humaines ces organisations auront une projection claire dans l'avenir peut contribuer à une productivité considérable plus que satisfaisante.

Pour concrétiser l'étude de cette thématique qui est devenu une nouvelle tendance dans les entreprises marocaines nous avons choisi de distribuer un questionnaire dans différentes entreprises afin de savoir si ces sociétés marocaines ont la capacité de mettre en place un système de marketing RH dans leurs services.

Pour traiter et répondre à cette problématique, notre démarche consiste à répartir le travail en deux parties, dans la partie théorique nous nous sommes intéressés à traiter deux chapitres, le premier traitera la stratégie marketing, mettra le point sur les ressources humaines et étudiera le sujet du marketing RH d'après plusieurs éléments, le deuxième chapitre mettra l'accent sur l'image de marque employeur et montera comment élaborer une qui est rigoureuse et solide et attractive.

Dans la deuxième partie nous présenteront le fruit de l'étude de la capacité de mise en œuvre d'une stratégie du marketing RH au sein de certaines entreprises marocaines.

Partie I

Des Généralités

Chapitre 1 : le marketing RH

1. Le marketing

1.1 Définition et Rôles

1.1.1. Définition

- ✓ Science qui consiste à concevoir l'offre d'un produit en fonction de l'analyse des attentes des consommateurs (consumer marketing), et en tenant compte des capacités de l'entreprise ainsi que de toutes les contraintes de l'environnement (concurrentiel, légal, culturel etc.) dans lequel elle évolue.

- ✓ Le marketing est une **aide à la décision**, il permet de définir la combinaison (mix) optimale des caractéristiques du produit, pouvant répondre à ces attentes des consommateurs, de la manière la plus profitable possible. Il favorise enfin le contrôle des résultats au regard des objectifs initiaux.

- ✓ Ensemble des études et des actions qui concourent à créer des produits satisfaisant les besoins et les désirs des consommateurs et à assurer leur commercialisation dans les meilleures conditions de profit.¹

- ✓ Le marketing comprend toutes les activités qui dirigent les produits du producteur au consommateur. Ces activités incluent, en plus de la vente, des fonctions telles que l'achat, le transport, l'entreposage, la finance, la publicité, etc.

- ✓ Le marketing se définit comme l'ensemble des activités qui consistent à trouver le bon produit pour satisfaire les besoins et à le rendre accessible au consommateur visé, à l'endroit et au moment approprié, au prix qui lui convient, et à le lui faire savoir de la façon qui le touchera le plus, le tout avec profit pour l'entreprise.²

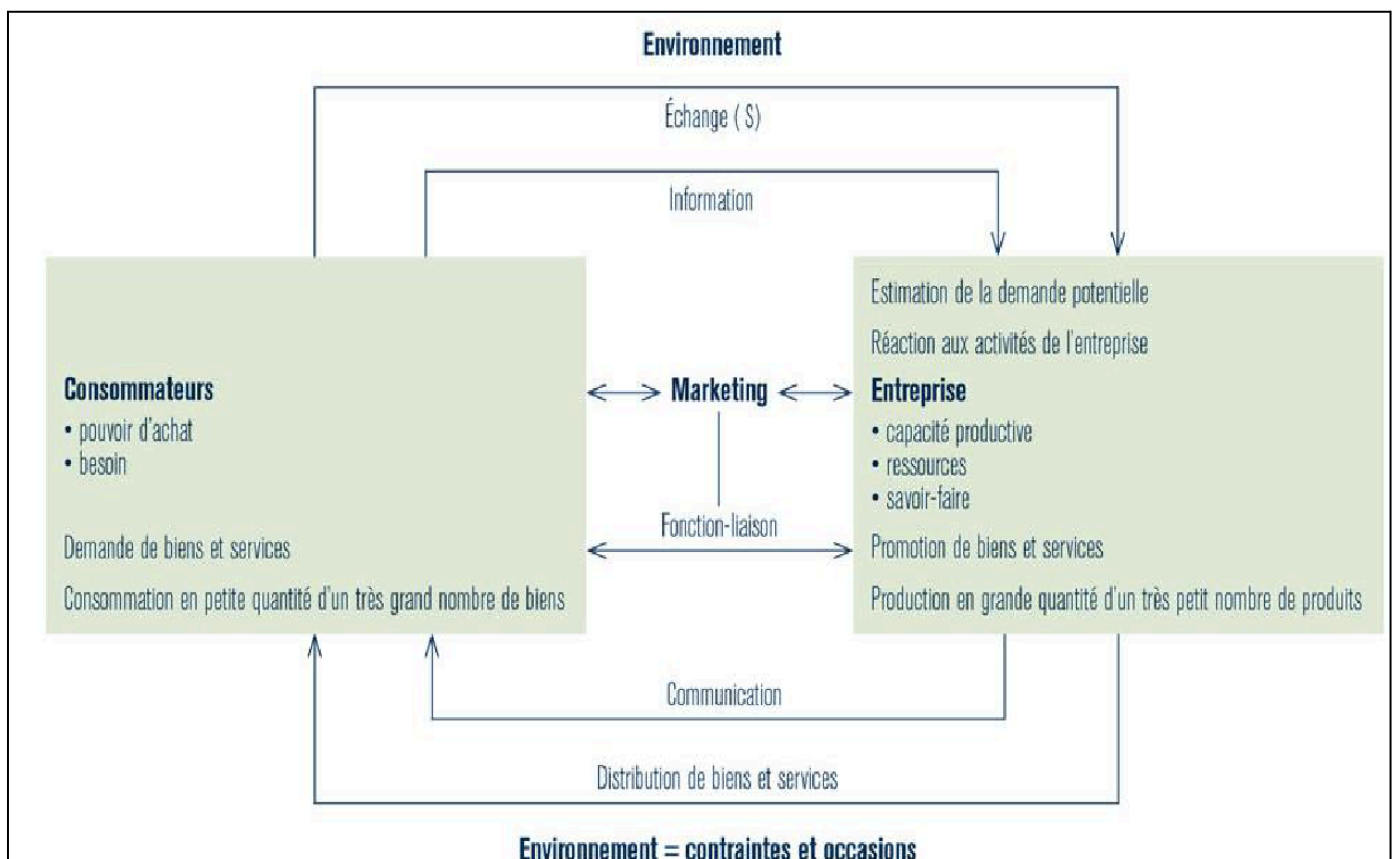
1.1.2 Le rôle

La fonction marketing est un état d'esprit qui place le client au centre de l'activité de l'entreprise. Cet état d'esprit conduit l'entreprise à être, en permanence à l'écoute de son environnement et à organiser ses activités en fonction des besoins des consommateurs.

1 Claude Demeure, *Marketing*, Dunod, Paris, 2008, P6

2 <http://www.wikipedia.com>

La fonction essentielle remplie par le marketing est d'organiser et de favoriser le lien entre le producteur et le consommateur, ainsi que leur adaptation, tout en assurant la satisfaction des consommateurs et l'atteinte des objectifs de l'entreprise.



1.2 - Optique marketing et l'importance du consommateur

Face aux défis que constituent la globalisation, le développement du progrès technologique et la dérégulation, l'entreprise peut organiser ses activités sous différents angles d'approche :

- l'optique production qui postule que le consommateur sélectionne les produits en fonction de leur prix et de leur disponibilité. L'entreprise va chercher à minimiser ses coûts et à maximiser son rendement.

- l'optique produit qui estime que le consommateur choisit le produit ou service aux meilleures performances. L'entreprise va s'engager dans une stratégie de développement de produits de qualité.
- l'optique vente qui postule que sans effort de l'entreprise pour stimuler les achats auprès du consommateur, celui-ci n'achète pas suffisamment de lui-même. L'entreprise orientée vers la

Vente cherche à générer un volume de vente suffisant de ses produits par l'utilisation des techniques marketings.

Elle utilise des outils tels que les promotions, la publicité ou les techniques de vente.

- l'optique marketing qui estime que l'efficacité de l'entreprise réside dans sa capacité à fournir de la valeur à ses clients.

TABLEAU 1 : Comparaison entre l'optique production, produit, ventes et marketing

Ce tableau présente une comparaison entre les différentes visions (production, produit, vente et marketing) dans l'entreprise selon différents critères afin de montrer la différence entre une entreprise qui adopte une stratégie de marketing RH et une qui ne l'adopte pas.

	OPTIQUE PRODUCTION	OPTIQUE PRODUIT	OPTIQUE VENTES	OPTIQUE MARKETING
PRIORITÉ DONNÉE	Aux impératifs de production	À la qualité des produits	Aux techniques de publicité, de promotion et à la force de vente	Aux consommateurs
CHOIX DU CONSOMMATEUR	Sélection sur base du prix et de la disponibilité	Sélection sur base de la meilleure performance	Sélection sur base de la pression marketing	Sélection sur base de la valeur apportée
GAMME DE PRODUITS	Étroite	Étroite	Étroite	Plus large
ORGANISATION	Centralisée et focalisée sur l'accroissement de la capacité de production	Centralisée et consacrée à l'amélioration du produit	Centralisée pour la publicité et la promotion, décentralisée pour la force de vente	Décentralisée
OBJECTIFS	Analyse de phénomènes internes	Améliorer la qualité de production	Faire acheter	Analyse de phénomènes externes
RECHERCHE	Orientée vers les techniques	Orientée vers les techniques	Orientée vers la publicité et la promotion	Orientée vers le marché
OBJECTIFS FINANCIERS	Axés sur les coûts	Recherche de qualité et équilibre entre les coûts et la recherche	Axés sur les bénéfices tirés du volume de vente	Moins axés sur les coûts et bénéfices tirés de la satisfaction du client
DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS	Sur base des améliorations techniques	Sur base des améliorations techniques	Rare, il s'agit de faire vendre les produits existants	Sur base des désirs des consommateurs
CONCEPTION DES PRODUITS	Définis par leurs performances et leur utilisation	Définis par leurs performances	Rare, il s'agit de faire vendre les produits existants	Définis par leur style et leur aspect

	OPTIQUE PRODUCTION	OPTIQUE PRODUIT	OPTIQUE VENTES	OPTIQUE MARKETING
FABRICATION	Rigide	Rigide mais s'adapte aux améliorations techniques	Rigide	Flexible
CONDITIONNEMENT	Considéré comme moyen de protection	Considéré comme moyen de protection	Considéré comme outil de vente	Considéré comme outil de vente
IMAGE DE MARQUE	Positionnement par rapport aux performances techniques	Confiance absolue en la pureté et l'immuabilité du produit ou du service	L'image de marque doit faire accepter par le marché le produit proposé	Positionnement par rapport à la perception des utilisateurs
AUTRES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE	Les comptables et financiers sont intéressés en premier lieu par les impératifs de production	Les comptables et financiers sont intéressés en premier lieu par l'innovation	Les comptables et financiers sont intéressés en premier lieu par les dépenses et recettes liées aux ventes	Les comptables et financiers obéissent aux impératifs de marketing
DÉVELOPPEMENT	Satisfaire la demande en augmentant la production	Améliorer l'offre de produits (qualité)	Augmenter les ventes	Analyser les besoins
CARACTÉRISTIQUES DU MARCHÉ	Demande massive et peu fortunée Extension de marché exige une diminution substantielle du prix	Centré sur l'offre Le produit est de qualité, le marché doit être en mesure de l'apprécier	Centré sur l'offre. Le marché doit acheter les produits proposés	Marché segmenté et ciblé
LIMITES	Banalisation des produits et absence de perception des demandes des consommateurs	Myopie (absence de perception des décalages entre les produits et les attentes du marché) et disparition des produits faute d'un nombre d'acheteurs suffisants	Destruction du marché car le client ne trouve pas l'offre de l'entreprise satisfaisante et a l'impression d'avoir été berné par les techniques de persuasion développées	Concentrer les efforts de l'entreprise sur les besoins exprimés (et non réels) peut être contre productif
SECTEURS D'ACTIVITÉ	Pays en voie de développement, sociétés de services, laboratoires d'analyse médicales, professions libérales	Secteurs artistiques et culturels, organismes charitables, organismes à but non lucratif, secteurs à technologie dominante	Partis politiques, entreprises à vente unique, biens de consommation, biens industriels, biens d'investissement, services	Tous secteurs (biens de consommation, biens industriels, biens d'investissement, services)

□ **Pour une entreprise qui a un optique marketing :**

Elle considère que, pour réussir, elle doit plus efficacement que la concurrence, créer, délivrer et communiquer de la valeur auprès des clients qu'elle a choisi de servir. Cette démarche d'optique marketing peut se synthétiser sous forme de quatre thèmes majeurs :

• **le choix d'un marché**

L'entreprise va se focaliser sur des marchés et des activités spécifiques. Elle va cibler un ou plusieurs marchés et coordonner l'ensemble de ces activités vers ces marchés. L'entreprise doit définir sa stratégie en fonction du marché de référence :

✓ *le marché spécifique du produit*

Il s'agit de l'ensemble de produits directement concurrents et susceptibles de satisfaire les mêmes besoins spécifiques d'un segment de consommateurs. (C'est le cas des boissons gazeuses au cola)

✓ *le marché de référence*

Il comprend l'ensemble des produits qui satisfont la même catégorie de besoins. À l'intérieur d'un tel marché, les produits peuvent être des substituts éloignés. Par exemple, le marché des boissons (lait et jus), le marché des transports (voiture et vélo), le marché des loisirs (livre et télévision)

✓ *le marché générique*

Ce marché spécifique ou de référence privilégie l'optique produit et correspond à l'ensemble des produits qui répondent aux besoins homogènes d'un groupe de consommateurs. On parle ainsi du marché des seniors ou des ménagères principales responsables d'achat.

• **l'orientation vers le client**

L'entreprise va chercher à répondre aux besoins des clients en différenciant ces produits et services en utilisant le marketing réactif, anticipatif ou créatif et à proposer des avantages compétitifs à ses clients.

• **le marketing coordonné**

L'organisation de l'entreprise doit s'organiser à travers une stratégie d'action commerciale commune (force de vente, publicité, promotion, etc.), une organisation managériale qui diffuse à tous les niveaux de l'entreprise, l'esprit marketing de réponse aux attentes du client, une stratégie de développement focalisée sur la satisfaction des besoins des clients.

• **la rentabilité** : Les activités du marketing s'intègrent dans les objectifs de l'entreprise et doivent garantir la rentabilité de celle-ci.

1.3 - Les éléments d'étude du Marketing

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

Le besoin naît d'un sentiment de manque, lié à la condition humaine. Abraham Maslow³ (psychologue américain considéré comme le père de l'approche humaniste) utilise une pyramide pour illustrer l'importance des différents niveaux des besoins humains :



Le désir est un moyen privilégié de satisfaction du besoin.

Une demande, c'est l'expression d'un désir d'acheter en l'occurrence certains produits en raison d'un niveau social qui confère un certain pouvoir d'achat

Selon l'AMA (American Marketing Association) « le marketing est le processus de planification et de mise en œuvre de la conception, de la fixation des prix, de la promotion et de la distribution d'idées, de biens et de services afin de créer des échanges qui satisfassent les objectifs individuels et collectifs ».

P. Kotler, professeur de marketing international à l'université de Northwestern, définit le marketing de la manière suivante :

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

3 Pyramide des besoins selon le psychologue Abraham Maslow

Enfin, selon Theodore Lewitt, célèbre économiste américain, « *le marketing est une conception commerciale qu'utilisent les entreprises afin de créer une clientèle et à la conserver permettant à ces dernières d'exploiter au maximum toutes les ressources dont elles disposent* ». ⁴

1.4 La démarche Marketing

Les 4 principales étapes de la démarche marketing selon Philip Kotler ⁵

Étape 1 : Recherche des informations pertinentes (analyse de l'environnement, étude de marché, etc.)

C'est le point de départ de la démarche marketing. Sans recherche (sans information), l'entreprise travaille à l'aveugle. La recherche marketing s'intéresse (sans limitation) à Tout ce qui est pertinent pour l'entreprise.

Elle s'intéresse entre autres à l'environnement externe (analyse stratégique de l'environnement et du secteur d'affaires à la recherche des opportunités et des menaces) ; elle s'intéresse également à l'environnement interne de l'entreprise (diagnostic organisationnel à la recherche des forces et des faiblesses de l'entreprise). Alors l'implantation d'une analyse SWOT est primordiale.

Étape 2 : Orientation stratégique et plan d'action (Orientation stratégique (segmentation, ciblage, positionnement, stratégie générique)

Une fois l'étape de la recherche terminée, et après avoir identifié les différents segments de marché potentiel, les stratèges/décideurs de l'entreprise doivent choisir le segment cible avec lequel ils désirent travailler.

C'est en analysant ses compétences et en les confrontant aux conditions de succès associées à chaque segment de marché que l'entreprise effectuera le choix de son segment de marché cible.

Après avoir ciblé le segment de marché avec lequel elle veut faire des affaires, l'entreprise s'emploiera à définir son positionnement.

□ **Positionnement stratégique**

Choisir son positionnement revient selon Philip Kotler à installer une différence significative dans l'esprit des clients ciblés.

Le positionnement prend la forme d'une proposition de valeur qui répond à la question « pourquoi achèterais-je cette marque ou ce produit ? »

□ **Positionnement et choix d'une stratégie générique**

Selon Michael Porter (professeur de stratégie d'entreprise de l'Université Harvard), il y a 3 grandes stratégies génériques pour faire face et vaincre la concurrence sont :

- Une domination globale au niveau des coûts
- Une différenciation de l'offre
- Une concentration de l'activité

En choisissant son positionnement stratégique (différence significative que l'entreprise entend mettre dans la tête des consommateurs), l'entreprise choisit du même coup la stratégie générique qu'elle mettra en avant pour affronter la concurrence.

□ **Plan d'action (Intervention sur le mix marketing de l'entreprise).**

L'entreprise exprime ensuite son positionnement à travers son plan d'action. Celui-ci présente la totalité des tactiques marketings, c'est-à-dire l'intervention structurée sur l'ensemble des composantes du mix marketing de l'entreprise.

Étape 3 : Mise en œuvre

Après l'étape de la recherche, une fois l'orientation stratégique et le plan d'action arrêtés, l'entreprise doit évidemment passer à l'action. En fait, elle doit simplement faire ce qu'elle a prévu de faire à l'étape stratégies et plan d'action. Ce qui en pratique ne s'avère pas toujours aussi facile à réaliser qu'à planifier.

- Mise en garde

Il s'agit probablement de l'étape la plus difficile. Thomas Bonoma dans son ouvrage *The Marketing Edge : Making Strategies Work* 6 soutient que la plupart des stratégies marketing sont bonnes mais la mise en œuvre est défailante.

Étape 4 : Évaluation (« feed-back », évaluation des résultats, amélioration des stratégies et des tactiques, etc.)

Le contrôle marketing constitue la dernière étape de la démarche marketing. Les entreprises les plus performantes mesurent tout, tout le temps. Elles suivent les réactions du marché, Évaluent les résultats, et prennent les actions correctrices destinées à améliorer leur performance, etc. Une entreprise qui n'atteint pas ses résultats doit revoir les différentes étapes de la démarche.

1.5 - Les fondements du Marketing

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

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

Ce marketing opérationnel est adapté pour une politique de court terme qui doit être constamment adaptée aux variations et situations du marché.

Enfin, l'activité marketing ne se limite pas à l'élaboration d'un produit ou au choix d'un prix ou d'un mode de distribution. Une entreprise qui veut aller au-delà doit concevoir et transmettre des informations sur ses produits. C'est ce que l'on appelle le plan de communication. Il est essentiel dans la stratégie de Marketing opérationnel.

1.6 - L'élaboration d'une stratégie de communication

Une stratégie de communication s'élabore en huit étapes. Il faut donc successivement :

- Identifier la cible
- Déterminer l'objectif
- Concevoir le message
- Choisir les médias
- Évaluer le budget

- Décider un mix promotionnel
- Mesurer les résultats
- Coordonner l'ensemble des actions de communication

La cible : ce sont les acheteurs actuels ou potentiels, les prescripteurs. Cette cible est l'audience que l'on souhaite toucher, via le moyen de communication sélectionné.

Les objectifs : les objectifs représentent le but final à savoir : maximiser les achats, améliorer l'image de marque, etc.

La conception du message : à ce niveau, il convient de définir la « copy strategy » avec une promesse, une preuve qui accrédite la promesse, un bénéfice collaborateur et déterminer le ton du message (humour, institutionnel, luxe etc.).

Le choix des médias : ce choix sera basé sur la capacité du média à:

- Convertir la cible de communication
- Transmettre le message
- Valoriser le message

Il existe ce que l'on appelle le hors média qui prend en compte le parrainage, le sponsoring et le mécénat, il peut aussi véhiculer le message choisi.

Le mix promotionnel : reprend ce qui a été défini au préalable à savoir : la publicité, la promotion des ventes, les relations publiques, la vente. Ce mix permet de coordonner le message que souhaite faire passer l'entreprise à son client.

Mesurer le résultat : Les ratios (pénétration d'un marché, taux de mémorisation etc.) mais aussi les études quantitatives et qualitatives participent à cette démarche globale.

2. Points sur les RH

2.1 L'histoire des Ressources Humaines

On présentera dans cette partie des différentes approches de la fonction RH et les différentes facettes par lesquelles l'homme était regardé et l'évolution qu'a connue son travail au sein de l'organisation.

L'histoire de la fonction ressources humaines ne se confond pas avec celle de la pensée économique et du management tandis que la ressource humaine avait toujours été le facteur clé de la richesse sauf que l'importance accordée par les entreprises aux ressources humaines est relativement récente.

La fonction a lentement émergé dans la moitié du XX^{ème} siècle, elle s'est professionnalisée dans la seconde moitié et devenue fonction ressources humaines à la fin du siècle.

4 - PACZUK Serge et POINT Sébastien, *Enjeux et outils du marketing RH*, Eyrolles-Éditions d'Organisation, 2008

5 -Coécrit avec G. Armstrong. *Traduction et adaptation par Le Nagard-Assayag et T. Lardinois Principes de marketing*, éd. Pearson Education, 2007

-Bonoma, Thomas (1958).*The Marketing Edge*:

2.2 –Définition

La notion d'administration du personnel, au sein de l'entreprise, a évolué à travers le temps pour devenir la gestion des ressources humaines (GRH).

Ce dernier concept est beaucoup plus large puisqu'il dépasse la simple administration pour englober le management du capital humain de l'entreprise, avec toutes les nouvelles fonctions qui en découlent.

A ce titre, la gestion des Ressources Humaines comporte plusieurs facettes, complémentaires, indissociables et surtout, indispensables à la bonne marche de l'entreprise. Elles composent les caractéristiques de cette activité primordiale dans l'organisation. En effet, la gestion des Ressources Humaines détermine la stratégie de fonctionnement de l'entreprise et le suivi des performances car elle comprend :

- La gestion du recrutement et des affectations
- La gestion des rémunérations
- La gestion des carrières
- La gestion des formations
- La gestion sociale
- L'appréciation de la performance.

Mais cette définition est loin d'être exhaustive, étant donné que la gestion RH s'étend aussi aux domaines suivants :

- La responsabilité sociale de l'entreprise
- La gestion du temps de travail de chaque salarié
- La gestion du dialogue social

- La gestion des connaissances
- L'hygiène et la sécurité

2.3 - Les objectifs de la gestion des ressources humaines

L'objectif majeur du management des ressources humaines s'inscrit dans la recherche de la performance de l'entreprise dans l'intérêt de tous. Cet objectif principal se découpe en objectifs secondaires qui concourent à l'atteindre :

- Augmenter la motivation
- Valoriser les compétences
- Améliorer l'organisation en la rendant flexible
- Faciliter l'accès à l'information
- Favoriser l'adaptation des nouveaux à leur nouveau poste et des anciens à l'évolution de leur poste
- Répertorier les compétences
- Inciter les salariés à s'approprier de nouvelles compétences nécessaires à l'entreprise
- Recenser les compétences déjà existantes et inutilisées
- Créer des passerelles entre les postes et entre les services
- Responsabiliser les salariés à tous les niveaux

De multiples objectifs peuvent être poursuivis par les services RH, comme nous avons déjà cité, en servant plusieurs finalités. Ainsi un objectif d'équité en emploi va affecter chacune des grandes activités des RH comme le recrutement, la formation, etc.

Mais cinq grands ensembles d'objectifs peuvent concourir à les englober tous :

- **Attirer** : c'est préoccupation majeure liée à une planification adéquate des RH. Il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant d'employés qui possèdent les habiletés et l'expérience requises.
- **Conserver** : l'élaboration de programme de relève, le soutien à la gestion de la carrière, les programmes qui favorisent la promotion interne sont des préoccupations tout aussi primordiales que l'embauche.
- **Développer** : la formation requiert une place centrale dans le développement des RH et des compétences recherchées
- **Motiver et satisfaire** : rémunération, communication santé et sécurité au travail sont à la base de la motivation des RH
- **Etre efficace** : l'atteinte d'un haut niveau de performance est l'ultime objectif lié aux autres activités RH comme l'attraction, conservation et développement des RH.

2.4 - Les activités de la GRH :

Au cours des années la fonction de la gestion des ressources humaines s'est développée de plus en plus. Au début on la nommait '*Administration du personnel*' et elle concernait seulement la gestion administrative du personnel. Après la révolution qu'a connue le secteur industriel elle s'est développée pour devenir une gestion des ressources humaines regroupant à la fois la gestion administrative et d'autres activités récentes notamment ; la formation, la gestion des carrières, etc.

2.4.1 - Administration du personnel

- Enregistrement, suivi et contrôle des données individuelles et collectives du personnel de l'entreprise.
- Tenue des documents et registres imposés par la réglementation en vigueur.
- Application des dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise (conventions collectives, accords d'entreprises).
- Relations avec les services administratifs de l'entreprise, de l'inspection du travail.
- Développement des outils informatiques de la fonction (outils de pilotage).

- Administration des rémunérations (fixation, harmonisation, primes diverses, paie, etc.
- Calcul des charges sociales.
- Calcul et répartition des avantages sociaux propres à l'entreprise, ainsi que la gestion des activités d'assistance du personnel.

2.4.2 - Gestion des RH et des coûts

- **Gestion des emplois** : gestion prévisionnel de l'emploi, programme de recrutement, embauche, gestion des carrières et promotion, analyse des postes, entretien individuel.
- **Gestion des rémunérations** : permet l'analyse et l'évaluation des postes, des grilles de salaire, politique de rémunération, intéressement et participation.

Les 5 tâches de la gestion des ressources humaines :

- Prévision des besoins qualitatifs et quantitatifs
- Recrutement
- Processus formalisé d'évaluation des emplois-postes
- Processus formalisé d'évaluation des personnes
- Promotions et mutations

Les 4 tâches des coûts :

- Suivi du système de rémunération

- Révision des situations individuelles

- Elaboration des budgets des coûts du personnel

- Recherche d'allègement des coûts

2.4.3 - Formation

Les principales tâches qu'incombent à un chargé de formation sont de détecter les besoins, établir le plan de formation, mettre en place la formation, évaluer les résultats.

L'objectif est le maintien dans le poste en fonction des évolutions techniques, l'évolution des compétences pour progresser au sein du poste et passer au niveau supérieur.

2.4.4 - Le développement social

Ce sont les composantes de ce stade de développement de l'environnement social de l'entreprise.

- Partie de reconfiguration de l'organisation du travail

- Définition des postes et gestion des compétences

- Adaptation aux nouvelles technologies

- Adaptation aux variations de volume d'activité

- Projet d'entreprise et reconstruction du lien social

- Méthode participative (cercles de qualités)

- Développement de la créativité

- Développement des outils de participations financières (intéressement, etc.)

2.4.5 - L'information et la communication

Cela définit les étapes suivies afin de communiquer un message au sein de l'organisation.

- Définir les destinataires du message

Définir le support (réunion, intranet, papier, etc.)

Concevoir et diffuser le message

2.4.6 - L'amélioration des conditions de travail

Pour améliorer les conditions internes des entreprises, elles doivent faire attention à certains critères, par exemple :

Climat de travail favorable

Hygiène et sécurité

Condition de travail

Aménagement du temps de travail

Gestion des activités dites sociales

2.4.7 - Les relations sociales

Ils concernent la vie et la culture de l'entreprise il faut s'assurer d'une bonne négociation de salaire, de temps de travail, de protection sociale, etc.

2.4.8 - Conseil à la hiérarchie dans la gestion du personnel

Pour établir un bon style de commandement il faut respecter :

Les processus et méthode de gestion du personnel

Le traitement des cas individuels

La recherche des solutions pour les conflits détectés

2.4.9 - Les relations externes

Il est nécessaire de s'assurer que les relations nouées avec des organismes externes sont solides tel que :

□ Les inspections de travail

□ Les organismes sociaux

□ Le cabinet de recrutement, etc.

2.5 - L'organisation de la fonction

Dans un contexte économique et social incertain, la Fonction Ressources Humaines doit, plus que jamais, répondre à de fortes exigences en termes de **performance et de rentabilité** :



2.6 - Les nouveaux enjeux de la fonction RH

Il est loin le temps où la fonction RH était essentiellement centrée sur la paie et l'administration du personnel. Depuis plus de 25 ans, les nombreuses restructurations de sociétés ont considérablement complexifié les environnements socio-économiques obligeant les RH à se doter de SIRH (Système Information des Ressources Humaines) capables de répondre aux nouvelles contraintes.

C'est ainsi que les responsables RH ont vu leur rôle progressivement évoluer vers une véritable gestion du capital humain. On a alors assisté à une tendance d'externalisation de la fonction de paie pour leur permettre de se recentrer sur la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences), la gestion des carrières, la rétention des talents, les « successions plans », les politiques d'intégration et de fidélisation du personnel etc.

Très sensibles aux dimensions sociétales, sociétales et environnementales, les nouvelles générations sont en quête de « sens » et à la recherche du bien-être dans l'entreprise, elles sont aussi très attachées à l'utilisation des dernières technologies.

C'est bien cette dimension, que désormais les DRH doivent prendre en compte et concilier avec des environnements de plus en plus soumis à la concurrence internationale, toujours régis par

Le profit pendant que leurs salariés sont en quête de bien être, de cohérence entre les valeurs affichées de l'entreprise et la prise de décisions au sein de ces mêmes sociétés.

Au-delà d'être les garants de la cohésion sociale, les DRH doivent maintenant plus qu'auparavant être aussi les garants de la santé physique et morale des salariés face aux risques psycho-sociaux, que génère cet environnement très concurrentiel et très diversifié.

Gestionnaire du capital humain, business Partner, juriste, homme de relations sociales, grand communicant, défenseur des valeurs de l'entreprise, garant du bien-être, de la santé physique et morale des salariés, de la cohésion sociale, ils doivent aussi vivre à l'heure du numérique.

Enfin, s'ils appartiennent à des environnements internationaux, il leur faudra aussi gérer des cultures et des dispositifs légaux différents.

3 - Qu'est ce que le marketing RH ?

3.1 - Les fondements du marketing RH

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

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

Ce marketing opérationnel est adapté pour une politique de court terme qui doit être constamment adaptée aux variations et situations du marché.

Enfin, l'activité marketing ne se limite pas à l'élaboration d'un produit ou au choix d'un prix ou d'un mode de distribution.

« Une entreprise qui veut aller au-delà doit concevoir et transmettre des informations sur ses produits. C'est ce que l'on appelle le plan de communication. Il est essentiel dans la stratégie de Marketing opérationnel. »⁸

8

http://www.memoireonline.com/10/09/2751/m_Le-Marketing-RH-dans-les-SSII--Une-veritable-solution-pour-optimiser-ses-recrutements-et-la-peren8.html

3.2 - Définition et types

Le marketing RH est une technique de gestion du personnel en vue de développer l'image employeur de l'entreprise ou de toute autre organisation, qui a pour but de faciliter la gestion des talents. Le marketing RH est un concept récent qui s'approprie les bases et les techniques du marketing et de la communication d'entreprise. Il vise à séduire les futurs collaborateurs sur le marché de l'emploi externe et à fidéliser les compétences de l'entreprise.

Le marketing RH est une science complexe qui intègre plusieurs facteurs clés pour :

- vendre, valorisé
- conserver les meilleurs employés en leur offrant les meilleures conditions de travail
- développer l'innovation, l'implication, la motivation

- assurer le leadership de l'entreprise

Les 4 P du marketing RH en analogie avec les 4 P du marketing produit :

- Production = Productivité / Performance
- Place = Participation / Potentiel
- Promotion = Parcours / Développement
- Prix = Salaire / Récompenses / Primes / Avantages.

Les types du marketing RH

Le marketing RH peut être appliqué de deux manières :

- **Marketing RH** externe, c'est-à-dire toutes les actions qui ciblent les candidats potentiels. Il s'agit donc de promouvoir le positionnement employeur de l'entreprise et son identité.
- **Marketing RH** interne concerne, quant à lui, les différentes pratiques visant à consolider la relation employeur/employés. Ainsi, l'identification et la communication de la stratégie d'entreprise, la consolidation des pratiques de gestion ou encore la promotion des avantages offerts par l'entreprise pourront constituer quelques-uns des éléments de marketing RH interne permettant de fidéliser les employés et d'accroître leur attachement à l'entreprise. L'image employeur est différente de l'image de marque d'une entreprise.

3.3 - Les objectifs du Marketing RH

Globalement, le concept du marketing RH c'est l'application d'une démarche de marketing classique dans la fonction RH. De ce fait et partant du postulat que le rôle de la fonction RH est **d'attirer, retenir et développer les meilleurs talents**, nous pouvons conclure que le concept de marketing RH consiste pour l'entreprise à se rapprocher de sa cible (talents), à obtenir sa satisfaction en adaptant l'offre (politique RH) et à établir des relations de qualité (comportements, valeurs) pour construire un succès durable (fidéliser).

Les objectifs stratégiques visés par l'approche du marketing RH, et les acteurs ciblés :

L'entreprise n'est plus en situation d'attente comme par 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 pour attirer les meilleurs. Le premier objectif est donc d'attirer les meilleurs talents qu'ils soient potentiels (étudiants) ou réels lorsqu'ils sont

en activité chez la concurrence. Le deuxième objectif pour l'entreprise est de retenir ces talents en proposant une offre Employeur, devant même être individualisée dans certains cas. Pour ce, les techniques utilisées sont similaires à celles du marketing (segmentation, étude des besoins, développement de services spécifiques et communication). Globalement et dans la recherche continue de performance de l'entreprise, l'objectif est d'acquérir et de retenir les meilleurs talents, mais surtout de faire en sorte à ce qu'ils soient engagés. Des techniques permettent aujourd'hui de mesurer le niveau d'engagement des salariés comme on mesure le niveau de satisfaction d'un client pour adapter l'offre.

Les principaux axes de réflexion du Marketing RH, Les 4P.

Comme pour le marketing classique, l'entreprise réalise son diagnostic interne et externe et travaille sur le positionnement de l'offre RH adéquate. Différentes démarches peuvent être utilisées dont le Marketing-Mix connu par l'abréviation « 4P » et qui sont :

- **Produit** : Choix des processus RH et des prestations associées. Une segmentation de l'offre permet aussi de bien cibler la population concernée (tel service pour telle catégorie)
- **Prix** : détermination du coût direct et indirect de la prestation, pour une décision objective sur la prestation à proposer
- **Place** (distribution) : choix des canaux de distribution appropriés (service en intra ou à l'extérieur, en ligne, etc.)
- **Promotion** : choix de l'outil de communication interne adéquat pour la promotion de l'offre RH (direct ou via les managers, intranet, etc.)

Les actions à mener pour répondre aux objectifs RH ?

Par rapport aux principaux objectifs RH qui consistent à attirer, fidéliser et engager les talents, un certain nombre d'actions sont à mener :

- Pour pouvoir attirer les meilleurs talents externes, un changement d'état d'esprit est nécessaire. En fait, recruter n'est plus seulement trouver le bon candidat pour le bon poste, mais avoir la capacité à anticiper et déclencher la rencontre entre le bon candidat et le bon poste d'où la nécessité d'aller à la rencontre du candidat et de rendre l'entreprise beaucoup plus « visible ». Un des outils est la relation avec les écoles (témoignages pendant le cursus, présence dans les forums, offre de visite d'entreprise, offre et encadrement de stages, etc.)

• On peut attirer les meilleurs, mais le plus important reste de les garder et de les fidéliser. Dès le départ, une démarche d'accueil et d'intégration est importante. Par la suite, les outils de gestion, évaluation, développement doivent être clairs et transparents. Une gestion individualisée des talents et des hauts potentiels est indispensable pour leur donner la visibilité nécessaire en termes de carrière. Enfin, des actions liées à la rémunération sont également conseillées (éléments variables, système d'intéressement...)

• Quand on attire et on fidélise des talents, ce n'est pas seulement pour qu'ils restent présents dans l'entreprise, mais plutôt pour qu'ils soient réellement engagés et apportent la contribution nécessaire au succès de l'entreprise. En termes d'actions, il s'agit d'écouter les salariés (par des enquêtes professionnelles), évaluer les besoins et orienter sa politique RH selon les leviers identifiés.

3.4 - Quelle est la bonne démarche pour concevoir une stratégie de marketing RH ?

Travailler son attractivité auprès des candidats. Cela signifie repositionner son image employeur. Un ensemble d'outils peuvent être déployés comme :

- ✓ L'élaboration d'un film institutionnel sur l'entreprise,
- ✓ L'élaboration des contacts écoles (stages, visites d'entreprises, participation aux forums d'étudiants...),
- ✓ La mise en place d'un programme d'accueil, d'intégration et d'accompagnement,
- ✓ L'établissement de plans de carrières individualisés dans la mesure du possible,
- ✓ Le développement des avantages sociaux et le bien-être du capital humain tout en respectant l'équilibre charge de travail/vie privée,
- ✓ La mise en place d'outils de fidélisation et de développement du sens d'appartenance.

3.5 - Quels sont les facteurs clés de succès du marketing RH ?

Le premier facteur a trait à l'état d'esprit qui doit être installé pour traiter l'employé au même titre qu'un client. Car motivé et engagé, il peut contribuer au succès de l'entreprise.

Sur le plan opérationnel, quelques facteurs nous semblons importants :

- Des outils professionnels pour attirer les talents (organisation d'évènements ou développement et mise à jour de site web)
- Une réelle politique d'accueil et d'intégration,
 - Un réseau social interne aligné à la stratégie de l'entreprise et à jour
- Une bonne segmentation des effectifs pour bien cibler les services RH
- un bon positionnement prestation/coût (Prix/Produit)
- Un choix judicieux des canaux de distribution de l'offre RH
- Un système rodé d'écoute des salariés pour travailler sur les leviers permettant leur engagement.

3.6 - Marketing RH : quel apport ?

Cette démarche apporte indiscutablement des changements importants dans la façon de faire des opérationnels RH. On peut les reprendre de manière synthétique dans les différentes composantes de l'approche marketing RH :

- Pour attirer les talents, les responsables RH n'attendent plus de recevoir des demandes d'emploi. Ils vont vers les candidats et pour ce faire, ils doivent adopter de nouveaux

Comportements, avoir de nouvelles compétences, faire preuve de nouvelles qualités qui vont les différencier par rapport à la concurrence.

- Pour fidéliser les talents, la fonction RH ne doit plus agir comme fonction support qui attend d'être sollicitée ou d'être interpellée par un problème de vacance de poste, de démotivation, etc. Elle doit aujourd'hui raisonner performance et donc compétence et anticipation pour avoir et développer ces compétences.
- Enfin contrairement au passé où la RH essayait surtout d'avoir des salariés satisfaits, elle doit aujourd'hui faire en sorte à ce qu'ils soient réellement engagés pour contribuer à la performance de l'entreprise d'où un changement évident dans les exigences d'un poste de professionnels RH.¹⁰

Comment élaborer un plan marketing RH

La démarche dépendra des spécificités de l'entreprise. Cependant, certaines étapes semblent être nécessaires pour la mise en œuvre du plan :

- Connaissance du marché et de l'environnement RH
- Construction d'une offre Employeur permettant de favoriser l'attractivité des talents
- Segmentation des effectifs et connaissance des besoins des différentes catégories de personnel
- Identification des leviers sur lesquels il faut agir en mettant en place une « stratégie de vente des services RH »
- Identification des canaux et moyens de communication.

10

http://www.lematin.ma/supplement/emploi/Marketing-RH_A_Nouvelle-approche-pour-un-management-efficace/Marketing-RH_Une-nouvelle-approche-pour-un-management-plus-efficace/176614.htm

!

3.7 - Segmentation de la population RH

Le marketing RH est bien plus complexe qu'une simple opération de communication, aussi ciblée soit-elle. Il s'agit d'un ensemble d'analyses, de techniques et d'actions visant à développer, lancer et assurer le développement de services ou de produits issus de la fonction ressources humaines ; ces produits RH ou ces services RH sont destinés à un ensemble de cibles – toutes différentes – unies par un trait commun : la relation privilégiée à construire (société, potentiels de nouveaux candidats, monde associatif...), à développer (salariés actuels et futurs, hauts potentiels, anciens...), à renforcer (motivation des salariés) ou encore à gérer.

Le point de départ de cette démarche est la compréhension du marché (et donc des clients) pour apporter une réponse commerciale adéquate ; il s'agit de faire acheter, en passant par un produit répondant aux attentes, de penser l'accessibilité du système de distribution et,

finalement, de privilégier une politique de prix en ligne avec le produit et les objectifs de pénétration de l'entreprise.

Si le mot commercial peut choquer, il traduit au mieux la réalité actuelle. Toute stratégie marketing s'emploie à tout faire pour qu'un produit se vende mieux et plus. Le marketing RH ne diffère en rien de cette approche. Il vise à analyser un marché, à proposer des prestations RH (des produits ou des services), à les lancer (créer le besoin) et à les faire acheter par les clients potentiels bien ciblés.

Dans le cadre de notre recherche, nous considérerons l'acte d'achat comme étant un acte d'usage. Un service RH utile sera employé par les personnes pour lesquelles il a été développé. Pendant longtemps, cette « valeur d'usage » a principalement été due à la dimension obligatoire, ou à la contrainte, liée à la nature même du service RH. Les nouvelles réalités de la fonction RH mettent en avant le besoin de conviction et de buy in, autrement dit d'adhésion à un service pour en favoriser la mise en place et le développement.

3.8 - Passer d'une culture « produits » à une culture « clients »

Un véritable état d'esprit « marketing RH » nécessite de penser différemment (dans) l'entreprise. Cette réflexion nécessite de dépasser la pensée « produit » pour privilégier la

Notion de « clients ». Le client occupe aujourd'hui une place centrale au sein de toutes les fonctions et processus des entreprises, et la fonction RH ne semble pas y échapper. Preuves en sont toutes les réflexions centrées sur le client ou encore le renforcement des démarches qualité. Encore faut-il saisir que la notion même de client a évolué.

□ Les limites d'une pensée « produit »

Pendant trop longtemps, le point de départ de la stratégie RH a été le produit ou le processus, considéré comme la raison d'être de la fonction : la paye, le recrutement, le contrat de travail, etc. constituaient autant de produits différents qui devaient être mis en place, ou au mieux implantés, pour montrer le sérieux et l'efficacité de la fonction RH. Il fallait faire du techniquement beau plutôt que de l'efficace, de l'innovant plutôt que de l'utile, du technique plutôt que du vendable !

Par souci de reconnaissance, les experts de la fonction ont progressivement développé des services ou des produits en concentrant leur énergie sur le développement technique. De belles initiatives sont nées, ainsi pilotées par les RH, avec pour uniques participants... des représentants de la DRH.

Quelles en ont été les conséquences ? Plusieurs produits RH sont nés de cette vague de recherche de la reconnaissance de l'expertise, valorisant la réalisation plutôt que l'utilité. Comme un ingénieur enfermé dans sa recherche, le rôle du praticien RH ne doit pas être réduit à un développeur de produits et de services, centré sur l'excellence technique, au détriment de la dimension humaine.

L'expertise technique a cela d'intéressant qu'elle « isole » et rend indispensable en soulignant l'importance du savoir théorique. Au même titre qu'un médecin utilise volontairement un langage incompréhensible pour éviter une perte de pouvoir, le professionnel RH s'est positionné en connaisseur « du personnel », au risque de déresponsabiliser l'organisation et de faire croire qu'un processus était, à lui seul, une solution.

□ Connaître les attentes de ses clients

Connaître les clients – et leurs attentes – permet de construire une offre qui s'articule autour des questions suivantes (inspirées du schéma de Lasswell1) :

- ✓ À qui ? À qui cherchons-nous à vendre ? Quelle cible, quel segment ? Pour quel résultat ?
- ✓ Quoi ? De quoi ma cible a-t-elle besoin, envie ? Pourquoi et pour quoi ? Quels sont les objectifs et quel est le processus de développement de cette offre de produits ou de services ?
- ✓ Comment ? De quelle façon allons-nous atteindre la cible identifiée

? Quelles sont les composantes de mon service qui vont intéresser, attirer, discriminer le choix, ou faciliter l'acte d'adhésion ?

- ✓ Où ? Où mettre à disposition de mes clients le service choisi ?

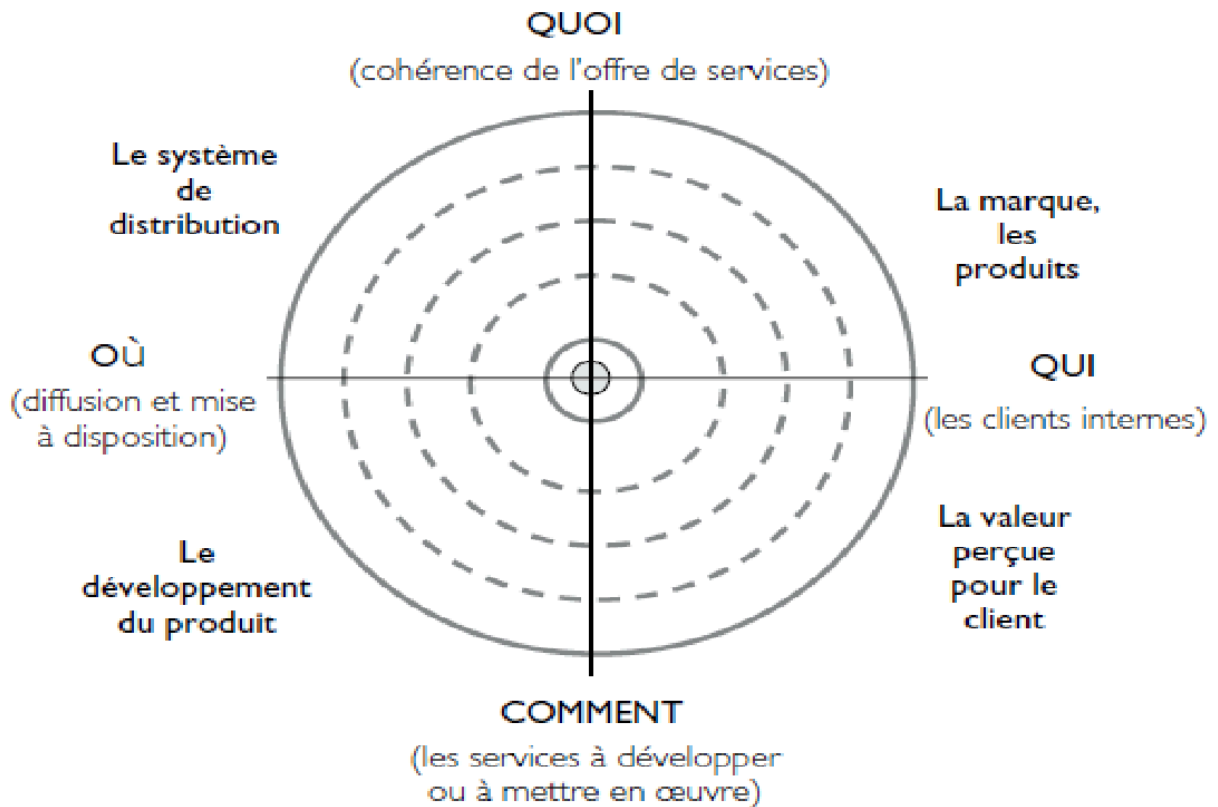
Quel système de distribution, d'accès au produit ou d'information est le plus efficace ?

- ✓ Quand ? À quel moment le client ciblé sera plus réceptif, quelle est la séquence logique de lancement à respecter, comment éviter la surcharge ou le télescopage des initiatives, comment assurer la cohérence globale ?

L'intersection des quatre premières dimensions nous amène à nous poser des questions sur :

- ✓ les produits RH ou les services RH,
- ✓ la notion de valeur (prix, bénéfices),
- ✓ la mise en place d'un système de distribution structuré et adapté,
- ✓ le cycle de développement du ou des produit(s).

C'est ce que reprend la figure dessous – sous forme de radar – en positionnant différentes dimensions du marketing mix (distribution, marque, valeur, développement, produit) sur certains axes auxquels ils sont associés. Plus le service se rapproche du cercle central et plus il intègre l'ensemble des dimensions (quoi, qui, comment et où), pour faire l'objet d'une démarche globale. Plus il s'en éloigne et plus il reste dans une approche simple, souvent dictée par des critères techniques plus que stratégiques.



B to B et organisation syndicale

Prenons l'exemple d'un syndicat, qui par nature est une organisation structurée, elle-même en charge de son propre marketing, voire elle-même distributrice de services RH. Le B to B s'applique à cette relation, car l'organisation syndicale est elle-même soumise à des objectifs, une stratégie et des clients. La nature du service (sophistication), la politique de prix et de valeur (négociation, accords d'entreprise), le mode de distribution et d'accès (relations directes, interventions tierces) ou le mode de relation et de communication (lobbying, influence directe, gestion de conflits) – et donc, plus largement, la stratégie marketing – seront donc différents de ceux qui seront appliqués à une relation directe avec des salariés.

Le schéma de Lasswell décrit le processus de la communication à partir de questions clés (comme : qui ? dit quoi ? par quels canaux ? à qui ? avec quel effet ?) et qui permet de cerner un problème, généralement dans l'analyse des aspects d'une communication.

Cependant, il ne s'agit pas ici d'établir un véritable tableau de bord

Nous ne faisons pas référence à la méthode du même nom, la méthode Radar. Il s'agit juste de montrer quelles sont les véritables questions que la DRH doit se poser vis-à-vis de son propre marché.

Être orienté client suppose ainsi de segmenter son marché pour cibler ses clients : il ne s'agit de rien d'autre que de « customiser » son offre RH, à l'instar de ces cafétérias plan qui ont vu le jour depuis quelques années dans les packages de rémunération. Et la flexibilité de ces plans permet d'ajuster l'offre RH aux besoins des différents segments de salariés.

Pour construire cette démarche individualisée, le marketing RH intègre des outils marketing indispensables, permettant de rendre son action de proximité et de conviction la plus efficace possible, via une analyse de marché structurée, une segmentation de la clientèle efficace et un ciblage en phase avec la stratégie RH.

3.9 - Outils de mesure de l'efficacité du marketing RH

Les 10 étapes clés pour mettre en place un marketing RH efficace :

Étape 1 – Définir le leadership de l'organisation Le leadership est constitué de 5 forces cohérentes qui sont :

L'ambition de l'entreprise
La culture de l'entreprise
Les valeurs de l'entreprise
Les discours et la communication exprimant ces valeurs
Les comportements exprimant ces valeurs

Étape 2 – Valider les talents clés de l'entreprise

Un talent est la somme du profil de la personne des compétences intrinsèques, des compétences techniques et des convictions personnelles.

Étape 3 – Mettre en cohérence les talents et les ambitions

En fonction des ambitions de l'entreprise et de ses objectifs, elle doit définir les talents dont elle a besoin, c'est à dire, dressez le tableau des convictions, des croyances, des comportements, des expertises, des compétences intrinsèques et des compétences techniques que vous devrez développer pour atteindre vos objectifs. Transformer cette analyse en plan d'action pour votre recrutement et la gestion de vos employés actuels

Étape 4 – Mettre en cohérence l'encadrement et la gestion des talents

En fonction de votre ambition, faites évoluer le rôle de l'encadrement pour qu'il puisse à son tour faire évoluer les convictions, les croyances, les comportements, les expertises pour atteindre vos objectifs

Étape 5 – Créer, développer une culture d'entreprise forte et attractive

Travailler en permanence à mettre en cohérence avec les valeurs, les discours, les comportements, la gestion des équipes.

Étape 6 – La confiance

Partager l'information, reconnaître les talents, récompenser les réussites, récompenser l'effort, posséder et surtout utilisez les outils ad hoc pour définir la contribution, mesurer les résultats avec impartialité.

Étape 7 – Communiquer et former

Communiquer les valeurs, la citoyenneté, l'engagement de l'organisation, former, éduquer, enrichir la culture des employés, leur capacité à analyser, à critiquer, à débattre et donc à créer, à évoluer et à faire évoluer l'organisation.

De ces actions naissent l'identité et l'image de l'entreprise

Étape 8 – Image et identité

L'image est ce que vous projetez, l'identité est ce que vous êtes. À partir de votre identité préalablement définie dans les 7 premières étapes, vous pouvez désormais projeter la meilleure image de l'organisation

Étape 9 – Écouter – Agir

Écouter les employés, valider les comportements, écouter le marché, regarder la concurrence, être en éveil, oser autrement.

Étape 10 – Mesurer les résultats de votre marketing RH Avec les critères suivants :

- ✓ Recevoir spontanément meilleurs CV
- ✓ Réduire la rotation des employés
- ✓ Réduire le budget recrutement
- ✓ Réduire les coûts de formation
- ✓ Augmenter la performance globale
- ✓ Réduire l'absentéisme et, ou du présentéisme
- ✓ Augmenter de la productivité

- ✓ Réduire les conflits, des réunions chronophages
- ✓ Augmenter le niveau d'adaptabilité de l'organisation

- ✓ Accroître les résultats globaux de l'organisation
- ✓ Progresser la créativité
- ✓ Augmenter la Capacité de la résolution de problème
- ✓ Augmenter le rayonnement de l'organisation, des marques et des produits etc.

Chapitre 2 : L'image de marque employeur

1) Collecte de réponses :

Pour collecter les réponses des questionnaires reçus, qui sont au nombre de dix, nous avons dressé un tableau sur Excel afin d'avoir une base de donnée. Pour faire des statistiques, nous nous sommes basées par la suite sur le tableau suivant :

Nous avons rempli le tableau par les informations données sur les questionnaires (voir annexe)

1) Remarques sur les réponses collectées :

✓ Mme HAYAT BOUKRIT assistante ressources humaines chez l'Office Chérifien des Phosphates leader marocain de l'extraction et commercialisation du phosphate a répondu à notre questionnaire, en montrant que le groupe effectue tout un parcours d'intégration pour les nouveaux recrues. Il fait également un suivi et met en place un processus de fidélisation des employés, en leur accordant des avantages multiples et en les motivants par le billet des formations, d'une bonne gestion des carrières, une possibilité de mutation externe et des horaires flexibles. L'objectif principal du groupe OCP est de fidéliser ses employés et attirer les profils les plus adéquats.



- ✓ Pour SAID EL QAMBOUI responsable ressources humaines de **Central laitière**, elle a confirmé que le service laitière de la société fournit un grand effort afin de fidéliser ses employés et attirer les meilleurs profils existants sur le marché de travail grâce à une adaptation des horaires flexibles pour les employés, et aux avantages multiples qu'ils leur accordent. Aussi, elle ajoute que le parcours d'intégration joue un rôle essentiel dans l'attraction de ces profils spécialisés.



- ✓ Quant à M.MOHAMED GHAYATE directeur Ressources Humaines de LA SAMIR spécialisé dans l'industrie du raffinage et qui recrute également plus que 200 personnes, il a insisté que pour établir une bonne démarche du marketing rh, il faut jouer avec deux cartes : la première consiste à suivre une bonne démarche d'intégration des nouveaux recrues pour qu'ils construisent une bonne impression sur l'entreprise et qu'ils partagent la même vision que celle de l'entreprise. La deuxième carte consiste à fidéliser les employés de l'entreprise, tout en leur accordant des primes individuelles et collectives, des retraites supplémentaires, des voitures de services, aussi établir une bonne GPEC et des formations intéressantes, afin de créer une image de marque employeur robuste qui attirera les profils adéquats et gardera les employeurs attachés à l'entreprise.



- ✓ Pour une entreprise spécialiste de fabrication de porcelaine sanitaire, Mme SANAE RIFAWI qui est la responsable RH, confirme que l'intégration des nouveaux collaborateurs est importante, dans son entreprise. Le service communication organise une journée d'intégration, un suivi et un processus de fidélisation qui se base sur l'adaptation des horaires flexibles, chose qui encourage les salariés et les motive. Ils mettent également à leur disposition plusieurs avantages sociaux tels que les primes et les voitures de services rien que pour fidéliser les collaborateurs et améliorer une bonne image de marque employeur.

- ✓ Placé sur la zone industrielle de Berrechid, Tata hispano est une entreprise spécialisée dans le montage et la fabrication de carrosseries. son responsable des ressources humaines, M. LAHNA NAJIB, a affirmé que l'intégration des nouveaux collaborateurs est indispensable pour les entreprises qui veulent acquérir une bonne image de marque employeurs et qui veulent fidéliser davantage leurs employés, alors qu'il existe plusieurs démarches qu'il faut établir pour un bon marketing rh, notamment la GEPEC, la formation et les horaires flexibles etc. ainsi qu'accorder des avantages sociaux aux employés.



- ✓ M.KAIDOR YOUNESS responsable des ressources humaines de AL OMRANE, a répondu à notre questionnaire en montrant que son entreprise accorde une immense attention à l'intégration des collaborateurs par le billet des livrets d'accueil. Elle confirme aussi que la GPEC, la formation et la mutation encouragent et motivent les employés à mieux persévérer. Et en leur accordant des avantages sociaux, le service communication cherche à véhiculer les valeurs de l'entreprise, à fidéliser les salariés, réduire le turnover et cherche la meilleure façon d'intégrer les collaborateurs.

