

Le Marketing RH, démarche clé pour développer une image-employeur attractive, capter les talents et fidéliser les collaborateurs

DROUAZI Yasmine / Maître de conférences A - Université
M'Hamed BOUGARA Boumerdes

ya.drouazi@gmail.com

Received: 28/05/2018 ; Accepted: 31/10/2018

المخلص:

تكمن القوة المحركة للمؤسسة في رأسمالها البشري، فكل استراتيجية تطوير، امتداد، أو عصرنه، ... تعتمد على الموارد البشرية. و بالتالي تواجه المؤسسة تحدي القدرة على رسم صورة وعلامة متميزة للوظائف الجذاب، و الجمع بين تقنيات التسويق مع استراتيجية الموارد البشرية للمؤسسة، حيث أن الموظف الحالي أو المستقبلي يعتبر كزبون لقسم الموارد البشرية، وهذا يهدف وضع خطة تسويق الموارد البشرية تسمح بطرح عروض عمل جذابة للمواهب و الكفاءات، و كذا انشاء مسعى واضح المعالم لعملية التوظيف، استقبال و إدماج الموظفين في المؤسسة، و تحقيق ولائهم.

الكلمات المفتاح: صورة الموظف، هوظف جذاب، خطة تسويق الموارد البشرية، ولاء المستخدمين.

Résumé : La force motrice de n'importe quelle entreprise réside dans son capital humain, aussi toute stratégie de développement, extension, modernisation, ... se base sur les ressources humaines. Sur un marché d'emploi se caractérisant par une rarefaction des ressources compétentes, l'enjeu est de bien dessiner son image d'employeur attractif et associer les techniques du marketing à la stratégie RH, où le collaborateur présent ou potentiel est considéré comme client de la structure RH, pour produire un plan marketing RH, permettant de mettre sur le marché de l'emploi des offres captivantes des talents, tracer une démarche de recrutement et intégration fiable et enfin fidéliser les collaborateurs internes.



Mots clés : image-employeur, employeur attractif, plan marketing RH, fidéliser les collaborateurs

Abstract: The motor force of each company is in the human capital, therefore the development strategy, the extended strategy, modernisation ... are based for human resources. The job market is characterized by rarefaction of the competences resources, the goal is to arrive in the order of employer appeal with a best image, and associate the marketing technical to the RH strategy, when the collaborate is considered as costumer of the RH department. To produce finally a marketing RH plan, in order to drop at job market, a job offers at the best form and captivates talents, define the recruitment and integration process and build an employee loyalty.

Key words: employer image, employer appeal, marketing RH plan, employee loyalty.

Introduction

Le facteur humain dans une entreprise représente un potentiel et un élément clé de sa performance, aussi il représente sa force motrice en matière de productivité et créativité, et donc un capital concurrentiel déterminant. A vrai-dire, disposer de ressources humaines compétentes, représente un enjeu stratégique pour l'entreprise.

Le marché de l'emploi se compose de deux façades : les recruteurs (producteurs d'offres d'emploi) et les candidats (postulants). Derrière une offre concurrentielle et performante, un travail de marketing est primordial pour la cadrer, la positionner mieux sur le marché de l'emploi et cibler les bonnes compétences (emploi-client).

D'où la problématique du présent travail, exprimée via la question suivante :

Comment que le plan marketing des ressources humaines, peut développer une image-employeur attractive, permettant ainsi de capter les compétences couvrant les besoins stratégiques de l'entreprise, les recruter et les fidéliser ?

Pour prendre en charge cette problématique, on pose les hypothèses suivantes :

- Disposer d'une image-employeur attractive incitera-t-il plus efficacement les postulants externes et les prescripteurs internes ?
- Est-ce que le plan marketing des ressources humaines permet de tracer et développer cette image-employeur attractive auprès des demandeurs d'emploi, et surtout ceux les plus compétents ?



- Le plan marketing RH, permet-t-il de recruter différemment, accueillir et intégrer les candidats compétents et aussi les fidéliser ?

L'importance du sujet de cet article réside dans le fait que le besoin en ressources humaines n'est rien d'autre que la traduction de la stratégie de l'entreprise à court, moyen et à long terme. C'est dire ce sont ces ressources humaines compétentes qui devront s'approprier des objectifs de cette stratégie et les réaliser dans le futur proche. Depuis beaucoup de temps passé, on pensait que le travail consiste tout simplement à faire une offre consistante et trouver les médias adéquats afin de cibler bien ces futurs candidats pour l'offre.

Réellement, beaucoup de candidats ne sont pas intéressés de postuler pour des offres d'emploi de certains recruteurs même s'il s'agit d'une offre bien ficelée et attirante. Pour cela, faire le montage d'une offre consistante est insuffisant, plutôt en amont il faut aussi que le recruteur dispose d'une image-employeur attractive pour arriver à capter ces ressources humaines compétentes dans un marché d'emploi très concurrentiel.

Sur un marché qui se caractérise de plus en plus par une raréfaction des ressources humaines, les responsables des ressources humaines ne peuvent plus se contenter de gérer des flux de personnels entrant. Le plan marketing RH est là pour traduire la stratégie de l'entreprise en matière de besoins en ressources humaines et de développer une image-employeur de qualité, pour un meilleur positionnement sur le marché de l'emploi. L'offre d'emploi constituera une étape finale dans cette démarche ciblant les bonnes compétences recherchées. Les actions suivantes consistent à recruter ces talents, les accueillir et intégrer et aussi les fidéliser.

Il est à noter aussi que l'image-employeur peut servir de la même manière lorsqu'il s'agit d'une bourse d'emploi de recrutement interne à l'entreprise.

On a adopté le plan suivant :

1. Concepts liés au marketing RH
2. Développer une image-employeur attractive
3. Le plan Marketing RH : recruter différemment et fidéliser

- 1. Concepts liés au marketing RH

Marketing : ce mot évoque souvent les techniques utilisées par la publicité pour faire consommer tel produit ou tel service à des consommateurs réputés, plus précisément : «**Le marketing management est l'art et la science de choisir ses marchés-cibles, puis d'attirer, de conserver, et de développer une clientèle en créant, en fournissant et en**



communiquant une valeur supérieure à ses clients »¹. Il va falloir apprendre à se servir des techniques issues du marketing, pour attirer le futur collaborateur (le séduire), l'intégrer (l'accueillir) et le garder (fidéliser), à l'instar d'un client d'une marque.

Marketing RH : cette approche de la relation salarié/entreprise consiste à « considérer les collaborateurs, présents ou potentiels, comme des clients, au sens le plus noble. Il s'agit d'appliquer la logique et les techniques du marketing et de la communication pour :

- Attirer des candidats, les recruter et les bien intégrer.
- Fidéliser des collaborateurs impliqués.

Stratégie RH : Les ressources humaines ne peuvent plus se contenter de gérer des flux de personnel, entrants et sortants, sans prendre en considération les objectifs stratégiques de leur organisation par rapport à son environnement. « la force des organisations n'a autant dépendu de leur capacité à produire de la cohérence et du sens, c'est-à-dire de la compréhension de la stratégie ou plus simplement de la clarté des objectifs de l'entreprise et de ceux de chacun des collaborateurs. »

Aussi, « les politiques RH, pour être performantes, doivent correspondre à la culture de l'entreprise, à sa stratégie et aux attentes spécifiques des salariés »

»Dans l'entreprise, gestion des ressources humaines et mise en œuvre de la stratégie sont rarement imbriquées, alors que le cœur de la valeur ajoutée des RH se situe bien là. Certaines entreprises ont déjà prouvé qu'il est possible de mettre en œuvre une stratégie pragmatique, organisée, efficace en faisant de la dimension humaine un levier de leur développement .«

Sur un marché qui se caractérise de plus en plus par une raréfaction des ressources humaines compétentes, des décalages entre profils des candidats et critères des entreprises, cette stratégie RH et un plan marketing RH s'imposent.

Image-employeur: c'est le positionnement distinctif d'une entreprise qui lui permettra de se démarquer de la concurrence et ainsi d'attirer les talents.

»Les entreprises cherchent à mieux analyser leur système de valeurs et elles cherchent aussi à savoir comment elles sont perçues de l'extérieur. Elles prennent conscience du fait que leur image de marque comme

employeur ne se recoupe pas avec leur image de marque commerciale. Elles peuvent avoir une bonne réputation pour leurs produits et une mauvaise comme employeur «

Tout comme une image de marque solide attire des clients, l'image-employeur attire les candidats. Lorsqu'un candidat potentiel a accès à plusieurs emplois, il y a fort à parier qu'il choisira de postuler pour l'entreprise qui aura su se démarquer de ses concurrents, celle qui, d'après lui, lui offrira les meilleures perspectives d'avenir et le milieu de vie correspondant le plus à ses valeurs personnelles.

La marque employeur s'articule autour de 3 axes principaux:

- »l'offre RH de l'entreprise : Ce sont ses valeurs et sa culture d'entreprise, les possibilités d'évolution ou les opportunités de mutation qu'elle propose, ses pratiques managériales, etc.

*l'image de l'entreprise à l'interne : C'est non seulement sa communication interne (ce que l'entreprise souhaite dire d'elle à ses employés) mais également la perception que les employés ont de l'entreprise.

- l'image de l'entreprise à l'externe : C'est la manière dont l'entreprise est perçue par ses partenaires, les futurs candidats et même le grand public. C'est en quelque sorte la réputation d'une entreprise ». Ce qui donne le schéma suivant



Source : <https://www.statim-rh.fr/l-agence/>

Les candidats veulent savoir avant de postuler quelles sont véritablement les pratiques managériales de l'entreprise. Ils s'intéressent aussi de plus en plus à la culture d'entreprise, les valeurs qu'elle défend. La



marque employeur contribue également au rayonnement de l'entreprise, à l'interne comme à l'externe. Et sur le plan du recrutement, et particulièrement du recrutement 2.0.

La veille RH et benchmark RH : sur certains types de postes, les concurrents sont très nombreux et potentiellement dans tous les secteurs d'activités. La veille RH consiste à connaître les pratiques de ces concurrents en matière de recrutement et plus largement de gestion des ressources humaines pour en tracer la stratégie RH qui fera face. On cherche des réponses pour des questions comme :

Quels sont les canaux de recrutement utilisés ?

Pour quel type de postes ?

Comment que le traitement des candidatures se réalise ?

Le type de contrat proposé... ?

Le benchmark vise l'alimentation en données nouvelles et la comparaison permanente de ces données, concernant les annonces de recrutement des concurrents pour tel ou tel profil, l'analyse de ces annonces, de leur contenu, de leur forme, pour déterminer les points forts et faibles.

Analyser le positionnement marketing RH de ses concurrents employeurs, passe par :

- Organiser une veille systématique
- Constituer une base de données.

Les réseaux sociaux de DRH est un autre moyen efficace pour retrouver cette veille. « Les prestations proposées sont des conférences, des études, des accès à des sites Internet spécialisés, des dossier thématiques et une veille RH. L'idée est d'échanger, de partager, de benchmarker et de réfléchir aux thématiques RH actuelles et futures »

Tableau N°1 : Les principaux réseaux sociaux de DRH

| Nom du réseau | Détails |
|---------------|--|
| SHRM | (Society for Human Resources Management). Association de DRH américains (225 000 membres, 125 pays). http://www.shrm.org |
| ECHR | (European Club for Human Resources) http://www/europeanclub-hr.eu/ |

مجلة معارف: قسم العلوم الاقتصادية
السنة الثالثة عشرة - العدد 25 / ديسمبر 2018
ISSN 1112-7007- EISSN 6804-2600



| | |
|-----------------------|---|
| ANDRH | (Association nationale des DRH). http://www.andrh.fr |
| Cercle Magellan | Réseau professionnel des ressources humaines internationales http://www.magellan-network.com |
| Personnel Association | Cercle de convivialité et de réflexion en RH http://www.territoires-rh.org |

Source : Maurice Thévenet, Cécile Dejoux, Éléonore Marbot : Fonctions RH: politiques, métiers et outils des ressources humaines, Pearson Education, Paris, France 2012, P 271.

Différenciation RH : la logique d'employeur attractif est une logique marketing orientée vers celui que l'on veut rencontrer. « Il est donc important de se distinguer des autres dans la forme et dans contenu, afin de pouvoir attirer ces talents et se ils se portent candidats . »

Il faut ajouter à tout cela les éléments clés issus de la veille concurrentielle .

Les ingrédients de cette dimension RH, peuvent venir compléter la charte graphique de l'entreprise, comme signe distinctif des autres types de communication, pour le public interne, comme pour l'externe.

Premier positionnement : le tableau suivant rassemble les accroches associées à des thèmes adoptés par de grandes entreprises, qui illustrent un premier positionnement général.

Tableau N°2 : Premier positionnement

| Thème | Accroche |
|-------------------------|--|
| Défi, goût du challenge | « ensemble, repoussons les limites » |
| Innovation, créativité | « Innovez en toute liberté » |
| Innovation, création | « Ensemble construisant notre avenir » |
| Travail en équipe | « Conjuignons les talents » |

Source : Philippe LIGER : Marketing RH, Comment devenir un employeur attractif, Dunod, Paris, France, 4ème édition, 2016, P52.

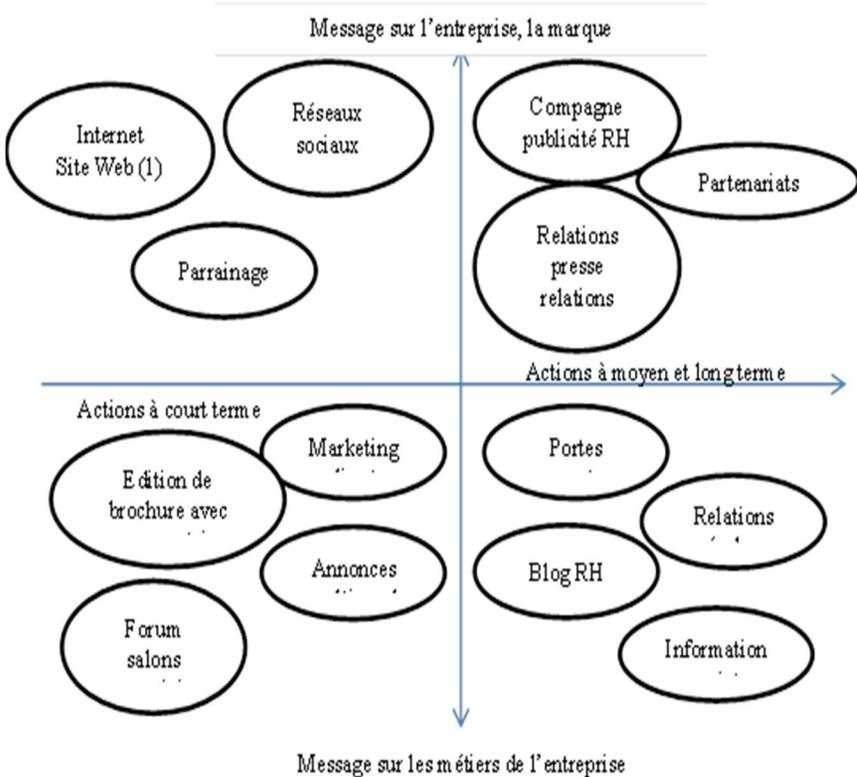
Le positionnement sera le point d'ancrage de l'image-employeur, un repère mais aussi une promesse. Il va orienter les actions et permettre de réaliser une feuille de route, avec des objectifs à court et moyen termes pour devenir un employeur attractif.



Le positionnement marketing RH sera en général en lien avec la politique de communication de l'entreprise sur son marché.

Co-pilotage RH et communication : la communication porte d'abord sur l'offre employeur qui doit être en cohérence avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Elle s'adresse aux candidats, mais aussi aux clients, aux partenaires, aux investisseurs, ... une association entre chargé de communication et responsable RH s'avère indispensable, pour développer une image-employeur .

On identifie les leviers RH prioritaires en fonction des besoins de l'entreprise, en cohérence avec les attentes des populations ciblées et en choisissant les canaux de communication adaptés. Le schéma suivant est un exemple de graphique d'actions marketing RH:



Source : Philippe LIGER : Marketing RH, Comment devenir un employeur attractif, Dunod, Paris, France, 4ème édition, 2016, P62.

Après le passage sur les concepts essentiels en liaison avec le sujet, la section suivante détaillera comment développer une image-employeur attractive, les actions à envisager et les relais permettant de véhiculer cette image et la faire parvenir aux candidats potentiels

.2Développer une image-employeur attractive

Chaque entreprise doit s'interroger sur son image, ses conditions de travail, l'intérêt suscité par les emplois proposés et aussi sur les nouveaux métiers émergeant. « La logique d'employeur attractif est une logique marketing orientée vers celui que l'on veut recruter. Elle doit créer les conditions de son attractivité et définir un plan de marketing RH où l'employé devient client » !

Il est à priori plus valorisant de décrocher un emploi dans une boîte connue et reconnue que d'être embauché dans une entreprise dont on nous fait répéter le nom à chaque occasion. Cette image est aussi un élément de différenciation capitale avec les concurrents et elle se nourrira des pratiques RH proposées par l'entreprise (l'offre employeur.)

Dans ce contexte, il faut affirmer son identité, « en :

- Donnant du sens à son histoire, retrouver ses valeurs fondatrices et les rendre concrètes au quotidien

- Evitant le suivisme des modes

- Mettre en lumière ses spécificités, ses différences et leur intérêt. «

Pour établir une bonne marque employeur, une entreprise doit s'assurer de :

- renvoyer aux candidats une image humaine de l'entreprise, même à ceux qui ne sont pas retenus.

- tenir compte de la dimension « connectée » de ses politiques de recrutement et pratiquer (ou développer) le recrutement 2.0.

- harmoniser les messages véhiculés à l'interne avec ceux véhiculés à l'externe.

- établir une ligne cohérente entre pratiques managériales et valeurs de l'entreprise.



En développant sa marque employeur, une entreprise se donne ainsi les moyens de se rendre crédible auprès de futurs employés, de séduire les candidats qui lui correspondent le mieux et fidéliser ses collaborateurs autour de ses valeurs.

L'entreprise compétitive et innovante devra non seulement être à l'écoute de ses clients mais aussi de ses collaborateurs actuels et futurs. Ceci passe par le développement de l'image de l'employeur attractif, décliner son identité nourrie de ses valeurs. Ce plan se base sur les actions suivantes:

1. Attirer les collaborateurs : communiquer une image sociale de marque, en se différenciant de ses concurrents, en devenant un « employeur de référence ».

L'entreprise doit être en mesure de proposer une « expérience de travail de qualité » et les conditions de travail constituent le premier déterminant de cette notion de qualité.

2. Être attractif : vis-à-vis d'un candidat potentiel, l'image communiquée via l'annonce est une image sociale forte et différente et surtout que cette image employeur est une réalité.

»La qualité de vie au travail est la première exigence des salariés, intimement liée à l'offre d'emploi proposée par l'entreprise, elle prend le dessus sur toute autre attente. «

3. Devenir un employeur de choix : l'entreprise doit permettre à ses collaborateurs:

- De s'épanouir au sein de l'entreprise
- Le développement de l'employabilité
- L'accès à la formation et les perspectives d'évolution
- La rémunération et les avantages sociaux
- La mobilité professionnelle et plans de carrières consistants

4. Créer son image employeur : l'image employeur doit être fondée sur une mission légitime et sur des valeurs solides et authentiques, capables de susciter l'enthousiasme d'un candidat et d'un collaborateur.

»L'image de l'entreprise se construit pour partie en interne, par des actes, des mots, des visuels, des partenariats. Ce travail de l'entreprise vient se greffer sur des croyances et des à priori, liés au secteur d'activité et la personnalité du fondateur «

La mission est la traduction de la raison d'être de l'entreprise, constituant un défi captivant pour donner envie au candidat potentiel d'intégrer à l'entreprise.

Les valeurs fortes permettent:

- De communiquer une image sociale différente
- De fédérer les collaborateurs et leur sentiment de légitimité vis-à-vis du travail
- D'attirer les candidats partageant les mêmes valeurs
- Développer la culture entreprise dont un candidat potentiel souhaite

La culture de l'entreprise doit être un ensemble clair de valeurs qui sont transmises et soutenues dans l'ensemble de l'entreprise, en commençant par la direction.

Exemples de valeurs:

Valoriser l'esprit d'initiative, intégrité et transparence, l'intégrité et le courage, respect de l'environnement, proximité avec les clients, développement durable ,

Six valeurs de l'entreprise Orange « proximité, dynamisme, simplicité, modernité, transparence, responsabilité «

.5 Communiquer : l'image créée doit être communiquée en externe aussi bien en interne. « Avoir une marque employeur solide permet à l'entreprise de communiquer sa différence non seulement à l'attention des candidats mais aussi auprès des salariés l'enjeu est de faire prendre conscience que leur employeur est différent de ses concurrents et qu'ils ne retrouveraient pas ailleurs d'environnement aussi favorable à leur épanouissement «

Les moyens utilisés : Internet, salons, réseaux sociaux, campagnes publicitaires... ,



Une annonce est un acte de communication « qui implique l'image et donc la crédibilité de l'entreprise et de son management ... et doit être cohérente avec les messages véhiculés en interne ». Dans sa construction, elle doit reprendre les éléments de la forme (logo, identité visuelle, charte graphique TH, ...) et le contenu (valeur de la marque, positionnement, signature.(... ,

»Dans la gestion de la marque, l'entreprise doit investir les réseaux sociaux, créer des espaces candidats sur les espaces contrôlés sur internet et communiquer sur les conditions de travail ainsi que les valeurs de l'entreprise «

.6Les relais de l'image-employeur : le but est d'identifier les prescripteurs potentiels de l'offre employeur : « quels sont les corporations, organismes, associations institutions, relais qui peuvent parler des métiers exercés dans l'entreprise et orienter d'éventuel candidats. L'objectif est de relayer cette image-employeur au plan local, régional, national, voire international, et d'alimenter en informations ces relais .«

- Le pôle emploi : offre la possibilité aux entreprises qui recrutent de se présenter sur son site internet.

- La presse : les journalistes ont une influence directe sur les publics visés. Ils sont sujet d'invitations et rencontres terrain afin de toucher de doigt la réalité. Cette relation facilitera toute communication future.

- Les journaux gratuits : ils sont lus par des personnes qui en majorité, ne lisent pas de quotidien payant. Ils touchent un très large lectorat, dont la caractéristique commune est évidemment de se déplacer (métro, tramway, ...). On y trouve toutes les catégories socioprofessionnelles.

- Les clients : les clients satisfaits ont une image positive de l'entreprise, ils seront des relais précieux et des actions sont prévoir dans ce sens. « pourquoi ne pas imaginer des annonces dans le journal d'information distribué aux clients ? ou sur le point de vente de façon attrayante « ?

- La cooptation : les salariés de l'entreprise sont des prescripteurs importants, vu leur connaissance des attentes de l'entreprise envers le candidat et leur parfaite connaissance de la culture et atouts de l'image-employeur de l'entreprise, ainsi que le potentiel du candidat sujet de



coopation. Il s'agit d'un outil marketing RH accélérateur de candidatures pré qualifiées.

- Les écoles : « il convient de dresser la liste la plus exhaustive possible des filières de formation existantes, pour dresser une base de données des écoles correspondant au secteur d'activité de l'entreprise. Aussi lister les filières dont sont issue les catégories de personnel de l'entreprise, et donc examiner quelles sont les relations à entretenir avec les écoles cibles identifiées » . La présence des entreprises dans les écoles de business ou d'ingénierie est déterminante pour attirer les talents. Cette mission nécessite actuellement un campus manager*

»Le responsable des relations avec les écoles possède le sens du marketing, de solides capacités de communication écrite et orale, le sens du contact et du dialogue «

»Certaines entreprises ont mis en place des ambassadeurs : collaborateurs qui représentent la société au sein de l'école où ils ont reçus leur formation d'origine ... pour attirer les talents ... c'est une relation interpersonnelle de proximité «

- Web 2.0 : il ouvre un champ infini au recrutement et donc constitue une nouvelle donnée importante dans la mise en place de l'image-employeur. Les réseaux sociaux personnels et professionnels nous obligent à développer un nouveau chapitre : e-marketing RH. « le e-community manager doit permettre l'interactivité avec les internautes et écouter, dialoguer, répondre aux questions et le cas échéant animer les communautés et apporter un contenu » . Le contenu doit utiliser des mots clés ciblés pour un bon référencement chez les moteurs de recherche.

- On parle donc de la e-réputation et image-employeur 2.0, perçue par les internautes et collaborateurs.

Les relais d'opinion, organismes professionnels, clients, salariés, il s'agira de construire pour chaque type de prescripteur, un plan d'action prévoyant les contacts à initier, les informations à fournir, les opérations à organiser .

Après cette première phase du marketing RH, il n'en reste pas moins qu'il faudra recruter mieux et différemment, puis accueillir/intégrer dans les règles de l'art pour, au final, fidéliser des collaborateurs. La section suivante détaillera ce troisième axe.



.3 Le plan Marketing RH : recruter différemment et fidéliser

Quel rapport pouvons-nous établir entre la fonction marketing, qui est orientée client, et la fonction ressources humaines qui gère les collaborateurs au sein de l'entreprise?

Un lien peut être établi entre ces deux métiers distincts à partir du moment où le collaborateur est considéré, non pas comme un simple salarié, mais comme une ressource qu'on va chercher à attirer et fidéliser.

On doit donc s'inspirer des techniques et des outils propres au marketing pour séduire les candidats potentiels, pour accueillir les nouveaux collaborateurs et pour fidéliser les plus compétents.

Le marketing RH a donc pour but, d'une part d'optimiser le processus de recrutement (en plaçant l'employeur dans une position de « vendeur ») et d'autre part de développer des relations durables avec les collaborateurs.

Construire un plan marketing RH, c'est confier une mission d'une nouvelle nature aux acteurs RH, visant de développer cette relation employeur-collaborateurs. Dans un marché d'emploi caractérisé par une raréfaction croissante de ressources compétentes et le risque du turn-over des salariés de l'entreprise.

Le plan marketing RH se décline sur deux axes de développement:

.1 Le premier concerne le recrutement de futurs collaborateurs.

.2 Le second vise la fidélisation et la motivation des « cliemployés » de l'entreprise.

A chacun de ces axes doit correspondre des actions bien particulières avec des arguments segmentés. Le plan marketing RH cible la construction d'une architecture d'ensemble des actions à mener.

Conditions de réussite du plan marketing RH

Après avoir été cantonnée à des tâches administratives ou de support, « la fonction RH est désormais un véritable business Partner. Elle ne doit plus seulement attirer, fidéliser et développer ses talents mais également vendre et se vendre ». Le plan marketing RH prend en charge cette vision, mais pour ce faire, il nécessite deux conditions de réussite:

Une première condition consiste en la pédagogie : « un bon plan marketing RH ne peut pas se passer d'explications à l'intérieur de



l'entreprise (pourquoi, dans quel cadre et avec quelle finalité ?) ». Ce plan doit faire l'objet d'une communication claire et complète.

La deuxième condition étant de « valoriser auprès des partenaires externes les actions RH engagées. Il s'agit de porter la bonne parole, de donner de la visibilité à ces actions »

.1 Recruter différemment

Tout comme lorsqu'il s'agit de conquérir un client, recruter coûte cher. C'est pourquoi surtout dans un contexte de guerre des talents, il faut assurer le retour sur ces dépenses. « La mise en œuvre d'un plan marketing RH, est un élément de rationalisation et de meilleure visibilité des dépenses, à mettre en regard avec les résultats obtenus »

.1.1 Privilégier les concurrents internes :

Le recrutement interne est un véritable atout pour l'employeur de référence, car il influence la fidélisation de ses collaborateurs et une preuve pour eux que leurs compétences sont valorisées.

Avant de chercher des candidats sur le marché de l'emploi, une bourse d'emploi interne peut être mise en place pour donner la chance à ses collaborateurs internes et aussi en s'épargnera des efforts nécessaires dans l'accueil et intégration.

.1.2 Définition du profil

Le recrutement constitue un élément stratégique pour le marketing RH. Ceci passe impérativement par la bonne définition du profil recherché, tout en prévoyant les évolutions du poste et du métier l'englobant (vision poste). On cherche donc les candidats pouvant développer leurs compétences au fil de l'évolution de l'activité de l'entreprise. « Les employeurs de choix investissent temps et argent pour comprendre quel est ce profil, en suivant leurs meilleurs salariés dans leur travail quotidien et en identifiant les conditions permettant de réussir ou d'échouer dans un emploi. »

«La qualification des fonctions de l'entreprise permet de définir les types de performances, de capacités et de compétences attendues de ces fonctions. Les capacités et les compétences attendues à l'embauche font l'objet du profil de recrutement. »

Après la définition du profil, un bon recrutement s'articulera aussi autour des valeurs, du comportement et des intérêts que doit détenir le candidat.



.1.3 Gérer les candidatures

La façon de gérer les candidatures va être un élément de plus en plus déterminant dans la réussite d'une stratégie d'employeur attractif. Il faut se donner les moyens pour sortir du cadre habituel pour attirer et repérer des profils atypiques. La démarche classique se base surtout sur l'élimination des risques et donc on recrute des profils normalisés.

Dans une démarche marketing RH, il s'agit surtout :

- Prévoir d'accuser réception les candidats (courrier / mail / tél)
- Informer le candidat sur le processus qui sera suivi d'une façon très transparente
- Respecter le timing et argumenter le retard éventuel
- Les tenir au courant de la suite à leurs candidatures
- Expliquer le cas échéant les raisons du choix d'un autre candidat
- C'est aussi une façon pour l'entreprise de remercier le candidat pour sa démarche et l'aidant à progresser dans sa recherche d'emploi.

En effet, la réponse personnalisée, même négative, adressée au candidat permet de tracer chez lui une bonne image de l'entreprise et il se sent respecté.

.1.4 Accueil

L'accueil constitue la première phase d'intégration, étape indispensable du marketing RH. Il s'agit de considérer le collaborateur comme un nouveau « Client » de la structure RH de l'entreprise.

Il peut commencer avant même l'arrivée de ce collaborateur en lui adressant une lettre de bienvenue et le féliciter pour son choix. Le lieu, l'équipement et le matériel nécessaire à son fonctionnement sont autant d'éléments valorisant.

En effet, si le collaborateur est mal accueilli, s'il ne se sent pas intégré dans l'entreprise ni dans son équipe, si les moyens de devenir rapidement performant ne sont pas mis à sa disposition, il quittera l'entreprise.

On peut lister quelques outils pratiques pour concrétiser mieux l'accueil

:



Livret d'accueil : il permet au nouveau recrue de prendre vite ses repères, se familiariser avec son environnement, connaître les règles écrites et découvrir les procédures de base. C'est un outil d'efficacité, d'intégration, d'information et de reconnaissance qui ne nécessite pas une logistique complexe, mais seul reste insuffisant bien évidemment .

Il contient d'abord un message lui souhaitant la bienvenue, ensuite une présentation de l'entreprise, sa vocation et ses métiers, les valeurs sont aussi présentes : sécurité communication interne, la stratégie ... un passage sur l'organigramme et surtout où il va faire son atterrissage, le contrat de travail, détails de la fiche de paie, les congés et enfin les exigences particulières.

Pot d'accueil : à organiser dans la structure d'accueil, accompagnée d'une manière recommandée d'un passage et un mot du chef de l'entreprise en souhaitant la bienvenue aux nouveaux embauchés. C'est l'occasion aussi de communiquer certaines informations stratégiques à l'ensemble des collaborateurs réunis pour l'occasion .

Journée d'accueil : des jeux de rôle (mise en situation réelle) et quiz peuvent être au menu « l'objectif n'est pas de normer les attitudes mais de fournir aux nouveaux des clés pour progresser dans leur nouvel univers professionnel . «

Il est important aussi de présenter des exemples de carrières réussies dans l'entreprise pour matérialiser l'évolution professionnelle.

.1.5 Intégration

Après l'accueil, vient l'intégration qui est une phase de socialisation, où il faut impliquer au maximum l'équipe de travail. « Tout comme le recrutement, le suivi et l'assimilation des nouveaux salariés sont une base de l'engagement du collaborateur et de sa fidélisation future, fondée sur la preuve que l'entreprise, le service, le manager sont eux-mêmes engagés dans la réussite professionnelle du nouvel arrivant .«

Un dispositif d'intégration réussi n'est pas forcément coûteux. L'intégration du nouveau collaborateur présente deux enjeux:

- Créer un attachement entre lui et l'entreprise.
- C'est une phase d'évaluation de son employeur et confirmer son bon choix ou non.

Les erreurs d'intégration peuvent se résumer en:



- L'indisponibilité du responsable et des collègues
- Manque d'organisation matérielle et équipement nécessaire à sa productivité.
- Climat social défavorable eu sein du service d'intégration
- Démarrer immédiatement en fonction et être opérationnel dès le premier jour.

Après une période passée, il est nécessaire de faire un bilan de l'intégration et de lister les points d'amélioration possibles.

.2 Fidéliser les collaborateurs

La fidélisation est fondée sur la satisfaction du collaborateur et d'autres actions concrètes doivent se mettre en place afin de limiter le nombre de départs volontaires. Il s'agit de définir un management de fidélisation, dans le but de créer et entretenir une relation professionnelle de qualité entre le collaborateur et son employeur:

.1 Impliquer les managers : « Les managers relaient la vision de l'entreprise et donnent à leurs collaborateurs les raisons d'être fiers et satisfaits de leur emploi ». Dans une logique de proximité, les managers utilisent la reconnaissance, la valorisation du travail et ils renforcent le lien d'attachement du collaborateur.

.2 Prévenir les départs : les managers doivent être capables de reconnaître les collaborateurs démotivés et non impliqués dans la vie de l'entreprise. Cette identification doit être accompagnée de rechercher des causes de départ et trouver des solutions pour remotiver ce collaborateur et le récupérer.

.3 Développer la participation : elle consiste à impliquer les collaborateurs dans la recherche de solutions aux problèmes auxquels est confronté l'entreprise (atelier de réflexion, brainstorming, boîte à idées, ...). Cette démarche participative du collaborateur, influence directement son implication et sa motivation, donc un impact indirect sur sa fidélité.

.4 La délégation : consiste à charger le collaborateur d'un volume de travail dans un cadre, avec des objectifs à atteindre et des éléments clés de

contrôle. Ce qui responsabilise le collaborateur, développer sa confiance, sa motivation, son autonomie et sa créativité.

.5 Personnaliser les avantages : les avantages sociaux sont des éléments de la fidélisation (13ème mois, primes, mutuelle, logement, ...), ils ont pour effet d'apporter un sentiment de reconnaissance au collaborateur. La personnalisation est un gage de reconnaissance individuelle, renforçant le lien d'attachement entre le collaborateur et son employeur.

.6 Développer et former le collaborateur : avec l'évolution des techniques et outils de travail ainsi que le développement de l'activité de l'entreprise, requis une actualisation et formation des salariés pour combler l'écart de compétences ressenti. Le plan de formation représente un des leviers les plus significatifs de la gestion des ressources humaines.

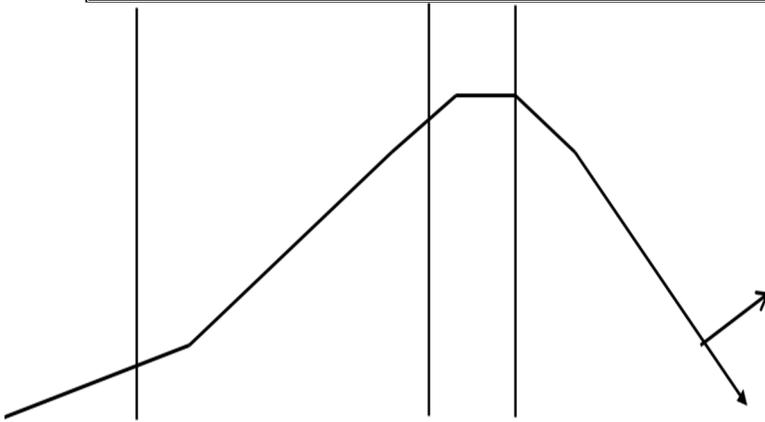
.7 Gérer les carrières : un salarié même satisfait de son employeur (reconnaissance, motivation, avantages et autres gains), peut manifester son désir de quitter l'entreprise s'il pense qu'il n'évolue pas dans sa carrière. Il est impératif de mettre en place des actions comme :

- favoriser la mobilité : apporter une visibilité aux collaborateurs de leur évolution professionnelle et de favoriser la mobilité interne et prévoir les évolutions d'emplois de l'entreprise.
- Développer l'employabilité : lorsque le collaborateur atteint son niveau maximal de compétence en fonction de son potentiel, il convient à ce stade de carrière de lui proposer un emploi transversal afin de limiter sa démotivation.

Le schéma ci-dessous explique l'évolution de la carrière du collaborateur dans quatre phases principales:

Arrivée et intégration Apprentissage et développement Maturité
Déclin et départ





Source : Benjamin Chaminate : « Attirer et fidéliser les bonnes compétences », Afnor, 2006, P209.

Accompagner le collaborateur : il s'agit d'un suivi régulier du collaborateur et son évolution dans la carrière (bilan périodique), ensuite prévoir si nécessaire des actions correctives.

.8 Empowerment : donner le pouvoir d'initiative aux collaborateurs. Il permet aux collaborateurs de prendre des initiatives et des décisions dans leur périmètre d'actions et possiblement, en dehors de leur description de postes

.9 Départ : un entretien de départ est important avec soit le manager direct, soit un responsable des ressources humaines, pour mieux comprendre ce qui a motivé la décision de partir du collaborateur et ce, quel que soit son statut, sa position et hiérarchiser ces causes pour s'inscrire d'une démarche d'amélioration continue.

La fidélisation s'inscrit dans la suite du processus initié en amont et on peut parler d'attractivité interne. Le turnover quand il est important, constitue un facteur de non-qualité produite par l'entreprise. Par exemple, en tant que client, on a du mal à être satisfait, alors que la moitié du personnel vient de quitter

Conclusion

A l'heure où le marché de l'emploi se caractérise par une raréfaction des ressources humaines compétentes, le marketing RH s'impose comme solution à privilégier, en associant les techniques du marketing à la démarche et stratégie RH. L'enjeu est développer une image-employeur attractive pour un meilleur positionnement sur le marché de l'emploi, se

différencier clairement de ses concurrents et cibler des candidats à fort potentiel. Aussi, définir les actions du plan marketing RH pour recruter différemment ces talents et fidéliser les collaborateurs.

L'employeur de référence doit définir son image-employeur en affirmant son identité, donner un sens à son histoire et retrouver ses valeurs fondatrices, puis la communiquer via les différents relais (presse, médias, les clients, la cooptation, les écolés ...). En effet, plus cette image est forte et cohérente, plus elle accrochera plus de candidats compétents. Les processus de recrutement et intégration, permettent d'alimenter et renforcer cette image-employeur de choix. En conséquence, le nouveau candidat-collaborateur est considéré comme un nouveau client de la direction RH.

Le processus de fidélisation place le collaborateur au centre des préoccupations de l'entreprise, avec des actions concrètes sur plusieurs aspects (développer la participation, délégation, personnaliser les avantages, Empowerment, ...). En effet, un recrutement à l'économie sans fidélisation, peut coûter bien supérieur aux dépenses que l'entreprise n'a pas souhaité engagé en marketing RH

Le plan marketing RH constitue une démarche clé, visant à traduire la stratégie et les valeurs de l'entreprise pour préserver le capital humain de l'entreprise. Cela dit, développer une image-employeur attractive, capter les talents nécessaires aux besoins de l'entreprise, les recruter et les fidéliser.

Bibliographie et Références

ⁱ Philip Kotler et autres : Marketing Management, Pearson Education, 13^{ème} édition, Paris, France, 2009, P5.

ⁱ Philippe LIGER : Marketing RH, Comment devenir un employeur attractif, Dunod, 4^{ème} édition, Paris, France, 2016, P13.

ⁱ Maurice Thévenet, Cécile Dejoux, Éléonore Marbot : Fonctions RH: politiques, métiers et outils des ressources humaines, Pearson Education, Paris, France, 2012, P 272.

ⁱ Ibid, P104.

ⁱ Gilles Verrier : Stratégie et RH : l'équation gagnante, Dunod, 4^{ème} édition, Paris, France, 2012, P65.

ⁱ Alain LAROCQUE, Yvan BORDELEAU et autres : Psychologie du Travail et Nouveaux Milieux de Travail: Actes du Quatrième Congrès International de Psychologie du Travail de Langue Française, Presses de l'université de Québec, P516.

ⁱ <https://www.statim-rh.fr/l-agence/> consulté le 15/2/2018

ⁱ Maurice Thévenet, Cécile Dejoux, Éléonore Marbot, Op. Cit., P272.



- ⁱ Philippe LIGER, Op. Cit., P50
- ⁱ BENJAMIN Chaminade : Attirer et fidéliser les bonnes compétences, AFNOR, 2006, P13.
- ⁱ Philippe LIGER, Op. Cit., P53
- ⁱ BENJAMIN Chaminade, Op. Cit., P14
- ⁱ Loic Bodin : Entreprises, gérez votre e-réputation: Les nouveaux outils pour être connu et reconnu, Pearson Education, Paris, France, 2014, P100.
- ⁱ www.ornge.com, consulté le 12/01/2018
- ⁱ BENJAMIN Chaminade, Op. Cit., P27.
- ⁱ Philippe LIGER, Op. Cit., P115.
- ⁱ Loic Bodin, Op. Cit., P106.
- ⁱ Ibid, P70
- ⁱ Philippe LIGER, Op. Cit., P71
- ⁱ Ibid, P75.
- ⁱ Nadia Garadji : les métiers des ressources humaines édition les étudiantes, paris, France, 2004, P66.
- ⁱ Philippe LIGER, Op. Cit., P76
- ⁱ Ibid, P106.
- ⁱ Serge Panczuk, Sébastien Point : Enjeux et outils du marketing RH: Promouvoir et vendre les ressources humaines, Eyrolles, France, 2011, P10.
- ⁱ Philippe LIGER, Op. Cit., P68.
- ⁱ Ibid, P69.
- ⁱ Franck Brilllet, Franck Gavaille : Marketing RH: Réussir l'orientation marché de la politique RH, Dunod, Paris, France, 201, P32.
- ⁱ Philippe LIGER, Op. Cit., P73.
- ⁱ Jean Cornelis : Nouveau guide pratique de gestion des compétences, Editions Publibook, France, 2008, P181.
- ⁱ Philippe LIGER, Op. Cit., P127.
- ⁱ Ibid, P155.
- ⁱ BENJAMIN Chaminade, Op. Cit., P173