

Le marketing des ressources humaines

Les entreprises dans le contexte actuel débordent d'innovation pour faire face aux rudes contraintes de concurrence et de compétitivités du monde aujourd'hui que ce soit en termes de créativité, d'aborder un nouveau marché, ou concernant les fonctions.

Ce chapitre a pour but d'essayer de nous éclairer le concept du marketing des ressources humaines, par l'histoire, le contexte et les attentes et besoins.

1. Genèse du concept

1.1 l'environnement actuel

Aujourd'hui le monde connaît d'innombrables changements à grande vitesse, les mutations NTIC, les crises économiques, celle du pétrole, celle des finances, l'emploi des seniors, le chômage, les impacts de la mondialisation ou les délocalisations, la rude concurrence accentuée avec la mondialisation, ainsi que les contextes politiques, socioculturels et même moral, tout cela engendre une forte pression que les entreprises doivent combattre, elles doivent faire face à ce monde de concurrence accrues, ainsi qu'aux consommateurs et salariés, qui reflètent ce monde par leur complexité à leur tour et leurs exigences.

On est bien loin de l'époque des « Trente Glorieuses », « des années roses » nous sommes dans l'aire de la complexité sociale.

1.2 Historique de la fonction

Nous sommes passés progressivement de la fonction paiement du personnel à une fonction administration du personnel, puis la mise en place d'un chef du personnel plutôt chargé de la discipline et de l'organisation. Plus tard au début des années 1970 la fonction Relations Humaines est née d'un besoin en développement des contacts entre les niveaux de décision des entreprises; la seule relation hiérarchique ne suffisait plus.

Dès le début des années 1980 la fonction Direction des ressources Humaines apparaissait avec pour objectif de toujours mettre en adéquation le plus précisément possible les hommes et les organisations. Cette notion de Ressources laisse clairement apparaître à la fois les notions de potentiels mais aussi une notion de limites et de fin de cycle.

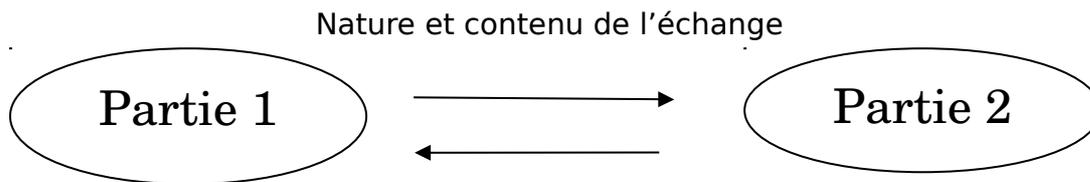
Plus récemment nous en sommes arrivés au Capital Humain, notion que l'on peut à la fois tenter de placer dans les instruments de valorisation d'une entreprise (origine des biens de l'entreprise) avec toujours le problème de chiffrage ou de valorisation....mais cette approche se qualifie de plus en plus

La Direction Capital Humain prend une position stratégique vis-à-vis de la DG et une position support et conseil vis-à-vis des autres départements.

2. L'évolution du marketing et son adaptation aux ressources humaines.

Le marketing à ses débuts n'était utilisé que pour quelques produits de consommation puis il s'est étendu à d'autres domaines d'intervention. La réflexion théorique de Bagozzi (1975) sur les conditions d'application du marketing permet de comprendre cette évolution. En effet, le marketing est applicable dès lors qu'il y a échange, que celui-ci soit marchand ou non (Kotler et Levy, 1969).

La figure 1 montre les principes de base d'un échange.



Source : Mathieu et Roehrich, 2003.

Ce schéma montre que différentes parties peuvent être impliqués, quel que soit leurs natures, d'où l'expansion possible du marketing à de nouvelles activités au sein de l'organisation (Mathieu et Roehrich, 2003).

Lendredie et Lindon (2003) présentent le marketing en tant qu'« ensemble des méthodes et des moyens dont dispose une organisation pour promouvoir, dans les publics auxquels elle s'intéresse, des comportements favorables à la réalisation de ses propres objectifs ».

Si l'on considère que le marketing peut s'appliquer dès lors qu'il y a échange entre deux parties, alors il semble pertinent pour étudier et fournir des outils afin de gérer l'échange entre un salarié et une entreprise.

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

Nous sommes *a priori* bien loin des ressources humaines. Et pourtant le contexte économique, démographique, politique, social et même moral qui n'a plus rien à voir avec celui des "Trente Glorieuses", ni avec celui des années "calamiteuses" rend indispensable la suppression des frontières entre les directions. Nous entrons dans l'ère de la complexité.

3. Le marketing aux ressources humaines.

Plusieurs terminologies ont été utilisées pour désigner le marketing des ressources humaines, exemple de Levionnois (1987) parle de « marketing interne », considérant également les salariés comme des clients internes de l'entreprise. Bien d'autres termes encore ont été utilisés, Igalens parle de « marketing social » (1992), Kotler du « marketing des personnes ».

3.1 Distinction du marketing social du marketing rh

Pour Igalens (1992), ces concepts « *ne vont pas au bout de la transposition, car ne prennent pas en compte la totalité de l'approche marketing traditionnelle* ». Pour ce faire, il propose le concept de « marketing social ».

En effet, le marketing social est souvent confondu avec le marketing des ressources humaines, cependant le marketing social renvoie aux applications du marketing pour le bénéfice de la société.

Le marketing social combine les approches traditionnelles, de manière à susciter le progrès social.

Les politiques du marketing social peuvent servir à sensibiliser envers certaines problématiques sociales, environnementales ou culturelles.

Définition du marketing social

Dans leur livre *le marketing rh enjeux et outils* Panczuk et Point, le marketing social est définie, selon les ressources humaines il vise à aborder différemment la relation entre le salarié et son employeur. Le marketing social intègre les outils marketing pour aider l'entreprise à confronter en permanence ses points de vue avec ceux de ses différentes parties prenantes (essentiellement les salariés), jusqu'à jouer sur les émotions.

3.2 Le marketing interne

Ce terme est employé bien avant celui du marketing social, Levionnois en 1987 du « marketing interne »

Définition

Le marketing interne peut être défini comme « un ensemble de méthodes et de techniques qui, inscrites dans un plan d'action en trois phases (compréhension du marché interne, mis en

adéquation avec les exigences du marché externe, organisation du changement et mobilisation des hommes), vont permettre à l'entreprise de disposer en permanence d'un capital des ressources humaines capable de dynamiser et d'accompagner son propre développement ». Le marketing interne repose ainsi sur une relation commerciale individu/organisation.

3.3 Marketing rh

Et Liger, (2004) quant a lui parle de « marketing des ressources humaines », défini comme « *une nouvelle approche de la relation salarié/entreprise qui consiste à considérer les collaborateurs (...) comme des clients au sens le plus noble. Il s'agit d'appliquer la logique et les techniques du marketing et de la communication pour : - attirer des candidats, les recruter et bien les intégrer - fidéliser des collaborateurs impliqués* ».

Ainsi que les premières entreprises possédant un service marketing appliqué aux ressources humaines, à savoir sont Accord, Groupama et Chronopost, et parlent elles-mêmes de « marketing des ressources humaines ».

En 2008, Serge Panczuk et Sébastien Point, proposent à leur tour une méthode pour mieux positionner les RH dans les organisations. Calquée sur les thèses du pape du marketing Philip Kotler, la méthode introduit la segmentation des employés, le sur-mesure des prestations RH et le soin à apporter aux canaux de distribution, (2008, Enjeux et outils du marketing rh). Ils reprennent l'approche de Liger, mais avec des méthodes plus précises.

Le tableau ci-dessous regroupe ces différents points.

Distinguer le marketing RH du marketing interne et du marketing social (Panczuk, Point 2008)

	marketing interne	marketing social	marketing RH centré sur la comm.	Le marketing RH
--	-------------------	------------------	--	--------------------

Références clés	Berry (1984) Gronroos(1981) Levionnois(1987) Seignour(1998) Seignour, Dubois (1999) Varey(1995)	Igalens(2002) Pietelelet(2005)	Liger(2004) Segrétain(1998)	Panczuk, Point (2008)
Point de départ	Considérer les salariés comme les clients	Répondre aux nouvelles exigences sociales des salariés	Attirer, intégrer et fidéliser les salariés	Vendre, se vendre fidéliser se renouveler et s'adapter
Objectifs	Accroître la satisfaction du consommateur) partir d'actions et de principes menés auprès des salariés.	Animer et structurer une réputation et une marque employeur	Considérer le salarié comme un véritable client en privilégiant l'individualisation tout en cherchant à se différencier des concurrents	Mettre en place une démarche globale, et non partielle. Intégrer plusieurs dimensions du marketing

	marketing interne	marketing social	marketing RH centré sur la comm.	Le marketing RH
Concept clés	Clients	Corporate Branding	Séduction	Les 4P
Mots clés	Espace marchand client	Séduction transparence, animation, réputation, image	Séduction, segmentation, image	Séduire, segmentation, positionnement, clients, vendre, employabilité

		employeur, motivation		Distribution prix et valeur, Mix RH
philosophie	Instaurer une relation marchande avec le salarié	Donner un sens au travail	Travailler sur l'image de l'entreprise	Une attitude globale au service de la performance de la fonction RH
Rôles de la fonction	Considérer le salarié dans une relation marchande et non plus hiérarchique	Réconcilier le salarié avec la notion de travail et son environnement de travail	Construire un plan de communication	Prestataire de services et vendeurs de produits RH
Outils au cœur de la démarche	Systèmes de récompenses, formations, Pour améliorer la satisfaction des salariés.	Internet, nombreux outils centrés sur la communication et tous les outils permettant aux salariés de mieux se sentir dans l'entreprise	Outils associés à la communication marketing (image de marque, employee branding..)	Nombreux outils issus du marketing (courbe de cycle de vie, matrice de positionnement, matrice de segmentation, analyse du système de distribution, pricing et valeur...)

Mais l'approche de Liger est la plus appréciée, la plus connue et recommander.

Surtout que le premier département marketing RH mis en place et celui de Accord.

Nous pouvons, alors définir le marketing des ressources humaines comme l'ensemble des méthodes et des moyens d'une entreprise pour délivrer, créer et communiquer de la valeur, auprès de ses clients actuels et, ou ceux potentiels et pour mener la relation avec eux d'une manière qui soit profitable à l'organisation et aux salariés.

La fidélisation constitue, comme nous l'avons esquissé, un objet de recherche central en marketing, mais également en gestion des ressources humaines. Dans la suite de cette communication, nous nous intéresserons uniquement à cet objectif, et présenterons les enjeux de l'appropriation d'outils marketing de fidélisation pour la GRH.

Les entreprises doivent rivaliser d'imagination, pour être à la hauteur des concurrents, et des contraintes et pressions externes, elles doivent séduire, attirer et retenir les jeunes diplômés et les hauts potentiels : « golden hellos ». Et elles doivent repenser leur façon de convaincre et de fidéliser leurs clientèles, leur fonction RH doivent revoir leur positionnement, et, au-delà, leur stratégie d'approche de ses prospects et « clients » internes.

Produit, service, comportement des clients, analyse du marché, positionnement, marque employeur, etc., toutes ces notions ont un point commun : elles relèvent du marketing.

Conclusion

Nous allons focaliser notre travail sur l'axe de fidélité des salariés. Le chapitre suivant traite la fidélité et ses dimensions.

Chapitre 2

La fidélité selon le marketing

Et selon les ressources humaines

Le chapitre précédent avait pour objet, la présentation du principe du marketing des ressources humaines. Quant à ce chapitre, il développe le concept de fidélité. Nous allons à travers ce chapitre, essayer de définir le concept, et faire une comparaison entre la fidélité des clients et celle des salariés.

1. La fidélité

La fidélité est un engagement à l'exclusivité, C'est aussi un attachement à ses devoirs et ses affections, régularité à remplir ses engagements.

En économie, selon wikipedia la fidélité du consommateur désigne la régularité avec laquelle un client se présente dans un même commerce pour acheter les mêmes produits ou des produits de même marque.

HERMAN Roger est considéré comme le père, fondateur de la fidélisation des salariés.

Nous allons dans un premier temps, exposer la fidélité en marketing et les différentes transpositions possibles, avant de donner une définition de cette notion en ressources humaines.

1.1 La fidélité selon le marketing

La fidélité selon le point de vue du marketing, les entreprises l'ont très bien compris, il est moins coûteux de fidéliser un client que d'en rechercher un autre et qu'un client fidèle produit davantage de chiffre d'affaires qu'un client occasionnel. Et un client fidèle, c'est plusieurs clients.

Dans un contexte purement commercial, le terme fidélité décrit la volonté d'un client à rester en relation avec une entreprise sur le long terme, à acheter et utiliser ses services de manière régulière et exclusive, à recommander des produits de l'entreprise à des amis et connaissances.

Par contre, la fidélité à une marque dépasse le seul comportement, elle comprend aussi une certaine préférence, attirance et des intentions futures.

Richard Oliver souligne que les consommateurs deviennent d'abord fidèles de façon cognitive, percevant, à partir d'informations sur ses caractéristiques, qu'une marque est préférable à ses concurrentes. La seconde étape est la fidélité affective, dans laquelle le client développe une attirance pour une marque en se basant sur une utilisation satisfaisante et répétée. Ce genre d'attitude est difficile à réfléchir de la part des concurrents. La troisième étape est la fidélité conative, qui représente l'engagement du client à racheter la même marque, menant à la quatrième étape, la fidélité d'action, dans laquelle le client démontre un comportement de rachat constant.

1.2 La transposition

La transposition de ces étapes, en GRH se limite aux deux premières étapes vu que la troisième et quatrième sont insignifiantes pour les RH. Pour Valla (1995) la stabilité du salarié dans l'entreprise n'est pas forcément représentative d'un état de fidélité dans la mesure où «La durée des relations ne peut être considérée comme un bon indicateur de la nature des relations entre les acteurs». Mais tout de même, on peut transposer les dernières étapes de rachat et rachat constant, Meyssonier (2005) considère que le salarié poursuit son attachement à long terme avec l'organisation pour deux raisons: soit parce qu'il le veut, soit parce qu'il se sent obligé.

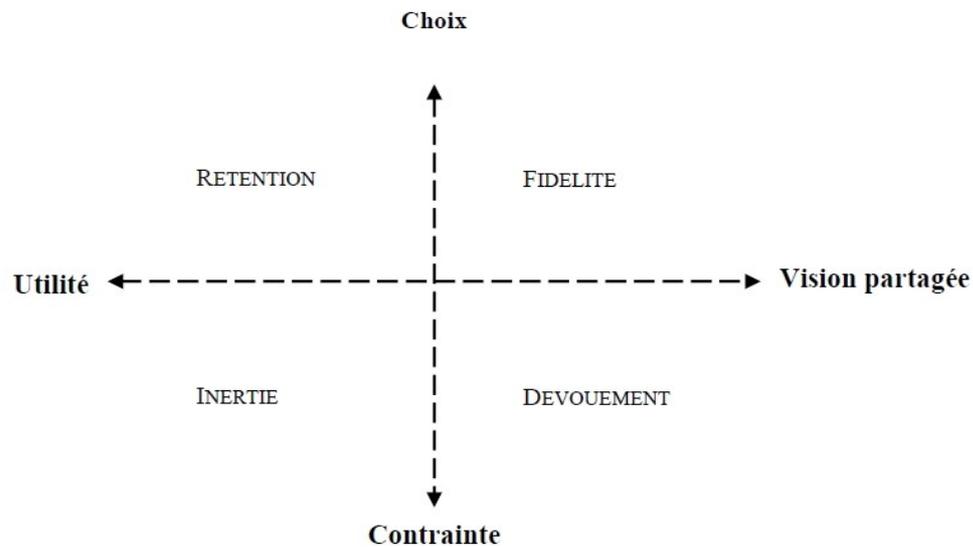
Moulin (1998) définit la fidélisation comme «Une volonté engagement psychologique et comportemental d'ancrer la relation commerciale dans la durée par la constitution et le développement d'une histoire et d'un actif commun». Dans cette optique, la fidélité est comportementale (fréquence, ou rythme d'achat) et attitudinale (attitude favorable envers la marque).

Une approche en termes d'attitude permet d'explorer la fidélité de manière plus précise quant à l'explication du comportement de la personne fidèle. La fidélité peut être considérée comme la volonté réelle du salarié à travailler dans une entreprise et de résister aux opportunités externes.

Deux dimensions de la relation client fournisseurs peuvent être discutées, la dimension par "obligation", et la dimension "désir". Par obligation, c'est lorsque un client est t'obligé d'acheter du même fournisseur, comme l'exemple d'une personne qui achète une machine à café Nespresso et par la suite, l'achat de capsule de la même marque devient obligatoire.

Pour ce qui est des relations durables, ou à long terme il puise ses origines du passage d'un marketing transactionnel à un marketing relationnel Morgan et Hunt (1994, p.22) définissent le marketing relationnel comme «l'ensemble des actions marketing visant à établir, développer et maintenir des relations d'échange fructueuses». On peut transposer ce marketing relationnel à la relation salarié-entreprise : il s'agit de créer un lien de confiance au-delà de la relation de travail.

Figure 2: Sources d'attachement à l'entreprise



À partir du schéma ci-dessous Quatre formes d'attachement apparaissent : la fidélité, la rétention, le dévouement et l'inertie (Meyssonnier, 2005).

La fidélité : Correspond à la volonté personnelle du salarié de entretenir la relation et de l'idée qu'il se fait de son entreprise: le salarié décide d'une manière libre, en sachant à quoi il peut s'en tenir de rester dans l'organisation et se sent en adéquation avec l'entreprise et ses valeurs.

La rétention : L'attachement est en général stimulé par un raisonnement ou un « calcul » personnel au sens de la théorie des avantages comparatifs de Becker (1960).

Le dévouement : résulte d'une sorte de « conscience professionnelle » de l'individu, poussée à l'extrême. La relation avec l'organisation est soutenue par des barrières qui sont perçues par le salarié comme étant primordiales pour lui.

L'inertie: l'individu ne ressent ni une grande liberté de choix à poursuivre la relation, ni un fort attachement aux valeurs de l'entreprise. C'est un sentiment plutôt neutre. Il a l'air de s'être attaché à l'entreprise au fil du temps, par habitude et par facilité. (La crainte de tout recommencer à zéro). Contraint de rester car tout changement suppose des efforts, il perçoit une certaine utilité à s'attacher à son entreprise du fait de la commodité d'emploi. Le salarié semble être dans un état de passivité (Thévenet, 1992).

Par ailleurs, Selon Frédérick Reichheld, (auteur de l'Effet *loyauté*) « seules quelques entreprises considèrent les clients comme des rentes» et c'est de là qu'un client fidèle peut signifier pour l'entreprise une source régulière de revenus.

Une étude de Sasser et Reichheld conclut le bénéfice important et considérable dégagé par un client fidèle depuis plusieurs années. En transposant, ce point à la GRH on peut l'interpréter par un salarié qui connaît l'entreprise depuis plusieurs années et moins coûteux qu'un salarié qu'on doit former et intégrer, par contre il est quelques fois nécessaires qu'un ancien salarié quitte l'entreprise, les branches mortes par exemple, et un nouveau salarié est source d'innovation de créativité, des entreprises cherche même a renouveler leurs salariés mais nous n'allons pas parler des cotés négatives. Nous allons nous focaliser sur le cout moindre de garder un salarié.

Dans cette optique, les travaux en marketing sur la fidélité peuvent contribuer à la recherche en gestion des ressources humaines sur ce thème.

2 .Définition de la Fidélité selon les ressources humaines.

La fidélité peut être définie comme un attachement à ses devoirs et ses affections, régularité à remplir ses engagements.

Paillé (2004) souligne que les ouvrages spécialisés en gestion des ressources humaines traitent peu, le concept de fidélisation des salariés. Et surtout, il est rare de trouver une définition de cette notion (Colle, 2006).

Dutot (2004) considère que «la fidélité du salarié à l'entreprise correspondrait à la relation de confiance qui unit le salarié à son organisation et qui s'exprime par sa résistance à l'adoption d'un comportement opportuniste face à une offre d'emploi externe».

Cette définition nous semble peu exacte, la confiance n'est pas un indicateur de fidélité, nombreux sont les salariés fidèles, même en absence de confiance.

Prenons le cas des finances ou, les métiers ou il y a possibilité que le salarié ne soit pas honnête, même en cas ou ce salarié et fidèle a son employeur il peut tromper sa confiance.

Selon Peretti (2005) un salarié fidèle est celui qui présente «une ancienneté significative dans l'entreprise, une très faible propension à rechercher et à examiner les offres d'emploi externes et, d'une façon générale, un sentiment d'appartenance fort». Paillé critique cette définie, pour sa simplicité.

Colle (2006) définit la fidélité étant « une attitude dans laquelle se trouve une personne ayant un sentiment d'appartenance fort et une très faible propension à rechercher et à examiner les offres d'emploi externes.»

Cette dernière définition, fait ressortir les deux aspects de la fidélisation en marketing, le comportemental et l'altitudinal.

3. le point commun du marketing et des ressources humaines.

La dernière définition nous semble la plus adapter, et ressort que les deux aspects de la fidélisation, qui sont l'attitude et le comportement nous allons développer ces deux dimensions.

3.1 L'attitude

L'attitude est définie selon Wikipedia par « l'état d'esprit » d'un sujet (ou un groupe) vis-à-vis d'un autre objet, d'une action, d'un individu ou d'un groupe. Le savoir-être de quelqu'un.

L'attitude est un concept indispensable dans l'explication du comportement social et une notion nécessaire dans l'explication des réactions devant une tâche.

Il existe autant de définitions de la notion d'attitude que d'auteurs. Par exemple Gordon Allport définit la notion d'attitude comme étant « *un état mental et neuropsychologique de préparation de l'action, organisé à la suite de l'expérience et qui concerne une influence dynamique sur le comportement de l'individu vis-à-vis de tous les objets et de toutes les situations qui s'y rapportent* ».

Ainsi, une attitude est avant tout une disposition de l'esprit précédant un éventuel comportement (Allport, 1935).

Pour Louart (1999) les attitudes sont définies comme des réactions indicatives qui se manifestent sous forme de croyances, de sentiments ou de volontés d'agir.

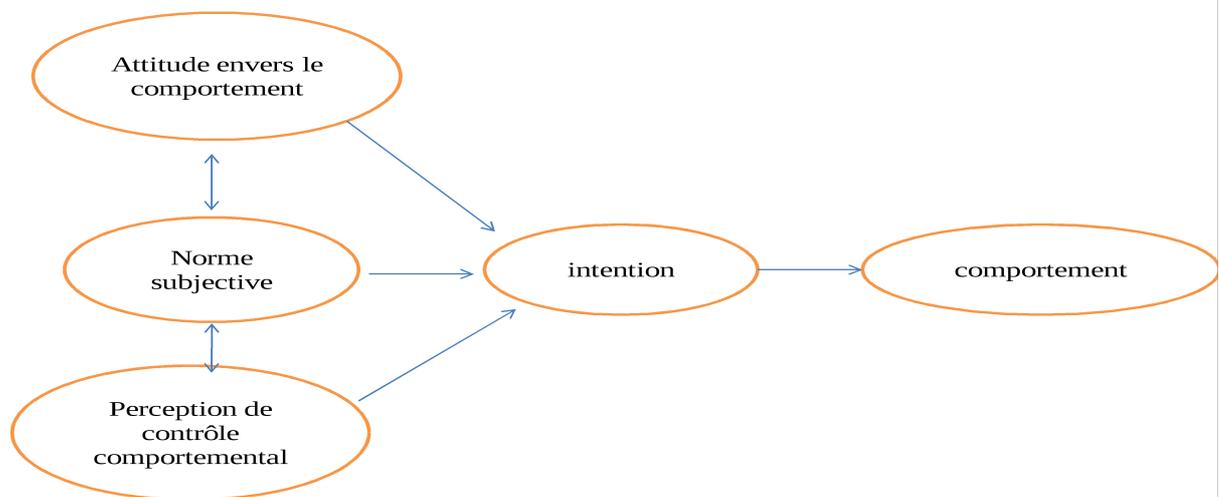
3.2 Le comportement

Expliquons le comportement, par l'utilisation de la Théorie du Comportement Planifié (TCP) proposée par Ajzen et Fishbein (1975,1980), et celle développée par Ajzen (1985, 1987, 1988, 1991) comme une amélioration de la Théorie de l'action raisonnée. La théorie (TCP) postule que le comportement humain, pour être effectif, doit d'abord être décidé/planifié, d'où le nom de théorie du comportement planifié. Et pour être décidé, trois facteurs sont nécessaires :

1. Des jugements sur la désirabilité du comportement et de ses conséquences.
2. Des considérations sur l'influence et l'opinion des proches sur le comportement.
3. Des croyances sur la capacité du sujet à réussir le comportement.

L'approche du comportement planifié ne se contente plus de jugements affectifs, mais tient compte également de la représentation cognitive de l'intention.

Ajzen (1991) considère que celle-ci «se rapporte au sentiment qu'a une personne de la facilité/difficulté d'effectuer le comportement souhaité».



Il existe une relation entre l'attitude et le comportement. L'attitude est considérée en générale comme le prédicteur du comportement.

Igalens (1999) souligne que l'utilisation de l'attitude comme prédicteur du comportement doit être entourée de nombreuses précautions méthodologiques. On estime aussi, que la relation entre l'attitude et le comportement, a un lien avec le temps.

Le tableau ci-dessus met en évidence les convergences du marketing et des ressources humaines

Tableau : *Une convergence des enjeux de la fidélisation en marketing et en GRH (Colle, Merle 2005)*

	Marketing	GRH
Rentabilité ou performance	<ul style="list-style-type: none"> -une réceptivité accrue aux actions marketing de la marque -les clients fidèles sont plus rentables que les clients occasionnels 	<ul style="list-style-type: none"> -coût important du turnover -un salarié fidèle est plus impliqué
Stabilité	<ul style="list-style-type: none"> -une moindre réceptivité aux actions marketing des concurrents -chiffre d'affaires minimum garanti 	<ul style="list-style-type: none"> -une réponse aux pénuries de main-d'œuvre annoncées
Image	<ul style="list-style-type: none"> -les clients fidèles sont la source d'un bouche à oreille positif 	<ul style="list-style-type: none"> -la présence de salariés fidèles contribue à l'image positive de l'entreprise

Conclusion

On peut distinguer de dimensions de fidélité, la volonté de rester et d'implication et celle de la volonté de départ. Les entreprises ont mis en place plusieurs outils pour retenir ses

clients internes, et donner une bonne image employeur d'elle. Le chapitre suivant développe, les différents moyens et outils ainsi que les raisons...