

RESSOURCES HUMAINES

Philippe LIGER

MARKETING RH

Comment devenir un employeur attractif

4^e édition

DUNOD

Du même auteur : Avec G. Rohou, L'empowerment, Dunod, 2016.

Conseiller éditorial : Thierry Libaert

Création couverture : Hokus Pokus

Photo couverture : © Julien Eichinger – Fotolia.com

Mise en page : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2016

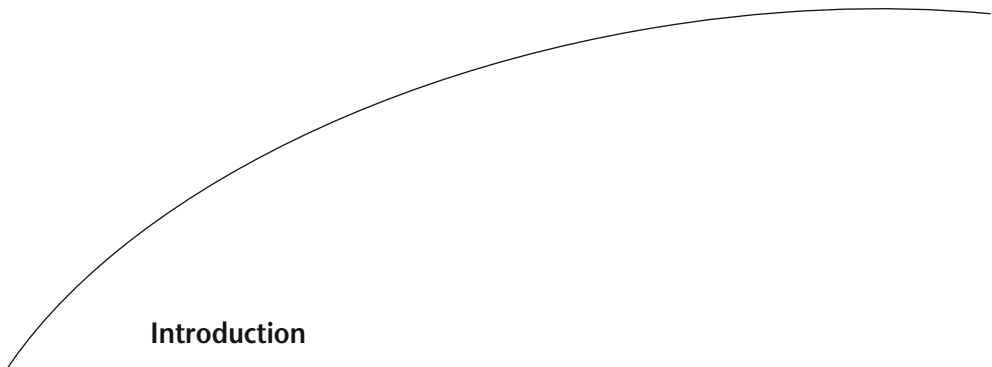
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

ISBN 978-2-10-075612-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire



Introduction	5
Chapitre 1 ■ Définir une stratégie d'<i>employer appeal</i>	27
Chapitre 2 ■ Bâtir un véritable plan marketing RH	55
Chapitre 3 ■ Diversifier le recrutement	83
Chapitre 4 ■ Fidéliser et développer une relation durable	133
Chapitre 5 ■ Évaluer en permanence le capital humain	165
Conclusion	199
Index	201

À Pascale, Anaïs et Lucas.

*« Je crois aux groupes stables et si je garde longtemps mes musiciens c'est parce que je ne les engage pas à la légère.
Je ne prends personne avec moi sans être absolument persuadé de son talent.
Et j'ai la conviction que, pour garder un groupe, il faut faire une place de choix à chacun de ses composants, mettre chaque musicien dans son élément pour qu'il donne le meilleur de lui-même. »*

Bill Evans¹

¹ In Noël Balen, *L'Odyssée du Jazz*, Liana Levi, 2003.

Introduction



Marketing et ressources humaines : un mariage étonnant

Aujourd'hui encore, l'expression « marketing RH » laisse nombre d'interlocuteurs perplexes et certains auditoires dubitatifs, quand elle ne provoque pas un rejet de la part de celles et ceux qui ont une vision classique du rôle d'une direction des ressources humaines dans les organisations.

Le mot « marketing » évoque encore trop souvent les techniques utilisées par la publicité pour faire consommer tel produit ou tel service à des consommateurs réputés, sinon « manipulés », du moins influencés pour acheter quelque chose dont ils auraient sans doute pu se passer. De façon sous-jacente, c'est la notion de libre arbitre que le marketing remettrait en cause, la capacité de l'individu à exercer son libre choix.

Le marketing souffre sans doute en France de son origine anglo-saxonne : que n'a-t-on pas mis en avant depuis des décennies la réticence des Français à valoriser ce qui relève du commercial, longtemps considéré comme du domaine des bonimenteurs et des tireurs de sonnettes. Le marketing, réputé participer à la construction et à l'expression du discours commercial, peine à être bien défini, connu et donc considéré comme une discipline sérieuse et digne de considération dans la patrie de Descartes.

Accoupler le mot « marketing » à celui de ressources humaines revient dès lors à vouloir marier la carpe et le lapin, concilier des inconciliables, bref, préférer une monstruosité.

Les ressources humaines seraient-elles un domaine trop sérieux pour être confiées au marketing ? Soulignons d'emblée qu'il n'est pas dans notre propos d'opérer une quelconque substitution entre les fonctions ressources humaines et celles du marketing dans les entreprises : chacun son métier. Mais, de même que les responsables ressources humaines se sont peu à peu familiarisés avec la communication interne, jusqu'à en assurer la charge au détriment parfois des « dircom »¹, il va leur falloir apprendre à se servir des techniques issues du marketing, pour attirer le futur collaborateur (le séduire), l'intégrer (l'accueillir) et le garder (le fidéliser), à l'instar d'un client d'une marque qui serait dans ce cas celle de l'entreprise employeur. Le contexte économique, démographique, social, politique et même moral n'a plus rien à voir avec celui des « Trente Glorieuses » ni avec celui des années « calamiteuses ». Nous sommes dans l'ère de la complexité sociale.

Celle-ci résulte des nombreuses années de crise que nous venons de connaître, que nous connaissons encore et qui marquent durablement les esprits et la mémoire collective. Elle provient de la multiplication des situations et des attitudes face au travail qui n'est plus une valeur de référence centrale. Creuset de cette valeur travail, l'entreprise n'est plus cette nouvelle frontière que chacun souhaite atteindre et dépasser mais ressemble pour beaucoup à un mirage, une réalité trop souvent virtuelle. Et, pour finir, la montée de l'individualisme rend plus difficile la formation de nouvelles solidarités ou d'un partage de valeurs sociales.

Réinventer des modèles cohérents et clairs

■ Besoin de repères

Il faut donc réinventer des modèles et bâtir de nouveaux repères dans un monde qui en manque singulièrement. Les directions des ressources humaines sont bien placées pour vérifier que les organisations sont devenues « globales ». Les frontières qui existaient autrefois entre

¹ Directeurs de la communication.