

Marketing RH

- ▶ Appliquer une démarche de marketing stratégique aux RH
- ▶ Construire une offre RH de référence
- ▶ Réussir l'orientation marché des politiques RH

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



Maquette de couverture : Hokus Pokus
Mise en page : Belle Page

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, 2017

11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-077151-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° 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.

Table des matières

Préface	1
Remerciements	5
Introduction	7

Partie 1

Définition, rôles et enjeux du marketing RH

1 De la notion de client au marketing RH	13
Section 1 L'origine du marketing RH : la notion de client	14
Section 2 Distinction entre marketing RH et notions proches	16
Section 3 Marque employeur et communication	19
Section 4 Mix social et mix RH	24
2 Définition et rôles du marketing RH	33
Section 1 Mieux prendre en compte les attentes des clients et des parties prenantes	34
Section 2 Définition du marketing RH	40

3 Les enjeux actuels du marketing RH	45
Section 1 Enjeux organisationnels	46
Section 2 Enjeux stratégiques	49
Section 3 Enjeux sociaux, sociétaux et politiques	50
Section 4 Enjeux technologiques	52
Section 5 Assurer le succès d'une démarche marketing RH	53

Partie 2

Marketing RH : mode d'emploi

4 La démarche de marketing stratégique et opérationnel	59
Section 1 Présentation de la démarche marketing	60
Section 2 Marketing d'études : comprendre son marché	62
Section 3 Marketing stratégique : élaborer son positionnement	65
Section 4 Marketing opérationnel : élaborer son mix	68
Section 5 Vers une approche marketing des politiques RH	73
5 L'identification de l'offre et de la demande en RH	79
Section 1 Besoins, attentes et comportements des clients internes et externes	81
Section 2 Analyse de l'offre et de la concurrence	86
Section 3 Collecte de données – gestion de l'information sociale	90
6 L'élaboration d'une stratégie marketing RH	99
Section 1 La politique de « produit et de services » : offrir une solution	100
Section 2 La politique de « prix » : créer de la valeur	112

Section 3	La politique de « communication » : favoriser l'éducation du client	119
Section 4	La politique de « distribution » : favoriser l'accès à l'offre	125

Partie 3

Les nouveaux défis du Marketing RH de demain

7	Faire face aux évolutions organisationnelles	133
Section 1	Dépasser l'approche intra-organisationnelle	134
Section 2	De la relation collaborateur à l'expérience collaborateur	161
Section 3	Évoluer avec la digitalisation et le Big data dans un contexte d'économie collaborative	167
8	Faire face au défi de la diversité	185
Section 1	Le marketing RH au service de la diversité	187
Section 2	La démarche de marketing RH inclusif	189
9	Adopter une démarche « marketing des métiers »	195
Section 1	Marché de l'emploi et prospective métier	197
Section 2	Processus de choix professionnel et image métier	202
Section 3	Vers un mix métier	208
	Conclusion	213
	Bibliographie	217

Préface

Dans le contexte actuel, les incertitudes croissantes sur l'environnement global incitent les organisations, qu'elles soient privées ou publiques, à repenser leurs modes de management et leurs façons d'appréhender leurs collaborateurs. Les modes de gestion d'hier ne sont plus suffisants pour piloter les organisations d'aujourd'hui et de demain.

Les approches co-construites entre acteurs concernés prennent de plus en plus le pas sur les grands modèles du siècle dernier. Les collaborateurs expriment de plus en plus des attentes nouvelles auxquelles il faut savoir répondre. L'impact du numérique conduit également à envisager de nouvelles modalités de travail.

Ces mutations et bien d'autres conduisent à rapprocher deux concepts jusqu'alors bien éloignés : celui de GRH et celui de marketing.

En effet, considérées comme deux disciplines distinctes des sciences de gestion, la GRH et le Marketing se trouvent aujourd'hui associés pour mieux appréhender le pilotage des Personnes et des Organisations dans des contextes de plus en plus incertains et complexes.

Franck Brillet et Franck Gavaille proposent dans cet ouvrage une démarche innovante de marketing RH, après les quelques ouvrages parus sur le sujet ces dernières années.

Leur contribution permet de définir le Marketing RH et de poser ses enjeux, de s'approprier ce processus de Marketing RH, transposable

dans toutes formes d'organisations, et de comprendre son positionnement au regard des nombreux défis d'avenir en Gestion des Ressources Humaines.

En effet, les difficultés de compréhension du marché de l'emploi, avec d'un côté des organisations qui peinent à trouver des salariés adaptés aux responsabilités qu'elles souhaitent leur confier, et de l'autre côté des demandeurs d'emploi qui eux ne savent plus comment se positionner face à un marché de l'emploi caché ou peu ouvert aux regards des critères de recrutement affichés, conduisent les chercheurs en Gestion des Ressources Humaines à valoriser des démarches innovantes. Celles-ci passent par une meilleure prospective des métiers afin d'avoir une visibilité plus grande sur le champ des possibles, tant du côté des organisations et de l'évolution de leurs besoins en compétences et en comportements de demain, que du côté des demandeurs d'emploi qui ont à penser leur prospective de soi afin de bien identifier les différentes solutions d'emploi qui pourraient leur convenir.

Dans ce contexte, un besoin politique de pédagogie de l'emploi se dessine, conduisant tous les acteurs de l'Emploi, de la Formation et du développement des Compétences à renouveler leurs approches et visions du marché de l'emploi et de son articulation avec la Gestion des Ressources Humaines au sein des organisations.

Ce défi d'avenir s'intègre pleinement dans le cheminement de pensée défendu dans cet ouvrage par Franck Brillet et Franck Gavaille et leur volonté de proposer un marketing des Ressources Humaines permettant une meilleure correspondance entre besoins et ressources au sein des organisations.

En ce sens, leur contribution se positionne dans une vision renouvelée de la GRH, valorisant bien plus la Gouvernance des Personnes et des Organisations que la stricte gestion administrative et institutionnelle du personnel.

Cet ouvrage permet également d'introduire les nouveaux mots de la GRH et de comprendre qu'au-delà du vocabulaire, il s'agit bien d'un changement de paradigme profond pour les acteurs de l'Emploi, de la Formation et du développement des Compétences qui est en train de s'opérer.

La GRH ne se limite plus à la Fonction RH, elle concerne une multitude d'acteurs qui auront à travailler ensemble et différemment au regard des nouvelles configurations RH qui se dessinent. Il s'agit aussi

d'identifier les nouveaux comportements des acteurs au sein des organisations ou en périphérie, et d'appréhender ces Expériences Collaborateurs et la Symétrie des Attentions comme autant de chantiers d'avenir. Au sein du marketing RH, le marketing des métiers trouve également toute sa place afin de donner une vision plurielle des réalités des métiers et de leurs évolutions.

Sans dévoiler toutes les pistes conceptuelles et opérationnelles présentes dans cet ouvrage, qui fera date, nous remercions et félicitons les auteurs qui défendent ici une vision partagée au sein de l'AGRH d'un besoin de renouvellement et de prospective des postures, des approches et des concepts véhiculés en GRH.

Aline Scouarnec

Professeur Agrégé des Universités

Présidente de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines

Remerciements

Profondément attachés au rôle et à l'importance de la gestion et du management des ressources humaines au sein des organisations, nous souhaitons faire de cet ouvrage un appel aux professionnels et académiques de la discipline pour prendre conscience de l'importance de (re)nouveler leurs pratiques et leurs outils de gestion et de management des ressources humaines (G/MRH). C'est une question de changement de posture et de paradigme que nous préconisons. L'importance des enjeux révélés légitime notre discours : disruption digitale, fin du salariat, nouvelles formes d'organisation, qualité de vie et santé au travail, sens du travail, etc. Il s'agit donc ici d'imaginer une « autre manière » de penser la GRH, au carrefour d'intérêts parfois très divergents exprimés par de nombreuses parties prenantes.

S'attacher aux besoins et aux attentes de chacun et chacune oblige alors les professionnels des ressources humaines à penser « produits et services », en imaginant la construction d'une offre RH de référence destinée à réconcilier les intérêts de toutes et tous. Ceci passera par une meilleure écoute et compréhension des parties prenantes grâce à une véritable **orientation marché** du management des ressources humaines.

Notre volonté d'écrire un ouvrage sur le marketing RH est donc née de notre rencontre en tant qu'enseignant-consultant-formateur, ainsi que des travaux de recherche que nous avons menés ensemble. Ces éléments se sont ensuite nourris de l'observation du monde des