

## Le marketing RH : l'émergence d'un nouveau model digital HR marketing: the emergence of a new digital model

Djennat Feghoul<sup>1</sup>, Amal Mouterfi<sup>2\*</sup>, Rachida Addad<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Université de l'Aghouat , Email: [f.reading16@gmail.com](mailto:f.reading16@gmail.com)

<sup>2</sup> Université Alger 3, Email: [amel\\_moterfi@yahoo.fr](mailto:amel_moterfi@yahoo.fr)

<sup>3</sup> Université Alger 3, Email: [rachida\\_addad@yahoo.fr](mailto:rachida_addad@yahoo.fr)

Reçu : 04 / 11 / 2022

Accepté : 04 / 06 / 2023

Publié le : 30 / 06 / 2023

### Résumé :

Cet article est conçu comme une introduction à la démarche du marketing RH au sein des organisations à l'ère du digital. Il propose un traitement le plus complet possible de la conception, de l'application et de la mise en œuvre d'une telle démarche, en insistant non seulement sur la dimension stratégique d'un dispositif de marketing RH mais aussi sur sa dimension opérationnelle. Cet article s'articule autour de trois grandes parties. Nous proposerons ainsi, dans une première partie, de définir les contours de ce concept de marketing RH à l'ère du digital, ses rôles et les enjeux qu'il révèle. La deuxième partie détaillera précisément le processus d'une démarche marketing RH à l'ère du digital.

**Mots clés :** Marketing Rh, Nouvelles approches, Digital.

### Abstract:

This article is intended as an introduction to the HR marketing approach within organizations in the digital age. It offers the most complete possible treatment of the design, application and implementation of such an approach, insisting not only on the strategic dimension of an HR marketing system but also on its operational dimension. This article is organized around three main parts. We will propose, in a first part, to define the outlines of this concept of HR marketing in the digital age, its roles and the issues it reveals. The second part will detail the process of an HR marketing approach in the digital age.

**Key words:** HR Marketing, New approaches, Digital.

---

\* **Auteur correspondant :** Amal Mouterfi, Email : [amel\\_moterfi@yahoo.fr](mailto:amel_moterfi@yahoo.fr)

## **1. Introduction :**

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 terme « marketing RH » n'est pas nouveau il date de 1980 Dans son ouvrage consacré au Marketing des Ressources Humaines, Philippe Liger en propose une définition assez générale : il s'agit d'une volonté « d'appliquer les logiques et les techniques du marketing et de la communication pour attirer les candidats et fidéliser les salariés ». Le fondement même du marketing RH est d'utiliser les techniques du marketing pour le triple objectif bien connu des ressources humaines, c'est-à-dire attirer, retenir et fidéliser les meilleurs talents car le marketing RH a pris progressivement de l'importance au sein des entreprises au fil de l'émergence de la « guerre des talents » depuis le début des années 2000, mais également par l'arrivée sur le marché du travail de la génération « Y » (nés entre 1981 et 1995), souvent qualifiée de génération « zapping ». Face à cette conjonction de facteurs, les organisations doivent se montrer proactives dans leur relation avec leurs salariés, mais également face aux candidats potentiels. Mais ce n'est que la face visible d'un immense iceberg, jamais totalement exploré à ce jour. le marketing RH a bien fait du chemin et maintenant il est confronté à un casse-tête de taille qui et le digital et l'émergence de la génération Y , et aussi des médias sociaux, qui a changé la donne. La prise de parole n'a jamais été aussi, simple, les recherches d'informations de la part des candidats également. Cet équilibrage de la relation recruteurs/candidats et la plus grande transparence (souhaitée ou non) sur la vie dans les entreprises ont eu pour effet une prise de conscience sur l'importance de maîtriser le discours Rh externe mais aussi interne, alors plusieurs question tourne dans le milieu des spécialiste des ressources humaines comme :

**Quel impact le digital a-t-il eu sur le marketing des ressources humaines ?  
Comment pouvons-nous tirer parti de cette révolution numérique pour en faire un atout en notre faveur ?**

Pour répondre à cette question cruciale, nous allons examiner en premier lieu le marketing Rh traditionnel à l'ère numérique afin de savoir les nouvelles transformations établies dans la gestion des employés. Ainsi,

## ***2. Du marketing RH traditionnel à l'ère numérique : l'essor de l'approche marketing des ressources humaines :***

### ***2.1 Définition du marketing RH :***

Le Marketing : en référence à la définition donnée par l'association américaine du marketing et reprise dans l'ouvrage de Kotler et al. (14<sup>e</sup> édition, 2012, p. 5) on peut considérer que « le marketing est à la fois l'activité, l'ensemble des institutions et des processus visant à créer, communiquer, délivrer et échanger les offres qui ont de la valeur pour les clients, les consommateurs, les partenaires et la société au sens large. »

Les premiers auteurs qui ont appliqué le marketing aux Rh viennent du marketing. Il s'agit de BERRY, HENSEL and BURKE (1976) qui ont introduit dans la littérature marketing le concept de marketing interne. Et c'est réellement en 1987 que l'on voit apparaître en France l'un des premiers ouvrages consacrés au marketing interne dont l'auteur est LEVIONNOIS M. le marketing interne est la première source d'inspiration du marketing RH.

P. LIGER (2004) définit le marketing RH comme « une nouvelle approche de la relation salarié/ entreprise » qui consiste à considérer les collaborateurs ou les candidats comme des clients, au sens noble du terme. Pour lui, il s'agit « d'appliquer les logiques et les techniques du marketing et de la communication pour :

- attirer des candidats, les recruter et bien les intégrer,
- fidéliser des collaborateurs impliqués ».

On retrouve ici l'idée centrale du salarié-client sur lequel les techniques du marketing sont appliquées et une ébauche de cycle de vie de salarié.

Pour S. PANCZUCK et S. POINT (2008), le marketing RH se définit comme « un nouvel état d'esprit fondé sur des techniques marketing adaptées aux ressources humaines pour que l'entreprise et sa DRH puissent se vendre, fidéliser et se renouveler ».

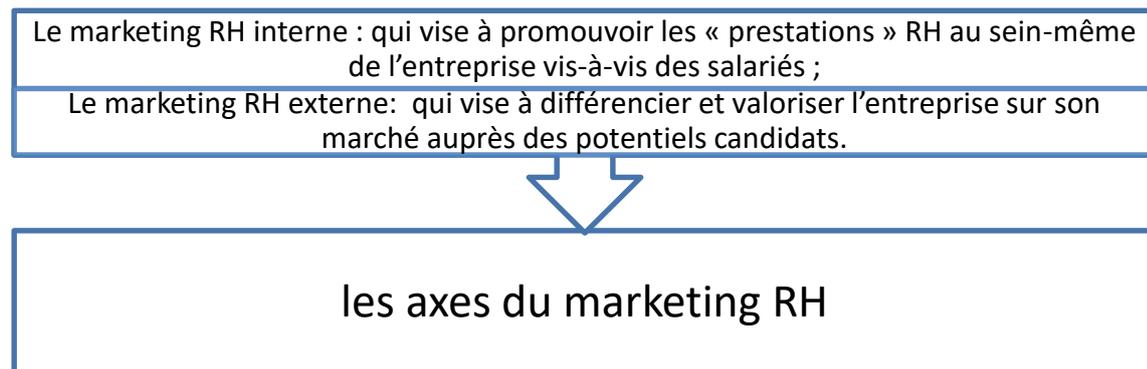
La définition de ARNAUD S., FRIMOUSSE S., et PERETTI J-M., reste néanmoins l'une des meilleures définitions du marketing RH. Les auteurs ont rapproché plus que jamais dans leur définition le marketing appliqué aux RH au marketing. Ils déclarent que « le concept de marketing renvoie à l'idée de marché (market) et désigne la manière d'effectuer des actes de gestion commerciale. Considérer les collaborateurs de l'entreprise comme ses clients implique la nécessité d'individualiser les pratiques de GRH, de travailler sur le positionnement en tant qu'employeur, de segmenter l'offre en fonction des cibles, d'élaborer un plan pour optimiser le choix et la fidélisation des salariés »

Le marketing Rh s'intéresse au comportement des individus, considérés comme des clients, par rapport aux organisations avec lesquelles ils travaillent ou pourraient travailler. Il repose ainsi sur un triptyque simple : les besoins, les clients et les outils Rh. Introduire cette notion de client, c'est considérer implicitement que la GRH s'intéressera à la satisfaction de leurs besoins et attentes, ce qui l'amènera à bien identifier et connaître les profils de ses clients actuels et/ou potentiels. Il sera donc important de développer et proposer une offre de services RH plurielle.

Si l'on reprend à la lettre la définition du marketing, appliquée à la gestion des ressources humaines, on pourrait définir le marketing Rh comme « l'ensemble des méthodes et des moyens dont dispose une entreprise pour créer, délivrer et communiquer de la valeur, auprès de ses salariés actuels et/ou potentiels et pour gérer la relation avec eux d'une manière qui soit profitable à l'organisation et aux salariés ».

A ce titre, il est important de souligner que le marketing RH se décline sous deux axes fondamentaux que sont :

**Figure N° 1 : les axes du marketing RH**

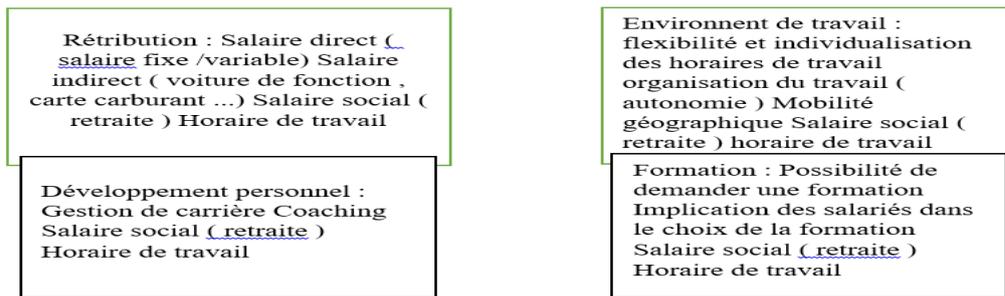


**Source : réalisée par les auteures**

Autrement dit, le marketing RH englobe le marketing de la fonction RH, ainsi que le marketing de l'entreprise sous l'angle employeur, il croise la fonction de la communication, des ressources humaines et du marketing stratégique, le marketing RH a pris progressivement de l'importance au sein des entreprises. Cependant on peut expliquer le mix-marketing RH comme suit :

1. *Produit / offre Rh* : En marketing Rh , le produit fait référence aux prestations RH .Autrement dit les gammes de produits et services mis à disposition des clients (salariés) internes et externes de l'entreprise ,encore appelé offre RH . Sur base des travaux de de Colle R., Cerdin J-L., Perriti J-M. l'entreprise peut développer des produits Rh répondants à 4 axes : rétribution, environnement de travail, développement personnel, formation.

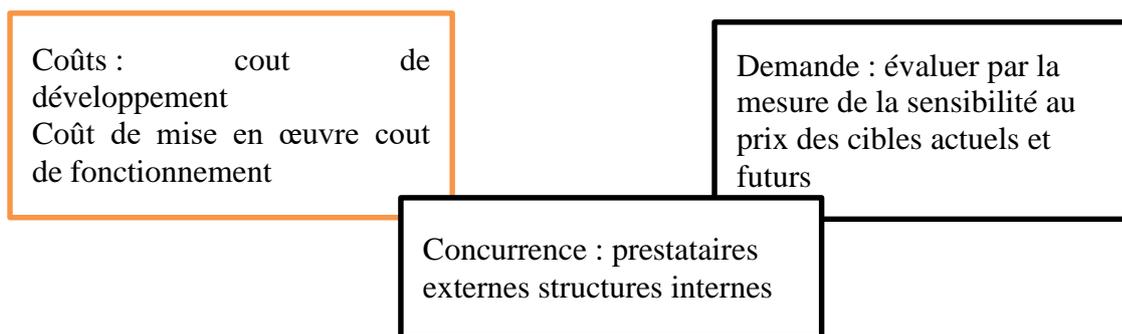
**Figure N° 2 : Des produits RH**



**Source : Mehdi Berrada- le marketing RH à la lumière du progrès de la technologie 2.0 et de la génération y, P 12**

2. *Le prix d'une offre RH* : Selon Panzuck et Point (2008), la prestation RH est valorisée par le cout d'établissement, le budget alloué ou le retour sur investissement. Ils soulignent que le prix est composé de trois éléments : la demande, le cout et la concurrence :

**Figure N°3 : Les composantes du Prix RH**



**Source : Mehdi berrada, OpCit, P14**

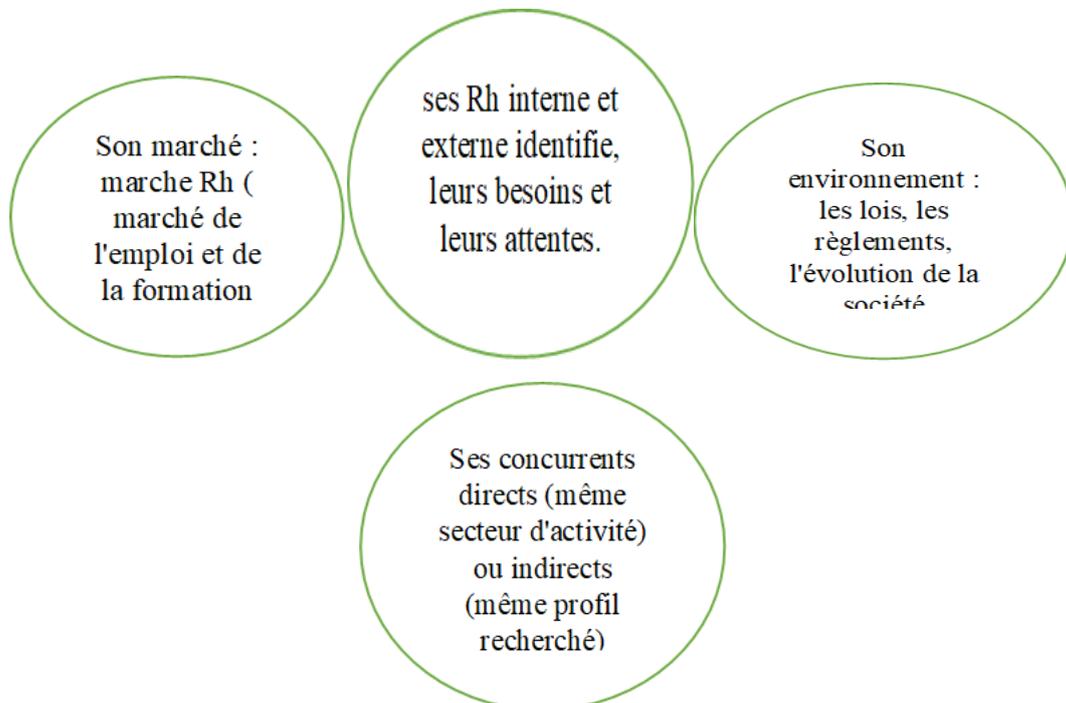
François Velu spécialiste du management et marketing de la formation définit le prix Rh comme la contrainte à laquelle les composantes de l'entreprise (salariés, cadres, managers ...) doivent répondre pour accéder aux prestations RH. La contrainte peut être sous forme d'un déblocage de budget, ou encore le prix à payer pour la réalisation des objectifs. A ce titre, le prix n'est pas forcément une donnée monétaire, il reflète le degré d'implication et de la motivation des collaborateurs actuels et futurs.

3. *Place* : Après avoir défini et valorisé l'offre Rh (produit et services), la fonction RH poursuit l'application du marketing mix en construisant une réflexion centrée sur la diffusion des produits -services RH. Elle peut utiliser différents canaux : virtuel (outils 2.0), physique (consultants, bureau d'emploi, forum d'emploi). Le choix du canal de distribution dépend de la cible à atteindre.

4. *Promotion* : Savoir communiquer l'offre RH est chose indispensable pour la fonction Rh .C'est une opération de mise en valeur des produits et services RH, ou encore de séduction d'une cible identifiée. L'action de promouvoir peut être interne afin de renforcer le lien social, développer l'appartenance et favoriser le degré d'implication des salariés actuels (Morillon, 2006), et une communication externe dont le but de montrer une image d'employeur permettant à l'entreprise d'attirer les parties prenantes (candidats futurs, investisseurs ...) (Liger, 2007).

La création d'une marque employeur est primordiale pour les entreprises voulant attirer et retenir les talents. D'où la nécessité de bien créer et gérer sa marque employeur. Cependant, le marketing RH à l'ère du digital permet à l'entreprise de mieux connaître ses partenaires, ses enjeux sont illustrés comme suit :

**Figure N°4 : les enjeux du marketing RH**



**Source : réalisée par les auteures**

On peut dire que grâce au marketing, et à partir de l'analyse de ces différentes données, il est ensuite possible de proposer un positionnement de l'offre RH et d'en proposer un marketing-mix composé de 4 éléments fondateurs (les 4P) :

- *le Produit* : les prestations RH (programme de formation, dispositif d'intégration...),
- *le Prix* : généralement équivalent au coût de la prestation,
- *la Politique de distribution* : distribution directe (les services RH) ou indirecte (le management, les pairs...),

- *la Publicité* : i.e. la communication RH (recrutement, institutionnelle, politique RH...)

Avec l'arrive du digital ces 4P ne suffise pas alors vient arrive L'émergence des 10P dans la sphère RH, Au-delà du classique marketing mix des 4P qui doivent être harmonisées par rapport à la cible, on voit apparaître les 5P, 7P, jusqu'à la vision moderne et mieux adaptée des 10 P. Présentons en les 5 derniers critères, intéressants par leur caractère inédit, pour vérifier s'ils peuvent être transposables dans une perspective de marketing RH.

- *5P People* : Les personnes, c'est-à-dire le service à la clientèle, mais aussi les personnes qui s'en occupent. Le 5P a le mérite de mettre en valeur la relation client, par contre les puristes s'accordent à dire qu'il était inclus dans la notion de produit du 4P
- *6P Process* : Dans la continuité du personnel, le sixième P englobe tous les éléments qui vont intervenir dans le cycle d'achat ou de consommation du client. Le processus fournit au client une expérience d'achat qui se doit d'être unique.
- *7P Physical evidence* : Preuve, c'est-à-dire le contrat de relation avec le client, le lien tangible que l'on tisse avec lui. Certaines grandes entreprises ont ainsi mis en œuvre une promesse client, une charte de service qu'elle respecte, mesure et communique.
- *8P Partnership* : On dépasse encore la notion contractuelle pour mettre en place un partenariat gagnant-gagnant avec le client. Même si ces partenariats sont proposés et annoncés, on peut cependant se demander si les intérêts des actionnaires d'une compagnie de téléphone ont les mêmes intérêts que les consommateurs. À part l'effet d'annonce, y a-t-il un véritable partenariat entre des entités si puissantes d'un côté et si faibles de l'autre ?
- *9P Permission* : Avons-nous la permission du client pour le solliciter ? Les consommateurs commencent à être exaspérés par le harcèlement auquel ils ont à faire face : appels téléphoniques chez eux, publicités récurrentes s'affichant sur internet dès qu'ils ont été visités un site (remarketing), annonces ciblées sur leur Facebook. Certains estiment que l'avenir est plus au marketing Pull que Push ; en somme, il est préférable d'apparaître en tête des moteurs de recherche au moment où le client désire faire son achat que de le harceler par de la publicité payante sur les médias sociaux, c'est ce que l'on appelle la stratégie SEO.
- *10P Purple cow* : « vache Pourpre », c'est-à-dire la capacité à être vu et à s'extirper de l'océan d'informations auxquelles nous devons faire face, on particulier sur internet. Les vedettes l'ont bien compris et inventent des scandales pour faire parler d'elles et exister (buzz).

Tous les nouveaux P ne sont que des déclinaisons des 4P originaux. Parmi ces nouveaux P, cinq au moins sont destinés à caractériser différents aspects, parfois utopiques, de la relation client. Quel que soit l'approche choisie, c'est le principe de cohérence qui peut permettre de créer une offre globale en lien avec l'image de la marque. En définitive, le modèle des 4P n'a pas fini d'évoluer.

## ***2.2 Les méthodes et outils au service du marketing Rh :***

Les entreprises ont à leur disposition une variété d'outils et de méthodes de marketing des ressources humaines externes, qui utilisent des canaux multiples. Ces stratégies visent à faire connaître l'entreprise, sa culture, ses valeurs et ses métiers au plus grand nombre de candidats potentiels. La communication est adaptée en fonction des segments cibles, en reconnaissant que la communication destinée aux jeunes diplômés diffère de celle destinée aux candidats expérimentés. L'objectif est de développer la marque employeur de l'entreprise.

Pour mesurer l'impact des actions de marketing des ressources humaines, plusieurs indicateurs peuvent être utilisés, tels que le nombre de CV reçus par mois, le nombre de visiteurs uniques sur le site carrières pour le marketing Rh externe, ou le taux de rotation du personnel et les enquêtes de satisfaction (sous forme de baromètres) pour le marketing Rh interne.

Face à des défis tels que la pénurie de talents dans certains domaines, l'évolution de la relation au travail et les comportements de zapping liés à l'économie de l'infidélité, les ressources humaines recherchent de nouveaux leviers de performance. Le marketing RH apparaît comme une réponse à ces problématiques comportementales. Il permet d'améliorer l'attractivité de l'entreprise, de séduire les candidats potentiels, de motiver et de fidéliser les collaborateurs.

Cependant, il est important de ne pas réduire le marketing RH à une simple composante de la communication. Il ne se limite pas uniquement au recrutement et à la fidélisation, ni à un exercice de communication superficiel. Il ne peut non plus se concentrer uniquement sur les salariés actuels ou potentiels en tant qu'audience unique. Le marketing RH dépasse cette vision centrée sur la marque et la communication, en intégrant des notions telles que le positionnement, les produits, les marchés, les prix et les actes d'achat.

Le marketing Rh invite le département des ressources humaines à développer des compétences qui étaient autrefois réservées au domaine du marketing, afin de mieux vendre, de se vendre, non seulement à ses clients internes (les salariés), mais également à tous ses clients externes. Il propose une gamme d'outils et de réflexions pour aider les professionnels des ressources humaines à élaborer un plan visant à optimiser le

recrutement, à fidéliser les salariés et à renforcer les relations de l'entreprise avec son environnement et ses partenaires. Le marketing RH représente un cycle d'analyse du marché interne et externe, d'analyse des attentes, de développement de produits et de services, et de "commercialisation" de ces services auprès d'un public ciblé, issu d'une segmentation précise. La figure suivante illustre les composantes du marketing RH externe :

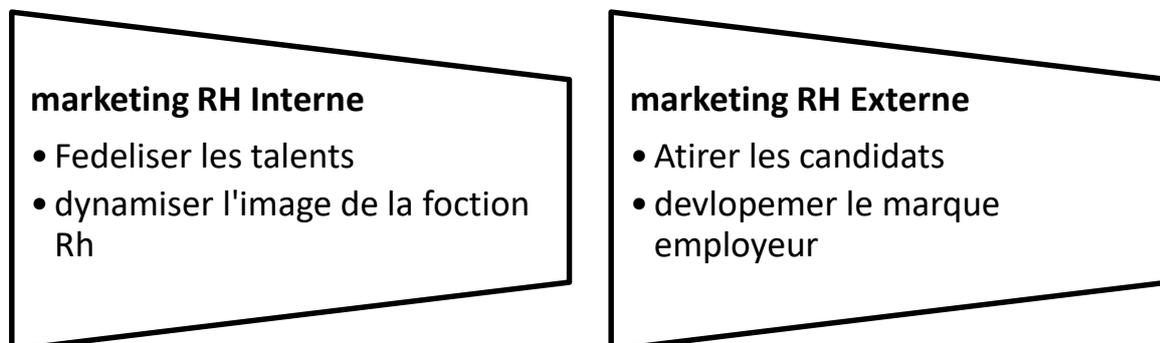
**Figure N° 5 : Le marketing RH externe**

Une forte présence sur les réseaux sociaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (LinkedIn, Viadeo, Facebook, Twitter)</li> </ul>
Un site carrières	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ou au moins un onglet sur le site institutionnel de l'entreprise, incluant des témoignages, des portraits de collaborateurs, des éléments de la politique RH, et les offres d'emploi proposées</li> </ul>
Des actions de responsabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sociétale ou de mécénat</li> </ul>
Des actions évènementielles « décalées »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• concours auprès des étudiants (L'Oréal), lancement de web séries (Mazars), Serious Games de recrutement, tournois de sport</li> </ul>
Des actions évènementielles « conventionnelles » :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• forums emplois, forums auprès des étudiants</li> </ul>
Des communiqués de presse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sur des sujets RH</li> </ul>

**Source : réalisée par les auteures**

On peut s'apercevoir qu'il y a une alternance entre le marketing RH interne et externe, On peut le résumer par la figure suivante :

**Figure N° 6 : marketing RH Interne Vs Externe**

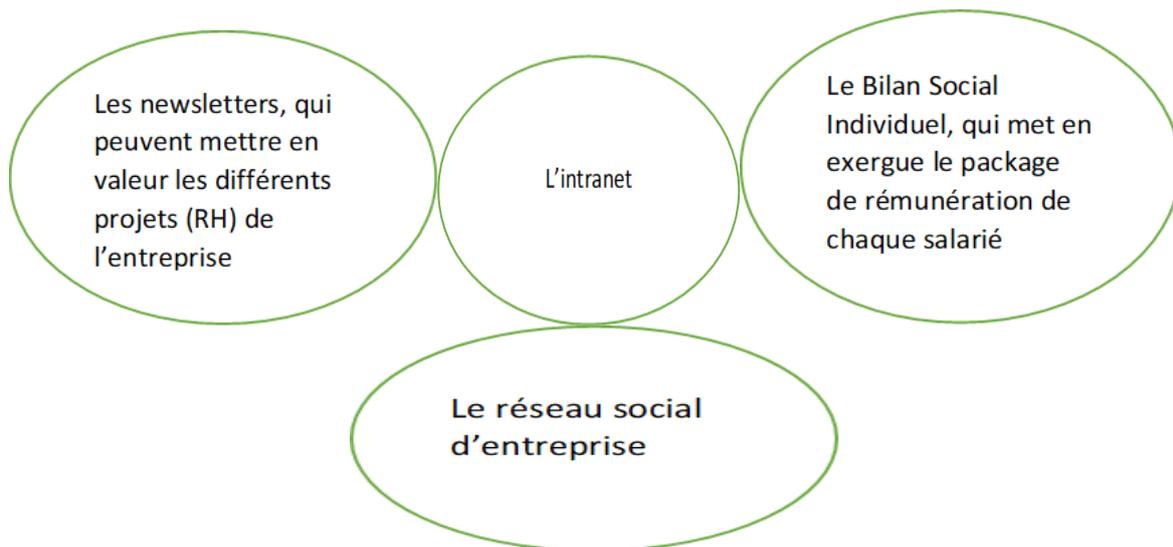


**Source : réalisée par les auteures**

### 2.3 Les outils du marketing RH :

Dans le cadre du marketing Rh interne, les outils et techniques à disposition de la fonction RH relèvent essentiellement de la communication interne, en vue de fidéliser les talents de l'entreprise en leur faisant prendre conscience des efforts de l'employeur à leur égard, et de dynamiser l'image interne de la fonction RH. Beaucoup de processus RH visent à fidéliser les talents : la formation, la rémunération, les avantages sociaux, la mobilité,... mais seule la communication autour de ces processus relève strictement du marketing RH.

**Figure N°7 : outils au service du marketing RH interne**



*Source : réalisée par les auteures*

### 3. Vers l'élaboration d'un plan d'action Digital marketing RH :

Opter pour une approche de marketing des ressources humaines implique un changement de paradigme, passant d'une gestion des ressources humaines transactionnelles à une approche relationnelle. Cela signifie que l'accent n'est plus mis sur les processus et les rapports en tant que finalité qui monopolise la majeure partie du temps des professionnels des RH. Ces éléments deviennent simplement des outils destinés à libérer du temps pour que les RH puissent se concentrer sur leur priorité réelle : les collaborateurs. Les réflexions et les projets en cours concernant la transition numérique des entreprises offrent une opportunité de revoir le rôle des RH et de placer les collaborateurs au centre de leurs préoccupations.

Cependant, il ne faut pas confondre projet informatique et transition numérique car les grands programmes informatiques des entreprises, initiés dans les années 70, qui sont toujours d'actualité dans un phénomène d'évolution continue, visent à optimiser les processus sur des aspects d'efficacité, de rapidité d'exécution, de fiabilité, de coût...

L'objectif principal de la rationalisation des processus au sein d'une entreprise est d'identifier ces processus, de les découper en phases ou séquences distinctes afin de les uniformiser, les standardiser et réduire les exceptions. Cela permet de réduire le nombre de processus différents, de solutions techniques et de méthodes utilisées. Toutefois, il est important de noter que certaines entreprises confondent encore aujourd'hui les projets informatiques avec la transformation digitale. Cela peut se produire de manière innocente lorsque ces projets sont pilotés par les services informatiques qui comprennent les enjeux stratégiques, mais négligent les aspects culturels. Cela peut également se produire de manière trompeuse, lorsque ces annonces ne visent qu'à rassurer les analystes quant à la pertinence de la vision future de l'entreprise. Il serait-il raisonnable d'ignorer la révolution numérique à l'heure actuelle ? Dans tous les cas, peu de professionnels des ressources humaines sont impliqués de manière significative dans ces projets d'entreprise.

Toutefois, adopter une approche de marketing des ressources humaines ne serait-il pas passer d'une gestion des ressources humaines transactionnelle à une gestion relationnelle des ressources humaines ?

On peut rétorquer que la mise en œuvre d'une démarche de marketing des ressources humaines au sein d'une entreprise consiste à promouvoir une gestion proactive et orientée vers les collaborateurs. Cela signifie considérer les employés comme des clients internes et mettre en place des actions ciblées pour attirer, fidéliser et accroître leur engagement. Dans cet article, nous explorerons les différentes étapes de cette démarche de marketing des ressources humaines, de l'identification des besoins des collaborateurs à la mise en place de stratégies de communication, de formation et de reconnaissance visant à renforcer la relation employeur-employé. La gestion des ressources humaines transactionnelle repose sur le désir louable d'assurer l'équité de traitement des services rendus à un grand nombre de collaborateurs, en période de difficultés économiques. Cependant, il existe un risque que ces outils deviennent des finalités en eux-mêmes, ce qui conduit les professionnels des ressources humaines à se concentrer exclusivement sur leur fonctionnement, leur surveillance et leur reporting. L'utilisation du "Big Data" en ressources humaines peut être à la fois une opportunité et un obstacle si elle est abordée de manière transactionnelle. Cette approche repose également sur une uniformisation des collaborateurs en les regroupant dans quelques catégories (cadres dirigeants, managers, employés, techniciens, ingénieurs, etc.), en supposant que leurs besoins, attentes et revendications sont homogènes.

Cependant, de nombreux exemples récents devraient inciter les organisations syndicales à revoir leur logiciel afin de ne pas perdre toute forme de représentativité et de légitimité. D'un autre côté, la gestion des ressources humaines relationnelle adopte une approche artisanale, prenant en compte les besoins individuels des collaborateurs dès la conception

pour adapter les produits ou services à fournir en conséquence. Il ne s'agit plus d'essayer d'intégrer quelques groupes de population dans des processus rigides, mais de partir des besoins individuels des collaborateurs pour leur apporter des réponses qui maximisent leur satisfaction, leur engagement et probablement leur performance, et par conséquent les résultats de l'entreprise. Cette approche n'est ni utopique ni coûteuse.

Les gains obtenus par la rationalisation de certaines tâches à faible valeur ajoutée, qui sont souvent imposées aux ressources humaines pour des raisons réglementaires, peuvent être réinvestis pour être plus disponibles pour les collaborateurs. C'est là que les "Services Clients Partagés" ou "Shared Services" trouvent leur utilité. Le métier des ressources humaines n'est pas un métier technique, mais un métier relationnel qui est entravé par des contraintes techniques, des obligations réglementaires et normatives de plus en plus présentes.

La direction des relations humaines semble progressivement prendre le dessus sur la direction des ressources humaines. C'est un changement positif s'il s'agit d'un véritable changement, où les collaborateurs ne sont plus considérés comme une simple ressource parmi d'autres. Cependant, cela devient moins louable si l'exercice n'est que cosmétique. Faire des ressources humaines, c'est passer du temps avec ses collaborateurs, les connaître, les comprendre, pour répondre à leurs besoins et être en mesure d'influencer de manière positive et pertinente la stratégie de l'entreprise. Cela implique de concilier les attentes individuelles et les objectifs collectifs, de combiner les ambitions économiques et sociales. Peut-être ne parlerons-nous plus de "fonction support RH", un terme peu attrayant qui pourrait se traduire par "que l'entreprise doit supporter" ? Le directeur des ressources humaines pourrait-il devenir le directeur des relations humaines, voire le "Chief Happiness Officer" comme le propose Laurence Vanhée, au ministère belge de la Sécurité sociale, qui a accepté de témoigner dans le livre "MarketingRH" co-écrit avec Vincent Berthelot.

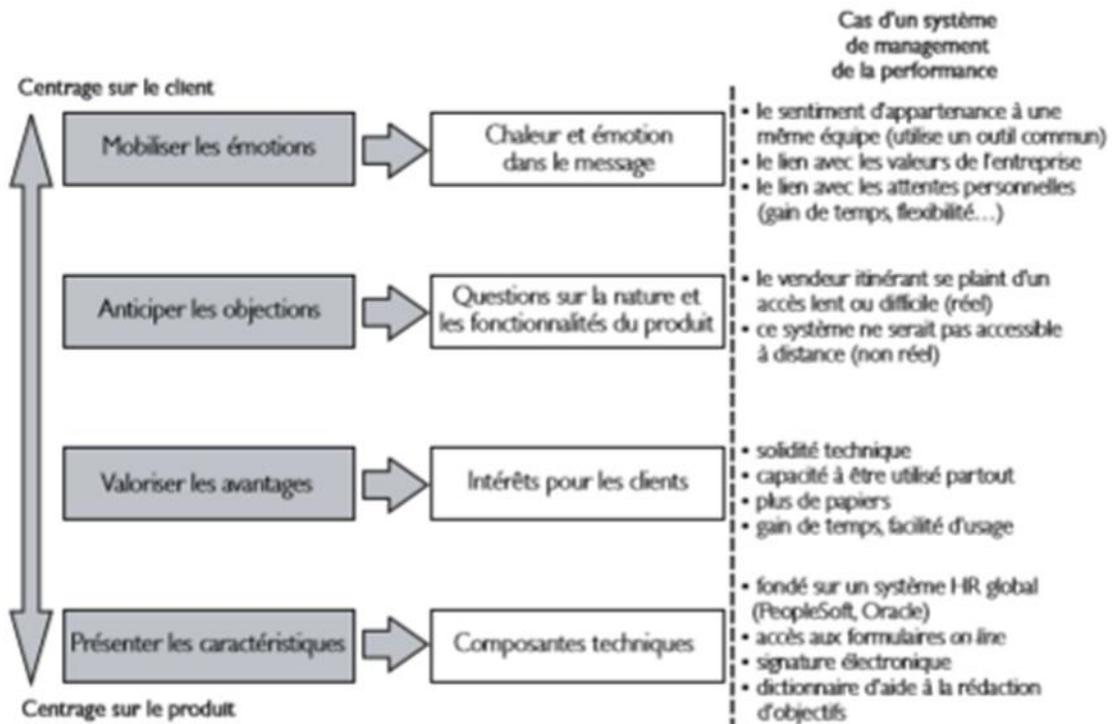
### ***3.1 Le rôle de la communication :***

La mise en œuvre d'une promotion des ressources humaines est souvent pilotée par le département communication de l'organisation, la direction des ressources humaines ou le département marketing des ressources humaines, le cas échéant. Il est important de faire la distinction entre l'objectif, les outils et les moyens, ainsi que l'organisation responsable de leur réalisation. L'objectif est de vendre (la promotion pousse le produit vers le client) ou de faire acheter (la promotion pousse le client vers le produit).

Les moyens et les outils sont les techniques de communication et de promotion (ciblage, construction du message, mise en œuvre, choix du média, suivi et évaluation). L'organisation responsable peut être la direction des ressources humaines, la fonction

communication ou une fonction communication intégrée à une fonction des ressources humaines. Il est important de distinguer les responsabilités fondamentales (construction du message, ciblage, etc.) des responsabilités de forme (structuration du message, mise en forme, etc.). La figure suivante illustre les composantes de la construction des messages de communication :

Figure N° 8 : les composantes de la construction des messages



Source : *Enjeux et outils du marketing RH - Serge Panczuk, Sébastien Point- Eyrolles, 2008 - p 193*

L'identification consiste à examiner les composantes techniques de l'offre, c'est-à-dire ce que le produit "fait". Ensuite, il s'agit d'analyser comment ces caractéristiques techniques peuvent susciter l'intérêt du client final. Comme tout produit présente des imperfections, il est important que la promotion anticipe les objections potentielles et prépare des stratégies de réponse appropriées. Une objection se produit lorsque le client pose des questions sur la nature et les fonctionnalités du produit. La figure suivante montre la nature des objections des clients envers la prestation :

**Figure N° 9 : la nature des objections des clients envers la prestation**

**Source : Enjeux et outils du marketing RH - Serge Panczuk, Sébastien Point- Eyrolles, 2008 - p 194**

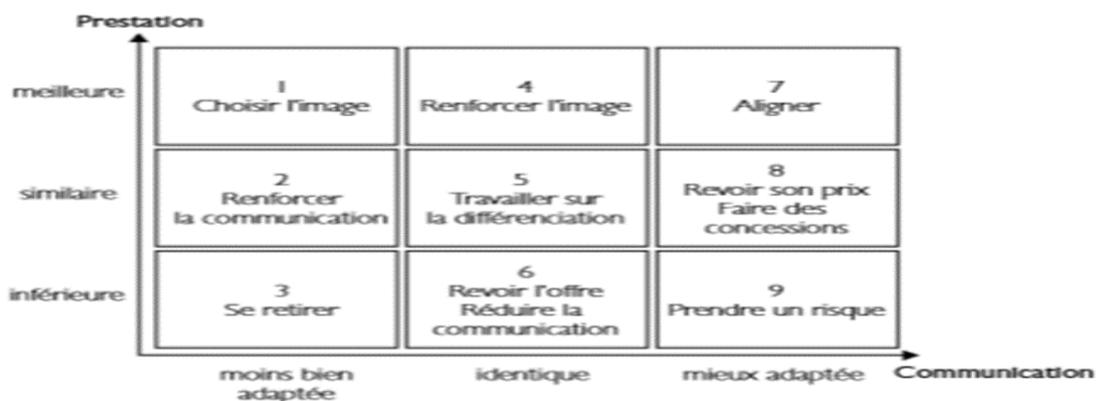
Si l'objection est non fondée, mais réelle (il y a bien une réalité technique à l'objection, mais l'objecteur n'en sera pas victime), le message devra être adapté à la cible visée. Lorsque l'objection est émise par un personnel sédentaire et porte sur l'accès aux formulaires on-line, elle peut être du genre « cela peut prendre du temps si on ne se connecte pas depuis le réseau de l'entreprise ». Il s'agit effectivement d'une objection techniquement réelle, mais qui n'impacte pas l'objecteur, puisqu'il n'est jamais en déplacement et reste donc connecté au réseau d'entreprise à tout moment via un serveur.

- Si l'objection est fondée et réelle, il faudra la minimiser et mettre en avant d'autres avantages produits. Lorsque le vendeur itinérant se plaint d'un accès lent ou difficile (ce qui est réel), il faudra mettre l'accent sur d'autres avantages tels que l'aide à la rédaction.
- Si l'objection est fondée, mais non réelle (apparaît en cas de mauvaise information ou de mauvaise compréhension de l'information technique), la promotion devra montrer que l'objection n'est pas réelle. Si je suis vendeur et que j'ai entendu dire que ce système ne serait pas accessible à distance, la communication doit reprendre plus clairement cette information et montrer en quoi – et comment – le système sera accessible à distance.
- Le dernier cas (non fondé et non réel) s'apparente à de la mauvaise foi, et peut parfois cacher d'autres éléments. La communication ne doit pas y répondre de manière directe. Après avoir traité les objections, la prochaine étape sera d'apporter de la chaleur et de l'émotion dans le message, en y intégrant des éléments irrationnels et proches des préoccupations des personnes ciblées. Au-delà d'un système de management de la performance, on pourra donc évoquer le sentiment d'appartenance à une même équipe (qui utilise un outil commun), le lien avec les valeurs de l'entreprise ou des attentes personnelles (gain de temps, flexibilité...).

### 3.2 La promotion RH dans un univers concurrentiel :

Dans un univers concurrentiel, la promotion RH revêt une importance cruciale pour attirer et fidéliser les talents au sein de l'entreprise. Dans ce contexte, la fonction RH doit adopter une approche proactive pour se démarquer et mettre en avant les avantages et les opportunités qu'elle offre aux candidats et aux employés. La promotion RH implique de communiquer efficacement sur la culture d'entreprise, les valeurs, les perspectives de carrière, les avantages sociaux, la formation et le développement professionnel, ainsi que sur tout autre élément différenciateur qui pourrait attirer les talents. Il est essentiel d'utiliser les bons canaux de communication, de créer des messages percutants et de choisir le bon timing pour maximiser l'impact de la promotion RH dans un environnement concurrentiel. En se positionnant stratégiquement et en mettant en avant ses atouts, l'entreprise peut renforcer sa marque employeur, attirer les meilleurs talents et maintenir une longueur d'avance sur ses concurrents. La figure suivante met en relief les différents cas reliant la prestation et la communication selon certains niveaux :

Figure N°10 : la stratégie de promotion RH dans un univers concurrentiel



Source : *Enjeux et outils du marketing RH - Serge Panczuk, Sébastien Point- Eyrolles, 2008 - p 195*

La figure ci-dessus représente neuf situations concurrentielles, qui varient en fonction de la qualité de la prestation proposée et de la communication mise en œuvre, on y trouve les cas suivants :

- Le cas 1 montre une bonne prestation qui souffre d'un manque de promotion. Il faut donc utiliser les qualités de la prestation et ne pas avoir peur d'en faire la promotion. Ce cas est souvent visible dans des environnements soit très techniques, soit où la peur de communiquer existe.
- Les cas 2 et 4 restent proches de cette situation, alors que le cas 3 montre une situation plus difficile où ni le produit ni la communication ne sont au niveau. Il faut alors travailler prioritairement sur le produit et ne pas « sur communiquer », au

risque de se retrouver dans les cas 6 ou 9, où la communication est efficace, mais la prestation ne suit pas, Il y a là un fort risque de créer de la frustration, et donc du rejet.

- Le cas 5 nécessite de mieux différencier le produit, soit par de meilleures caractéristiques, soit par une promotion plus efficace. Dans la plupart des cas, la seconde option sera la bonne, car elle prend moins de temps et peut s'avérer plus rentable économiquement que de revoir la prestation.
- Les cas 7 et 8 permettent d'associer une prestation de qualité identique ou supérieure avec une communication efficace, et donc probablement une réelle différenciation par rapport à la concurrence.

#### ***4. Génération Y et marketing RH : une approche générationnelle de la communication :***

Le vocabulaire des professionnels du marketing et de la communication a vu émerger les termes Génération Y ou Digital natives pour faire référence aux individus nés de la fin des années 1970 jusqu'au milieu des années 1990. Cette terminologie apparue dans les stratégies de communication n'est pas le produit de travaux sociologiques. Pour Yannick Fondeville, « Le concept de la génération "Y" a été introduit dans le jargon du marketing et du management en référence à celui de la génération "X", qui désigne la génération immédiatement postérieure à celle du Baby-boom, souvent décrite comme manquant d'identité propre d'où le qualificatif "X" ».

Selon les consultants en marketing des ressources humaines, la particularité de cette Génération Y c'est sa naissance à l'ère d'Internet et du digital. « La génération des "digital natives", cette population qui a grandi avec les nouveaux médias, est habituée aux innovations permanentes. Exploiter les nouvelles technologies de manière créative et surprenante, c'est pour l'entreprise, le moyen d'adresser aux jeunes le message qu'elle est capable d'être en phase avec son époque ».

La génération Y, également connue sous le nom de millennials, représente une part croissante de la population active. Cette génération a des attentes et des comportements différents en matière de travail et de communication, ce qui nécessite une adaptation de la promotion RH. Pour atteindre efficacement la génération Y, il est essentiel d'adopter une approche générationnelle de la communication. Cela signifie utiliser les canaux et les médias préférés de cette génération, tels que les réseaux sociaux, les plateformes de streaming, les applications mobiles, etc. Il est également important de créer des messages qui résonnent avec les valeurs et les aspirations de la génération Y, tels que l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, le développement personnel et les opportunités de

croissance, la flexibilité du travail et la participation à des projets impactants. En utilisant une communication adaptée à la génération Y, les entreprises peuvent attirer et engager cette main-d'œuvre talentueuse, tout en renforçant leur marque employeur auprès de cette audience clé.

En référence aux publications de Bernard Floris, et au regard des pratiques actuelles du « marketing des ressources humaines », nous pensons que la nécessité pour les entreprises de connaître la demande de la génération Y et la planification des meilleurs moyens de la satisfaire, tout en recherchant un avantage potentiel de cet échange, croît sans cesse.

- Le marketing RH : une communication générationnelle sur mesure
- Comment élaborer une stratégie marketing RH à l'ère du digital

Cette stratégie doit s'inspirer de la stratégie d'entreprise, il faut partir de cette dernière afin d'élaborer « l'identité employeur ». Selon le public cible de candidats ou collaborateurs, il faut trouver la bonne orientation de politique Rh pour les attirer ou les retenir.

Il s'agit donc de clarifier la stratégie globale de l'organisation afin de l'appliquer à la stratégie employeur ; ces deux stratégies doivent aller de pair. Pour ce faire, il faut formaliser cette stratégie de façon synthétique (ex : valeurs, vision, mission) afin d'en tirer les principaux fils directeurs.

Quelle offre de valeur l'employeur propose-t-il au candidat ou au collaborateur – en anglais, Employee Value Proposition ? Autrement dit : qu'est-ce qui rend l'entreprise différente dans sa manière de gérer les Ressources Humaines, dans sa culture, dans son style de management, et qui va répondre aux attentes spécifiques d'un certain type de candidat ou de collaborateur ? Quelle est sa promesse formulée à ses Ressources Humaines (actuelles ou à venir) ?

#### ***4.1 Construire une marque employeur :***

Les enjeux actuels pour la marque employeur concernent de plus en plus la cohérence entre les valeurs affichées et leur application concrète. En effet, le besoin de sens au travail ne se limite pas à des projets inspirants, mais s'étend aussi à une ambiance de travail qui reflète une vision enthousiasmante de l'entreprise, respectueuse de l'humain. Cependant, mettre en œuvre la stratégie de manière opérationnelle nécessite ce qui suit :

- Travailler sur sa marque employeur consiste à transmettre les messages-clés (valeurs, convictions, objectifs, vision) de l'entreprise à travers certains outils ;

- Construire son image numérique : Les outils d'aujourd'hui sont majoritairement numériques : réseaux sociaux, système d'information destiné à la gestion des RH, Intranet de l'entreprise...
- Définir les sujets que l'on souhaite aborder sur le Net ;
- Choisir des contributeurs au sein de l'entreprise pour plus de crédibilité - Adapter son type de communication au réseau social utilisé (Facebook, Twitter, LinkedIn, Viadeo) ;
- Soigner la communication interne afin de faire des collaborateurs les ambassadeurs de la marque employeur ;
- Rester présent par des publications régulières (réseaux, blog...) afin d'entretenir le réseau de « fans » ;
- Faire de la veille pour identifier les réactions des internautes, les comprendre et éventuellement y répondre, les réseaux sociaux et le digital sont particulièrement utiles à certains enjeux RH spécifiques ;
- Gérer les talents dans le contexte français de pénurie des talents (recrutement, fidélisation) ;
- Susciter l'engagement pour améliorer la performance ;
- La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, pour agir sur la formation et le développement.

#### ***4.1 Le Big data, une contribution déterminante à l'essor du marketing RH :***

L'ensemble des collaborateurs naviguent aujourd'hui dans un environnement de travail marqué par la digitalisation. Les entreprises doivent donc s'emparer des nouvelles technologies pour réinventer le monde du travail et surtout « l'expérience salarié ».

Traditionnellement, en marketing, le Big Data permet de mieux connaître son client. Appliquée à la fonction RH, il tend à devenir indispensable tant il permet de mieux connaître ses collaborateurs et mieux gérer ses talents.

Grâce un énorme flux de données et à la généralisation des outils d'analyse, le Big Data appliquée à la fonction RH, permet ainsi de piloter plus finement le recrutement, la formation, la gestion des compétences et des personnels ou l'optimisation de la performance.

Dans la fonction Ressources Humaines, nous pouvons sommairement répartir les data en trois catégories : les données structurées internes, les données non structurées internes, ainsi que toutes les données externes, c'est-à-dire issues du web.

- Les données structurées internes sont déjà accessibles dans l'entreprise. Elles peuvent être issues des SIRH (profil des collaborateurs : âge, nationalité, niveau d'études, adresse, etc.) ou d'évaluations (performance, évolution, etc.).
- Les données non structurées internes proviennent des contenus des e-mails, des échanges sur messagerie instantanée, des réseaux sociaux d'entreprise, de réponses à des questionnaires...
- Enfin, les données externes sont toutes celles disponibles sur le web, récupérées notamment sur les réseaux sociaux, CVthèques, etc.

Dans ses applications concrètes, l'un des premiers apports de la data aux RH réside dans l'amélioration de la fiabilité des recrutements. Les récents outils « digitalisent » les process de recrutement ; ainsi, le « sourcing » des candidats utilise plusieurs canaux et varie selon les profils, et on y identifie et cible plus finement les talents. Quant aux recruteurs, ils sont présents à la fois sur les réseaux sociaux, et sur les salons et événements.

En matière de formation, grâce à la data, les formateurs peuvent, en temps réel, connaître le niveau d'appropriation des différents contenus et mettre en place des actions spécifiques d'ajustement. Ils peuvent identifier le type d'information et le mode d'apprentissage qui conviennent le mieux à chacun des individus formés en analysant des données telles que les résultats aux évaluations, temps passé par module, etc. Ces informations procurent aux formateurs une meilleure compréhension des attentes et des besoins de leurs stagiaires et leur permettent de proposer des parcours adaptés à chacun.

L'analyse des données disponibles au sein de l'entreprise (réseau social interne, e-mails des collaborateurs, questionnaires, compte-rendu d'entretien d'évaluation, etc.), permet également d'identifier les besoins récurrents de formation. Cela constitue un moyen privilégié de démontrer qu'une campagne de formation aura eu une répercussion positive sur la croissance de l'activité ou la performance de telle ou telle fonction.

De plus, en matière de rotation du personnel, le Big Data RH permet d'anticiper des départs et de mieux gérer le turn over. Il devient dès lors possible de prédire le départ d'un collaborateur avant même que ce dernier ne songe encore à quitter l'entreprise, à partir de centaines de données telles que le nombre d'années de présence dans l'entreprise comparé à celui de profils similaires ayant quitté l'entreprise, la rémunération comparée à celle des travailleurs de niveau équivalent provenant d'entreprises concurrentes, le fait d'adhérer ou non à des programmes du comité d'entreprise, etc.

Par ailleurs, en matière de conditions de travail, la compréhension des variables influençant le climat social permet d'identifier de nouvelles actions au service du bien-être

au travail et de la performance des organisations, ainsi que d'améliorer le présentisme au sein de l'entreprise.

Plus globalement, le Big Data RH peut permettre de proposer une évolution de carrière sur-mesure, d'organiser un espace de travail stimulant la productivité, et même de déterminer le meilleur endroit d'implantation d'un site en fonction du capital humain qui s'y trouve (proximité d'une école de formation, nœud de transports en commun...).

Le Big Data RH peut également se mettre au service de la valorisation de la marque employeur, en permettant d'accroître et de renforcer sa visibilité et de développer une image cohérente vis-à-vis des candidats. Il est en effet possible d'obtenir un reflet réel de la perception de l'attractivité de l'entreprise grâce à des marqueurs sur les réseaux sociaux et plus largement sur internet.

En définitive, les organisations RH ont aujourd'hui suffisamment de défis à relever pour ne pas considérer le Big Data RH comme un sujet prioritaire. Incontestable outil d'aide à la décision, le Big Data RH pourrait être d'un apport inestimable aux entreprises en rendant possible une gestion prédictive du capital humain de l'entreprise.

## **5. Conclusion :**

En conclusion, l'avènement du digital a profondément transformé le domaine du marketing des ressources humaines. Les nouvelles technologies et les plateformes en ligne ont créé de nouvelles opportunités pour les professionnels des RH de communiquer, recruter et engager les talents de manière plus efficace et ciblée. Pour tirer pleinement parti de ces opportunités offertes par le digital, il est essentiel d'adopter une approche stratégique. Les professionnels des Rh doivent investir dans la formation de leur équipe pour acquérir les compétences nécessaires à l'utilisation efficace des outils numériques. Il est important aussi de trouver un équilibre entre l'automatisation et l'interaction humaine. Bien que les outils numériques puissent faciliter et optimiser les processus, il est essentiel de maintenir une communication authentique et personnelle avec les candidats et les employés. Cela permet de créer des relations durables et de renforcer l'engagement des collaborateurs.

Les entreprises doivent s'adapter aux nouvelles réalités technologiques et aux attentes des candidats et des employés. Le marketing Rh moderne se caractérise par une approche proactive et orientée vers les individus, l'engagement et la communication ciblée. Les outils et les plateformes numériques offrent de nouvelles possibilités pour atteindre et séduire les talents, en exploitant les réseaux sociaux, les sites de recrutement en ligne, les applications mobiles et d'autres canaux digitaux.

La création d'une marque employeur solide et attrayante est essentielle pour attirer les meilleurs candidats et fidéliser les employés. De plus, la collecte et l'analyse des données permettent d'optimiser les processus RH, d'améliorer l'expérience des collaborateurs et de prendre des décisions basées sur des informations concrètes.

En embrassant pleinement les opportunités offertes par l'ère digitale, les entreprises peuvent se démarquer sur le marché du travail et créer un environnement de travail stimulant, attractif et aligné sur les besoins et les aspirations des talents d'aujourd'hui.

### **Liste bibliographique :**

1. Colloque rh 20 eme edition – jeudi 16 novembre 2017 – le ( client) salarie est roi  
Franck brillet, franck gavoille – marketing rh- dunod – 2017 ;
2. Fond documentaire – attractivité et marketing rh-dgafp – conviction rh le conseil engage ;
3. Jean-bernard girault, comment le big data devient la pièce maîtresse des rh, novembre 2016  
<http://www.journaldunet.com/management/expert/65591/comment-le-big-data-devient-la-piece-maitresse-desrh.shtml> ;
4. Lhoucine ouahi, abderrahman messaoudi- la pratique du marketing rh face a la generation "y" au maroc :resultats de l'étude exploratoire aupres d'une entreprise marocaine-revue marocaine de recherche en management et marketing, n°17, juillet-decembre 2017 ;
5. Mehdi berrada- le marketing rh à la lumière du progrès de la technologie 2.0 et de la génération y Serge panczuk,sébastien point- enjeux et outils du marketing rh - eyrolles, 2008 ;
6. Namoin yao- génération y et marketing rh : une approche générationnelle de la communication de recrutement en france- communication et organisation-presses universitaires de bordeaux-1 décembre 2011 ;
7. Promoteur - mémoire- projet en vue de l'obtention du titre de master en sciences de gestion -université catholique de louvain louvain school of management ;
8. Wwww.solutions-numeriques.com- marketing rh : et si on prenait les collaborateurs pour des clients ?- thibaut they, consultant mc2i groupe- 21 avril 2015 ;
9. [Http://www.francklapinta.com](http://www.francklapinta.com)- marketing rh : d'une rh transactionnelle à une RH relationnelle ? – 22 septembre 2014 ;Jean-bernard girault, comment le big data devient la pièce maîtresse des rh, novembre 2016  
<http://www.journaldunet.com/management/expert/65591/comment-le-big-data-devient-la-piece-maitresse-desrh.shtml> .