

**Université Abderrahmane Mira de Bejaia**  
**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences**  
**de Gestion**  
**Département des Sciences de Gestion**

**MEMOIRE DE FIN DE CYCLE D'ETUDES**

En vue de l'obtention du diplôme de  
**MASTER EN SCIENCES DE GESTION**  
Option : Management des Ressources Humaines

Etude de l'intégration de la logique Marketing RH dans  
la pratique de recrutement : **Cas EMPLOI PARTNER**

**Préparé par :** Mr CHIKH Yanis

**Dirigé par :** M<sup>me</sup> MEKHLOUF née ADJTOUTAH. T

**Membres du jury :**

**Président :** Mr SOUILAH. A

**Examineur :** Mme AMGHAR. M

**Promotion 2018**

## **Remerciements**

*En premier lieu nous tenons à remercier le \*bon Dieu\* pour la patience et la santé. Qu'il nous a offert tout au long de nos études, sa bienveillance ainsi que la volonté de mener à bien ce travail.*

*Nous remercions également tous nos enseignants qui nous ont accompagné durant notre parcours universitaire, pour le savoir qu'ils nous ont transmis, et aussi parce qu'ils nous ont appris à aimer la spécialité du management des Ressources Humaines.*

*En termes de ce travail, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude envers notre promotrice M<sup>me</sup>**MAKHLOUF T** qui nous a encadré et conseillé tout au long de la préparation de ce mémoire, nous la remercions pour ses encouragements et tous les efforts qu'elle nous a consacré.*

*Nous avons le plaisir de remercier l'ensemble du personnel du cabinet de recrutement EMPLOI PARTNER pour sa contribution à cette expérience durant la période de notre stage,*

*Remerciement pour M<sup>me</sup>**BENABDELKADER I** la responsable de recrutement d'EMPLOI PARTNER qui nous a encadré et fourni son aide lors de notre stage, sans oublier la collaboration de l'ensemble de l'équipe.*

*Mes profonds remerciements pour les membres du jury qui ont accepté. D'évaluer ce travail. Et puis, nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à nos familles, nos amies et à Tous ceux qui ont contribué. La réalisation de ce mémoire et au déroulement de ce stage de Fin de cycle.*

## *Dédicaces*

*La vie sème sur nos chemins divers obstacles à surmonter, mais elle met, également, sur ce dernier plusieurs personnes qui nous aident à le faire. Ainsi, je dédie ce travail à toutes ces personnes sans lesquelles ma vie ne serait pas la même.*

*À mes très chers parents adorés, aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime, le dévouement et le respect que j'ai toujours eu pour vous. Rien au monde ne vaut vos efforts fournis jour et nuit pour mon éducation et mon épanouissement. Je vous dédie ce travail en témoignage de mon profond amour.*

*À mes cher frères et sœurs, (Wassim et Yasmine) je vous dédie ce travail avec tous mes vœux de bonheur et de réussite. Je vous exprime, mes plus grands sentiments de fraternité et d'amour.*

*Ainsi qu'à toute la famille, mes oncles (Samir, Zahir et Riad)  
Sans oublier Bilal, Anaïs, Tima, Maïssa Yacine, Samir, Omar,  
Dahmane... les vrais se reconnaîtront*

*A tous mes collègues et amis de l'université*

*Puisse Dieu, le tout-puissant, vous préserver à nos côtés et vous accorder santé, longue vie et bonheur.*

*Yanis*

## **Liste des abréviations**

**CDD** : Contrat à Durée Déterminée

**CDI** : Contrat à Durée Indéterminée

**CV** : Curriculum Vitae

**DAT** : Tests Différentiels d'Aptitudes

**EP** : EMPLOI PARTNER

**ERP** : Progiciel de Gestion Intégré

**GRH** : Gestion des Ressources humaines

**IT** : Informatique Technologie

**MED-IT** : Salon international des technologies de l'information

**MRH** : Marketing des Ressources Humaines

**NTIC** : Nouvelles Technologies de l'Information et de Communication

**PAPI** : Personality And Preference Inventory

**RH** : Ressources Humaines

## Liste des figures :

Figure (1) : Processus de recrutement.....	13
Figure (2) : Marketing Mix.....	30
Figure (3) : Plan d'actions Marketing RH .....	36
Figure (4) : Acteurs du marketing RH.....	37
Figure (5) : Prescripteurs de l'offre RH.....	46
Figure (6) : Organigramme d'EMPLOI PARTNER.....	53
Figure (7) : Services d'EMPLOI PARTNER.....	54
Figure (8) : EMPLOI PARTNER tests.....	57
Figure (9) : L'ATS d'Emploi Partner.....	58
Figure (10) : Interactions entre collaborateurs et pratiques.....	66
Figure (11) : Résultat de la première question de notre questionnaire.....	73
Figure (12) : Résultat de la deuxième question de notre questionnaire.....	74
Figure (13) : Résultat de la troisième question de notre questionnaire.....	75
Figure (14) : Résultat de la quatrième question de notre questionnaire.....	75
Figure (15) : Résultat de la cinquième question de notre questionnaire.....	76
Figure (16) : Résultat de la sixième question de notre questionnaire.....	77

## Liste des tableaux :

Tableau (1) : Fiche Poste.....	63
Tableau (2) : Fiche Technique de la chargée de communication.....	68
Tableau (3) : Parties prenantes (contrat win win).....	72

# Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre I : Le recrutement une activité à multiples enjeux .....</b>	<b>05</b>
Section 1 : La pratique de recrutement /Définition, objectifs et enjeux .....	07
Section 2 : Le processus de recrutement.....	12
<b>Chapitre II : Le Marketing RH.....</b>	<b>25</b>
Section 1 : Définitions et notions sur le Marketing RH.....	25
Section 2 : le recrutement dans le cadre d'un plan Marketing RH.....	39
<b>Chapitre III : Le Marketing RH et la pratique de recrutement : le Cas d'EMPLOI PARTNER.....</b>	<b>49</b>
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche.....	49
Section (2) : présentations et discussions des résultats de l'étude.....	61
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>77</b>
<b>Annexes</b>	
<b>Résumé</b>	

# ***Introduction Générale***

## Introduction générale

L'entreprise d'aujourd'hui s'insère dans un environnement dur et changeant de plus en plus complexe et instable, animé par des mutations continues et des fluctuations liées à de nombreux facteurs sur le niveau microéconomique et macroéconomique.

Au-delà de son capital financier qui peut être imitable et bien sûr épuisable, l'organisation se définit également par les hommes et les femmes qui la composent, ce qui fait que chacune d'elle est unique. En parlant de capital humain selon Gary S. BECKER on désigne « *l'ensemble des aptitudes, talents, qualifications, expériences accumulées par un individu et qui déterminent en partie sa capacité à travailler ou à produire pour lui-même ou pour les autres* »<sup>1</sup>. La théorie du capital humain fonctionne par analogie à celle du capital financier ou physique. On considère que le capital humain est formé de trois éléments qui, ensemble, déterminent une certaine aptitude de l'individu à travailler : Les compétences ; Les expériences ; Les savoirs. Du fait ce dernier représente un investissement bénéfique pour l'organisation, qui se doit d'être managé et optimisé.

« *La gestion des ressources humaines, c'est la gestion, une gestion particulière puis qu'elle concerne les ressources humaines, c'est-à-dire les personnes qui composent une organisation. Les ressources humaines ne sont pas une catégorie particulière il faut donc aborder leur gestion comme une fonction parmi d'autre* »<sup>2</sup>.

Cette définition explique que la gestion des ressources humaines telle qu'elle est pratiquée dans les entreprises s'inspire plus ou moins de ces conclusions. Elle a pour objectif de traiter des quatre types de relation humaine que l'on trouve au sein des organisations : les relations de l'homme avec son travail, les relations de force entre les différents groupes humains, les relations hiérarchiques et les relations entre individus.

La GRH est une « *discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés, utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations* »<sup>3</sup>.

Aussi, La GRH c'est l'ensemble des techniques alternatives appliquées dans une entreprise ou dans une administration pour utiliser de la manière la plus rationnelle les différentes catégories de salariés, il s'agit de l'étude des postes de travail, de l'évaluation de l'effort de chaque salarié, de la procédure de recrutement selon le niveau de qualification, du

---

<sup>1</sup>Cité par FERREY Samuel, « LE CAPITAL HUMAIN, UNE ANALYSE THÉORIQUE ET EMPIRIQUE, Gary Stanley Becker - Fiche de lecture », *Encyclopædia Universalis* [en ligne], consulté le 29 mars 2018.

URL : <http://www.universalis.fr/encyclopedie/le-capital-humain-une-analyse-theorique-et-empirique/>

<sup>2</sup> THEVENET Maurice ET autre, *fonction politique, métier, outils des RH*, éd Pearson, paris, France, 2002, p03.

<sup>3</sup> J. Brabet : *Repenser la GRH*, Economica, 1993 p 43

## Introduction générale

choix du type de formation dispensée aux différents corps de métier, des prévisions des besoins en personnel, de promotion des plus méritant et d'organisation des licenciements et de remplacement des départs ( licenciement fin de contrat, fin de carrière). La gestion des ressources humaines comprend aussi les prévisions pour les années à venir des besoins en effectifs salariés repartis en postes, métiers, ateliers, bureaux, chantiers, ainsi que l'évolution des salaires et celles des besoins de formation du personnel<sup>4</sup>

Afin de valoriser les connaissances, et de se renouveler perpétuellement l'une des fonctions de la GRH est le recrutement. En évaluant les compétences et la motivation lors du recrutement, on s'assure d'avoir un personnel adéquat en nombre et en qualification, cet outil de gestion , selon Jean-Marie PERETTI, *«une opération ayant pour but de pourvoir un poste »*, en d'autres termes, c'est le processus par lequel l'entreprise tente d'attirer à elle les ressources humaines nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation, Ainsi le choix, la sélectivité et l'acquisition d'une ressource humaine qualifiée et rare est primordiale et représente un enjeu stratégique et majeur à l'évolution ,la pérennité et la compétitivité d'une organisation, Il convient, par conséquent, de définir avec clarté, la politique à suivre durant cette phase de recrutement ainsi que les moyens qui permettront de la soutenir, l'activité de recrutement étant vieille comme le monde, depuis que l'homme est organisé en société, il recrute pour trouver les candidats capables de remplir au mieux les missions qui lui seront confiées. Au fil des siècles et plus particulièrement durant ces 50 dernières années les techniques de recrutement et de sélection du personnel n'ont cessé d'évoluer et cela en fonction du changement du marché du travail, des politiques de l'emploi, des besoins exprimés et par l'employeur et par l'employé...

L'émergence des NTIC (Nouvelles Technologies d'Information et de Communication) contribue activement à l'innovation et au renouvellement des pratiques organisationnelles et managériales de l'entreprise marquant le passage d'une ère basique et traditionnelle à une ère moderne et innovatrice, on souligne par exemple l'apparition de la e-GRH qui justement s'apparente à un bouleversement majeur dans la manière de gérer les ressources humaines en appelant de nouvelles pratiques et dispositifs qui tirent au maximum profit des technologies de l'information et de la communication ,le e-recrutement qui peut être défini comme étant

---

<sup>4</sup> Lakehal Mokhtar, dictionnaire d'économie contemporaine et des principaux faits politiques et sociaux, édition Vuibert, Paris, 2000, P.331.

## Introduction générale

*« l'ensemble des outils et techniques électroniques, en ligne ou non, qui contribuent aux étapes du processus de recrutement interne ou externe de l'entreprise »<sup>5</sup>...*

En Algérie, la question sociale et les transformations du marché de l'emploi sont devenus sujets d'actualité à partir des années quatre-vingt-dix étant donné les changements socio-économiques qu'a vécu ce pays ont engendré plusieurs problèmes, exemple d'ordre sociologique tels que la marginalisation et l'exclusion d'une majorité de la population. Le chômage des jeunes, la pauvreté, la perte des solidarités traditionnelles, les rapports du conseil national économique et social du gouvernement algérien expliquent bien cette situation quand ils soulèvent l'idée que la période de la transition qui devait conduire d'une économie administrée vers l'économie de marché a été marquée par une dégradation de l'ensemble des indicateurs économiques et sociaux...pour apporter des solutions à ces problèmes, dans ce qui suit, on pourra introduire la venue du concept cabinet de recrutement en Algérie tel que notre lieu de stage pratique EMPLOI PARTNER, qui répond au fait que toute entité à but lucratif peut avoir du mal à atteindre leurs objectifs de recrutements. Cela peut être dû à une main d'œuvre rare, ou encore parce que la compétence nécessaire impose une évaluation et une sélection spécifique, mais aussi la privatisation des secteurs demande une expertise et impose des exigences à la ressource humaine mobilisée pour l'atteinte des objectifs des entités en question.

Le cabinet répond à ce besoin de fidélisation des employés, et d'attractivité attirant de nouveaux talents et de nouveaux collaborateurs, pour donner vie à ce qu'on appelle communément le Marketing RH, qui s'agit selon Philippe LIGER *« D'une volonté d'appliquer les logiques et les techniques du marketing et de la communication pour attirer les candidats et fidéliser les salariés »<sup>6</sup>*

Ce concept a vu le jour bien après les nouvelles théories de management général et de marketing général aussi, le client n'est plus roi... Mais désormais les contrats négociés sont appelés Partenariat et le principe de base est le Win Win « contrat gagnant gagnant ». Vu la sensibilité et la profondeur de ce sujet d'actualité, l'objectif de notre travail de recherche est de se familiariser avec ce concept et de répondre à la problématique principale, qui est

---

<sup>5</sup>Besson Laurent & Besson Jacques, « e-recrutement à l'ère du web2.0 et des réseaux sociaux », 2012, p 86

<sup>6</sup> LIGER Philippe « le Marketing des Ressources Humaine », 2ème Edition, 2007, p10

## Introduction générale

- Quelle est la démarche de recrutement adoptée dans le cadre d'un plan Marketing RH pour EMPLOI PARTNER ?

Certaines interrogations découlent de cette problématique, à savoir :

- ✓ Qu'est-ce que le marketing RH ? et quelle est sa démarche, ses enjeux, ses ambiguïtés ?
- ✓ Quelle est la différence entre un recrutement classique et un recrutement intégré dans un plan marketing RH ?
- ✓ Quelles sont les méthodes, les pratiques ou les outils utilisés par EMPLOI PARTNER afin de construire un véritable plan marketing RH dans le cadre d'un recrutement ?

Pour cela nous sommes amenés à traiter le thème s'intitulant : « Le marketing RH et la pratique de recrutement », dont le travail de recherche sera porté sur le cabinet de recrutement et de marketing RH : EMPLOI PARTNER ALGERIE, bien sûr en s'appuyant sur les hypothèses suivantes :

H1 : Le recrutement est optimisé grâce au marketing RH.

H2 : Lors d'un recrutement intégrant un plan marketing RH, l'attractivité est le premier objectif à atteindre.

L'objectif de notre recherche sera de vérifier si, pour l'organisme EMPLOI PARTNER l'utilisation d'un ensemble de techniques issues du Marketing RH permet de réaliser l'objectif d'attractivité tant convoité pour un recrutement.

Afin d'atteindre cet objectif, notre travail sera structuré en trois chapitres dont deux sections chacun :

Le premier chapitre traitera de la pratique de recrutement, de son importance, ses enjeux, ses outils puis de son processus.

Le deuxième chapitre traitera du marketing RH, ses enjeux, sa démarche... puis du recrutement à l'ère du marketing RH et on s'attardera sur l'objectif d'attractivité.

Le troisième chapitre se portera sur la présentation de notre organisme d'accueil et la méthodologie de recherche. Ainsi que sur la décortication des résultats de recherche durant la quelle nos connaissances théoriques seront confrontées à la réalité du terrain.

***Chapitre I : Le recrutement une  
activité à multiples enjeux***

## Chapitre I : Le recrutement une activité à multiples enjeux

Le recrutement est un acte majeur qui engage l'entreprise pour une longue durée et ne doit donc pas être pris à la légère. Un nouveau recrutement à un coût social, économique et humain important. Il correspond au temps consacré par la hiérarchie et les spécialistes RH, aux honoraires éventuels du cabinet de recrutement, au temps consacré à l'encadrement du recruté qui a une productivité inférieure à la normale au début. Ce coût de productivité peut être estimé, selon de nombreuses études, à deux mois de salaires bruts d'un salarié faiblement qualifié et à six mois de salaires bruts pour un cadre.

A cela s'ajoute le fait qu'il devient aujourd'hui difficile de trouver des candidats ainsi que les frais en amont sont lourds dans les pratiques actuelles.

Ainsi, le recrutement doit faire l'objet d'une démarche réfléchie et construite.

Dans le but d'appréhender notre sujet de recherche nous allons consacrer la première section aux notions, définitions et généralités qu'englobe le terme recrutement puis étaler l'ensemble de son processus durant la deuxième section.

### Section 1 : La pratique de recrutement /Définition, objectifs et enjeux

L'activité de recrutement est indissociable de la vie des entreprises en vue d'innover et de se réinventer, elle représente l'une des principales occupations de celles-ci par rapport à sa réalisation, ses coûts et ses enjeux... durant cette première section nous allons illustrer les différents termes liés au recrutement pour arriver à le définir, puis exposer les différentes notions qu'il englobe (importance, enjeux ...)

#### 1.1. Définitions et notions sur le recrutement :

Parler de recrutement signifie accomplir l'action de recruter. Le verbe « recruter » a beaucoup évolué avec le temps. En effet, en 1691, recruter signifiait « *compléter un corps de troupes* »<sup>3</sup> on en déduit que ses premières origines se révèlent être militaires, en effet LAROUSSE accorde une définition presque similaire « *Appeler, rassembler des recrues, recruter un régiment* », aussi pour Jean GUYOT, l'acte de recruter signifie : « *Mettre à la disposition des ateliers et magasins le personnel nécessaire à leur bon fonctionnement en nombre de qualification* »<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup>Lethielleux Laetitia L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines, Gualino Editions, 6è Edition, 2014, p59

<sup>4</sup>GUYOT J : le recrutement méthodique du personnel, entreprise moderne édition, Paris 1983, p19

## Chapitre I : Le recrutement une activité à multiples enjeux

Néanmoins il est très important de distinguer entre les différents concepts suivants : le processus de recrutement ; la politique de recrutement ; le recrutement. Nous allons procéder à les définir pour refléter leur convergences et divergences

Parvenir à recruter demande le suivi rigoureux d'un processus clair et défini comme toutes autres disciplines. LAROUSSE<sup>5</sup> accorde plusieurs définitions au terme processus dont :

« *Enchaînement ordonné de faits ou de phénomènes, répondant à un certain schéma et aboutissant à quelque chose* ».

« *Suite continue d'opérations, d'actions constituant la manière de faire, de fabriquer quelque chose* ».

« *Manière que quelqu'un, un groupe, a de se comporter en vue d'un résultat particulier répondant à un schéma précis* ».

Aussi le processus est défini tel qu'un : « *enchaînement de phénomènes répondants à un certain schéma et aboutissant à un résultat déterminé* »<sup>6</sup>.

Le processus de recrutement « *est un élément clé de la gestion des ressources humaines, puisqu'il consiste l'un des principaux leviers de régulation de la main d'œuvre alimentant ainsi l'entreprise des compétences nouvelle dont elle a besoin. Il consiste à un enchaînement d'étapes et d'opérations, une démarche complexe permettant à son résultat de pouvoir un. Nous pouvant citer que c'est une succession de tamis dans les mailles de plus en plus fines permettant de faire émerger à partir d'un certain nombre de candidats, le plus approprié à notre besoin* »<sup>7</sup>. Il consiste à un enchaînement d'étapes et d'opérations, une démarche complexe permettant à son résultat de pouvoir un. Nous pouvant citer que c'est une succession de tamis dans les mailles de plus en plus fines permettant de faire émerger à partir d'un certain nombre de candidats, le plus approprié à notre besoin.

Puis nous avons la politique de recrutement qui désigne « *l'ensemble des actions menées par une organisation pour attirer les meilleurs candidats et aussi pour montrer que l'organisation peut répondre à leurs attentes de sécurité financière et d'évolution* »<sup>8</sup>.

---

<sup>5</sup> Encyclopédie Larousse

<sup>6</sup> DE FALCO Helene « maîtriser ses recrutements », Ed Dunod, 2ème Edition, 2002 p3

<sup>7</sup> Jean François Souterrain Philipe, « Organisation et gestion de l'entreprise », édition. copiring, , Alger,2007, p106

<sup>8</sup> Cité par BENMEDAKHENE Hanane et BENDJEDOU Nacera 2013-2014 « La politique de recrutement au sein d'une entreprise publique : cas pratique SONATRACH- TRC » mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'une licence en sciences de gestion, p 23

## Chapitre I : Le recrutement une activité à multiples enjeux

Enfin pour Henri MAHE de Boislandelle : « *Le recrutement est une démarche rentrante dans le processus d'acquisition de ressources humaines d'une organisation qui a pour but de pourvoir un poste de travail* »<sup>9</sup>, Et enfin Jean Pierre CITEAUX donne cette définition : « *Le recrutement est un élément clé de la GRH puisqu'il constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main d'œuvre, alimente l'entreprise de compétences nouvelles dont elle a besoin* ». <sup>10</sup>

Au terme de ces définitions, nous définissons le recrutement tel qu'une démarche qui entraîne l'établissement d'un plan permettant à l'entreprise de se préparer, de chercher des candidatures, de mettre en œuvre des actions afin d'attirer les bons profils et embaucher à son terme la bonne personne au bon poste dans le bon contexte ; cela permettrait par conséquent de répondre aux besoins de l'entreprise et de réaliser ses objectifs

### 1.2. L'importance du recrutement :

L'avantage décisif des entreprises réside principalement dans leur capacité à attirer les compétences qui les intéressent et dans leur aptitude à sélectionner des personnes prêtes à s'impliquer, à prendre les initiatives qui conviennent et à s'inscrire dans des coopérations fructueuses avec leur environnement.

Les entreprises sont de plus en plus contraintes à miser sur le potentiel supposé des personnes recrutées pour lancer de nouveaux projets ou réorganiser des activités. La capacité à détecter et à attirer les bons profils est donc capitale. Elle est de nature à conditionner le développement des entreprises.

Le nécessaire vigilance à porter à la qualité des recrutements ne doit toutefois pas conduire à sous-estimer le rôle également déterminant des autres politiques de valorisation et de développement des ressources humaines.

L'abus qui consisterait à lier de façon mécaniste la qualité intrinsèque des personnes recrutées et le potentiel de l'entreprise, visent plus particulièrement à prévenir contre-tendance manifestée par certains qui vont tout miser sur la sélection des meilleurs. C'est pratique risquent de déboucher à terme sur des problèmes de turnover, de démotivation ou de baisse de productivité.

---

<sup>9</sup> MAHE De Boislandelle Henri : « dictionnaire de gestion », édition Economica 1998, p 368

<sup>10</sup> CITEAU Jean Pierre : « Gestion de Ressources Humaines » – édition 2008 p 60

## **Chapitre I : Le recrutement une activité à multiples enjeux**

Les entreprises auront insuffisamment pris en compte les questions de l'intégration des nouvelles recrues au sein des équipes déjà en place, ou celles de leur développement possible. Elles auront oublié que les comportements des individus sont fortement liés au contexte et aux structures dans lesquelles ils prennent place et qu'il y a finalement peu de recrutements bons ou mauvais en soi: Il y a principalement des politiques de recrutement plus ou moins cohérentes avec l'ensemble des politiques dans lesquelles elles s'inscrivent; et donc des recrutements qui reflètent une plus ou moins bonne adéquation entre les caractéristiques des personnes recrutées et les caractéristiques de l'entreprise qui les recrute.

Dans cette perspective, une priorité en matière de recrutement est la définition de critères pertinents permettant de sélectionner les candidats les plus appropriés ; ce qui revient à établir qu'un atout déterminant pour réussir un recrutement est d'avoir la plus réaliste possible des objectifs et contraintes de l'organisation laquelle le recrutement est réalisé

### **1.3. Les liens du recrutement avec les autres fonctions de GRH :**

En vue de l'étendue du rôle de la fonction recrutement, et de son caractère important, les personnes en charge du recrutement doivent collaborer avec d'autres services des Ressources Humaines nous allons énumérer quelques-unes.

#### **A. Le recrutement et la planification stratégique des Ressources Humaines :**

Le recrutement est étroitement et fortement lié à cette fonction. La planification s'occupe entre autres de déterminer les objectifs organisationnels et de préciser quels sont les besoins de l'entreprise en termes d'emploi. Le lien réside dans le fait que les programmes de recrutement sont élaborés en étroite collaboration avec les activités de planification afin de déterminer quand et combien de collaborateurs faut-il recruter.

#### **B. Le recrutement et la gestion des carrières :**

Une politique de recrutement cohérente contribue efficacement à la planification des carrières des candidats qui seront embauchés

#### **C. Le recrutement et la gestion des effectifs :**

Cette fonction est chargée d'élaborer les prévisions de départs des salariés qui pourraient intervenir sur une période de 5 à 10 ans. Cette gestion prévisionnelle va travailler avec le service de recrutement pour lui indiquer quels seront les programmes de recrutement qui devront être envisagés à plus ou moins long terme.

## Chapitre I : Le recrutement une activité à multiples enjeux

Le recrutement et la gestion prévisionnelles des emplois et des compétences ; le recrutement et la formation ...le recrutement est au cœur de toutes les fonctions RH ainsi que globales de l'entreprise.

### 1.4. Les enjeux du recrutement :

Le recrutement est un enjeu stratégique pour chaque entreprise en raison du fait que le capital représenté par les ressources humaines est essentiel. Pour une petite société comme pour une grande firme, chaque embauche constitue un véritable challenge. Il en dépend des résultats de l'entreprise, particulièrement lorsqu'il s'agit d'un recrutement dans l'une des fonctions clés, notamment, commerciale, production, marketing, etc. Dans le cas où le salarié ne dispose pas les compétences requises, qu'il ne s'adapte pas à la culture de l'entreprise ou s'il ne parvient pas à s'intégrer à l'équipe, alors cela se ressentira sur la réactivité de l'entreprise à décrocher de nouveaux contrats et à les honorer<sup>11</sup>.

Le recrutement permet l'acquisition ou la réorganisation des ressources humaines d'une organisation ; Le renouvellement partiel des savoirs, des compétences, des talents ; Diversification culturelle, technologique et comportementale ; Accroître la compétitivité de l'organisation ; Sélectionner les meilleurs candidats susceptibles d'occuper les postes vacants et aux meilleurs couts...

Entre autres on pourrait regrouper les enjeux ou les objectifs qui sont visés lors d'un recrutement par un organisme employeur en trois points distincts qui sont :

- ✓ L'élaboration des moyens leur permettant de recruter des candidats compétents en vue de réaliser les taches nécessaires aux fonctionnements de leur service ;
- ✓ L'acquisition des ressources humaines nécessaires aux meilleurs couts ;
- ✓ Le placement de chaque candidat au poste qui lui convient le mieux à l'organisme employeur, de façon que chaque candidat utilise au mieux ses aptitudes, sa formation, son expérience, son tempérament et sa motivation de la meilleure manière possible.

Cependant, il faut noter que les objectifs du recrutement varient en fonction de chaque entreprise, en effet il n'y a pas d'objectifs standards pour un recrutement mais on doit satisfaire les besoins ressentis. C'est pour cela que le recruteur doit analyser le poste c'est-à-dire dessiner

---

<sup>11</sup> <http://www.ecole-medav.com>, consulté le 01/04/2018

## Chapitre I : Le recrutement une activité à multiples enjeux

le profil du meilleur candidat et fixer les normes de rendement et ce avant de mener une communication de recrutement<sup>12</sup> .

### 1.5. Les risques du recrutement :

Si un recrutement représente toujours un enjeu très important pour l'entreprise, il n'en reste pas moins qu'il représente aussi une prise de risque pour celle-ci, il est encore plus vrai lorsqu'il s'agit d'un poste sensible les risques peuvent être à différents niveaux :

- Risque financier lié au temps passé à recruter et à intégrer le nouveau collaborateur, au coût d'un licenciement et d'un nouveau recrutement en cas d'échec du recrutement.
- Risque sur l'activité et la croissance de l'entreprise puisque le recrutement répond généralement à un besoin lié au maintien de l'activité ou à une volonté de développement,
- Risque sur le climat interne si le nouveau collaborateur ne s'intègre pas à l'équipe en place ou ne maîtrise pas les compétences attendues, ce qui entraînerait une surcharge de travail pour le reste du personnel,
- Risque sur l'image de l'entreprise vis-à-vis des clients, des fournisseurs et de l'ensemble des partenaires.

Pour résumer, on peut dire que la fonction recrutement a pour mission d'augmenter l'efficacité organisationnelle à court terme et à long terme de l'entreprise en trouvant les meilleurs candidats possibles pour les postes à pourvoir, néanmoins il est nécessaire de suivre un processus rigoureux et décisif comme nous le développerons lors de notre seconde section

### Section 2 : Le processus de recrutement :

Le processus de recrutement est l'élément clé de la pratique globale de recrutement, qui est au cœur de la gestion des ressources humaines. C'est un processus décisionnel, long et complexe dont la construction se fait en réalité dans un ensemble d'étapes successives et plus importantes les unes que les autres.

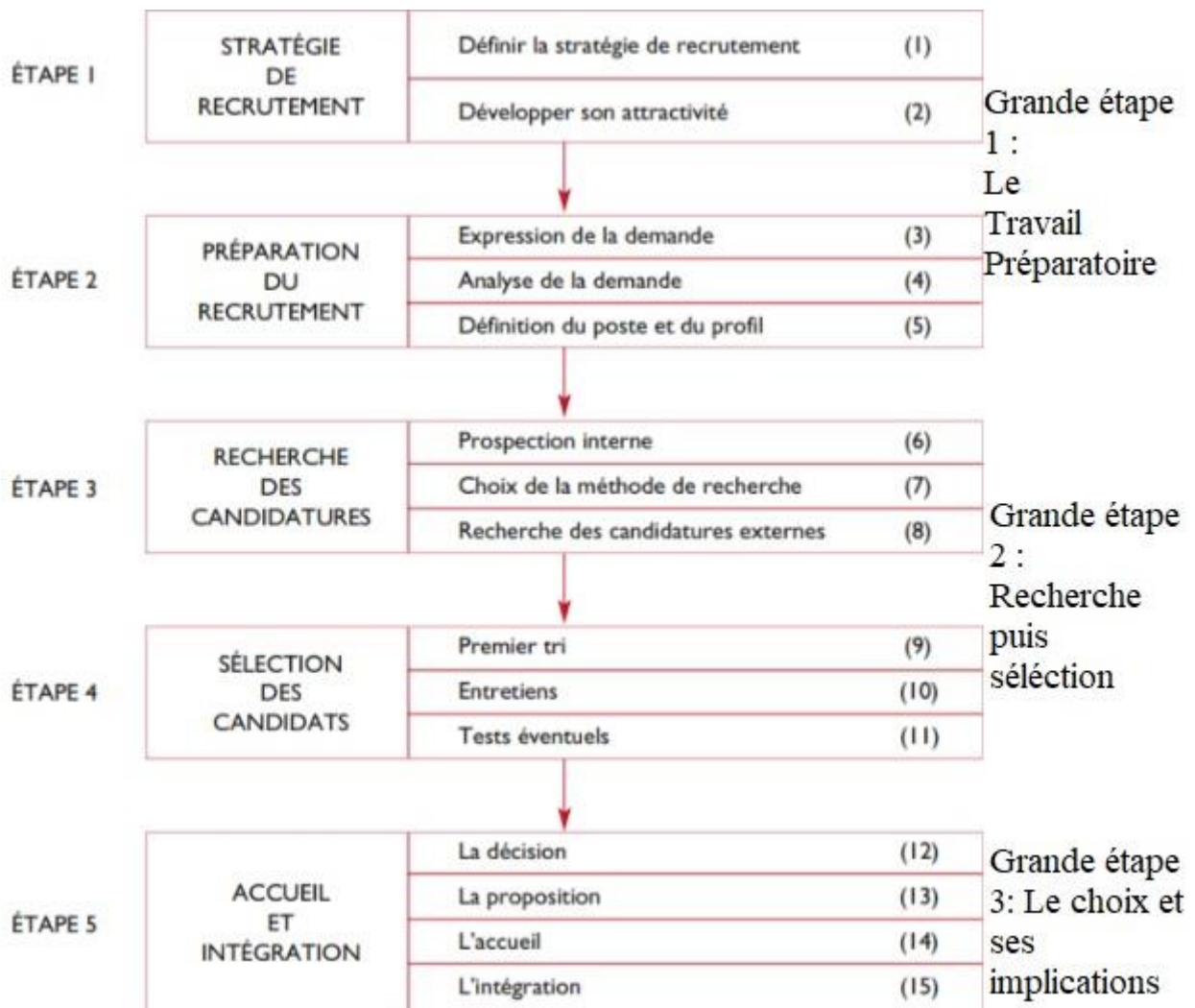
Jean Marie Peretti propose une approche du processus de recrutement en 5 principales étapes. Celles-ci comportent elles-mêmes des sous-étapes. L'approche de Peretti peut être exposée comme ceci :

---

<sup>12</sup> PERETTI J-M, « Dictionnaire des ressources humaines », 5ème édition Dunod, 2008, p.208-209

## Chapitre I : Le recrutement une activité à multiples enjeux

Figure (1) : processus de recrutement



Source : PERETTI J-M, « Dictionnaire des ressources humaines » ;16<sup>ème</sup> édition, 2015, P 227

Il est donc pertinent, d'analyser chacune des étapes de cette approche processuelle du recrutement afin de mieux en comprendre leur portée et les moyens à mettre en œuvre. De plus, il est à noter que de nombreuses étapes de ce processus s'appuient sur des outils spécifiques qu'il faudra également appréhender.

En effectuant une brève analyse du déroulement théorique d'un recrutement, nous remarquerons qu'il existe 3 principales phases, une phase à priori avec la stratégie de recrutement et la préparation du recrutement, une phase d'action avec la recherche des candidatures puis la sélection des candidats et enfin, une étape, à posteriori qui est l'accueil et l'intégration du recruté afin de s'assurer la réussite du processus

Nous effectuerons une analyse de chacun de ces 3 grandes étapes en nous appuyant notamment sur les travaux de Peretti, la première grande étape est :

# Chapitre I : Le recrutement une activité à multiples enjeux

## 2.1. Le travail préparatoire :

« Peu importe le contexte économique dans lequel les entreprises se situent, elles recrutent et recruteront toujours ». Il est vrai, que même en période de crise de l'emploi par exemple avec un grand nombre de destructions d'emplois, les entreprises doivent quand même recruter. Cependant, il faut comprendre quelles sont les raisons de ces recrutements et il apparaît deux raisons majeures, le remplacement des départs, des congés, des mutations ou des licenciements mais également afin de répondre aux créations de postes. Une troisième raison peut être évoquée, le surcroît d'activité qui est, un des motifs les plus rencontrés dans les agences d'emplois.

### A. La stratégie de recrutement :

J-M PERETTI nous donne donc deux étapes préliminaires dans le processus de recrutement, la définition d'une stratégie de recrutement et la préparation du recrutement, « *L'entreprise, dans le contexte démographique actuel, doit remettre à plat ses politiques et pratiques de recrutement et adopter les meilleures pratiques. L'alignement stratégique est essentiel pour la compétitivité de l'entreprise* » En effet, au travers de sa stratégie de recrutement (1), l'entreprise assure une continuité de ses pratiques et politiques afin de veiller à la satisfaction de ses employés mais également à celle des postulants

Au travers du label « Employeur de référence », les entreprises montrent qu'elles ont une véritable envie de garder un niveau de motivation et d'engagement de leur personnel en s'assurant de la qualité de leur environnement de travail mais également un but d'attractivité (2) auprès des jeunes et des talents. Effectivement, « *Les concepts d'employeur de choix, employeur de référence, [...] se sont imposés, d'abord dans les secteurs confrontés des difficultés endémiques de recrutement* ».

Le problème d'attractivité se pose en amont de toute action de recrutement. En effet, avoir des postes à pourvoir est intéressant mais l'entreprise doit donc disposer d'une véritable stratégie de recrutement afin de pouvoir répondre à ses besoins. C'est pourquoi le travail du recruteur est étroitement lié à l'ensemble des services RH de l'entreprise car pour que l'entreprise soit attractive, il faut que ses collaborateurs en soient satisfaits.

Peretti conforte ce point en expliquant que lors de recrutements significatifs, en termes quantitatifs notamment, il peut être utile d'avoir recours à un outil afin de promouvoir les bonnes pratiques de l'entreprise. L'audit d'image « employeur », mené au préalable de cette campagne peut tenter d'en assurer le succès. En effet, en mettant en valeur un ensemble de données comme le nombre de candidatures spontanées provenant d'écoles, universités ou

## Chapitre I : Le recrutement une activité à multiples enjeux

formations considérées comme réservoir de talents ou le taux d'acceptation des propositions de recrutement, l'entreprise peut, suite à des efforts effectués en interne, promulguer sa bonne conduite en montrant une image positive.

Après avoir défini une stratégie de recrutement et développé son image auprès de ses futurs candidats ou collaborateurs potentiels, l'entreprise et plus précisément le recruteur peut ainsi débiter la procédure active du recrutement

### **B. La préparation du recrutement :**

Celle-ci débute par l'expression de la demande (3), Cette demande peut émaner du responsable d'un service comme d'un membre de la hiérarchie Cette demande peut avoir plusieurs origines donc le recrutement est alors la réponse à un besoin spécifique (Le besoin peut être de natures différentes, on distingue :

- Un besoin stratégique : que ça soit changements organisationnels, transformations technologiques, création de tâches ...
- Un besoin qui répond à une urgence temporaire ou à des ajustements : départs...
- Un besoin lié au mouvement interne du personnel : mutations, promotions...)

Il est important que cette demande fasse l'objet d'un examen hiérarchique car la personne l'exprimant doit avoir le pouvoir nécessaire pour engager l'entreprise dans cette démarche de recrutement. Cet examen permet également de ne pas lancer la procédure inutilement et donc, de faire perdre du temps et de l'argent.

Après l'expression de la demande, il revient donc à la personne chargée de la traiter d'en effectuer l'analyse (4) dans un premier temps afin de déterminer s'il n'existe pas d'autres solutions au recrutement c'est-à-dire : Vérifier l'opportunité de la demande , Analyser les solutions internes d'amélioration de la productivité, Analyser les possibilités de mobilités internes, Réfléchir aux solutions alternatives : intérim, sous traitance, CDD, mise à disposition, stagiaires, Valider l'aspect budgétaire.

Par ailleurs cette analyse a pour but de déterminer de quelle sorte de poste parlons-nous : Type du poste ; Dénomination du poste ; Le niveau requis ; La qualification Classification ; Rémunération ; Date de prise de fonction ; Durée du besoin...

Pour qu'on puisse procéder dans un deuxième temps à procéder à l'approfondissement des différentes dimensions du poste qui sont diverses telles que :

## Chapitre I : Le recrutement une activité à multiples enjeux

Une analyse fonctionnelle : niveau de connaissance, de formation et d'expérience nécessaires, aussi l'analyse des variables situationnelles et enfin une analyse psychologique et psychosociologique : environnement du poste, H/F, jeune/âgé

C'est ce qui permettra de bien connaître le poste pour lequel on recrute afin de pouvoir déterminer le profil du candidat recherché et de pouvoir, lors de la suite du processus, c'est-à-dire la recherche de candidatures, la sélection et l'entretien, être capable d'effectuer des choix pertinents et objectifs. Et c'est ce qui représente la définition du poste à pourvoir (5)

### 2.2. La phase de recherche puis de sélection :

#### A. La recherche de candidatures

Cette deuxième grande étape vise d'abord à informer, prospecter, inciter et à présélectionner les candidats correspondants au profil recherché, l'offre doit être rédigée avec soin afin d'attirer et de retenir l'attention des candidats et elle doit être très précise et ciblée afin d'avoir le meilleur retour possible en termes de candidatures

Lethielleux nous explique que « *L'appel à candidature implique également que les responsables du recrutement s'interrogent sur l'opportunité de rechercher un candidat au sein de l'organisation ou extérieur à celle-ci* »<sup>13</sup>

En effet, il est important de noter que le recours à une solution interne peut répondre aux besoins de l'entreprise. « *Lorsqu'un poste se libère, il est d'usage de le faire savoir à l'ensemble de la personne* »<sup>14</sup>, PERETTI appuie cette réflexion par la citation suivante : « *Priorité aux ressources internes* »<sup>15</sup>

Généralement les postes vacants sont proposés d'abord et en priorité au personnel lui-même de l'entreprise, les responsables peuvent trouver en leurs ressources internes celui ou ceux dont ils ont besoins et procéder à une mutation ou promotion

Cette procédure et à double tranchant qui est la prospection interne (6) peut signifier motivation pour les salariés de l'entreprise, une réduction de couts pour les responsables, mais peut aussi présenter des inconvénients en se limitant qu'aux candidatures internes car il restreint l'apport de sang neuf, d'idées nouvelles et originales de diversité culturelle mais aussi empêche l'entreprise de bénéficier de candidats externes potentiellement mieux expérimentés et plus qualifiés<sup>16</sup> On distingue : La mobilité verticale qui est le changement du niveau de

---

<sup>13</sup> LETHIELLEUX OP. CIT, 6è Edition, p65

<sup>14</sup> MEYER Jean-Jacques : Directeur associé du bureau de Paris du cabinet de conseil en recrutement Argos

<sup>15</sup> PERETTI J-M, « Dictionnaire des ressources humaines », Editions Vuibert, 13ème édition, 2011, p214

<sup>16</sup> Gaëtan Morin « Guide de gestion des ressources humaines », emploi Québec, 2004, p20

## Chapitre I : Le recrutement une activité à multiples enjeux

responsabilité d'un emploi donné à un niveau de responsabilité supérieur et La mobilité horizontale qui est le changement d'emploi mais d'un même niveau de responsabilité

Afin de procéder à ce sourcing interne la DRH mets à sa disposition un ensemble d'outils tel que : l’Affichage, notes de service, intranet ; l’Exploitation des fichiers existants...

Et bien évidemment cela présente de nombreux avantages qui se résument à : Bénéficier d'un temps précieux ; Réduire les couts de recrutement ; Réduire le champ de candidatures ; Créer la motivation chez les collaborateurs ; Limiter les difficultés d'intégration ; Réaliser un équilibre interne dans le cas d'un sur effectif...

Il est donc important de peser le pour et le contre dans le choix ou non de recourir à la prospection interne dans le but de pourvoir le poste. Le recruteur peut également avoir recours au recours externe. Cela peut être motivé par l'envie de comparer les profils disponibles au sein de l'entreprise à ceux présents en externe. Il peut également être motivé par l'apport de « sang neuf » au sein de l'organisation dans un but d'enrichir le « pool » de talents ou de potentiels. Il peut y avoir également recours dans le cas où les profils recherchés ne sont pas présents au sein de l'organisation et donc, impossible à utiliser.

C'est un véritable choix dans la méthode de recherche (7) que doit effectuer le recruteur car elle va déterminer la suite des événements et c'est à ce moment que l'externalisation du recrutement s'offre à l'entreprise.

En effet, Dans le cas où les compétences convoitées ne sont pas présentes à l'intérieur de l'organisation celle-ci se retourne vers un recrutement externe « *recruter en externe permet de réveiller un service qui se laisse aller à la routine* »<sup>17</sup>, c'est la recherche de candidatures externes (8) ou sourcing externe, donc pour se faire l'entreprise établit , perfectionne puis publie ou envoie une annonce d'offre d'emploi , l'annonce d'offre comporte la quantité et la qualité des personnes et critères de sélection recherchés , elle se doit d'être claire et précise pour avoir les retours de la population ciblée ou visée et de ne pas être submergée par des candidatures qui ne correspondent pas à cette offre d'emploi et par conséquent à ses besoins.

Afin d'attirer les meilleurs candidatures les dirigeants ou recruteurs doivent attiser la convoitise des candidats et faire valoir les avantages de leur organisation surtout, vu la rareté de la main d'œuvre.

---

<sup>17</sup> <http://www.journaldunet.com/management/dossiers/0706191-gerer-demission/recrutement-interne-externe.shtml>, consulté le 02/04/2018, LALIGANT Wilhelm « arbitrer entre un recrutement interne externe »

## **Chapitre I : Le recrutement une activité à multiples enjeux**

L'offre d'emploi doit comporter certains paramètres essentiels notamment : Une brève présentation de l'entreprise (type, secteur d'activité, missions, produits ...) ; Le titre du poste à pourvoir ; Les tâches à accomplir et responsabilités délivrées ; La qualification, l'expérience et les aptitudes requises ; Les avantages que présente l'entreprise ; Coordonnées de la société selon le mode d'envoi requis.

Afin de permettre la réalisation de ce sourcing externe l'organisation peut compter sur une panoplie d'outils dont nous citons quelques-uns : les Candidatures spontanées ; Campagnes de recrutement et annonces : internet, presse ; Approches directes : salons forum ; Organismes externes : institutions, cabinets de recrutement ; Partenariat : écoles, organisme de formations ; Concours ...

La procédure de recrutement s'annonce plus ou moins longue en fonction du degré de responsabilité et sensibilité du poste, et aussi l'entreprise engagera des coûts plus importants, mais celle dernière présente de nombreux avantages dont l'Enrichissement et renouvellement des RH (expérience et compétences) ; l'Acquisition des talents rares ; Rester informer sur les niveaux relatifs des marchés internes et externes de l'emploi ...

Vient par la suite la deuxième partie de la grande étape de recherche et sélection de ce processus de recrutement et qui n'est autre que :

### **B. La sélection des candidats :**

Cette étape consiste à trier les dossiers et candidatures reçus, l'objectif est de sélectionner les meilleurs profils en se référant aux étapes précédentes et d'éliminer les candidatures peu prometteuses ou qui tout simplement ne correspondent pas à l'offre d'emploi, cette étape du processus de recrutement comporte elle-même trois phases qui sont : le premier tri, l'entretien et les tests

Durant le premier tri sur les candidatures reçues (9), on commence par analyser les différentes candidatures en confrontant les caractéristiques des postulants aux exigences du poste, examiner et étudier la qualité de la lettre de candidatures, du Curriculum Vitae. (Cette étape est connue pour sa complexité car à ce niveau le candidat n'est connu que par son curriculum vitae (CV) et sa lettre de motivation. Leur qualité revêt alors une grande importance car elles sont le reflet du candidat pour le recruteur. Les critères clés observés sont donc, l'expérience, les compétences, la motivation, le niveau de diplôme et la rémunération).

## Chapitre I : Le recrutement une activité à multiples enjeux

Après l'élimination des candidatures qui ne correspondent pas aux besoins de l'entreprise, cette dernière élabore une grille d'entrevue de sélection permettant d'évaluer les candidats retenus en fonction des mêmes critères, l'entreprise mettra en place un comité de sélection dans le but d'obtenir des opinions différentes sur les candidats, comme on peut faire appel à un consultant en recrutement afin de bénéficier d'un regard neutre et objectif et un avis professionnel.

Par la suite Nous arriverons ainsi au stade du processus de recrutement qui permet de véritablement faire connaissance avec le postulant afin de déterminer s'il correspond bien au besoin émis par l'entreprise. Cette partie du processus est l'entretien (10) « *L'entretien d'embauche est l'outil de sélection le plus fréquemment utilisé. Son importance est capitale car de nombreux responsables du personnel disent se faire une idée sur le candidat en quelques minutes.* »<sup>18</sup>. L'entretien permet d'une part de discuter aux candidats et l'informer sur l'entreprise, le poste à pourvoir ainsi que ses caractéristiques, et d'autre part lui permettre de s'exprimer et de conforter sa candidature, sa motivation ses objectifs et de se démarquer du lot.

PERETTI propose l'utilisation d'un plan d'entretien en 3 phases. Ces 3 phases sont l'accueil du candidat, la recherche d'information et la présentation du poste au candidat.

La première phase débute dès l'accueil du candidat : le mettre à l'aise dans un climat tranquille idéal et de confiance est essentiel au bon déroulement de la suite de l'entretien.

La seconde phase est la recherche d'information : c'est une étape qui vise à collecter le maximum d'informations sur le candidat et sur son passé professionnel c'est-à-dire en termes d'Informations biographiques : Statut familial ; Formation initiale ; Statut économique actuel d'Informations professionnelles : Expérience professionnelle antérieure et /ou actuelle ; Durée ; Causes de départ ou raisons qui l'insistent à partir ; Trous dans le CV ; Responsabilités assumées ; Type : humaines, techniques, financières ... ainsi que les Informations psychologiques : Cerner les traits de personnalité du candidat.

Enfin la troisième phase consiste à présenter le poste au candidat : briffer le candidat sur les tâches et conditions de travail du poste (Organisation du travail, avantages sociaux, rémunération)

VERNE<sup>19</sup> indique trois principales techniques d'entretiens disposant chacune d'un but précis. Il distingue tout d'abord l'entretien directif, proche d'un interrogatoire de police où le

---

<sup>18</sup> LETHIELLEUX, OP. CIT, 6è Edition, p69

<sup>19</sup> VERNE, « Comment conduire un entretien de recrutement », Insep Consulting Editions, 2000, p68-86

## Chapitre I : Le recrutement une activité à multiples enjeux

recruteur ne laisse presque aucune latitude au postulant en lui posant des questions en saccades. Cette recherche d'information se base principalement sur le « quoi ». Ensuite, il indique la présence de l'entretien non-directif où le candidat choisi le déroulement par lui-même. En lui laissant la parole, le candidat peut davantage s'exprimer. Ce type d'entretien correspond au « pourquoi ». Enfin, il propose une troisième typologie, l'entretien semi-directif. Grâce à cette technique d'entretien, le candidat et le recruteur construisent ensemble le contenu de l'entretien. Le candidat peut s'exprimer, certes moins aisément que dans l'entretien non-directif mais ses propos peuvent rester plus cadrés, par conséquent ce type d'entretien cherche à observer le « comment ».

En plus des entretiens, le recruteur dispose d'un autre outil lui permettant d'effectuer sa sélection et d'aboutir à une décision. Il peut avoir recours aux tests (11). En effet, le recours au test permet également de vérifier de façon objective les points faibles des candidats mais également d'observer les aptitudes de ceux-ci. Ces tests permettent donc à la fois de valider les compétences mentionnées par les candidats dans leur CV et dans leur lettre de motivation et de les comparer aux aptitudes nécessaires pour l'emploi proposé par l'entreprise. De plus, l'utilisation de ces tests permet d'effectuer rapidement une approche des comportements et motivations du candidat ce qui permet de diminuer le temps donné aux étapes de sélection.

J-M PERETTI établit une classification de ces tests en trois catégories, les tests d'aptitudes physique ou mentales, les tests de personnalité et les tests de situations.

Chacune de ces catégories correspond à un type de test spécifique. La première catégorie permet de mesurer le plus précisément possible la capacité du candidat à remplir efficacement les tâches qu'il pourrait accomplir au sein de l'entreprise. Pour cela, le recruteur peut avoir recours à des tests (comme le D2000 ou « test des dominos » qui permet de déterminer le niveau d'intelligence générale non verbale du postulant, le test R2000 qui permet de déterminer la flexibilité du raisonnement ou encore le DAT (Tests Différentiels d'Aptitudes) qui combine plusieurs types d'aptitudes)

La seconde catégorie correspond aux tests liés à la personnalité du candidat. Il est possible de citer le test SOSIE ou PAPI (Personality And Preference Inventory) ...Le but de ces tests est d'appréhender la personnalité du candidat et de tenter de savoir s'il sera possible d'assurer une bonne intégration au sein de l'entreprise, que ce soit avec les collègues de travail ou au travers de l'acquisition de la culture de l'entreprise

La troisième catégorie de test est liée aux tests de situations. Le postulant est testé dans un environnement qui pourrait être le sien s'il venait à être embauché par l'entreprise. Ici sont

## Chapitre I : Le recrutement une activité à multiples enjeux

testés les savoir-faire et savoir-être du candidat. Grâce aux « assesment centers », les recrutements par simulations, les jeux de rôles, les recruteurs peuvent s'affranchir des limites de diplômes et d'expérience et de voir comment le candidat agit dans l'environnement de l'entreprise. Si l'on souhaite évaluer le savoir-être de façon plus informelle, il est possible de réaliser la deuxième entrevue dans un contexte informel (lunch dans un restaurant, rencontre avec le personnel, activité sociale, etc.). On observe alors le comportement du candidat en situation de groupe et avec l'équipe de travail<sup>20</sup>, tous cela permet au recruteur de voir au-delà des certifications et de valider l'acquisition de capacités de travail.

Désormais nous allons développer les outils de sélection ainsi que leurs limites

### ❖ Les outils de sélection :

Nous noterons que les méthodes et outils de recrutement ont beaucoup évolué à travers le temps, souvent l'alliage entre ces méthodes traditionnelles et méthodes novatrices font mouche, comme nous pourrons le constater durant notre travail de recherche

#### a. Les méthodes et outils traditionnels (classiques) :

**Le jury** : cette technique est principalement utilisée lorsque le poste à pourvoir a comme caractéristique une forte pression ou tension, le candidat est soumis durant l'entretien à un ensemble de question posées par plusieurs personnes.

**La cooptation** : Cette méthode consiste à faire appel aux connaissances et relations du propre personnel de l'entreprise, les DRH sollicitent leur collaborateur afin que ces derniers leur recommandent un candidat de leur entourage, ceci favorise l'intégration du nouveau salarié qui bénéficie alors d'un parrainage et d'un accompagnement personnel.

**L'entretien** : celui-ci comporte de types, qui sont :

**L'entretien individuel** : L'entretien est la méthode de recrutement par excellence. Cette technique quasi-systématique (utilisée à 99% par les entreprises) remplit plusieurs missions.

La particularité de l'entretien individuel, en comparaison avec les autres méthodes d'évaluation, est de mettre en contact direct le demandeur d'emploi et le décideur, qui pourront ainsi échanger des informations, et **L'entretien collectif (en groupe)** : Cette méthode est généralement utilisée lorsque l'entreprise vise à réaliser un grand recrutement, et plus particulièrement quand le poste à pourvoir s'agit d'un poste faisant appel à la négociation, la

---

<sup>20</sup> Gaëtan Morin « Guide de gestion des Ressources humaines », emploi Québec 2003 p 21

## Chapitre I : Le recrutement une activité à multiples enjeux

prise de parole et au management... cette méthode demande beaucoup de capacités de décryptage psychologique et d'observation de la part des recruteurs vu sa complexité.

**La graphologie :** Cette méthode est souvent utilisée par les organisations comme outil lors de la phase de présélection ou simplement comme une information complémentaire qui vient comme support pour l'entretien « *Elle est une technique d'interprétation de l'écriture considérée comme une expression de personnalité* »<sup>21</sup>

**La morphopsychologie :** Cette méthode est généralement utilisée lors de la phase finale du recrutement, elle s'agit d'une analyse détaillée des traits du visage du candidats afin de deviner sa personnalité

**Les tests :** on distingue deux grandes sortes de tests : d'une part Les tests d'efficience qui comportent les tests d'intelligence et les tests d'aptitude mentale et technique et d'autre part Les tests de personnalité qui comportent les inventaires de personnalité et les tests projectifs

Et bien d'autres encore ... à cela s'ajoute des méthodes et des outils modernes, novateurs tel que :

**b. Les méthodes et outils modernes :** c'est l'ensemble des techniques dont l'apparition est nouvelle ou bien réinventé après un temps d'oubli, on peut citer :

**Les salons ou forums de l'emploi :** Une méthode qui ne cesse de prendre de l'ampleur car elle permet aux étudiants de déposer leur CV ou de prendre contact directement avec d'éventuels employeurs

**Les journées portes ouvertes :** Les entreprises organisent des journées portes ouvertes pour permettre aux candidats, aux jeunes diplômés et aux étudiants de découvrir l'organisation appréhender ses activités, faire connaître ses produits et l'ensemble des installations mises à disposition des salariés, cette méthode débouche souvent à des recrutements a son issue

**Les partenariats avec les écoles et les universités :** Propositions de stages directement dans les lieux de formations qui celles-ci débouchent souvent sur une offre d'emploi

**Le job dation :** Une méthode très efficace pour trouver le candidat idéal, pendant 15mn chrono les recruteurs voient les demandeurs d'emploi puis passe à l'issue de ces 15mn a une autre table pour voir un autre candidat d'où le terme « date », l'objectif étant de se convaincre

---

<sup>21</sup>DE FALCO Hélène, « maîtriser ses recrutements, comment réaliser un recrutement avec professionnalisme », 2ème édition, DUNOD, paris, 2002, p02.

## Chapitre I : Le recrutement une activité à multiples enjeux

mutuellement et d'aboutir à fixer un 2<sup>ème</sup> rendez-vous plus approfondi, statistiquement 70 % des candidats obtiennent ce second rendez-vous et 6 mois plus tard 50 % d'entre eux décrochent un CDI.

**Le recrutement sans CV :** Cette méthode permet aux entreprises de détecter de nouveaux talents elle représente un mode de sourcing innovant car elle privilégie les compétences et la motivation en faisant abstraction des diplômes obtenus, de la durée ou de la nature de l'expérience.

**L'utilisation des nouvelles technologies d'informations et de communication :** un champ qui s'étend de plus en plus, les entreprises proposent des sites, des chats emploi, des réseaux pro-virtuels ou réels ... ce que nous allons développer lors du deuxième chapitre

Ces outils peuvent évidemment présenter des limites comme nous allons l'expliquer durant ce prochain point qui est

### ❖ Les limites des outils de recrutement :

- **L'entretien :** bien qu'il soit la méthode ou l'outil de référence dont pratiquement aucune organisation ne puisse se passer lors d'un recrutement, ce dernier est assez peu fiable puisqu'il est difficile de cerner une personne qu'on ne connaît pas durant une petite période de temps donné, en effet, L'entretien est caractérisé par une subjectivité importante. Tout d'abord, il est à noter qu'il valorise l'oral, or un ouvrier peut être compétent techniquement et peu enclin à l'oral pour des raisons qui peuvent être liées à son niveau social ; le niveau de compétence est donc mal perçu

**a. L'effet de halo :** c'est un biais cognitif qui affecte la perception des gens C'est une interprétation et une perception sélective d'informations allant dans le sens d'une première impression (il ne voit que ce qu'il veut bien voir). Il a été mis en évidence de manière empirique par Edward Thorndike en 1920<sup>22</sup> et démontré par Solomon Asch en 1946<sup>23</sup>. Une caractéristique jugée positive à propos d'une personne ou d'une collectivité a tendance à rendre plus positives les autres caractéristiques de cette personne, même sans les connaître (et inversement pour une caractéristique négative).

**b. L'erreur fondamentale :** Elle consiste à attribuer au candidat et à sa personnalité des comportements, des attitudes, des réactions, en réalité plutôt imputables à l'environnement, à

---

<sup>22</sup>Thorndike, E. L. (1920). "A constant error on psychological ratings". *Journal of Applied Psychology*, 4, 25-29

<sup>23</sup> Frank W. Schneider, Jamie A. Gruman, Larry M. Coutts, "Applied Social Psychology: Understanding and Addressing Social and Practical Problems", Sage, 2005, page 233

## Chapitre I : Le recrutement une activité à multiples enjeux

la pression de la situation. Par exemple un individu peut paraître anxieux car sa voiture est garée en double file, cause de retard. De même, un individu peut sembler peu dynamique alors qu'il est en réalité usé par 2 années de chômage. Tout le problème ici est de faire la part entre la personnalité du candidat et les contraintes qu'il vit.

**c. Le biais de projection :** Il consiste pour le recruteur à rechercher chez le candidat « le même que soi ». D'où la tentation de valoriser par exemple un candidat issu de la même région, pratiquant les mêmes activités extra-professionnelles ou exprimant des opinions semblables aux siennes. D'où également la tentation inverse de juger négativement un individu qui conçoit différemment son niveau d'engagement professionnel ou qui manifeste des goûts vestimentaires ou artistiques très éloignés ou différents des siens

**d. L'effet de projection :** Il se rencontre lorsqu'il est accordé – souvent sous l'emprise du préjugé – une importance démesurée à une caractéristique de l'individu, jusqu'à en faire le ressort explicatif de l'ensemble de ses comportements, la clé de sa personnalité. Par exemple, on pourra aisément trouver dans complexe physique d'un candidat l'origine de son agressivité, ou de son ambition professionnelle.

- **Les tests :** pour qu'un test soit fiable, il est nécessaire de réunir trois qualités primordiales qui sont : la sensibilité, la fidélité, la validité

La sensibilité consiste en la mise en évidence des différences existantes entre les différents candidats testés. Ainsi, un test ayant une échelle d'appréciation allant de 0 à 10 aura une moins bonne sensibilité qu'un test ayant une échelle allant de 0 à 20. La fidélité est la qualité qui fait qu'un candidat, qui passe plusieurs fois le test après un certain laps de temps, obtiendra les mêmes résultats. Cela réside donc dans la précision, l'indépendance de ceux qui l'utilisent et l'invariabilité dans le temps. Quant à la validité, c'est sans doute le critère le plus important. C'est le degré d'exactitude avec lequel un test mesure ce qu'il doit mesurer, c'est à dire sa pertinence. Un test sera donc considéré comme valide s'il apporte des informations pertinentes, nécessaires à la prise de décision.

Néanmoins, plusieurs facteurs peuvent diminuer les qualités du test et limiter sa fiabilité. Par exemple le fait d'utiliser de nombreux tests avec des critères différents peut amener à un résultat confus et contradictoire, les conditions de passation du test peuvent avoir une influence sur le résultat des tests. Les consignes, si elles ne sont pas répétées à l'identique, influencent les réponses des candidats. L'importance et le détail des consignes, le moment du traitement, la

## Chapitre I : Le recrutement une activité à multiples enjeux

manière de traiter les informations varient d'un examinateur à un autre. La notation qui n'est pas identique pour chaque candidat influence les résultats du test...

- **La graphologie** : effectivement cette méthode n'a pas de fondements scientifiques testés et vérifiés. Par ailleurs, les graphologues privilégient par leur analyse la personnalité du candidat au détriment de l'adaptation au poste et de la vérification des compétences.

Enfin vient la troisième et dernière grande étape du processus de recrutement qui est :

### 2.3. Le choix et ses implications :

A l'aide de l'entretien et des tests effectués envers les candidats ayant passé le premier tri de la sélection, il est important pour le recruteur d'arriver à une décision et d'arrêter un choix. Cette décision (12), caractérisée par « *un processus qui consiste, pour une organisation, à choisir parmi plusieurs candidats la personne qui satisfait le mieux aux exigences du poste à pourvoir et aux besoins des deux partenaires (employeur ou candidat), compte tenu des conditions environnementales* »<sup>24</sup>. Ce choix doit être l'aboutissement d'un processus où les critères objectifs priment sur la subjectivité et donc, ne doit pas faire apparaître l'utilisation de critères discriminatoires. Cette sélection est extrêmement importante et décisive car elle sanctionne le déroulement de l'ensemble de la procédure. En effet, celle-ci ne peut se faire efficacement si le travail préalable concernant la stratégie de recrutement et la recherche de candidats a été effectué scrupuleusement et que les outils utilisés, entretiens ou tests aient été pertinents concernant le poste à pourvoir.

Après avoir choisi le candidat, il faut désormais lui faire une proposition d'embauche (13). Cette proposition donne alors lieu à une négociation, « *La négociation est un dialogue centré sur un problème à résoudre et visant une décision conjointe* »<sup>25</sup>. En effet, dans le cadre de la sélection, si le recruteur a pu faire son choix sur un profil, le candidat doit déterminer s'il souhaite ou non, valider cette décision en intégrant l'organisation. Cette négociation suppose l'existence d'un dialogue, d'un problème à résoudre, ici les termes du contrat et d'une volonté commune à aboutir à un accord acceptable par les deux parties.

Chacune des deux parties peut utiliser des leviers dans cette optique et il est important de noter que si le poste à pourvoir est un poste hautement qualifié, comme les postes d'encadrement ou ceux nécessitant un savoir-faire important, les leviers seront plus du côté du candidat que de l'entreprise. Dans le cas contraire, pour un poste peu qualifié, l'entreprise aura

---

<sup>24</sup>SEKIOU, LAFLECHE BLONDIN, FABI, ALIS, BAYAD, CHEVALIER et PERETTI, « Gestion des Ressources Humaines », Edition De Boeck, 2011, p267

<sup>25</sup> STIMEC, La négociation, Edition Dunod, 2ème édition, p10

## Chapitre I : Le recrutement une activité à multiples enjeux

une position plus forte dû à une plus grande abondance de profils qui peuvent correspondre. En d'autres termes, plus un poste revêt une importance stratégique, moins le recruteur dispose de latitude dans la négociation. En effet, cela fait suite à la stratégie de recrutement déterminée au préalable, l'employeur se doit d'être attractif et si cette attractivité a pu être démontrée par les candidatures reçues, elle doit l'être également avec les candidats retenus.

Après cette négociation, une proposition définitive peut être effectuée auprès du candidat, cette proposition doit donc être signée et validée par le candidat. La signature du document vaut alors engagement auprès de l'entreprise.

Lorsque le salarié est engagé auprès de l'entreprise, il intervient une étape nécessaire qui permettra de déterminer si la collaboration entre les deux acteurs sera réussie ou pas, c'est-à-dire, l'accueil et l'intégration de celui-ci. Au contraire de la majorité du processus de recrutement où le chargé de recrutement est presque l'unique intervenant, l'accueil et l'intégration fait intervenir des membres de l'entreprise

En effet, l'accueil (14) se fait généralement par le mentor ou chef hiérarchique directe, certaines organisations formalisent d'avantage cet accueil en organisant des séminaires et en remettant des livrets d'accueil, puis vient l'intégration (15) qui recouvre la période d'apprentissage et de familiarisation avec l'ensemble des tâches à assurer, les procédures à suivre, la vie quotidienne au sein de l'organisme ...

Le recrutement est une tâche stratégique délicate qui conditionne la performance des organisations. Bien mener son processus est la clé pour procéder à la prise de la bonne décision et de réduction des incertitudes, ses effets agissent directement sur la productivité, l'efficacité, l'image et le climat de travail.

Le recrutement vise à couvrir les besoins en ressources humaines identifiés dans le cadre de la planification RH, en ayant recours aux canaux et méthodes appropriés pour approcher et atteindre les candidats adéquats, attirer leur attention sur les postes offerts et les amener ainsi à poser leur candidature. L'acquisition d'une main d'œuvre compétente et motivée participe au succès social et économique de l'entreprise, des équipes de travail, du personnel d'encadrement, c'est pourquoi ce dernier est au cœur des préoccupations des entreprises, toutefois cette pratique délicate exige beaucoup de rigueur et de professionnalisme.

## ***Chapitre II : Le Marketing RH***

## Chapitre II : Le Marketing RH

Actuellement, la littérature sur la relation entre le marketing RH et le recrutement assez abondant. Nous mettons l'accent dans ce chapitre sur ces concepts de base.

Ainsi, l'intérêt est de montrer que le marketing RH s'impose comme une réalité par rapport au contexte actuel et que son enjeu principal par rapport à la pratique de recrutement est l'attractivité des collaborateurs.

En effet, le concept du marketing RH ne cesse de gagner du terrain, que ce soit dans les milieux académiques, ou dans les sphères professionnelles. La littérature renvoie l'ouverture de la réflexion sur le marketing RH aux années 1980, qui est une nouvelle discipline qui relie deux domaines différents dont le marketing et la Ressource Humaine,

Dans une première section, nous analyserons le concept du marketing RH, son émergence, les facteurs qui ont stimulé son évolution, les définitions qu'englobent ce dernier, sa démarche, les ambiguïtés qui l'entourent et les avantages qu'il procure

Dans une deuxième section, nous nous concentrerons sur le jumelage entre le Marketing RH et le recrutement, les techniques ; les moyens utilisés par les entreprises en quête d'attractivité.

### Section 1 : Définitions et notions sur le Marketing RH

Au-delà, de l'avancée énorme des nouvelles technologies, l'émergence des réseaux sociaux, les jeunes générations, la globalisation, l'environnement économique et social... Autant de données qui font que les pratiques en matière de gestion des ressources humaines évoluent à grande vitesse. Ce qui est nouveau c'est que lors d'un recrutement le candidat est de plus en plus en position de force par rapport au recruteur. Il a les mêmes armes pour trouver des informations sur l'entreprise pour laquelle il postule, il a de multiples raisons de refuser une offre d'emploi et dans certains secteurs, il possède un profil si rare et si recherché qu'il peut décider de sortir du schéma classique et devenir freelance. Dans cette optique, les entreprises, si elles veulent attirer les meilleurs talents (et ça, elles le veulent toutes !), devront développer et mettre en place de nouvelles stratégies pour recruter les meilleurs candidats.

Certains ont anticipé ces faits, ça leur a été une évidence que le marketing était la solution adéquate et qu'il fallait absolument sortir de l'optique où le marketing est uniquement destiné au produit, mais qu'il est bel et bien applicable aux ressources humaines.

## Chapitre II : Le Marketing RH

### 1.1. Emergence et définition du Marketing RH

Dans les années 70 « *Le marketing est applicable dès lors qu'il y a échange, que celui-ci soit marchand ou non* »<sup>28</sup>. Son but est de mettre en marché des produits qui répondent aux besoins des publics auxquels il s'adresse. Pour cela, le marketing étudie les marchés, les comportements des consommateurs des acheteurs, des prescripteurs... L'agressivité de la concurrence, un consommateur devenu plus exigeant sous l'impulsion notamment du consumérisme initié par Ralph Nader<sup>29</sup> aux Etats-Unis, vont conduire les entreprises à développer leurs avantages compétitifs. Ils deviennent leur raison d'existence. Sans eux, les entreprises sont appelées à disparaître à plus ou moins long terme. Le marketing travaille alors la segmentation de marchés et applique sur chaque segment identifié le « mix marketing », c'est à dire l'utilisation des leviers Prix, Produits, Promotion, Place :

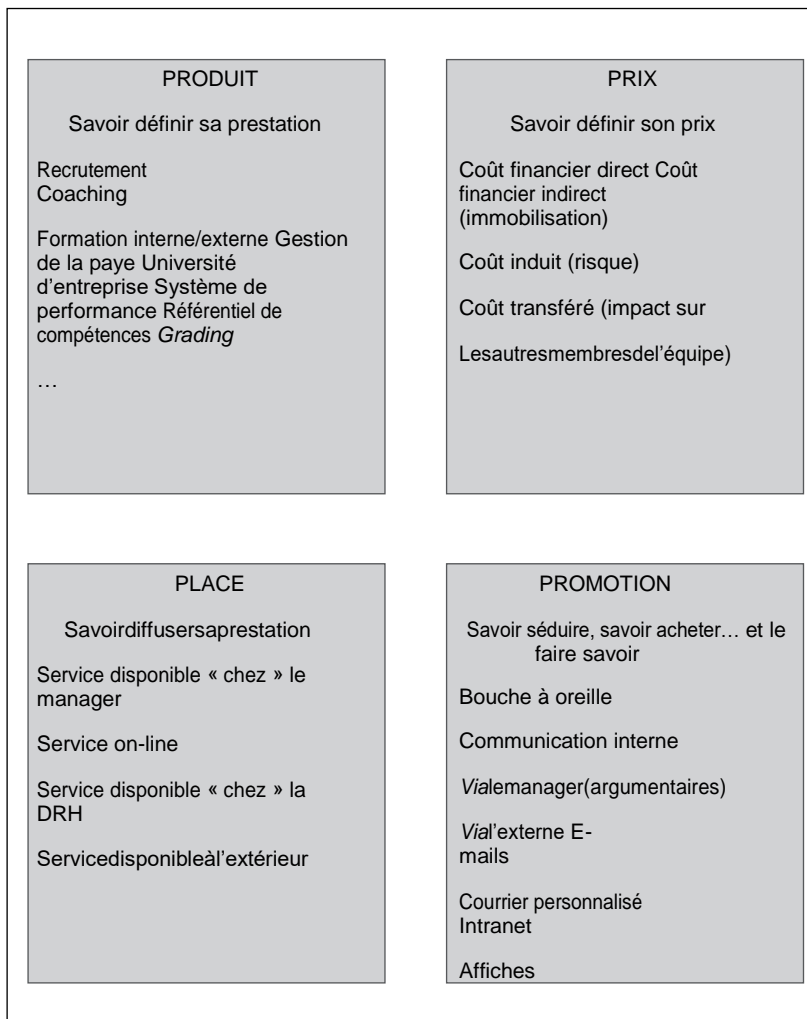
---

<sup>28</sup>Kotler et Levy, « Broadening the Concept of Marketing » Journal of Marketing, 1969 p 10

<sup>29</sup>Militant politique américain, auteur, conférencier et avocat, noté pour son implication dans la protection des consommateurs, l'environnementalisme et les réformes gouvernementales

## Chapitre II : Le Marketing RH

Figure (2) : Marketing Mix



Source : Panczuk Serge, Point Sébastien : enjeux et outils du marketing RH Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05 p6

La part des services périphériques autour des produits est devenue au cours des 20 dernières années de plus en plus importante. C'est elle qui bien souvent constitue l'avantage compétitif de l'entreprise notamment par la pratique de recrutement. De nos jours, si l'avantage compétitif reste indispensable, il n'est plus suffisant ! Entre temps, le marketing est devenu « relationnel » et « personnel ». Ses objectifs sont d'attirer et de fidéliser la clientèle par la mise en place de stratégies fondées sur la personnalisation de l'offre, depuis le début des années 1990, les chercheurs en marketing mettent plus que jamais en avant la nécessité pour une entreprise de fidéliser ses collaborateurs d'une part et la primordialité d'attirer les meilleurs d'entre eux d'une autre

## Chapitre II : Le Marketing RH

Désormais nous allons procéder à la définition des différents concepts qu'englobe le marketing RH afin d'arriver à le définir lui-même

### 1.2. Définition du Marketing RH :

Selon WIESEKE.J ; AHEARNE.M ; LAM.S-K et VAN DICK. R<sup>30</sup> les premiers auteurs à s'être intéressés au marketing appliqué aux RH viennent du Marketing ! Il s'agit de « *Berry, Hensel et Burke (1976) qui ont introduit dans la littérature marketing le concept de marketing interne* ». A l'origine, le marketing interne a pour objectif de répondre à la problématique de la mise à disposition de postes de travail « jobs » qui répondent aux besoins du marché interne « employees » pour répondre aux objectifs de l'organisation.

C'est sans doute en 1987 que l'on voit apparaître l'un des premiers ouvrages consacré au marketing interne (LEVIONNOIS.M.) Pour son auteur, le marketing interne « *est un ensemble de méthodes et de techniques qui, mises en œuvre dans un ordre donné, vont permettre à l'entreprise d'augmenter encore son niveau de performance dans l'intérêt, à la fois de ses clients et de ses propres collaborateurs* »<sup>31</sup>. Pour MORILLON L. qui cite MICHON<sup>32</sup> « *le marketing interne est une démarche de marketing à l'intérieur de l'entreprise permettant à celle-ci de concevoir et de promouvoir des idées, des projets ou des valeurs utiles à l'entreprise, de communiquer par le dialogue avec les salariés pour qu'ils puissent s'exprimer, choisir librement et en fin de compte, de favoriser leur implication dans l'entreprise* ». viennent par la suite Vrontis D ; Thrassou A ; Mat Zin R<sup>33</sup> qui reprennent dans leur article la définition du marketing interne donnée en 1993 par Rafiq Ahmed<sup>34</sup>, et qui le définissent comme : « *a planned effort using a marketing-like approach to overcome organisational resistance to change and to align, motivate, and inter-functionally co-ordinate and integrate employees towards the effective implementation of corporate and functional strategies in order to deliver customer satisfaction through the process of creating motivated and customer-orientated employees.*»

---

<sup>30</sup>WIESEKE J., AHEARNE M., LAM S-K., VAN DICK R., "The Role of Leaders in Internal Marketing, Journal of Marketing", Vo 73, Mars 2009 p 123-145

<sup>31</sup> Levionnois.M, « *Marketing interne et management des hommes* », Éditions d'Organisation, Paris, 1987 p30

<sup>32</sup>MORILLON L. « Marketing interne et écoute des salariés dans un service de communication : entre reconnaissance de sujet et manipulation d'objet », Market Management, Marketing et Communication, n°4, 2006, revue Recherche et applications dans le marketing

<sup>33</sup>VRONTIS D., THRASSOU A., MAT ZIN R., Internal marketing as an agent of change - Implementing a new human resource information system for Malaysian Airlines, Journal of General Management, Vol. 36 No. 1 Autumn, 2010, revue Recherche et applications dans le marketing

<sup>34</sup>Activiste, écrivain et chercheur du mouvement linguistique bangladais

## Chapitre II : Le Marketing RH

Le marketing interne est donc une démarche planifiée qui utilise une approche de type marketing pour lutter contre la résistance au changement. Elle vise à aligner, motiver, coordonner et intégrer les employés, toutes fonctions/services confondus, en appui du déploiement des stratégies de l'entreprise tournées vers la satisfaction client et repose sur un processus qui développe la motivation des employés et leur orientation client.

Il est important de distinguer un autre concept celui du Marketing social qui est « *un état d'esprit visant 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 leurs émotions* »<sup>35</sup> Si d'une part le Marketing social et le Marketing RH autant qu'approches considèrent les salariés comme un marché à conquérir (la « pensée client »), le marketing RH :

- ne considère pas seulement les salariés (clients internes), mais s'adresse à toutes parties prenantes que la DRH doit convaincre pour se vendre et vendre son produit ou son service RH
- n'a pas pour objectif de vendre mieux aux consommateurs, mais bénéficie avant tout à la DRH.

D'autre part si le pilier de la démarche de marketing social est la marque employeur, celui du marketing RH est la notion de clients et la démarche de segmentation. Dans le premier cas, il s'agit de communiquer (jusqu'à jouer sur les émotions) ; dans le second, il s'agit pour la DRH de (se) vendre – et non pas seulement de considérer le seul registre du bien-être dans l'entreprise<sup>36</sup>

Le marketing RH est souvent présenté sous le seul plan de la communication. Les 90 % de la surface immergée de l'iceberg concernent effectivement la mise en œuvre d'un plan marketing, avec une segmentation du marché à conquérir, le positionnement de la gamme de produits et de services proposés, et la transcription d'une véritable démarche marketing mix adaptée au champ des ressources humaines,

C'est pourquoi de nombreuses définitions ont été attribuées au concept du Marketing RH dont : « *Cette nouvelle approche de la relation salarié\entreprise consiste à considérer les collaborateurs, présents ou potentiels, comme des clients, au sens le plus noble. Il s'agit d'appliquer la logique et les techniques du marketing et de la communication pour :*

*Attirer les candidats, les recruter et bien les intégrer*

---

<sup>35</sup>Pitelet.D, « La nouvelle parole de l'entreprise. Essai sur le marketing social », Médialivre, Paris, 2005, p. 11

<sup>36</sup>Panczuk Serge, Point Sébastien « enjeux et outils du marketing RH » Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05 p28

## Chapitre II : Le Marketing RH

### *Fidéliser des collaborateurs impliqués*

*Et au final, grâce notamment à des innovations sociales, des innovations d'organisation, développer une relation durable et de plus en plus individualisée avec les collaborateurs, faire de l'entreprise un employeur attractif et de son nom une véritable marque, associée à de vraies valeurs, ce que les américains appellent « employer branding » »<sup>37</sup> Ou bien « Le marketing RH se définit comme un nouvel état d'esprit fondé sur des techniques marketings adaptés aux ressources humaines pour que l'entreprise et sa DRH puissent se vendre, vendre, fidéliser et se renouveler »<sup>38</sup>*

Au terme de cet ensemble de définitions, nous définissons le marketing RH tel qu'un plan d'action moderne et novateur qui s'inspire du marketing et de ces techniques, destiné aux ressources humaines dans l'objectif de fidélisation, d'attractivité et de création de relations durables

### **1.3. Les causes qui ont accentué l'apparition du marketing RH :**

Certains facteurs ont beaucoup accéléré la création de ce besoin d'appliquer cette politique de marketing RH, nous allons les découvrir dans ce prochain point.

**A. La pénurie de la main d'œuvre :** c'est lorsque la demande de travail excède l'offre, on ne peut véritablement parler de pénurie que lorsqu'on observe « *Sur le plan économique, une pénurie de main-d'œuvre est une situation de déséquilibre du marché du travail caractérisée par l'insuffisance de l'offre de main-d'œuvre, qui se reflète par la présence de postes vacants qui perdurent et qui imposent à l'entreprise des pertes de production, en dépit du fait que la rémunération offerte et les autres conditions de travail correspondent à celles du marché* »<sup>39</sup> « *lorsque les compétences et l'expérience de travail des chercheurs d'emploi dans une certaine profession ne correspondent pas à la conception de l'employeur quant aux habiletés nécessaires pour assumer convenablement les responsabilités associées à cette profession* »<sup>40</sup>. Ainsi, un employeur qui a des exigences qui ne correspondent pas aux compétences des travailleurs créerait une pénurie.

**B. La rareté de la main d'œuvre :** il n'y a pas qu'une pénurie actuellement, il y'en a plusieurs, d'où ce manque de main d'œuvre que ce soit des collaborateurs pris par des grandes entreprises au détriment des PME, taux de chômage élevé ou autre... la rareté de la main

---

<sup>37</sup> LIGER Philippe « le Marketing des Ressources Humaine », 2ème Edition, 2007, p10

<sup>38</sup> Panczuk Serge, Point Sébastien OP. CIT p4

<sup>39</sup> Centre d'étude sur l'emploi et la technologie (CETECH) p1

<sup>40</sup> Association des comptables généraux accrédités du Canada (CGA-Canada)

## Chapitre II : Le Marketing RH

d'œuvre est à peu près présente dans tous les secteurs d'activité et c'est l'un des facteurs à avoir alimenté l'émergence du Marketing RH

**C. La pénurie de la compétence :** les entreprises ont de plus en plus de mal à trouver des travailleurs ayant des qualifications particulières, les formations recherchées qui seront en adéquation avec l'emploi

**D. La concurrence accrue :** nous rajoutons ce point afin d'englober d'autres facteurs tel que : la privatisation des entreprises, le développement exponentiel des NTIC, la concurrence et la course aux meilleurs profils, le développement des pratiques managériales (la veille RH, le benchmark RH...)

Ce nouveau paradigme suit une démarche claire et définie comme nous pourrons le voir dans le point suivant :

### 1.4. La démarche Marketing RH :

Le marketing RH se caractérise par une appropriation de la démarche marketing à l'univers RH. Dans cette logique et selon les travaux de Phillippe LIGER dans son ouvrage « le Marketing des Ressources Humaines » un panel de question est dressé auxquelles l'entreprise doit répondre afin d'élaborer sa démarche marketing RH :

Quelle est ma cible directe ? (Le cœur de cible)

Quelle est ma cible indirecte ? (Les prescripteurs)

Ces deux questions sont à se poser en termes d'attractivité et également à l'intérieur de l'entreprise en termes de fidélisation

Qu'est qui caractérise mon « offre employeur » et quel est mon argumentaire d'employeur « attractif » ?

Quels sont les objectifs à court terme et à long terme en fonction de chaque public visé en dehors de l'entreprise ?<sup>41</sup>

En s'appuyant notamment sur les travaux de Serge Panczuk, et Sébastien Point dans leur ouvrage des « enjeux et outils du marketing RH », il s'agit de segmenter et de cibler un marché potentiellement utilisateur d'une prestation RH, de positionner et de différencier l'offre RH. Comme pour influencer un consommateur, les DRH doivent analyser leur(s) marché(s) et proposer des solutions satisfaisantes pour répondre aux besoins identifiés, nous considérons que la démarche Marketing RH est constituée de trois grandes étapes :

---

<sup>41</sup> LIGER Philippe OP. CIT, 2ème Edition, 2007, p 56

## Chapitre II : Le Marketing RH

**A. La segmentation RH :** La segmentation est un découpage du marché en groupes de clients distincts, en fonction d'un ou plusieurs critères. Les groupes relativement homogènes issus de cette division du marché ont des façons de penser et/ou d'agir spécifiques. En RH la segmentation dépend principalement de la diversité des attentes des employés, ces attentes évoluant avec les différentes étapes de vie de l'individu. Une catégorisation extérieure à l'entreprise existe d'emblée : les professions et catégories socioprofessionnelles décomposent la masse salariale sans qu'il n'y est de volonté de la part de l'entreprise. Cette classification, existant de fait n'est cependant pas pertinente pour construire une véritable segmentation RH. Étant donné l'importante quantité d'informations dont les entreprises disposent sur leurs salariés, le choix des (combinaisons de) critères peut beaucoup varier d'une entreprise à l'autre. Néanmoins, les critères retenus ne doivent pas être issus d'une sélection arbitraire, mais doivent correspondre aux objectifs stratégiques de l'entreprise. De nombreuses méthodes de segmentations existent (par exemple : la Segmentation en fonction de la performance et du potentiel ; la Segmentation sur l'engagement des salariés ; Segmentation selon le volume et la visibilité de la population)<sup>42</sup>

**B. Le ciblage RH :** Le ciblage : cette étape consiste à privilégier tel ou tel segment pour mener des actions particulières et élaborer une offre RH spécifique. La cible retenue doit correspondre non seulement aux objectifs généraux de l'entreprise mais aussi à la situation de l'entreprise. Ainsi, en phase de croissance de l'activité, les futurs embauchés représentent la cible prioritaire. A l'inverse, en phase de maturité, et dans un objectif de rétention des salariés, la cible est composée des hauts potentiels et des back-up<sup>43</sup>. Il s'agit de comprendre les attentes des cibles sélectionnées et de mesurer leur propension à utiliser une prestation RH (évaluation de l'attitude). La granularité du ciblage ne doit cependant pas être trop importante afin de pouvoir mener une action harmonieuse et maintenir une cohésion dans l'organisation. Le ciblage RH est donc antérieur à toute élaboration d'une offre et s'inscrit dans la stratégie générale de l'entreprise.

**C. Le positionnement RH :** Le positionnement est un élément déterminant dans l'acceptation et dans la promotion d'une prestation RH. Le positionnement doit être crédible, différenciant et attractif. Il confère une qualité distinctive à l'employeur et favorise l'utilisation d'une prestation. Il s'appuie sur la hiérarchisation des attentes des clients (niveau de valorisation exprimée). Le positionnement permet d'optimiser l'offre et de se démarquer de

---

<sup>42</sup> Panczuk Serge, Point Sébastien OP. CIT p43

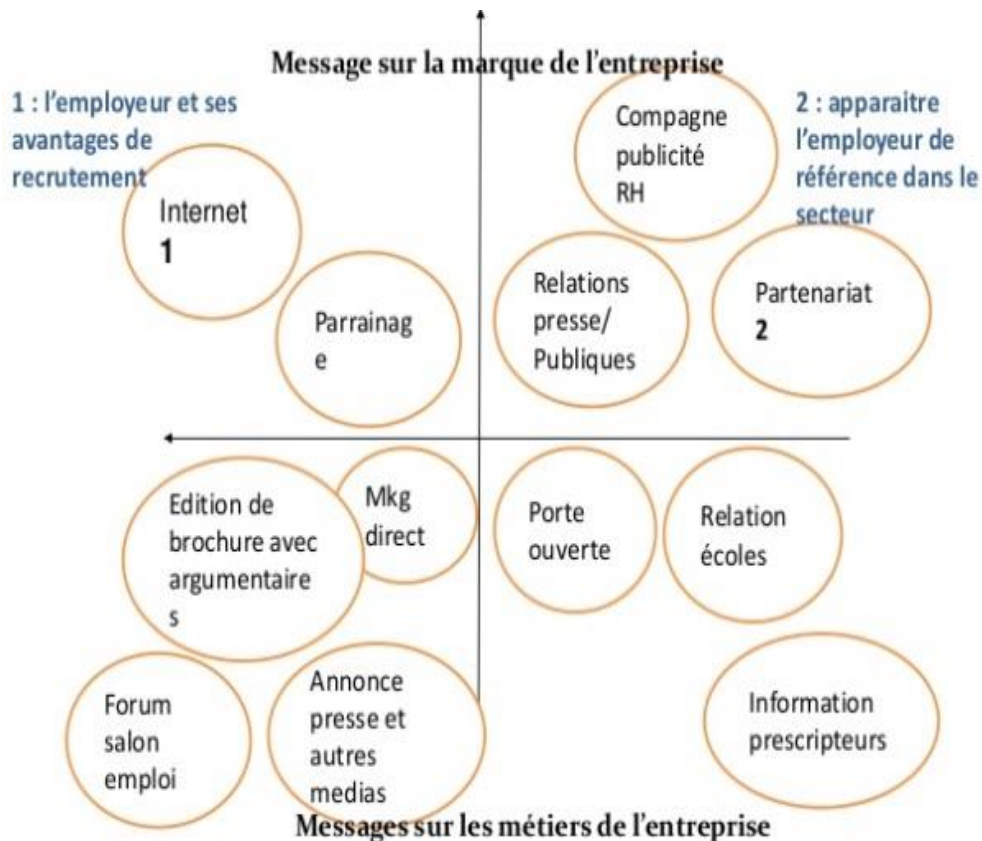
<sup>43</sup> Les back-up représentent l'ensemble du personnel mobilisable en cas de besoin, c'est une réserve de main d'œuvre interne ou externe, éligible à des formations internes

## Chapitre II : Le Marketing RH

la concurrence. Ce dernier contribue à la diffusion de l'offre RH, facilite l'adhésion des destinataires et valorise le service RH. Il est harmonisé avec la communication et la politique marketing de l'entreprise pour éviter une confusion, alors que les frontières de l'organisation sont de plus en plus perméables. Il servira également de base pour construire la marque employeur, la maîtriser et de l'exploiter au mieux dans une stratégie d'employer appeal

### 1.5. Les actions marketing RH :

Figure (3) : Exemple d'un graphique d'actions Marketing RH



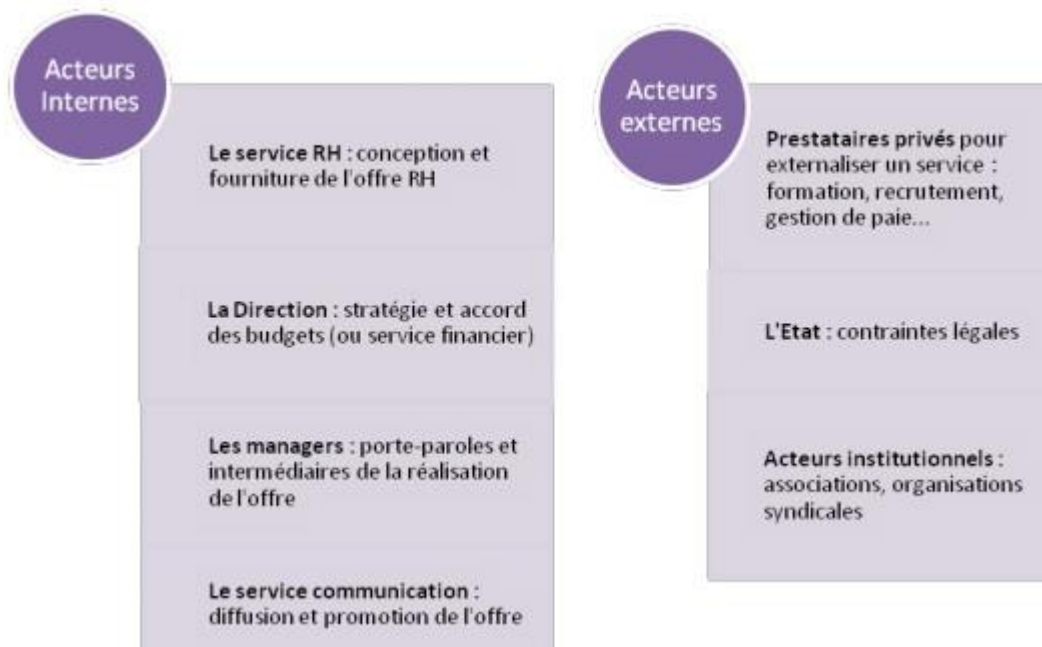
Source : LIGER Phillipe OP. CIT, P61

Cette figure représente le Marketing RH externe d'une entreprise, il comprend toutes les actions mises en place pour travailler sa marque employeur et sa communication d'entreprise pour apparaître attractif auprès de collaborateurs potentiels. Pour cela, tous les coups sont permis : campagnes de recrutement vidéo, diffusion d'annonces sur des jobboards attractifs, "séduction" de candidats potentiels sur les réseaux sociaux, partenariat...

## Chapitre II : Le Marketing RH

### 1.6. Les acteurs du marketing RH : l'implication de toutes les parties prenantes :

Figure (4) : Représentation de l'ensemble des acteurs et leur implication dans le cadre d'un plan Marketing RH



Source : élaborée par nos propres soins

Les caractères du Marketing RH peuvent sembler pour certains avantageux ou pour d'autres pas : Effet de mode, obligation de légitimité ou encore finalité à atteindre, le marketing RH est souvent envisagé sous l'équilibre ambiguïtés/avantages ; c'est ce que nous allons voir dans ce prochain point.

### 1.7. Ambiguïtés et avantages du Marketing RH :

Les points de vue concernant le marketing RH diffèrent, si certains y sont convaincus et confiant par ce concept d'autres y sont encore sceptiques nous développerons cela en commençant d'abord par les ambiguïtés du marketing RH puis nous reviendrons à ses avantages.

#### A. Les ambiguïtés du Marketing RH :

Le marketing RH reste un concept entouré de plusieurs anomalies. Nous allons essayer alors dans ce point d'évoquer certaines ambiguïtés qui entourent le concept marketing RH.

En effet, le « marketing RH » fait débat et laisse nombreux interlocuteurs hésitants et certains auditoires méfiants, quand il 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.

## Chapitre II : Le Marketing RH

Cela peut s'expliquer par le fait que le mot « marketing », évoque des techniques utilisées par la publicité pour faire consommer tel produit ou service à des consommateurs influencés « manipulés », pour acheter quelque chose dont ils auraient sans doute pu se passer. Donc la notion de libre arbitre est remise en cause, la capacité de l'individu à exercer son libre choix est atteinte. Le marketing ainsi, réputé participer à la construction et à l'expression du discours commercial, peine à rivaliser avec le domaine des ressources humaine qui est qualifié comme un domaine trop sérieux pour être confiées au marketing<sup>44</sup>

Aussi quand on communique sur son entreprise et ses valeurs, cela suppose des messages porteurs de promesses et d'engagements. Le non-respect de ses engagements entraîne logiquement un risque de démotivation et désengagement. Il faut donc assumer les conséquences des promesses générées par l'image créée en interne et en externe

Une autre limite réside dans le fait de mener une politique de marketing RH<sup>45</sup> déséquilibré en privilégiant l'un de ses axes d'attractivité soit externe ou interne au dépend de l'autre

Malgré les ambiguïtés que nous avons cité, certains auteurs persistent quant à leurs avis positif et avantageux par rapport au MRH

### **B. Les avantages du Marketing RH :**

Pour certains auteurs (Chaminade, 2006 ; Liger, 2013), adopter une démarche de marketing RH permet, en premier lieu, de ne plus se contenter d'attendre que des individus postulent spontanément, mais cibler le type d'employés dont elle a besoin et les inciter à candidater au sein de leur organisation, ce qui influencera la capacité d'attractivité de l'entreprise sur le marché du travail. En effet, certaines études se sont penchées sur l'impact de l'adaptation de la démarche marketing RH dans le but de la construction d'une marque employeurs sur le recrutement du personnel. Il a été conclu qu'être un employeur de référence attirerait plus de candidats, ce qui pourrait constituer un avantage concurrentiel important sur le marché de l'emploi (Chaminade, 2006). D'autres auteurs soulignent que le marketing RH aide à la contribution et à la consolidation et renforcement d'une identité affirmée traduite par la construction d'une marque employeur

On résume les avantages que procure le Marketing RH ou bien ses objectifs en quatre points essentiels :

---

<sup>44</sup> LIGER, Philippe, OP. CIT, p 3-4

<sup>45</sup> Blancot, Carole (2010), <http://gestionpaiegrhquichoisir.com/2010/04/13/le-marketing-rh-nouvelle-dimension-de-la-grhetou-du-marketing/>, page consultée le 12\04\2018

## Chapitre II : Le Marketing RH

Attirer des candidats compétents ; fidéliser les collaborateurs ; répondre à l'enjeu démographique ; être un employeur de référence

Si le marketing RH permet un processus de recrutement biparti, de nombreux acteurs interviennent dans le cadre d'une relation tripartite. Différents intermédiaires et canaux de recrutement peuvent être mobilisés par les entreprises pour répondre à leur besoin de ressources humaines en ayant par exemple recours à des cabinets de recrutement et de marketing RH : Ce mode est utilisé par une entreprise lorsqu'elle recherche un profil très spécifique ; qu'elle trouve des difficultés à acquérir ce profil ou qu'elle veuille gagner du temps et des dispositions pour son recrutement, d'ailleurs notre stage pratique a eu lieu au sein de l'un de ces organismes modernes qui sont justement spécialisés dans le marketing RH et qui cerne les facettes de l'attractivité sous toutes ses formes en alliant remarquablement les pratiques managériales, les pratiques de Marketing et les NTIC ; les déterminants du recours à un cabinet de recrutement et au marketing RH diffèrent :

### Caractéristiques liées à l'entreprise :

- Secteur : plus le secteur est en pénurie, plus le recours à l'intermédiation est important (recherche de profils rares). Les différents secteurs ont également des contraintes ou des propensions "naturelles" à recourir à l'intermédiation.
- La taille de l'entreprise : La taille de l'entreprise influence la démarche du recours à l'intermédiation (trop grand volume de candidatures pour les grandes entreprises / difficultés de sourcing pour les petites). Les attentes en termes de service sont différentes.
- Turn-over : un fort turn-over engendre un besoin récurrent et augmente la probabilité de recours. Cependant un faible turn-over peut engendrer un ciblage très spécifique et favoriser également le recours à un spécialiste.
- Nombre de candidatures : le traitement, l'analyse et la sélection de candidature demande un travail conséquent. Si l'entreprise n'a pas les outils de gestion et le personnel suffisant, un grand nombre de candidatures spontanées favorise le recours.
- Moyens du service RH : les ressources financières, technologiques et humaines conditionnent la logique du recours à l'intermédiation et non la décision d'externalisation en elle-même. Les politiques de GRH et le pouvoir du service RH, s'il existe, jouent également un rôle : certaines organisations sont initialement plus ouvertes à l'externalisation.

## Chapitre II : Le Marketing RH

### Caractéristiques liées au poste :

- Qualification, fonction, rémunération : Le recours effectif à une agence d'emploi privée augmente. Les fonctions jugées stratégiques et représentant des enjeux cruciaux augmentent la probabilité d'externalisation (top management, middle management) La poids de l'emploi promu est particulièrement important dans la décision d'externalisation.
- Nature du contrat : Les cabinets de recrutement sont surtout mobilisés pour des CDI, temps plein

### Caractéristiques liées à la procédure :

- Temps consacré au recrutement : urgence du besoin ou la disponibilité de temps peuvent favoriser le recours à l'intermédiation (la vitesse du processus n'est pas une fin en soi). L'accélération de l'appariement est attendue mais la qualité de l'appariement reste plus déterminante.
- Nouveauté du poste : La création d'un nouveau poste, la nécessité de développer une fonction éloignée du cœur de métier ou l'inéxpérimentation de recrutement pour des compétences particulières augmentent la probabilité de recourir à un intermédiaire
- Nombre de recrutements : Le besoin de recruter simultanément plusieurs personnes pour un même département incite les entreprises à externaliser le recrutement

Nous allons développer plus de détails à propos des pratiques de ces cabinets de recrutements en termes de recrutement et de marketing RH lors de notre chapitre final.

Cela étant en peu plus éclairci nous allons passer à la deuxième section de ce chapitre

### Section 2 : Le recrutement dans le cadre d'un plan Marketing RH :

Le contexte de gestion des ressources humaines dans lequel évoluent les entreprises actuellement est caractérisé par des changements dans les techniques de recrutement des employés. Il ne s'agit plus simplement d'attendre que les gens viennent frapper à leurs portes pour déposer leur curriculum vitae, il s'agit de vendre son entreprise, de les inciter à postuler, de forcer le hasard en quelques sortes.

En effet, les entreprises deviennent plus attractives en appliquant une politique de marketing RH lors de leurs recrutements. À cet effet bâtir un plan marketing RH est

## Chapitre II : Le Marketing RH

indispensable. Ce dernier «  *vise à construire une architecture d'un ensemble d'actions à mener. Il va constituer un véritable tableau de bord enrichi d'indicateurs de coûts mais aussi de résultats* »<sup>46</sup> de ces faits le plan Marketing RH est une représentation écrite de la stratégie Marketing RH, il renvoie à l'adoption d'un positionnement d'une offre employeur, des messages précis, des objectifs à court et moyen terme, et des stratégies de fidélisation envers ses publics cible dans le but de vendre son entreprise ou vendre un profil autrement dit dans l'objectif d'attractivité pour procéder au recrutement.

De ces faits il en ressort à l'évidence que bel et bien le Marketing RH représente à la fois un travail préparatoire pour la pratique de recrutement en s'intégrant principalement aux étapes premières de son processus, mais aussi un sérieux outil, technique ou levier d'attractivité (étape de recherche de candidatures notamment) ...jusqu'à l'accueil et l'intégration.

On remarque que le marketing RH est quasiment présent tout au long du processus de recrutement, on le qualifierait de démarche accompagnatrice dans l'objectif d'attractivité bien sûr.

Effectivement en fusionnant la démarche du Marketing RH à celle du recrutement l'entreprise optimise sa cote d'attractivité et aboutie à la réalisation de ses recrutements et de ses objectifs

Il convient de bâtir par conséquent de bâtir tout un plan Marketing RH qui comportera la démarche à suivre pour recruter ainsi que les techniques et outils nécessaires pour y parvenir

Une démarche est proposée par Dubois, Pelletier et Morin (2009) pour justement bâtir un véritable plan Marketing RH en vue d'attirer les candidats lors du recrutement, cette démarche se décompose en trois principales phases qui elle mêmes se composent en sous phases :

**2.1. La première phase consiste à établir un diagnostic Marketing RH :** Il convient pour l'entreprise d'auditer ses pratiques, d'étudier les différentes perceptions internes et externes par exemple en réalisant un constat d'attractivité qui a pour objectif de mesurer la capacité à attirer de nouveaux collaborateurs ou fidéliser des collaborateurs de l'entreprise en fonction de la perception que différents publics ont de son image employeur, cette enquête est réalisée par un questionnaire portant sur tous les aspects de la gestion des ressources humaines

---

<sup>46</sup>LIGER Philippe OP. CIT p55

## Chapitre II : Le Marketing RH

notamment complété par des entretiens qualitatifs en face à face, les publics à interroger sont très divers : Les écoles et universités ; Les collaborateurs de l'entreprise elle-même; L'environnement professionnel de l'entreprise; Le grand public

Cela donnera lieu par la suite à l'établissement d'un baromètre d'attractivité qui permettra à l'entreprise d'étudier son positionnement (de savoir où se positionne-t-elle), avoir un retour sur ses pratiques, ainsi elle pourra mesurer l'évolution en fonction d'évènements intervenus entre deux études et l'efficacité des actions marketing RH engagées.

**2.2. La deuxième phase consiste à établir une stratégie Marketing RH :** pour expliquer cette phase nous allons la décomposer en 5 sous phases bien distinctes qui sont :

**A. La première sous phase est l'élaboration d'une stratégie de recrutement :** comme nous avons pu le voir durant la deuxième section du premier chapitre qui se portait sur le processus de recrutement ; la stratégie de recrutement représente l'ensemble des actions, des décisions et des moyens mis en œuvre afin de pourvoir les postes vacants d'une organisation. La stratégie de recrutement, pour être efficace, doit être réfléchie et menée en cohérence avec une stratégie globale d'entreprise, de ces faits on doit décider pourquoi ? quand ? qui ? et comment recruter ? Cela implique que le profil d'exigences pour le poste à pourvoir soit clairement établi en termes de description de l'emploi : tâches, contexte, compétences recherchées...

Cela dit certaines actions managériales favorisent l'attractivité telle que Encourager la diversité : Ce point représente non seulement un défi pour l'entreprise mais aussi un atout incontournable dans l'objectif d'attractivité, il convient de faire coexister au sein d'une structure commune des hommes et des femmes de classes d'âges différentes, d'expériences variées en fonction de l'analyse des performances de chacun et en trouvant les leviers de motivation adaptés, cela favorise les changements d'expérience et le transfert de compétence et de savoirs

L'intégration des femmes : *« Il existe dans le monde 52 % de cerveaux féminins, pourquoi n'y en a-t-il pas autant chez nous ? »*<sup>47</sup> ...

**B. La seconde sous phase est le choix d'un positionnement employeur :** Qu'est-ce que le positionnement employeur ? C'est ce à quoi un dirigeant veut que ses employés et les candidats potentiels pensent lorsque l'on nomme son organisation. C'est la place que son organisation occupe dans le cœur et la tête de ses publics cibles

---

<sup>47</sup> LIGER Philippe OP. CIT p40 : Exclamation du patron de GENERAL ELECTRIC, Jack WELCH 1997

## Chapitre II : Le Marketing RH

Le positionnement employeur se définit en conjuguant la perception des employés, les ambitions des dirigeants et la perception des candidats. Le résultat est quelques fois très différent de la perception des équipes RH qui, ayant le nez collé sur leurs pratiques, échappent parfois des éléments de la réalité ou des nuances importantes. Il faut donc consulter les équipes sur le terrain, mais aussi la haute direction et idéalement les candidats pour bien identifier les éléments qui constitueront le positionnement employeur puis mesurer l'écart entre le positionnement réel et le positionnement souhaité de l'entreprise. Ce positionnement se traduit par ce qui lui servira d'accroche, de signature et sera déclinée pour la communication RH, cette accroche ou promesse constitue un moyen privilégié d'harmoniser la présentation et la mise en œuvre des programmes RH prioritaires. Peu importe la taille de l'entreprise le positionnement doit exister, c'est en quelque sorte son drapeau.

Par exemple au-delà des programmes RH et les avantages offerts par l'entreprise, des éléments de design spécifiques RH viendront compléter la charte graphique de l'entreprise comme signe distinctif des autres types de communication, toute fois cette communication RH se doit d'être parfaitement cohérente et respecter l'identité visuelle institutionnelle de l'entreprise

**C. La troisième sous phase est la création de la marque employeur :** la marque employeur est un terme utilisé généralement pour désigner l'ensemble des problématiques d'image d'une marque à l'égard de la cible des employés ou salariés potentiels. Cette dernière est qu'un outil pour synthétiser et communiquer le positionnement auprès des candidats et des employés. Historiquement, on a mis beaucoup d'emphase sur la marque employeur, car c'est la partie visible de la démarche, mais la marque employeur n'est que « l'emballage » qui permet d'intéresser les candidats au contenu.

En effet dans nos sociétés hyper communicantes et sur médiatisées la notoriété demeure quelque chose de très relatif et de fragile, c'est pourquoi on se doit de bien la confectionner et lui donner une facette attractive, la marque employeur sera un élément de différenciation important dans une stratégie d'employeur appeal ,quand chacun cherche des repères et , à terme , également une reconnaissance sociale grâce à son activité professionnelle, cette mesure de notoriété et d'image employeur ou de marque employeur permettra de fournir les éléments à mettre en avant ,cela déterminera aussi le niveau des moyens à mettre en œuvre, il est a priori plus valorisant de décrocher un job dans une boîte connue et reconnue que d'être

## Chapitre II : Le Marketing RH

embauché dans une société dont on vous fait répéter le nom à chaque fois que vous en parlez. C'est le gage d'une plus grande efficacité dans les campagnes de recrutement<sup>48</sup>

Cette étape est vraiment l'étape non négligeable dans cette optique de Marketing RH car elle reste la partie visible de ce processus malgré l'importance des autres étapes

**D. La quatrième sous phase est la détermination de la segmentation appropriée et le ciblage :** Un segment de marché est « *constitué d'un groupe d'individus qui répondent de manière identique à une offre* »

La finalité de la segmentation est simple : mieux connaître son marché et procéder par la suite à des ciblage plus efficaces en fonction de la stratégie de l'entreprise. Une bonne segmentation permet d'optimiser l'utilisation des services RH et de mesurer de manière plus fine leur taux d'usage et d'acceptation.

Traditionnellement plusieurs facteurs sont pris en considération lors de cette étape, soit séparément ou simultanément comme la performance et le potentiel ; l'engagement ; la visibilité et le volume de la population<sup>49</sup>

Il convient de constituer des argumentaires par segments, à chaque cible va correspondre un argumentaire adapté.

Par la suite vient le rôle primordial du ciblage, en effet, cibler le message et le média permet s'adresser aux bons candidats, car en ne se posant pas la question de son cœur de cible on sera confronté à deux types de problèmes d'abord Sur des objectifs de recrutement, c'est le risque de galvauder son image-employeur, puisqu'en étant présent un peu partout et n'importe où, on ne sera vraiment pertinent nulle part. Le message sera nécessairement généraliste, peut-être banal, en tout cas insuffisamment précis pour permettre en retour une remontée de candidatures exploitables, qualifiées. Souvent, il faudra alors gérer des centaines de CV, et subir le syndrome de « l'aiguille dans la meule de foin ».

Surgit alors le second problème : perte de temps, gaspillage de ressources en internes ou de coûts externes et, surtout, incapacité à traiter correctement chacune des candidatures, ce qui, nous le verrons, a des contre-effets en termes d'image. Il en est de même pour le choix de canaux ne correspondant pas bien à ce cœur de cible recherché.<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> LIGER Philippe OP. CIT p 30

<sup>49</sup> Panczuk Serge, Point Sébastien OP. CIT p 67 -79

<sup>50</sup> LIGER Philippe OP. CIT p 62

## Chapitre II : Le Marketing RH

En réponse à ces problèmes un travail préalable réalisé en amont permet de faciliter cette étape, c'est l'expression des besoins comme ça l'entreprise saura qui elle cherche, pourquoi faire, dans quel cadre, et avec quelles perspectives.

**E. La cinquième sous phase est la décision du type de marketing mix RH à utiliser :** En effet, le Marketing RH constitue clairement une version très sérieuse des quatre P que sont les piliers du « marketing mix » : Le produit, la place, le prix et la promotion.

**Le produit :** Le produit correspond ici à la prestation que peut offrir les équipes RH d'une entreprise. La fonction RH doit savoir se vendre auprès des salariés et des autres acteurs concernés par la prestation RH. La principale difficulté est d'avoir une prestation adaptée aux réalités du terrain

**Le prix :** Le prix n'est pas qu'une donnée financière. Il va permettre de valoriser la prestation RH et de donner ainsi du pouvoir à la fonction RH. S'il est communiqué, le prix est également un facteur de motivation et d'implication pour les futurs utilisateurs. L'analyse du prix appliqué au marketing RH est indispensable car on ne parle pas ici uniquement de coûts directs (développement, software...) mais aussi de coûts indirects (temps, immobilisation...) et d'avantages indirects (motivation, engagement, rétention...).

**La place :** Pour diffuser la prestation RH, il existe plusieurs canaux de distribution : des relais (managers), des structures externes (prestataires extérieurs, consultants), des circuits on-line (e-learning), des pôles de compétences internes (mentors, campus managers). Les nouvelles technologies sont un excellent moyen de promouvoir au quotidien les prestations RH auprès des salariés mais il faut veiller à ne pas verser dans les excès de la dématérialisation ou de la sur-diffusion de l'offre RH. Il conviendra alors de bien cibler son canal de distribution en analysant le besoin et la fréquence de contact

**La promotion :** Elle concerne la communication, ou encore la publicité. Pour certains auteurs, le marketing RH ne se limite qu'à cette dernière partie en oubliant les autres P précédemment cités. Mais au contraire, la promotion est la conséquence d'une stratégie marketing, et elle est donc forcément liée aux trois autres P (Panczuck, Point). Il existe donc un ensemble d'actions de communications (internes et externes) qui ont pour objectif de « vendre » des prestations à des clients. Les clients étant ici les salariés, les candidats ou autres parties prenantes. L'image et la marque sont ainsi devenues indispensables à l'entreprise pour attirer, motiver et retenir les talents au sens large (salariés, candidats)

## Chapitre II : Le Marketing RH

Au-delà du classique marketing mix des 4P qui doivent être harmonisées par rapport à la cible, on a vu apparaître les 5P, 7P, jusqu'à la vision moderne et mieux adaptée des 10 P

**D'abord le 5<sup>ème</sup> P :** Avec le développement du marketing client, la satisfaction du client devient un levier de fidélisation et de réputation des marques. La relation client devient une direction à part entière dans les entreprises et, avec l'essor des services, le 5<sup>ème</sup> P s'impose : People ou le Personnel en contact avec les consommateurs. Son rôle est très important : lorsque vous passez à la caisse de votre supermarché, lorsque vous joignez le service après-vente de votre fournisseur d'accès Internet, ou tout autre démarche, il y a une personne en face de vous qui parle au nom de la marque et qui, d'une certaine manière, en reflète son image

**Puis les 7 P :** Dans le même temps, il semble évident que les 4 P sont insuffisants pour définir l'offre dans une société de service. De nombreux auteurs dont Lovelock, en 1996, ont mis au point le modèle des 7P, qui ajoute aux 4P initiaux, outre le Personnel :

**Process :** ce qui caractérise l'interaction avec l'utilisateur du service. Car, à la différence d'un produit, le service n'est pas stockable, il se « consomme » en même temps qu'il est produit. Le terme « Servuction » traduit bien ce phénomène.

**Physical évidence :** ce qui caractérise la composante matérielle du service, c'est la Preuve. Car, à l'inverse d'un produit qui peut être testé (échantillon) ou essayé (vêtement), le service est intangible. Il est donc important d'apporter des preuves matérielles : contrat, performance, taux de satisfaction...

**Partenariat :** L'organisation fonctionne de plus en plus en réseau, avec des partenariats. Ce 8<sup>ème</sup> P illustre la politique de co-développement entre deux entreprises ou deux marques complémentaires. Récemment, le partenariat de Nokia et Microsoft est venu illustrer ce 8<sup>ème</sup> P, le co-branding en est une autre facette, ainsi que la stratégie d'échange de liens entre sites.

**Permission Marketing :** ce terme a été créé par Seth Godin dans son ouvrage éponyme. Il y promeut un nouveau type de marketing relationnel et de communication directe qui consiste à demander l'autorisation aux consommateurs et dont le contraire est représenté par le Spam. L'objectif du Permission Marketing est d'inciter le consommateur, ou plutôt l'internaute et, désormais, le mobinaute, à entrer en relation avec la marque. Au premier chef sont concernés les programmes de conquête et de fidélisation.

## Chapitre II : Le Marketing RH

**Enfin le 10<sup>ème</sup> P « la 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, en particulier sur internet. Les vedettes l'ont bien compris et inventent des scandales pour faire parler d'elles et exister (faire le buzz)

Il est essentiel d'avoir et de garder en tête l'objectif de ce modèle pour bien l'utiliser. On peut choisir les 5 P, les 8P ou les 10P. L'essentiel est que tous ces ingrédients soient en totale concordance afin d'offrir un produit ou un service global en cohérence avec le positionnement de la marque. C'est à cette condition que l'offre avec sa communication, ses lieux d'accès, son prix et tous les autres P se distinguera et trouvera son public

**2.3. La dernière étape de cette démarche du plan Marketing RH est le Déploiement d'une stratégie de communications marketing RH** : c'est le déploiement de l'ensemble des décisions déterminant la communication d'une entreprise, notamment la définition des cibles à atteindre, les objectifs des différents types de communication mobilisés, les contraintes budgétaires, de temps, les calendriers pour les campagnes publicitaires... La stratégie de communication s'appuie sur les principaux types de communication : communication institutionnelle, financière, interne et externe, ainsi que sur la communication produit et la communication marque. Elle prévoit également une stratégie de communication de crise. Car Parler de ses métiers, les communiquer est aussi primordial que de parler de l'entreprise elle-même : *« l'attractivité du métier proposé par l'entreprise et l'attractivité de l'entreprise pour elle-même feraient dire idéalement à un candidat « je veux faire ce métier-là dans cette entreprise-là », l'exercice du métier crée bien sûr de l'attractivité mais de plus en plus c'est également l'environnement du métier »*<sup>51</sup>

Donc c'est constituer son relais de prescripteurs, ainsi que le support de communication :

### **A. Relais de prescripteurs :**

Figure (5) : Ensemble des prescripteurs

---

<sup>51</sup> LIGER Philippe OP. CIT p19 : D'après l'étude citée

## Chapitre II : Le Marketing RH



Source : élaborée par nos propres soins

Le relais de l'image-employeur : En fonction des axes retenus, il est nécessaire à ce stade d'identifier quels sont les prescripteurs potentiels de l'offre employeur, quels sont les corporations, organismes, associations, institutions, relais qui peuvent parler des métiers exercés dans l'entreprise et orienter d'éventuels candidats. L'objectif est de relayer cette image-employeur au plan local, régional, national, voire international, et d'alimenter en informations ces relais. Bien évidemment ; ce travail est aussi et d'abord celui des syndicats professionnels mais l'entreprise a sa carte à jouer pour valoriser ses points d'excellence et de différenciation. Les prescripteurs sont avant tout ceux que l'on va consulter pour leur demander conseil et ceux que l'on écoute, qui ont autorité pour parler, les relais d'opinion. Les parents, les hommes politiques, les responsables de l'emploi, les présidents d'association, les clubs sont autant de relais potentiels que l'entreprise, bien souvent, n'implique pas suffisamment ou dont elle sous-estime l'influence.

## Chapitre II : Le Marketing RH

**La presse :** Les journalistes aussi, dans le cadre de leurs reportages, ont une influence directe sur les publics visés. Il ne faut plus se contenter de s'adresser à eux pour des questions ponctuelles mais les inviter à des visites, des rencontres plus ou moins formelles qui vont leur permettre de toucher du doigt la réalité du terrain dont on a trop souvent tendance à les tenir éloignés. De plus, cette relation au long cours facilitera la communication en cas d'événement particulier, voire de crise.

**Les clients :** Les clients de l'entreprise, eux aussi, sont des prescripteurs potentiels en termes d'emploi. S'ils sont satisfaits des services offerts par une entreprise, s'ils en ont une image positive, s'ils voient des employés épanouis, ils seront des relais précieux et, là encore, en fonction de la taille et de l'activité de l'entreprise, des actions sont à prévoir. Dans la pratique actuelle, il n'est pas rare qu'un client s'adresse à son interlocuteur dans une entreprise pour lui demander s'il n'y aurait pas un poste pour son conjoint, son enfant, un neveu. Il est plus rare que l'entreprise engage la démarche dans le sens inverse, alors qu'elle s'adresse à une cible qualifiée. Pourquoi ne pas imaginer des annonces dans le journal d'information, distribué aux clients ? Ou encore de l'information carrière sur le point de vente, mais de façon plus attrayante qu'une simple affiche scotchée à côté des caisses ou sur un comptoir.

**Un moyen interne (la cooptation) :** Les meilleurs prescripteurs ne sont-ils pas finalement les salariés eux-mêmes ? Qui mieux qu'eux connaît l'entreprise et saura en vanter les qualités ? Qui, mieux qu'un collaborateur de l'entreprise sait si le candidat qu'il coopte est à même de s'intégrer ou non à la culture de l'entreprise ? Le parrainage, la cooptation sont de formidables outils de marketing RH, accélérateurs de candidatures pré-qualifiées. Chaque salarié peut être impliqué dans des opérations de cooptations qui prévoient le versement d'une prime (ou d'une autre gratification innovante) à celles ou ceux dont les « filleuls » auront effectivement été embauchés. Tout le monde a eu ou aura un chômeur dans son environnement et le fait de pouvoir participer à cette embauche va, au-delà de l'intérêt pour l'entreprise, donner de l'importance sociale et de la fierté à ce parrain.

### **B. Supports :**

- La publicité : Cette méthode déjà utilisée pour promouvoir les produits est aujourd'hui utilisée pour le recrutement.
- Promotion : stages, emplois d'été, emplois temporaires, portes ouvertes

## Chapitre II : Le Marketing RH

- Relations publiques : communiqués/conférences de presse, articles dans les magazines, conférences des dirigeants, participation à des émissions de radio/télévision
- Commandite (par exemple, des événements organisés dans les écoles de la région)
- Site Web et applications d'entreprises.
- Les réseaux : Web, blogs, réseaux sociaux ou communautés permettent de repérer des candidats potentiels qui s'y expriment. Entrer en dialogue avec eux permet rapidement de remonter leur « graphe social » pour atteindre leurs amis qui partagent des centres d'intérêt ou des préoccupations communes. Des plates-formes mettent à cet effet à votre disposition des outils simples et efficaces – les hubs de LinkedIn, par exemple – pour certaines, ou plus sophistiqués pour d'autres – par exemple, le graphe social de Facebook et ses outils de « viralité » qui offrent d'interagir en temps réel avec les contacts de la personne ciblée. Le repérage de contacts qualifiés peut donc, à moindre frais, se multiplier.

Les problématiques en termes d'attractivité ont amené les responsables RH à repenser leur fonction. Le marketing RH apparaît comme un nouveau modèle hybride pour faciliter les négociations perpétuelles entre les employeurs et les salariés. De gros efforts structurels sont mis en œuvre en vue d'améliorer cette relation dualiste, sur un marché de l'emploi en mutation. Le recrutement est une composante importante de la fonction RH et constitue un investissement à long terme pour les entreprises. À ce titre, la marque employeur et le développement d'outils spécifiques au recrutement suscitent un intérêt croissant dans la gestion des ressources humaines. La difficulté d'attirer les meilleurs profils et l'ambition d'aboutir à des appariements de qualité imposent la mobilisation de nombreux acteurs et encouragent les innovations dans la médiatisation du recrutement. Le web, les NTIC en général ont bouleversé les modalités de recherche de candidats et de recherche d'emploi, en renforçant la dimension marketing du recrutement. La performance des outils en ligne est cependant limitée par des facteurs endogènes, ils sont donc complémentaires à des techniques de recrutement plus traditionnelles. Parmi celles-ci, le recours à des agences d'emploi privées répond à des attentes précises de la part des entreprises. Les services d'intermédiation proposés par les cabinets de recrutement doivent aujourd'hui être très spécialisés afin d'être revalorisés face aux job-boards et aux réseaux sociaux numériques. Soumis à des contraintes inhérentes à la prestation de service, les cabinets de recrutement se dotent actuellement de référentiels et de méthodes d'expertise afin de légitimer leur position. Alors que les canaux Internet automatisent la sélection des candidats, la relation humaine est remise au cœur du

## Chapitre II : Le Marketing RH

processus de recrutement par l'intervention des cabinets de recrutement. Leur valeur ajoutée se construit essentiellement autour de cette caractéristique.

***Chapitre III : Le Marketing RH et  
la pratique de recrutement : le Cas  
d'EMPLOI PARTNER***

## **Chapitre III : Le Marketing RH et la pratique de recrutement : le Cas d'EMPLOI PARTNER**

### **Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche :**

Souvent par manque de temps (recrutement urgent, service RH débordé) ou par la difficulté de trouver un profil rare qu'une entreprise décide de confier le recrutement à un cabinet qui se propose pour dénicher le profil idéal convoité. En effet, ces spécialistes du recrutement sont au cœur de l'actualité grâce aux pratiques innovantes du marketing qu'on associe à celle traditionnelles du recrutement afin d'avoir le marketing RH attirer la crème des candidats et réaliser ses objectifs.

Emploi Partner est l'un des leaders de ce créneau en Algérie et qui est connu à l'échelle nationale ainsi qu'internationale, il sera notre organisme d'accueil pour notre étude de la pratique de recrutement et le marketing RH.

Afin de confronter les savoirs académiques traités dans le cadre des deux premiers chapitres de ce travail, aux données empiriques collectées sur le terrain, et pouvoir, dès lors, apporter une réponse valable à notre problématique.

Deux sections structurent, ainsi, ce chapitre empirique. La première s'attachera à fournir une présentation de l'organisme d'accueil, ainsi qu'une description de la méthodologie de recherche. La seconde section servira, quant à elle, à l'analyse et à la présentation de la synthèse des résultats de notre enquête de terrain.

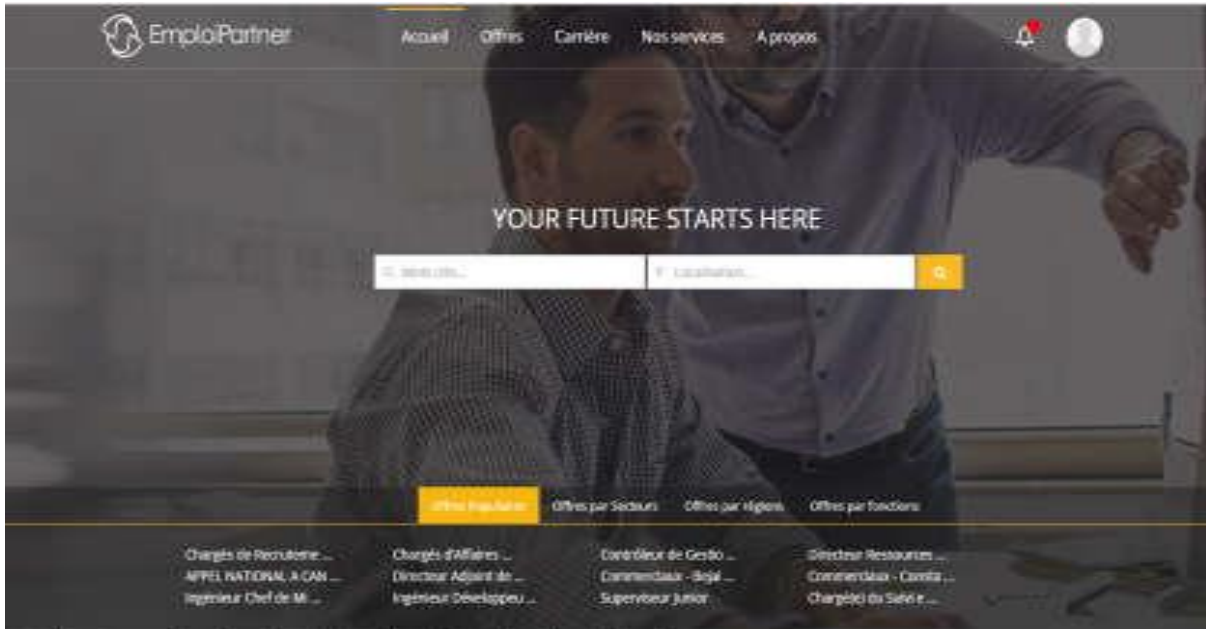
#### **1.1.Présentation de l'organisme d'accueil Emploi Partner :**

Emploi Partner est un organisme de placement privé agréé par l'état, dont l'activité consiste à accompagner et mettre en relation les différents acteurs du monde du travail, candidats, recruteurs, cabinets RH...réputé pour son célèbre site est [emploiartner.com](http://emploiartner.com) qui est un site de recrutement généraliste, véritable intermédiaire entre les entreprises et les demandeurs d'emploi. Depuis cinq ans, [Emploiartner.com](http://emploiartner.com) constitue un outil incontournable, efficace et concret de mise en relation directe entre les demandeurs d'emploi (qu'ils soient des nouveaux diplômés, des cadres moyens ou des tops managers) et les entreprises (aussi bien, privées, étrangères ou multinationales), ainsi que pour ses méthodes novatrices dont le sourcing et le Marketing RH.

A sa tête Sid Ahmed ZEROUKI qui le créa en 2009 dont la spécialisation est le E-recrutement et qui obtenu l'Agrément pour le placement des travailleurs après une longue expérience dans les ressources humaines à l'étranger. Au 1<sup>er</sup> janvier 2010 la première version du site EP est mise en ligne, ce qui lui valut le 3<sup>ème</sup> Prix des entreprises les plus innovantes Concours MED-IT. En 2013 l'organisme s'actualise et met en ligne la 2<sup>ème</sup> version du site EP.

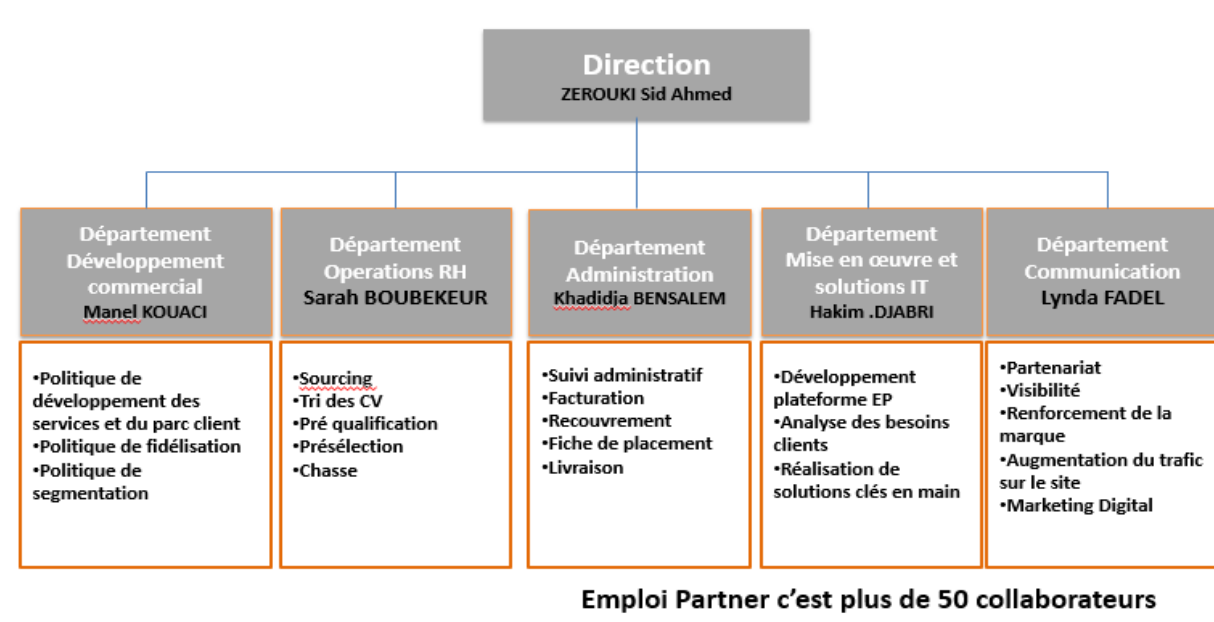
## Chapitre III : Le Marketing RH et la pratique de recrutement : le Cas d'EMPLOI PARTNER

En 2014 Emploi Partner a vu la migration du site EPV2 vers un serveur dédié OVH, l'organisme s'agrandit il passe de deux collaborateurs à plus de 40 collaborateurs et consultants et une ambition de recrutement, par la suite en 2015 Emploi Partner ne cesse d'innover en mettant en ligne une application pour mobile d'EP unique en son genre et par la même occasion la mise en ligne du blog EP. Enfin en 2016 Emploi Partner lança sa ER\p.



### 1.1.2. L'organigramme d'Emploi Partner :

Figure (6) : organigramme d'Emploi Partner



Source : Document fourni par l'organisme d'accueil

## **Chapitre III : Le Marketing RH et la pratique de recrutement : le Cas d'EMPLOI PARTNER**

### **1.1.3. Ce qui est à savoir sur Emploi Partner :**

Emploi Partner est né de l'ambition de simplifier et d'optimiser le processus de recrutement afin d'offrir la meilleure expérience de recrutement pour les candidats et les recruteurs. Pour ce faire, elle veille continuellement à favoriser l'innovation et le développement de nouvelles pratiques en ressources humaines. Emploi Partner met ainsi au profit des recruteurs un site et une application mobile avec des fonctionnalités révolutionnaires permettant de trouver le profil idéal en un temps-record

Grâce à un savoir-faire hautement professionnel, l'équipe d'Emploi Partner a pour mission de dépister les meilleurs talents pour les clients et propose aux candidats une diversité d'annonces d'emploi pour des postes stimulants et enrichissants, dans tous les secteurs et à travers tout le pays. Emploi Partner met au quotidien l'expertise et l'implication de toute l'équipe de l'organisme au cœur de leur métier et au service de leur clients.

### **1.1.4. Les valeurs d'Emploi Partner :**

Ecoute et Respect : l'écoute et du respect mutuel sont demandés e. Les relations saines sont la base de toute communication entre les personnes. Cette notion ne se limite pas qu'à l'interne mais aussi à l'externe : clients et fournisseurs, partenaires commerciaux et institutionnels, concurrents et l'ensemble de la communauté. Les collaborateurs sont porteurs de l'image de l'entreprise

Intégrité et Transparence : les collaborateurs sont appelés à avoir un haut niveau éthique professionnel et d'intégrité accompagnés d'une grande transparence dans tous les actes de gestion et de management. Dire ce que l'on fait, dans quel but ...

Solidarité et Esprit d'équipe : Encourager et agir dans le sens du partage permanent et du savoir et de l'expérience. Valoriser les collaborateurs et contribuer à l'esprit d'équipe : favoriser l'implication et l'entraide entre les salariés et les équipes ....

Initiative et Persévérance : Se basant sur des pratiques managériales modernes, les collaborateurs sont suscités et encouragés à prendre des initiatives, on attend d'eux de la ténacité et de la persévérance ...

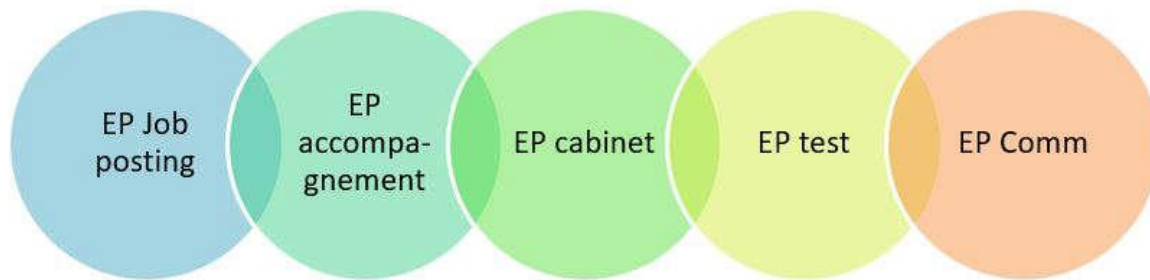
Courage et Engagement de performance : Chacun est jugé sur ses actes et sur le niveau de respect de ses engagements

### **1.1.5. Les services d'Emploi Partner :**

## Chapitre III : Le Marketing RH et la pratique de recrutement : le Cas d'EMPLOI PARTNER

Ce point regroupe à la fois les différents services que propose Emploi Partner et que l'organisme applique sur lui-même, ces différents services représentent à la fois des techniques modernes de recrutement orientées et appuyées par les nouvelles technologies de l'information et de communication ainsi que les stratégies de Marketing et de Marketing RH (outils, communication ...)

Figure (7) : Services d'EMPLOI PARTNER



Source : Document fourni par l'organisme d'accueil

**A. EP JOB POSTING :** Emploi Partner accompagne et forme leur clients à l'utilisation de leurs espace recruteur, riche en fonctionnalités innovantes et révolutionnaires, afin de diffuser leurs annonces en toute simplicité et efficacité, avec une audience de plus de 35 000 visiteurs par jour, l'annonce bénéficiera de la meilleure visibilité par conséquent des candidatures qualifiées seront rapidement obtenues des pour un recrutement efficace.

**Easy job :** En plus de la rapidité lors de la publication de l'annonce, cet outil de matching bilatéral permet aux candidats comme aux recruteurs d'avoir une idée très précise sur l'adéquation du profil avec les annonces à travers une technologie avancée. De plus, la démarche de recherche des candidats est complétée à travers le scan EP intelligent qui permet de proposer des CV analysés et matchés selon les critères de recherche du profil-thèque

**Smart job :** En plus des options proposées dans l'annonce easy job, la chance de trouver plus rapidement les candidats adéquats est optimisée à l'aide de cet outil de scoring, il permet un affichage des candidatures par pertinence. Véritable accélérateur du processus de recrutement, l'outil de scoring offre la possibilité de modifier les critères de recherche pour une plus grande flexibilité lors de la recherche des candidats

**Job Timizer :** Cet outil permet de filtrer les candidats grâce au questionnaire de présélection en ligne qu'EP propose afin de dénicher un véritable nid à talents

### **Chapitre III : Le Marketing RH et la pratique de recrutement : le Cas d'EMPLOI PARTNER**

**Visio job :** Une technique innovante pour le recrutement qui est la digitalisation, cette solution d'entretien vidéo en live ou en différé, permet d'analyser, comparer de manière collaborative avec l'équipe du client et retenir les meilleures candidatures. Grâce à un questionnaire que le client soumet au candidat de son choix, ce dernier lancera un enregistrement vidéo pour répondre aux questions. L'entretien sera enregistré ce permettra de procéder a une décision appuyée.

**BRANDED job :** Une meilleure façon d'attirer & filtrer les Talents tout en vous démarquant de la concurrence. Votre société devient « the Best Place to Work ». Cet outil permet grâce à l'aide des outils précédemment évoqués de renforcer la Marque Employeur et étendre la portée.

**CV thèque :** Optimisation de la recherche et du temps en profitant de la meilleure base de CV en Algérie, grâce à des algorithmes de data mining (d'analyse) et d'un moteur de recherche « exceptionnellement » précis et performant, accès à une banque de CV hautement qualifiée et diversifiée.

**Offre premium\VIP :** Le meilleur espace pour mettre en avant l'annonce du client, une offre pour se démarquer et pour bénéficier de la bannière RH d'Emploi Partner. L'annonce devient attrayante, et stimule l'intérêt des candidats les plus pertinents à l'égard de celle-ci

**B. EP Accompagnement :** EP affecte systématiquement une équipe de deux consultants au besoin du client intervient sur des recrutements unitaires et volumiques, dans le but d'optimiser la stratégie d'acquisition des talents

**Tri des CV :** Les chargés de recrutement d'EP étudient les fiches postes des clients, récoltent leurs CV's et organisent une base de données selon les critères de recherche

**Pré qualifications téléphoniques :** En plus de l'étape de tri, les consultants en recrutement contactent les candidats et valident avec eux les critères demandés. Langue, véhicule ou encore intérêt pour le poste..., ils valident chaque critère pour proposer une liste de candidats de qualité

**Pré sélection des candidats :** À travers cet accompagnement, on garantit les meilleurs candidats ayant répondu à l'annonce mais aussi ceux de la propre base de données d'EP qui concordant parfaitement avec les exigences tracées sur la fiche poste.

**C. EP Cabinet :** Un accompagnement souple et personnalisé pour répondre à vos besoins. Ainsi EP intervient sur la totalité du processus de recrutement

### **Chapitre III : Le Marketing RH et la pratique de recrutement : le Cas d'EMPLOI PARTNER**

**Head hunting :** Une équipe experte en head hunting, propose une méthodologie rigoureuse pour le diagnostic et l'audit du besoin du client ainsi qu'un accompagnement lors de la prise de décision, on déniché le profil idéal, et permet au client de se concentrer sur son cœur de métier. L'équipe de chasseurs de têtes mettra tout en œuvre pour trouver le profil idéal à travers une approche directe et personnalisée par entreprise on garantit un recrutement et un suivi post recrutement irréprochable. Rien ne sera laissé au hasard. CV, compte rendu, test psychotechnique, référence check... tout est mis en place pour permettre un recrutement sans stress et dans les meilleurs délais.

**Reference check :** Recueillir à 360 degrés et de manière structurée les feedback des précédents employeurs et des collègues des éventuels futurs collaborateurs, qui n'a pas rêvé de ça ! Le contrôle de référence est une étape primordiale dans une stratégie de recrutement efficace. En tant que tierce partie neutre, Emploi Partner propose un service optimal, dont le seul objectif est de fournir des informations détaillées de haute qualité qui permet un recrutement en toute sécurité.

**D. EP Communication :** Mettre en place une véritable stratégie de marketing grâce aux espaces publicitaires d'EP variés qui permettent une visibilité optimale ainsi qu'une forte notoriété

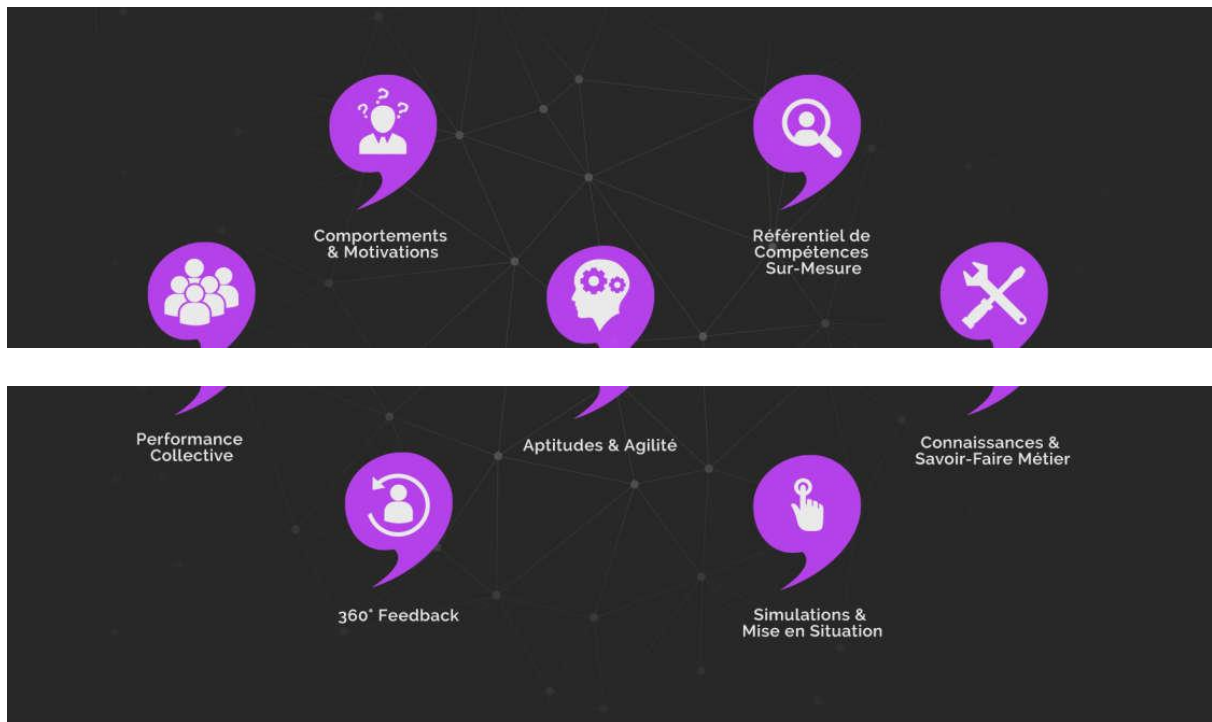
**Bannière horizontale :** Un affichage des informations du client en grand, très visibles dans le site pour communiquer. Design captivant et attrayant

**Pub Pavé :** Avec plus de 35 000 visiteurs par jour et un positionnement stratégique, l'affichage sur pavé est un moyen très efficace pour communiquer sur une entreprise

**E. EP Test :** Expertise du leader européen des tests psychotechniques, et évaluation des compétences pour une meilleure prise de décision, avec dix gammes de tests et plus de 250 tests métiers, Emploi Partner s'est allié avec le meilleur de son domaine en devenant le partenaire exclusif des tests Performance en Algérie.

## Chapitre III : Le Marketing RH et la pratique de recrutement : le Cas d'EMPLOI PARTNER

Figure (8) : EMPLOI PARTNER tests



Source : Document fourni par l'organisme d'accueil

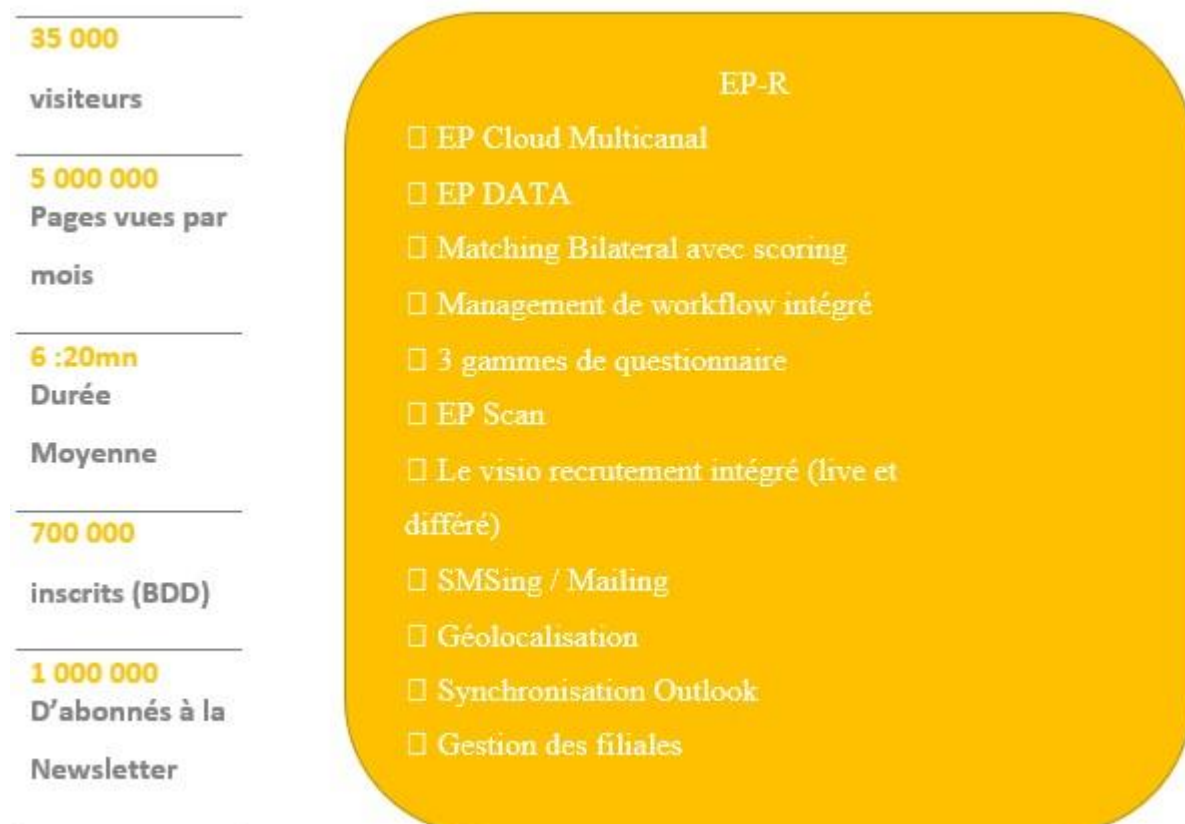
**Test psychotechnique :** Une gamme de test très large est mise à disposition du client, personnalité et comportement, agilité et aptitudes, connaissance et savoir-faire mais encore Performance collective, simulation et mise en situation..., une multitude de test est proposé par le partenaire d'EP afin de permettre une prise de décision rapide et sécurisée

**Test Métier :** En plus des tests psychotechniques, EP proposons plus de 250 tests métiers afin de pouvoir évaluer les candidats sur une fonction donnée, ainsi on pourra évaluer un informaticien sur le langage Java, un comptable sur les normes, un commercial sur les techniques de vente...et de ce fait, permettre une décision plus rapide quant au recrutement des candidats

## Chapitre III : Le Marketing RH et la pratique de recrutement : le Cas d'EMPLOI PARTNER

### 1.1.6. L'ATS d'Emploi Partner :

Figure (9) : : L'ATS d'Emploi Partner



Source : Document fourni par l'organisme d'accueil

## 1.2. Présentation de la méthodologie de recherche

### 1.2.1. L'objectif de l'enquête

A travers notre travail, nous souhaitons comprendre la notion de Marketing RH, et connaître sa relation avec la pratique de recrutement au sein de l'entreprise EMPLOI PARTNER Algérie.

### 1.2.2. Présentation de l'étude

L'étude (enquête) de terrain a été menée au sein de l'entreprise EMPLOI PARTNER. Elle s'est déroulée 25\03\2018 au 25\04\2018. Et cela en trois (03) Temps :

**Dans un premier temps** : grâce à la méthode d'observation durant notre période de stage nous sommes arrivés à cerner le processus de recrutement, ou plutôt les étapes du processus de recrutement qu'EMPLOI PARTNER se charge de faire.

**Dans un deuxième temps** : nous nous sommes entretenus deux fois avec la chargée de communication de l'entreprise en s'appuyant sur un guide d'entretien qui a été élaboré par nos propres soins (voir ANNEXE 1).

## **Chapitre III : Le Marketing RH et la pratique de recrutement : le Cas d'EMPLOI PARTNER**

**Dans un troisième temps :** une enquête par questionnaire (voir ANNEXE 2) a été menée dans de différents départements auprès d'un échantillon de cadres (voir ANNEXE 3), le choix des sujets est justifié par le fait que ce sont les mieux placés pour répondre à nos questions.

Nous avons donc joint les trois méthodes à savoir : l'observation, l'entretien et le questionnaire dans notre démarche afin de mener à bien notre étude.

### **A. Le déroulement de l'enquête par observation :**

La méthode d'observation est une méthode pour recueillir des données en profondeur en se basant sur notre capacité d'investigation et notre esprit de synthèse, en effet en étant stagiaire à plein temps durant la période de stage, nous avons pu participer et entreprendre certaines tâches, vivre et assister à des missions, ce qui nous a permis de pouvoir présenter le processus de recrutement d'EP.

### **B. Le déroulement de l'entretien**

Le guide d'entretien a été destiné à la chargée de communication de l'organisme pour qu'elle nous initie aux pratiques dont elle est en charge dans son poste, nous parler du recrutement tel qu'il est mené par EMPLOI PARTNER et nous expliquer la pratique de Marketing RH. Cet entretien s'est déroulé en deux (02) séances dont la durée de chacune est d'une heure.

A travers ce guide d'entretien, nous avons pour but de compléter et d'approfondir des données spécifiques liées à la thématique de la réalité du recrutement dans le cadre du Marketing RH, ainsi que l'état d'avancement de la démarche Marketing RH au sein d'EMPLOI PARTNER.

Notre guide d'entretien est divisé en trois (03) axes :

- ✓ **L'axe (01) : concerne les différentes tâches dont la chargée de communication est en charge :** Cet axe regroupe les différentes tâches ou fonctions que notre sujet pratique au sein de l'organisme
- ✓ **L'axe (02) : concerne les perceptions de la chargée de communication à l'égard la pratique de recrutement :** Dans cet axe notre sujet nous illustre en quelques mots la pratique de recrutement telle qu'elle est perçue et mise en œuvre par l'organisme d'accueil
- ✓ **L'axe (03) : concerne les perceptions de la chargée de communication à l'égard la pratique de Marketing RH :** A travers cet axe la chargée de communication nous développe sa perception de la pratique Marketing RH.

### **C. Le déroulement de l'enquête par questionnaire**

### **Chapitre III : Le Marketing RH et la pratique de recrutement : le Cas d'EMPLOI PARTNER**

Notre échantillon se compose de dix (10) répondants. L'échantillon de notre étude a été choisi compte tenu des objectifs que nous nous sommes fixés et surtout compte tenu des contraintes de temps et la disponibilité des enquêtés (formation ; missions ...). Le questionnaire est distribué par la responsable de recrutement auprès de cadres de différents départements : RH, communication marketing, commercial et IT (informatique et technologie) et nous les avons récupérés après une semaine de temps.

#### **❖ L'objectif de la diffusion du questionnaire :**

La rédaction du questionnaire a permis de compartimenter les étapes des interactions d'Emploi Partner avec la politique MRH et de la corrélation entre recrutement et Marketing RH.

Aussi de mettre en lumière les points forts et les faiblesses ainsi que les enjeux du Marketing RH vu par Emploi Partner, pour en mesurer son efficacité et appréhender la discipline dans sa globalité. C'est ce que nous nous sommes fixé vis-à-vis de nos encadreurs au sein de l'organisme d'accueil.

Comme objectif de nos recherches, nous avons tracé une feuille de route basée sur les étapes qui suivent :

- ✓ L'estimation : afin de conforter nos déductions avec une collecte de données, et une énumération de ces données. C'est la démarche la plus élémentaire dans le questionnaire. On ne cherche pas à comprendre les données, on cherche à les mettre à plat sur cette étape.
- ✓ Description : nous nous sommes fixé l'objectif de décrire et d'orienter nos questions vers le thème de base d'où le choix de questions fermées et une ouverte, le choix des questions s'est fait dans la complémentarité avec la première étape ou on décrit les informations collectées au préalable.
- ✓ La vérification d'une hypothèse : partant sur l'hypothèse que la politique MRH est en forte corrélation avec l'activité recrutement et contribue fortement à la réussite de cette dernière, notre objectif est de démontrer la véracité de notre hypothèse de base et confirmer les constats faits et les résultats obtenus par nos recherches et observations au sein d'Emploi Partner

## **Chapitre III : Le Marketing RH et la pratique de recrutement : le Cas d'EMPLOI PARTNER**

### **1.2.3. Techniques d'analyse des résultats :**

Concernant les résultats de notre entretien avec la chargée de communication nous tenons à préciser que chaque réponse à une question sera analysée en essayant de comparer les données réelles avec ce que nous avons déjà cité de la littérature

Concernant notre enquête par questionnaire, les résultats ont été analysés minutieusement de la même manière.

### **Section (2) : présentations et discussions des résultats de l'étude**

L'objectif est de présenter d'abord les résultats issus de notre entretien avec la chargée de communication puis Présenter et analyser les résultats de l'enquête par questionnaire

#### **2.1. Présentation et analyse des résultats de l'enquête par observation :**

A l'aide de la responsable de recrutement et de notre modeste expérience au sein d'EP voici dans ce qui suit les étapes principales de leur processus de recrutement :

##### **2.1.1. Première étape : travail préparatoire basé sur le marketing**

Comme nous l'avons vu durant les éléments antérieurement cités, cette étape se base principalement sur le marketing, en effet EP propose ses services et les communique afin d'attirer les collaborateurs et ayant recours à des outils technologiques, plateformes numériques, site, blog, application...

Le déploiement de cette stratégie de recrutement vise à prospecter et à attirer le client qui a conscience de son besoin de recruter. Dès l'expression du besoin en l'occurrence dès que l'offre d'emploi du client est insérée sur le site [www.emploiartner.com](http://www.emploiartner.com), l'agence s'engage à lui proposer des candidats dans un délai minimal de vingt et un jours, du fait on analyse la demande pour déterminer de quelle sorte de poste on parle, dans le but de déterminer par la suite un profil type qui lui est adéquat.

L'établissement de la fiche poste se fait en collaboration avec les besoins et les exigences du client selon un modèle propre à Emploi Partner, il est primordial d'étudier certains points tel que : l'effectif ; le service ou travaillera le candidat ; le nombre de collaborateurs dans le même service ; le rattachement hiérarchique du candidat ; s'il aura des personnes à diriger, Si oui : combien ? ; le poste à pourvoir est-il une création de poste ou un remplacement, Si remplacement : la personne qui occupe le poste actuellement quittera quand ? ; La date de prise de poste.

A partir d'entretiens téléphoniques dans la plupart des cas ou en face à face les chargés de recrutement procèdent à remplir un modèle de fiche de poste propre à emploi Partner.

### Chapitre III : Le Marketing RH et la pratique de recrutement : le Cas d'EMPLOI PARTNER

Le tableau ci-dessous représente notre propre reformulation d'une fiche de poste type utilisée par le cabinet :

Tableau (1) : Fiche poste reformulée à partir de notre enquête par observation

Informations sur le poste	
Intitulé du poste	

Etude de fiche poste	
Description des missions	
Expériences requises	
Diplômes requis	
Logiciels à maîtriser	
Langues à maîtriser	
Age	
Profil	
Nombre de postes	

Positionnement hiérarchique	
Rattachement hiérarchique direct	
Management	
Nombre de personnes à encadrer	
Fonctions	

Autres informations	
Date d'embauche	
Raison du recrutement	
Localisation	
Déplacements à prévoir	
Véhicule obligatoire	
Type du contrat	
Durée de la période d'essai	
Salaire	

### Chapitre III : Le Marketing RH et la pratique de recrutement : le Cas d'EMPLOI PARTNER

Variables	
Outils de travail	
Avantages	
Primes, formations	
Transport	
Indemnité de véhicule	
Indemnité de véhicule	
Plan de carrière	

Source : établi par nos propres soins

La première chose à faire, est se renseigner sur les informations du poste : son intitulé et ses autres appellations courantes ; la description des missions qui reflète l'ensemble des tâches que le candidat ou futur collaborateur aura à exécuter ; l'expérience requise représente le nombre d'années d'expérience exigées (il est nécessaire de savoir que dans certains cas on négocie le nombre d'années d'expérience (exemple : 7 à 8 ans au lieu de 10 ans). et on confirme si l'expérience est exigée dans le même secteur d'activité ou pas ? Secteur similaire ? (exemple : agroalimentaire et pharma)) ; le diplôme requis représente le diplôme qu'exige le client pour le poste (parfois une vérification est faite sur la possibilité de proposer des personnes n'ayant pas le diplôme demandé, mais possédant une expérience prouvée dans le même domaine (exemple : Bac+4 ou TS en mécanique)) ; les logiciels à maîtriser sont énumérés par le client on se renseigne juste sur le fait qu'ils soient préférables ou obligatoires ; c'est la même chose en ce qui concerne les langues que le futur collaborateur doit maîtriser (Arabe, Anglais, Français ... (Écrit, oral ? Parfaite ou moyenne ?)) ; le client cite la tranche d'âge qu'il souhaite ; le profil qu'il souhaite masculins ou féminins (on n'hésite pas à proposer par exemple un profil masculin à la place d'un profil féminin et vice versa si vraiment leur profil correspond aux exigences du poste) ; le nombre de poste désigne tout simplement le nombre de postes disponibles ; connaître les fonctions du supérieur hiérarchique directe aussi si le futur collaborateur aura des personnes à encadrer ou manager

Ensuite il procède à compléter d'autres informations comme les raisons du recrutement (est-il un remplacement ou une création de poste ?) ; le lieu de travail principal ; le type de contrat (CDD ou CDI \le nombre de mois de la Période d'essai\ la possibilité de le Renouveler ou pas\ CDD renouvelable en CDI ?) ; demander le salaire exacte ou fourchette salariale et si il est négociable selon le profil ( toutefois si le client hésite à communiquer le salaire, on le rassure et on lui confirme que l'information restera confidentielle et en interne, et que cela permettra

## **Chapitre III : Le Marketing RH et la pratique de recrutement : le Cas d'EMPLOI PARTNER**

de sélectionner et proposer seulement des candidats dont les prétentions salariales correspondent à son offre). On lui demande s'il y'a des variables ; Et le type d'outils de travail (téléphone professionnel, ordinateur ...)

Enfin on s'intéresse aux avantages qui seront au profit du candidat : primes, formations, la possibilité d'évolution, véhicule de service ou transport du personnel ...

Il est important de savoir qu'un véritable plan Marketing RH est mis en œuvre et exécuté en parallèle tel que nous l'avons vu antérieurement dans le deuxième chapitre de notre travail (on parle de diagnostic des pratiques ; détection des points forts et points faibles ...).

### **2.1.2. La recherche et la sélection des candidats :**

Emploi Partner s'engage à prendre soit une partie ou soit la totalité du processus de recrutement du client afin d'optimiser son temps et le satisfaire dans sa recherche du meilleur candidat pour le poste à pourvoir,

Des techniques de recrutement et de marketing sont mises en œuvre afin d'attirer et de dénicher des candidats de qualité. En effet grâce à sa propre marque employer qui a fait ses preuves, et grâce au travail effectué pour renforcer la marque employer du client et son positionnement RH, l'intérêt des candidats est vite suscité, toute fois ceci n'est que de manière générale ce qui se voit à l'externe, car on doit aussi passer par un travail de segmentation de marché et un ciblage de la population , un sélectionnèrent d'outils et de canaux de diffusion appropriés pour qu'on arrive au résultat escompté celui d'attirer et d'acquérir les meilleurs candidats.

Les méthodes utilisées sont similaires a celles que nous avons illustrer lors de notre partie théorique :

**Le Sourcing :** Recherche active de candidats susceptibles de correspondre au profil recherché via le site [www.emploiartner.com](http://www.emploiartner.com) ainsi qu'un certain nombre de supports Internet pertinents.

**La chasse :** démarche proactive en contactant directement le futur collaborateur potentiel, même si ce dernier n'est pas en recherche de poste mais son profil est ciblé.

**Le Tri de Cv :** procéder à une lecture des Cv dans le dessein de ne retenir que ceux qui répondent aux critères fixés (Un mail de remerciement est envoyé à tous les candidats ayant postulé à l'annonce. Un délai de 15 jours est fixé pour une réponse d'Emploi Partner, après ce délai le candidat pourra considérer qu'il n'a pas été retenu).

## **Chapitre III : Le Marketing RH et la pratique de recrutement : le Cas d'EMPLOI PARTNER**

**Déploiement de la communication :** presse, médias, NTIC, réseaux, partenaires, évènements ...

Vient après l'étape de la présélection des candidats : La présélection des candidats se fait sur la base des Cv reçus et triés respectivement à l'issue des différents modes de recherche. Elle consiste à recevoir en entretien les candidats dont les profils se rapprochent le plus des besoins exprimés par le client. (Entretien en face à face\ Skype\ téléphone ...) et les soumettre par la suite à d'éventuels test (tels qu'ils sont énumérés lors de la première section de ce chapitre).

Un CD dont les meilleures candidatures correspondantes au poste est envoyé au client. Si 15 jours après la livraison du CD, aucune candidature proposée n'est retenue, on procède, après avoir actualisé l'offre d'emploi, à une présélection téléphonique des nouvelles candidatures reçues. Et à fournir, 15 jours après l'actualisation de l'annonce, un rapport présentant l'ensemble des candidats présélectionnés en entretien téléphonique

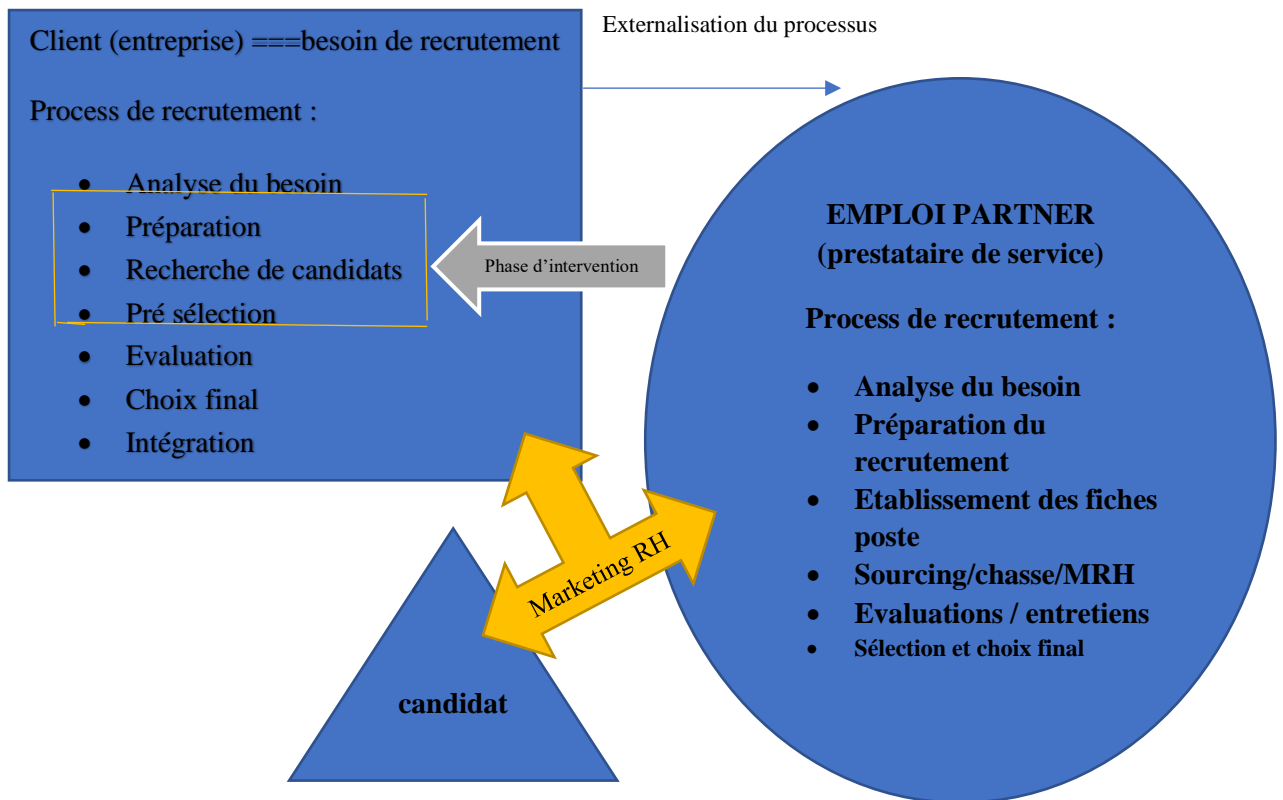
Si toutefois, cette opération n'était pas fructueuse et que le client ne trouve toujours pas le profil recherché, l'équipe d'Emploi Partner réactualise, une seconde fois, l'annonce et procède à un tri des candidatures reçues. Qu'elle fait ensuite parvenir les Cv des postulants qui se rapprochent le plus du profil recherché pour qu'ils soient convoqués à se présenter directement à l'entreprise du client pour passer leur entretiens et test et compléter classiquement la procédure de recrutement

### **2.1.3. Synthèse des résultats de l'enquête par observation :**

A la lumière de ce que nous avons expliqué, nous affirmons que le cabinet Emploi Partner mène un processus de recrutement complet dans un cadre de Marketing RH. Celui-ci représente une partie du processus de recrutement d'un client qui externalise cette procédure, et afin de mieux comprendre ces faits, nous avons essayé de synthétiser par un schéma explicatif les différentes interactions entre les collaborateurs liés à EP ainsi que le champ d'intervention de ce dernier dans le processus de recrutement d'un client.

## Chapitre III : Le Marketing RH et la pratique de recrutement : le Cas d'EMPLOI PARTNER

Figure (10) : Interactions d'Emploi Partner et son environnement



Source : élaborée par nos propres soins

De plus en plus d'entreprises font appel à des cabinets de recrutements et de marketing RH ce fait représente en lui-même une méthode innovante pour recruter à caractère Marketing, des cabinets de recrutements qui eux-mêmes utilisent des pratiques de marketing pour satisfaire et accomplir ces recrutements, le Marketing RH est omni présent dans cette politique.

A la lumière de ce que nous avons constaté, le cabinet de recrutement et de Marketing RH représente un outil de sélection externe pour une entreprise ; il mène un processus de recrutement dans son intégralité en ce qui le concerne mais soit partiel ou intégral en ce qui concerne l'entreprise qui l'a sollicité et cela s'appuyant sur des techniques de marketing ( NTIC , positionnement RH , segmentation des marchés , ciblage des populations , relais de prescripteurs , communication moderne, actions marketing )

## Chapitre III : Le Marketing RH et la pratique de recrutement : le Cas d'EMPLOI PARTNER

### 2.2. Présentation et analyse des résultats de l'entretien

Dans ce qui suit nous allons procéder à la présentation et l'analyse des questions de l'entretien.

#### 2.2.1. Interprétation des résultats :

- ✓ **L'axe (01) : concerne les différentes taches dont la chargée de communication est en charge**

##### Q1. En quoi consiste vos fonctions au sein d'EMPLOI PARTNER ?

**Réponse :** « *Emploi Partner étant un cabinet de recrutement et aussi de marketing RH mes fonctions sont beaucoup plus penchées sur le marketing RH, c'est axé en quatre principaux volets qui sont à l'interne, l'externe, le Développement & Création et enfin le marketing digital* ».

La chargée de communication nous explique que ses fonctions sont orientées vers le Marketing RH, pour comprendre mieux ce qu'elle nous a avancé, elle nous a fourni une pièce représentant sa fiche technique qui englobe les différentes tâches qu'elle exerce, et que nous allons présenter dans le tableau suivant :

Tableau (2) : Fiche technique de la chargée de communication.

Communication externe et événementielle	Développement, création & marketing digital
<ul style="list-style-type: none"><li>• Assurer le sourcing et la prospection de nouveaux partenaires.</li><li>• Concevoir et élaborer le plan d'action à mener afin d'améliorer notre relation avec les Médias Presse (PR).</li><li>• Assurer la mise en œuvre opérationnelle et suivre les actions de communications événementielles (foires, salons, expositions) à l'échelle nationale.</li><li>• Organiser les conférences de presse, etc.</li><li>• Rédiger les communiqués de presse.</li><li>• Rédiger des articles, newsletter (interne et externe).</li><li>• Collecter les informations et rédiger les articles concernant l'entreprise.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Participe à la conduite et le suivi opérationnel des projets digitaux (web, mobile, tablettes) dans le respect de la stratégie globale.</li><li>• Gérer le budget, le planning et suivre la performance des actions de communication digitale.</li><li>• Rencontrer des partenaires pour la création d'événements ponctuels (concours en ligne, mini site etc.).</li><li>• Mettre en place des programmes d'affiliation et de partenariats.</li><li>• Acheter des espaces publicitaires pour la promotion sur internet.</li><li>• Assurer la mise à jour régulière de l'information sur le site web.</li><li>• Analyser les rapports du site web.</li><li>• Faire des propositions de contenu à poster sur le web.</li></ul>

## Chapitre III : Le Marketing RH et la pratique de recrutement : le Cas d'EMPLOI PARTNER

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaliser les documents de présentation de l'entreprise (brochures, dépliants, journal interne, cadeaux de fin d'année...etc.).</li> <li>• Travailler sur la visibilité et placement de notre moteur de recherche sur les sites de nos partenaires Presse Media en ligne.</li> <li>• Proposer des actions évènementielles et mettre l'accent sur une communication institutionnelle dynamique.</li> <li>• Assurer l'organisation et le suivi de tous les événements, foires et salons de l'emploi &amp; recrutement.</li> <li>• Se déplacer au niveau régional afin d'assurer le bon déroulement de nos événements, foires et salons...</li> <li>• Assurer une veille média sur les événements économiques et les salons de recrutement organisés en Algérie (suivie des retombées presse).</li> <li>• Mettre en œuvre les actions de communication internes les plus efficaces.</li> <li>• Organiser des événements et des sorties en équipe.</li> <li>• Organiser des ateliers de formation au niveau des écoles et universités. (Le projet : La tournée des universités).</li> <li>• Traiter les demandes des Candidats : Répondre aux mails et appels téléphoniques.</li> <li>• Travailler avec l'équipe Communication sur des Projets à déterminer par la suite concernant le volet « Candidat ».</li> <li>• Vendre les espaces pub sur le site.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer et animer des pages sur les réseaux sociaux</li> </ul>
--	---

### Communication interne

- Création d'un réseau social interne destiné uniquement à la communication entre collaborateurs (fidélisation) « EP INSIDE »

## Chapitre III : Le Marketing RH et la pratique de recrutement : le Cas d'EMPLOI PARTNER

- L'importance de la vie interne au sein d'EP : partage, entraide, bon climat social : notamment par l'organisation d'évènements internes : anniversaires, fêtes, départ, arrivée ...

Source : document fourni par Emploi Partner

A partir de ce tableau nous pouvons constater qu'une grande partie du Marketing RH est orientée vers un travail de communication externe ce qui représente la partie visible de l'iceberg et qui permet l'attrait des collaborateurs, une autre partie s'oriente vers la conception et la mise en œuvre des outils permettant sa fonctionnalité et son expansion. Ce qui confirme ce que nous avons avancé durant notre cadre théorique.

- ✓ **L'axe (02) : concerne les perceptions de la chargée de communication à l'égard la pratique de recrutement**

### Q1. Pouvez-vous me parler sur vos pratiques de recrutement ?

**Réponse :** *« Voilà l'époque du recrutement traditionnel révolue, vu l'intensité de la concurrence et des changements perpétuels du marché du travail ...nos pratiques de recrutement sont modernes et longuement étudiées nous mettons en œuvre un ensemble de dispositifs et de moyens pour faciliter les recrutements pour les entreprises d'aujourd'hui car nous représentons un intermédiaire entre l'offre et la demande, au profit du candidat , du client et évidemment pour le nôtre, nous proposons un site web et une application accessible à tous ou le candidat peut postuler et déposer son cv ,et ou le client peut communiquer sur ses besoins en recrutement sous forme d'offres très intéressantes, et attractives.*

*Nous travaillons ces offres sur le volet marketing en ligne en les rendant attractives, passant par le perfectionnement de tout ce qui peut attirer et séduire (couleurs, publicités, évènements, annonces, offres ...)*

*Le service RH aussi d'une autre part met en place tout un processus de recrutement propre à EP qui intervient sur les étapes classiques d'un recrutement normal (l'analyse du besoin, la présélection, et l'évaluation) en employant des méthodes diverses : pré qualifications téléphoniques, tri de cv sur notre base de données, sélection des candidats, entretiens physiques téléphoniques, Skype, on fait aussi de la chasse (partir chercher des profils qui n'ont pas forcément postulé à nos annonces).*

*EP vise avant tout à partager l'information, cibler les recherches et satisfaire les exigences des parties diverses avec lesquelles Ep interagisse, partant du principe Win / Win. »*

## **Chapitre III : Le Marketing RH et la pratique de recrutement : le Cas d'EMPLOI PARTNER**

La chargée de communication nous explique clairement que leur pratique de recrutement est en forte corrélation avec les pratiques de Marketing RH. Les techniques de recrutement sont modernes principalement basées et inspirées de celles du marketing aux quelles on vient les conforter par les méthodes classiques, ainsi nous pouvons constater que par rapport à ce que nous avons avancé dans le cadre théorique que le recrutement traditionnel est révolu désormais on lui assimile des techniques de marketing, qui viennent revisiter ses outils, ses convictions ainsi que ses limites.

- ✓ **L'axe (03) : concerne les perceptions de la chargée de communication à l'égard la pratique de Marketing RH**

**Q1. Votre organisme dispose-t-il d'une démarche Marketing RH formelle et structurée ?**

**Réponse :** *« Tout à fait, le marketing RH est une pratique officielle et à part entière dans nos services, nous sommes spécialisés dans le recrutement, le sourcing et bien sûr le marketing RH, cette dernière est incluse dans la stratégie de l'entreprise car elle est indispensable lors de la pratique de recrutement vu qu'elle a pour rôle d'attirer les clients, les candidats, vendre le poste pour un candidat, vendre le candidat au client, fidéliser les différents collaborateurs, et renforcer notre image ».*

D'après ces faits, le Marketing RH est une pratique formelle et structurée vu son importance dans la stratégie globale de l'entreprise. En vue des enjeux énormes que la chargée de communication cite ci-dessus, Emploi Partner s'est spécialisé dans cette discipline et en a fait une marque de référence et ceci répond à notre question

**Q2. Pouvez-vous nous expliquer cette démarche ?**

**Réponse :** *« Il s'agit d'une démarche visant à développer les ressources humaines d'une organisation avec des méthodes, des outils et un état d'esprit issus du marketing. Cette démarche considère les ressources humaines comme un enjeu stratégique qui permet à l'organisation d'attirer les meilleurs talents en se distinguant des autres offres d'emploi et de fidéliser ses employés-es par la mise en œuvre de stratégies qui visent à considérer leurs besoins et à s'y adapter, lorsque cela est possible. »*

En se référant aux différentes définitions d'auteurs concernant le Marketing RH que nous avons avancé dans notre cadre théorique et en les comparant à la définition que la chargée de communication nous a fourni nous constatons clairement qu'elles sont assez similaires, la

### Chapitre III : Le Marketing RH et la pratique de recrutement : le Cas d'EMPLOI PARTNER

perception de celle-ci à l'égard du Marketing RH est très juste et ceci contribue au bon déroulement de notre entretien.

#### Q3 : Quelles sont les parties prenantes ?

**Réponse :** « *notre politique se base sur un contrat Win Win (gagnant gagnant) ou la crédibilité est pièce maitresse* »

Tableau (3) : explicitant ce que le Marketing RH offre aux différents acteurs du cadre Marketing RH au sein d'Emploi Partner

Le candidat	EP	Le client
Gagne un poste de travail ; de l'employabilité et de la visibilité	Gagne une Médiatisation, notoriété, visibilité, des partenaires...	Gagne une Expertise d'EP, visibilité, réponse au besoin ; travailler avec un partenaire, il gagne du temps ...

Source : établi par nos propres soins.

Le tableau ci-dessus nous reflète la réalité du terrain, en effet dans une optique de recrutement qui s'inscrit dans le cadre du Marketing RH tous le monde y trouve son compte, une politique nommée « contrat win win » explicite que tout acteur en ressort gagnant.

#### Q4. Quelle est la population ciblée ?

**Réponse :** « *EP est généraliste (toutes catégories socio professionnelles, pyramide d'âge (20ans <60 ans)), nous traitons tous les dossiers, tous types de missions ; Nous représentons un intermédiaire entre l'offre et la demande (mettre en relation)* »

La chargée de communication nous explique que la population ciblée varie selon le besoin et qu'il ne se limite pas à une population précise

#### Q5. Quels sont les enjeux de la démarche Marketing RH ?

**Réponse :** « *Les enjeux sont divers : gagner la confiance des clients et des candidats dans le but de les fidéliser, gagner de la notoriété et avoir une image forte, être visible, se faire connaître, celle-ci ayant bien évidemment un but lucratif* »

La chargée de communication nous cite évidemment des enjeux similaires et cohérents à ceux qu'on a cité ultérieurement dans notre cadre théorique

## **Chapitre III : Le Marketing RH et la pratique de recrutement : le Cas d'EMPLOI PARTNER**

### **Q6. Quelles sont les conditions de réussite et les raisons d'échec d'un plan Marketing RH ?**

**Réponse :** « pour réussir son plan Marketing RH il est essentiel de suivre les étapes de sa conception et de sa mise œuvre correctement, ainsi que la présence de certains facteurs primordiaux :

- Un bon travail d'équipe (tous les services RH-communication-commercial-IT) ;
- Une pré étude suivi d'une détection claire des besoins ;
- Un Ciblage précis et définit ;
- Une bonne communication claire et transparente ;
- Détermination des messages ;
- Fixation de la période et des objectifs ;
- Création de projet : préparation des campagnes ... ;
- Analyse de l'évolution de la situation ;
- Finalisation du projet ;
- Control et correction des écarts pour l'avenir.

*Tandis qu'en parlant de raisons d'échec : clairement si le travail est bien fait, à part le facteur temps il n'y a pas vraiment une condition d'échec ».*

Pour la chargée de communication le suivi du plan Marketing RH est la clé pour aboutir à sa réalisation et d'attirer les meilleurs candidats le seul hic qu'il peut y avoir est le facteur temps.

### **Q7. Il en ressort clairement que l'attractivité est l'enjeu primordial du Marketing RH par rapport à la pratique de recrutement, de ce fait comment être attractif ?**

**Réponse :** « Etre attractif est le résultat d'un travail interne efficient, il est réalisé par les interactions de nos différents services qui se voient complémentaires et qui coopèrent afin d'arriver à un but commun : les commerciaux jouent un rôle important car ils mènent beaucoup d'activités différentes : commençant par la prospection ,l'objectif est de ramener de nouveaux clients et travailler à les fidéliser par exemple en leur proposant des offres complémentaires et des promotions ,la demande du client est transmise sous forme de besoin au service RH qui s'occupe du processus de recrutement en intégralité (analyse du besoin ,préparation du recrutement ,établissement des fiches poste ,recherche des candidats ,pré-

## **Chapitre III : Le Marketing RH et la pratique de recrutement : le Cas d'EMPLOI PARTNER**

*sélection et entretiens) ,l'administration qui s'occupe des livraisons et facturations ,le service communication qui travaille à diffuser en interne et en externe les message relatifs à la stratégie et les résultats de l'organisation et à valoriser son image ainsi que sa notoriété, et enfin le service IT qui s'occupe en permanence de l'optimisation des systèmes ,des programmations , régler les problèmes informatiques ,assurer la sécurité du web... puis vient la traduction de ce travail en un travail externe basé sur la communication et le perfectionnement de l'image de l'entreprise ...toutes ces taches aboutissent à la vision marketing RH qui incite l'attrait des collaborateurs »*

La chargée de recrutement nous explique que l'attractivité est réalisée par l'interaction entre un travail interne (cohésion, respect du processus ...) et un travail externe (perfectionnement de l'image, communication, relations sociales ...) , c'est ce qui donne une vision attractive aux différents collaborateurs ,ainsi nous pouvons constater que par rapport a ce que nous avons avancé dans notre cadre théorique que l'objectif d'attractivité est le fruit d'une conception d'un véritable plan Marketing RH assimilé sur tous les niveaux du processus de recrutement.

### **2.2.2. Synthèse des résultats de l'entretien :**

A la lumière de ce que nous avons avancé, nous pouvons dire que :

- EMPLOI PARTNER dispose d'une politique formelle et structurée de Marketing RH ;
- C'est un organisme visionnaire et moderne qui ne se limite pas aux méthodes classiques pour entreprendre la pratique de recrutement mais applique bel et bien les méthodes de marketing destinées aux ressources humaines ;
- La pratique de recrutement est en forte corrélation avec celle du Marketing RH ;
- Les enjeux du Marketing RH sont extrêmement importants dont : la fidélisation et l'attrait des collaborateurs ;
- Le secret de l'objectif d'attractivité réside dans le respect de chaque étape du plan Marketing RH et de son application à travers les étapes du processus de recrutement.

### **2.3. Présentation et analyse des résultats de l'enquête par questionnaire :**

Dans ce qui suit nous allons procéder à la présentation et l'analyse des questions du questionnaire.

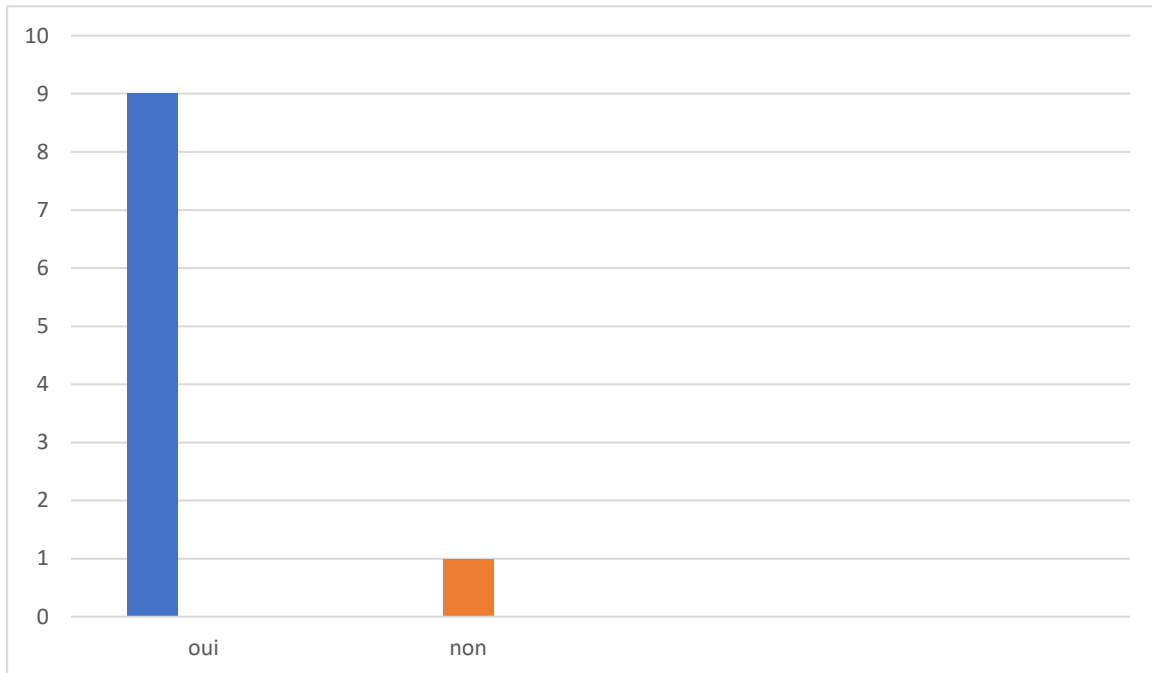
## Chapitre III : Le Marketing RH et la pratique de recrutement : le Cas d'EMPLOI PARTNER

### 2.3.1. Interprétation des résultats :

Après avoir étalé les résultats de notre entretien, nous allons désormais passer à l'analyse des résultats de l'enquête par questionnaire qui a été distribué sur un panel de 10 collaborateurs

#### Q1. Connaissez-vous le Marketing RH ?

Figure (11) : représentation graphique du résultat de la première question



Source : établi par nos propres soins

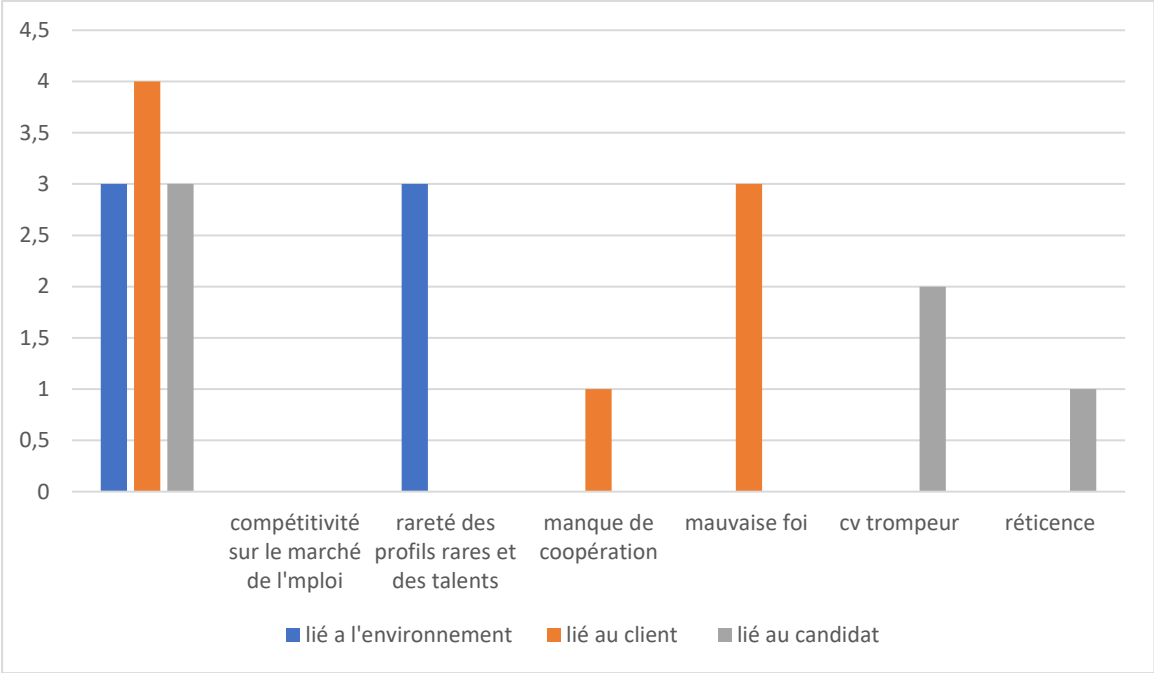
Nous constatons que 1 seul répondant de l'échantillon ne connaît pas la pratique de Marketing RH contre 9 autres qui la connaissent et qui connaissent en quoi elle consiste.

En ce qui concerne ceux qui affirment l'assimilation de ce concept ils l'ont principalement défini tel qu'un « *outil développé grâce aux pratiques managériales et marketing qui représente à la fois une technique incontournable de recrutement et un atout pour l'entreprise qui lui permet de renforcer son image, d'être visible et de gagner de la notoriété* », tandis que le répondant qui ne le connaît pas est assimilé à un poste dans le domaine informatique et sécurisation du système, d'où l'éventuelle raison a cette réponse négative.

# Chapitre III : Le Marketing RH et la pratique de recrutement : le Cas d'EMPLOI PARTNER

## Q2. Quelles sont les causes qui poussent un organisme à recourir à faire du sourcing, du marketing RH ?

Figure (12) : représentation graphique du résultat de la deuxième question



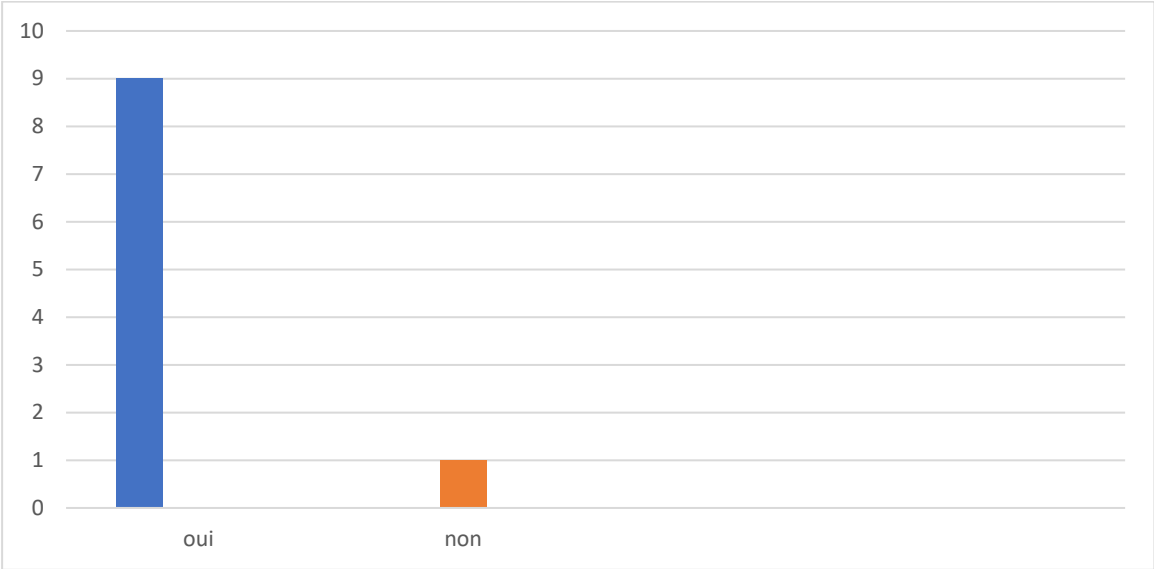
Source : établi par nos propres soins.

D'après la figure ci-dessus nous nous rendons compte que les causes de l'émergence et l'application du marketing RH est en étroite liaison avec les difficultés que l'on rencontre lors d'un recrutement, on cite dans un premier temps des difficultés liées a l'environnement en effet 3 de nos sujets affirment que la pénurie de la main d'œuvre ainsi que l'absence des profils rares ont sollicité l'intervention du Marketing RH, puis dans un deuxième temps les 7 autres avis restants ont été mitigés, néanmoins se rejoignent sur le fait que les collaborateurs (clients et candidats) sont la cause pour laquelle on mets en œuvre le marketing RH, en effet en ayant face a un client trop exigeant, peu coopératif, ou bien a un candidat qui dispose d'un profil rare et ayant conscience de sa convoitise le Marketing RH est la solution.

# Chapitre III : Le Marketing RH et la pratique de recrutement : le Cas d'EMPLOI PARTNER

## Q3. Est-ce que la politique de marketing RH est visible et applicable de tous ?

Figure (13) : représentation graphique du résultat de la troisième question

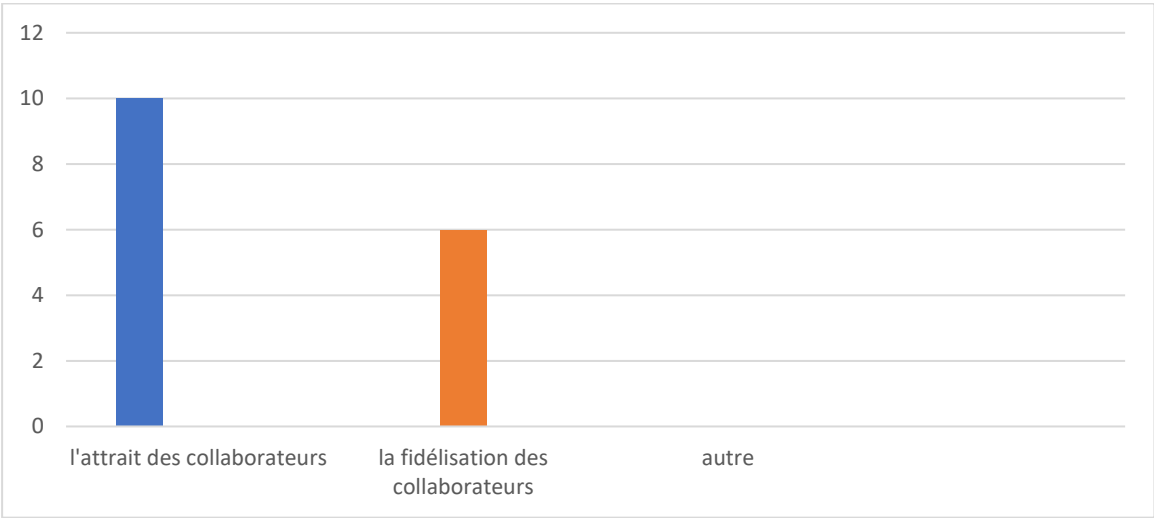


Source : établi par nos propres soins

Le Marketing RH est en effet connu et applicable de tous tel qu'on peut le constater dans la figure ci-dessus, 9 réponses sur 10 sont positives, cette pratique prend de plus en plus d'ampleur, qu'elle soit formelle ou informelle, faite de manière consciente ou inconsciente l'amélioration des techniques et du processus de recrutement grâce au marketing est très exploitée, du fait cela vient conforter nos résultats de recherche.

## Q4. Quel(s) est (sont) son (ses) objectif(s) :

Figure (14) : représentation graphique du résultat de la quatrième question



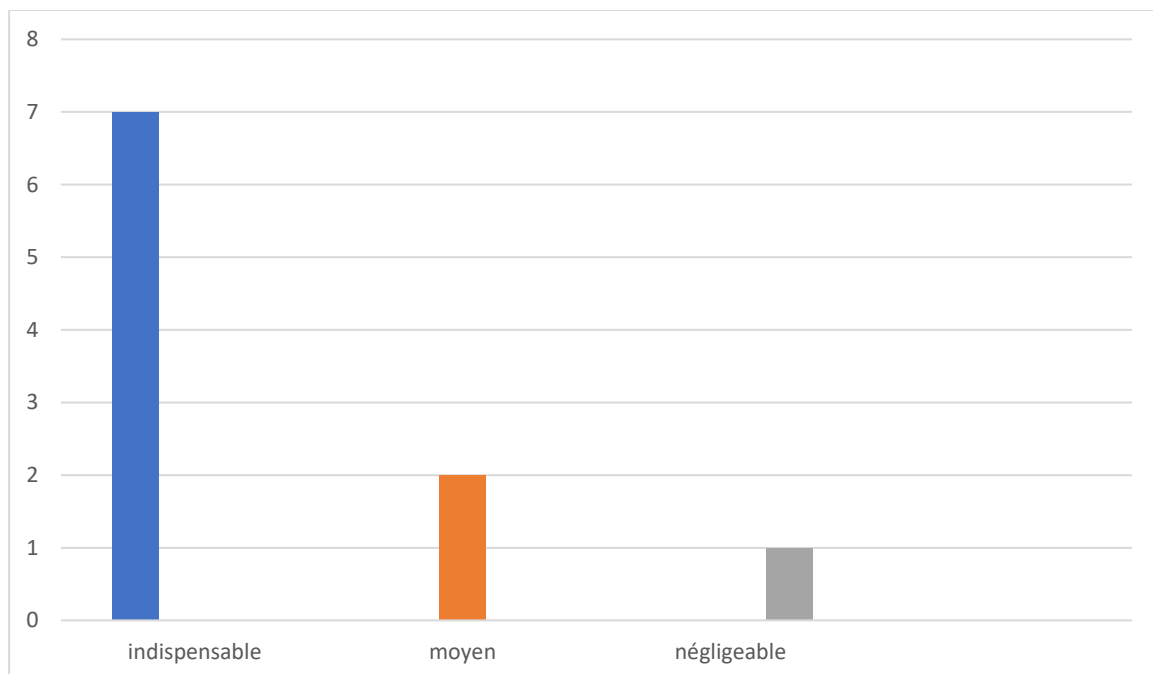
Source : établi par nos propres soins

### Chapitre III : Le Marketing RH et la pratique de recrutement : le Cas d'EMPLOI PARTNER

D'après la figure ci-dessus les deux principaux enjeux proposés correspondent à la vision de groupe du MRH, d'où le choix de 1 à 2 réponses au même temps « *en jumelant ces deux objectifs en assure la pérennité et la compétitivité de l'organisation* ». En effet les dix répondants ont choisi l'enjeu d'attractivité et six parmi eux ont ajouté a cela l'enjeu de fidélisation mais rajoutent tout de même que dans notre cas qui est celui d'un cabinet de recrutement parvenir à fidéliser un client ou un candidat nous ramène logiquement vers l'enjeu d'attractivité.

#### Q5. Quel est le degré de nécessité du Marketing RH lors du recrutement ?

Figure (15) : représentation graphique du résultat de la cinquième question



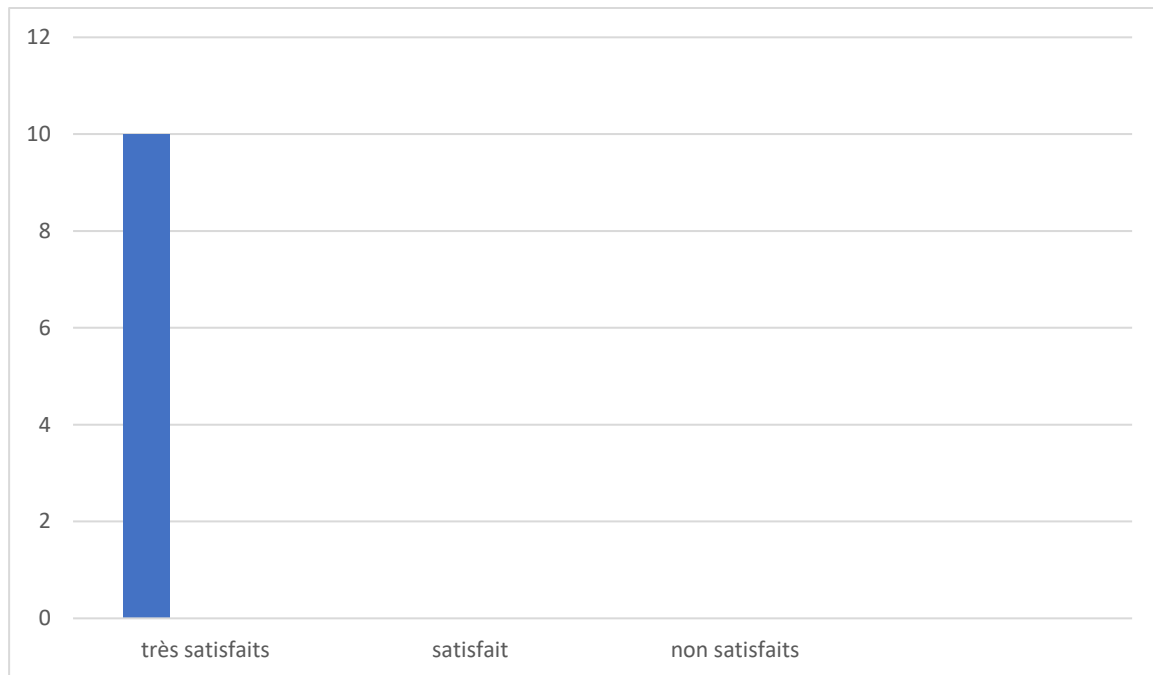
Source : établi par nos propres soins

A travers la figure ci-dessus 1 répondant trouve que le marketing RH est négligeable lors d'un recrutement, 2 autres trouvent que son degré de nécessité est moyen d'après ces réponses certes il est tout à fait possible d'effectuer des recrutements tel qu'ils ont été longtemps fait durant des années sans recourir au marketing RH, mais d'après les sept autres réponses le marketing RH est indispensable lors de la pratique de recrutement et de son optimisation.

## Chapitre III : Le Marketing RH et la pratique de recrutement : le Cas d'EMPLOI PARTNER

**Q6. Quel est votre degré de satisfaction sur la réussite de vos recrutements grâce au Marketing RH ?**

**Figure (16) :** Figure (15) : représentation graphique du résultat de la sixième question



Source : établi par nos propres soins

Il est clairement ressorti que le Marketing RH optimise la pratique de recrutement et s'inscrit dans une politique d'amélioration continue pour cette dernière avec un taux exceptionnel de 10 réponses positives, en se référant aux résultats des questions antérieures, même la minorité des individus qui n'approuvaient pas cette pratique ou qui ne s'en souciaient pas ne peuvent qu'être satisfait par les résultats obtenus à l'issue de son exploitation.

**Q7. Quels sont les leviers d'attractivité ?**

Cette dernière question a été posée comme une question ouverte, les réponses récoltées étaient assez similaires car pour nos sujets le levier d'attractivité pour une entreprise est un ensemble de pratiques managériales, de pratiques marketing de l'ensemble des valeurs que l'entreprise dégage... etc.

*« Pour réaliser cet objectif d'attrait des collaborateurs nous avons d'une part une partie cachée de l'iceberg qui représente un travail interne des pratiques managériales, de communication interne, de transparence, d'un partage de valeur et de la même vision et d'une partie visible de*

## **Chapitre III : Le Marketing RH et la pratique de recrutement : le Cas d'EMPLOI PARTNER**

*l'iceberg c'est tous ce qui se voit à l'externe et qui passe par la marque employeur, la communication ... »*

### **2.3.2. Synthèse des résultats de l'enquête par questionnaire**

A l'issue des résultats de cette enquête et grâce à l'aide la responsable de recrutement qui est venue appuyer notre travail de recherche on déduit que

- Le Marketing RH est de plus en plus présent et connu en Algérie ainsi que dans le monde entier.
- Il représente une véritable solution RH aux difficultés rencontrées lors d'un recrutement (pénurie de la main d'œuvre, difficulté d'acquisition d'un profil rare ...).
- Ses enjeux sont principalement l'attrait et la fidélisation des collaborateurs (spécifiquement un levier d'attractivité lorsqu'il s'agit d'un cabinet RH au profit d'une autre entreprise)
- Le marketing RH représente à la fois un outil de sélection pour une entreprise ; une démarche accompagnatrice pour un recrutement
- Un instrument de renforcement de l'image et la notoriété de l'entreprise ; le meilleur moyen de communication et de diffusion des messages ... tant d'avantages qu'il se voit optimiser un recrutement et à en devenir indispensable

Le marketing RH se voit être un outil insubstituable et une politique infaillible lors d'un recrutement , grâce aux nombreux avantages qu'il présente le recrutement se voit plus efficace et efficient, une véritable politique qui l'accompagne durant l'une de ses étapes ou lors de son intégralité il est applicable tout au long du processus il garantit un renforcement de la marque employeur et devenir un employeur de référence, attirer et acquérir la meilleure qualité en termes de candidature et réussir sa campagne de recrutement en minimisant ses risques.

## ***Conclusion Générale***

## **Conclusion générale :**

Le marketing RH est une transposition du marketing à l'univers des ressources humaines qui trouve sa légitimité dans l'extension de l'orientation marché et dans la recherche de compétitivité inhérente à l'idéologie libérale. Le recours à la stratégie marketing s'est avéré être une nécessité dans un triple objectif : attirer, intégrer et fidéliser les salariés. Les organisations fournissent de gros efforts et adoptent des méthodes en interne pour optimiser leur gestion du personnel, cela peut d'ailleurs constituer une menace pour les intermédiaires du marché du travail. Le contexte socio-économique impacte le marché de l'emploi en accentuant la distanciation des individus avec leur entreprise. Cette dernière doit se doter d'une gestion des ressources humaines plus flexible et plus attentive aux attentes de ses collaborateurs. La problématique générationnelle, la pénurie de main-d'œuvre et les nouvelles valeurs associées au travail participent à l'instabilité et à l'incertitude des relations professionnelles. Les objectifs pragmatiques des entreprises et des employés nécessitent une réalisation effective de la démarche marketing. Il s'agit de faciliter la rencontre entre offreurs et demandeurs d'emploi, leurs négociations et leurs relations à long terme. Les phénomènes qui ont encouragé le développement du marketing RH représentent des opportunités pour les agences d'emploi privées. La porosité des différents départements de l'entreprise et les interactions avec l'environnement extérieur conditionnent la mise en œuvre d'une offre RH. De nombreux intervenants, aux profils variés (collectifs/individuels, privés/publiques, internes/externes, forte influence/faible influence...) prennent part à la réalisation de celle-ci. Le recrutement est une prestation RH particulière dont les enjeux sont considérables. Dans un contexte de volatilité des partenariats, la médiatisation du recrutement est décisive. Différents intermédiaires peuvent être mobilisés pour optimiser cette médiatisation et soutenir le processus de recrutement dans son intégralité.

Le présent travail porte sur le marketing RH et la pratique de recrutement, sur la forte corrélation entre ces deux disciplines et sur l'objectif d'attractivité. Son objectif est de déterminer l'intérêt de mener un processus de recrutement en l'inscrivant dans un plan Marketing RH afin de réussir à attirer les collaborateurs et réaliser ses objectifs, nous rappelons que notre problématique principale est quelle est la démarche de recrutement à adopter dans le cadre d'un Marketing RH ?

Pour répondre à cette problématique, nous avons eu recours à un cadre théorique riche, qui nous a permis d'approcher les concepts de base de notre recherche à savoir la pratique de recrutement, le processus de recrutement puis le Marketing RH.

Tandis que dans notre cadre de recherche afin de comprendre mieux notre sujet de recherche et de le transposer aux réalités du terrain nous avons adopté les trois méthodes les plus connues pour leur efficacité de collecte de données à savoir : l'observation, l'entretien et le questionnaire.

Dans notre enquête par observation, nous avons pu retenir et décrire le processus de recrutement tel qu'il est mené par Emploi Partner.

Par la suite et à travers l'entretien qui s'est déroulé avec la chargée de communication d'Emploi Partner, nous avons pu retenir que le Marketing RH fait partie intégrante dans le processus de recrutement au sein de cet organisme et que sa principale finalité est la communication et la construction d'une image de marque afin d'attirer les collaborateurs.

Enfin dans notre enquête par questionnaire on a pu confirmer les points englobant la pratique de recrutement et de marketing RH que nous avons ultérieurement avancé dans notre cadre théorique. Ce qui nous mène à confirmer nos hypothèses de recherche et dire que **le recrutement est fortement optimisé grâce au Marketing RH et que ce dernier génère irréfutablement l'aspect d'attrait.**

Il faut souligner que toute l'importance de la présente recherche réside dans son originalité, sa nouveauté et sa spécificité de toucher à un aspect d'étude qui n'est pas encore trop exploité dans le contexte algérien, à savoir, le marketing RH et la pratique de Recrutement. En effet, ce travail de recherche nous a permis de faire une tentative d'exploration sur la thématique.

## ***Bibliographie***

## Liste bibliographique :

### Ouvrages :

- Besson Laurent & Besson Jacques, « e-recrutement à l'ère du web2.0 et des réseaux sociaux » ,2012.
- CITEAU Jean Pierre : « Gestion de Ressources Humaines », édition 2008.
- DE FALCO Helene « maitriser ses recrutements », Ed Dunod, 2ème Edition, 2002.
- Frank W. Schneider, Jamie A. Gruman, Larry M. Coutts, “Applied Social Psychology: Understanding and Addressing Social and Practical Problems”, Sage, 2005.
- GUYOT J : le recrutement méthodique du personnel, entreprise moderne édition, Paris 1983.
- J. Brabet : Repenser la GRH, Economica, 1993
- Jean François Souterrain Philipe, « Organisation et gestion de l'entreprise », édition. copiring, , Alger,2007.
- Kotler et Levy, « Broadening the Concept of Marketing » Journal of Marketing, 1969.
- Lakehal Mokhtar, dictionnaire d'économie contemporaine et des principaux faits politiques et sociaux, édition Vuibert, Paris, 2000
- Lethielleux Laetitia L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines, Gualino Editions, 6è Edition,2014.
- Levionnois.M, « *Marketing interne et management des hommes* », Éditions d'Organisation, Paris, 1987.
- LIGER Philippe « le Marketing des Ressources Humaine », 2ème Edition, 2007.
- MAHE De Boislandelle Henri : « dictionnaire de gestion », édition Economica 1998.
- PERETTI J-M, « Dictionnaire des ressources humaines », 5ème édition Dunod, 2008.
- PERETTI J-M, « Dictionnaire des ressources humaines », Editions Vuibert, 13ème édition.2011
- PERETTI J-M, « Dictionnaire des ressources humaines » ;16<sup>ème</sup> édition, 2015.
- SEKIOU, LAFLECHE BLONDIN, FABI, ALIS, BAYAD, CHEVALIER et PERETTI, « Gestion des Ressources Humaines », Edition De Boeck, 2011.
- Pitelet.D, « La nouvelle parole de l'entreprise. Essai sur le marketing social », Médialivre, Paris, 2005.
- THEVENET Maurice ET autre, fonction politique, métier, outils des RH, éd Pearson, paris, France, 2002
- Thorndike, E. L. (1920).” A constant error on psychological ratings”. Journal of Applied Psychology.
- VERNE, « Comment conduire un entretien de recrutement », Insep Consulting Editions, 2000.

WIESEKE J., AHEARNE M., LAM S-K., VAN DICK R.,” The Role of Leaders in Internal Marketing, Journal of Marketing”, Vo 73, Mars 2009.

**Reuves :**

MORILLON L. « Marketing interne et écoute des salariés dans un service de communication : entre reconnaissance de sujet et manipulation d’objet », Market Management, Marketing et Communication, n°4, 2006.

VRONTIS D., THRASSOU A., MAT ZIN R., Internal marketing as an agent of change - Implementing a new human resource information system for Malaysian Airlines, Journal of General Management, Vol. 36 No. I Autumn, 2010.

**Site internet :**

<http://www.ecole-medav.com>

<http://www.journaldunet.com/management/dossiers/0706191-gerer-demission/recrutement-interne-externe.shtml>,

<http://gestionpaiegrhquichoisir.com/2010/04/13/le-marketing-rh-nouvelle-dimension-de-la-grhetou-du-marketing/>

<https://www.universalis.fr/encyclopedie/le-capital-humain-une-analyse-theorique-et-empirique/>

Universalis.fr

**Documents:**

Association des comptables généraux accrédités du Canada (CGA-Canada)

Centre d'étude sur l'emploi et la technologie (CETECH) .

« Guide de gestion des ressources humaines », emploi Québec, 2004.

« Guide de gestion des Ressources humaines », emploi Québec 2003.

STIMEC, La négociation, Edition Dunod, 2ème édition.

# *Table des matières*

# Tables des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Sommaire	
Introduction générale.....	01
Chapitre I : Le recrutement une activité à multiples enjeux.....	05
Introduction.....	05
Section 1 : La pratique de recrutement /Définition, objectifs et enjeux .....	05
1.1. Définitions et notions sur le recrutement.....	05
1.2. L'importance du recrutement.....	07
1.3. Les liens du recrutement avec les autres fonctions de GRH.....	09
1.4. Les enjeux du recrutement.....	10
1.5. Les risques du recrutement.....	11
Section 2 : Le processus de recrutement.....	11
2.1. Le travail préparatoire.....	13
2.2. La phase de recherche puis de sélection.....	14
2.3. Le choix et ses implications.....	24
Conclusion.....	24
Chapitre II : Le Marketing RH.....	26
Introduction.....	28

<b>Section 1 : Définitions et notions sur le Marketing RH.....</b>	<b>28</b>
<b>1.1. Emergence et définition du Marketing RH.....</b>	<b>29</b>
<b>1.2. Définition du Marketing RH.....</b>	<b>31</b>
<b>1.3. Les causes qui ont accentué l'apparition du marketing RH.....</b>	<b>33</b>
<b>1.4. La démarche Marketing RH.....</b>	<b>34</b>
<b>1.5. Les actions marketing RH.....</b>	<b>36</b>
<b>1.6. Les acteurs du marketing RH : l'implication de toutes les parties     prenantes.....</b>	<b>37</b>
<b>1.7. Ambiguïtés et avantages du Marketing RH.....</b>	<b>37</b>
<b>Section 2 : le recrutement dans le cadre d'un plan Marketing RH.....</b>	<b>39</b>
<b>2.1. La première phase consiste à établir un diagnostic Marketing RH.....</b>	<b>40</b>
<b>2.2. La deuxième phase consiste à établir une stratégie Marketing     RH.....</b>	<b>40</b>
<b>2.3. La dernière étape de cette démarche du plan Marketing RH est le     Déploiement d'une stratégie de communications marketing RH.....</b>	<b>46</b>
<b>2.4. Conclusion.....</b>	<b>48</b>
<b>Chapitre III : Le Marketing RH et la pratique de recrutement : le Cas d'EMPLOI PARTNER .....</b>	<b>49</b>
<b>Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche.....</b>	<b>49</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>49</b>
<b>1.1. Présentation de l'organisme d'accueil Emploi Partner.....</b>	<b>49</b>
<b>1.1.2. L'organigramme d'Emploi Partner.....</b>	<b>51</b>
<b>1.1.3. Ce qui est à savoir sur Emploi Partner.....</b>	<b>52</b>
<b>1.1.4. Les valeurs d'Emploi Partner.....</b>	<b>52</b>

1.1.5. Les services d'Emploi Partner.....	54
1.1.6. L'ATS d'Emploi Partner.....	58
1.2. Présentation de la méthodologie de recherche.....	58
1.2.1. L'objectif de l'enquête.....	58
1.2.2. Présentation de l'étude.....	58
1.2.3. Techniques d'analyse des résultats.....	60
Section (2) : présentations et discussions des résultats de l'étude.....	61
2.1. Présentation et analyse des résultats de l'enquête par observation.....	61
2.1.1. Première étape : travail préparatoire basé sur le marketing.....	61
2.1.2. La recherche et la sélection des candidats.....	64
2.1.3. Synthèse des résultats de l'enquête par observation.....	65
2.2. Présentation et analyse des résultats de l'entretien.....	67
2.2.1. Interprétation des résultats.....	67
2.2.2. Synthèse des résultats de l'entretien.....	72
2.3. Présentation et analyse des résultats de l'enquête par questionnaire.....	73
2.3.1. Interprétation des résultats.....	73
2.3.2. Synthèse des résultats de l'enquête par questionnaire.....	76
Conclusion.....	77
Conclusion générale.....	78
Annexes	
Résumé	

## (ANNEXE 1)

Guide d'entretien avec la chargée de communication d'EMPLOI PARTNER « Mme Lynda FADEL »

- ✓ **L'axe (01) : concerne les différentes tâches dont la chargée de communication est en charge :**

Q1. En quoi consiste vos fonctions au sein d'EMPLOI PARTNER ?

- ✓ **L'axe (02) : concerne les perceptions de la chargée de communication à l'égard la pratique de recrutement**

Q1. Pouvez-vous me parler sur vos pratiques de recrutement ?

- ✓ **L'axe (03) : concerne les perceptions de la chargée de communication à l'égard la pratique de Marketing RH**

Q1. Votre organisme dispose-t-elle- d'une démarche Marketing RH formelle et structurée ?

Q2. Pouvez-vous nous expliquer cette démarche ?

Q3 : Quelles sont les parties prenantes ?

Q4. Quelle est la population ciblée ?

Q5. Quels sont les enjeux de la démarche Marketing RH ?

Q6. Quelles sont les conditions de réussite et les raisons d'échec d'un plan Marketing RH ?

Q7. Il en ressort clairement que l'attractivité est l'enjeu primordial du Marketing RH par rapport à la pratique de recrutement, de ce fait comment être attractif ?

## **Questionnaire (ANNEXE 2) :**

Veillez cocher à côté de/des réponse(s) souhaitée(s)

### **1. Connaissez-vous le Marketing RH et en quoi consiste-il ?**

Oui :

Non :

Si oui, veuillez développer :

### **2. Quelles sont les causes qui poussent un organisme à recourir à faire du sourcing, du marketing RH ?**

Liées aux candidats :

- Cv's trompeurs :
- Réticences :

Liées aux clients :

- Manque de coopération :
- Mauvaise foi :

Liées à l'environnement :

- Compétitivité sur le marché de l'emploi :
- Rareté des talents et des bons profils :

### **3. Est-ce que la politique du marketing RH est visible et applicable de tous ?**

Oui :

Non :

Autre :

### **4. Quel(s) est (sont) son (ses) objectif (s) :**

Etre attractif :

Fidéliser les collaborateurs :

Autre :

### **5. Quel est le degré de nécessité du marketing RH lors d'un recrutement ?**

Indispensable :

Moyen :

Négligeable :

**6. Quel est votre degré de satisfaction sur la réussite de vos recrutements grâce au Marketing RH ?**

Satisfaits :

Indifférents :

Insatisfaits :

**7. Quels sont les leviers d'attractivité ?**

**Echantillonnage (ANNEXE 3) :**

Participant	Age	Sexe	Niveau	Poste	Structure de rattachement
1	30	F	Bac+4	Responsable recrutement	Département RH
2	27	F	Bac+7	Chargé de recrutement	Département RH
3	28	M	Bac+ 5	Chargé de recrutement	Département RH
4	32	F	Bac+4	Chargé de recrutement	Département RH
5	26	F	Bac+4	Chargé Marketing	Département Communication Marketing
6	36	F	Bac+4	Chargé clientèle	Département Commercial
7	30	F	Bac+4	Chargé clientèle	Département Commercial
8	29	M	Bac+4	Chargé d'affaire commerciale	Département Commercial
9	35	F	Bac+3	Chargé recouvrement	Département Administration
10	27	M	Bac+5	Administrateur Système	Département IT

## **Résumé :**

De gestionnaires qu'ils étaient, les responsables des Ressources Humaines sont également devenus aujourd'hui des hommes de communication et de marketing : ils doivent en effet vendre l'image de l'entreprise, séduire les candidats et mobiliser les salariés. A partir de ce constat, Le Marketing des Ressources Humaines fait le point sur l'évolution de la fonction Ressources Humaines dans les entreprises et donne les clés d'une politique de communication RH performante. Traitant d'abord de la communication de recrutement qui demeure le point de contact essentiel entre l'entreprise et ses candidats, il montre que c'est aussi un moyen de toucher d'autres cibles (partenaires institutionnels, clients, actionnaires, public interne). Il expose ensuite les techniques de gestion des candidatures dans le contexte actuel de pénurie des emplois offerts par rapport au nombre de postulants ce qui confirme son implication majeure dans la pratique de recrutement et l'intérêt de le mener à bien lors du déroulement de celle-ci.

## **Abstract :**

“From managers they were, the managers of Human Resources have also become today men of communication and marketing: they must indeed sell the image of the company, seduce the candidates and mobilize employees.

On the basis of this observation, Human Resources Marketing takes stock of the evolution of the Human Resources function in companies and gives the keys to a successful HR communication policy.

Dealing first with the recruitment communication that remains the point of essential contact between the company and its candidates, it shows that it is also a way to reach other targets (institutional partners, customers, shareholders, internal audience).

it then explains the techniques of managing the candidatures in the context

current shortage of jobs compared to the number of applicants, which confirms its major involvement in the recruitment practice and the interest to carry it out during the course of this one.”

## **ملخص:**

"من المديرين كانوا، مديري الموارد البشرية كما أصبح اليوم رجال الاتصالات والتسويق: يجب عليهم حقا بيع صورة

الشركة، وإغواء المرشحين وتعبئة الموظفين.

على أساس هذه الملاحظة، يقوم قسم تسويق الموارد البشرية بتقييم تطور وظيفة الموارد البشرية في الشركات ويعطيها مفاتيح

سياسة اتصال ناجحة للموارد البشري.

التعامل أولاً مع التواصل التوظيف الذي لا يزال يمثل نقطة الاتصال الأساسي بين الشركة ومرشحيها، فإنه يدل على أنها أيضاً وسيلة للوصول إلى أهداف أخرى (الشركاء المؤسسين، العملاء، المساهمين والجمهور الداخلي). ثم يشرح تقنيات إدارة الترشيحات في السياق النقص الحالي في الوظائف مقارنة بعدد المتقدمين، مما يؤكد مشاركتها الرئيسية في ممارسة التوظيف، والاهتمام بالريادة بشكل جيد خلال هذه الدورة".