



Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de gestion  
Département des Sciences de Gestion  
Option : Management des Ressources Humaines

Mémoire de fin cycle

En vue de l'obtention du diplôme de

**Master**

**Thème :**

**Marque employeur : Quelles actions à mettre en place pour un recrutement efficace ?**

**Présenté par :**

M<sup>elle</sup> RABHI Bahia

M<sup>elle</sup> MEZIANE Ouazna

**Sous la direction de :**

M<sup>me</sup>. AMGHAR Malika

**Année Universitaire**

2019 - 2020

# Remerciements

Je remercie le bon dieu de m'avoir donné la capacité d'écrire et de réfléchir, la force d'y croire, la patience d'aller jusqu'au bout de mes objectifs.

Mes remerciements s'adressent également à :

Ma promotrice M<sup>me</sup> AMGHAR Amina, qui a accepté de me diriger avec intégrité et maîtrise dans ce mémoire.

Je tiens également à remercier particulièrement ceux qui m'ont assuré le soutien affectif de ce travail, ma très chère famille et mes amis.

*Bahia*

# Remerciements

Je tiens tout d'abord à exprimer toute ma reconnaissance à Madame AMGHAR, pour sa grande disponibilité et les précieux conseils qu'elle m'a apportés tout au long de ma recherche. Je la suis très reconnaissante de son soutien et de sa confiance.

Je remercie mes très chers parents, MOHAMED ET CHAFIAA, qui ont toujours été là pour moi, « Vous avez tout sacrifié pour vos enfants n'épargnant ni santé ni efforts. Vous m'avez donné un magnifique modèle de labeur et de persévérance. Je suis redevable d'une éducation dont je suis fier ».

Je remercie particulièrement SOFIANE qui a toujours été là pour moi. Je remercie mon frère AMIR, et mes sœurs SORAYA, ZAHRA, KAMILIA et LOUIZA pour leur encouragement. Je tiens à remercier Ma tante DJAHIDA, NOUARA et mon oncle DJAHID, NADIA pour leur soutien inconditionnel et leur encouragement.

Enfin, je remercie tous mes Ami(e)s que j'aime tant, KAHINA, DOUDA, FAIZA, THIZIRI et SYLIA Pour leur sincère amitié et confiance, et à qui je dois ma reconnaissance et mon attachement.

*Quagna*

# Dédicaces

*Nous dédions ce modeste travail à nos familles et à nos amis  
les plus chers.*

*Bahia et Ouagna*

# Liste des abréviations

## Liste des abréviations :

- **GRH** : gestion des ressources humaines
- **DRH** : direction des ressources humaines
- **RH** : ressources humaines
- **ANEM** : agence national de l'emploi
- **AWEM** : agence de wilaya de l'emploi
- **ALEM** : agence locale de l'emploi
- **ADS** : agence développement sociale
- **GPEC** : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- **CV** : curriculum vitae
- **CDI** : contrat à durée indéterminé
- **CDD** : contrat à durée déterminé
- **CTT** : contrat de travail temporaire
- **CUI** : contrat unique d'insertion
- **ME** : marque employeur
- **PME** : petite moyenne entreprise
- **EDF** : **électricité de France**
- **GROUPAMA** : société d'assurance mutuelle française
- **SODEXO** : une entreprise multinationale française spécialisée dans la sous-traitance de services.
- **IBM** : international business machine.
- **GDF** : gaz de France.
- **CAE** : contrat d'accompagnement dans l'emploi.
- **SIRH** : système d'information ressources humaines
- **TI** : technologie de l'information.
- **E-REPUTATION** : réputation numérique, sur le Web, sur Internet ou en ligne.
- **ADN** : L'acide désoxyribonucléique.

# Liste des tableaux et figures

## **LISTE DES TABLEAUX :**

N°	Titre	Page
01	cahier de charge du titulaire du poste.	18

## **LISTE DES FIGURES :**

N°	Titre de figures	Page
01	interaction entre stratégie marketing et ressource humaine.	33
03	les trois dimensions de la marque employeur.	35
04	les trois niveaux de culture selon SHEIN	38
05	les déterminants de l'attraction organisationnel MORIN (2006).	53
06	attractivité de l'entreprise	54

# SOMMAIRE

	<b>Page</b>
<b>Remerciement</b>	
<b>Liste des abréviations liste des tableaux</b>	
<b>Listes des figures</b>	
<b>Sommaire</b>	
<b>Introduction générale.....</b>	<b>01</b>
<b>CHAPITRE I : le recrutement</b>	<b>04</b>
<b>Section 1 : généralité sur le recrutement.....</b>	<b>05</b>
<b>Section 2 : processus de recrutement.....</b>	<b>13</b>
<b>CHAPITRE II : la marque employeur</b>	<b>30</b>
<b>Section 1 : émergence de la marque employeur.....</b>	<b>31</b>
<b>Section 2 : la marque employeur et les ressources humaines .....</b>	<b>45</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>60</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	

# **Introduction générale**

# Introduction générale

---

Face aux incertitudes économiques, sociales et technologiques, le capital humain joue un rôle crucial dans la compétitivité et la performance de l'entreprise. La gestion des ressources humaines devient dès lors stratégique dans la mesure où elle contribue à attirer et retenir ce capital ; et participe ainsi à la création de valeur et à la performance de l'entreprise. Au sein de la gestion des ressources humaines, la politique de recrutement fait aujourd'hui partie des outils stratégiques par ses effets directs et indirects sur la performance des entreprises

Le recrutement est un exercice de la gestion des ressources humaines qui revêt une importance primordiale pour l'organisations. Il est considéré comme le départ d'une relation entre le salarié et l'employeur. Il doit donc être effectué de la façon la plus optimale possible afin d'assurer la pérennité de l'entreprise et sa fonctionnalité pour cela l'idéal est d'avoir « **la bonne personne au bon endroit** ».

Le recrutement est le processus par lequel l'entreprise tente d'attirer à elle les ressources humaines nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation. Pour un recrutement efficace ; les entreprise ont besoins de trouvé de nouvelles pratique de recrutement qui leur permette d'attiré les meilleur candidats dont elle a besoin.

La guerre des talents qui sévit dans de nombreux secteurs d'attractivités, La raréfaction de certaines compétences sur le marché du travail, et la prise de conscience des employeurs de la nécessité d'attirer des profils en adéquations avec la culture de leurs organisations, les ont conduit à engager un travail de fond sur le développement et la communication de leurs marque employeurs.

Marque employeur : deux mots qui sont la traduction d'*employer brand*, un concept américain apparu il y a vingt-cinq ans. Le terme *employer branding* fut utilisé pour la première fois lors d'une conférence sur le management en 1990, puis défini de façon académique par Simon Barrow et Tim Ambler en 1998 comme « l'ensemble des bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques fournis par l'emploi et permettant d'identifier l'entreprise en tant qu'employeur ». Cette notion a commencé à se développer comme réponse aux problèmes d'attractivité, de maintien et de fidélisation des ressources humaines.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Marie Claude Cazottes, management de la marque employeur, édition pearson France 2019 page 6

## Introduction générale

---

La marque employeur véhicule une image auprès de ses salariés mais également auprès de ses candidats potentiels, de ses clients, et de l'ensemble de ses parties prenantes. Dès lors, l'entreprise doit faire un effort pour proposer des prestations Ressources Humaines (RH) originales, véritables et même nouvelles, soigner et diffuser son image de marque, séduire les postulants compétents et finalement fidéliser et impliquer davantage ses employés.

Toutes les sociétés ont érigé leurs règles d'organisation et de management, elle a pour mobiliser et développer les ressources de personnel.

En effet, la gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ces besoins en quantité et qualité.

Pour que la qualité de cette dernière s'améliore ; l'évolution des méthodes de recrutement, de gestion de carrière et de compétence est nécessaire. Cette évolution progressive et par moment devancé par l'évolution des attentes des collaborateurs.

Dans ce contexte, être capable d'attirer, de conserver et fidéliser les talons d'aujourd'hui, être capable d'entretenir la motivation de ces recrutes et être flexible pour savoir s'adapté aux évolutions de demain est la préoccupation de chaque entreprise.

A ce stade nous avons effectué notre recherche au sein de l'entreprise publique (économique) SONATRACH qui est une entreprise très importante sur le marché Algérien et elle donne très grande importance à la gestion des ressources humaines notamment au processus de recrutement et de l'image de marque.

Ce qui nous a incités à poser notre question principale

- **Quelle stratégie l'entreprise SONATRACH met elle en place pour attirer et fidéliser ses salariés ?**

Certaines interrogations découlent de cette problématique, à savoir

- quelle sont les indicateur de mesure utilisé pour évaluer l'actif immatériel que représente une marque employeur ?
- Quel processus la SONATRACH suit pour valoriser sa marque employeur et être plus attractif ?

Pour bien mener notre recherche nous avons mis en œuvre deux hypothèses qui sont les suivantes :

- pour attirer et fidéliser les candidats SONATRACH a met en place une marque employeur a son entreprise.
- La SONATRACH prend l'image et le capital marque comme un indicateur de mesure.

## Introduction générale

---

- La stratégie de rémunération comme un indice d'incitation.

Bien qu'il existe plusieurs thèmes nous avons fait notre choix sur la marque employeur : quelles actions mettre en place pour un recrutement efficace ? Pour les raisons suivantes :

- Comme première raison pour le choix de ce thème ; nous trouvons le thème intéressant, nouveau et pas encore traité par les promos précédentes
- Comprendre les différentes actions à mettre en place pour un recrutement efficace.
- connaître l'importance accordée par l'entreprises Sonatrach pour attirer et séduire les nouveaux talents mais également à retenir les salariés déjà en poste.
- Approfondir notre étude sur le développement d'une marque employeur dans le but de nous préparer pour la vie socioprofessionnelle.

Toutes les recherches scientifiques ont un objectif à atteindre, pour cela, nos objectifs sont :

- Dévoiler l'importance donnée au facteur humain par l'entreprise SONATRACH et connaître la méthode utilisée pour recruter et attirer des salariés, et ainsi que la stratégie utilisée par les entreprises pour fidéliser les salariés nouvellement recrutés et déjà en poste.
- Comprendre l'intérêt apporté par le développement d'une marque employeur pour l'entreprise
- La mise en place la marque employeur par le biais d'une communication en adéquation avec les valeurs, la stratégie de l'entreprise, et les besoins en recrutement.

Cette étude, nous permet d'avoir un aperçu plus au moins générale sur l'entreprise algérienne notamment sur l'aspect du recrutement et du développement d'une marque employeur.

Afin de comprendre et d'analyser le processus de recrutement et de la marque employeurs. Nous avons élaboré un plan de travail composé d'une introduction, et deux chapitres. Première chapitre sur le recrutement, deuxième chapitre consacré à la marque employeur.

# **Chapitre I : le recrutement**

# Chapitre I : le recrutement

---

## **Introduction :**

Le recrutement est un processus incontournable dans la vie des entreprises c'est le point de départ de la GRH et sa réussite.

C'est aussi l'ensemble des activités visant à fournir à l'organisation un nombre suffisant de candidats qualifiés, de telle sorte que celle-ci puisse choisir les individus les plus aptes à occuper les postes disponibles et les intégrer dans l'entreprise.

Le recrutement est ainsi une activité essentielle à la fois pour la personne concernée et pour l'organisation. Sa réussite influence le bon fonctionnement du service et de l'entreprise.

Une bonne politique de recrutement, est alors vitale pour l'entreprise. Le recrutement est considéré comme une pratique d'investissement à long terme parce que les ressources humaines c'est l'ensemble de savoir, des talents et des capacités techniques

Pour cela, ce chapitre est divisé en deux sections, la première comprend des généralités sur le recrutement, la deuxième sur les étapes d'un processus de recrutement.

## Section 1 : généralité sur le recrutement.

Le recrutement est parmi les éléments important de la GRH, son rôle est de contribuer de manière efficace à la gestion des emplois et des compétences dans l'entreprise. Pour mieux comprendre cet élément, nous proposons quelque généralité sur le recrutement, nous allons d'abord définir le recrutement puis on parlera de ses objectifs et de ses différentes méthodes.

### 1. définition de la politique de recrutement

La politique de recrutement d'une entreprise est l'ensemble des décision et des actions relatives au choix des moyens permettant d'anticiper et de pourvoir l'ensemble des postes nécessaires à ses besoins , dans une vision a moyens terme et s'inscrivant dans le cadre général de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences , elle-même s'inscrivant dans la stratégie ressources humaines et la stratégie générale de l'entreprise.<sup>1</sup>

### 2. Définition du recrutement

Plusieurs définitions peuvent être accordées la notion du **recrutement**, nous citerons les suivantes :

- A l'origine du terme recrutement désigne l'action de « faire des recrues » pour augmenter le potentiel des armées, recruter dans la rousse signifie « appeler, rassembler des recrues, recruter un régiment » ce n'est que par extension qu'il signifie « engager du personnel ».
- Le recrutement selon **Jean-Marie PERETTI** est « une opération ayant pour but de pourvoir un poste », en d'autre termes, c'est le processus par lequel l'entreprise tente d'attirer à elle les ressources humaines nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation »
- Selon **SEKIOU et ALL** : « le recrutement est une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation, cette activité implique l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de faire en sorte d'attirer un nombre suffisant de candidatures possédant des qualifications et de les motiver face au poste offert ».<sup>2</sup>
- **BLONDIN** comme « une activité qui entraine l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de se préparer, de faire des recherches, d'informer afin

---

<sup>1</sup> Alain gavant, le recrutement, enjeux outils, meilleurs pratique et nouveau standards, éditions Eyrolles 2013, page 34

<sup>2</sup>Sekiou, Blondin, FABI, Bayad, Perretti, alis et chevalier, gestion des ressources humaines, Ed de boeck, 2001 page 227.

d'attirer un nombre suffisant de bonne candidature possédant des qualifications et de la motivation face au poste offert »

Le recrutement est une démarche dont l'objectifs est d'acquisition de ressources compétentes a fin d'occuper un poste vacant dans l'organisation dans le but d'atteindre ses objectifs on suivant une démarche précise.

### 3. Définition d'un poste vacant

La notion d'« emploi vacant » évoque généralement en français une « chaise vide », un emploi inoccupé sur lequel on attend quelqu'un. Or le terme anglais « job vacancy », dont l'« emploi vacant » est la simple traduction, renvoie davantage à la notion de poste « à pourvoir », c'est-à-dire de poste pour lequel on cherche un candidat même s'il est encore temporairement occupé.<sup>3</sup>

### 4. Objectifs du recrutement

Le recrutement est une activité dont l'organisation ont dépend dans l'acquisition des ressources humaines compétente afin d'atteindre ses objectifs fixée

Le processus de recrutement est fortement lié à la stratégie de l'entreprise. Pour cette dernière, le recrutement contribue à atteindre des objectifs clés :

- ✓ Fournir à l'organisation les effectifs et les compétences dont elles auront besoin.
- ✓ Augmenter l'efficacité de l'organisation en particulier de la fonction ressources humaines.
- ✓ Ressourcer l'image de l'organisation comme un bon employeur.
- ✓ Augmenter et accroître la compétitivité de l'organisation
- ✓ Moyen de renouvellement partiel des ressources humaines en termes de comportement, de choix culturels et de technologie.
- ✓ Sélectionner les candidats susceptibles d'occuper les emplois vacants, au meilleur cout possible.
- ✓ Identifier les personnes susceptibles d'occuper des emplois aux meilleurs couts.
- ✓ Elaborer des moyens et des techniques qui permettent à l'organisation de recruter des candidats compétents
- ✓ Assurer une meilleure adéquation possible entre le potentiel individuel (compétence, connaissance.etc.) et les exigences du poste.

---

<sup>3</sup>[https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport\\_Emplois\\_Vacants\\_MAJ070910.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_Emplois_Vacants_MAJ070910.pdf)

## Chapitre I : le recrutement

---

- ✓ Respecter les normes de l'entreprise concernant les programmes d'équité en matières d'emplois et les considérations juridiques et sociales touchant la composition de la main d'œuvre.
- ✓ Réduire les risques de départ négatif des candidats embauchés par l'organisation dont le profil est incompatible avec les valeurs organisationnelles.
- ✓ Inciter les personnes compétentes à poser leur candidature pour un poste donné
- ✓ Augmenter le bassin de connaissances et d'habiletés par l'ajout de nouvelles ressources
- ✓ Augmenter la capacité de l'entreprise de répondre à la demande.

### 5. Les méthodes de recrutement :

Le recrutement peut être effectué par le supérieur hiérarchique par connaissances, ou cooptation et par affichage sur le lieu d'embauche. Il peut aussi être confié à un organisme extérieur on s'adresse alors à un cabinet de recrutement ou à un chasseur de têtes.

Il existe de nombreux moyens de prospection existant :

#### 5.1 Le recrutement interne :

Les gestionnaires des ressources humaines préfèrent cette méthode car le recrutement interne présente plusieurs avantages.

Ce type de recrutement consiste à promouvoir aux postes disponibles, des personnes travaillant déjà au sein de l'entreprise. Ainsi, les frais de recrutement sont faibles et l'employé n'a pas besoin d'intégration particulière étant donné qu'il fait déjà partie de l'entreprise.

Peu coûteuse, cette source de recrutement engendre des effets positifs sur le climat de travail ainsi que sur la motivation des employés. Toutefois, le fait de limiter le recrutement uniquement aux candidatures internes comporte quelques inconvénients. D'abord, il restreint l'apport de sang neuf, d'idées originales ou de nouvelles perspectives. Ensuite, il empêche l'entreprise de pouvoir bénéficier de candidats externes potentiellement plus expérimentés et plus qualifiés<sup>4</sup>

On distingue deux types de mobilités :

- ✓ **Mobilité horizontale** : (ou fonctionnelle) correspond au changement de fonction (entre départements ou services) sans changement hiérarchique.

---

<sup>4</sup>[file:///E:/Guide\\_RH\\_complet.pdf](file:///E:/Guide_RH_complet.pdf) page 24

## Chapitre I : le recrutement

---

- ✓ **Mobilité verticale** : correspond au franchissement de frontières hiérarchiques. Ce type de mobilité est associé à la notion de promotion.
- ✓ **Mobilité géographique** : qui peut être un changement de ville, de région ou de pays
- **Ses outils** :
  - ✓ Organigramme de remplacement
  - ✓ Sources d'emplois et l'intranet
  - ✓ Entretiens annuel d'évaluation
  - ✓ Exploitations de fichier existant (SIRH)
  - ✓ Affichage, note de services, journaux de l'entreprise ;
- **Ses avantages** : il existe différents avantages liés au recrutement en interne
  - ✓ agit alors sur l'implication des salariés en donnant de la reconnaissance et des perspectives valorisantes
  - ✓ moins coûteuse
  - ✓ moins le nombre de candidatures
  - ✓ une fidélisation des talents long terme
  - ✓ véhiculer une image attractive de l'entreprise et de donner à d'autres l'envie de s'y intéresser
  - ✓ l'intégration est également facilitée vu qu'il est déjà familier à la culture de l'entreprise
  - ✓ offre des opportunités d'évolution et crée une source de motivation
  - ✓ Permet une polyvalence des salariés
  - ✓ limiter le turnover et le coût de remplacement en cas d'échec.
  - ✓ stimule la compétition en interne
- **Inconvénients** :
  - ✓ Perçu comme un moyen d'instabilité dans le travail
  - ✓ Le risque de se baser sur les résultats passés du candidat que sur ses aptitudes à remplir le nouveau poste, qui peut entraîner les conflits
  - ✓ Au cas où le salarié recruté en interne ne réunit pas toutes les compétences pour occuper le poste immédiatement, une formation s'impose, cela entraîne une perte de temps et de charge à supporter pour l'entreprise
  - ✓ risque d'arriver à son « seuil d'incompétence ».

- ✓ risque de culture de la promotion interne systématisée (promotion à l'ancienneté par exemple)

### 5.2 Le recrutement externe :

Le recrutement externe : c'est lorsque l'entreprise décide d'engager des personnes qui ne font pas partie du personnel de l'entreprise. Cette méthode permet l'accès à un réseau de candidats plus diversifié. Le recrutement externe génère des idées et des techniques nouvelles, apportant de cette façon, plus de créativité au sein de la société. Les frais de formation sont réduits car généralement, le candidat a déjà les qualifications nécessaires pour le poste.

Voici quelques sources intéressantes de candidatures externes : les anciens employés, les candidatures non sollicitées, les annonces d'offres d'emploi, les institutions d'enseignement, les agences privées, les associations professionnelles, la presse écrite, les magazines spécialisés, les salons et foires de l'emploi, les sites de recherche d'emplois, etc.<sup>5</sup>

Quel que soit le moyen utilisé pour publier une offre d'emploi, elle devra contenir les informations suivantes :

- Brève présentation de la société (mission, produits, services...)
  - Titre du poste à combler
  - Résumé des principales tâches et responsabilités
  - Qualifications, aptitudes ou expériences requises
  - Avantages liés à ce type de poste et au fait de travailler pour l'entreprise
  - Coordonnées de la société selon le mode d'envoi requis
- 
- **Ses outils :**
    - ✓ Les candidatures spontanées
    - ✓ Les concours
    - ✓ Annonces : presse, et l'internet (les réseaux, les sites de recrutement.)
    - ✓ Agence intermédiaire : agence national d'emploi, agence wilaya d'emploi, agence local d'emploi, Agence de Développement Social.
    - ✓ Institutions, cabinet de recrutement
    - ✓ Ecole et organisme de formation comme les universités : proposition des stages directement dans les lieux de formation débouchant souvent sur une offre d'emploi

---

<sup>5</sup>[file:///E:/Guide\\_RH\\_complet.pdf](file:///E:/Guide_RH_complet.pdf) page 25

## Chapitre I : le recrutement

---

- ✓ Cooptation : les DRH de certaines entreprises font appel à leurs propres salariés pour demander à leurs relations un candidat sérieux à leur recommander
- ✓ Journée de portes ouvertes : organiser afin de permettre aux candidats de découvrir les installations mises à disposition de leurs salariés
- **Ses avantages d'un recrutement externe**
  - ✓ Engager des jeunes talents plus aptes à adopter la politique de l'entreprise.
  - ✓ Favoriser l'enrichissement des RH par l'intégration des nouvelles expériences et compétences
  - ✓ Embaucher des professionnels déjà formés
  - ✓ fidéliser ces nouvelles recrues en les faisant grandir grâce à l'expérience et au développement de compétences,
  - ✓ exprimer ses aspirations sur un profil souhaité, compétences, savoir-faire et savoir-être compris.
  - ✓ Enrichir le potentiel interne par un apport de sang neuf
  - ✓ Trouver des candidats conformes aux critères du poste en cas de carence interne
  - ✓ occasion de communiquer en externe sur l'entreprise et ses évolutions
- **Inconvénients :**
  - ✓ Difficulté de collecte de renseignements fiables et précis sur les candidatures issues de l'extérieur.
  - ✓ La marge d'erreurs dans la sélection est plus grande
  - ✓ La durée de l'intégration d'un candidat de l'extérieur est plus longue que celle d'un candidat de l'intérieur.
  - ✓ Le cout de recrutement est plus élevé
  - ✓ Nécessité de procéder à une formation pour le nouveau recruté

### 5.3 e-recrutement :

L'e-recrutement consiste à utiliser des technologies d'information et de la communication dans le processus de recrutement. Il se trouve en 3eme position des outils de recrutement les plus utilisés derrière le réseau professionnel et les candidatures spontanées d'après une étude TNSS offres publiée en 2005. Cependant du point de vue du candidat Internet est le 2e vecteur de recherche d'emploi. Il privilégie les candidatures sur internet au

détriment des candidatures spontanées. Pour plusieurs raisons : la rapidité de la recherche, la possibilité de cibler les recherches...

C'est une méthode de recrutement qui a redéfini le marché de la recherche de l'emploi. Internet permet de traiter des offres mais aussi d'en diffuser de façon décentralisée à moindre coût et en temps réel.

- **Outils**

- ✓ Le site internet de l'entreprise
- ✓ Les jobs bord
- ✓ Les réseaux sociaux
- ✓ Les moteurs de recherche

- **Avantages**

- ✓ Une diffusion plus large de l'offre d'emplois
- ✓ Un meilleur ciblage : vous augmentez vos chances d'atteindre des candidats correspondant vraiment à ce que vous recherchez.
- ✓ Une mise à jour rapide de l'offre
- ✓ Une solution économique et moins coûteuse
- ✓ Accélération du processus de recrutement
- ✓ Une amélioration de l'expérience candidat

### **5.4 Chasseur de tête :**

Cette méthode consiste, sur la base d'un profil bien défini, à aller chercher directement le candidat là où il se trouve.

Il s'agit de procéder avec un maximum de perspicacité, de discrétion, de technique et d'argumentation, afin de convaincre un candidat qui n'est pas nécessairement " demandeur " d'un changement dans son parcours.

L'approche directe est quasiment indispensable dans les cas où les candidats potentiels sont peu nombreux ou très sollicités.

C'est le cas, bien entendu des dirigeants d'entreprises et des cadres supérieurs, mais c'est également le cas de professions rares et très spécialisées ou de missions à propos desquelles le marché est pauvre (par exemple les compétences informatiques et plus particulièrement celles liées aux progiciels de gestion à forte valeur ajoutée).

### 5.5 Candidatures spontanés :

Elles sont en nombre croissant. Elles affluent en particulier dans les grandes entreprises. L'abondance des candidatures spontanées est une mesure de l'image externe auprès de publics ciblés. Les liens avec les écoles et les universités, la participation à des forums dans les établissements d'enseignement renvoient à ce souci d'attirer les diplômés recherchés.

### 6. Les enjeux du recrutement

Le recrutement et la fidélisation des employés, et plus particulièrement des « talents » est un enjeu et un défi de taille pour les professionnels des Ressources Humaines

Nous citerons ici les enjeux qui préoccupent les gestionnaires d'aujourd'hui :

- **Les coûts** : le recrutement est devenu pour les organisations, une procédure longue, complexe et coûteuse. En effet pour certains postes, faire appel à des spécialistes s'avère indispensable, et la période de recrutement s'étend parfois à des semaines, ce qui engendre aux entreprises des dépenses colossales.
- **La technologie** : elle amène parfois à des changements forçant l'organisation à modifier l'ensemble de ses activités. Qu'il s'agisse des réseaux sociaux professionnels ou du matériel utilisé, le monde digital est désormais omniprésent.
- **La marque employeur** : les entreprises travaillent leur marque employeur afin d'attirer les talents et les fidéliser par une stratégie de marketing ressources humaines, attirer les candidats, augmenter la rétention et les satisfactions des collaborateurs en utilisant les techniques du marketing.
- **la gestion** : les exigences et mutations du marché permanentes, exigent une performance constante de l'entreprise ; on fait de la collecte, de l'analyse, de la structuration, bref de la gestion des informations dans toutes les étapes de recrutement ; une nécessité absolue exige des moyens de plus en plus considérables.

### **Section 2 : le processus de recrutement.**

Le processus de recrutement se réfère à l'ensemble des moyens par lesquels on incite des personnes susceptibles d'occuper un poste dans l'organisation à poser leur candidature.

Le processus de sélection est celui par lequel on choisit parmi des candidats celui, ou ceux qui correspondent au mieux aux critères établis. Finalement, l'embauche est le fait d'offrir formellement le travail au candidat recruté et sélectionné.<sup>6</sup>

Le processus de recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines, puisqu'il constitue l'un des principaux leviers de régulations de la main d'œuvre alimentant ainsi l'entreprise des compétences nouvelles dont elle a besoins.

Pour un recrutement réussi, il faut avoir l'appui des spécialistes en recrutement pour combler les postes vacants, et ce de la planification initiale jusqu'à la décision du candidat retenue.

Les étapes du recrutement s'articulent selon le schéma indicatif qui est composé de quatre(4) grandes étapes décomposé en 13 sous étapes :

1. Définition du besoin
2. Recherche des candidats
3. Sélection des candidats
4. Concrétisation

---

<sup>6</sup> M.C BALAID GUIDE PRATIQUES POUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.EDITION PAGE BLEUE 2009.  
PAGE 22

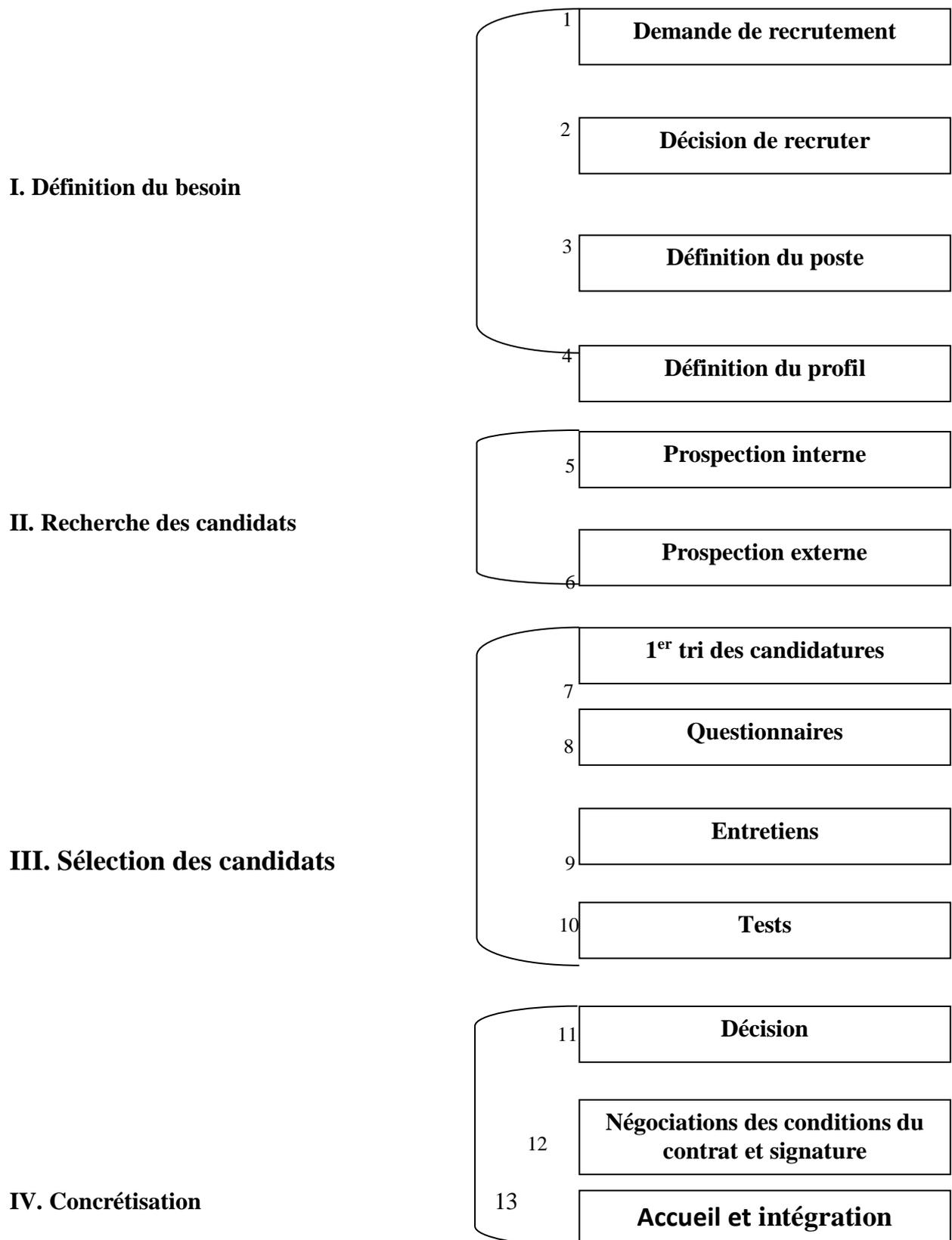


Schéma : les étapes du recrutement.<sup>7</sup>

<sup>7</sup>Jean Marrie-Peretti, gestion des ressources humaines, 19<sup>ème</sup> édition Vuibert Paris 2013, page 63

## 1. Etapes 1 : définition du poste

La première étape du processus de recrutement consiste à l'expression de la demande de recrutement, décision de recruter, définition du poste, définition du profil.

### 1.1 L'expression de la demande de recrutement

La demande de recrutement émane en règle générale du responsable hiérarchique directement concerné. L'origine de la demande peut-être un remplacement du fait d'un départ, d'une mutation ou d'un besoin supplémentaire.<sup>8</sup>

La GPEC est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, en fonction des contraintes de l'environnement et des choix statistiques de l'entreprise. Elle permet de gérer de manière proactive le côté dynamique des besoins en effectifs et en compétences en prenant en compte les ressources et besoins de l'entreprise en termes d'emplois et compétence. et cela en mettant en adéquation les ressources et les besoins immédiat et futures de l'entreprise.<sup>9</sup>

### 1.2 Décision de recruter

Avant de lancer les préparations de recrutement, il est nécessaire de vérifier l'opportunité de la demande, toutes les solutions et possibilité d'amélioration de la productivité, et de réorganisations du travail ainsi que la répartition des tâches et service ont été analysées et étudié avant de préciser la tache ou emplois du nouveau recrue.

Les solutions alternatives (travail temporaire, stagiaire, contrats à durée déterminée; personnel mis à la disposition par une entreprise; sous-traitance; etc.) sont également envisagées.<sup>10</sup>

La décision de recrutement est généralement prise au niveau hiérarchique supérieur.

### 1.3 Définition du poste

Il ne peut y avoir de recrutement sans une bonne définition du poste à pourvoir. Une mauvaise définition du poste peut-être une cause fatale de l'échec de cette opération de recrutement.

---

<sup>8</sup>PDF cours GRH

<sup>9</sup> Jeans Marrie Peretti, op cité page 62

<sup>10</sup> Jeans marrie Peretti, op cité page 65

## Chapitre I : le recrutement

---

Cette opération poste permet de déterminer les aspects importants tel que, les activités, les tâches, les devoirs, et les responsabilités propres à l'emploi, ainsi que la nature et les conditions de travail.

L'analyse du poste se réalise méthodiquement par l'observation, l'entretien, le questionnaire, la méthode des incidents critiques, conférence technique.

La définition du poste permet de tracer le profil du candidat susceptible de tenir le poste, de s'adapter au contexte et d'évoluer dans l'entreprise. Bruno Legrix De La Salle constate que « la grande majorité des erreurs de recrutement est due à une mauvaise définition du poste ».

La définition du poste consiste habituellement en deux parties : une description du poste et un cahier des charges pour le futur titulaire. Pour décrire le travail, il faut se poser deux questions :<sup>11</sup>

- Quels sont les principaux rôles et responsabilités du poste ? La réponse à cette question constitue la description du poste. Cette dernière donne les grandes lignes du poste et ce que l'on attend de la personne qui l'occupe. Elle indique aussi comment le poste s'inscrit dans le reste de l'organisation
- De quelles compétences et qualités la personne aura-t-elle besoin pour assumer ce poste ? La réponse à cette question constitue le cahier des charges de la personne. Ce dernier définit le type de personne requis et joue un grand rôle dans le processus de sélection des personnes admises à un entretien. Il est important que les exigences inscrites dans le cahier des charges de la personne soient directement liées aux besoins du poste. Si les exigences sont supérieures à celles qui sont réellement requises pour le poste, quelqu'un pourrait être déçu et malheureux dans un nouveau poste quand il découvre qu'il ne peut pas pleinement utiliser ses dons.

### ✓ Description du poste

Réfléchissez aux principaux rôles et responsabilités qu'implique le poste. Ensuite, rédigez une description de poste sur cette base. Ci-dessous, nous vous proposons une structure de description de poste<sup>12</sup>

- **Principale objectif du poste :** Deux phrases maximum indiquant pourquoi le poste existe. Par exemple, l'objet du poste pour un administrateur pourrait être : « Fournir un soutien administratif au Directeur des finances »

---

<sup>11</sup>C. Willianson, G. Colvin et A. McDonald ; gestion des ressources humaines, édition Tearfund 2008 page 36

<sup>12</sup>C. Willianson, G. Colvin et A. McDonald ; gestion des ressources humaines, Edition Tearfund 2008

- **Hierarchie/position dans l'organisation** : Cela indique comment le poste s'inscrit dans l'organisation. Dans quel service le poste sera-t-il basé ? Qui sera le supérieur hiérarchique de la personne occupant le poste ? Le poste implique-t-il la gestion d'autres membres du personnel ? Dans l'affirmative, de quel personnel ? Avec qui le titulaire du poste travaillera-t-il étroitement ? Cette section devrait également mentionner les décisions que le titulaire du poste peut prendre sans en référer à son supérieur hiérarchique, comme : Peut-il recruter et renvoyer du personnel ? Combien peut-il dépenser ou permettre à d'autres membres du personnel de dépenser ? Peut-on lui confier des fonds ? Dans l'affirmative, de quel volume de fonds est-il responsable ?
- **Contenu du poste** : Cette section est utilisée pour identifier les principales activités du poste. Huit activités principales au maximum devraient être données. Elles devraient être classées par ordre de priorité relativement au temps que passera le titulaire du poste sur chacune d'elles, en commençant par l'activité réclamant le plus de temps. Cette section pourrait ne pas être nécessaire quand il n'y a qu'une activité majeure
- **Devoirs et responsabilité** : Sous chaque activité principale, énumérez les devoirs et responsabilités spécifiques. Commencez chaque devoir ou responsabilité par un verbe. L'encadré ci-dessous donnant une liste de verbes pourrait être utile. Il n'est pas nécessaire de donner une description de la façon dont le travail doit être fait.

✓ **cahier de charge du titulaire du poste**

Cette partie du profil de poste est utilisée pour apprécier si une personne possède les qualités et l'expérience appropriées pour le poste. Le tableau 1 peut être utilisé pour le cahier des charges du titulaire du poste.<sup>13</sup>

- La colonne « Essentiel » contient les qualités et l'expérience minimum requises pour le poste. Tous les candidats devraient être jugés par rapport à elles. Si certaines d'entre elles ne sont pas satisfaites par le candidat, ce dernier pourrait ne pas être pris en considération pour le poste
- La colonne « Souhaitable » énumère les qualités et l'expérience qui ne sont pas nécessaires pour le poste mais qui seraient utiles. Si de nombreux candidats satisfont les exigences essentielles, la colonne « Souhaitable »

---

<sup>13</sup> C. Willianson, G. Colvin et A. McDonald ; gestion des ressources humaines, édition Tearfund 2008, p37

## Chapitre I : le recrutement

peut être utilisée pour identifier un plus petit nombre de candidats qui peuvent être conviés à un entretien.

**Tableaux N°1 : cahier de charge du titulaire du poste <sup>14</sup>**

	<b>essentiel</b>	<b>Souhaitable</b>
<b>Qualifications :</b> C'est le degré d'éducation formelle qui permettrait à quelqu'un de remplir le rôle efficacement	Inscrivez ici les qualifications essentielles pour le poste.	Inscrivez ici les qualifications qui seraient utiles pour le poste.
<b>Expérience :</b> C'est la quantité d'expérience pertinente qui permettra à quelqu'un de bien remplir son rôle. Soyez aussi spécifique que possible. Par exemple, un Coordinateur de projet d'eau et d'assainissement pourrait nécessiter une expérience en qualité d'ingénieur en hydrologie et assainissement ayant travaillé sur des puits creusés à la main dans un contexte communautaire	Inscrivez ici l'expérience essentielle pour le poste	Inscrivez ici l'expérience qui serait utile pour le poste.
<b>Compétences et aptitudes :</b> Il s'agit de compétences dans des domaines tels que la communication, les présentations et l'informatique, les langues étrangères, les compétences en matière de hiérarchisation prioritaire des tâches, d'organisation et d'administration. Les aptitudes seraient la capacité de résister à la pression, de travailler en équipe, de prendre des initiatives et de travailler avec d'autres personnes	Inscrivez ici les compétences et aptitudes essentielles pour le poste.	Inscrivez ici les compétences et aptitudes qui seraient utiles pour le poste
<b>Qualités personnelles :</b> Ce sont les aspects du caractère d'une personne, comme la maturité dans sa foi chrétienne, le fait qu'elle soit d'un abord facile ou non et celui qu'elle soit accommodante ou non	Inscrivez ici les qualités personnelles essentielles pour le poste	Inscrivez ici les qualités personnelles qui seraient utiles pour le poste.

**Source :** Williamson, gestion des ressources humaines, 2008

<sup>14</sup>C.Williamson, G.Colvin et A. McDonald ; gestion des ressources humaines, Edition Tearfund 2008, p 38

## 1.4 Définition du profil

La définition du profil est très importante et se fait à partir de la description du poste. Rédiger le profil du poste consiste à définir les activités liées à l'emploi, la rémunération prévue et l'établissement du profil candidat recherché. De même les exigences de base doivent-êtré classifiées : la formation et l'expérience souhaitées.

Dans cette étape il est très important de bien définir le profil car certaines compétences vont-êtré plus importante que d'autres.

La définition du profil peut êtré considéré comme la première étape d'une gestion des carrières, cette étapes amène à décrire le candidat « idéal ». la description du profil du candidat doit êtré objectif.

Une fiche de fonction comprend en général trois rubrique

- ✓ **La mission confiée.** : autrement dit, les fonctions et les tâches à accomplir .Cette rubrique reprend, entre autres, les buts et les finalités du poste, le niveau hiérarchique, les missions
- ✓ **Les compétences nécessaires** : La fiche distingue les compétences transverses, nécessaires pour les emplois, de ce niveau ou dans cette fonction, et les compétences spécifiques propres au poste.
- ✓ **Le profil du candidat** : Il est défini, notamment, en termes de savoir agir (que doit savoir et savoir faire le candidat), de vouloir agir (les éléments de motivation attendus) et du pouvoir agir (type de personnalité attendue).

La grille d'évaluation du profil du candidat permet de dresser le profil du candidat recherché. Il s'agit de déterminer les critères essentiels que le candidat doit posséder. Ensuite il importe de spécifier les caractéristiques du candidat idéal afin de faciliter l'étape de la sélection. L'exemple donné correspond à un poste d'analyste en technologie de l'information. (**Voir annexe N°1**)

## 2. Etapes 2 : la recherche des candidats

La recherche des candidats consiste à une prospection en interne qui veut dire de mobiliser les ressources humaines dont il dispose en interne ou externe de l'entreprise s'il souhaite acquérir ou renouveler ses compétences et cela dépend des politiques d'emplois et des caractéristiques du poste vacant.

## 2.1 Prospection interne

Les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise dans le cadre des politiques de mobilité interne. Dans le cadre de la politique de promotion interne un dosage entre recrutement externe et promotion interne est souvent retenu. Le recrutement externe intervient généralement en l'absence de possibilité de recrutement interne.<sup>15</sup>

A ce processus de mobilité interne il est nécessaire d'appliquer la même méthodologie dans la démarche et surtout la même rigueur qu'à une procédure externe.<sup>16</sup>

L'expression recrutement interne est fréquemment utilisée pour souligner que même les salariés de l'entreprise peuvent avoir la possibilité de postuler et doivent affronter les différentes étapes de la procédure que les postulants externes.

Le recrutement interne offre en effet des avantages réels,

Ce type de recrutement interne est le premier à adopter en raison de plusieurs avantages :

- candidat est connu, et ne pose pas de problème d'intégration et d'insertion.
- Le candidat est immédiatement opérationnel, il ne nécessite pas de temps d'accueil et de formation de préparation à la vie professionnelle.
- temps de formalisation et d'intégration réduits,
- économie de coûts d'un recrutement externes,
- stimulations des salariés à développer leurs compétences,
- un risque d'erreurs réduit.

Néanmoins, ce mode recrutement n'est pas sans inconvénients :

- Problème d'augmentation de salaire.
- Le candidat, ancien salarié n'apporte rien de nouveau à l'entreprise.
- Son ancienneté ne le motive pas à s'investir dans le travail c'est le problème de la routine.
- C'est une occasion de moins pour l'entreprise pour rajeunir son personnel

## 2.2 Prospection externe

Lorsque les compétences recherchées ne sont pas présentes ou disponibles à l'intérieur de l'organisation celle-ci a la possibilité de se tourner vers le recrutement externe.

La recherche des candidats externes renvoie :

---

<sup>15</sup>Jean Marrie-Peretti, gestion des ressources humaines, 19<sup>ème</sup> édition Vuibert Paris 2013. page 67

<sup>16</sup>François Petit, bien réussir son recrutement, éditions DEMOS France 2000 page 33

## Chapitre I : le recrutement

---

- ✓ Au souci d'enrichir le capital interne par l'apport de sang nouveau et/ou de rajeunir la pyramide des âges
- ✓ A l'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché, il peut s'agir des postes du bas de l'échelle, de postes débutants ou postes très particuliers impliquant un cursus original, l'émergence et le développement de certaines fonctions favorisent les recrutements externes.<sup>17</sup>

La rédaction de l'annonce de l'offre d'emplois est une retranscription de la définition du poste et du profil recherché. Elle doit donc être rédigée de façon à attirer l'attention des meilleurs candidats. Elle doit être suffisamment claire et précise pour éviter que l'entreprise soit submergée d'offres d'emplois ne correspondant pas à ses besoins. et peut se faire via différents supports, annonce, les réseaux sociaux, l'approche directe, cooptation, ...etc.

Dans un contexte de la rareté de la main d'œuvre, les dirigeants doivent faire valoir les avantages de leur société pour attirer les meilleurs candidats. Dans l'offre d'emploi, l'entreprise doit faire état des incitatifs qui feront que le candidat recherché choisira de postuler.

---

<sup>17</sup>Jean Marrie-Peretti, gestion des ressources humaines, 19<sup>ème</sup> édition Vuibert Paris 2013, PAGE 68

### Exemple de modèle d'offre d'emplois<sup>18</sup> :

#### **logo et nom de l'entreprise**

#### **poste d'analyste en technologie de l'information(TI)**

jeune entreprise innovatrice établie depuis 1999, (Nom de l'entreprise) conçoit des programmes informatiques destinés à la réalisation cinématographiques. Chef de file dans son domaine sur le plan national, l'entreprise est en pleine expansion.

Nous sommes présentement à la recherche d'un analyste en TI qui aura pour fonctions principales la construction, la modification et l'application des normes de programme informatiques.

#### **Qualifications requises**

- Ingénieur en informatique et
- Deux ans d'expérience en informatique

#### **Caractéristique recherchées**

- Connaissance informatique liées au système Linux
- Connaissance des outils d'analyse à ce poste
- Bilinguisme (atout)

Les candidats intéressés devront faire parvenir leur curriculum vitae au service du personnel avant le 10 mars :

- Par courriel, à (email)
- Par télécopieur, au (000 00 00 00)
- Par la poste, à l'adresse suivante :

#### **Nom de l'entreprise**

Service du personnel

Adresse

**Source : guide pratique pour la gestion des ressources humaines**

---

<sup>18</sup> M.C. BELAID, guide pratique pour la gestion des ressources humaines, édition page bleues Alger 2009

### 3. Etape 3 : sélection des candidatures

La phase de sélection des candidatures est une phase délicate largement consommatrice de temps. Cette étape consiste à choisir et évaluer parmi un grand nombre de candidats celui que l'on considère comme le plus qualifié et le plus compétent, ayant l'habileté de fournir un rendement satisfaisant dans un poste donné.

La sélection, en tant que processus est généralement effectuée en quatre étapes telle que : le 1<sup>er</sup> tri des candidatures ou la présélection qui consiste à analyser les formulaires de demandes d'emploi et les CV (curriculum vitae) ; les questionnaires, suivi de l'entretien de sélection qui est réalisé par les responsables du service ressources humaines et les supérieurs, et pour terminer des tests de recrutement visant à évaluer certaines caractéristiques des candidats.

#### 3.1 1<sup>er</sup> tri candidatures.

La sélection débute par l'analyse des CV. Il comprend tous les éléments nécessaires pour avoir une idée de l'adéquation de la candidature au profil requis. 90% des réponses sont à ce stade, souvent éliminées, cette première sélection doit éviter toute discrimination<sup>19</sup>.

La sélection des CV est cruciale car elle intervient en amont et elle doit garantir que les meilleurs candidats n'ont pas été éliminés, il faudra nécessairement les considérer une à une pour ne pas manquer un candidat intéressant.

Une première élimination se fait sur des critères relativement simples tels que l'absence d'éléments demandés, mauvaise présentation qui reflètent a priori des candidats peu motivés ou peu sérieux, cette approche ne permet d'éliminer qu'un petit nombre de dossiers, afin de limiter le nombre de candidats pour la suite du processus.

Le responsable de la sélection s'appuie, pour étayer son premier choix, sur des critères essentiellement factuels. Ce sont les faits contenus dans les CV qui le complètent tels que :

- ✓ Le type de formation et diplôme obtenu ou pas
- ✓ Le type et la durée d'expérience professionnelle
- ✓ Age et sexe, langue<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup>Jean-Marie Peretti, gestion des ressources humaines, 19<sup>ème</sup> édition Vuibert Paris 2013

<sup>20</sup>François Petit, bien réussir son recrutement, éditions DEMOS France 2000

Après cette étape, il est souhaitable de se pencher sur l'étude de la lettre de motivation qui permet de mettre en avant des atouts et d'inciter le recruteur à recevoir le candidat en entretien.

La grille de sélections des curriculums vitae grille permet de faire une première sélection en fonction de la pertinence de la lettre de présentation ainsi que de l'éloquence du curriculum vitae. (Voir annexe N°2)

### 3.2 Le questionnaire :

Le questionnaire permet à l'entreprise de réunir sur les compétences et la personnalité du candidat, les éléments qui lui sont nécessaire de façon précise et identique. Ce questionnaire est souvent adressé et rempli « en ligne ». <sup>21</sup>

Le questionnaire d'évaluation est un formulaire que le candidat doit remplir. Il permet de réunir des éléments d'informations plus complètes et plus précises sur le candidat, de vérifier la conformité des renseignements indiqués sur le curriculum vitae et de préparer l'entretien d'évaluation. Ce questionnaire est analysé généralement par le chef de service personnel avant l'entretien d'évaluation.

Tous les candidats sont soumis aux mêmes cadre et aux mêmes questions, leurs repenses deviennent aussi plus faciles à comparer.

L'analyse du questionnaire et du curriculum vitae permet de convoquer les meilleurs candidats pour un entretien, outil d'évaluation le plus largement utilisé dans le processus de recrutement

### 3.3 L'entretien

L'entretien constitue l'étape clé de la procédure de recrutement. Il est donc particulièrement nécessaire que ces entretiens soient bien préparés, que les difficultés psychologiques et matérielles soient prises en compte.

L'entretien de recrutement à un double but

- ✓ Informer le candidat sur l'entreprise, sa stratégie, les profils recherchés, les perspectives offertes et le poste à pourvoir ainsi que ses caractéristiques.
- ✓ Lui permettre de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'information sur son passé professionnel, ses expériences, qualités relationnelles et managerielles, etc. c'est

---

<sup>21</sup>Jean Marrie-Peretti, gestion des ressources humaines, 19<sup>ème</sup> édition Vuibert Paris 2013

## Chapitre I : le recrutement

---

location pour le candidat de défendre ses points de vue et ses expériences avec des arguments convaincant<sup>22</sup>

Un entretien de recrutement peut-être :

- ✓ **Fortement structuré** : il s'agit d'une liste de question précises posées au candidat, cette formule facilite la comparaison être postulant ; mais souvent vécu comme un interrogatoire policier.
- ✓ **Semi structuré** : discussion qui donne beaucoup de latitude au candidat pour s'exprimé sur des sujets précis déterminés à l'avance, portant sur l'expérience passée, la formation... ; c'est la forme la plus utilisée car' elle permet au candidat de mettre en valeur ses aptitudes pour le poste et ses motivations
- ✓ **Totalement libre** : le candidat est invité à s'exprimé en toute liberté sur les sujets qui lui paraissent t important. <sup>23</sup>

Si les informations recueillies correspondent aux critères de sélections retenus, l'intérêt de la candidature peut-être apprécié.

L'objectif finale de l'entretien est de déterminé le réel intérêt du candidat pour l'emploi ou pour l'entreprise ; est-il prêt à prendre des risques mesures ou à accepter des challenge ?

Mettre le candidat en position de ne pas accepter le poste est souvent une bonne méthode pour juger de sa motivation.

### 3.4 Teste.

Les tests de sélections sont quasiment incontournables pour les candidats retenus à l'issue des phases précédentes.

Ce sont des tests psychotechniques qui permettent d'évaluer et de comparer entre les candidats pour sélectionner enfin de compte les meilleurs. Leur objectif est double :

- Pour apparaitre les points faibles éventuels pouvant constituer des contre-indications pour le poste.
- Classer les aptitudes des candidats parmi lesquels choisir.

---

<sup>22</sup>Jean Marrie-Peretti, gestion des ressources humaines, 19<sup>eme</sup> édition Vuibert Paris 2013 PAGE 73

<sup>23</sup> Bernard Martory, gestion des ressources humaines, pilotage social et performance 8<sup>eme</sup> Edition, DUNOD PARIS 2013 page 67

# Chapitre I : le recrutement

---

Les tests peuvent être classés en plusieurs catégories :

- ✓ **Les tests d'aptitudes** : ils donnent lieu à des mesures précises, et ont en générale une valeur prédictive concernant l'efficacité requise sans l'activité considérée. Ces tests visent à mesurer les capacités d'observation, de synthèse, de raisonnement, d'adaptabilité du candidat
- ✓ **Les tests de personnalité** : ils visent à cerner la personnalité du candidat. Ces tests visent aussi à mesurer des capacités particulières nécessaires pour réussir dans certains emplois : mémoire, capacité d'analyse, aisance verbale...
- ✓ **Tests de situation** : ils visent à intégrer les éléments de la tâche et ceux de la personnalité. Autrement dit ces tests visent à cerner le caractère, la sociabilité, l'ambition, le dynamisme du candidat.
- ✓ **Les tests de connaissances générales** : ce sont des examens théoriques écrits ou oraux portant sur la culture générale du candidat.
- ✓ **L'essai** : les candidats retenus suite aux tests sont soumis à une période d'essai qui peut prendre la forme d'un contrat à durée déterminée ou d'une période de stage. durant cette période le stagiaire ou le contractuel est évalué par son supérieur hiérarchique direct qui doit noter tous les incidents critiques (absences, retardent) ainsi que les point forts et les qualités de sa personnalité et de ses compétences dans le travail.

L'utilisation des tests; notamment de personnalité; suscite des questions portant sur :<sup>24</sup>

- ✓ leur validité : le test ne mesure ce qu'il souhaite mesurer qu'avec une marge d'incertitude élevée. Cette marge s'accroît faute d'une adaptation et d'un étalonnage permanents ;
- ✓ leur caractère statique : le test est une photographie à un moment précis.
- ✓ leur fondement scientifique parfois limité (graphologie; morphopsychologie; astrologie) ;
- ✓ leur capacité prédictive.

## 4. Etape 4 : concrétisation

Après que le candidat sélectionné, il doit subir à la finalisation de cette sélection qui passe par des différentes étapes :

---

<sup>24</sup>Jean Marrie-Peretti, gestion des ressources humaines, 19<sup>eme</sup> édition Vuibert Paris 2013 page 74

### 1.4 .La décision :

Une fois que les entretiens et les tests éventuels achevés, les services internes ou le cabinet externe chargé du recrutement et le responsable hiérarchique demandeur des candidats retenus, la décision finale est généralement prise par le responsable hiérarchique à partir de l'ensemble des données recueillent.

La prise de décision repose sur cinq dimensions :

- Les compétences (éducation, formation, préparation, pratique, savoir-faire et expérience)
- Les caractéristiques personnelles (savoir-être)
- La motivation (attitudes comportement, réactions lors de l'entretien)
- La faculté d'adaptation (la perception de soi-même et celle des autres permet de préciser les chances d'intégration dans l'organisation et la compatibilité avec les membres de l'équipe).
- Les références.

### 4.2 La négociation d'engagement :

La négociation porte essentiellement sur le montant et les éléments qui constituent la rémunération globale. Dans un souci d'équité interne, la proposition doit prendre en compte les rémunérations actuelles dans l'entreprise.

Le candidat retenu reçoit, lors des négociations d'engagement, le compte rendu de l'appréciation portée sur lui, comprenant notamment le pronostic justifiant la décision, comme les réserves qui ont pu être faites à ce sujet.

La signature du contrat marque l'accord des deux parties.

#### ✓ **Signature du contrat**

Une directive européenne impose aux entreprises l'obligation de délivrer au salarié, dans les deux mois suivant l'embauche, un document indiquant l'identité des parties, le lieu de travail, le titre du salarié ou la description sommaire du travail, la date de début du contrat, les divers éléments du salaire et la périodicité du versement, la durée du travail journalière ou hebdomadaire.( voir annexe N°3)

### ✓ Informer les candidats non retenus

Il faut informer les candidats qui n'ont pas été retenus dès que le candidat retenu a accepté le poste. Cette pratique démontre que l'entreprise respecte l'ensemble des personnes qui offrent leurs services et les incite à continuer de s'intéresser à l'organisation.

Les notes d'entretien et les tests effectués par les candidats non retenus devraient être conservés dans un dossier aussi longtemps que la loi l'exige. Ce dossier peut être utile si la décision est contestée par le candidat ou si le candidat demande un retour d'information sur son entretien.

### 4.3 Accueil et intégration

La procédure d'accueil est très importante et les pratiques. Après la signature du contrat au salarié d'obtenir des informations sur la société et le service du personnel, sur son service d'accueil et sur son poste. Par exemple, faire une visite de lieux de travail, la réussite de l'intégration repose sur la qualité des procédures d'accueil de l'entreprise et du suivi de l'adaptation.

La période d'intégration dure plus longtemps que la période d'accueil. On constate le départ des nouveaux embauchés, juste après la période d'essai, c'est-à-dire que le suivi de l'intégration doit s'entendre sur une longue période avant que le nouveau salarié n'entre dans les systèmes d'appréciation générale.

L'étape d'intégration est primordiale et conditionne largement la réussite du recrutement. C'est au manager du nouveau collaborateur qu'incombe la lourde responsabilité de cette phase d'intégration. La direction des ressources humaines DRH peut toutefois fournir une aide importante en mettant en place des outils de suivi de la période d'essai et d'intégration. Il est important de comprendre les motivations respectives du manager et du nouveau collaborateur lors de cette période d'intégration.

### **Conclusion.**

Les succès du recrutement peuvent très bien dépendre non pas par les compétences techniques du future titulaire, mais aussi de sa capacité à s'intégrer dans une culture organisationnelle de son équipe à respecter les autres départements, à avoir une relation positive avec son supérieur ou ses collaborateurs.

Le politique recrutement est généralement dépendant de la stratégie du développement de l'organisation et des modifications qui surviennent dans son environnement.

Le processus de recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines, puisqu'il constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main d'œuvre alimentant ainsi, l'entreprise des compétences nouvelles d'ont, elle a besoin.

Le choix d'un candidat est effectivement une affaire trop sérieuse, pour laisser la place à trop d'improvisation. Les entreprises ont été conduites progressivement à mesurer l'enjeu et les conséquences de leurs choix, et l'on comprend mieux aujourd'hui le luxe de précautions dont s'entourent certains d'entre elles lorsqu'elles procèdent à des recrutements.

Le recrutement est certainement, au sein de la gestion des ressources humaines, la pratique la plus sujette à débat et ce.

Le recrutement est donc bien plus qu'une simple pratique de gestion. Passage obligé dans la relation entre individu et entreprise, processus concret par lequel se jouent les grands équilibres entre l'offre et la demande d'emploi, il est porteur d'enjeux très lourds.

Le choix d'un candidat est effectivement une affaire trop sérieuse, pour laisser la place à trop d'improvisation. Les entreprises ont été conduites progressivement à mesurer l'enjeu et les conséquences de leurs choix, et l'on comprend mieux aujourd'hui le luxe de précautions dont s'entourent certains d'entre elles lorsqu'elles procèdent à des recrutements.

## **Chapitre II : La marque employeur**

## Chapitre II : la marque employeur

---

### Chapitre 2 : la marque employeur

Etre capable d'attirer et de conserver les talents d'aujourd'hui, être capable d'entretenir la motivation de ces recrues en accord avec les habitudes de chaque génération de collaborateurs et être flexible pour savoir s'adapter aux évolutions de demain, telle est le défi de toute organisation.

La marque employeur apparaît comme une nouvelle approche de la gestion des ressources humaines qui permet aux entreprises de répondre aux problématiques d'attractivité et de fidélisation des salariés.

La marque employeur représente un outil important pour les professionnels en ressources humaines afin d'attirer et de recruter les meilleurs candidats. Elle favorise également l'engagement des employés à l'égard des valeurs et des objectifs organisationnels.

La valorisation de la marque employeur est devenue un impératif pour chaque recruteur. Il est essentiel de fidéliser ses salariés afin de limiter les risques de turnover. Il faut donc développer la marque employeur.

L'objectif du présent chapitre est d'apporter un éclairage sur cette nouvelle approche ; l'émergence de la marque employeur et la marque employeur en gestion des ressources humaines.

## Chapitre II : la marque employeur

---

### Section 1 : émergence de la marque employeur

Cette section a permis de porter un regard sur la marque employeur, son émergence son évolution et pour mieux pour mieux comprendre cet élément nous allons définir la marque employeur et ses dimensions et aussi les concepts cœur et associés a la marque employeur puis nous allons citer les finalités, avantage et objectif de la marque employeur.

#### 1. L'émergence de la marque employeur (le marketing ressources humaines).

Aujourd'hui, dans un marché qualifié de raréfaction des ressources humaines, Le mariage entre marketing et GRH devient une affaire inévitable. Les entreprises sont amenées non seulement à optimiser leurs ressources humaines, mais également à utiliser des techniques du marketing vers une logique de client-employé considérant ainsi le salarié comme un individu à part entière.

Selon Philip Kotler, le marketing « est l'ensemble des techniques et études d'applications qui ont pour but de prévoir, constater, susciter, renouveler ou stimuler les besoins des consommateurs et adapter de manière continue l'appareil productif et commercial aux besoins ainsi déterminés».<sup>1</sup>

On voit aussitôt que le marketing s'applique dès lors qu'il y a un échange entre deux parties. Partant de la même logique, la GRH correspond aussi à un échange entre le salarié et l'employeur d'ici, il paraît logique de parler du marketing RH.

Le marketing ressources humaines a été évoqué pour la première fois par Simon Barrow lors d'une conférence sur le management en 1990 sous deux termes anglo-saxons « *employer brand* », puis défini de façon académique par Simon Barrow et Tim Ambler dans le journal de brand management en 1996. Cet article constitua la première tentative visant à appliquer les techniques du management de marque « *le marketing* » au management des ressources humaines.<sup>2</sup>

A la fin des années 1990, le concept éveille en France un vif intérêt chez certains professionnels de la communication de recrutement. Précurseur Didier Pitelet, pressent le fort potentiel de cette nouvelle composante du marketing de l'entreprise et dépose l'expression « *marque employeur* » en 1998. Il faut dire que le contexte économique et le marché français

---

<sup>1</sup> Serge panczuck, Sébastien point, enjeux et outils du marketing RH édition EYROLLRS, PARIS 2008, page2

<sup>2</sup>Simon barrow, richard mosley, the employer brandbringing the best of drand manager to people atwork, Edition johnwiley, england 2005, page 27

## Chapitre II : la marque employeur

---

se prêtent merveilleusement, à l'approche des années 2000, au développement de cette marque pas tout à fait comme les autres.

De ces faits, il semble intéressant de repenser la gestion des ressources humaines, afin de s'adapter aux nouveaux aléas du marché du travail. Dans une perspective visant la fidélisation des salariés actuels et futurs, la fonction Rh montre une appétence pour les outils du marketing dans la pratique de sa mission.

### 2. Evolution de la marque employeur

En dix ans, la marque employeur est passée d'un sujet de congrès de DRH à une stratégie de communication corporate qui utilise tous les leviers du marketing.

12 ans après la création du concept, la Marque Employeur a définitivement tourné le dos à la communication RH (dimension très restrictive, et souvent réduite uniquement à la communication de recrutement) pour englober une véritable logique de posture employeur. Cela devient un enjeu de gouvernance (PITELET).

Bien que l'on parle déjà de guerre des talents dès 1997, les projets de marque employeur des entreprises se limitent souvent à des activités traditionnelles de ressources humaines comme le recrutement, la communication, la motivation et la rétention. En 2001, Dell et Ainspan<sup>10</sup> introduisent la notion d'engagement des employés à travers la marque.<sup>3</sup>

Selon Serge Pancsuch et Sébastien Point, le marketing ressources humaines n'est pas seulement le fruit de l'union entre le marketing ressources humaines, il possède également une dimension stratégique.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup>Agnès duroni, thèse professionnelle, de la marque employeur aux nouveaux enjeux ressources humaines, HEC Paris 2011 page 30

<sup>4</sup>Serge panczuck, Sébastien point, enjeux et outils du marketing RH édition EYROLLRS, PARIS 2008, page 48

## Chapitre II : la marque employeur



**Figure 1 : interaction entre stratégie, marketing et ressources humaines**

Progressivement, les entreprises accordent de l'importance à figurer dans les classements employeur. Il s'agissait, en effet, de mieux répondre aux attentes des collaborateurs, mais aussi de séduire les futurs collaborateurs en mettant en avant les plus beaux atouts de l'entreprise.

La marque employeur propose en effet cette logique de cohérence entre les différentes actions internes et externes grâce à un message commun et à la diffusion d'un projet lisible par toutes les parties prenantes

En tous les cas, en théorie La marque employeur est aujourd'hui au cœur des enjeux de réputation des grandes entreprises. Elle apparaît dans les stratégies RH et dans les organigrammes des grands groupes. Ces derniers se sont, en effet, enrichis d'une nouvelle fonction : Directeur ou Responsable de la marque employeur.

### 2.1 L'application des piliers du marketing mix aux ressources humaines

Serge Panczuck et sébastien Point ont ainsi mis en avant une déclinaison des quatre piliers du marketing mix (produit, prix, place et promotion) applicable aux RH.<sup>5</sup>

- **Produit** : devient « savoir définir son expérience collaborateurs » : recrutement, stabilité, qualité de vie au travail par exemple.
- **Prix** : devient « être capable de définir son prix » : cout financier direct et indirect cout induit (risque) et cout transféré (impact sur équipe).

<sup>55</sup> Serge PANCZUCK, Sébastien POINT, enjeux et outils du marketing RH, éditions Eyrolles, paris 2008 page 9

## Chapitre II : la marque employeur

---

- **Place** : devient « savoir diffuser son offre » : diffusion sur le site web, chez la DRH ou via d'autres services de diffusion d'offres.
- **Promotion** : devient « savoir recruter, fidéliser et le faire savoir » : bouche à oreille, mails personnalisés etc.

### 3. Définition de la marque employeur(MRH) et ses dimension.

#### 3.1 Définition :

La marque employeur regroupe l'ensemble des caractéristiques, des attributs et des expressions de l'entreprise dans sa dimension « Employeur ». Cette dernière est plurielle, car la marque employeur s'adresse à toutes les parties prenantes de l'entreprise : les salariés, les managers, les candidats, les partenaires sociaux, les pouvoirs publics, les acteurs du bassin d'emploi, les prestataires, et de plus en plus les clients eux-mêmes.

La marque employeur a été définie par plusieurs auteurs :

- Ambler et Barrow (1996) définissent la marque employeur (ou l'image de marque employeur) comme « le forfait de bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques qui émanent de la relation d'emploi. Le forfait de bénéfices est propre à chaque organisation ». <sup>6</sup>
- En 1998, Didier PITELET définit la marque employeur comme «*Le concept de marque employeur est la synthèse de ce que les Dirigeants d'une entreprise décident de partager avec l'ensemble de l'écosystème pour exprimer leur vision, les valeurs et le positionnement, et la dimension durable et sociale de leur politique Rh*». <sup>7</sup>
- Selon SERGE PANCZUK et SEBASTIENPOINT, « la marque employeur est un processus par lequel les salariés internalisent l'image de marque désirée et sont motivés pour projeter cette image aux clients et autres parties organisationnelles » <sup>8</sup>
- Pour Philippe Liger, « il s'agit grâce notamment à des innovations sociales et des innovations d'organisation de développer une relation durable et de plus en plus

---

<sup>6</sup> Pascale Paille, attirer, retenir, et fidéliser les RH, nouveau enjeux, nouvelle repense, édition PUL, 2014

<sup>7</sup> Agnès duroni, thèse professionnelle, de la marque employeur aux nouveaux enjeux ressources humaines, HEC Paris 2011 page 12

<sup>8</sup> Claire Guillot-Gautier, mémoire fin d'études de l'impact de la marque employeur sur la démographie des entreprises, université de Strasbourg 2019

## Chapitre II : la marque employeur

individualisée avec les collaborateurs. Il s'agit également de faire de l'entreprise un employeur attractif et son une véritable marque, associée à de vrais valeurs, ce que les américains appellent *employer branding* »<sup>9</sup>

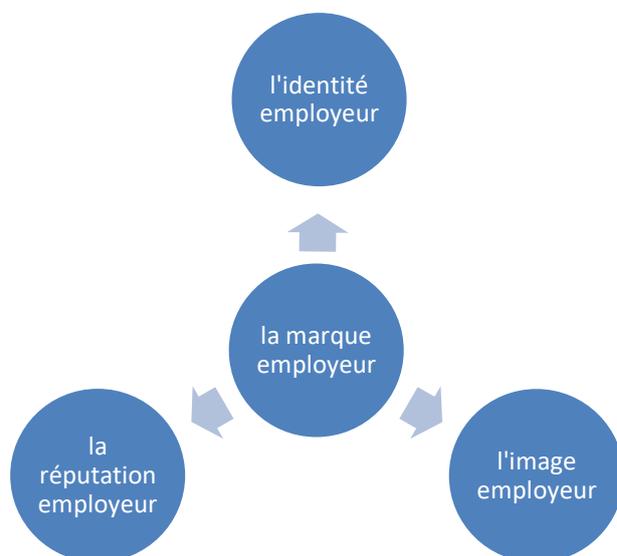
Toutes les définitions convergent vers un point commun qui consiste à considérer les salariés comme des clients. Elles laissent entendre la nécessité pour la fonction Rh d'adopter des actions orientées clients, permettant de créer et communiquer de la valeur auprès de ses salariés actuels et/ou futurs pour gérer une relation avec eux qui soit opportun à l'organisation et aux collaborateurs.

La marque employeur est l'image d'une entreprise auprès de ses employés et des candidats potentiels. La marque employeur est une opération séduction qui attire et fidélise ses employeur.

### 3.2 Dimension

#### 3.3 La marque employeur se traduit à travers l'interaction de trois dimensions :<sup>10</sup>

- L'identité employeur.
- Image employeur.
- La réputation employeur.



**Figure 2 : Les trois dimensions de la marque employeur.**

<sup>9</sup> Philippe Liger, le marketing ressources humaines, attirer, intégrer et fidéliser les salariés, 2<sup>ème</sup> Edition DUNOD, paris 2007 page 10.

<sup>10</sup> Marque employeur, guide pratique ; à destination des PME-ETI, Edition pif rance, juin 2018 page 16

## Chapitre II : la marque employeur

---

### 3.2.1 L'identité employeur :

L'identité est l'ensemble des données de fait et de droit qui permettant d'individualiser quelque chose.

L'identité employeur est souvent définie de façon imagée comme étant l'ADN de l'entreprise, c'est-à-dire qu'elle constitue ses éléments intrinsèques, intangibles et distinctifs par rapport à une autre organisation.

L'identité employeur est l'expression de la culture d'entreprise constituée de ses valeurs, son histoire, sa géographie, ses dirigeants, ses produits, son réseau de distribution, ses métiers, son modèle managérial, sa politique de formation, de rémunération, ses rites, tabous et signes tels que partagés par la majorité des salariés.

### 3.2.2 L'image employeur :

Jean-Jacques Lambin définit l'image de marque comme « l'ensemble des représentations mentales, cognitives et affectives, qu'une personne ou un groupe de personnes se font d'une marque ». <sup>11</sup>

Selon Mélodie Leconte, l'image de marque est la représentation d'une entreprise perçue par des clients, des collaborateurs, des candidats ou des potentiels candidats. En marketing, nous utilisons aussi le terme « *branding* » pour qualifier l'image de marque. <sup>12</sup>

L'image employeur est la perception qu'ont les différentes parties prenantes de l'entreprise vis-à-vis de la relation de cette dernière avec ses salariés.

On peut dire aussi que c'est la représentation mentale de l'entreprise qu'ont les employés et les « anciens » de l'entreprise.

### 3.2.3 La réputation employeur :

Cette réputation peut se traduire par des opinions plus ou moins favorables en fonction des publics (syndicats, investisseurs...) et, dans le cas de la réputation employeur, occasionner des difficultés de recrutement, de fidélisation, de performances. À l'inverse, une bonne réputation est un atout majeur pour attirer de nouveaux salariés.

D'une manière plus facile c'est la perception ou l'opinion que le public (ou un groupe de personnes) a de l'entreprise.

---

<sup>11</sup>. Lambin J.-J., Marketing stratégique et opérationnel – La démarche marketing dans l'économie numérique, 9e éd., Duodi, 2016.

<sup>12</sup> **Mélodie Leconte**, « L'image de marque employeur perçue par les salariés. Récits de l'expérience de travail », Management & Avenir, 2017 p. 177-195)

## Chapitre II : la marque employeur

---

### 4. Les concepts associés à la marque employeur :

Lorsque en définie la marque employeur plusieurs terme y sont associer et sont souvent utilisés de manière indifférenciée les termes de culture, valeurs, image, identité ou bien encore réputation.

#### 4.1 La culture de l'entreprise :

On peut définir la culture d'entreprise comme étant un ensemble des manières de penser de sentir et d'aigre qui sont communes aux membres d'une même entreprise.

La culture d'une entreprise est souvent citée comme une composante importante de l'attractivité de la marque employeur.

De multiples définitions de la culture d'entreprise existent. La plus citée est celle d'Edgard Schein, considéré comme son inventeur en 1985 : <sup>13</sup>«La culture est un modèle de valeurs de base qu'un groupe donné a découvert, inventé ou développé, en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation et d'intégration interne, qui ont été suffisamment éprouvés pour être considérés comme valides et donc être enseignés aux nouveaux membres comme étant la manière juste de percevoir, de penser et de réagir face à des problèmes similaires. »

Schein distingue trois niveaux de culture d'entreprise :

1. **Les artefacts.** Ils consistent en éléments tangibles tels que l'environnement de travail, le code vestimentaire, la saga de l'entreprise avec ses créateurs, les horaires de travail ou le télétravail.
2. **Les valeurs.** Elles font référence aux normes de comportement, aux représentations visibles et aux missions que se fixe l'entreprise (idées, croyances fondamental, moral).
3. **Les présupposés.** Il s'agit d'éléments invisibles et infra-conscients tels que les hypothèses, les croyances, les sentiments et les tabous

---

<sup>13</sup> Marie Claude Cazottes, management de la marque employeur, édition Pearson France 2019 page 13

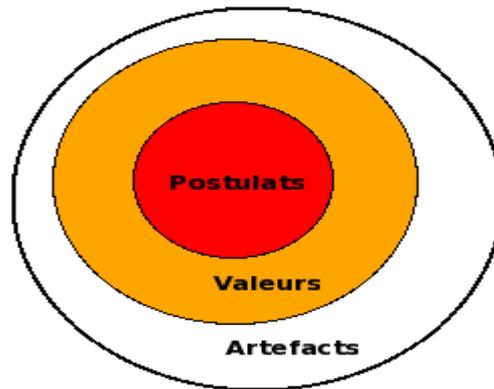


Figure 3 : les trois niveaux de culture selon SHEIN

### 4.2 Les valeurs de l'entreprise :

Les valeurs d'une entreprise sont un des éléments structurant la culture de l'entreprise. Maurice Thévenet distingue trois types de valeurs

1. **les valeurs déclarées**, qui figure sur les documents officiels (rapport d'activité, support de communication...);
2. **les valeurs apparentes**, tels que les modèles qui sont exposés, les héros, c'est-à-dire ceux qu'illustrent les dirigeants.
3. **les valeurs opérationnelles**, telles que les procédures qui servent de guide pour réagir à des situations données.

### 4.3 Image employeur :

Thierry Libaert dégage, quant à lui, quatre types d'images au travers du carré d'image:

1. **l'image réelle**, la plus objective possible et la plus proche de l'identité de l'entreprise ;
2. **l'image perçue**, renvoyée par les enquêtes d'opinion;
3. **l'image voulue**, idéale, souhaitée en fonction des objectifs par l'entreprise ;
4. **l'image possible**, à obtenir en fonction des contraintes du marché et du positionnement des concurrents.

L'image employeur est la perception qu'ont les différentes parties prenantes de l'entreprise vis-à-vis de la relation de cette dernière avec ses salariés.

### 4.4 La notoriété

## Chapitre II : la marque employeur

---

La notoriété indique la vitalité d'une marque; elle est un des indicateurs mesurés dans les méthodes de valorisation des marques. La notoriété est aussi souvent utilisée pour mesurer l'efficacité des publicités. La notoriété est alors la mesure quantitative des traces laissées par l'image projetée et l'image perçue. Le public se souvient de la marque et/ou de certains attributs spécifiques plus que d'autres.

Il existe quatre types de notoriétés :<sup>14</sup>

1. **Notoriété spontanée.** Le consommateur cite spontanément le nom de l'entreprise ou de la marque.
2. **Notoriété « top of mind ».** L'entreprise figure parmi les premières citées.
3. **Notoriété assistée.** Le consommateur déclare connaître le nom de l'entreprise qui lui est présentée.
4. **Notoriété qualifiée.** Le consommateur est capable de citer des marques ou produits associés à l'entreprise.

### 4.5 Réputation :

Henry Ford affirmait que : «Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes.».

La réputation renvoie à la manière dont l'entreprise est considérée, évaluée par ses différentes parties prenantes, sur le registre de sa gouvernance, de sa politique, de ses pratiques RH et managériales.

Cette réputation peut se traduire par des opinions plus ou moins favorables en fonction des publics et, dans le cas de la réputation employeur, occasionner des difficultés de recrutement, de fidélisation, de performances. À l'inverse, une bonne réputation est un atout majeur pour attirer de nouveaux salariés. Les entreprises ayant une faible réputation recevraient 50 % de candidatures en moins que les entreprises bénéficiant d'une forte réputation, mais également de moins bons profils.

La réputation d'une entreprise en tant qu'employeur repose entre autres sur sa culture d'entreprise, les conditions de travail offertes, un traitement juste et équitable entre les salariés, les opportunités de carrière. La réputation se construit et se consolide avec le temps. D'où le développement d'enquêtes pour la mesurer régulièrement.

---

<sup>14</sup> Maie claudette op cité page 16

## Chapitre II : la marque employeur

---

### 5. Les concepts cœur de la ME.

Pour enrichir le vocabulaire liée à la marque employeur, ont proposé ses termes qui évolue, au fur et à mesure de l'évolution de la ME :

#### 5.1 La promesse employeur :

La promesse employeur se définit comme la somme des avantages économiques (salaire, primes, avantages en nature...), psychologiques (sécurité, reconnaissance, estime de soi, accomplissement, appartenance) et fonctionnels (conditions de travail, intérêt des missions...) offerts aux collaborateurs, en contrepartie de leur engagement.<sup>15</sup>

La marque employeur doit être porteuse d'une promesse qu'elle va rendre lisible et différenciant. Cependant, la promesse employeur doit prendre en compte le fait que les candidats ou les salariés ne vont pas «acheter» un produit comme les autres, mais vont travailler sur du long terme au sein d'une entreprise qu'ils ont choisie.<sup>16</sup>

#### 5.2 Expérience candidat/collaborateur :

Ce concept est venu de Grande Bretagne sous le nom de 'Employée Expérience' qui se traduit comme étant "l'ensemble de l'activité, des expériences, des interactions d'un salarié à l'intérieur de l'entreprise. Il s'agit de son vécu, de son parcours, dans l'entreprise, du recrutement à sa séparation."<sup>17</sup>

L'expérience candidat débuté dès le premier contact, l'ors d'une candidature, ou d'une rencontre, et se » traduit par les perceptions et les opinions des candidats des façons dont ils ont été traité et évalué lors du processus de recrutement ; et se termine au moment de l'embauche ou du refus de l'une des parties. Dans le cas d'embauche, en parle alors de l'expérience collaborateurs (salarié).

L'expérience salariée se définit comme l'ensemble des émotions et sentiments ressentis par un employé dans le cadre de sa relation avec son entreprise. Cela concerne bien sûr les éléments liés directement au contrat de travail (mission, rémunération, horaires, etc.).<sup>18</sup>

#### 5.3 Employeur de choix :

Être un employeur de choix, c'est être un employeur de référence. Pour ce faire, ses politiques de l'emploi et ses pratiques de gestion des ressources humaines lui donnent un

---

<sup>15</sup> Marque employeur, guide pratique ; à destination des PME-ETI, édition Bpi France, juin 2018 page 52

<sup>16</sup> Marie Claude Cazottes, management de la marque employeur, édition Pearson France 2019 page 18

<sup>17</sup> Benjamin Lambert, mémoire de stage, généralité entre expérience collaborateur et gestion des talents, université Grenoble ALPES, 2018/2019

<sup>18</sup> Marie Claude Cazottes, management de la marque employeur, édition Pearson France 2019 18

## Chapitre II : la marque employeur

---

avantage sur ses concurrents dans le recrutement et la rétention des travailleurs qualifiés. Cela demande d'aller plus loin que de réfléchir à la stratégie d'attractivité de son organisation ou d'obtenir un label décerné au meilleur employeur.

Le rôle de la marque employeur est de permettre aux entreprises de devenir un employeur de choix qui accompagne sur le long terme les salariés en les attirant, les recrutant, les fidélisant, les motivant, les développant, et en maintenant leur employabilité.<sup>19</sup>

### 6. Enjeux et finalité de la marque employeur

- L'attractivité.
- Fidéliser les collaborateurs et accroître le sentiment d'appartenance.
- Développer le bien-être dans l'entreprise et la qualité de vie au travail.
- Rétablir en interne un climat de confiance et de sérénité.
- Combattre une image négative (secteur / métier) et maîtriser la réputation.
- Aider les collaborateurs à intégrer les valeurs et la culture de l'entreprise.
- Augmenter le volume de candidatures pertinentes et de qualité.
- Réduire le turnover.
- Renforcer la culture d'entreprise.
- Réconcilier l'image et l'identité.
- Améliorer l'e-réputation.

### 7. Le rôle de la marque employeur

La marque employeur sert à construire une image en tant qu'employeur. Cette image s'imprègne sur l'ensemble des prestations proposées par la DRH ; elle influence son désigne, son prix et sa promotion. Au-delà d'un simple impact sur la prestation RH, elle est également une source d'adhésion, ou de rejet

La marque employeur constitue le meilleur moyen de se faire connaître comme « employeur de référence » chez lequel il fait bon travailler et ainsi, lutter contre une pénurie de talents.

A travers elle, les entreprises vont pouvoir communiquer sur leur vision, leur promesse, leur culture, et leurs valeurs. Bien connaître sa marque employeur, c'est en faire un élément de différenciation.

---

<sup>19</sup> Marie Claude cazorettes, op cité, page 19

## Chapitre II : la marque employeur

---

En terme de recrutement, l'image employeur est investissement pour devenir le meilleur endroit pour travailler, cette

La ME devient également un outil élément stratégique : elle permet de faire converger les stratégies de recrutement avec la culture de l'entreprise et la stratégie générale de l'entreprise. Elle largement fondée sur la communication est finalement une technique permettant de créer un buzz

La marque employeur permet de faire la promotion de l'ensemble des valeurs de l'entreprise. Cela passe par une profonde connaissance de l'entreprise, de son histoire, de sa culture, des femmes et des hommes qui la composent... « *Il s'agit d'identifier ses forces et ses faiblesses pour ensuite pouvoir mettre en avant une identité forte et originale, et non pas faire uniquement la promotion de valeurs évidentes et communes à toutes les organisations comme le respect de l'environnement ou de l'humain* ». (FOUGERAT, 2010).

De manière générale, la marque employeur agit comme une forme de gouvernance et de régulation, qui ré-humanise l'Entreprise, à travers la promotion de normes « vertueuses », notamment dans les processus de sélections et de recrutement de candidats (égalité homme-femme par exemple).

Au niveau organisationnel, la ME externe doit permettre d'attirer un flux de candidats « talentueux » en continu, afin de maintenir la performance de l'organisation.

Divers objectifs intermédiaires sont observables en vue de devenir un « employeur de choix », un « employeur de référence ». L'objectif de différenciation est prééminent, il s'agit non seulement d'être présent dans l'esprit des candidats, mais d'être préféré à des concurrents. Le but est donc de développer un ensemble d'associations et de croyances, favorables et uniques. Pour des profils très spécialisés, les attributs de l'emploi étant souvent équivalents d'une entreprise à l'autre, ce sont les attributs de l'employeur qui encouragent la candidature.

La marque employeur selon Serge PANCZUCK et Sébastien POINT possède un rôle clé dans l'entreprise, et ce à plusieurs niveaux :<sup>20</sup>

- **En termes de recrutement, l'image employeur est un investissement pour devenir le meilleur endroit où travailler.** Cette promesse, c'est, entre autres, l'expérience professionnelle hors du commun que s'apprête à vivre le salarié. Une marque employeur réussie relate une expérience au travail réussie autour d'une thématique soigneusement choisie. Il s'agit donc pour l'entreprise de potentiellement attirer, recruter et retenir les individus qui possèdent les compétences requises ou potentielles

---

<sup>20</sup> Serge PANCZUCK, Sébastien POINT, enjeux et outils du marketing RH, éditions Eyrolles, paris 2008, page 207,208

## Chapitre II : la marque employeur

---

à développer ; cet avantage de recrutement et de rétention des talents n'est pas surprenant à en croire l'étude menée par Towers Perrin, selon lequel le développement de la carrière est le premier facteur pour attirer et retenir les salariés.

- **La marque employeur est aussi le prolongement de la marque « commerciale »**, car les deux ont un même objectif : produire de la loyauté et susciter le sentiment que l'entreprise est de haute qualité. La marque employeur doit donc refléter la culture interne de l'entreprise.
- **La marque employeur devient également un outil d'alignement stratégique** : elle permet de faire converger les stratégies de recrutement avec la culture d'entreprise et la stratégie générale de l'entreprise.
- **La marque employeur**, largement fondée sur la communication, est finalement une technique permettant de créer un buzz. C'est, par exemple, tout faire pour figurer parmi les meilleures entreprises dans lesquelles il fait bon travailler, et ainsi se retrouver dans les classements de Fortune, L'Expansion ou autres divers classements européens.

### 8. Les avantages de la marque employeur

La marque employeur permet de se positionner comme meilleur employeur, faciliter le recrutement, la fidélisation et l'implication des collaborateurs, maîtriser l'évolution de sa réputation, et séduire les futurs talents.

La marque employeur ainsi permet :

- ✓ Un recrutement beaucoup plus ciblé
- ✓ Une force d'attraction et de rétention
- ✓ Une diminution des couts : obtenir les talents recherchés à moindre cout en se focalisant sur les salariés avec un peu ou pas d'expérience ; la DRH évite le couteux recrutement des salariés expérimentés.
- ✓ Une anticipation à moyen-long terme qui oblige à s'interroger et évaluer son capital humain, afin de construire les compétences clés pour aujourd'hui et demain.
- ✓ Un buzz qui va permettre de faire jouer le bouche à oreille.

## Chapitre II : la marque employeur

---

- ✓ Une cohérence globale qui fait partie intégrante du dernier élément du marketing mix RH ; la DRH communique sur ce qu'elle vend, elle sait se vendre et le fait savoir.

Pour conclure cette section, la marque employeur permet de<sup>21</sup>:

- ✓ diminuer les coûts en misant sur les talents en interne et ainsi éviter des recrutements (Panczuck et Point, 2008) ; (Tulasi et Hanumantha, 2012)
- ✓ augmenter la fidélisation des collaborateurs et le sentiment d'appartenance (Liger ,2007), (TulasiV.and Rao Hanumantha P, 2012)
- ✓ une source de valeurs pour les employés actuels et potentiels ainsi que l'organisation elle-même (Kapoor, 2010)
- ✓ attirer et améliorer la proportion de candidats avec un profil adéquat (Raillet),
- ✓ améliorer la réputation de la société comme —employeur de choixl (Ashby, Pell),
- ✓ aider les collaborateurs à intégrer les valeurs de la société (Pitelet),
- ✓ comprendre la mission de l'entreprise et y adhérer (Dell), □ servir la stratégie business (Chaminade).

### 9. objectifs de la marque employeur

La mise en œuvre d'une marque employeur généré plusieurs objectifs pour l'entreprise telle que :

- ✓ Offrir à l'entreprise l'opportunité de se positionner comme employeur de choix,
- ✓ Définir un cadre pour faciliter le recrutement, la fidélisation et l'implication de collaborateurs
- ✓ Perpétuer l'attractivité de marque, de l'entreprise afin de maîtrisé l'évolution de sa réputation
- ✓ La marque employeur est un outil qui permet aux employés d'internaliser les valeurs de l'entreprise
- ✓ Séduire les futurs talents.
- ✓ impliquer et engager les employés dans les stratégies de l'entreprise
- ✓ inculquer et perdurer la culture de l'entreprise

---

<sup>21</sup>Agnès DURONI(2011).De la marque employeur aux nouveaux enjeux de la fonction rh.<http://www.agnesduron.com/wp-content/uploads/2013/11/TheseHECAgnesDuron.pdf>

## Chapitre II : la marque employeur

---

- ✓ Elle permet également de se positionner comme meilleur employeur
- ✓ faciliter le recrutement, la fidélisation et l'implication des collaborateurs
- ✓ maîtriser l'évolution de sa réputation, et séduire les futurs talents
- ✓ se positionner comme une entreprise de choix
- ✓ attirer l'intention des candidats
- ✓ la création de la valeur financière pour la firme et ses actionnaires
- ✓ permet d'accompagner la croissance et la performance de l'entreprise.

## Chapitre II : la marque employeur

---

### Section II : la marque employeur et les ressources humaines

La marque employeur est parmi les éléments importants de la GRH, la ME permet l'attractivité des salariés et les fidéliser. Pour mieux comprendre cet élément, nous déterminons la relation RH/ME/Recrutement, nous allons définir les étapes mis en œuvre ME puis on parlera des facteurs de succès d'une démarche marque employeur et de différents outils et nous allons citer l'importance de la rémunération dans la fidélisation des salariés.

#### 1. La relation RH/ ME/ recrutement

Aujourd'hui, l'environnement économique, la mondialisation, et les évolutions technologiques ou sociodémographiques mettent non seulement les entreprises, mais également l'ensemble des salariés sous pression. La mutation du marché du travail a commencé depuis quelques années. Ainsi, la fonction des ressources humaines, est soumise à de nouvelles exigences sous cette double pression des salariés et de l'organisation. Elle est ainsi au centre de tous les paradoxes que vivent les salariés : sécurité et performance, stabilité et changement, conflits et besoin de stabilité sociale, équilibre de vie privée/vie professionnelle...etc.

Le mot marketing « marketing » évoque encore trop souvent les techniques utilisées par la publicité pour faire consommer tel produit ou tel service à des consommateurs réputés sinon « manipulés » du moins influencés pour acheter quelque chose dont ils auraient sans doute pu se passer. De façon sous-jacente c'est la notion de libre arbitre que le marketing remettrait en cause, la capacité de l'individu à exercer son libre choix<sup>22</sup>.

Afin d'accompagner l'évolution de la fonction RH, les DRH se tournent vers une nouvelle vision qui prône l'application des outils marketing dans la gestion des ressources.

Accoupler le marketing à celui de ressources humaines revient des lors à vouloir marier la carpe et le lapin, concilier des inconciliables, bref, préférer une monstruosité. Il s'agit du marketing RH.<sup>23</sup>

Face à des nouveaux besoins de talent et de compétences, les entreprises commencent à adopter de manière plus ou moins consciente un marketing ressources humaines<sup>24</sup>s. Dans le

---

<sup>22</sup>Philippe Liger, le marketing ressources humaines, attirer, intégrer et fidéliser les salariés, 2<sup>ème</sup> Edition, Paris 2007 page 3

<sup>23</sup> Philippe Liger op cité page 4

## Chapitre II : la marque employeur

---

quels il va falloir apprendre à se servir des techniques issues du marketing, pour attirer et séduire le futur collaborateur, l'intégrer et l'accueillir et le garder et fidéliser à l'instar d'un client d'une marque qui serait dans ce cas celle de l'entreprise employeur.

Le développement d'une marque employeur est indispensable dans le recrutement, en pleine guerre des talents, elle représente un véritable atout pour attirer de nouveaux candidats, se différencier de concurrent, et améliorer la réputation de l'entreprise tout en évoluant dans la même marché.

La gestion de la marque employeur permet, en interne de mobiliser les différents intervenants autour des problématiques de l'entreprise et de fidéliser les employés ; et à l'externe, de véhiculer les valeurs de l'entreprise pour attirer les candidatures.

La création d'une marque employeur forte constitue une réponse possible aux problèmes de recrutement, mais vise aussi à améliorer le niveau d'engagement des salariés, permettant de réduire la turnover ou encore l'absentéisme.

### **2. Application de la marque employeur et ses limites**

La marque employeur est progressivement devenue une mission des ressources humaines qui l'ont intégrée comme nouvelle manière de promouvoir l'image de l'entreprise et donc comme levier d'amélioration de l'image. Cela ayant pour objectif d'attirer plus de candidat afin de limiter les problématiques de pénuries de compétences.

La marque employeur a aussi été adaptée pour répondre aux questions de réputation des entreprises auprès du grand public. C'est donc également un sujet dont se sont emparés les responsables de communication des entreprises.

Comme présenté ci-avant, la marque employeur est plus vaste que les aspects de réputation et d'attractivité. Elle comporte quatre piliers : engagement, différenciation, attractivité et réputation. De plus la cohérence entre les aspects internes et externes est cruciale autant pour la durabilité que pour la pertinence de la mise en place d'une démarche complète. Encore aujourd'hui les exemples de déploiement complet d'une stratégie marque employeur sont très peu nombreux.

Ces déploiements incomplets peuvent engendrer l'émergence de dissonances cognitives chez les collaborateurs notamment lorsque les éléments internes et externes

---

<sup>24</sup>Serge panczuck, Sébastien Point, enjeux et outils du marketing RH édition EYROLLERS, PARIS 2008, page 1

## Chapitre II : la marque employeur

---

sont trop éloignés. C'est pour cela qu'il a semblé intéressant d'étudier les changements survenus ce dernier siècle concernant la place des collaborateurs au sein des entreprises.<sup>25</sup>

### 3. Les étapes de la mise en œuvre d'une stratégie ME (démarche).

La notion de marque employeur a commencé à se développer à partir des années 90 comme réponse aux problèmes d'attractivité et de fidélisation des ressources humaines. Plusieurs écrits lui ont été réservés, le livre de Simon BARROW et Richard MOSLY intitulé « The employer brand » reste à ce titre, une grande référence. Développer un label d'employeur de référence présente d'autres avantages pour l'organisation. Il lui permet de réaliser des économies de recrutement, d'accroître le niveau des compétences, d'optimiser ses performances et d'améliorer l'attraction des consommateurs de ses produits.

La marque employeur est le reflet du positionnement employeur ; elle permet de se présenter sur le marché de l'emploi d'une manière originale et différenciée. Elle peut être un nom, une image, une signature, un symbole ou un slogan qui générera une émotion auprès des candidats ciblés.

L'image sociale externe, composante de base de l'image de marque d'employeur, doit être construite et non pas fortuite. Ce sont les entreprises qui mènent de véritables campagnes de communication envers leurs candidats qui attirent le plus de talents. C'est en menant des politiques de communication audacieuses autour des hommes qui composent l'entreprise qu'elles se démarquent : elles proposent en fait d'intégrer une grande structure tout en gardant son individualité. Les membres de l'entreprise deviennent des acteurs de pub et les bilans sociaux des placards publicitaires.

Quelle que soit la taille de l'entreprise, de la PME au groupe international, l'élaboration d'une marque d'employeur se réalise en plusieurs étapes :<sup>26</sup>

#### **Étape 1 : Préparer l'action et analyser ses pratiques internes**

Il convient de commencer par identifier les atouts et faiblesses des procédures de recrutement, d'évaluation des personnes, d'intégration, de fidélisation des salariés, de management des compétences, bref tous ses processus de gestion du capital humain pour savoir quels sont les pôles d'attractivités et de répulsion.

Avant d'être photographié de près, mieux vaut vérifier qu'on n'a rien de coincé entre

---

<sup>25</sup>file:///C:/Users/Acer/Downloads/2019\_MAAE\_GUILLOT\_Claire.pdf

<sup>26</sup> Benjamin Cheminade, attirer et fidéliser les bonnes compétences, 2eme Edition, AFNOR éditions ,2006 P.45

## Chapitre II : la marque employeur

---

les dents ! Inutile de commencer à communiquer son image sociale si un conflit couve ou si les méthodes d'intégration sont perfectibles. Avant de relayer son image sociale par sa marque d'employeur, il faut passer par l'évaluation et l'identification des problèmes sociaux et organisationnels de l'entreprise.

Si le climat social et la satisfaction des salariés sont mauvais, il s'agit de commencer par régler les problèmes internes. L'image d'employeur de référence étant en priorité véhiculée par les salariés, l'ambiance et le climat social doivent être irréprochables.

Il ne s'agit pas d'assurer un minimum de paix sociale mais d'avoir des salariés fiers de travailler pour leur entreprise et impliqués dans la vie de celle-ci. Il faut donc avoir préalablement identifié leurs exigences et y avoir répondu afin d'obtenir un taux de satisfaction interne élevé avant de commencer à envisager de relever le défi de devenir un employeur de référence.

### **Étape 2 : Améliorer ses pratiques**

Une fois les problèmes identifiés, il s'agit de corriger les dysfonctionnements par un plan d'action. Les améliorations porteront à la fois sur les problèmes organisationnels et sociaux. Il s'agit de la phase test dans laquelle la direction prouvera sa volonté de changement à ses salariés dans le cadre d'un véritable projet d'entreprise.

### **Étape 3 : Identifier et inventorier ses points d'attraction**

Après avoir résolu les problèmes internes, il s'agit de repérer les caractéristiques qui rendent l'entreprise attractive aux yeux des salariés et d'identifier les éléments de différenciation. Pour cela, des tables réuniront les salariés selon les processus auxquels ils appartiennent, afin de recueillir les opinions sur ce qui est le plus important pour eux dans leur travail quotidien et sur ce qui alimente le plus leur motivation et leur bien-être. Par la suite, d'autres réunions permettront d'améliorer la marque d'employeur de façon continue. Les résultats de la dernière enquête de satisfaction interne ou de climat social seront également utilisés pour relever les pratiques de management que les salariés ont unanimement notées comme très satisfaisantes.

### **Étape 4 : Réinventer l'entreprise**

L'étape suivante consiste à vérifier que les valeurs de l'entreprise correspondent bien à celles des salariés, et que la vision et les missions sont bien adaptées aux orientations stratégiques de l'entreprise.

## Chapitre II : la marque employeur

---

Si la vision doit avant tout provenir des dirigeants, elle s'appuie sur des valeurs qui proviennent de l'ensemble des salariés. Réunir ses salariés dans des entretiens de groupe permet d'identifier et de valider leurs valeurs en les impliquant dans cette recherche.

– Une fois identifiées, il reste à sélectionner les valeurs clés qui correspondent le plus aux attentes des salariés et aux objectifs de l'entreprise, afin de construire la vision de marque et la signature qui la véhiculera à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. La marque d'employeur couvre l'ensemble des programmes et outils de management des ressources humaines pour en assurer la cohérence et les présenter de façon homogène à tous les publics de l'entreprise.

### **Étape 5 : Connaître les pratiques de ses concurrents et son image sociale**

Pour cela, il faut commencer par identifier les concurrents de l'organisme, pas seulement ceux qui vendent les mêmes produits ou services, mais aussi ceux qui évoluent sur le même marché de l'emploi et qui cherchent à attirer le même type de candidats.

Ensuite il s'agit de savoir quelles stratégies ils utilisent. Quels sont leurs avantages ? Quelles sont leurs pratiques de management et de rémunération ? Cette identification est l'un des objectifs du questionnaire d'intégration décrit ci-après.

– Il reste ensuite à analyser l'image sociale de l'entreprise, vue de l'extérieur. Est-elle connue parce qu'elle est responsable d'une marée noire ? Parce qu'elle est allée en justice contre des consommateurs mécontents ? Parce qu'elle a des pratiques déloyales ? Ou alors est-elle connue pour ne pas avoir délocalisé sa production en Chine tout en continuant d'afficher de bons résultats ?

### **Étape 6 : Identifier sa cible**

Cette identification se réalise en deux phases. Dans la première, la phase quantitative, il s'agit d'établir des objectifs prévisionnels de recrutement (taux d'attractivité, de stabilité, de survie, etc.). Dans la phase suivante, qualitative, l'objectif est d'identifier le profil du « candidat idéal » (selon son niveau de compétence, d'expérience, de formation initiale, etc.), ce qui permettra de déterminer la cible visée en termes de profil, de compétences, de formation initiale, etc. L'enjeu est de reprendre les méthodes du marketing pour définir quelles sont les forces de l'entreprise (pratiques de management, aménagement du temps de travail, etc.) sur lesquelles elle peut baser sa communication

## Chapitre II : la marque employeur

---

### Étape 7 : Communiquer

Dans cette dernière étape, il s'agit d'identifier les meilleurs moyens de communiquer sa marque d'employeur en réfléchissant au rapport visibilité/coût. Pour commencer, il convient de développer votre message en vous appuyant sur les informations relevées lors des étapes précédentes et de le tester auprès de vos salariés. Ensuite, le service des ressources humaines, s'il est en charge de la communication de la marque d'employeur, devra se coordonner avec le service marketing afin d'utiliser son savoir-faire et peut-être d'incorporer le message dans un plan de communication plus vaste. Reste enfin à choisir le support pour relayer votre message (internet, annonces d'emplois, salons étudiants, revues spécialisées...). Pour les entreprises ne sachant pas par où commencer et n'ayant pas des moyens financiers inépuisables, quelques idées :

- **Offre originale d'atmosphère de travail** : tout est possible, envisager une partie de la semaine en télétravail, travailler en équipe dans une ferme à la campagne, pouvoir emmener son animal de compagnie ou son bébé au travail, assurer l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle.
- **Réunion d'auto motivation** : une réunion avec les salariés sur le thème « pourquoi est-ce fun de travailler ici ? » afin de leur rappeler qu'ils ont la chance de travailler dans cette société et de les aider à formuler les raisons de cette chance.
- **Primes de cooptation** : lorsque les salariés sont capables de parler de leur entreprise et de formuler les raisons qui en font un lieu de travail à part, il devient possible de leur proposer une prime s'ils parviennent à faire recruter un proche.
- **Soirées** : ce n'est pas l'idée du siècle mais c'est l'occasion de voir ses collègues en dehors du travail, dans le cadre de la famille (conjoint et enfants étant cordialement invités) et c'est aussi l'opportunité d'inviter des personnes extérieures qui pourraient être des prospects à l'embauche.

Site internet de recrutement : ce n'est pas non plus l'idée la plus originale de cet ouvrage car beaucoup d'entreprises ont plus ou moins une partie réservée au recrutement sur leur site ; cependant, cela reste le meilleur moyen d'avoir de nouveaux contacts régulièrement (en plus des personnes suffisamment motivées pour avoir trouvé le site et avoir déposé leur candidature).

De plus, avoir une partie recrutement sur son site donne l'image d'une entreprise qui se développe sans cesse. C'est aussi l'occasion de laisser la parole aux

## Chapitre II : la marque employeur

---

salariés de l'entreprise afin qu'ils parlent de leur emploi et de leur entreprise.

### 4. Les facteurs de succès d'une démarche marque employeur

Le marketing RH est une véritable vision stratégique dont le succès exige :<sup>27</sup>

- 1) Le développement d'un nouvel état d'esprit à l'intérieur de l'organisation, basé sur une révision de la relation employeur/employé. Ce dernier doit être considéré comme le premier client, sa satisfaction conditionnant celle du client final de l'organisation. Cette exigence nécessite un questionnement et une remise en cause des modes de fonctionnement de l'organisation.
- 2) Une nouvelle perception de la DRH. Elle doit être considérée comme une véritable direction de marketing à laquelle des moyens d'agir doivent être alloués.
- 3) L'adaptation des processus de gestion du capital humain pour qu'ils reflètent le positionnement de l'employeur.
- 4) L'adoption d'une démarche complète similaire à celle appliquée en marketing<sup>30</sup>. La communication et la marque employeur n'en sont que des composantes.
- 5) L'équilibre entre les actions en interne et les actions en externe. Il ne sert à rien par exemple d'avoir une grande capacité d'attraction si on ne peut pas fidéliser.
- 6) Un certain niveau de maturité de l'organisation : il est essentiel de s'assurer que la culture organisationnelle est suffisamment prête à l'appropriation d'une telle approche.
- 7) Une implication de tous les acteurs<sup>31</sup>. Le marketing RH n'est pas uniquement une affaire de la DRH.
- 8) L'association du nom de l'entreprise à une véritable marque d'employeur ayant de vraies valeurs fédératrices.
- 9) Une politique de communication favorisant l'échange continu entre les salariés, la direction et le management à travers une redynamisation d'un dialogue ouvert, collectif et individuel.<sup>0</sup>

### 5. Attractivité et fidélisation

L'attractivité de l'entreprise ou sous une dénomination plus plaisante son *employé appeal* devient le nerf de la guerre, tant en direction de des publics internes qu'externes.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup>[file:///C:/Users/Acer/Desktop/livre/Le marketing RH une nouvelle approche de.pdf](file:///C:/Users/Acer/Desktop/livre/Le%20marketing%20RH%20une%20nouvelle%20approche%20de.pdf) page 18

## Chapitre II : la marque employeur

L'un des rôles clé de la ME est d'améliorer la réputation de l'entreprise et surtout de la rendre plus attractive.

L'attractivité organisationnelle, définie par Rynes en 1991 « comme une attitude positive envers une entreprise permettant d'envisager cette dernière comme une entité désirable avec laquelle initier une relation et dans laquelle il fait bon travailler ». Cette attractivité est le fruit de l'information disponible au moment de la candidature véhiculée au travers de vecteurs de communication très variés : site corporate, annonces d'emploi, site carrière, publicité de la marque, rencontre avec des salariés de l'entreprise.<sup>29</sup>

Le modèle de Morin (2006) montre quatre facteurs différents qui ont un impact sur l'attraction de l'organisation sont : le comportement de l'interviewer, la réputation organisationnelle, les attributs organisationnels (rémunération, conditions de travail,...), et la compatibilité (organisation/ candidat et candidat/ poste de travail).<sup>30</sup>

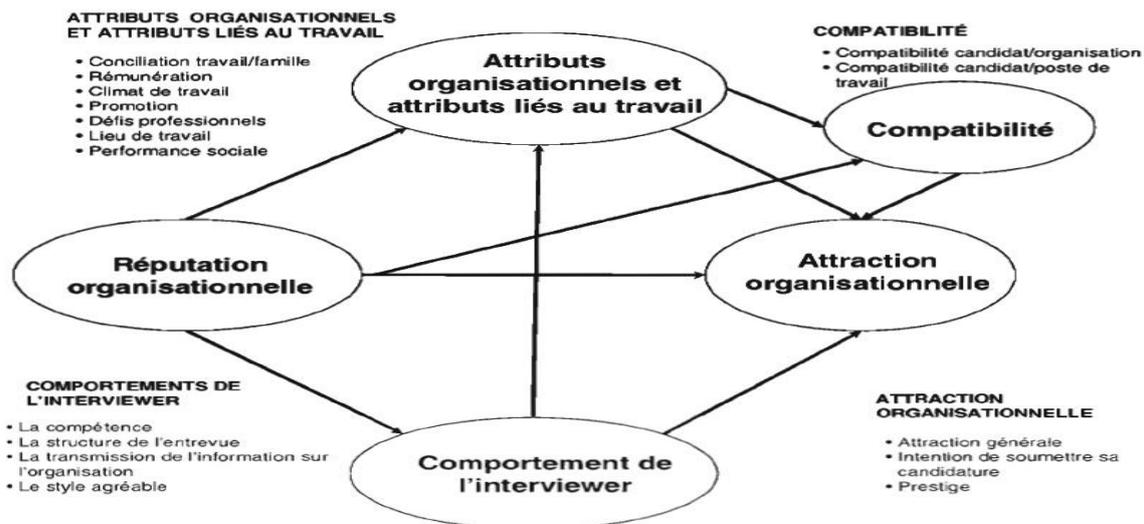


Figure 4: Les déterminants de l'attraction organisationnelle, Morin (2006)

De la figure précédente, nous pouvons constater l'existence d'une relation entre la réputation organisationnelle et les différents éléments du modèle de Morin. Ce qui explique la perception qu'aurait le candidat de la réputation de l'entreprise ainsi l'influencer dans toutes les étapes de recrutement.

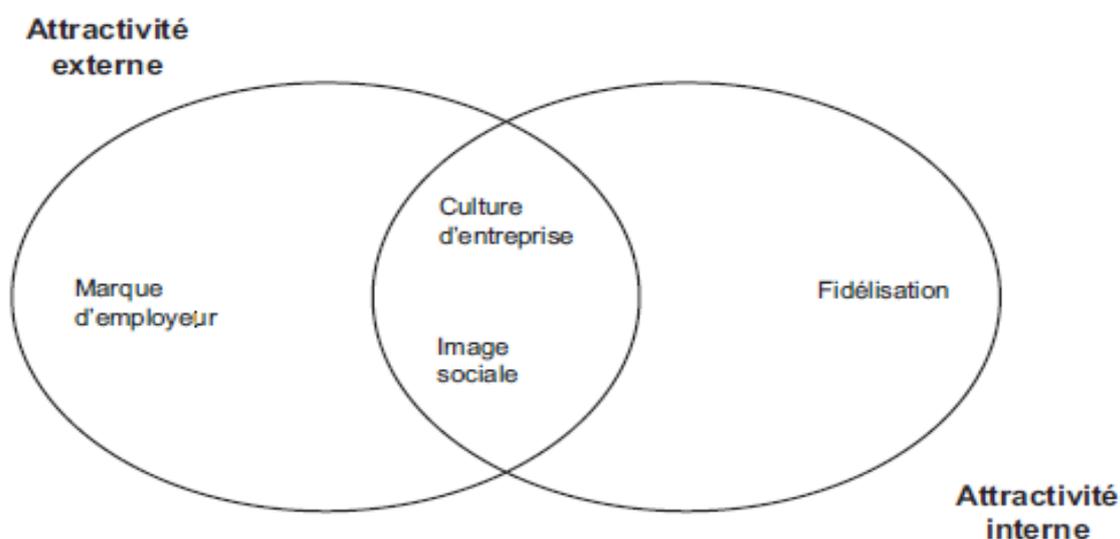
<sup>28</sup>Philippe Liger, le marketing ressources humaines, attirer, intégrer et fidéliser les salariés, 2ème Edition, édition DUNOD, Paris 2007 page 27

<sup>29</sup><http://www.e-rh.org/dz-agrh-reference-rh/2013-hennequin.pdf> page 3

<sup>30</sup>Agnès Duroni, thèse professionnelle, de la marque employeur aux nouveaux enjeux ressources humaines, HEC Paris 2011 page 22

## Chapitre II : la marque employeur

L'attractivité d'une entreprise dépend de sa capacité d'une part à disposer d'un vivier de candidats prêts à remplacer une perte interne de compétence et d'autre part à fidéliser ses salariés. Ces deux défis peuvent être relevés à condition que l'entreprise ait préalablement pris en considération toutes les facettes de l'attractivité.<sup>31</sup>



**Figure 5 : Attractivité de l'entreprise**

L'attractivité externe de l'entreprise repose sur sa capacité à identifier ce qui fait d'elle un employeur remarquable au regard de ses concurrents et à communiquer cette différence à son public externe que sont les parties intéressées, tels que par exemple ses clients, ses fournisseurs et bien sûr ses candidats potentiels.

L'attractivité externe repose sur trois composantes :

- la marque d'employeur
- la culture d'entreprise
- l'image sociale.

La réputation de l'entreprise est un atout bénéfique pour l'employeur, puisqu'elle va lui permettre de développer son attractivité.

### **6. L'importance de la rémunération dans la fidélisation des salariés :**

Depuis longtemps, les entreprises ont compris qu'il était aussi important de fidéliser leur clients que d'en conquérir de nouveaux.

<sup>31</sup> Benjamin Cheminade, attirer et fidéliser les bonnes compétences, 2<sup>ème</sup> édition, édition AFNOR 2006 page 43

## Chapitre II : la marque employeur

---

La fidélisation des salaires est un enjeu important de la GRH et dans la stratégie des entreprises de nos jours. Selon PERETTI la fidélisation des salaires correspond à « l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salaires »<sup>32</sup> d'une manière plus explicite fidéliser c'est de donner envie au salaires de rester.

La rémunération est un sujet très sensible pour le service de GRH, son importance ne se limite pas seulement au fait de donner une somme d'argent en échange du travail fourni car elle est également un élément d'attraction de motivation des collaborateurs ayant les meilleurs performances et fondamental pour fidéliser ses meilleurs effectifs.

Il ne s'agit pas de dire que le salaire n'est pas important, il l'est ! Mais plus que la valeur de cette rémunération, ce qui compte est la façon dont elle peut s'adapter aux aspirations et aux attentes de reconnaissance de chacun. Un programme de fidélisation adéquat allie une politique de rémunération flexible et une gestion adaptée des sensibilités personnelles.

L'influence de la rémunération sur le salarié dépend de ses attentes initiales. Si la rémunération est trop faible, l'individu est incontestablement frustré et insatisfait. Inversement, ce n'est pas parce qu'elle se situe à un niveau élevé que le salarié est automatiquement comblé (il peut très bien considérer que cette rémunération est normale parce qu'il la mérite). Le salaire est apprécié en relation avec l'apport personnel qui inclut le sentiment de réussite de la personne dans son emploi et le niveau professionnel auquel le travailleur s'identifie<sup>33</sup>

La rémunération est importante pour l'employeur de choix pour fidéliser ses équipes. Une rémunération qui valorise le travail du salarié est évidemment la première des solutions pour la fidéliser, cependant. Il existe d'autres méthodes pour donner à vos salariés envie de rester dans l'entreprise (comme les conditions de travail).

La rémunération devient une composante essentielle et reconnue de la stratégie RH. Il est impossible de faire l'impasse sur le salaire quand on parle de motivation et de fidélisation des salaires

En effet, L'objectif ultime de toute rémunération est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité reflétant le système de valeur de l'entreprise, tout en être attractive

---

<sup>32</sup>Marine, georgelet, la fidélisation des salaires le cas de l'entreprise X spécialisée dans le bâtiment, gestion et management 2012)

<sup>33</sup>. Benjamin Cheminade, attirer et fidéliser les bonnes compétences, afnor 2006

## Chapitre II : la marque employeur

---

Par rapport au marché du travail pour attirer les ressources humaines compétentes, fidéliser les performantes et motiver les autres<sup>34</sup>

### 7. Les outils de la marque employeur

Parmi les différents outils pouvant être exploités au sein d'une entreprise afin d'accompagner la marque employeur tout en long de sa mise en œuvre :

**7.1 Jobboards :** littéralement "panneau emploi", sont des sites de publications d'offres d'emplois en temps réels. A ce service est venu s'ajouter celui d'alerte mail (push mail) qui permet aux internautes de recevoir des offres ciblées gratuitement à partir de critères préalablement recherchés. La publication et la diffusion d'annonces est à la charge des recruteurs qui présentent un consentement à payer plus élevé. Les job-boards peuvent également vendre leur CV thèque aux entreprises qui le souhaitent via un abonnement supplémentaire payant (les candidats déposent leur CV gratuitement). Il existe des job-boards gratuits, et certains sites proposent une fonctionnalité assimilable à celle des job-boards. Ces plates-formes sont généralistes ou spécialisées (région, profession, secteur d'activité, statut...) et dans la plupart des cas il s'agit de "pure player". Le modèle mercatique des job-boards est un two-sided market : le rôle des différents utilisateurs est clairement identifié<sup>35</sup>

**7.2 Presse :** les journalistes aussi, le cadre de leur reportage, ont une influence directe sur les publics visés. Il ne faut plus se contenter de s'adresser à eux pour des questions ponctuelles mais inviter à des visites, des rencontres plus au 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.<sup>36</sup>

Les offres d'emploi sont souvent la raison pour laquelle les employeurs ne reçoivent pas beaucoup de CV. Il faut donc faire un certain effort sur la rédaction de celles-ci. Allez voir les offres de vos concurrents et essayez de vous

---

<sup>34</sup>. Soumia MEKKIOUI, NEDJIA ZIANI Article sur La rémunération un outil de développement des ressources humaines, Revue algérienne de développement économique N° 03 /Déc 2015

<sup>35</sup><https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01270108/document> PAGE 30

<sup>36</sup> Philippe Liger, le marketing des ressources humaines ; 2ème édition, Edition duo, 2007 page 70

## Chapitre II : la marque employeur

---

différencier subtilement.

Les candidats aiment en savoir un peu sur l'entreprise mais pas trop non plus : adoptez donc une brève présentation, tout en essayant de paraître intéressant.

il est important de noter les tâches que le candidat aura à effectuer ainsi que le type de profil que vous recherchez mais veillez à ce que ces deux catégories ne soient pas trop longues au risque de perdre l'attention du candidat.

**7.3 Relations avec les écoles :** toute démarche de marketing RH doit intégrer une politique précise de relations avec les écoles et, dans ce domaine, les champs d'investigations sont immenses.

Les relations écoles/entreprises sont devenues un métier à part entière, mais ce métier ne fait que se développer. Dans un monde en réseau, la relation interpersonnelle devient en effet un facteur clé de réussite. C'est cette relation qui permet d'être mieux placé que son concurrent sur tel ou tel forum, c'est cette relation encore qui permet d'identifier tel ou tel potentiel dans une école cible. C'est cette relation enfin qui va favoriser le versement de la taxe d'apprentissage ou la mise en œuvre d'une chaire d'entreprise. ces relations écoles/entreprise ont une place majeure dans un bon dispositif de communication RH.<sup>37</sup>

**7.4 Les réseaux sociaux :** Si on considère que la Marque Employeur est un moyen pour faciliter la rencontre entre les candidats et les recruteurs, autant aller chercher les candidats sur les réseaux qu'il utilisent. sa vous permettra de tirer parti du plus grand vivier de candidats au monde, de promouvoir vos offres d'emploi, de cibler efficacement les bons candidats au regard des postes proposées et ainsi recruter des candidats de qualité. Les plus connus aujourd'hui sont LinkedIn et Viadeo avec environ 10 millions d'inscrits chacun en France. Les réseaux sociaux numériques sont des portails de mise en relation fondés sur les technologies de l'information et de la communication, l'inscription est gratuite (le coût est ensuite fonction de l'intensité de l'usage et de la variété des fonctionnalités utilisées). Dédiés à la (re)constitution de connexions sociales et à la gestion de celles-ci à des fins personnelles ou professionnelles, ils représentent un outil incontournable pour le marché de l'emploi des cadres. A travers la construction d'un profil public ou semi-public, les utilisateurs peuvent valoriser leur parcours. En plus de leur accessibilité (faible coût et nombre restreint de

---

<sup>37</sup>Philippe Liger, le marketing des ressources humaines ; 2ème édition, Edition duo, 2007 page 75

## Chapitre II : la marque employeur

---

champs obligatoires), le réseautage (networking) et les possibilités de recommandation entre les membres (endorsements) sont les caractéristiques distinctives des réseaux sociaux professionnels par rapport aux job-boards.<sup>38</sup>

### 7.5 Alimenter le site de carrière de l'entreprise :

Les sites de carrières c'est la page sur laquelle le candidat peut directement postuler. C'est l'interface directe avec le candidat : elle reflète donc votre entreprise. Elle se doit donc d'être attractive et accueillante. Un bon site carrière va vous permettre de générer plus de candidatures

Les sites carrières sont plus souvent visités par des chercheurs d'emploi ayant déjà avancé leur recherche d'emploi (tri préalable des sociétés attractives, détermination spécifique pour une entreprise, reconnaissance d'une ME).

---

<sup>38</sup><https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01270108/document> PAGE 31

## Chapitre II : la marque employeur

---

### Conclusion

Dans ce chapitre nous avons montré l'émergence de la marque employeur et l'entrée de la marque employeur au champ RH.

La recherche que nous avons effectuée prouve que La marque employeur éveille en France au 1990et prend sa place dans l'entreprise.

On a montré que la rémunération à une importance fondamentale dans la fidélisation des salariés, on ne peut pas faire l'impasse sur la rémunération quand on parle de la fidélisation des salariés.

Nous avons constaté que la marque employeur est un domaine trop complexe pour ne dépendre que de service RH, en respectant les étapes de construction de la marque employeur vous établissez des bases saines pour développer votre attractivité et fidélité.

En guise de conclusion, on peut dire que la marque employeur est devenu une véritable notion d'actualité dans une entreprise, elle s'avère un outil fondamental d'attractivité et de la fidélisation des salariés.

## **Conclusion générale**

## Conclusion générale

---

### Conclusion :

Toute entreprise a besoin d'une politique de recrutement efficace qui vise à la recherche des candidats compétents qui répondent aux besoins actuels et futurs de l'entreprise.

Nous sommes convaincus qu'une bonne démarche de recrutement pourrait être un avantage ou atout concurrentiel pour l'entreprise dans un monde où la concurrence, la flexibilité et l'incertitude sont des éléments dominants.

A travers cette recherche nous avons remarqué que la marque employeur n'est pas encore mise en place dans les entreprises algériennes, c'est juste un projet à l'avenir.

Pour la réussite de cette dernière nous avons effectué cette recherche dans le but de déterminer la stratégie mise en place par les entreprises pour attirer et fidéliser ses salariés.

Notre étude montre que les entreprises visent à mettre en place une stratégie de la marque employeur, qui permet aux entreprises de devenir un employeur de choix qui accompagne sur le long terme les salariés en les attirant, les recrutant, les fidélisant.

Développer une démarche de marque employeur est nécessaire. Elle occupe une place importante dans toutes les entreprises, et joue un rôle primordial dans le recrutement, dans le bien-être de ses salariés ainsi que dans la fidélisation de ses employeurs.

Véritable phénomène dans le monde du marketing, la marque employeur vise à soigner l'image et la réputation de l'entreprise afin de la rendre plus attractive et lui permettre de mieux fidéliser ses employés et les futurs candidats.

Nous avons constaté que la marque employeur est un élément important dans la politique de recrutement, permet de se positionner comme meilleur employeur, faciliter le recrutement, la fidélisation et l'implication des collaborateurs, maîtriser l'évolution de sa réputation, et séduire les futurs talents.

Dès lors, il est possible de conclure, de manière générale, que la marque employeur a un effet positif sur le recrutement, elle repose sur l'attractivité et la fidélisation des salariés, aideront aussi les entreprises à relever les défis de marché concurrentiel.

# **Bibliographie**

# Bibliographie :

## Ouvrage :

- Alain gavand, le recrutement, enjeux, outils, meilleurs pratique et nouveau standards, édition Eyrolles2013,
- Sekiou, Blondin, FABI, Bayad, Perretti, alis et chevalier, gestion des ressources humaines, Ed de boeck, 2001
- Jean Marrie-Peretti, gestion des ressources humaines, 19<sup>eme</sup> édition Vuibert Paris 2013
- Francois Petit, bien réussir ses recrutement, éditions DEMOS France 2000
- Bernard Martory, gestion des ressources humaines, pilotage social et performance 8<sup>eme</sup> édition, DUNOD PARIS 2013
- Chloé Guillot Soulez, la gestion des ressources humaines, Edition Gualino, 9<sup>eme</sup>éditon 2016,
- Serge Panczuck, sébastien Point, enjeux et outils du marketing RH édition EYROLLRS, PARIS 2008
- Simon Barrow,Richard Mosley, the employer brand brindug the best of brand manager to people at work, édition john wiley & Sons.Ltd, england 2005
- Pascale Paille, attirer, retenir, et fidéliser les RH, nouveau enjeux, nouvelle repense, édition PUL, 2014
- Philippe Liger, le marketing ressources humaines, attirer, intégrer et fidéliser les salariés, 2<sup>eme</sup> édition DUNOD, paris 2007
- Lambin J.-J., Marketing stratégique et opérationnel – La démarche marketing dans l'économie numérique, 9e éd., Dunod, 2016.
- Marie Claude Cazottes,histoire et définitions de la marque employeur, in management de la marque employeur, chapitre 1 page 3-21, édition Pearson France 2019
- Benjamin Cheminade, attirer et fidéliser les bonnes compétences, 2<sup>eme</sup> édition, édition AFNOR 2006
- M.C. BELAID, guide pratique pour la gestion des ressources humaines, édition page bleues Alger 2009.
- C.Williamson,G.Colvin et A.Mcdonald, de gestion des ressources humaines, édition , Tearlund, 2008

## **Mémoire :**

- Claire Guillot-Gautier, Etude de l'impact de la marque employeur sur la démographie des entreprises mémoire de fin de cycle, université de Strasbourg, 2019
- Benjamin Lambert ; généralité entre expérience collaborateur et gestion des talents, mémoire de stage, université Grenoble, ALPES,
- Agnès Duroni, de la marque employeur aux nouveaux enjeux de la fonction RH , thèse professionnelle, écoles des hautes études commerciales , Paris 2011

## **Articles et revues**

- Soumia MEKKIOUI, NEDJIA ZIANI Article sur La rémunération un outil de développement des ressources humaines, Revue algérien de développement économique N ° 03 /Déc 2015.
- Marque employeur, guide pratique ; à destination des PME-ETI, édition Bpi France, juin 2018
- Emmanuelle Boch. Le marketing RH et le recrutement des cadres: comment valoriser le service d'un cabinet de recrutement?, Gestion et management. 2015. dumas-01270108

## **Site internet**

- [file:///E:/Guide\\_RH\\_complet.pdf](file:///E:/Guide_RH_complet.pdf) page 24
- <http://www.e-rh.org/dz-agrh-reference-rh/2013-hennequin.pdf>
- [https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport\\_Emplois\\_Vacants\\_MAJ070910.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_Emplois_Vacants_MAJ070910.pdf)

# **LISTE DES ANNEXES**

## Annexe N°1 : grille d'élaboration du profil du candidat

<b>Critères</b>	<b>Essentiel</b>	<b>Souhaitable</b>	<b>Pondération</b> 1=insatisfaisant 5= très satisfaisant
Formations	Ingénieur en informatique	Diplôme universitaire de deuxième cycle	1 2 3 4 5
Nombres d'années d'expérience	deux ans d'expérience dans le domaine de l'informatique		<b>1 2 3 4 5</b>
Spécialité	Administration de bases de données		<b>1 2 3 4 5</b>
Bilinguisme	Arabe et français	Anglais et autres langues (un atout)	<b>1 2 3 4 5</b>
savoir (compétences techniques, logiciels maitrise, etc.)	Posséder les connaissances informatiques liées au système Linux	Connaitre le logiciel utilisé par l'entreprise	<b>1 2 3 4 5</b>
Savoir-être (attitudes, qualités personnelles)	Créativité, esprit d'équipe, autonomie		<b>1 2 3 4 5</b>
Savoir- faire	être familier avec les processus de validation d'examen et d'analyse. être en mesure de résoudre des problèmes dans les applications informatiques		
disponibilité	A partir du 20 mars 2009		<b>1 2 3 4 5</b>

Autres critères (horaire de travail, voiture, etc.)			<b>1 2 3 4 5</b>
---	--	--	------------------

**Sources : guide pratique pour la gestion des ressources humaines**

**Annexe N°2 : grille de sélection des curriculums vitae (CV) (exemple : analyste en TI )**

Poste à comblé : <b>x</b> DATE :	<b>Cotations des critères essentiels</b>							<b>Pointage totale (retenir 8 ou +)</b>
	Pertinence de la formation	Pertinence de l'expérience	Maitrise des langues	Maitrise Linux	Maitrise d'outils d'analyse	Maitrise des logiciels	Qualité de la présentation du cv	
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								
CV n°								

**Source : guide pratique pour la gestion des ressources humaines**

### Annexe N°3 : Les principaux contrats de travaux :

<p>Le CDI (contrat à durée indéterminée)</p>	<p>Le CDI est la forme normale et générale de la relation de travail. Par définition, il est conclu sans limitation. Il peut être rompu sur décision unilatérale soit de l'employeur (licenciement pour motif personnel ou pour motif économique, mise à la retraite), soit du salarié (démission, départ à la retraite), par accord entre les deux parties (rupture conventionnelle) ou pour une cause extérieure aux parties (cas de force majeure).</p>
<p>Le CDD (contrat à durée déterminée)</p>	<p>Le recours au CDD est encadré :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– la conclusion d'un CDD n'est possible que pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire et seulement dans les cas énumérés par la Loi ;</li><li>– il ne peut permettre de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise (risque de requalification du contrat en CDI) ;</li><li>– un contrat à durée déterminée est conclu pour une durée limitée et précisée, au départ, dans le contrat. Il prend fin soit à la date fixée, soit, en l'absence de terme précis, lorsque se réalise l'objet pour lequel il a été conclu (retour du salarié remplacé, fin de la saison...).</li></ul> <p>Un CDD ne peut être renouvelé que 2 fois. La durée totale des CDD, renouvellements inclus, ne peut excéder 18 mois (sauf cas particuliers).</p>
<p>Le CTT (contrat De travail temporaire)</p>	<p>Le recours au CTT est encadré : il est utilisé pour exécuter une tâche à durée limitée (mission). Le travailleur intérimaire est employé par une entreprise de travail temporaire (ETT) qui le met à disposition d'un employeur (entreprise utilisatrice). Le travail temporaire nécessite la conclusion de deux contrats : un contrat entre l'ETT et l'entreprise utilisatrice (contrat de mise à disposition) ;</p> <p>un contrat entre l'ETT et le salarié intérimaire (contrat de</p>

	mission).
Le contrat de professionnalisation	Le contrat de professionnalisation s'adresse à tous les jeunes âgés de 16 à 25 ans révolus et aux demandeurs d'emploi âgés de 26 ans et plus. Ce contrat est assorti d'une période de formation obligatoire : il associe des enseignements généraux, professionnels et technologiques et l'acquisition d'un savoir-faire, par l'exercice, en entreprise, d'une ou plusieurs activités correspondant à la qualification visée.
Le contrat d'apprentissage	Ce contrat est destiné aux jeunes de 16 à 25 ans révolus (sauf dérogations). Toute entreprise du secteur privé peut embaucher un apprenti si l'employeur déclare, prendre les mesures nécessaires à l'organisation de l'apprentissage.
Le CUI (contrat unique d'insertion)	Le contrat unique d'insertion (CUI) a pour objet de faciliter l'insertion professionnelle des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières d'accès à l'emploi (chômeurs de longue durée, seniors, travailleurs handicapés, bénéficiaires de minima sociaux). Le contrat unique d'insertion (CUI) prend la forme du contrat d'accompagnement dans l'emploi (CUI-CAE), dans le secteur non marchand et du contrat initiative emploi (CUI-CIE) dans le secteur marchand. Ce contrat associe formation et/ ou accompagnement professionnel pour son bénéficiaire et aide financière pour l'employeur.

**Sources : la gestion des ressources humaines**

## Table des matières

*Remercîments*

*Liste des abréviations*

*Liste des tableaux*

*Liste des figures*

### INTRODUCTION GENERALE

#### Chapitre I : le recrutement.

##### Section 1 : généralité sur le recrutement

1	Définition de la politique de recrutement .....	05
2	Définition du recrutement.....	05
3	Définition d'un poste vacant.....	06
4	Objectifs du recrutement .....	06
5	Les méthodes de recrutement : .....	07
5.1	Le recrutement interne :.....	07
5.2	Le recrutement externe : .....	09
5.3	e-recrutement :.....	10
5.4	Chasseur de tête :.....	11
5.5	Candidatures spontanés :.....	12
6	Les enjeux du recrutement :.....	12

##### Section 2 : le processus de recrutement .....13

1	Les processus de recrutement : .....	13
1.1	Etapas 1 : définition du poste : .....	15
1.1.1	L'expression de la demande de recrutement : .....	15
1.1.2	Décision de recruter .....	15
1.1.3	Définition du poste :.....	15
1.1.4	Définition du profil : .....	19
1.2	Etapas 2 : la recherche des candidats :.....	19
1.2.1	Prospection interne : .....	20
1.2.2	Prospection externe :.....	20
1.3	Etape 3 : sélection des candidatures .....	23
1.3.1	1 <sup>er</sup> tri candidatures :.....	23
1.3.2	Le questionnaire :.....	24
1.3.3	L'entretien :.....	24
1.3.4	Teste :.....	25
1.4	Etape 4 : concrétisation.....	26
1.4.1	La décision : .....	27

1.4.2	La négociation d'engagement : .....	27
1.4.3	Accueil et intégration : .....	28
	Conclusion .....	29

## **Chapitre II : la marque employeur**

<b>Section I : émergence de la marque employeur</b> .....	<b>30</b>
Introduction : .....	31
1 L'émergence de la marque employeur (le marketing ressources humaines) : .....	31
2 Evolution de la marque employeur : .....	32
2.1 L'application des piliers du marketing mix aux ressources humaines : .....	33
3 Définition de la marque employeur(MRH) et ses dimension : .....	34
3.1 Définition : .....	34
3.2 Dimension : .....	35
4 Les concepts associés à la marque employeur : .....	37
4.1 La culture de l'entreprise : .....	37
4.2 Les valeurs de l'entreprise : .....	38
4.3 Image employeur : .....	38
4.4 La notoriété : .....	39
4.5 Réputation : .....	39
5 Les concepts cœur de la ME : .....	40
5.1 La promesse employeur : .....	40
5.2 Expérience candidat/collaborateur : .....	40
5.3 Employeur de choix : .....	41
6 Enjeux et finalité de la marque employeur : .....	41
7 Le rôle de la marque employeur : .....	41
8 Les avantages de la marque employeur : .....	43
9 objectifs de la marque employeur : .....	44
<b>Section II : la marque employeur et les ressources humaines</b> .....	<b>46</b>
1 La relation RH/ ME/ recrutement : .....	46
2 Application de la marque employeur et ses limites : .....	47
3 Les étapes de la mise en œuvre d'une stratégie ME (démarche) : .....	48
4 Les facteurs de succès d'une démarche marque employeur : .....	52
5 Attractivité et fidélisation : .....	53
6 L'importance de la rémunération dans la fidélisation des salariés : .....	55
7 Les outils de la marque employeur : .....	56
<b>Conclusion</b> .....	<b>59</b>

## **Conclusion générale**

### **Annexe**

### **Résumé**

## Résumé

Avec un marché du travail toujours plus concurrentiel ainsi que des salariés de plus en plus mobiles, il est complexe aujourd'hui pour les entreprises de gérer leurs ressources humaines respectives actuels et futurs, ce qui mène à créer et développer une marque employeur forte, qui permet d'attirer et fidéliser les salariés .ce mémoire s'intéresse à la relation entre le recrutement et la marque employeur ainsi l'influence de la marque employeur sur l'attractivité et la fidélisation des salariés.

**Mots Clés :** recrutement, Marque employeur, Attractivité, Engagement, Fidélisation des salariés, Réputation, Employeur de choix.

## Abstract

With an ever more competitive labor market as well as increasingly mobile employees, it is difficult today for companies to manage their respective current and future human resources, which led to create and develop a strong employer brand, which helps attract and retain employees. This thesis examines the relationship between recruitment and the employer brand as well as the influence of the employer brand on the attractiveness and retention of employees.

**Keywords:** recruitment, Employer brand, Attractiveness, Commitment, Employee loyalty, Reputation, Employer of choice.

## ملخص

مع وجود سوق عمل أكثر تنافسية تبا إلى إضافة إلى الموظفين المتقلبين بشكلمنز ايد، من الصعب اليوم مع العديد من الشركات إدارة مواردها البشرية الحديثة والمستقبلية، والتحديات إنشاء وتطوير علامة تجارية قوية لصاحب العمل، والتي تساعد في جذب الموظفين الاحتفاظ بهم. تدرس هذا الأطر وحة العلاقة بين التوظيف والعلامة التجارية لصاحب العمل وكذلك تأثير العلامة التجارية لصاحب العمل على الجاذبية للموظفين الاحتفاظ بهم.

**كلمات المفتاحية:** التوظيف ، العلامة التجارية لصاحب العمل ، الجاذبية ، الالتزام ، ولاء الموظف ، السمعة ، صاحب العمل المختار