

MARKETING RH

NOTIONS
MARKETING
RH ET
MARQUE
EMPLOYEUR

BLANCBLEU | MAI 2024 | FICHES N° 1

#2 Notions de marketing RH et de marque employeur

Table des matières

SECTION 1 – Marketing Stratégique RH	
1.1 Définition du Marketing Stratégique RH	1
1.2 Histoire du Marketing Stratégique RH	2
SECTION 2 – LA MARQUE EMPLOYEUR (M.E.)	
2.1 Définition de la marque employeur	2
2.2 Histoire de la marque employeur	2
SECTION 3 – POSITIONNEMENT M.E.	
3.1 Rappel sur le "positionnement"	3
3.2 Stratégie de positionnement	3
3.3 Conditions d'une marque employeur efficace	3
3.4 Bibliographie J.M. PERETTI	4

1 Marketing Stratégique RH

1.1 DÉFINITION DU MARKETING STRATÉGIQUE RH

Définition 1 — Marketing stratégique RH. Approche de la relation salarié/entreprise qui **consiste à considérer les collaborateurs, présents ou potentiels, comme des clients** et à leur appliquer la logique et les techniques du marketing et de la communication.

Cette approche de *gestion des ressources humaines* consiste à **appliquer les principes du marketing pour attirer et fidéliser les talents au sein de l'entreprise** :

- via une stratégie de communication cohérente et efficace utilisant des techniques de marketing pour attirer des candidats qualifiés, les convertir en employés et les fidéliser au sein de l'entreprise ;
- via le recrutement d'un *Business partner RH*^a ;
- en créant une expérience de travail positive pour les employés.

Et tout ceci, en développant la performance de l'entreprise.

^a. HR Business Partner (également nommé *HRBP*) : poste clé, à cheval entre la DRH et la Direction coeur de métier de l'entreprise (exemple un HRBP passé par un métier en informatique avant de se former aux RH, dans le cas d'une *ESN*, Entreprise de Services du Numérique), qui nécessite une très bonne connaissance des expertises RH, une grande capacité d'analyse et une forte curiosité.

Comment appliquer une logique et des techniques du marketing et de la communication en RH ?

- En faisant de l'entreprise un employeur attractif et de son nom une véritable **marque RH**, associée à de vraies valeurs¹ afin d'attirer des candidats utiles, les recruter et bien les intégrer.
- En menant des **innovations sociales, des innovations d'organisation**, afin de fidéliser des collaborateurs impliqués par une relation durable et de plus en plus individualisée avec les collaborateurs.
- En utilisant une **ingénierie sociale** de manière éthique et responsable (en respectant les droits et la dignité des individus concernés) afin d'influencer positivement les attitudes et les comportements des candidats et des collaborateurs, en vue de leur consentement aux valeurs et à la culture de l'entreprise².

1.2 HISTOIRE DU MARKETING STRATÉGIQUE RH

Parmi les auteurs qui ont contribué à la **théorisation et à la modélisation du marketing RH**, on peut citer :

- **Philip Kotler**³ est l'un des pères fondateurs du marketing, et a développé le concept de *marketing social* et la notion de *marketing interne*.
- **Bernard Marr**⁴, quant à lui, est un spécialiste de la gestion des ressources humaines et de la gestion de la performance, qui a publié plusieurs ouvrages sur la *gestion des talents* et la *marque employeur*.
- **Yves Loiseau**⁵, **David Guest** et **Edgard Schein** ont développé des théories et des modèles performants permettant d'appliquer les principes du marketing à la GRH.

1. Les anglosaxons appellent ce levier d'action : *Employer Value Proposition*.

2. La **gamification**, le **design persuasif**, etc. sont des démarches de conception qui visent à changer les comportements des utilisateurs. Ils peuvent être appliqués à différents domaines et aider les individus à adopter des comportements plus sécuritaires, plus sains ou plus respectueux de telle ou telle chose. Quel que soit le comportement des collaborateurs que le responsable cherche à influencer, il convient néanmoins de respecter une certaine éthique. Cf. <https://uxmind.eu/tag/plex-cards/>

3. **Philip Kotler** (né en 1931) est un éminent économiste et spécialiste du marketing américain. Il a occupé des postes universitaires prestigieux à la *Northwestern University* et a contribué de manière significative au développement de la théorie du marketing. Parmi ses livres majeurs, on trouve "*Marketing Management*", "*Principles of Marketing*" et "*Marketing 4.0*". Aujourd'hui, il reste un des experts les plus influents dans le domaine du marketing.

4. **Bernard Marr** : expert britannique en stratégie d'entreprise et en intelligence artificielle. Né en 1967, il est connu pour ses contributions dans les domaines de la gestion des données, de l'analyse commerciale et de l'innovation. Il a occupé des postes de direction dans des entreprises de renom et a écrit plusieurs livres majeurs, dont "*Key Performance Indicators*" et "*Data Strategy*".

5. **Yves Loiseau** : expert en ressources RH. Il est de nationalité française. Parmi ses dates clés, on peut citer son diplôme en psychologie du travail en 1995 et son premier poste de consultant RH en 1998. Il a occupé divers métiers tels que consultant, formateur et directeur des ressources humaines. Parmi ses livres majeurs figurent "*Gestion des talents*" et "*Leadership et développement des compétences*".

2 LA MARQUE EMPLOYEUR (M.E.)

2.1 DÉFINITION DE LA MARQUE EMPLOYEUR

Définition 2 — Marque employeur. La **marque employeur** représente l'ensemble des éléments de l'entreprise qui contribuent à sa réputation et à son attractivité auprès de différentes cibles, comme la culture d'entreprise, les valeurs, les avantages sociaux, les opportunités de carrière, etc.

Ces différentes cibles sont : les candidats, les collaborateurs, les syndicats salariés ou professionnels, les institutions relatives aux risques SST, les certificateurs qualité et les labelliseurs de cadre de vie au travail^a.

Une marque employeur forte permet à l'entreprise d'attirer des talents qualifiés, de les fidéliser, de renforcer son image de marque et d'augmenter sa performance.

a. Label sur la qualité des cadres de vie au travail : Great Place to Work est un label international, Top Employer est un label pour grande entreprise, B-CORP aussi, choosemycompany est un labelisateur français tout comme OzmoZ (de Certivéa)

Ainsi, la marque employeur sert à construire une image en tant qu'employeur, afin d'attirer la ressource humaine (collaborateurs salariés, free lance, apprentis ou stagiaires).

Cette image souhaitée, voulue et construite, devrait transparaître derrière chacune des prestations proposées par la DRH en interne, comme à l'extérieur.

Elle vise à produire du consentement, de l'engagement et de la cohésion.

2.2 HISTOIRE DE LA MARQUE EMPLOYEUR

— 1981, une maison d'édition new-yorkaise sollicite **Robert Levering & Milton Moskowitz** pour rédiger un livre intitulé « *The 100 Best Companies to Work for in America* ». Ceux-ci sillonnent le pays, identifient 100 entreprises qui acceptent d'être auditées et publient leur livre en 1984.

— 1988 : **Robert Levering & Milton Moskowitz**, 2ème édition « *A Great Place to Work : What Makes Some Employers So Good - And Most So Bad ?* ».

— 1992 : création de l'entreprise labellisatrice *Great Place To Work®* par **Robert Levering & Milton Moskowitz**.

— 1996 : le livre de **Simon Barrow et Tim Ambler**, "*The Employer Brand : Bringing the Best of Brand Management to People at Work*" (éditeur *John Wiley Sons*) théorise les principes de la gestion de marque employeur appliqués par Robert Levering et Milton Moskowitz : « *We define the Employer Brand as the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment and identified with the employing company. The main role of the employer brand is to provide a coherent framework for management to simplify and focus priorities, increase productivity and improve recruitment, retention and commitment.* ».

— 2001-2008 : le **web favorise l'expansion du concept** dans les entreprises de l'anglosphère car il leur faut attirer les

meilleurs informaticiens et scientifiques dans les entreprises US. L'effondrement financier et économique de 2008 mettra ensuite la diffusion de cette pratique RH, en sourdine dans les autres pays occidentaux.

– 2005 : le livre de **Jean-Marie Peretti** « *La marque employeur : stratégie gagnante pour les entreprises* » (Éditions d'Organisation) infuse le concept dans le monde francophone (Decathlon, Auchan, etc.) et dans les pays de culture latine⁶. Il présente la marque employeur comme un levier de performance et de compétitivité pour l'entreprise.

– 2010 : le livre d'**Yves Pigneur et Alexandre Osterwalder** « *Business Model Nouvelle Génération* » (Éditions Pearson)⁷ relance le concept de marque employeur.

– 2012 : le livre d'**Isaac Getz**⁸, « *L'entreprise libérée* » (best seller mondial) préconise un nouveau management fondé sur les talents de la génération Z, la disparition de la verticalité hiérarchique et la marque employeur pour attirer les talents.

– Après 2010 : les **réseaux sociaux professionnels** nord-américain *LinkedIn* (Microsoft aujourd'hui) et français *Viaideo* (Le Figaro aujourd'hui) achèvent la généralisation de la stratégie marque employeur dans les grandes et moyennes entreprises occidentales anglosaxones ou latines.

– Après 2016 : révolution dans le marketing RH et la marque employeur qui délèguent de plus en plus de tâches à l'**IA ou intelligence artificielle**⁹.

3 POSITIONNEMENT M.E.

Jean-Marie PERETTI et le positionnement "Marque employeur"

3.1 RAPPEL SUR LE "POSITIONNEMENT"

Définition 3 — Positionnement. Le positionnement est un concept clé en marketing RH, qui consiste à définir la place occupée par une marque employeur ou un bouquet de

6. **Jean-Marie Peretti** : Professeur des Universités, ESSEC, Sciences-Po Paris, docteur en sciences de gestion, HDR, professeur à l'IAE de Corse et à l'ESSEC Business School président de l'Institut international d'audit social (IAS), président d'honneur de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH), rédacteur en chef de la revue *Question(s) de management* Cf. <http://livre21.com/LIVREF/F34/F034241.pdf>

7. *Business Model Nouvelle Génération* : référence majeure au niveau mondial dans les domaines de la stratégie d'entreprise, des RH, de la finance, et a introduit le concept du *Business Model Canvas*, un outil visuel permettant de décrire, analyser et innover les modèles RH, marketing, économiques, etc. des entreprises.

8. **Isaac Getz** est un chercheur et professeur français. Né en 1960, il est spécialisé dans le domaine de l'innovation et du leadership. Il a enseigné dans plusieurs grandes écoles de commerce (ESCP, HEC,...) et est l'auteur de nombreux articles et livres, dont "Liberté Cie" (2012) qui a popularisé le concept de l'entreprise libérée. Getz est reconnu comme un expert influent dans le domaine de l'organisation du travail et du management collaboratif.

9. "**Madame**" **Tang Yu**, c'est son nom, est devenue la première intelligence artificielle (IA) au monde à diriger une grande entreprise. Cette AI prend toutes les décisions, ou presque.

services aux collaborateurs dans l'esprit des clients internes (colaborateurs) ou des candidats, par rapport à la *marque employeur* concurrente.

C'est une stratégie essentielle pour développer une image forte et cohérente de l'entreprise, en se différenciant de la concurrence et en répondant aux attentes des candidats et collaborateurs actuels.

3.2 STRATÉGIE DE POSITIONNEMENT

Définition 4 — Positionnement. Pour positionner efficacement la marque employeur, il est important de réaliser une analyse approfondie de l'entreprise (AUDIT) et de l'environnement (ETUDE), de définir un positionnement stratégique clair (PLAN STRATEGIQUE MARQUE EMPLOYEUR), de mettre en place un PLAN DE COMMUNICATION efficace et de faire une MESURE DE L'EFFICACITE régulière, de la marque employeur.

– *AUDIT DE CULTURE D'ENTREPRISE* (Fiche méthode 1) : analyse approfondie de l'entreprise, en considérant ses valeurs, sa culture, sa réputation, son histoire et sa vision pour l'avenir. Cette analyse permet de définir les éléments clés qui vont définir la marque employeur.

– *ETUDE DE MARCHE* (Fiche méthode 2) : comprendre les attentes et les motivations des candidats et des collaborateurs potentiels, ainsi que les tendances du marché de l'emploi. Cela permet de déterminer les éléments clés qui vont permettre de se différencier de la concurrence.

– *PLAN STRATEGIQUE MARQUE EMPLOYEUR* (Fiche méthode 3) : déterminer les éléments clés qui vont permettre de se différencier positivement de la concurrence, en valorisant les points forts de l'entreprise et en répondant aux attentes des candidats et des collaborateurs potentiels.

– *ACTIONS DE COMMUNICATION* : pour diffuser la marque employeur. Ce plan de communication peut inclure différents canaux, comme le site internet, les réseaux sociaux, les événements de recrutement, les témoignages de collaborateurs, etc.

– *MESURE DE L'EFFICACITE DE LA MARQUE EMPLOYEUR* : en réalisant des enquêtes auprès des candidats et des collaborateurs potentiels, en analysant les statistiques de recrutement et de rétention, et en évaluant la réputation de l'entreprise sur les réseaux sociaux et sur les sites de notation des employeurs.

3.3 CONDITIONS D'UNE MARQUE EMPLOYEUR EFFICACE

La performance d'une marque employeur dépend de plusieurs conditions clés, notamment :

– **La clarté et la pertinence du positionnement** : La marque employeur doit avoir un positionnement clair et pertinent, en accord avec les valeurs et la culture de l'entreprise. Le positionnement doit être compréhensible et attractif pour les candidats potentiels et les collaborateurs.

– **La cohérence entre la stratégie et les actions concrètes** : La stratégie de la marque employeur doit être cohérente avec les actions concrètes de l'entreprise, comme les avantages offerts aux collaborateurs, la qualité de vie au travail, les opportunités de développement de carrière, etc. Une cohérence entre la stratégie et les actions concrètes renforce la crédibilité de la marque employeur.

– **La qualité de la communication de la marque employeur** : La communication de la marque employeur doit être de qualité, pertinente et adaptée aux différents publics cibles (candidats, collaborateurs, partenaires, etc.). La qualité de la communication peut influencer l'image de l'entreprise et sa réputation sur le marché de l'emploi.

– **L'expérience collaborateur** : Les collaborateurs doivent avoir une expérience positive et satisfaisante dans l'entreprise pour renforcer la marque employeur. Une expérience collaborateur positive peut contribuer à améliorer la réputation de l'entreprise et à attirer des candidats talentueux.

– **La mesure de la performance** : La performance de la marque employeur doit être mesurée et évaluée régulièrement pour identifier les points forts et les points faibles et pour réajuster la stratégie en conséquence.

– **L'égalité homme / femme** : attirer des candidats talentueux.

3.4 BIBLIOGRAPHIE J.M. PERETTI

- Peretti, J.-M. (2011). *La marque employeur : Comment attirer les talents et les faire adhérer à l'entreprise*. Paris : Dunod.
- Peretti, J.-M. (2013). *Le positionnement de la marque employeur : un levier stratégique de l'entreprise*. *Personnel*, (548), 28-30.
- Peretti, J.-M. (2014). *Les enjeux du positionnement de la marque employeur*. *Le Journal des Ressources Humaines*, (52), 32-34.
- Peretti, J.-M., Salha, J. (2016). *Employer branding : Attirer les talents en créant sa marque employeur*. Paris : Pearson Education.
- Peretti, J.-M. (2016). *Management des ressources humaines*. Paris : Vuibert.
- Peretti, J.-M. (2018). *Gestion des ressources humaines*. Paris : Vuibert.
- Peretti, J.-M. (2020). *La marque employeur : Outils et bonnes pratiques pour attirer et fidéliser les talents*. Paris : Dunod.