

# Marketing RH

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

Tout le catalogue sur  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)



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

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements



d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© Dunod, 2017

11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-076064-0

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Table des matières

<b>Préface</b>	1
<b>Remerciements</b>	5
<b>Introduction</b>	7

## Partie 1

### Définition, rôles et enjeux du marketing RH

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

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

## Partie 2

### Marketing RH : mode d'emploi

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

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

## Partie 3

### Les nouveaux défis du Marketing RH de demain

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



# Préface

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

Aline Scouarnec

Professeur Agrégé des Universités

Présidente de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines



# Remerciements

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

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

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

organisations dans un environnement de plus en plus incertain et volatile. Ces constats ont été possibles par l'accueil qui nous a été réservé lors de nos missions de conseils, de nos conférences et séminaires de formation ; par nos discussions avec nos collègues de GRH et de marketing (d'Orléans, Tours, Caen, Rennes, Angers, Paris, etc.) ; et par les débats animés que nous avons eus avec les associations de professionnels des ressources humaines : ANDRH (association nationale des directeurs des ressources humaines) ; AGRH (association francophone de gestion des ressources humaines) ; Référence RH (associations des masters en GRH) ; FNEGE (fédération nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises) ; ANVIE (association nationale de valorisation interdisciplinaire de la recherche en sciences humaines et sociales auprès des entreprises). Que toutes et tous en soient vivement remerciés.

Un tel projet n'aboutit pas sans le soutien et l'écoute de nos amis et proches. Merci à Patricia, Valentin, Capucine, Castille, Aline, Gwénaëlle, John, Annabelle, Typhaine, Aude.

Nous espérons que vous prendrez autant de plaisir à lire ce livre que nous avons eu à l'écrire !

Franck Brillet et Franck Gavaille

# Introduction : plaidoyer pour une vision élargie du marketing RH

La gestion des ressources humaines (GRH) est une discipline de gestion en pleine évolution. Elle est aujourd'hui considérée comme une fonction à part entière de l'organisation, au même titre que le marketing, la finance ou bien la gestion de production. Sa spécificité réside dans le fait qu'elle s'adresse aux individus (salariés, agents) en mobilisant des acteurs, des processus et des outils. Elle agit ainsi à différents niveaux et s'inscrit dans une perspective temporelle plurielle (court – moyen et long terme voire à très long terme avec la prospective). Elle s'intéresse ainsi à l'organisation du travail, aux conditions de travail, au recrutement, à la sélection, à la gestion de l'emploi et des compétences et des carrières, aux rémunérations et avantages sociaux, à la formation et aux relations sociales. Ainsi, traditionnellement, cette fonction de GRH s'inscrit dans une relation employeur/employé fortement inspirée des dispositifs législatifs et réglementaires.

Pour autant, cette vision traditionnelle est en passe de voler en éclats, notamment au sein d'organisations ou de secteurs d'activité qui font face à des problématiques particulières telles que le manque d'attractivité, la recherche de compétences rares, la préoccupation du bien-être, la volonté de fidélisation, la recherche d'engagement, etc. Cette évolution se manifeste d'ailleurs très concrètement tant dans l'appellation même de la fonction (gestion des richesses humaines, développement et ressources,

gestion des êtres humains, etc.) que dans la façon de considérer les individus comme de véritables clients. Cette question du client interne peut être considérée comme « révolutionnaire » ou pour le moins nouvelle, dans la mesure où elle repose sur le fait qu'un salarié ou agent exprime des besoins et des attentes qu'il convient d'identifier afin de pouvoir y répondre au mieux. Les enjeux en termes de satisfaction, d'adhésion, d'engagement, d'implication et de motivation sont alors forts.

On parlera alors de véritable **marketing ressources humaines**. Il s'agira ici, pour le gestionnaire des ressources humaines, d'opérer une analyse fine de l'environnement dans lequel évoluent son organisation et les individus qui la composent. Le marketing RH peut être considéré comme un système d'analyse destiné à comprendre les besoins et attentes des organisations et des individus, et à proposer des processus pour les satisfaire. C'est donc une autre philosophie que celle qui prévalait à l'origine de la fonction Personnel.

Cette relation Marketing et GRH n'est pour autant pas naturelle aux yeux de tous et ceci explique peut-être pourquoi certains la rejettent et d'autres l'associent à de simples opérations de communication et de publicité destinées à améliorer l'image des organisations et leur chiffre d'affaires... Loin de cette vision, nous considérons que cette approche marketing RH est une réponse possible face aux mutations des marchés, aux transformations des organisations, à l'évolution des attitudes face au travail et de la valeur travail.

Notre approche concernera tout type d'entreprise : c'est la raison pour laquelle nous parlerons d'organisation au sens large, et viserons tout individu, qu'il soit salarié, agent, ou toute personne liée à une organisation par un type de contrat ; nous parlerons donc de collaborateurs ou de personnels. Nous souhaitons, dans cet ouvrage, transposer une démarche marketing à un objet, celui de la gestion des ressources humaines. Ce ne sera donc pas uniquement une approche marque employeur et communication que l'on trouve souvent dans les écrits relatifs au marketing RH. Notre idée est de proposer une analyse librement adaptée d'ouvrages de référence en matière de marketing. Pour autant, nous avons souhaité nous détacher d'une vision traditionnelle du marketing telle qu'elle peut être présentée et qui repose sur le paradigme des 4 P (*Place, Promotion, Price and Product*). D'ailleurs les quelques références identifiées en matière de marketing RH n'échappent pas à cette transposition mais c'est bien souvent le seul parallèle qui est effectué avec le marketing. Cette approche sera

enrichie par le fait que nous considérons qu'une telle démarche doit être guidée par le « marché », c'est-à-dire le lieu de rencontres et d'échanges entre producteurs d'offres RH et demandeurs de produits et/ou de services RH. Ceci permet ainsi de comprendre le titre même de ce livre, qui s'appuie pour l'essentiel sur le concept **d'orientation marché**. Il s'agit d'élargir la dimension du marché à l'ensemble des parties prenantes internes et externes, en insistant sur l'importance de la valeur que peut présenter une « offre RH » aux yeux de toutes ces parties prenantes, en vue d'atteindre conjointement les objectifs des uns et des autres (nous parlerons d'ailleurs d'arbitrage(s)).

Cet ouvrage est conçu comme une introduction à la démarche du marketing RH au sein des organisations. Il propose un traitement le plus complet possible de la conception, de l'application et de la mise en œuvre d'une telle démarche, en insistant non seulement sur la dimension stratégique d'un dispositif de marketing RH mais aussi sur sa dimension opérationnelle.

Cet ouvrage s'articule autour de trois grandes parties. Nous proposerons ainsi, dans une première partie, de définir les contours de ce concept de marketing RH, ses rôles et les enjeux qu'il révèle. La deuxième partie détaillera précisément le processus d'une démarche marketing RH, proche de celle issue du marketing. La troisième et dernière partie situera l'approche marketing RH face aux nouveaux défis des organisations, ce qui, nous l'espérons convaincra nos lecteurs de la légitimité de cette approche et de son utilité individuelle, collective, organisationnelle, sociale et sociétale.

# Partie

# 1

De la notion de client au marketing RH	Chapitre 1
Définition et rôles du marketing RH	Chapitre 2
Les enjeux actuels du marketing RH	Chapitre 3



# Définition, rôles et enjeux du marketing RH

**A**vant de pouvoir définir le marketing RH et d'en comprendre ses enjeux pour l'organisation, un tour d'horizon des notions voisines constitue un préambule nécessaire (chapitre 1).

Le marketing RH est effectivement trop souvent confondu avec une forme de communication et de promotion d'une offre RH proposée par une entreprise, alors qu'il constitue une véritable démarche stratégique pour la réussite des objectifs de la fonction RH, et par extension, de la stratégie de l'entreprise. Cette approche stratégique trouve son origine dans une approche « client ».

Envisager une démarche de marketing RH, c'est accepter l'idée de « puiser » dans ce que le marketing peut offrir. Pour cela, il est utile de rappeler la définition et les rôles du marketing (chapitre 2) et l'intérêt que cela peut avoir dans une approche de marketing RH. À partir de ces rappels et de ces analyses, il sera possible de présenter les enjeux qu'une telle démarche peut apporter, tant pour les organisations que pour les parties prenantes internes et externes (chapitre 3).



Chapitre

1

# De la notion de client au marketing RH : tour d'horizon des notions voisines

---

## OBJECTIFS

- Appréhender les origines du développement de l'approche marketing RH.
- Distinguer le marketing RH de notions proches prêtant souvent à confusion.
- Identifier les composantes du mix social et du mix RH.

---

## SOMMAIRE

- SECTION 1** L'origine du marketing RH : la notion de client
- SECTION 2** Distinction entre marketing RH et notions proches
- SECTION 3** Marque employeur et communication
- SECTION 4** Mix social et mix RH

La question du marketing RH pose implicitement celle d'un acteur clé : le client. En analogie avec le marketing, il sera donc utile dans ce chapitre d'identifier clairement ce que l'on entend par client en termes de GRH. Cette approche de marketing RH, sans être récente, est néanmoins peu abordée dans les écrits et bien souvent confondue avec d'autres notions assez proches mais différentes. Une clarification est nécessaire pour savoir ce que l'on met derrière chacune de ces notions, avec un focus particulier sur la question de la marque employeur. Il serait hasardeux de résumer l'approche marketing RH à la seule question de la marque employeur. Une telle vision serait réductrice de toute une démarche qu'il sera important de détailler. Au cœur de cette démarche, le mix social et le mix RH sont les dispositifs au cœur du marketing RH qui permettent d'aborder la question des outils, des pratiques et des processus RH.

#### DÉFINITION

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

### Section 1

## L'ORIGINE DU MARKETING RH : LA NOTION DE CLIENT

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