

Université Paris – Dauphine
MBA Management des ressources humaines
Promotion 4



MARKETING SOCIAL

Comment faire adhérer les collaborateurs à une politique de segmentation basée sur la différenciation de l'offre, mythe ou réalité ?

Novembre 2007

Groupe mémoire :
Isabelle LE CADRE
El Hadji THIAM
Gonzalo TORREALBA

Dirigé par Pierre VOLLE
Professeur de marketing
Directeur de la communication,
Université Paris – Dauphine

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier en premier lieu Pierre Volle, pour avoir accepté d'être notre directeur de mémoire et pour son aide précieuse et sans compter.

Nos remerciements vont également :

- pour leur assistance technique spontanée et efficace, à Sébastien Lorenzini et Stéphanie Torrealba ;
- pour les enseignements reçus qui nous ont ouvert le champ des possibles, aux professeurs du MBA Management des ressources humaines de Paris-Dauphine, avec une mention particulière pour Frédéric Wacheux et Fabien Blanchot ;

Enfin, pour le support logistique, nous remercions Véronique Jamet, Dominique Malherbe, Nadia Chaval, Nadine Andriatoraka et Jean-Louis Trébuchet.

Mais ces remerciements ne seraient pas complets sans la reconnaissance éternelle que nous devons à Christiane Isserte.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	3
INTRODUCTION	7
1 - NOTRE DEFINITION DU MARKETING SOCIAL	11
1.1. - La définition anglo-saxonne du marketing.....	11
1.2 - Transposition à la définition du marketing social	11
1.3 - Les concepts de motivation, de satisfaction et d'implication qui agissent sur la fidélité	13
1.3.1 - Comment répondre à la question : Qu'est-ce qui motive les individus ?	13
1.3.2 - Autres apports théoriques	15
2 - ENTREPRISE - SALARIE : NOUVEAU REGARD SUR LA GESTION DE LA RELATION	17
2.1 - Turn-over : une problématique variable selon les entreprises.....	17
2.2 - Les raisons des départs évoquées par les salariés.....	18
2.2.1 - La course aux meilleures offres de salaire et aux meilleurs packages.....	18
2.2.2 - Peu de vision de l'avenir.....	18
2.2.3 - Peu de repères pour s'ancrer et faire carrière	19
2.2.4 - Besoin d'équilibre et de bien-être	19
2.3 - Tour d'horizon des pratiques.....	19
2.3.1 - Meilleure conciliation entre vie privée et vie professionnelle.....	19
2.3.2 - Parcours professionnels plus diversifiés.....	20
2.3.3 - Systèmes d'offres de services diversifiés et packages	21
2.4 - La relation salarié - entreprise a changé.....	24
3 - DRH, CREATEUR DE STRATEGIE ET DE COHERENCE	25
3.1 - Vers une posture stratégique ?	25
3.1.1 - La montée en puissance de la fonction RH.....	25
3.1.2 - L'émergence des directions du marketing social	26
3.2 - Stratégie et gestion des ressources humaines (GRH).....	27
3.2.1 - Objectifs stratégiques des RH	27
3.2.2 - Le DRH porteur de la démarche au niveau des directions et publics	30
3.2.3 - Cohérence des acteurs dans le domaine du management.....	32
4 - LA SEGMENTATION SOCIALE	35
4.1 - Les fondements du marketing	35
4.1.1 - Principe de l'adéquation produit - client	35
4.1.2 - Les différentes phases dans l'évolution du marketing.....	35
4.1.3 - Le marketing stratégique	36
4.1.4 - Le marketing opérationnel.....	37
4.2 - Marketing RH ou marketing social	41
4.2.1 - Qu'est-ce que le marketing social ?	41
4.1.2 - De la nécessité du marketing RH	42

4.3 - Sondage auprès de salariés sur la politique de RH de segmentation basée sur la différenciation	44
4.3.1 - La méthode d'enquête et le questionnaire	44
4.3.2 - Les résultats du sondage	45
4.3.3- Les profils.....	45
4.3.4 - Conclusions de l'enquête	48
5 - CONCLUSION : LE MARKETING SOCIAL, UN ENJEU STRATEGIQUE POUR L'ENTREPRISE	51
5.1 - Une remise en jeu de la relation salarié -entreprise	51
5.2 - L'équité.....	53
5.3 - La qualité des critères de segmentation.....	53
5.3.1 - Critère d'homogénéité.....	53
5.3.2 - Critère de l'accessibilité	54
5.3.3 - Critère de stabilité.....	54
5.3.4 - La possibilité de mesure.....	55
5.4 - Les limites de la théorie de l'écoute.....	56
5.4.1 - Les risques de l'individualisation.....	56
5.4.2 - Les prérequis pour que la démarche soit acceptée.....	57
5.5 - Marketing social : quel avenir ?	57
BIBLIOGRAPHIE	59
ANNEXES	61
Annexe 1 : La BAD : rémunération à la carte - Monétisation des avantages : indemnités pour frais d'études des enfants à charge du personnel.....	62
Annexe 2 : CGI : un franc succès de plan marketing RH	73
Annexe 3 : Questionnaire du sondage « Mesurer les réactions des salariés et des employeurs face à une politique RH de segmentation basée sur la différenciation »	77
Annexe 4 : Traitement des réponses à la question n°5 « Parmi les avantages suivants, merci de cocher s'ils sont utilisés dans votre entreprise et s'ils vous semblent acceptables (en vous référant à des postes équivalents) »	83
Annexe 5 : Répartition des types de sondés selon les réponses aux questions du quiz.....	91

INTRODUCTION

MARKETING SOCIAL : Faire adhérer les collaborateurs à une politique de segmentation basée sur la différenciation de l'offre, mythe ou réalité ?

Autrement dit : il faut innover ! Surtout dans les métiers en tension. Un sujet qui se pose avec acuité dans un certain nombre de secteurs comme la restauration, la grande distribution, les SSII, la banque... Mais avec quel outil et avec quelle parole ? Dans un contexte de concurrence exacerbée, les entreprises sont à la recherche de stratégies basées sur la différenciation de l'offre pour améliorer leur succès et pour retenir les salariés compétents et performants. En proie à des pénuries de candidats et subissant un taux élevé de turn-over, les entreprises travaillent sur leur attractivité, élargissent et/ou affinent leur cible, rendent plus transparente et plus équitable leur méthode de recrutement et de fidélisation.

Notre étude est née du constat qu'il n'existe pas, à notre connaissance, de travaux posant la question de la pertinence de la segmentation dans les pratiques de différenciation de l'offre employeur pour fidéliser durablement les salariés. En effet, les personnes interrogées ici ou là sur ce sujet sont souvent les DRH qui sont juges et parties. Les travaux sont épars. Une synthèse nous paraissait utile pour les lecteurs intéressés par cette problématique.

Aussi, nous avons choisi d'interviewer les salariés eux-mêmes, pour connaître leur degré d'adhésion à ces nouvelles politiques d'innovations sociales.

L'entreprise cherche la performance, et ceci dans un environnement concurrentiel ; sa survie dépend parfois de sa capacité à développer son attractivité. Dans d'autres cas, il s'agit d'atteindre des objectifs dans des conditions d'efficacité fixées. Il y a des cas, enfin, où l'attractivité n'intéresse ni l'organisation, ni le salarié.

Cette étude interroge les choix stratégiques en matière de segmentation sociale et cherche à savoir s'ils sont acceptés, non seulement par les salariés, mais par toutes les parties prenantes de l'organisation : les actionnaires, les syndicats, les managers, chacun ayant des responsabilités propres ou représentant une force sociale.

Nous avons essayé de comprendre si les différences dans les techniques de segmentation de produits et de services, comme la gestion des salaires et des avantages annexes, étaient tabous et entraînaient des blocages, ou si la différence était dans son principe intégrée, par qui et à quel niveau de la hiérarchie. Le but était de savoir si les pratiques et les mentalités étaient prêtes ou non à ce genre de démarche, alors qu'elles sont encore en pleine évolution.

Une exploration de l'état de l'art sur ces pratiques concrètes en entreprise, les caractéristiques précises de ces politiques, leurs avantages et leurs inconvénients sur leur condition de succès complètent notre enquête.

Le postulat de cette étude est que la segmentation sociale influe sur le succès des organisations, moyennant un certain nombre de conditions. Elle doit être « opérationnalisée » dans le contexte de l'organisation, suivie, maîtrisée, contrôlée régulièrement et accompagnée d'une communication et d'un management avec toutes les parties prenantes appropriées. Et ceci, en tenant compte du fait que ce qui est optimal pour une entreprise ne l'est pas pour une autre.

Le cadre conceptuel de notre mémoire se limite à :

L'apport des technologies de segmentation dans la gestion de la fidélisation,
Les raisons pour lesquelles l'entreprise s'implique sur ces sujets.

Le cadre méthodologique s'appuie sur :

Une enquête quantitative.

Quelle a été notre méthodologie ?

Un questionnaire web a été envoyé à 2 500 salariés pour connaître leurs nouvelles aspirations dans le monde du travail et leur adhésion à la politique de segmentation pratiquée dans leur entreprise. Cette base d'observation nous a permis de faire un mapping sur les différentes « work life attitude » et de donner quelques éclairages sur les variables d'influence de chacun.

Ceci nous a amenés à nous poser les questions suivantes : Quel est l'avenir de ces politiques d'attractivité ? Sont-elles toutes efficaces ?

Ces innovations sont-elles ou ne sont-elles pas des effets de mode ? Quelles sont leurs limites ? Quels sont les prérequis pour que la démarche soit possible ?

De même, nous nous sommes interrogés sur le rôle du DRH, en tant que s'offre à lui une belle occasion d'investir le terrain de la séduction de ses « clients internes ». Sait-il la saisir ? Sait-il faire accepter cette démarche alors que nous manquons encore de repères ?

Notre étude n'a pas vocation à être exhaustive, mais elle dresse cependant des pistes d'actions possibles pour repenser la relation entreprise - salarié.

➤ Ainsi, **le chapitre 1** traite de la notion même de marketing RH, en proposant un essai de définition, en présentant son périmètre et ses grandes composantes. Il montre pourquoi transposer la démarche marketing aux ressources humaines et traiter ses salariés comme ses premiers clients en vue de les fidéliser. La segmentation est une réponse à l'individualisation des attentes et un nouvel instrument d'adhésion et de performance.

➤ **Le chapitre 2** examine l'influence des caractéristiques de l'environnement sur les organisations et leurs effets sur les catégories de personnel. Il affirme qu'un nouveau type de relation salarié – employeur se développe et dresse le constat des nouvelles attentes des salariés et des nouvelles règles du jeu qui régissent les liens entre les parties prenantes. Il pose les principes des politiques d'innovations possibles pour répondre à ces attentes et décrit les approches contemporaines.

Ce chapitre liste les différents outils de fidélisation en place dans les entreprises : les rémunérations variables. Il décrit les divers types de régimes individuels et collectifs de rémunération sous différents angles, ainsi que les avantages périphériques à la rémunération. Il expose leurs avantages, leurs limites, leurs conditions de succès.

➤ **Le chapitre 3** porte sur le rôle du DRH dans ce contexte de personnalisation de la relation entre l'entreprise et chacun de ses collaborateurs, sa valeur ajoutée,

ainsi que des conditions qu'il doit mettre en œuvre pour qu'une telle démarche soit « successful » dans l'organisation.

Ce chapitre aborde précisément la manière dont la RH amorce ce virage stratégique, en développant la communication interne et en faisant adhérer les collaborateurs. Il s'agit d'investir de nouveaux champs de différenciation sociale autour d'une image employeur, avec de nouveaux acteurs, et de développer une cohésion sociale.

Ce chapitre décrit les missions opérationnelles du DRH et ses objectifs dans des domaines comme le développement des personnes, la reconnaissance, l'évaluation ou la rémunération, et de ses particularités par rapport aux valeurs de l'organisation en termes d'équité salariale. Cette mission passe par l'appropriation de techniques de management adapté à chaque cible. Nous examinerons la diversité des formes de reconnaissance accordée aux salariés (dont la formation) souvent de nature non financière, pour souligner leur contribution, la fréquence des pratiques de reconnaissance, leurs atouts et leur efficacité.

Pour terminer, sera évoqués, la cohérence des acteurs dans le management, notamment entre le DRH, les cadres et la communication.

👉 **Le chapitre 4** porte sur la segmentation et le ciblage proprement dits. Les quatre concepts couramment utilisés en marketing serviront de base au positionnement de l'entreprise.

Ce chapitre montre comment se déploie la transposition des outils et des techniques du marketing à la RH et à la communication interne. Il traite en détail de l'enquête que nous avons réalisée et des critères de segmentation qui ont été choisis, ainsi que des règles qui ont guidé l'exploitation des données en termes de qualité de critères : homogénéité, accessibilité, stabilité, et possibilité de mesure. Il donne la synthèse des réponses reçues aux questions de notre sondage et de notre quiz et présente la manière dont nous avons traité les données. Il établit une cartographie des salariés selon cinq « work life attitude » (type de profils) identifiés. Nous verrons comment nous les avons classés et qualifiés.

👉 **Le chapitre 5** aborde les risques de la démarche de segmentation et ses limites, dont ceux découlant du paradoxe sur l'écoute. La segmentation doit répondre à des critères précis et doit être manipulée avec esprit critique pour être acceptée. Elle ne doit pas avoir pour conséquence de faire émerger des attentes non satisfaites. La construction de questionnaires de qualité est très utile à cet égard. L'individualisation n'est pas nécessaire pour tous. Selon les situations, différents modes de gestion sont possibles :

- soit un modèle individualisant proposé à certains salariés,
- soit un modèle segmentant avec des valeurs communes pour le segment,
- soit un modèle objectivant qui joue sur les valeurs uniformes.

La cohérence doit être vérifiée à tous les niveaux et le principe qui doit guider l'action se résume en trois conditions :

- l'entreprise comme lieu de courage et d'épanouissement,
- l'entreprise comme lieu d'exemplarité et de transparence,
- l'entreprise comme lieu de personnalisation de la relation entreprise – salarié.

1 - NOTRE DEFINITION DU MARKETING SOCIAL

Dans son sens le plus large, le marketing social est une nouvelle approche pour concevoir de très anciens projets humains. Depuis les premiers systèmes sociaux, l'individu tente d'informer, de persuader, d'influencer, de motiver, de gagner la confiance de nouveaux adhérents à un ensemble d'idées.

Le marketing trouve ses racines dans la religion, la politique, l'éducation et, dans une certaine mesure, dans la stratégie militaire. Il emprunte aussi à des disciplines intellectuelles comme la psychologie, la sociologie, les sciences politiques, la théorie de la communication et l'anthropologie.

1.1. - La définition anglo-saxonne du marketing

« 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 » (Philip Kotler).

Comme le souligne Kotler dans son livre « Social marketing : strategies for changing public behavior », les campagnes de publicité pour susciter le progrès social ne sont pas un phénomène nouveau. Dans l'antiquité, au temps des grecs et des romains, on faisait campagne pour libérer les esclaves.

Il s'agit donc d'un thème ancien, transversal et multidimensionnel. Il se présente comme un processus planifié visant à susciter le changement. Le terme est dérivé du marketing traditionnel de produits et de services.

1.2 - Transposition à la définition du marketing social

Dans le domaine de la RH, le marketing peut agir sur l'attractivité, la réputation, la fidélisation, la diversité, les valeurs sociétales, la valorisation du capital humain. Le marketing RH combine donc les meilleurs éléments des approches classiques et transpose les concepts marketing à la politique sociale de l'entreprise. Il fait appel aux techniques de marketing pour susciter la discussion, promouvoir la diffusion de l'information et l'adoption de produits et services et /ou de valeurs et comportement.

Dans la mesure où le marketing est issu de la recherche commerciale et de la consommation (y compris le positionnement, la segmentation, la stratégie créative, la conception et l'évaluation du message, la stratégie et la planification auprès de ses clients et des médias), il peut agir sur les comportements dans les organisations professionnelles.

En transposant cette approche dans le domaine RH, le marketing social défend l'image de l'entreprise et son « offre employeur » auprès de l'opinion dans un contexte global : celui de son existence en tant qu'acteur économique et social. Il s'agit donc de développer une « marque employeur » attractive, de définir et mettre en œuvre une stratégie en termes d'intégration et de fidélisation, ainsi qu'en termes de communication interne et sociale.

La démarche concerne à la fois les publics internes de la marque, les salariés, afin d'augmenter l'implication et la fidélisation, mais aussi les publics externes, les partenaires et les futurs recrutés, surtout sur les marchés de l'emploi où les attentes sont profondément modifiées. Pour cela, la grande partie de la démarche est consacrée à connaître et comprendre le public cible.

La cible est le groupe que nous voulons atteindre et influencer. La segmentation est le fait de diviser en petits groupes homogènes en termes d'habitudes, de besoins et de caractéristiques.

Les paramètres environnementaux sont des facteurs que le « marketeur RH » ne peut pas toujours contrôler. Il lui faut donc les cerner et les classer en atout ou obstacle dans son plan marketing social. Les objectifs s'éclaircissent une fois qu'il a analysé l'information disponible sur le public cible et sur l'environnement. La définition opérationnelle des objectifs, avec l'attribution d'un délai d'exécution, s'impose. Il faudra alors établir ce que l'on veut que le public cible sache, pense et fasse et à quel moment.

En synthèse, on peut dire qu'il fait appel aux deux logiques suivantes :

- Les moyens du processus : à partir d'un diagnostic (étude qualitative et / ou quantitative), une stratégie est élaborée (analyse des objectifs, des cibles, de l'environnement). On procède ensuite à l'évaluation des actions engagées (échancier avec résultats quantifiables).
- Les composantes de la campagne : « le bon produit, au bon moment, au bon endroit appuyé par une bonne promotion » (Mintz, 1988). En effet, si les techniques peuvent a priori être les mêmes, elles doivent nécessairement s'adapter à leur contexte, d'où la pertinence de mettre les DRH au cœur de la démarche en tant qu'ils sont « la voix du milieu » dans les organisations (Jean Pascal Arnaud / Patrick Bouvard) et les garants de la mise en adéquation des actes et convictions.

Nous avons donc limité notre définition du marketing social appliquée à la RH à notre angle d'approche et concentré celle-ci dans une phase simple à retenir :

Le marketing social :

Une démarche RH développant l'attractivité, avec pour but de motiver et de fidéliser les salariés dans la durée, en mobilisant les outils et les techniques du marketing.

1.3 - Les concepts de motivation, de satisfaction et d'implication qui agissent sur la fidélité

1.3.1 - Comment répondre à la question : Qu'est-ce qui motive les individus ?

Les théories ont cherché à comprendre ce qui motive les individus à agir : être performant, se former, choisir sa carrière, être fidèle, être présent au travail, participer, etc.

Les sciences de gestion analysent la fidélisation à travers deux orientations conceptuelles complémentaires, centrées sur la satisfaction et sur l'implication des salariés ; deux notions bien distinctes. Fidéliser les salariés dans la durée, c'est améliorer la satisfaction (fidélité physique) et affermir l'implication (fidélité intellectuelle) pour obtenir un attachement à l'entreprise. Satisfaction et implication ont des caractères communs mais aussi des différences qu'il est utile de prendre en compte. Il faut aussi les différencier de la motivation.

Fondamentalement, ces trois notions renvoient à des idées différentes comme le montre Thévenet (voir le tableau ci-après).

Tableau de la motivation, satisfaction, implication : différence

Source : Thevenet, 1983.

	MOTIVATION	SATISFACTION	IMPLICATION
Epoque	Années 1930 Ecole des RH	Années 1960- 1970 Les 30 glorieuses	Année 1980
Objectifs	Développer la performance	Rémunérer la performance	Développer le projet commun de l'entreprise
Idée historique de l'entreprise	Favoriser le travail collectif	Compenser les difficultés du travail collectif	Faire de l'entreprise un projet culturel
Idée de l'individu dans l'entreprise	Domaine de la performance individuelle	Domaine de la performance individu	Négociation relation entre individu et entreprise
Objectifs de l'entreprise	Economique	Social	Economique social culturel
Niveau des politiques	Du personnel	Du personnel	Général

La théorie de Thévenet sur l'implication (Thévenet, 1992) explore la multiplicité des liens qui se tissent entre l'individu et l'entreprise : perspective d'échanges entre individus et organisation, lien psychologiques d'identification de l'individu, de nature attitudinale, comportementale.

L'implication est décrite selon au moins trois facteurs :

- une forte croyance et l'acceptation des buts et des valeurs,
- la volonté d'exercer des efforts considérables à son profit,
- une forte intention de continuer d'appartenir à l'organisation.

La satisfaction découle de l'expérience alors que la motivation se situe en amont. La motivation est une notion d'attente ou d'aspiration. Elle peut être vue comme le moteur de la performance, alors que la satisfaction est perçue comme un résultante de la performance.

L'implication a une fonction d'orientation de la recherche de satisfaction des besoins. Elle attache une importance forte aux valeurs des individus.

Avec la satisfaction, les salariés sont fidèles car ils sont satisfaits des conditions matérielles offertes par l'entreprise au sens large. Avec l'implication, les salariés adhèrent aux objectifs et aux valeurs.

• **Les déterminants de la satisfaction**

- Le rôle des caractères individuels :
La situation au travail est affectée par les caractères et les traits relativement stables des individus, au-delà des facteurs personnels.
- Les caractéristiques situationnelles :
La satisfaction au travail est déterminée non seulement par la nature du travail, mais par ses conditions et son environnement/
- L'interaction individu / situation de travail :
La satisfaction est déterminée par la divergence que l'individu perçoit entre ce qu'il a et ce qu'il voudrait. La satisfaction dépend de l'adéquation entre ce qui est reçu et ce qui devrait être reçu. Il y a satisfaction lorsque les deux perceptions sont égales. Un élément reçu comme insuffisant par rapport à ce qui devrait être perçu est source d'insatisfaction et inversement. De même, la privation relative engendre aussi un sentiment d'insatisfaction lorsque les individus comparent ce qu'ils ont et ce qu'ils ont en moins.

• **Les caractéristiques de la satisfaction**

- Les caractéristiques personnelles : l'âge, le niveau d'éducation, le besoin d'accomplissement, le sexe, l'ambition, le statut, qui font appel à des valeurs hédonistes.
- Les caractéristiques travail : l'identité de la tâche, les interactions, le degré d'autonomie, la diversité et les difficultés des missions confiées, la lisibilité des résultats produits. La dimension est ici est plutôt celle du développement personnel.
- Les expériences de travail, les relations entre collègues et supérieurs dans une relation conviviale.

- Les caractéristiques de l'organisation : le style de commandement, les structures hiérarchiques, mais aussi et surtout le caractère participatif du fonctionnement de l'organisation, reflété par la participation au capital et aux décisions.

Sous l'influence de ces déterminants, les salariés les plus impliqués doivent en théorie rester fidèles. Ces intentions comportementales se traduisent, en principe, par la réduction du turn-over et un désir de contribuer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et au final, à l'amélioration de la performance.

1.3.2 - Autres apports théoriques

Plus forte est la congruence entre les rétributions et les valeurs, plus grande est l'implication (Mottaz, 1988).

D'autres théoriciens comme Sheldon (1971) expriment plutôt l'importance de l'identification du travail comme lieu de rejet de toute forme de loisirs et comme lieu où les individus confrontent leurs intérêts à ceux de l'entreprise dans un espace temps donné. L'entreprise est vue ici comme un moyen au service d'un parcours professionnel et qui confère à l'implication une dimension calculatrice et matérialiste. Enfin, l'implication dans les métiers ou encore l'implication dans le produit sont d'autres déterminants qui agissent aussi sur la fidélité.

En rapport avec l'objectif de fidélisation, ces champs conceptuels présentent chacun des paradoxes que nous avons identifiés :

- Le concept de satisfaction au travail est pluriel et hétérogène. La question pour le marketing social devient donc : comment traiter le niveau individuel de fidélité de chacun ?
- Le sentiment de plaisir ne s'accompagne pas forcément d'un comportement de performance du salarié. La question pour le marketing devient : y a-t-il un intérêt à segmenter ou non ?
- Une faible implication peut être associée à un sentiment d'insatisfaction quand les attentes ne sont pas réalisées, mais elle peut aussi être source de satisfactions des attentes. Et inversement, un niveau d'implication fort peut être corrélé à un niveau d'implication faible. Quel est l'impact réel sur la fidélité ?

On le voit bien les risques d'ambiguïtés sont nombreux et nécessitent certaines précautions.

2 - ENTREPRISE - SALARIE : NOUVEAU REGARD SUR LA GESTION DE LA RELATION

2.1 - Turn-over : une problématique variable selon les entreprises

Une enquête de l'Association pour l'emploi des cadres réalisée en 2006 montre que l'année est marquée par une très grande fluidité du marché externe de l'emploi des cadres. Les niveaux de recrutements sur le marché externe de l'emploi et de sorties n'ont jamais connus une telle envolée : 201 000 cadres ont été embauchés dans le secteur privé en France alors que 197 600 départs de cadre (démissions, licenciements, départs à la retraite) y sont enregistrés. Cette plus grande fluidité se traduit par une hausse du turn-over pour la troisième année consécutive. L'enquête précise que les cadres ont été plus nombreux à quitter leur entreprise et à se rendre disponible sur le marché de l'emploi.

Les secteurs sont inégalement touchés : l'industrie et la construction sont relativement épargnées. En revanche, les entreprises de service et du commerce ont vu leurs sorties s'accroître respectivement de 17 et 20%.

On le constate : le turn-over des salariés est élevé dans les secteurs qui échappent au chômage et qui sont tendus. Il peut atteindre 40 voire 50% des effectifs dans la restauration et il est de l'ordre de 25% dans les SSII.

Le turn-over est fort lorsque les salariés sont éloignés de leur management. Plus une entreprise est décentralisée, plus elle doit compenser le risque d'isolement et de solitude des équipes éloignées et autonomes.

Le turn-over est fort dans les secteurs de la prestation intellectuelle, qui sont soumis à des délais de cycle court et où l'interactivité commerciale est forte. L'immatérialité renforce les risques de désocialisation. Dans les entreprises de service où les travaux sont abstraits, il faut des liens concrets pour que le sentiment d'appartenance se développe. Appartenir à une tribu (métier, sites) permet à chacun de se sentir membre d'une communauté, avec un projet commun. En effet, la relation directe et immédiate entre le prestataire et le client, caractéristique du service, donne une importance singulière au salarié qui se trouve en posture de représentation directe de son entreprise.

Le turn-over est encore plus fort en région parisienne, car le marché du travail y est beaucoup plus favorable aux salariés. Dans les SSII, les salariés sont en régie, c'est-à-dire installés directement chez le client, sans presque jamais travailler dans les locaux de l'entreprise.

2.2 - Les raisons des départs évoquées par les salariés

2.2.1 - La course aux meilleures offres de salaire et aux meilleurs packages

C'est l'infidélité même des entreprises qui est évoquée par les salariés. Les restructurations, sous le nom de « reengineering », sont vécues comme une marque de désinvolture et une rupture du contrat implicite. L'entreprise récolte en quelque sorte ce qu'elle a semé.

Les salariés se comportent comme le marché : la mondialisation des échanges les rend mobiles, le marché financier volatile les rend infidèles, la taille critique et le référencement exigés par les donneurs d'ordre et sous-traitants les rendent aussi instables.

- **Les salariés sont mobiles**

Aujourd'hui, les salariés sont mobiles et la concurrence entre les hommes devient aussi importante que celles des produits. Dans les sociétés de service le salarié devient le produit que commercialise l'entreprise. Les donneurs d'ordre ; les considèrent également comme des produits, qu'il leur arrive de débaucher à leur profit. Les entreprises doivent donc déployer des trésors d'imagination pour garder les meilleurs.

- **Les salariés utilisent les nouvelles technologies**

Les nouvelles technologies ne sont pas étrangères à cette infidélité croissante des salariés. Les DRH des sociétés de services s'accordent sur un constat : un CV trouvé sur Internet a une durée de vie très courte, dix fois plus courte que celle d'un CV envoyé par La Poste. Il faut donc se hâter de contacter le candidat qui intéresse l'entreprise.

2.2.2 - Peu de vision de l'avenir

Les salariés des grandes entreprises regrettent l'affaiblissement du lien avec la collectivité, parce qu'ils sont tous répartis géographiquement sur des sites différents et parce que les fonctions supports sont éloignées du terrain. Ils sont demandeurs de convivialité.

A la recherche d'épanouissement, le salarié veut s'engager dans un groupe. Le travail, pour beaucoup d'entre eux, n'est plus satisfaisant dans des relations impersonnelles. L'individu n'accepte pas pour autant de n'être qu'un membre du groupe, une variable d'ajustement indifférente à ce que l'on fait d'elle dans l'organisation. L'individu se réalise aujourd'hui avec et en dehors de sa hiérarchie, ce qui entraîne de l'ajustement mutuel, mais qui nécessite de la communication au delà de la standardisation, des procédures, des produits et des services, et enfin celle des qualifications (Mintzberg).

2.2.3 - Peu de repères pour s'ancrer et faire carrière

Le salarié développe son employabilité par les compétences qu'il acquiert et sa capacité à devenir son propre manager : il s'approprie sa propre marque pour entretenir son attractivité auprès de potentiels employeurs.

Le marché de l'emploi se transforme en marché des compétences. Sur un marché mondialisé, il sait que les coûts de son travail ne doivent pas être un frein pour son employeur, il doit donc développer un avantage concurrentiel qui sera son plus produit. En effet il ne sera jamais à l'abri d'une mise en concurrence avec quelqu'un à un prix moins élevé. Dès lors, il cherchera à trouver l'employeur qui lui permettra de développer des compétences dont le marché sera demandeur dans le futur.

2.2.4 - Besoin d'équilibre et de bien-être

Sur le marché de l'emploi ou des salariés ont de plus en plus le choix des employeurs, la tentation est croissante de retrouver un équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Les nouveaux salariés ont laissé passer les baby boomers et ont adopté leurs modes de vie. Aujourd'hui, le modèle n'est plus de faire confiance à un employeur qui d'office serait bienveillant. Le modèle paternaliste est révolu. Les salariés, ont les moyens d'exister autrement qu'au travers de leur métier, et le nombre croissant de personnel qualifié, dans la société européenne, a fait évoluer les attentes par rapport à cet équilibre.

2.3 - Tour d'horizon des pratiques

2.3.1 - Meilleure conciliation entre vie privée et vie professionnelle

Si le travail continue d'être perçu comme un élément structurant de l'existence des salariés, la vie privée est également placée en tête des priorités, notamment pour les jeunes générations.

Exemples de mise en place :

- Formules de temps partiels, congés pour événements familiaux, formules de garde d'enfants tels que la crèche d'enfants (le Crédit Lyonnais a créé une crèche dès 1948) ou la colonie de vacances, divers services proposés dans l'entreprise (pressing, cordonnerie, guichet bancaire, agence de voyage).
- SFR, société filiale de VIVENDI UNIVERSAL, a par exemple signé en 2003 un accord sur l'égalité professionnelle. L'une des dispositions de cette convention est de permettre aux pères qui prennent leur 11 jours ouvrés de congé paternité de recevoir de l'entreprise une indemnité complémentaire au versement de la Sécurité sociale, à hauteur de leur salaire brut.
Une autre disposition prévoit que les salariés absents plus d'un an dans le cadre d'un congé parental bénéficient, à leur retour dans l'entreprise, d'une formation de remise à niveau et peuvent demander à reprendre progressivement leur activité.

- La direction de Renault vient de signer avec les syndicats, le 22 janvier dernier, un accord de télétravail à domicile. Il concerne une population potentielle d'environ 27 500 personnes qui pourront travailler chez elles, entre deux et quatre jours par semaine. Le télétravail est mis en place sur la base du volontariat et nécessite la signature d'avenants aux contrats de travail. Les salariés reçoivent une indemnité de 150 euros pour les frais engagés. L'équipement nécessaire au télétravail (ordinateur portable, siège de bureau, ligne ADSL...) est pris en charge par l'entreprise.

2.3.2 - Parcours professionnels plus diversifiés

Il est rare qu'un salarié effectue aujourd'hui toute sa carrière dans une seule entreprise. C'est le cas de seulement 19% des cadres du secteur privé prenant leur retraite en 2004, selon une enquête CIFFOP menée auprès de 712 cadres. Cette plus grande mobilité a plusieurs aspects : changement de métier, changement d'environnement, de région ou de pays.

Les entreprises répondent à ces attentes par le recours aux mutations géographiques en province, aux détachements et à l'expatriation, ou d'autres politiques de gestion des carrières approfondies.

Certaines ont mis en place des solutions innovantes, comme le programme MARCO POLO chez Schneider Electric. Ce programme de recrutement international, mis en place en 1999, offre l'opportunité pour les jeunes diplômés originaires de différents pays de commencer une première expérience professionnelle dans un pays autre que leur pays d'origine. Après deux années d'immersion dans un contexte culturel différent, les jeunes regagnent leur pays pour intégrer, par exemple, un poste en RH, en gestion ou au marketing.

Autre exemple : AREVA sur la formation professionnelle tout au long de la vie. Dans son accord du 5 mai 2006, « l'entreprise propose à chaque membre du personnel, avec l'appui de l'encadrement, une visibilité accrue sur l'évolution des métiers du groupe, en lien avec les exigences de ses activités, permet à chacun d'être l'acteur dans l'évaluation régulière, le maintien et le développement de ses compétences, utilise la large gamme des outils de formation disponibles dans une logique d'efficacité pédagogique et d'adaptation aux situations professionnelles. L'entreprise souhaite faciliter la mise en œuvre de parcours professionnels répondant aux attentes des salariés et de l'entreprise. Elle souhaite également favoriser la transmission des compétences dans les métiers d'AREVA, en développant l'intégration des jeunes et la transmission des savoirs, afin de développer et de maintenir un niveau élevé de compétences dans le groupe ».

2.3.3 - Systèmes d'offres de services diversifiés et packages

- **Une communication RH en ligne renforcée**

Air France a mis en place une veille constante concernant les évolutions de l'environnement juridique et la diffusion d'information. Un Institut des ressources humaines a été créé dont l'une des missions premières est « d'informer des collaborateurs sur les grands sujets d'actualité juridique et sociale ».

- **Des structures de rémunérations variées**

La notion de rémunération a évolué sous l'effet de l'internationalisation des échanges et de la concurrence. La tendance est d'élargir la fourchette et d'être un élément « différenciant » entre entreprises.

Cette approche, dite « broadbranding », permet le développement du concept de la « marque employeur », qui véhicule l'image des valeurs de l'entreprise, de son style de management et de son organisation. Les rémunérations fixes et variables, immédiates ou différées, selon la performance individuelle ou collective, conduisent à des choix permettant la détermination d'une politique. La rémunération individualisée est un outil de flexibilité qui améliore la gestion.

Les modèles sont très différents d'une entreprise à l'autre. CARREFOUR et EADS, accordent une part variable individuelle uniquement aux cadres ; les GALERIES LAFAYETTE la verse également aux commerciaux et aux vendeurs.

Les SSII, contraintes d'évoluer dans un contexte de pénurie d'informaticiens et de forte concurrence, consolident leur système de rémunération variable en clarifiant les dispositions et en formalisant les objectifs. Elles systématisent la rémunération variable basée sur des critères quantitatifs et qualitatifs.

Chez ACCENTURE, par exemple, la rémunération variable touche désormais les directeurs opérationnels, les chefs de projets, les développeurs. Et représente en moyenne 22% du salaire annuel (contre 4% pour les techniciens). « C'est une manière de responsabiliser les managers », explique Isabelle Lamotte, la DRH.

Chez CGI sont également évalués l'esprit d'équipe et les compétences pointues. « Le résultat pur ne suffit pas. Il faut y mettre la forme. Les SSII sont dans une logique de relation client et la façon de faire doit être performante. Un système d'évaluation 360° est en place pour les managers ».

Autre grande tendance : la rémunération variable ne dépend plus des seuls objectifs financiers. Il y a d'autres critères, comme l'évaluation de la montée en compétence, le respect des procédures administratives, le niveau de participation aux communautés techniques, le taux d'activité des équipes, la maîtrise du turn-over, le taux de facturation, la satisfaction du client et celle du salarié (pour les managers).

Dans certaines sociétés de services, les critères qualitatifs atteignent jusqu'à 30% de la part variable (CGI). Celle-ci se combine avec des notes individuelles et collectives par business unit, par exemple.

De manière générale, la part variable se développe et elle peut représenter jusqu'à 50% de la rémunération chez RENAULT.

- **Des rétributions annexes innovantes**

La politique des petits « plus » (avantages sociaux, stock options, épargne salariale, participation, couverture santé avantages en nature...) séduit de plus en plus.

Certaines entreprises utilisent des périphériques dits « sélectifs », dans la mesure où ils ne concernent qu'une partie de salariés :

- les cadres dirigeants.
- les cadres supérieurs.

Les avantages en nature sont perçus comme des éléments de gratification de formes variées. Les groupes, tels que SANOFI, AVENTIS et IBM, accordent à leurs cadres une voiture de fonction.

- **Des systèmes de rémunération différée : le Plan d'Epargne Entreprise**

L'épargne salariale permet au salarié de se constituer un pécule et de défiscaliser une partie de ses revenus. Cette rémunération différée concerne un tiers des travailleurs du privé.

Sa philosophie ? Le partage des bénéfices. L'employeur met en place un Plan d'Epargne Entreprise conçu pour recevoir la participation, l'intéressement et les versements volontaires du salarié, le tout exonéré d'impôts. Il y ajoute, s'il le souhaite, une contribution appelée « abondement ». Seule contrainte : toutes les sommes investies sont bloquées pendant cinq ans au minimum. Un système intéressant pour les salariés qui peuvent attendre.

- **Des systèmes de protection sociale modulables**

La loi Fillon sur la réforme des retraites du 21 août 2003 a créé un nouveau dispositif d'épargne de longue durée – le Plan d'épargne pour la retraite collective (PERCO) – qui se dénoue en fin de carrière sous forme de rente ou de capital. Son but est simplement de mettre de l'argent de côté en vue de la retraite.

Les avantages sociaux offerts par les entreprises (mutuelle, couverture invalidité, assurance-vie...) sont aussi appréciés. Négociés collectivement, les tarifs obtenus sont moins élevés (de l'ordre de 30% pour les mutuelles) et souvent, l'entreprise participe en payant environ 60% de la cotisation.

Autre atout : les contrats de prévoyance s'adaptent de plus en plus au profil des salariés et sont modulables en fonction des statuts des familles. Il en va de même chez BNP PARIBAS, où l'assurance décès-invalidité varie selon les besoins de chacun. Un salarié pourra, par exemple, choisir de privilégier la rente éducation pour les enfants ou la garantie décès pour le conjoint.

- **Des stock options**

Les rémunérations en actions de l'entreprise tournent le dos à des logiques collectives comme la rémunération variable, puisqu'elles ont pour objet de

récompenser la performance individuelle. Chaque année, 1 500 personnes de CSC (société de conseil en informatique) se voient distribuer entre 15 000 et 20 000 actions à des tarifs préférentiels. MICHELIN et AXA pratiquent aussi ce mode de rémunération.

Pour les jeunes diplômés, les prestations en matière de retraite ou d'assurance, la participation ou quelques avantages en nature ne pèsent pas lourd face aux perspectives de carrière ou au salaire en espèce. Toutefois, même si le détail ne les intéresse pas, le principe les rassure. Ils estiment qu'ils sont entrés dans une entreprise qui s'occupera d'eux.

L'enjeu est plus important qu'il n'y paraît. Pour l'entreprise, il s'agit de se forger une réputation d'employeur modèle. Avec le papy boom, la main d'œuvre va se raréfier ; l'image de l'entreprise et sa palette d'avantages seront déterminantes pour fidéliser les salariés.

- **Des politiques sociales innovantes**

Certaines entreprises mettent en place des groupes d'écoute, organisent des petits-déjeuners ou des portes ouvertes pour les enfants, instaurent un baromètre social...

D'autres proposent des politiques plus innovantes et plus créatives en développant des services aux salariés. Citons le cas d'une entreprise en Europe : la société d'imagerie médicale italienne BRACCO. Un sondage réalisé en 2000 auprès de ses effectifs féminins (soit un tiers de ses salariés) a mis en évidence que l'assistance des parents âgés constitue une préoccupation importante pour les femmes. BRACCO a donc créé un service, entièrement financé par l'entreprise, qui permet aux salariés d'assister pendant deux semaines un parent âgé.

- **La recherche de convivialité et de sens**

La recherche du sens n'est pas récente. Elle date des années 1980 avec l'apparition de la notion de culture ou d'identité de l'entreprise. Dès cette époque, Antoine Riboud a évoqué la religion « BSN ». Il recommandait à ses dirigeants de ne pas payer leurs cadres supérieurs au-dessus du prix moyen du marché, et même de faire plutôt le contraire, en les payant un peu moins. Selon lui, le cadre qui venait chez BSN pour quelques dollars de plus repartirait de BSN pour les mêmes raisons.

Chez l'OREAL, la culture d'entreprise regroupe quatre valeurs fondamentales :

- la qualité maximale (respect des clients),
- la passion du produit (défi de l'innovation),
- la culture de la performance,
- un climat d'harmonie humaine qui passe par le respect de la différence.

Un salarié doit connaître et épouser ces valeurs pour être « L'Oréalien ».

2.4 - La relation salarié - entreprise a changé

L'intérêt personnel, le goût du profit, c'est-à-dire le mouvement général vers l'individualisme, suffisent-ils pour expliquer l'infidélité ?

Nous sommes désormais dans une société contractualisée, où chaque partie est en mesure de demander que la part du contrat qui la concerne soit réalisée. Le niveau croissant d'éducation a permis cette évolution. Le fait que les industries de main d'œuvres se déplacent de plus en plus vers des pays où celle-ci est meilleur marché, a obligé les salariés à évoluer en compétences et à se former tout au long de leur carrière. La part croissante des industries de services a également des conséquences sur la relation salarié – entreprise.

Par ailleurs des salariés qui ont accédé à leurs emplois après plusieurs années de CDD ou d'intérim, ne peuvent pas s'impliquer dans les entreprises de la même façon que leurs aînés qui ont (avaient) passé toute leur carrière dans la même entreprise.

Toutes ces raisons pèsent diversement sur l'explication d'une infidélité de type particulier. Certaines raisons affectent l'intimité des individus, d'autres sont contingentes et ne dépendent pas d'eux, étant prises dans une globalisation non maîtrisée.

L'émergence d'une multiplicité de choix offerts à chacun, comme jamais auparavant, constitue sans doute un élément synthétique de la plupart des facteurs évoqués. Avec pour postulat que le salarié devient unique, insaisissable et volatil.

Nous avons essayé d'établir une typologie qui insère quelque ordre dans le désordre de l'énumération, sans unifier l'ensemble dans une source unique. Ainsi pourrait-on classer sous quatre grandes tendances les aspirations des salariés et les réponses possibles à apporter :

- **Disposer des clés de son propre développement :**
Offrir des opportunités de carrières et des kits de rémunérations.
Favoriser la prise de responsabilité en vue de développer son intérêt pour son poste et la perspective d'une progression de salaire.
- **Quête de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle :**
Favoriser la flexibilité de l'emploi par un temps de travail aménagé.
L'organisation a intérêt à laisser un salarié concrétiser son projet plutôt que de gérer sa frustration.
- **Quête d'autonomie et de réussite :**
Donner des capacités de rebond aux carrières par la diversité des missions et des formations.
Laisser les aspirations individuelles se développer dans un cadre légal et / ou éthique.
- **Microsocial fondé sur les relations entre collègues :**
Développer le lien dynamique du travail collectif par des « best way ».
Favoriser les réseaux affinitaires par des organisations formelles ou informelles.

3 - DRH, CREATEUR DE STRATEGIE ET DE COHERENCE

3.1 - Vers une posture stratégique ?

3.1.1 - La montée en puissance de la fonction RH

Dans un contexte de profondes mutations des valeurs sociales et face à la multiplication des contraintes de l'environnement, la gestion du personnel devient un élément déterminant de la performance de l'entreprise.

Quelle que soit la taille de l'entreprise, on constate un accroissement notable des contraintes administratives, tout particulièrement dans la fonction personnel. La charge que cela représente est peu perçue par les directions générales qui attendent de leur directeur des ressources humaines une participation active à la définition de la stratégie de l'entreprise.

Dans les années 1970, les directeurs du personnel occupaient une place modeste. Ils avaient des équipes administratives nombreuses, mais étaient souvent absents des comités de direction. Dans son ouvrage « 74 réponses iconoclastes pour réussir », Jack Welch écrit : « *Dans trop d'entreprises, la direction des ressources humaines ressemble à une bande de conspirateurs qui jouent les petits faiseurs de rois occultes ou à une troupe de patronage qui énerve tout le monde en édictant des règles bureaucratiques. Les RH fonctionnent rarement comme elles le devraient. C'est une calamité, encore aggravée par l'indifférence de la plupart des dirigeants. Considération élémentaire : ce service devrait être l'arme suprême de toute entreprise. Que peut-on imaginer de plus important que le choix des gens qui seront embauchés, formés, promus ou remerciés ? Après tout, l'économie est un match, et l'équipe gagnante est celle qui aligne les meilleurs joueurs et sait les faire évoluer ensemble. C'est aussi simple que cela. On ne le dirait pas, pourtant, quant on voit dans les entreprises contemporaines le directeur financier tenir le haut du pavé, tandis que le DRH est relégué à l'arrière-plan. C'est absurde. Si vous étiez propriétaire d'une équipe sportive, passeriez-vous votre temps avec le comptable ou avec l'entraîneur?* ».

En juillet 1977, avec la loi sur le bilan social de l'entreprise, bilan riche d'informations dispersées, les entreprises accéléraient l'informatisation de leur service RH. La mesure, les chiffres, les indicateurs, les ratios, les tableaux de bord dans la fonction RH favorisaient le développement de l'audit social. Cette loi a stimulé la professionnalisation de la fonction et amélioré sa légitimité et sa crédibilité.

En 1982, le bouleversement exceptionnel du droit du travail des lois Auroux a entraîné un renforcement de la fonction. Les possibilités d'innovation en matière d'aménagement des temps et de gestion de l'emploi ou l'obligation de négocier annuellement ont eu un impact important.

En 1983, la rigueur, avec la désindexation des salaires et le développement des « augmentations au mérite », accélère le renouvellement des politiques de rémunération et l'individualisation croissante de la gestion des ressources humaines. La fonction personnel devient alors la fonction RH dans les années 1983-1985.

Depuis dix ans, la montée en puissance s'accélère. Aujourd'hui, la fonction RH semble durablement reconnue comme « partenaire stratégique », « acteur du changement » et « pilote la motivation ».

3.1.2 - L'émergence des directions du marketing social

La fonction RH a laissé passer de nombreuses opportunités : la communication interne, le développement durable, la qualité, la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), l'éthique etc. Elle n'a pas su valoriser suffisamment sa contribution à la création de valeur, la rentabilité des investissements RH, l'importance stratégique du développement du capital humain. Enfin, les DRH n'ont pas su éviter une dégradation durable de leur image dans la société. Aujourd'hui, les DG veulent un partenaire stratégique ; les managers, un *business partner* ; les salariés attendent un garant de l'équité, de leur épanouissement, de l'écoute et du lien social. D'où la nécessité de tracer la frontière entre l'administration du personnel et la gestion : l'administration a pour objet d'assurer le respect des règles établies et qui peuvent s'imposer à l'entreprise. Quant à la gestion, elle a pour finalité de piloter les processus de décision, pour déboucher sur les solutions les plus adaptées au réel.

Nombreux sont ceux qui pensent que la double logique du partage et de l'externalisation des activités, pose la question d'une possible disparition, ou tout au moins d'une lente régression de la fonction RH au sein des entreprises. Selon Spencer, 60% des coûts de la fonction RH seraient dus au rôle traditionnel de l'administration du personnel, alors qu'ils ne représentent que 10% de la valeur ajoutée ; et de façon symétrique, 60% de la valeur ajoutée seraient générés par le rôle stratégique, alors qu'il ne représente que 10% des coûts de la fonction. Ce constat amène l'auteur à militer pour l'engineering de la fonction RH et l'externalisation d'une partie des activités traditionnelles.

Le vrai pari est aujourd'hui, pour toutes les entreprises, de se différencier dans une économie qui est enfin devenue « *une économie du client* », où ce qui importe n'est plus seulement de le « *satisfaire* », mais de l' « *enthousiasmer* ».

La clef réside donc plus que jamais dans le management et la communication. Car aucune organisation ne peut plus réussir durablement si elle ne traite pas tous ses salariés, sans exception, comme ses premiers clients. Si elle ne comprend pas que plus ses équipes apprécient leur cadre et leur ambiance de travail, plus celles-ci délivrent une bonne qualité de service. *La question n'est pas en effet de savoir s'il y a suffisamment de gens qui veulent travailler aujourd'hui, mais plutôt s'il y en a assez qui veulent travailler pour vous.* On ne passe ainsi jamais assez de temps à bien accueillir ses salariés. Certaines entreprises pionnières ont déjà rebaptisé leur direction des ressources humaines, « *Direction du Marketing Social (DMS)* », une dénomination qui décrit beaucoup mieux que l'ancienne la nouvelle mission de celle-ci : vendre l'entreprise à ses salariés, présents et futurs.

Aujourd'hui, dans bien des cas, c'est le salarié qui « *met son employeur en période d'essai* », et non l'inverse. Auparavant circonscrite aux cercles des actionnaires et des clients, voilà que la volatilité s'empare des salariés. « *Je te loue mon talent et te vends de mon temps, tu me donnes de l'argent et de la reconnaissance. Sinon, je change d'entreprise* ».

Dans un tel contexte, les missions des « DRH New Look » devenues « DMS » doivent évidemment devenir prioritaires au plus haut niveau des entreprises. *La priorité des DRH n'est plus accordée à la gestion du personnel mais à l'anticipation et l'accompagnement des transformations en proposant des solutions à la direction générale.*

3.2 - Stratégie et gestion des ressources humaines (GRH)

L'objet de toute entreprise est de trouver un consensus, au-delà d'objectifs individuels ou catégoriels, autour d'une nécessité première : celle de créer de la valeur ajoutée. Dans le débat de la relation entre stratégie et GRH, il ne s'agit pas tant de savoir si les attendus des uns doivent l'emporter sur ceux des autres, mais comment la GRH, en tant que fonction, concourt à la réalisation des objectifs économiques ?

Wayne Anderson, vice-président d'AMOCO CORPORATION, voit la RH comme un atout stratégique et la question de la valeur ajoutée comme étant au centre de la justification de la fonction. C'est sur ces bases qu'AMOCO CORPORATION a mis en place trois stratégies de développement des ressources humaines autour des axes suivants :

- améliorer la rapidité de la prise de décision ;
- construire et redéployer les compétences en fonction des stratégies d'affaires ;
- maximiser la valeur pour améliorer le retour sur investissement des décisions RH.

Les RH ont une valeur intrinsèque en termes de compétences, d'adaptabilité et de motivation. Cependant, il faut souligner que les meilleures pratiques ne peuvent être qu'un point de départ pour alimenter la réflexion interne dans la recherche d'un alignement du système global de la GRH avec les priorités d'affaires.

3.2.1 - Objectifs stratégiques des RH

Le cadre stratégique de gestion des ressources humaines est le ressort qui doit imprimer l'élan requis à tous les programmes, politiques et initiatives actuels et futurs liés à ce domaine d'activité. Il est fondé sur le postulat que seul un personnel motivé et déterminé est effectivement en mesure de donner corps aux objectifs stratégiques et à la mission de l'entreprise. Le cadre stratégique de gestion des ressources humaines repose sur les quatre objectifs suivants :

- renforcer les capacités nécessaires pour attirer, développer et fidéliser les divers talents requis ;
- promouvoir un système de gestion et de rétribution de la performance axé sur les résultats ;
- gérer les carrières et la mobilité de façon dynamique ;
- promouvoir la santé du personnel et un cadre de travail propice.

- **Renforcer les capacités**

- *Adapter qualitativement et quantitativement l'emploi*

La gestion des compétences est pleinement intégrée à la gestion individuelle des carrières, des recrutements, des mobilités et des relèves. Il s'agit à la fois de gérer avec régularité la baisse du nombre de postes de travail liés aux développements informatiques et aux réformes d'organisation, de libérer des postes adaptés à la reconversion des salariés dont le poste n'existe plus, et de dégager des marges de manœuvre pour maintenir un niveau de recrutement élevé, tout en préparant la relève. Ces plans d'adaptation doivent être systématiquement mis en œuvre par l'entreprise en concertation avec les représentants du personnel, à partir d'études prévisionnelles bien menées.

- *Assurer un recrutement en phase avec les spécificités des métiers de l'entreprise*

Adopter une démarche stratégique en ce qui concerne la dotation en personnel, qui lui permettra de gérer le flux du personnel, ses compétences et le déroulement de sa carrière, ainsi que la cessation d'emploi, de manière à répondre aux besoins opérationnels actuels et futurs. Mettre en place un processus de planification des ressources humaines qui lui permette de mieux comprendre et d'anticiper les pénuries et les besoins en compétences et en personnel. Mettre en place une politique de recrutement et des processus connexes qui garantissent le recrutement des meilleurs talents, sur la base d'un processus équitable et transparent, et de faire de l'entreprise l'employeur préféré des personnes justifiant de l'expérience, des connaissances et des compétences appropriées, y compris les jeunes professionnels.

- *Développer la compétence des salariés et des équipes*

Avec des formations innovantes, l'entreprise dispose d'un levier pour attirer et fidéliser ses équipes. Les enjeux sont à la fois collectifs et individuels. L'entreprise doit identifier les compétences afin de les préserver, les entretenir, les développer. Pour réaliser ses prestations, elle a besoin de recourir aux compétences de ses collaborateurs. Le recensement des compétences permet d'identifier d'éventuels écarts entre les niveaux de compétence requis pour mener à bien les missions. Les axes d'amélioration peuvent alors être identifiés et traduits en action : formation, recrutement, etc. Aussi, la politique et l'offre de la formation doivent avoir pour ambition d'accompagner les mutations de l'entreprise, de proposer aux managers des comportements et des outils adaptés à leur environnement, et de permettre aux salariés de développer leurs compétences le long de leur vie professionnelle (employabilité).

- **Promouvoir la diversité sous toutes ses formes**

Les priorités de la politique de diversité sont aujourd'hui de garantir l'égalité des chances et le principe de non-discrimination, notamment en ce qui concerne le recrutement, d'améliorer le recrutement et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap et de promouvoir la féminisation de l'encadrement supérieur. L'appréciation des capacités de chacun doit être exclusivement fondée sur

l'évaluation de sa contribution et de ses compétences à toutes les étapes de son parcours professionnel. Promouvoir la diversité est un enjeu de performance et de responsabilité sociale.

- **Gérer la performance en fonction des résultats**

L'objectif visant à faire de l'entreprise un établissement responsable, hautement performant et orienté vers les résultats, repose sur la capacité à établir un système crédible de gestion de la performance du personnel. Cela revient à mettre en place un système liant la performance individuelle à celle de l'ensemble de l'institution. À cette fin, elle entend aligner le comportement individuel sur la culture organisationnelle désirée et reconnaître toute performance remarquable, tout en améliorant la gestion des membres du personnel dont la performance est peu satisfaisante. Les éléments comportementaux d'un tel système feront ressortir le nouvel accent placé sur le travail en équipe, la responsabilité individuelle, l'innovation, et la production et le partage des connaissances à l'échelle de l'entreprise.

Tout comme la mise en place d'un système crédible d'évaluation, la gestion efficace de la performance contribuerait à promouvoir un dialogue pertinent et permanent entre le personnel et l'encadrement, les deux parties se partageant la responsabilité de la performance et du perfectionnement du personnel. Ce système devrait devenir une composante centrale de la gestion des ressources humaines et devrait aussi avoir un impact sur les promotions et le déroulement de la carrière, ainsi que sur l'identification des membres du personnel peu performants, en vue de leur encadrement et de leur formation. Il servirait de base à la reconnaissance et à la rémunération, ainsi qu'à la formation, au redéploiement, aux promotions, au déroulement de la carrière et à la cessation d'emploi.

Autre aspect du système de gestion de la performance : la reconnaissance des mérites des membres du personnel, par le biais de la rémunération et de l'attribution de récompenses en fonction de leur performance et de leur contribution, ainsi qu'en fonction de leur comportement idoine. Le cadre de rémunération entend garantir la compétitivité, afin de permettre à l'entreprise de mieux attirer les talents. Ce cadre reposera également sur des mesures d'incitation à l'accroissement de la productivité et du rendement, et sur la promotion d'un équilibre adéquat entre le traitement et les avantages, tout en garantissant l'efficacité et la viabilité à long terme. À cette fin, il faudra qu'une plus grande part de la rémunération soit liée à la performance et que les avantages non liés à la performance soient rationalisés.

- **Fidéliser par des rétributions compétitives**

Fidéliser par des rétributions compétitives nécessite un ensemble de rétributions large et complet (rémunérations, partage des résultats et de la création de valeur de l'entreprise, actionnariat des salariés, etc.), ainsi qu'une large gamme d'avantages sociaux (épargne salariale, protection sociale, plans de couverture prévoyance flexible et personnalisée les plus compétitifs et avantageux).

Aussi, les avantages matériels, les satisfactions psychologiques dans l'exercice du travail, la capitalisation socioprofessionnelle en vue d'améliorer son employabilité sont des composantes importantes de la rétribution des salariés.

- **Gérer les carrières et la mobilité de façon dynamique**

Une politique de gestion des carrières permet à chacun des salariés de continuer à progresser dans le cadre d'une évolution construite et cohérente. Elle adapte les différents programmes de formation continue aux profils et aux aspirations de chacun. La formation est rarement inscrite dans un parcours de progression professionnelle et personnelle.

La gestion des carrières se fonde en premier lieu sur la relation régulière du collaborateur avec son manager.

- **Promouvoir la santé des salariés et un environnement de travail propice**

Le succès dans ce domaine sera mesuré en termes de santé ou de bien-être général des membres du personnel, ainsi que par leur satisfaction quant à l'équilibre entre travail et qualité de vie :

- créer un environnement de travail qui permet de promouvoir le bien-être de ses employés, tout en étant propice à l'accroissement de leur rendement et de leur productivité ;
- contribuer à l'amélioration de la qualité de vie et du bien-être de tous ses employés par le biais de programmes d'éducation à la santé, d'interventions de prévention des maladies, et d'un plan médical complet et compétitif ;
- créer un environnement de travail plus flexible, qui tienne mieux compte des besoins individuels des membres du personnel et de leurs familles ;
- donner au personnel un plus large choix quant aux heures de travail ;
- sensibiliser le personnel sur tout l'éventail des politiques et procédures déjà mises en place pour promouvoir leur bien-être.

La base du contrat entre l'entreprise et le salarié est l'efficacité. Faut-il relier à cette efficacité l'organisation du travail, les compétences, la formation, les moyens ? Oui, mais la réponse à ces questions se résume surtout et simplement dans la joie de vivre, savoir rire, s'avoir s'amuser, bien s'entendre avec ses collègues de travail, faire la fête *« parce que celui qui s'amuse se porte mieux, réussit mieux et est plus créatif »*.

3.2.2 - Le DRH porteur de la démarche au niveau des directions et publics

Les DRH ne sont pas forcément des spécialistes ; ils sont des généralistes et des stratèges. Mais, *le DRH ne devient stratège que lorsqu'il participe activement à l'élaboration du business plan et est capable d'influencer les choix stratégiques.*

Aussi, c'est un manager d'équipe. Il ne doit pas ignorer la complexité du fonctionnement des organisations et de ses acteurs, ni les enjeux des outils et modes de gestion actuels. Il doit s'imposer par une autorité de conviction et de compétences en apportant des outils, pratiques et méthodes innovantes en matière de gestion du capital humain. *Les dirigeants donnent l'impulsion et les managers opérationnels leur contribution, mais les architectes de création de sens restent les acteurs des ressources humaines*, en tête le DRH, le facilitateur des principales finalités stratégiques de la GRH, à savoir :

- attirer les compétences requises,
- développer les compétences requises,
- mobiliser les compétences disponibles,
- conserver les (seules) compétences requises,
- respecter les contraintes juridiques,
- maîtriser les coûts de GRH,
- être socialement responsable.

En tant que « *champion des salariés* » et « *surveillant accompli des bons indicateurs de la performance* », le DRH et son équipe s'attachent à améliorer les niveaux d'engagement et de compétences. La principale mission de la fonction RH consiste à écouter les salariés et à répondre à leur besoin, afin de maximiser leur contribution. Elle innove en mettant en place un dispositif sécurisé qui incite le salarié à être acteur de son évolution professionnelle et rend les dirigeants et les managers responsables de sa réussite. Dans cette perspective, un lien implicite est fait entre la satisfaction des besoins des salariés, leur motivation et leur performance au travail.

Afin d'évaluer le niveau de satisfaction des salariés et de mettre en place des outils de rétention ciblés en direction de certaines populations, l'équipe dirigeante, et notamment le DRH, pourrait mener annuellement deux enquêtes pour mesurer la satisfaction de ses clients. L'une sur l'évaluation par les salariés du degré d'efficacité de la fonction RH et de sa réceptivité à ses besoins, et la seconde sur l'ensemble des managers et le degré de satisfaction de leurs besoins.

Ces enquêtes, qui de nos jours sont un outil de management, sont réalisées pour obtenir des remontées d'information sur les ressentis du personnel, en abordant de manière plus approfondie des problématiques du management, de légitimité, de valeurs, d'attitudes. Parler du ressenti du personnel, l'analyser et prendre de la distance permet de mobiliser les chefs de service sur l'alerte qui, à leur tour, alertent le DRH.

L'information que chaque salarié doit s'approprier selon ses attentes doit circuler vers les salariés et entre les salariés. Faire remonter, faire descendre, faire partager l'information et les pratiques professionnelles sont les investissements les plus évidents et les plus bénéfiques au sein de l'entreprise. En effet, la mesure de prévention efficace est celle mise en place par les acteurs de terrain qui vivent les problèmes, suivent leur évolution, adaptent des mesures correctives et font remonter ce qui doit être remonté. D'où l'importance capitale de la communication interne.

Il ne sera pas possible de lancer une dynamique de confiance entre les acteurs de l'entreprise, tant que la preuve que les salariés sont le vrai centre vital ne sera pas faite. Et une communication interne et efficace est le véritable artisan de ce centre.

Qu'est-ce que pensent les personnes ? Quel est mon objectif par rapport à ces personnes ? Comment identifier leur point de vue ? Comment les mobiliser pour susciter une action de leur part ? Comment le leur dire ?

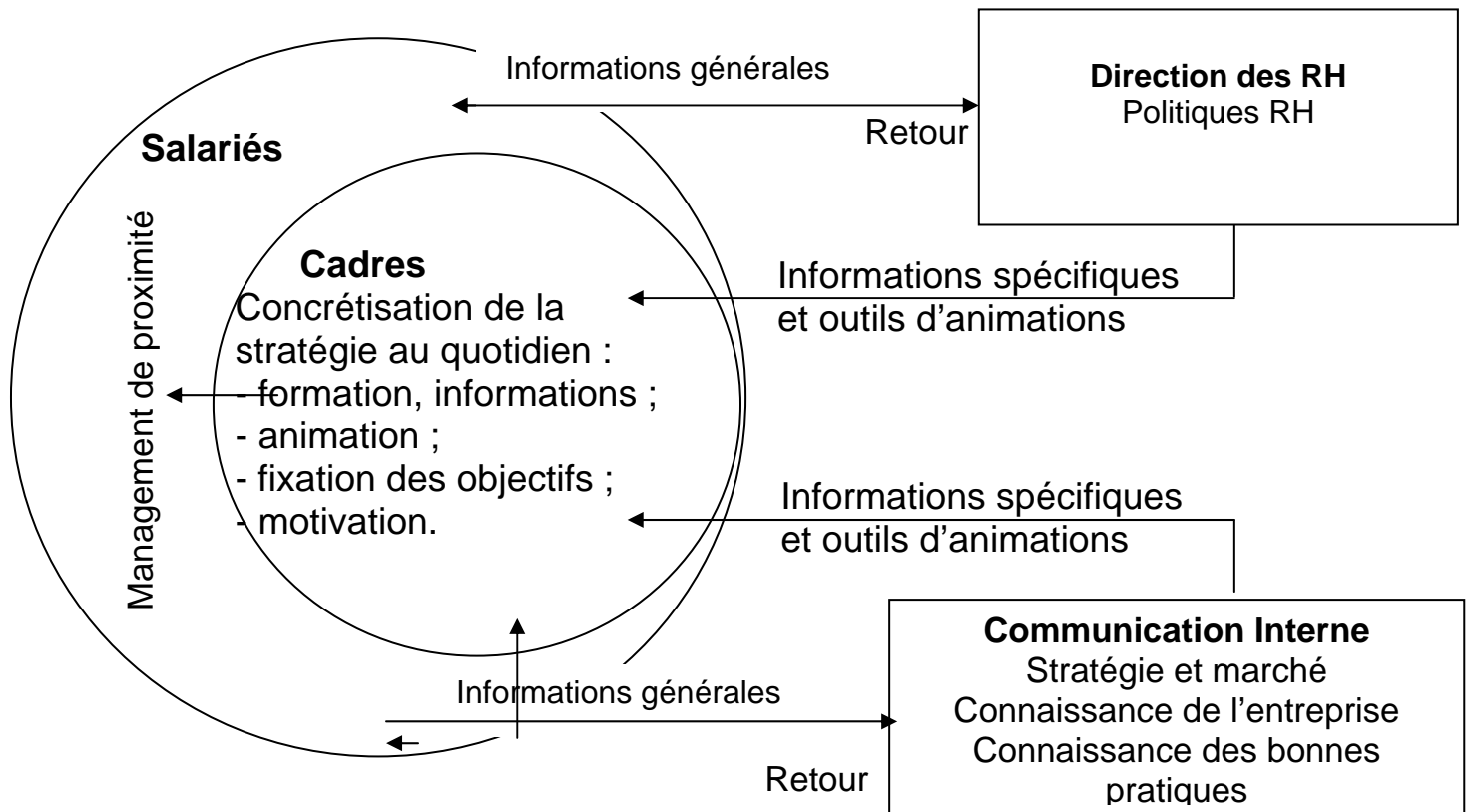
Ce management de proximité passe nécessairement par l'écoute, la confiance réciproque et la crédibilité : parler à chacun, pour mieux parler à tous. Il ne suffit pas seulement d'expliquer parfaitement le pourquoi et le comment d'une décision mais d'avoir su entendre l'inquiétude ou le découragement des personnes concernées. En effet, prendre une décision n'est pas toujours équivalent à trouver la solution d'un problème. Dans la plus part des cas, décider, c'est réduire l'incertitude et agir.

En caricaturant, le management de proximité est la colonne vertébrale du corps, management où la tête est représentée par la haute direction et les jambes par les salariés. Ainsi, le management de proximité ou les enquêtes demeurent les voies les plus habituelles et les plus efficaces pour évaluer le niveau de satisfaction des « clients internes » et identifier les différentes sources d'insatisfaction. Elles permettent au DRH d'identifier certaines sources de mécontentement qui peuvent parfois relever des dysfonctionnements. En effet, chacune des réponses de ces enquêtes permettrait à la direction des ressources humaines d'évaluer, de manière anonyme, l'énergie de résignation (découragement, état de fatigue, limitation au moindre effort) et l'énergie corrosive (énervement et anxiété au travail, cynisme à l'égard de l'entreprise et de ses objectifs).

3.2.3 - Cohérence des acteurs dans le domaine du management

Aujourd'hui, la gestion des ressources humaines est une fonction à part entière, avec des outils reconnus, intégrée au côté de la direction générale. Elle assure à la fois une fonction d'intégration pour le personnel (dialogue social, communication de la stratégie) et une fonction de différenciation (recrutement et pilotage des carrières, rémunération individualisées, etc.).

Le DRH met en place une politique et des pratiques pour gérer le capital humain : développement de la carrière, rémunération, formation, organisation de la mobilité, règles de travail, etc. Tous ces objectifs n'ont d'objet que de prétendre à créer une uniformité qui forge l'efficacité collective. Comment faire en sorte que, malgré la variété des stratégies personnelles, un groupe parvienne à un résultat commun ? Il est nécessaire que toutes les parties prenantes sachent donner une vision ou un sens à l'action collective auxquels chacun puisse rattacher directement son action propre. Il appartient au DRH de mobiliser les énergies et de développer la motivation et l'implication du personnel. Le DRH doit aider le manager, le cadre, le chef d'équipe à reconnaître la personne dans ses modes d'investissement dans le travail et à assurer une cohérence des modes de fonctionnement. Par exemple, chaque employé en charge de fonctions de gestion des ressources humaines doit assumer une responsabilité lourde de sens : il est souvent, le premier interlocuteur d'un futur salarié, ce qui exige une cohérence avec l'image et les valeurs de l'entreprise.



Le maître mot des trois entités que sont le DRH, les cadres et la communication interne, sera la cohérence : cohérence entre les discours et les actions; cohérence entre les discours et les comportements ; cohérence entre les stratégies énoncées et les comportements valorisés. Le DRH doit veiller à cette relation, l'accompagner et mettre en œuvre un suivi permanent.

4 - LA SEGMENTATION SOCIALE

4.1 - Les fondements du marketing

4.1.1 - Principe de l'adéquation produit - client

Le marketing englobe tout le cycle de vie d'un produit ou d'un service :

- sa création : étude de marché, design, Recherche & Développement,
- sa fabrication : processus, contrôle qualité...,
- sa commercialisation : type de distribution, mode de communication, étude de satisfaction, marge dégagée, prix final,
- sa durée de vie.

En d'autres termes, le service marketing d'une société devra prendre en compte un maximum de paramètres sur le marché du produit ou du service à vendre, ceci afin de mettre en place une stratégie marketing pour l'entreprise. Cette stratégie vise à mettre l'entreprise concernée en adéquation avec les exigences implicites ou explicites du marché sur lequel elle agit.

Les bases de cette stratégie sont de recenser les besoins des consommateurs potentiels et de définir les produits et services pour tenter d'y répondre. La politique de communication, la publicité, la promotion et l'organisation de la vente des produits ne sont, quant à elles, que la partie la plus visible du marketing auprès du grand public.

4.1.2 - Les différentes phases dans l'évolution du marketing

L'histoire récente du marketing identifie trois grandes phases.

- **Le marketing de masse**

Dans un premier temps, le marketing est une philosophie qui aide à vendre les produits. Aux débuts du marketing, on essaie de convaincre le consommateur d'acheter des produits qui sont fabriqués en grandes quantités et qui ont des caractéristiques très proches de celles de leurs concurrents. Le marketing a vocation à convaincre et expliquer quels sont les avantages que trouvera l'acheteur, par rapport aux avantages que lui procureraient les autres produits.

Le produit type de cette époque est la Ford T. Toutes les voitures sont noires, ont le même moteur, les mêmes caractéristiques ; c'est l'idéal de la standardisation.

- **Le marketing de segmentation**

Cette forme de marketing a vu le jour avec la croissance de l'offre en produits face à laquelle se trouvaient les clients. Elle vise à s'adresser différemment aux clients (ou consommateurs) selon leurs caractéristiques propres. C'est le début de l'utilisation des études sociétales par les entreprises pour identifier, puis qualifier, les

consommateurs, afin d'adapter le discours et les produits d'une entreprise aux attentes supposées d'un groupe d'individus.

Toujours dans le secteur de l'automobile, on voit se développer des marques très différentes cherchant à répondre aux attentes de chacun des sociostyles. Par exemple : Oldsmobile pour des véhicules de luxe, Chevrolet pour des véhicules de sport, etc. Toutes ces marques faisant partie d'un même groupe de constructeur.

- **Le marketing d'individualisation**

On atteint, avec cette forme de marketing, l'apogée du client roi. Cette fois, le produit est totalement vendu comme étant fabriqué « sur mesure ». Bien évidemment, les contraintes industrielles restent une limite dans la mesure où beaucoup des pièces utilisées sont des standards, mais le client a la possibilité de les agencer comme bon lui semble.

Aujourd'hui, quand on achète un véhicule, on peut choisir non seulement sa couleur, sa motorisation, mais aussi d'autres éléments comme la taille des pneus ou le type d'ampoules. Ce niveau d'équipement du véhicule est directement accessible sur Internet ou chez le concessionnaire.

4.1.3 - Le marketing stratégique

Le marketing stratégique est la démarche d'analyse et de réflexion nécessaire pour réaliser l'adéquation offre / demande. Il s'agit d'un travail sur le long terme.

Les actions du marketing stratégique peuvent se diviser en trois catégories, présentées conceptuellement comme des phases successives, mais pas forcément consécutives dans la pratique (il y a souvent des chevauchements ou des retours en arrière).

Le premier niveau comprend les actions de segmentation. Il s'agit d'identifier, sur le marché, des groupes de consommateurs ayant les mêmes attentes vis-à-vis du produit et devant probablement réagir de la même manière à une même stimulation marketing. La qualité d'une segmentation se juge à l'aide de plusieurs critères : l'homogénéité des segments définis, l'hétérogénéité entre segments, leur stabilité, leur mesurabilité, leur accessibilité et leur taille (des segments trop petits sont inutilisables car non rentables).

Différentes méthodes de segmentation peuvent être utilisées, de manière non exclusive. Citons la segmentation géographique, la segmentation démographique (selon le sexe, l'âge, les catégories de revenus ou socioprofessionnelles...), la segmentation psychographique (selon les valeurs, les attitudes) et la segmentation comportementale (liée au mode d'utilisation du produit, à sa fréquence d'utilisation).

Le deuxième niveau du marketing stratégique correspond aux actions de ciblage. Il s'agit, parmi les segments définis à l'étape précédente, de retenir ceux que l'entreprise va tenter de satisfaire. Le choix s'appuie sur une analyse interne (les capacités de l'entreprise : moyens humains et financiers, image de marque) et une

analyse externe (les ressources requises par chaque segment, la rentabilité de chaque segment, la force de la concurrence, la législation...). Il s'agit en fait d'une analyse SWOT.

Le troisième et dernier niveau est celui qui consiste à positionner le produit. En effet le ou les produits de l'entreprise doivent être conçus en fonction des segments qu'ils visent. Ce positionnement est donc la synthèse entre l'identification d'une attente et la réponse d'une entreprise pour la satisfaire.

Ces actions de marketing stratégiques reflètent la réflexion marketing générale. On retrouve cette logique, d'identification d'un besoin, et de recherche de réponse à ce besoin par un produit dans la logique du marketing opérationnel dont le cœur historique sont les 4 P.

4.1.4 - Le marketing opérationnel

- **Opérations de terrain et plan périodique**

Le marketing opérationnel est la concrétisation sur le terrain des décisions d'orientation prises au niveau du marketing stratégique. C'est une politique de court terme, qui doit être constamment adaptée aux variations de la situation du marché.

Il peut être divisé en deux sous parties, qui s'attachent au produit avant sa mise sur le marché puis au produit à partir de sa mise sur le marché. Dans le premier cas, on parlera de marketing développement ; dans le deuxième cas, de marketing opérationnel. Cette fois, le marketing opérationnel concerne principalement les outils d'aide à la vente et sert de source d'informations aux autres aspects du marketing (stratégiques et développement).

Le stade intermédiaire entre l'action de terrain, qui doit s'adapter en permanence, et la stratégie marketing, qui concerne les orientations générales, est l'établissement d'un plan d'action pour une période donnée (en général un an) : le plan marketing. Ce plan doit être cohérent avec les plans concernant les autres domaines d'action de l'entreprise (recherche-développement, production, finance, ressources humaines, système informatique, etc.) et la politique générale de l'entreprise.

- **Marketing mix**

L'action opérationnelle se décline principalement en quatre éléments, qu'on appelle marketing mix, ou 4 P du marketing opérationnel (voir encadré ci-après) :

- le produit (product) ;
- le prix (price) ;
- la distribution (place) ;
- la communication (promotion).

Cette notion a été introduite en 1960 par Jerome McCarty.

Aujourd'hui, on voit apparaître les 5 C :

- Company (société) : la gamme de produits, l'image au sein du marché, la technologie, la culture de l'entreprise, les objectifs ;
- Customers (clients) : la taille du marché et sa croissance, les segments du marché, les sources d'information sur le client, les facteurs saisonniers, les processus d'achat (par impulsion ou par prudence) ;
- Competitors (concurrents) : les concurrents directs ou indirects, les parts de marché, les forces et les faiblesses des concurrents ;
- Collaborators (collaborateurs) : les distributeurs, les fournisseurs, les détaillants... ;
- Context (environnement) : les facteurs de macro-environnement.

Les 5C, également appelés « parties prenantes », sont le résultat de l'évolution de la société du local vers le global.

• **Techniques de recherche en marketing**

Elles recouvrent l'ensemble des méthodes qui permettent de recueillir des informations utiles pour mieux connaître la cible convoitée et l'environnement de cette cible (juridique, politique, social, réglementaire, économique, culturel...). Grâce à ces données, l'entreprise peut adapter ses méthodes de marketing opérationnel et stratégique en conséquence.

Il existe plusieurs techniques permettant la réalisation d'études marketing ; cependant, toutes reposent sur la même démarche :

- analyse de la problématique,
- analyse de la cible
- élaboration du cahier des charges,
- mise en place de l'action,
- recueil des informations,
- traitement des informations,
- analyse des informations,
- préconisations.

• **Promotion des ventes**

Son objectif est d'augmenter de façon significative le chiffre d'affaires sur une période déterminée. Plusieurs techniques existent : primes, jeux, baisses de prix, essais gratuits, dégustation ou échantillons, animation...

En marketing RH, on a avantage à ne pas relier la promotion à une opération de prix ou de salaire. Hormis les primes et les commissions sur les objectifs, cette variable est peu utilisable.

LE MARKETING MIX : LES 4 P

Le produit ou product mix

Le produit est un ensemble d'éléments ; il ne se suffit pas à lui-même.

Ces éléments peuvent être :

- l'emballage : il est en relation directe avec le consommateur ;
- le conditionnement qui va, selon sa nature, permettre de s'adresser à différentes cibles : par exemple, les yaourts vendus à l'unité et ceux vendus par lot de douze ne seront pas achetés par le même type de clients ;
- le design : on aborde ici les aspects physiques du produit ;
- les normes qu'il respecte, les labels qu'il porte vont être autant d'éléments de différenciation d'un produit par rapport à ses concurrents ;
- la marque : bien évidemment, cet élément sera un élément fondamental de la politique de communication autour d'un produit ; si le consommateur n'associe pas un produit à sa marque, rien ne servira alors de communiquer sur cette marque pour développer les ventes ;
- le cycle de vie du produit : cet aspect du produit est sûrement le plus important dans l'étude de la rentabilité des actions. Quel que soit le produit, il suivra quatre phases : le développement, le lancement, la maturité, le déclin. Ces phases ne sont pas toutes semblables en termes d'investissement, d'actions au niveau du produit et de cibles visées ;
- la gamme est le positionnement du produit par rapport à ses concurrents au sein d'une même marque. Une entreprise pourra jouer sur des effets de gamme pour améliorer la prise de commande de ses produits.

➤ *Dans le cas du marketing RH, c'est le poste à pourvoir qui est la plus petite entité de traitement, et qui par conséquent se rapproche le plus du produit tel que le conçoit le marketing.*

Le prix

Le prix, pour le client, peut être vu simultanément comme la somme des coûts, de la marge du vendeur et des taxes diverses, ou comme le montant qu'un client est prêt à payer pour ce produit. Le prix psychologique

correspond au prix d'acceptation optimal, selon les théories de l'école autrichienne.

La demande est généralement élastique : le nombre d'achats évolue par rapport à l'évolution du prix. Si le prix augmente, la demande baisse et inversement.

En conséquence, différentes politiques de prix sont possibles, comme par exemple la politique d'écrouissage, qui cherche à vendre moins de produits, mais plus chers, et donc à dégager un plus grand bénéfice par article. Le prix peut également être vu de manière qualitative (fixe / variable), de manière dynamique (politique de solde) ou relationnelle (politique de fidélisation). Cependant, de nombreuses législations interdisent la vente à perte (notamment en Belgique ou en France, depuis 1997 et la loi Galland).

➤ *En marketing RH le prix est représenté par le salaire proposé. Le positionnement dépend effectivement de l'offre des concurrents, à savoir les avantages, la part fixe, la part variable, la probabilité de l'atteindre, la mutuelle ; ce sont les aspects financiers du poste.*

La distribution

Il existe différentes formes de distribution : producteur, courtier, grossiste ou centrale d'achat, semi-grossiste, détaillant (GMS - Grandes et Moyennes Surfaces, GSS - Grandes Surfaces Spécialisées, Grands Magasins), VPC - Vente Par Correspondance ou Vente à Distance, franchise, FDV - Force de vente (ce sont les commerciaux qui se déplacent pour aller au contact des clients), canal (succession verticale d'intermédiaires, la somme des canaux constituant un circuit), réseau (circuit et individus l'animant).

La distribution joue un rôle important dans l'objectif de couverture du marché que va se donner une entreprise. Il faut optimiser le réseau de distribution avec les trois autres P. On comprendra qu'une entreprise donnant la priorité à de grandes quantités d'articles vendues ira plus facilement vers des réseaux de distribution structurés et à diffusion large, qu'une entreprise privilégiant des produits sur mesure.

➤ *Le parallèle avec le marketing RH serait la place dans l'organisation. Cette notion de place peut être appréhendée géographiquement, mais aussi hiérarchiquement (comité de direction, comité stratégique, cadres, maîtrise,*

employés, ouvriers...) et sur un plan fonctionnel (pour qui, pour quoi, avec qui, avec quoi).

La communication

La communication autour des produits ou d'une marque revêt plusieurs formes. Elle peut être soit une publicité, soit un événement plus subtil dans sa réalisation, par exemple :

- la communication sur les mass média, qui feront de la publicité pour une cible large ou étroite : télévision, presse nationale ou régionale, affichage, radio, cinéma, ou Internet et l'ensemble des supports on-line de diffusion ;
- la communication hors média : PLV - Publicité sur le lieu de vente ou ILV - information sur le lieu de vente ;
- la communication institutionnelle ;
- les techniques de marketing direct, notamment les coupons ajoutés dans les envois de grandes sociétés de vente à distance : cette communication est directement rattachée au produit, elle permet au prospect de réaliser un achat en bénéficiant d'un avantage immédiat ;

- les courriers personnalisés, groupés en BtoB ou BtoC, e-mail, centres d'appels/réceptions téléphoniques, information par fax, SMS et MMS ;
- les relations publiques : un message non publicitaire (de type informationnel) diffusé au grand public (via des mass-médias) ou a un public plus restreint qui pourrait devenir prescripteur des produits, l'organisation d'événements (lancement de produit/service), la mise à profit d'un événement culturel, par du mécénat par exemple.

➤ *En marketing RH, il existe deux types de communication : externe et interne.*

La communication externe correspond à la politique de communication de l'entreprise et ses déclinaisons possibles en RH, en particulier son rôle dans l'attractivité de l'entreprise, puis dans l'identité qu'elle crée pour les collaborateurs salariés. La communication interne renvoie au rôle fédérateur de l'entreprise, de création d'une cohésion et de formalisation du partage de sens, de transparence, de pédagogie et d'information.

4.2 - Marketing RH ou marketing social

4.2.1 - Qu'est-ce que le marketing social ?

- **A l'origine**

Dans sa définition anglo-saxonne (voir Philip Kotler, l'inventeur de la notion), le marketing social est l'application des techniques et des outils du marketing commercial à des milieux relevant de problématiques sociales, environnementales ou culturelles. Il correspond donc à un processus de planification : à partir d'un diagnostic (étude qualitative ou quantitative), une stratégie est élaborée (positionnement, segmentation, ciblage, etc.) ; on procède ensuite à une évaluation des actions engagées.

Cependant, même si les techniques peuvent, a priori, être les mêmes, elles doivent nécessairement s'adapter à leur contexte. Le manque de moyens amène, par exemple, les entreprises culturelles à faire preuve d'une grande originalité dans l'utilisation des techniques marketing.

Cela dit, même si les politiques de marketing social peuvent s'avérer très efficaces dans la sensibilisation du public à certaines problématiques (lutte contre le tabagisme ou contre le cancer du sein, par exemple), il faut tout de même relever qu'il s'agit là d'une logique du marché : sur le marché des causes humanitaires ou sociales, ne survivent que celles qui ont la meilleure stratégie marketing.

Si l'impact du marketing social peut se révéler largement positif par rapport à des prises de conscience individuelles et collectives, son utilisation pose un problème lié à sa légitimité. D'une logique de prise en charge des problématiques sociales par l'État, on passe à une logique du marché et de mise en concurrence de ces problématiques.

- **Aujourd'hui**

Le marketing social ou marketing RH est une forme de marketing à part entière. Il ne se limite pas à la gestion d'une marque employeur : il va au-delà du recrutement et de la communication.

Le marketing social est une réponse globale à l'évolution de la société : la société a évolué vers plus de consumérisme, et chacun est devenu un consommateur. Les organisations ont demandé à leurs collaborateurs de se vendre et de s'adapter à elles.

Aujourd'hui, les collaborateurs attendent un retour des organisations. Pourquoi ? Parce que les organisations ont développé de nouvelles attentes de leurs collaborateurs. Lesquelles ? Ces organisations ont promis une vie meilleure, elles suggèrent des produits plus adaptés aux attentes.

Face à ces discours, les collaborateurs qui ont investi les organisations attendent un retour sur investissement. Ce retour peut prendre plusieurs aspects : une reconnaissance financière, une reconnaissance personnelle, un soutien au développement de l'employabilité...

4.1.2 - De la nécessité du marketing RH

Nous l'avons vu dans les parties précédentes, les collaborateurs ont de plus en plus de pouvoir par leur capacité d'interagir sur leur environnement de travail. Par rapport à cet état de fait, l'organisation peut se positionner de deux façons, ces positions étant celles développées par les mathématiciens et les économistes dans la théorie des jeux : les jeux à somme nulle et les jeux à somme non nulle.

Par manque de prise en compte des attentes et des négociations, les organisations tendent à se placer dans des jeux à somme nulle, c'est-à-dire des jeux où chaque joueur gagne ce que l'autre perd. En négociant et en explorant les attentes de l'autre - ici du collaborateur - on arrive à des gains mutuels qui changent la nature des jeux : ils évoluent vers des jeux à somme non nulle, c'est-à-dire des jeux où chaque partie obtient des gains qui ne se font pas au détriment de l'autre. Ces relations sont essentiellement mises en avant dans les cas de coopération.

- **La marque employeur**

La construction de la marque employeur sert à attirer le candidat. Selon Benjamin Cheminade, elle se réalise en sept étapes :

1. Préparer l'action et analyser ses pratiques internes, à partir d'un tableau des forces et des faiblesses.
2. Améliorer ses pratiques : il ne suffit pas d'identifier les problèmes, il faut ensuite les corriger avec un plan d'action cohérent. Cette phase est critique pour la direction qui met en jeu sa crédibilité.
3. Identifier et inventorier ses points d'attractions, grâce à des enquêtes de satisfaction interne, des tables rondes sur les valeurs de chacun qui constituent les valeurs de l'entreprise.
4. Réinventer l'entreprise : à partir des valeurs de l'entreprise, quelles sont celles qui vont servir à l'élaboration de la marque employeur ?
5. Connaître les pratiques de ses concurrents et son image sociale : pour cela, il faut les identifier. Qui sont-ils ? Où sont-ils ? Dans quels secteurs ? Quels sont les avantages qu'ils proposent ? Quelles sont leurs pratiques managériales ? Quels discours ont-ils en termes de rémunération, d'avantages... ? Puis il faut identifier quelle est l'image sociale de l'entreprise perçue par l'extérieur.
6. Identifier sa cible. Cette identification se fait en deux phases : la première est quantitative, il s'agit d'établir des objectifs prévisionnels de recrutement. La seconde est qualitative ; elle répond à la question : quel est le candidat idéal ?
7. Communiquer

Bien que logiques, ces étapes ne peuvent pas être considérées comme la seule solution aux problématiques de marketing RH. En effet, comme nous l'avons vu précédemment, le marketing ne se limite pas à la gestion de la marque, celle-ci étant un élément du produit ou du service proposé.

- **Les réalisations concrètes possibles**

En fonction de ses moyens, de sa politique RH et de son développement, une entreprise pourra déterminer sa stratégie de marketing RH en se basant sur l'identification des atouts concurrentiels et leur mise en valeur. Il lui faudra donc déterminer un plan marketing RH.

La méthode d'élaboration du plan marketing RH nécessite une analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise, ainsi que de ses risques et opportunités. Pour cela, l'entreprise se basera sur les outils RH dont elle dispose et en fera une exploitation avec les outils marketing.

OUTILS	Internes	Externes
Quantitatifs	Baromètre interne, audits / bilan social, absentéisme, répartition de la masse salariale, SIRH, turn-over...	Sondages sur le marché de l'emploi, étude de la concurrence et veille concurrentielle...
Qualitatifs	Enquêtes de satisfaction, entretien annuel, plan de formation...	Etude sur l'image de marque, impact des campagnes de publicité...

Pour dresser un bilan en vue de l'élaboration du plan marketing RH, Philippe Liger nous propose de répondre à quatre questions :

1. *Quelle est ma cible directe ?*
2. *Quelle est ma cible indirecte ?*
3. *Qu'est-ce qui caractérise mon offre employeur et quel est mon argumentaire d'employeur attractif ?*
4. *Quels sont les objectifs à court terme et à long terme en fonction du public visé, en dehors et dans l'entreprise ?*

Il faudra répondre à ces questions en se basant sur la stratégie de l'entreprise. Le plan marketing sera la concrétisation du plan d'action à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs.

Deux exemples de segmentation vous sont présentés en annexe 1 et 2 : le cas de la Banque Africaine de Développement et le cas de CGI, une SSII canadienne.

4.3 - Sondage auprès de salariés sur la politique de RH de segmentation basée sur la différenciation

4.3.1 - La méthode d'enquête et le questionnaire

Un questionnaire de sondage a été adressé de façon nominative, via Internet, à 2 497 personnes : salariés, indépendants, de tous secteurs d'activité, de tous types d'entreprises (en nombre de salariés, en CA, présentes sur des marchés nationaux ou internationaux...). Les sondés pouvaient répondre eux-mêmes au questionnaire ou faire suivre le questionnaire à leur carnet d'adresse s'ils ne souhaitent pas répondre directement. Dans ce cas, les réponses alimentaient une base centrale où les réponses n'étaient pas nominatives.

Le questionnaire était anonyme, dans la mesure où nous n'avons utilisé que les informations que nous ont fournies les sondés pour analyser le questionnaire. En ce sens, nous n'avons pas vérifié la justesse des réponses, par exemple si Monsieur Robert X avait répondu qu'il était un homme et non une femme.

Ce questionnaire a été ouvert par 295 personnes. Au total, 111 questionnaires étaient complets à plus de 75% et ont été exploités.

Le sondage a été hébergé par le service informatique de l'Université de Dauphine. Le questionnaire est resté accessible sur Internet sur une durée totale de 20 jours. La première semaine de mise en ligne du questionnaire a permis de recueillir 80% des réponses. L'enquête a fait l'objet d'une relance au bout de 10 jours auprès des personnes n'ayant pas encore répondu et qui étaient référencées dans le fichier source.

Le choix d'Internet comme support de diffusion était déterminé par la volonté d'atteindre un grand nombre de personnes dans un délai court. Le questionnaire étant auto-administré, les questions ont été formulées de façon synthétique et conviviale. L'ajout d'un quiz en fin de sondage invitait les enquêtés à aller au bout du questionnaire et à se soumettre à un questionnement plus ludique. Tout au long du questionnaire, les sondés étaient informés de leur progression par une indication du pourcentage de questions déjà renseignées par rapport au nombre total de questions posées.

La limite de cet exercice a été notre impossibilité technique à remettre immédiatement, en fin de quiz, un profil personnalisé au sondé. Il est fort probable que ce profil aurait accru l'attractivité de notre questionnaire et en aurait développé la diffusion.

Le sondage comportait quatre parties :

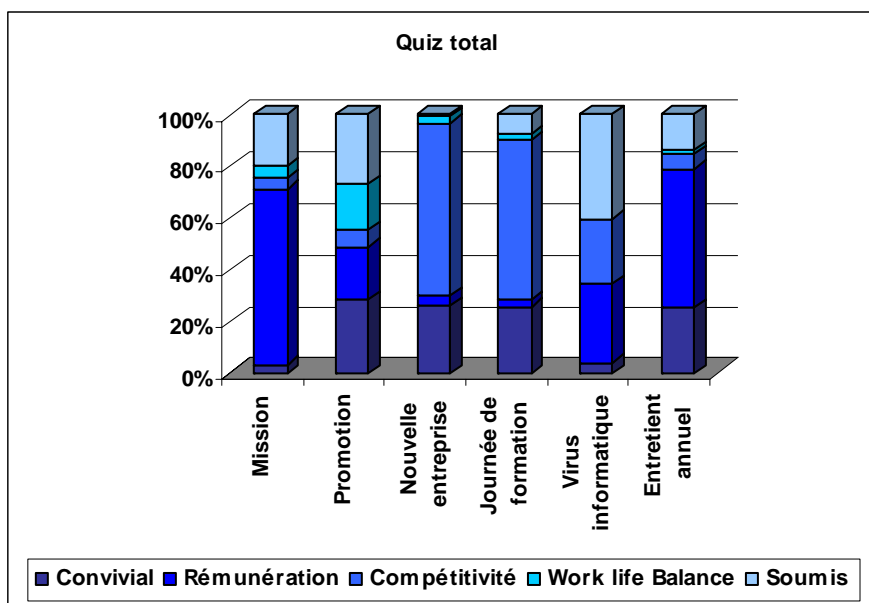
1. l'entreprise
2. le sondé
3. la relation entreprise / salarié
4. le quiz
 - a. les questions du quiz
 - b. les réponses selon les typologies, à interpréter soi-même

4.3.2 - Les résultats du sondage

54% des sondés sont dans une entité de moins de 500 salariés et 55% travaillent dans un groupe de plus de 2 000 salariés.

20% d'entre eux ont travaillé dans une seule entreprise. 65% des répondants ont occupé plus de trois postes à ce moment de leur carrière.

47% d'entre eux ont travaillé dans un seul pays. Ils sont des hommes à 56%. Ils vivent en couple à 75% et ont des enfants à 70%.



85% des personnes sondées sont des cadres et ils ont régulièrement des entretiens d'évaluation pour 80% d'entre eux. Parmi ces 80% d'enquêtés :

- 60,4% abordent leurs objectifs, leur formation et leur carrière,
- 18,9% n'abordent que deux des aspects,
- 20,7% ont un entretien, sans préciser la nature de l'information qui est traitée lors de ces entretiens.

47% des sondés ne répondent jamais à des questionnaires, ni sur le climat social ou pour des audits sociaux, ni sur leurs attentes vis-à-vis de l'entreprise.

60% d'entre eux font une mise à jour de leur CV régulièrement.

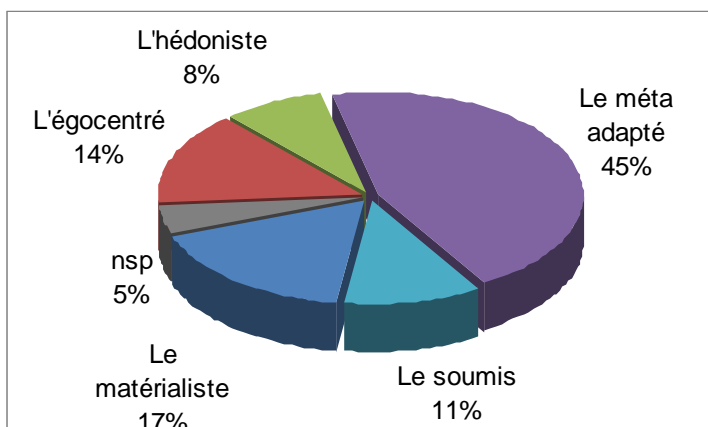
90% des sondés ont une différenciation des postes par le salaire et 76,6% d'entre eux trouvent cela acceptable.

Dans 75% des cas, il y a des primes versées sur les salaires et elles sont considérées comme acceptables pour 60% des sondés.

4.3.3- Les profils

A partir de ces questions et en croisant les informations que nous ont fournies les sondés, nous avons identifié cinq types de salariés.

Nous avons pensé trouver un hédoniste, un matérialiste, un égocentré, soumis et enfin un « work life balanced ».



Mais un type supplémentaire est venu s'ajouter à notre segmentation : le méta adapté.

Ces six profils sont le résultat de tendances et de déductions à partir des résultats de notre quiz, des informations que nous avons recueillies dans le sondage. Ils intègrent également des informations de nature sociétale.

- **L'hédoniste**

Le type que nous avons nommé « hédoniste » l'est dans le sens où pour lui, il est important de se sentir bien avec son entourage. Il apprécie la convivialité au bureau, les échanges de sentiments positifs, l'encouragement mutuel de la part des équipes. Pour lui, l'entreprise est d'abord constituée d'hommes et de femmes qui ont plaisir à venir travailler pour profiter de l'instant présent. La rémunération n'est pas sa priorité, pas plus que son futur dans les prochaines années ; mais son présent est important. D'après notre profil, il s'exprime dans des contextes comme les formations. Il aime partager, ses nouvelles et celles des autres ; il ne pense pas à mal, mais a tendance à se réjouir de ce qui arrive : il est d'un naturel optimiste, tendance ingénu. Il est parmi les premiers présents lors des réunions informelles, comme les pots de départ ou les anniversaires, qu'il n'hésite d'ailleurs pas à rappeler.

Pour l'hédoniste, la récompense d'une année de travail serait une journée organisée par l'entreprise pour aller au ski, soit loin de l'entreprise mais avec ceux qui la composent. Il a cependant les pieds sur terre lorsqu'il s'agit de la fin de mois, car la satisfaction de son plaisir passe aussi par des revenus à la hauteur de ses ambitions.

- **Le matérialiste**

Le type « matérialiste » est intéressé par la rémunération. Il est prêt à relever tous les challenges, pourvu qu'ils soient récompensés, et si possible à court terme. La motivation financière n'est pas sa seule source de satisfaction : il est capable de se projeter sans retenue dans un avenir à moyen terme, si c'est pour suivre une formation, car si : « tout travail mérite salaire », il a aussi un cœur qui bat.

Le matérialiste n'est pas à l'aise avec les changements trop importants car il sait que son confort est aussi le fruit d'une bonne connaissance de son environnement de travail. Il n'est pas inquiet de nature, mais impatient.

- **L'égocentré**

« L'égocentré » est une bête de concours. Pour lui, le plus important est l'évolution, son évolution. Il est de tous les profils celui qui contient la plus grande proportion d'individus « contre » la segmentation. Est-ce parce qu'elle ne lui profite pas immédiatement ?

Il est dans une logique d'investisseur. Il attend des retours sur ce qu'il investit dans un poste. Il semblerait capable d'avancer sur plusieurs choses à la fois. L'égocentré peut se former sur des métiers dont il n'a pas une utilité maintenant, mais qu'il voit

comme des opportunités dans le futur. Il serait un parfait carriériste, s'il n'était pas tant attiré par les autres entreprises qui proposent des évolutions plus rapides.

- **Le « Work Life Balanced »**

Pour ce type de salarié, le travail est important, surtout parce qu'il considère qu'il y passe une partie importante de sa journée. Il faut donc que le temps qu'il y passe soit mis le plus à profit possible. En effet, pour lui, la vie ne s'arrête pas à la sortie du bureau : il a une deuxième vie à vivre avec des activités extraprofessionnelles, et aussi une vie sociale importante qui le positionne dans la vie comme dans son travail.

Le « Work Life Balanced » n'est pas fondamentalement insatisfait de son travail, mais il aime sortir tôt. Il apprécie d'avoir des jours de congés pendant lesquels il coupe tout contact avec l'entreprise, et s'il ne rechigne pas à répondre à un collègue, il ne l'invitera pas pour autant à renouveler un appel hors temps de travail. Entre une rémunération et des jours de congés, ce profil va préférer en parler avec son conjoint avant de décider, quitte à demander un peu des deux.

- **Le soumis**

Nous avons imaginé un dernier profil : celui du « soumis ». Ce profil est assez terne. Il se rallie à l'avis général et aurait une préférence pour le « ne se prononce pas », « tout le monde doit être logé à la même enseigne ». Mais pour lui, l'équité passe principalement par un nivellement par le bas. De ce fait, il n'a plus vraiment d'illusions dans l'entreprise.

Les réponses que nous avons obtenues nous portent à croire que nous sommes tous, de temps en temps, ce profil, ne serait-ce que lorsque nous sommes confrontés à des problèmes techniques, comme un bug informatique.

La proportion d'individus de ce profil est aussi importante dans notre échantillon que celle du profil « hédoniste ». Notre étude ne nous a pas permis d'identifier quelle pouvait être la part d'hédonistes déçus qui faisait croître la part des soumis ; cet aspect sera peut-être approfondi dans une prochaine étude.

- **Le méta adapté**

L'enquête, enfin, a fait émerger un sixième profil que nous n'avions pas imaginé : celui du « méta adapté ». Ce type de salarié sait être systématiquement dans la moyenne : il est en phase avec ce que l'entreprise lui propose et n'attend pas d'elle des réponses trop complexes.

Il accepte les procédures et très probablement est-il capable d'en tirer avantage. Il n'est pas sournois mais se trouve en adéquation avec son environnement. Il sera capable de profiter des moments de convivialité, et se déplacera aussi pour les formations. Il ne ratera pas son entretien d'évaluation car il restera focalisé sur les faits, qu'il saura présenter et mettre en valeur.

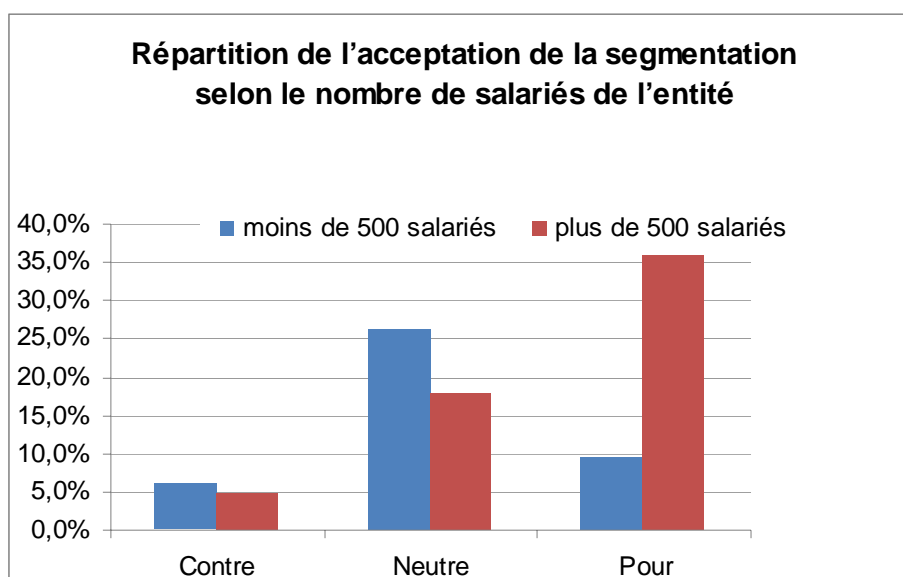
4.3.4 - Conclusions de l'enquête

L'enquête nous montre que toutes les entreprises segmentent. Elles le font de façon naturelle, sans avoir de plan préalable ou de projet de segmentation. Elles le font par collèges de salariés, mais aussi par fonctions dans l'entreprise. Cette posture est attendue par la plus grande majorité des salariés des entreprises car c'est ce qui leur permet d'avoir une première relation « one to one ».

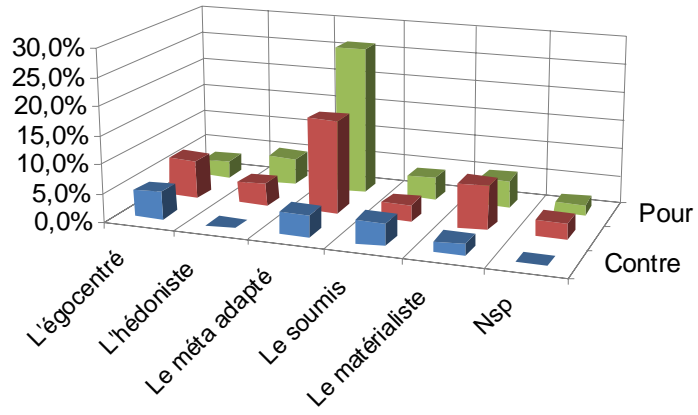
Les entreprises ont développé cette relation avec leurs salariés car c'est également la relation qu'elles souhaitent établir avec leurs clients. La segmentation est le moyen le plus sûr de regrouper les salariés par centres d'intérêt, ce qui permet de leur donner une réponse commune.

Toutefois, nous avons supposé que ce qui pourrait créer l'adhésion serait le sens que l'entreprise donne à son action. Mais nous n'avons pas pu démontrer quel était le lien entre la segmentation et le sens. En effet, parmi les réponses au questionnaire que nous avons reçues, seule la moitié comportait des éléments relatifs à la stratégie de leur organisation. Nous en déduisons que ce qui peut fédérer les salariés sont les processus de l'entreprise ou ses contenus.

Par ailleurs, les salariés sont ouverts à la segmentation si celle-ci leur permet de répondre à certaines de leurs attentes. L'enquête nous montre que tous les salariés ne trouvent pas acceptables les segmentations qui sont faites. On constate également que l'information qui consiste à rendre transparente les segmentations n'est pas diffusée aussi largement qu'elle le devrait, puisque peu des sondés, répondent à des enquêtes et connaissent l'utilisation qui sera faite des audits et des enquêtes dont ils sont l'objet.



Répartition de l'acceptation de la segmentation selon les typologies des sondés



5 - CONCLUSION : LE MARKETING SOCIAL, UN ENJEU STRATEGIQUE POUR L'ENTREPRISE

5.1 - Une remise en jeu de la relation salarié -entreprise

Le tour de cette question a donné un coup de projecteur sur la nécessité de développer la communication interne et les outils, au niveau technologique et managérial. La traduction du marketing aujourd'hui dans la GRH offre à l'organisation l'opportunité de la performance globale et aux parties prenantes l'occasion d'une relation « inter compréhensive » avec l'entreprise et ses acteurs.

La notion de service a envahi l'ensemble de l'activité de l'entreprise et y a implanté l'idée de « clients internes ». Elle se transpose dans le marketing RH et se présente comme la possibilité, pour l'individu, d'entrer dans une relation d'altérité nouvelle axée sur la coopération de toutes les parties prenantes. En ce sens, le marketing social est humaniste et a bien une réalité tangible.

En revanche, affirmer que le marketing social poursuit toujours le but d'organiser une attractivité, tout en garantissant la cohérence dans un monde de « jungle », relève plutôt du vœu pieux et du mythe. L'entreprise et le travail prennent en charge le développement de la personne ; les cadres sont les principaux concernés et ce mouvement renforce l'individualisation des rapports sociaux de l'entreprise.

Le salarié se redonne le choix quand il refuse de laisser l'entreprise définir son identité. Certes, la fidélité n'est plus ce qu'elle était et c'est tant mieux pour l'homme. Sa rareté croissante lui donne un poids nouveau. Chaque partie au contrat de travail (employeur comme salarié) doit éprouver les évolutions de notre économie et de notre société vers cette infidélité croissante, afin de retrouver et de revisiter l'essentiel dans ses relations avec les autres.

Le sentiment d'adhésion à l'entreprise a changé : il se métamorphose, il gagne en sens. Il ne se transmet plus par la tradition et l'obéissance mais par la foi, la confiance, la reconnaissance et la non discrimination des entreprises. Les entreprises doivent donc se recentrer sur leurs fondamentaux, afin de faire venir les collaborateurs qui leur correspondent. Dans ce nouvel état des négociations, l'entreprise doit veiller à la cohérence entre le sens qu'elle donne à son activité et celui qu'elle communique à ses collaborateurs.

Le retour à la question stoïcienne est à nouveau à l'ordre du jour. Même si nous ne maîtrisons pas les évolutions, il ne sert à rien d'être nostalgique. Il nous faut nous adapter et nous poser l'antique question : qu'est-ce qui dépend de nous et qu'est-ce qui n'en dépend pas ? Cette répartition nous renvoie à nos propres responsabilités et nous redonne un espace pour agir.

L'individualisation au travail peut renforcer la responsabilité et l'initiative à condition qu'elle ne devienne pas source de repli et de désaffiliation : l'individualisation comme opportunité de retrouver un temps privilégié à la transmission des « faire », des « savoirs » et des « faire savoir », le temps des conversations informelles où l'on échange à la fois sur soi et sur son travail.

Cette remise en jeu doit s'opérer avec subtilité et courage car les risques sont nombreux. Les frontières entre temps de travail et temps personnel sont devenues instables. Les textes réglementaires qui régissent la relation au travail sont devenus prolifiques, en s'adjoignant le droit européen, celui de la santé, de la sécurité au travail, ainsi que les réglementations de nature environnementale.

Le principe de mutualisation des risques sociaux s'affaiblit avec l'idée de la compensation financière entre les individus. Le vaste ensemble de mutualisation des risques (réglementé comme les régimes de retraite et de protection sociale) est menacé dans ses fondements conceptuels. Il en va de même pour les rapports sociaux en général.

L'individualisation des comportements sociaux et la segmentation des attentes qui en est l'application induisent une fragilisation des rapports sociaux, en particulier dans le rapport structurel entre solidarité et responsabilité qui se trouve modifié. Ce qui était de la responsabilité de la collectivité se trouve désormais à la charge des individus. Les collectivités ont perdu leur contrepartie d'engagement et de responsabilité au profit de la prise en charge par la personne. Les cotisations deviennent des « charges sociales » pendant que les assurances privées évoluent vers des systèmes d'épargne où l'adhérent exige la stricte contrepartie des primes qu'il a versées. La logique d'égalité est supplantée par celle de d'équité, au prorata des efforts consentis.

Dans ce nouveau contexte, on voit bien que la cohérence est plus compliquée à mettre en œuvre, surtout en phase de construction de nouveaux repères.

Pareillement, l'individualisation participe à l'affaiblissement des structures de représentation des salariés, à la perte des savoir-faire des organisations syndicales et à celles des lignes hiérarchiques. En résumé, l'individualisation fournit un terreau à la désocialisation, à la désyndicalisation, à la déconstruction des rapports collectifs sociaux et elle affaiblit les nouveaux contre-pouvoirs internes.

Notre postulat est que le DRH doit pouvoir agir autant que nécessaire en contre-pouvoir dans les organisations et en faire accepter le jeu par toutes les parties prenantes, y compris par la Direction. Le contre-pouvoir ainsi donné serait le gage de la cohésion interne et de l'équité.

Une relation responsable appelle néanmoins à la vigilance car les systèmes d'individualisation posent des limites de trois types :

- le respect de l'équité, qui soulève la question de l'arbitrage et de la responsabilité sociale de la gouvernance ;
- la qualité de la segmentation opérée et les risques de dérive instrumentale ;
- la théorie de l'écoute des attentes, qui ne fonde pas avec certitude la réalité et la représentation de l'idée de fidélité.

5.2 - L'équité

L'exigence d'équité déborde la question locale de la rémunération. Les attentes relatives à l'équité de formation, de promotion, de mobilité, concernent aussi tous les domaines de la GRH et de l'environnement de l'entreprise.

On retrouve cette notion d'équité dans celle du marché interne et externe en termes de rémunération, au regard des branches professionnelles appliquant la même convention collective.

Elle est aussi présente dans l'appréciation des performances et des objectifs sur le plan individuel, dans l'information sur les pratiques au sein de l'organisation, dans l'application de l'intéressement et des règles de quota, avec le partage des bénéfices (équité collective), dans la mobilité et le recrutement (auto-comparaison), dans la relation juniors / seniors (équité intergénérationnelle).

5.3 - La qualité des critères de segmentation

Pour rendre plus parlante la manière dont les critères de segmentation, au nombre de quatre, doivent être traités, un quiz que nous avons créé à cette occasion renseigne le lecteur sur les règles de conduite à adopter pour éviter certaines erreurs.

5.3.1 - Critère d'homogénéité

Question posée au salarié sur le salaire variable :

« Etes-vous pour ou contre une augmentation de la part variable de votre rémunération ? ».

Contrôle du segment :

- Quelle est la nature précise de l'attente ?
- Les individus sont-ils proches dans leurs attentes ?
- Quelles sont les caractéristiques personnelles des individus (décliner tous les critères de situation comme son niveau de formation, son métier, sa fonction, son niveau hiérarchique) ?

Diagnostic par le DRH :

Les employés seniors qui ont des attentes fortes en salaire variable seront-ils pris en compte de la même façon dans le plan d'actions que les commerciaux juniors ?

Réponse du DRH :

Non, ils doivent être traités différemment. Oui, ils doivent être segmentés.

5.3.2 - Critère de l'accessibilité

Question posée :

« Souhaitez-vous recevoir votre fiche de paie par internet ? Etes-vous pour ou contre ? ».

Contrôle du segment :

Les moyens de communication pratiqués dans les SSII (envoi de la feuille de paie par voie postale) suffisent-ils pour répondre aux objectifs de communication de l'employeur ?

Diagnostic par le DRH :

Les personnels détachés qui sont chez le client en régie et qui ont répondu « pour » à cette question seront-ils destinataires d'une feuille de paie électronique ?

Réponse du DRH :

Non, il ne faut pas segmenter. Il ne sert à rien d'effectuer une segmentation dont la granularité serait trop fine. On peut certes concevoir d'individualiser la communication interne car la technologie le permet, mais l'entreprise ne doit pas être guidée par des opportunités technologiques sous la pression d'un groupe de salariés homogènes. La gestion de la relation avec le salarié doit être conçue en fonction des seuls buts poursuivis.

5.3.3 - Critère de stabilité

Question posée :

« Parmi les avantages suivants, quels sont ceux que vous choisissez en premier : un accord RTT aménageant plus de jours au forfait, un régime de retraite sur complémentaire, faire via votre entreprise du bénévolat au Bangladesh pour former les Indiens pendant quinze jours au métier d'architecte réseau ? »

Contrôle du segment :

Quelle est la durée de vie de cette attente, un an ou cinq ans ?

Diagnostic par le DRH :

Ces sujets évoluent rapidement et les cadres du siège de plus de 40 ans peuvent constituer une catégorie stable, qui au fil des mois peut changer. Le cadre favorable à la retraite sur complémentaire préférera ensuite partir au Bangladesh...

Réponse du DRH :

Il ne faut pas trier sur des critères qui sont instables tels que le métier, le statut, le genre. Dans certains cas, la segmentation statistique peut être rectifiée par une prise en compte des priorités de l'organisation. Il vaut mieux choisir dans ce cas un seul critère plus général comme l'âge.

5.3.4 - La possibilité de mesure

Question posée dans un questionnaire sur la culture de la performance :

« Les revenus de votre conjoint sont-ils supérieurs aux vôtres ? ».

Contrôle du segment :

L'information demandée aux cadres supérieurs est-elle indiscreète ?

Diagnostic par le DRH :

L'information demandée sera trop difficile à obtenir. Les individus ne répondront pas ; ils se sentiront agressés dans leur vie privée.

Réponse du DRH :

Le regroupement des salariés par segment selon leurs besoins, leurs préférences, fait appel à des critères qualitatifs, et d'une certaine manière à un certain « code déontologique ». Le risque de dérive instrumentale existe.

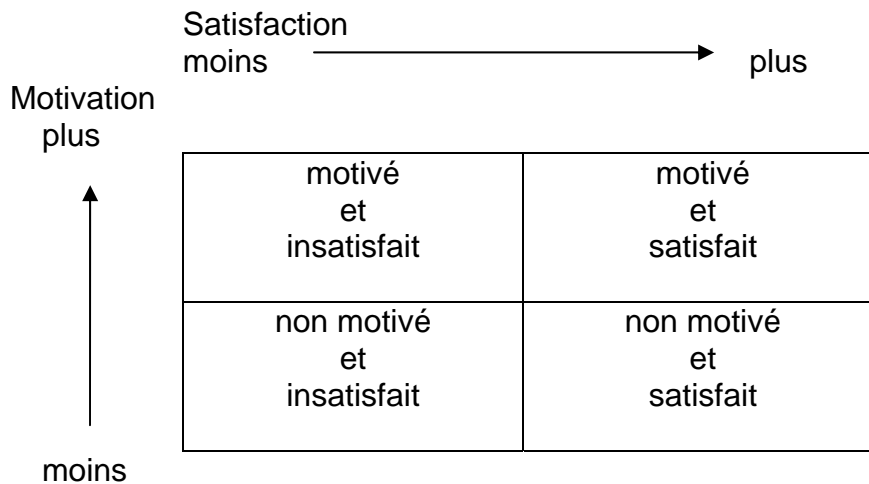
On voit bien, à travers ces quelques exemples, que la qualité est liée à la responsabilité sociale. La segmentation trie, coupe, sépare, crée des clivages et engage la personne qui segmente dans un processus de décision qui peut s'avérer lourd de conséquences par la suite.

La culture du fonctionnement collectif doit être présente à l'esprit du DRH. Il ne s'agit pas de faire des clivages qui favoriseraient les catégories qualifiées de stratégique comme les dirigeants, les cadres, les docteurs, les commerciaux, mais bien de partir du principe que les attentes de tous sont importantes. La gestion des « oubliés » coûte cher à l'entreprise (peu de mobilité, peu d'employabilité, démotivation, stress, manifestation de phénomènes qui détériorent le climat social) et ces baromètres sont une l'occasion pour mieux les repérer.

5.4 - Les limites de la théorie de l'écoute

Comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, l'implication n'est pas une donnée stable.

La typologie des salariés motivés et satisfaits :



5.4.1 - Les risques de l'individualisation

Chacun a des attentes et se « compare » à son voisin. Le premier risque de l'individualisation réside donc dans la multiplication des éléments de comparaison, avec des possibilités accrues de se percevoir en situation désavantageuse. L'individualisation portant sur des éléments hétérogènes et plus ou moins visibles, la perception de la cohérence globale devient difficile.

Pour répondre au besoin d'équité, il faut prendre en compte toutes les formes d'équité, la diversité des attentes. Il est donc nécessaire de veiller à choisir les bonnes attentes et à changer régulièrement de réponses, de façon à n'oublier personne. Les perceptions de l'équité sont changeantes et nécessitent une révision constante des processus, une segmentation rigoureuse.

Un autre risque consiste à ne jamais satisfaire durablement attentes. Besoins insatiables, c'est la logique du « toujours plus ».

L'individualisation expose aussi l'organisation au risque de négociations multiples entre les salariés, leur responsable, la DRH, avec une éventuelle participation des représentants du personnel et la pression constante du marché externe. Les transactions et les négociations trop nombreuses et répétées sont sources de coûts et éventuellement d'iniquité, ce qui limite l'intérêt de l'individualisation. On entend souvent : « c'est celui qui a le mieux négocié, et non pas le plus performant, qui a obtenu le plus ».

Le dernier risque est de ne jamais totalement satisfaire les attentes car « un besoin peut en cacher un autre ».

5.4.2 - Les prérequis pour que la démarche soit acceptée

Les dix règles d'or qui légitiment l'équité et qui entraînent l'adhésion (variables selon le contexte) :

1. Connaître l'autre : écouter
2. Transparence sur les décisions : communiquer
3. Appliquer les mêmes règles à tous : équité
4. Accroître la contribution de chacun : confiance
5. Fidélité de l'entreprise : sécurité
6. Négocier avec les partenaires sociaux : représentativité
7. Faire partager les valeurs et les décisions : reconnaître
8. Fiabilité des décideurs : exemplarité
9. Adéquation des mots et des faits : exactitude
10. Mettre en œuvre la cohérence : DRH, un contre pouvoir accepté

5.5 - Marketing social : quel avenir ?

Dans la quête permanente de la performance et de la mobilisation des RH, le management affirme depuis quelques années le besoin de personnaliser la relation et de développer une relation étroite aux politiques de l'offre employeur et aux valeurs de l'entreprise. Cette démarche n'est pas prête à s'arrêter.

On assiste à une véritable montée en puissance du marketing social. Son déploiement est appelé à se développer car les notions d'implication, d'appartenance, de fidélité sont d'actualité et au cœur des préoccupations des DRH. Parmi les axes d'amélioration prioritaires des DRH, l'engagement des salariés est un nouvel item qui arrive en quatrième position du baromètre CSC / Liaisons sociales / E&P 2006, derrière la gestion des compétences clés et avant la rétention des meilleurs éléments et l'accompagnement des organisations.

Le marketing RH se développera dans d'autres secteurs si l'emploi est en jeu. Tant qu'il y aura de la concurrence, une tension du marché et que le turn-over continuera à progresser, les entreprises visées par ces problématiques continueront à utiliser le marketing social. Elles continueront à le faire au gré des opportunités financières, certes, mais aussi au gré des opportunités juridiques.

On mesure déjà l'impact des deux volets de la loi Fillon sur la négociation collective et sur la formation professionnelle dans certaines organisations. Les opportunités de segmentation de l'offre commerciale sont nombreuses avec le DIF (20 heures par an et par salarié), les contrats de professionnalisation (formation par alternance pour les moins de 26 ans), les périodes de professionnalisation (formations qualifiantes pour les personnes ayant plus de 5 ans d'expérience, contrats d'apprentissage, etc.).

Le marketing social ne peut fonctionner à vide ; il est l'outil qui contribue à faire adhérer le personnel au devenir de son entreprise. Il ne servira pas s'il est utilisé par un acteur qui ne sait pas pourquoi et comment le faire.

BIBLIOGRAPHIE

« Social marketing : strategies for changing public behavior », Philip Kotler, Editions Free Pr

« Le manager à l'écoute du sociologue », Pierre Morin et Eric Delavallée, Editions d'Organisation

« Entreprise – salariés : une autre idée de la relation », Serge Perez et Eric Pietrac, Jacques-Marie Laffont éditeur

« Attirer et fidéliser les bonnes compétences », Benjamin Chaminade, Editions AFNOR

« Le marketing des ressources humaines », Philippe Liger, Editions Dunod

« Manager par le sens », David Autissier, Frédéric Wacheux, Editions d'Organisation

« L'euphorie perpétuelle, essai sur le devoir du bonheur », Pascal Bruckner, Livre de poche

« Entre management et marketing : la communication interne - écouter et partager transmettre », Jean Pierre Beal, Pierre-André Lestocart, Editions Demos

« La communication interne », Jean-Marc Igalens, Jean-Marc Decaudin, Dunod

« Les clés de l'équité », Jean-Marie Peretti, Editions d'Organisation

« Encyclopédie des ressources humaines », Vuibert

« La force de la fidélité dans un monde infidèle », Alain Etchegoyen, Editions Anne Carrière

Sources Internet :

http://fr.wikipedia.org/wiki/Philip_Kotler

ANNEXES

Annexe 1 : La BAD : rémunération à la carte

Monétisation des avantages : indemnités pour frais d'études des enfants à charge du personnel

1 - Définitions

Les indemnités pour frais d'études correspondent au paiement d'une partie des frais d'études (école primaire ou secondaire, université ou établissement d'enseignement similaire reconnu dans le cadre d'un système éducatif national) et s'il y a lieu, l'octroi d'une indemnité de voyage pour raisons d'études à un enfant à charge éligible.

Les frais d'études comprennent tous les frais ordinaires imposés par l'établissement d'enseignement pour les études prévues, comprenant les frais d'inscription, de scolarité, de laboratoire, d'assurance obligatoire, d'ouvrages scolaires, d'uniformes scolaires, d'examens et de diplômes, de transport local pour se rendre au cours, de cantine, d'hébergement et de pension et tous autres frais d'études assimilés. La Banque Africaine de Développement (BAD) paie ou rembourse 80% des frais d'études par enfant à charge éligible lorsque les études se déroulent dans le pays d'affectation du membre du personnel, ou 75% des frais d'études par enfant à charge éligible lorsque les études se déroulent dans un pays autre que celui d'affectation.

Les conditions :

- Limite d'âge : à partir de l'âge de 5 ans et jusqu'à la fin de l'année scolaire au cours de laquelle l'enfant à charge atteint 24 ans ou est marié(e).
- Limite en nombre d'enfants : Le maximum est fixé à 4 enfants à charge par membre du personnel.

Les frais de voyage pour raisons d'études signifient un billet d'avion aller et retour en classe économique que l'entreprise paie chaque année pour permettre à un enfant reconnu à charge d'un fonctionnaire de la catégorie professionnelle ou d'autres membres du personnel recrutés sur le plan international, effectuant ses études en dehors du lieu d'affectation du fonctionnaire, pour un voyage effectué entre le lieu d'affectation et l'établissement d'enseignement.

Les montants des frais d'études pour les professionnels et pour le personnel de soutien sont limités chaque année et varient en fonction du pays. A titre d'exemple figurent ci-dessous les montants de quelques pays (pour l'année académique 2006 - 2007 par catégorie professionnelle (tableaux I et II).

TABLEAU I

INDEMNITES POUR FRAIS D'ETUDES PAR PAYS POUR LES PROFESSIONNELS (CATEGORIE PL)

PAYS	INDEMNITE TOTALE POUR FRAIS D'ETUDES (y compris indemnités de subsistance)	Indemnité de subsistance	
		ENSEIGNEMENT PRI- MAIRE ET SECONDAIRE	ENSEIGNEMENT SUPE- RIEUR
	PAR ENFANT A CHARGE ET PAR AN		
	(EURO)	(EURO)	(EURO)
Pays	Indemnité totale	Primaire	Supérieur
Afrique du Sud	26 851	5 336	10 732
Algérie	28 705	5 736	11 473
Canada	30 660	6 127	12 254
Chine	27 816	5 559	11 117
Côte d'Ivoire	29 213	5 838	11 676
Etats-Unis d'Amérique	28 685	5 732	11 465
France	31 306	6 256	12 513
Japon	38 247	7 644	15 286
Liban	28 509	5 697	11 394
Madagascar	24 540	4 904	9 808
Nigeria	31 486	6 292	12 584
Tchad	30 954	6 186	12 372
Tunisie	24 540	4 904	9 808

TABLEAU II

INDEMNITES POUR FRAIS D'ETUDES PAR PAYS POUR LE PERSONNEL DES SERVICES GENERAUX(CATEGORIE GS)

PAYS	INDEMNITE TOTALE POUR FRAIS D'ETUDES (y compris indemnités de subsistance)	Indemnité de subsistance	
		ENSEIGNEMENT PRI- MAIRE ET SECONDAIRE	ENSEIGNEMENT SUPE- RIEUR
	PAR ENFANT A CHARGE ET PAR AN		
	(EURO)	(EURO)	(EURO)
Pays	Indemnité totale	Primaire	Supérieur
Afrique du Sud	5 196	1 244	2 487
Algérie	7 843	1 247	3 765
Canada	7 475	1 790	3 579
Chine	6 633	1 592	3 185
Côte d'Ivoire	5 873	1 952	3 905
Etats-Unis d'Amérique	7 068	1 696	3 392
France	7 475	1 790	3 579
Japon	10 652	2 556	5 113
Liban	5 035	1 209	2 416
Madagascar	6 391	1 534	3 068
Nigeria	5 665	1 360	2 719
Tchad	8 521	2 045	4 909
Tunisie	4 552	1 092	2 185

- Cas d'un membre du personnel de la catégorie professionnelle (PL) ayant un salaire annuel de 67 323 €, avec trois enfants à charge qui poursuivent leurs études au Canada, aux USA et à Tunis pour l'année académique 2006/2007 :

Enfants à charge	Pays d'Etude	Indemnité totale (€)	75% ou 80% Indemnité totale (€)
Enfant 01	Canada	30 660	22 995
Enfant 02	USA	28 685	21 514
Enfant 03	Tunis	54 540	19 632
TOTAL			64 141

Salaire annuel : S1 = 67 323 €

Frais d'études (pour les 3 enfants) = 64 141 € équivalent à 95% de S1

- Cas d'un membre du personnel de soutien (catégorie GS) ayant un salaire de 22 009 €, avec quatre enfants à charge poursuivant leurs études en France et en Tunisie pour l'année académique 2006/2007.

Enfants à charges	Pays d'Etudes	Indemnité totale (€)	75% ou 80% Indemnité totale (€)
Enfant 01	France	7 475	5 606
Enfant 02	France	7 475	5 606
Enfant 03	Tunis	4 552	3 642
Enfant 04	Tunis	4 552	3 642
TOTAL			18 496

Salaire annuel : S2 = 22 009 €

Frais d'études (pour les 4 enfants) = 18 496 € équivalent à 84% de S2

2 - Disparité au niveau des avantages

La Direction de la BAD a présenté au conseil d'administration, début avril 2006, un document dans lequel elle propose l'introduction d'un nouveau système de rémunération du personnel, basé sur les résultats. Selon le document, le système d'avantages, y compris les indemnités pour frais d'études pour enfants à charges, doit être revu pour éviter les distorsions en termes de rémunération réelle. Le document montre également que, couplées aux indemnités de subsistance, les indemnités pour frais d'études peuvent représenter 90% du salaire d'un fonctionnaire de la catégorie professionnelle et 120% du salaire d'un fonctionnaire du personnel de soutien.

La proposition note par ailleurs qu'un fonctionnaire marié avec des enfants et des personnes à charge peut être payé autant que des collègues sans enfants, quelle que soit leur contribution à l'entreprise. Cette constatation au quotidien fait dire à certains membres du personnel sans enfant qu'il existe une iniquité en matière de rémunération. Le document conclut qu'en rationalisant et/ou monétisant les

avantages (sans restreindre le régime global de rémunération), on éliminerait les disparités actuelles en termes de rémunération réelle entre les fonctionnaires censés avoir le même grade et on renforcerait la capacité de l'entreprise à attirer, retenir et motiver des professionnels de haute qualité.

La monétisation des avantages est un concept dans le droit administratif international selon lequel, pour conserver les acquis des avantages sociaux et éviter les discriminations, il faut, par exemple, transformer le droit à l'indemnité pour frais d'études prévue par le règlement du personnel de l'entreprise en cash. Puis l'intégrer dans la rémunération globale pour permettre à tous les membres du personnel d'en bénéficier, même s'ils n'ont pas des enfants à l'école, et ainsi assurer l'équité dans la rémunération de tout un chacun.

La problématique est de savoir de quelle manière octroyer à tous un certain montant, sans remettre en cause les avantages acquis de certains et sans pour autant augmenter considérablement la masse salariale (rémunération globale), ceci dans un but d'équité.

3 - Avantages et inconvénients des avantages sociaux accordés par la BAD

L'importance de la famille en Afrique explique en partie le nombre des avantages sociaux calculés en fonction de sa composition. La taille des familles est souvent conséquente ; elle comprend le conjoint, les enfants et/ou les enfants légalement adoptés (au maximum deux). Les montants décaissés par la BAD sont donc conséquents pour chaque famille. La volonté de développer la scolarisation des enfants a également été l'une des raisons de la mise en place de ces avantages.

Certaines conditions ont été instaurées pour être sûr que les enfants bénéficieront de ces avantages directement et ne seront pas utilisés à d'autres fins. Lorsqu'un membre du personnel ne fournit pas les pièces justificatives en fin d'année scolaire, les paiements effectués par la BAD à titre de frais d'études sont considérés comme un prêt accordé au membre du personnel et déduit immédiatement de son salaire, avec des intérêts calculés aux taux applicables aux avances et prêts au personnel en vigueur au moment du paiement. Par ailleurs, tout membre du personnel qui aura sciemment et délibérément fait une fausse déclaration, ou intentionnellement omis de notifier à temps à la Banque tout changement affectant l'éligibilité à l'indemnité, se rendra coupable de faute lourde et fera l'objet de sanctions disciplinaires appropriées conformément au Statut du personnel, au Règlement du personnel et au Code de conduite de la Banque. Ces sanctions permettent d'inciter les parents à ne pas dépenser l'argent à d'autres fins que l'éducation des enfants.

Tous ces avantages sont considérés aujourd'hui comme des avantages acquis. Toucher à ces avantages devient un exercice périlleux. Ceci étant dit, il y a des laissés-pour-compte dans ce système. Le sentiment d'iniquité existe.

Les nombreux travaux réalisés depuis plus d'une vingtaine d'années mettent clairement en évidence que la question de la justice sur le plan de la rémunération est une condition nécessaire à l'adhésion aux valeurs collectives et de fait à

l'implication personnelle et organisationnelle. Le sentiment de justice qu'a l'individu à l'intérieur de l'organisation (justice organisationnelle) résulte d'une double perception :

- la perception de justice des décisions elles-mêmes (justice distributive),
- la perception de justice des processus de prise de décision (justice procédurale).

La première répond à la question « quoi ? » et la seconde répond à la question « comment ». Une des approches majeures de la justice organisationnelle est connue sous le nom de la théorie de l'équité (Adams, 1963). Dans son milieu de travail, l'individu observe son environnement pour savoir s'il est traité avec équité dans son entreprise. Si l'individu, à l'issue de cette comparaison, est insatisfait de sa situation, l'iniquité qu'il perçoit crée chez lui une tension qu'il va chercher à réduire. Cette tension le conduit à réagir, à se mettre en mouvement, à déployer les efforts nécessaires pour réduire le sentiment d'iniquité qui l'anime. Il est motivé. Adams précise que l'individu tend à évaluer ses contributions en faveur de son organisation de travail, comme par exemple son niveau de formation et de compétence, son ancienneté, ses efforts, etc. Il évalue aussi les avantages qu'il retire de son emploi comme son salaire, les conditions de travail, le statut, la reconnaissance, les promotions... Puis il compare ces deux évaluations, c'est-à-dire les avantages qu'il retire de son emploi par rapport à ses contributions en faveur de son entreprise. Ainsi, Adams montre que l'individu mémorise un ratio correspondant à cette comparaison :

$$\text{Ratio} = A_p / C_p$$

- A_p = avantages (A) retirés par la personne (p) de son emploi
- C_p = contributions (C) données par la personne (p) à son organisation de travail

L'individu poursuit ce processus de comparaison en évaluant le ratio « avantages retirés de l'emploi / contributions en faveur d'autres personnes considérées comme points de repères » :

$$\text{Ratio} = A_a / C_a$$

= autres personnes

La comparaison des ratios par une personne aboutit aux situations suivantes :

$$A_p/C_p = A_a/C_a \rightarrow \text{équité}$$

$$A_p/C_p < A_a/C_a \rightarrow \text{sous - équité} = \text{iniquité}$$

$$A_p/C_p > A_a/C_a \rightarrow \text{sur - équité} = \text{iniquité}$$

Si l'individu se compare à une ou plusieurs personnes à l'intérieur de l'entreprise, il s'agit d'une équité interne ; s'il se compare à une ou plusieurs personnes travaillant dans d'autres organisations, il s'agit d'équité externe.

La motivation qu'il va trouver pour rétablir l'équilibre entre son ratio et celui de ses points de repères le conduit à des comportements et à des attitudes multiples qui peuvent être éventuellement contraires aux intérêts de son entreprise.

En effet, si la comparaison aboutit à un sentiment d'iniquité en défaveur du salarié ($A_p / C_p < A_a / C_a$), ce sentiment peut provoquer chez le salarié le type de comportement suivant : il modifie son ratio en faisant varier le rémunérateur à la hausse (revendication salariale) ou le dénominateur à la baisse (diminution de ses efforts au travail).

La BAD se compare avec l'extérieur pour réduire les distorsions entre les rémunérations globales des autres banques comparables et celles de la BAD, mais il persiste une iniquité interne vis-à-vis de ceux qui n'ont pas d'enfants. Environ 156 fonctionnaires, soit 15 % de l'effectif, n'ont pas d'enfants à charge au 30 juin 2006. A noter que les situations de vie maritale et de familles recomposées (sans mariage) ne sont pas traitées.

Par ailleurs, ceux qui bénéficient de situations avantageuses ont tendance à ne plus avoir conscience de la nature et du coût de ces avantages. Nous pensons qu'il serait bon de communiquer sur ce thème avec chaque fonctionnaire, avant d'envisager toute restructuration ou modification de la rémunération.

4 - Des propositions

A noter qu'à ce jour, aucune décision n'est encore prise par la Direction de la BAD. Conscients que la rémunération n'est pas le seul déterminant de la motivation au travail (pour certains employés, même avec une rémunération équitable, l'efficacité restera faible ; d'autres bénéficiant d'une rémunération inférieure seront capables de décupler leurs efforts), nous allons tout de même tenter d'apporter une contribution en nous intéressant aux périphériques.

Comme nous l'avons vu précédemment, la problématique est de savoir de quelle manière octroyer à tous un certain montant, sans remettre en cause les avantages acquis de certains et sans pour autant augmenter considérablement la masse salariale (rémunération globale), dans un but d'équité.

Dans certaines sociétés, l'introduction de la flexibilité des avantages sociaux, en proposant la possibilité d'options, a permis d'atteindre une meilleure satisfaction du personnel. Les années 1993-2000 ont été marquées aux Etats-Unis, et progressivement en Europe, par le développement de la rémunération flexible → **Cafétéria, à la carte**. En 1999, 40 millions d'Américains réalisaient eux-mêmes les arbitrages liés aux composantes de leur rémunération globale. Les nouvelles technologies de l'information ont également favorisé l'implication du salarié dans les arbitrages.

- **Mettre en place un plan cafétéria**

Pour répondre à notre problématique d'équité, nous proposons de constituer un « Plan cafétéria » : rémunération à la carte. Un plan cafétéria est une formule de rémunération qui permet au travailleur de composer lui-même ses conditions de revenu, en fonction de ses propres besoins. Le travailleur peut, tout comme dans une cafétéria, composer son propre menu à partir des différentes propositions : un salaire plus élevé, plus de temps libre, plus de pension...

L'avantage majeur des plans cafétéria est qu'ils permettent de répondre à des besoins spécifiques. La situation d'un salarié peut en effet changer très vite. Il se peut qu'il soit très intéressé par une voiture de société lors de ses débuts, mais qu'il préférera opter pour une garderie d'enfants ou le remboursement de frais scolaires quelques années plus tard.

Cette solution permettrait aux célibataires et aux personnes sans enfant de bénéficier d'avantages pour une valeur égale à celle de leurs collègues avec enfants, et de disposer également d'un système équitable par rapport à ceux qui ont un ou plusieurs enfants mais qui ne veulent pas bénéficier des frais de scolarité.

La mise en place de cette politique de rémunération requiert de la BAD qu'elle apporte une réponse aux trois questions suivantes :

- Les formes de rémunération mises en place sont-elles adaptées à la stratégie et aux objectifs de la BAD ?
- Sont-elles en ligne avec les pratiques du marché ?
- Comment mesurer ce qui, au total, est versé aux salariés ?

• **Que dit-on sur la rémunération cafétéria ?**

La gestion d'une rémunération à la carte demande une grande rigueur, une forte transparence et une communication ad hoc.

Parmi les inconvénients souvent relevés, il y a :

- la complexité administrative ;
- le risque de perte de visibilité : les salariés ont du mal à se comparer, à se jauger ;
Témoignage : *« Un autre problème soulevé par la flexibilité des rémunérations tient dans la difficulté de comparaison des salaires, en interne comme entre entreprises. Les repères se brouillent. Il faut y ajouter les difficultés techniques et administratives pour l'entreprise, qui doit apprendre à gérer des rémunérations à la carte ».*
- il n'est pas toujours facile d'évaluer à leur juste valeur les avantages proposés ;
- il est nécessaire d'avoir une politique de communication claire à ce sujet ;
- pour certains, les réactions ont été de dire : *« Si l'employeur rentre de plus en plus dans notre vie privée, où est la limite ? »* ;
- les plans cafétéria sont une formule intéressante pour une population de cadres, mais elle est plus difficile à mettre en œuvre pour l'ensemble d'une population salariée. Ceci ne signifie pas pour autant que la rémunération des autres salariés est limitée au seul versement d'un salaire fixe.

Ces remarques sont toutes intéressantes et méritent d'être entendues pour notre proposition.

• **Que pourrait comprendre ce plan cafétéria ?**

- Un prêt à un taux particulièrement avantageux en vue d'accession à la propriété.
Remarque : La BAD devra faire une étude sur sa capacité financière et les impacts sur sa trésorerie si beaucoup d'entre eux demandent un prêt. La BAD devra définir un plafond maximal par personne, sans intégrer des critères de personnes à charge.

- La BAD pourrait se porter caution auprès de banques commerciales pour l'obtention de prêts bonifiés. Cette solution limiterait les dépenses.
- Un abondement au plan de retraite actuel, avec un montant maximum. Chaque fonctionnaire pourrait attribuer individuellement la somme qu'il souhaiterait porter sur le plan. L'abondement serait proportionnel à ses versements.
- La possibilité de souscrire des assurances auto, IARD (incendie, accidents et risques divers) à des taux préférentiels. La BAD devra négocier ces tarifs avec des sociétés d'assurances. Cette solution permet de ne pas augmenter la masse salariale (avantage indirect).
- Sans coût direct ou peu, la prise en charge :
 - d'un conseil fiscal,
 - du remboursement de séances de désintoxication pour arrêter de fumer par exemple,
 - de la cotisation au club de relaxation ou de sport de son choix.
- La réduction de prix sur les billets d'avion/train/hôtel pour d'autres occasions que celles des congés dans les foyers (avantage indirect).
- Des tarifs privilégiés pour la location d'un véhicule (lors des missions par exemple).
- Un budget représentation (clients, fournisseurs, politique, association...).

En tout état de cause, concernant le montant des frais d'études, il ne sera pas possible, pour ceux qui auront des enfants à charge, de supprimer complètement ces avantages. Il sera nécessaire de fixer un minimum pour les familles avec enfants afin d'assurer la scolarisation des enfants.

Toutes ces hypothèses sont bien entendu séduisantes, mais il sera nécessaire de notre point de vue d'effectuer, au préalable, une enquête auprès des fonctionnaires pour connaître leurs souhaits ou besoins. Soit en réalisant un questionnaire avec des questions fermées, mais également ouvertes afin d'obtenir d'autres idées. Soit en organisant des groupes de travail autour de ce sujet.

Comme nous l'avons suggéré plus haut, il est important en amont de communiquer sur ce que donne déjà l'entreprise à chacun « en valeur » en matière de rémunération globale par individu. Les entreprises ont souvent eu recours au livret social individuel pour résumer les composantes de la rémunération globale, leurs coûts pour la société.

• Question juridique

Pour mettre en œuvre un plan cafétéria, nous sommes obligés de nous poser la question suivante : quelle est la réglementation applicable en matière de droit du travail pour la BAD ?

Les fonctionnaires de la BAD sont au service d'une institution commune et internationale ; ils sont régis par le Statut et le Règlement du personnel. C'est un ensemble de règles et de dispositions qui visent à faire valoir les droits, les devoirs et les obligations, comme le précise l'article 2.1 : « *Le présent Statut du personnel, qui fixe les conditions fondamentales d'emploi des fonctionnaires de la Banque africaine de développement, est établi conformément à l'article 5 du règlement général de la Banque. Il définit les droits, devoirs et obligations essentiels des fonctionnaires et pose les principes généraux en matière de recrutement et ceux de la politique d'administration du personnel de la Banque* ».

La politique de rémunération est une prérogative du management. Elle est fonction des décisions que celui-ci peut prendre à un moment de sa gestion. Si ces modifications impliquent des amendements au statut ou au règlement du personnel, il est nécessaire d'avoir une résolution des conseils d'administrations et/ou des gouverneurs.

En cas de litige, les affaires sont portées devant le tribunal administratif de la BAD.

5 - Conclusion

Le sujet est sensible. Il est nécessaire de l'aborder à la fois de façon globale (maîtrise des coûts salariaux) et de façon détaillée en fonction de chaque avantage acquis. Le but est d'affecter une somme globale d'avantages sociaux et d'en faire bénéficier l'ensemble du personnel (objectif d'équité interne). Au niveau individuel, la somme dont bénéficie chacun pourra être soit maintenue pour les avantages acquis, soit réaffectée en fonction de son choix pour de nouveaux avantages proposés dans le Plan cafétéria : *voir exemples ci-contre*.

En tout état de cause, après une enquête (par questionnaires ou par groupe de travail), le département de la gestion des ressources humaines devra faire une proposition à la direction avant toute communication et mise en place :

- Dès que les critères définitifs seront retenus par la direction, il faudra faire approuver les nouvelles résolutions par les conseils d'administration et/ou des gouverneurs, car ce Plan cafétéria modifiera le règlement du personnel.
- Parallèlement, il sera nécessaire de mettre en œuvre un plan d'actions informatiques pour permettre la mise en place de ces options pour tous et faciles d'accès (notion de « libre service »). Les NTIC devraient limiter le nombre de personnes chargées de la gestion de ces avantages.

La constitution d'un comité de gestion Plan cafétéria, comprenant des ressources humaines, des informaticiens, des membres du budget, des juristes et des représentants du personnel (conseil du personnel) pourrait se charger des problèmes évoqués ci-dessus.

La communication interne ne devra pas être uniquement effectuée lors de la mise en place ; il sera nécessaire de communiquer régulièrement sur les choix possibles pour une bonne compréhension et sur les options choisies par chacun. Quant au budget, il est à prévoir malgré tout une augmentation de la masse salariale. Mais les dépenses peuvent être étalées dans le temps, s'il s'agit de prêts ou de cautions.

Deux exemples :

M. X et M. Y font parti de la même catégorie professionnelle et même sous catégorie.

Exemple 1 : M. X a trois enfants :

Il perçoit un salaire de classification de	1 000 €
Il participe au plan de retraite pour	90 €
Il reçoit une somme pour frais d'études de	900 €
Il reçoit une indemnité personnes à charges de	600 €
Soit une rémunération globale de	2 590 €

Possibilité : M. X a toujours trois personnes à charges

Il perçoit un salaire de classification de	1 000 €
Il participe au plan de retraite pour	90 €
+ versement Plan de retraite du salarié	300 €
Abondement de la BAD	300 €
Il reçoit une somme pour frais d'études de (minimum pour scolarité avec justificatifs)	300 €
+ Versement du salarié sur un PEE de 300 €	
Abondement de la BAD	300 €
Il reçoit une indemnité de personnes à charges (avec justificatifs personnes à charges)	300 €
Caution pour l'achat d'un appartement	300 €
Soit une rémunération globale de	2 590 €

Exemple2 : M. Y est marié sans personne à charge :

Il perçoit un salaire de classification de	1 000 €
Il participe au plan de retraite pour	90 €
Soit une rémunération globale de	1 090 €

Possibilité : M. Y est marié sans personne à charge

Il perçoit un salaire de classification de	1 000 €
Il participe au plan de retraite pour	90 €
+ Versement du salarié de	300 €
Abondement de la BAD	300 €
+ Versement sur un PEE de 300 €	
Abondement de la BAD	300 €
+ Réduction pour salle de gym	50 €
+ Prêt pour appartement	850 €
Soit une rémunération globale de	2 590 €

Compte tenu des seules informations à notre disposition (confidentialité exige) et du temps imparti, il nous est difficile de mesurer avec exactitude les conséquences de cette proposition, ne sachant pas exactement quels ingrédients seront compris dans le Plan café-téria.

Pour compléter utilement cette étude, les pistes de réflexion suivantes nous paraissent importantes :

1. Préciser les indicateurs de performance qui caractérisent le plus clairement l'état des activités aujourd'hui (caractérisation de l'activité et de sa performance actuelle).
2. Préciser les valeurs que la BAD souhaite atteindre à terme (caractérisation de l'objectif).
3. Identifier le « GAP » entre les indicateurs et les valeurs susmentionnées, de manière à faire apparaître clairement les objectifs d'évolution de la politique de rémunération / rétribution actuelle.
4. Présenter les points d'évolution envisagés pour accroître la motivation et donc la performance individuelle et collective des salariés et des équipes, à savoir :
 - le Plan cafétéria (mesure sociale) ;
 - l'évolution du système de bonus qui pourrait être fondé sur des objectifs économiques / financiers / d'activités de la Banque d'une part, et sur des objectifs individuels d'autre part (mesure liée à la performance individuelle en premier lieu et collective en second lieu). La partie collective pourrait s'appuyer sur les résultats des objectifs annuels du service et sur les résultats financiers globaux de la BAD.
 - L'adjonction d'un système d'intéressement, système particulièrement adapté pour assurer le lien et la lisibilité entre développement de l'entreprise et intérêt pour les salariés (mesure de performance collective).
5. Proposer d'autres choix, notamment dans les domaines de la prévoyance santé et des transports.
6. Procéder à des simulations de fonctionnement du dispositif dans plusieurs populations de salariés (par catégories professionnelles) en fixant des minima et maxima pour chaque rubrique de la rémunération indirecte faisant partie du système cafétéria.

Enfin, dans un contexte culturel où la famille est sacrée, les questions de natalité et d'éducation ne doivent pas être oubliées. Ces nouvelles propositions ne pourront pas être mises en place rapidement ; il faudra probablement que ces idées fassent leur chemin dans les mentalités.

Annexe 2 : **CGI : un franc succès de plan marketing RH**

La société CGI est une filiale d'un groupe international canadien de sociétés de conseils et de services, dans laquelle la DRH a mis en place un plan marketing RH de fidélisation du personnel (Isabelle Le Cadre).

Au moment où nous écrivons ce mémoire, le plan d'actions de CGI est en plein déploiement puisqu'il a été initié en juin 2007. Nous ne pouvons donc pas encore mesurer l'efficacité des actions. Néanmoins, la démarche est intéressante en tant qu'elle est construite sur mesure dans le contexte et qu'elle constitue une approche innovante.

Le projet et la démarche

Le taux de turn-over de CGI France s'est situé en 2007, à un niveau élevé. La direction a souhaité abaisser ce taux pour l'exercice 2008 ; il a donc été nécessaire de dérouler un plan d'actions de rétention volontariste.

Un premier constat concernant les causes et les destinations de départs a été dressé, sur la base des informations fournies par les démissionnaires.

Par la suite, un atelier avec le Comité de direction a eu lieu sur le thème « people rétention ». Il est apparu que le sujet était vaste et que l'implication d'autres membres pouvait être enrichissante. Des groupes de personnes (environ 10 personnes) ont donc été constitués, mixant des profils variés, avec les représentants des différentes divisions sur les principaux leviers de rétention :

- le développement du sentiment d'appartenance et le work life balance ;
- la gestion des compétences et des carrières ;
- le package.

La présentation qui suit est la synthèse de ces ateliers, restituée sous la forme d'un constat suivi de plans d'actions.

Le constat en synthèse

- **Les « moins » :**
 - Sentiment d'appartenance plus fort au client et au projet qu'au groupe.
 - Disponibilité des managers insuffisante.
 - Gestion des profils limitée à court terme, avec peu perspectives de progression de carrières.
 - Systèmes de reconnaissance et de valorisation peu diversifiés et pas toujours adapté au secteur des SSII.

- **Les « plus » :**
 - Faculté de s'épanouir dans une société à taille humaine tout en faisant partie d'un grand groupe.
 - Challenges d'offres de conseils et de projets poussant les membres à se dépasser.

- Acquisition rapide des compétences par diversification des projets et des missions (mobilité horizontale) aisément transférables et valorisables sur le marché.
- Valorisation de la « culture service » (rythme de travail et adaptabilité).

Le plan d'action en synthèse

	Leviers de rétention - Bénéfices Attendus				
	Développement du sentiment d'appartenance	Amélioration de la Gestion des Compétences et des carrières	" Package"	Priorité	Coûts
Gestion de l'isolement- Inventer l'art de vivre CGI					
Organiser des Sorties "Team Building" / Soirée	+++			H	\$\$
Développer les sessions d'échanges de pratiques professionnelles	++	++		H	-
Développer et mettre à disposition un outils collaboratif de mise en relation des consultants	++	++		M	\$
Organiser le processus de capitalisation	+	++		H	\$\$

Leviers de rétention - Bénéfices Attendus					
	Développement du sentiment d'appartenance	Amélioration de la Gestion des Compétences et des carrières	" Package"	Priorité	Coûts
Management					
Homogénéiser et Professionnaliser les pratiques (ex: formation à l'évaluation)	++	++		H	\$\$
Renforcer la proximité du management - Inciter au pratiques de management pro actives - Évaluer le management	+++	+		H	\$\$
Encourager et Faciliter la possibilité de "temps disponibles" pour le Management	++	++		H	\$
Renforcer le rôle de la RH au côté des opérationnels	+	++	+	H	\$

Leviers de rétention - Bénéfices Attendus					
	Développement du sentiment d'appartenance	Amélioration de la Gestion des Compétences et des carrières	" Package"	Priorité	Coûts
Communication interne					
Standardiser et systématiser la communication interne (plan de communication détaillé CGI France / BU ...)	++			H	\$
Développer des outils de marketing RH	++			L	\$\$
Communication externe					
Développer et investir dans l'image de CGI France (communication institutionnelle)	++			H	\$\$\$
Valoriser et encourager la participation aux opérations de communication externes (recrutement, évènements clients)	++	+		H	\$

	Leviers de rétention - Bénéfices Attendus			Priorité	Coûts
	Développement du sentiment d'appartenance	Amélioration de la Gestion des Compétences et des carrières	" Package"		
Évolution des compétences					
Créer des filières et formaliser les passerelles		++		M	\$
Mettre en œuvre un processus de gestion prévisionnelle des compétences		+++		H	\$
Développer un processus de gestion des "Hot skills"		+		L	\$\$
Développer un programme de gestion des "High Potentials"		+		L	\$\$
Etendre le rôle de Team Leader au-delà de BSCS	++	++		M	\$
Formation : Assurer un suivi plus proactif et transparent du plan de formation / Faire un retour sur les demandes individuelles.	+	+		H	-

	Leviers de rétention - Bénéfices Attendus			Priorité	Coûts	Décision Direction
	Développement du sentiment d'appartenance	Amélioration de la Gestion des Compétences et des carrières	" Package"			
Groupe						
Encourager les pratiques et offres trans BU	++	++		L	\$\$	Politique RH Groupe - Traitement individuel des opérationnels - Support de la Direction CGI France pour appuyer et relayer au niveau du groupe.
Gérer la mobilité et les carrières internationales au niveau international (bourse d'emploi)	++	+++		H	\$\$	Politique RH Groupe - Traitement individuel des opérationnels - Support de la Direction CGI France pour appuyer et relayer au niveau du groupe.
Gestion des inter contrats						
Piloter l'intercontrat (auto formation, micro formation, capitalisation)		++		H	-	Oui - En cours - Leader HDU/JCP - Q108

Annexe 3 : Questionnaire du sondage

« Mesurer les réactions des salariés et des employeurs face à une politique RH de segmentation basée sur la différenciation »

Questionnaire réalisé par Internet en octobre 2007 auprès de salariés, hébergé par webpanel sur le site dauphine.fr

Situation générale de l'entreprise

CA :

Nombre de salariés de l'entité :

Nombre de salariés du groupe :

Pays ou l'entreprise est présente :

Secteurs d'activité :

Concurrents :

En un mot, quelle est la stratégie de votre entreprise ?

Vous

Sexe : Masculin Féminin

Age :

Cochez	Tranche	Cochez	Tranche	Cochez	Tranche
	20-25 ans		35-40 ans		50-55 ans
	25-30 ans		40-45 ans		55-60 ans
	30-35 ans		45-50 ans		60 ans et +

Nombre d'entreprises où vous avez travaillé :

Nombre de postes occupés :

Nombre de pays avec lesquels vous avez travaillé :

Situation de famille :

- Célibataire
- Vie maritale
- Marié
- Divorcé

Nombre d'enfants :

Statut dans votre entreprise actuelle :

- Employé / Ouvrier
- Technicien / Agent de maîtrise

- Cadre

Niveau d'étude :

Questions

- 1) Avez-vous des entretiens d'évaluation régulièrement ?
 - Si non, passez à la question 2
 - Si oui :
 - Abordez-vous votre évolution de carrière ?
 - Abordez-vous vos besoins en formation ?
 - Abordez-vous les objectifs ?
- 2) Répondez-vous à des questionnaires issus des services RH en vue de mesurer :
 - le climat social ?
 - des audits sociaux ?
 - vos attentes vis à vis de l'entreprise ?
- 3) Comment, selon vous, sont utilisées les informations contenues dans le bilan social ?
- 4) Faites-vous une mise à jour régulière de votre CV ?

5) Parmi les avantages suivants, merci de cocher s'ils sont utilisés dans votre entreprise et s'ils vous semblent acceptables (en vous référant à des postes équivalents).

Avantage	Utilisé		Ne sais pas	Acceptable	Pas acceptable	Ne sais pas
	Oui	Non				
Salaires						
Primes						
Mutuelle						
Plan d'épargne						
Plan Retraite						
Prime de déjeuner, cantine, repas, restaurant						
Voiture						
Place de parking						
Téléphone						
Ordinateur						
Localisation						
Participation à l'installation						
Facilités pour le conjoint						
Facilités pour les enfants						
Suivit de carrière						

6) Pour chacun de ces avantages (cf. question précédente n°5)

- Avez-vous eu une explication sur les raisons de ses différenciations ?

- Comment avez vous eu l'information ?
 - Note interne
 - Service RH
 - Hiérarchie
 - CE, représentants du personnel
 - Collègue
 - Autres, précisez :

- A quel moment avez-vous eu cette information ?
 - Embauche
 - Régulièrement
 - A votre demande
 - Lors de vos entretiens annuels
 - Autres, précisez :

Merci de votre participation à ce questionnaire. Dans la continuité, nous vous proposons un QUIZ qui vous permettra de savoir quel type de salarié vous êtes.

Quiz

Question 1 :

On vous confie une mission que vous réussissez avec succès, vous préférez :

- partir en WE avec les collègues
- un bonus sur votre salaire
- une formation
- un jour de congés
- rien, c'est normal

Question 2 :

Votre N+2 vous propose une promotion :

- Vous en parlez avec votre N+1 avant d'accepter
- Vous négociez le salaire avant d'accepter
- Vous exigez une formation qualifiante pour prendre votre nouveau rôle de manager

- Vous demandez du temps pour en parler avec votre famille avant de donner votre décision
- Vous êtes prêt pour le poste, si on vous le propose, c'est que vous l'êtes

Question 3 :

C'est la veille de votre entrée dans une nouvelle entreprise, vous vous dites :

- J'espère que les collègues seront sympathiques
- Avec ce que je vais gagner, je m'offrirai le plus beau des voyages
- Pourvu que cela soit le réel développement de carrière que j'attends
- Pourvu que ça n'empiète pas sur mon temps libre
- Sans changer de bureau, j'ai déjà changé 3 fois d'entreprise alors, ça ne peut pas être différent

Question 4 :

Votre employeur vous propose une journée de formation, vous vous dites :

- Pourvu que l'ambiance soit bonne
- Une journée pas rentable, il faut que je me trouve une excuse pour rester au bureau
- Tant que je peux m'en servir sur mon CV, c'est intéressant
- Pourvu que ça ne bouscule pas mes horaires
- Si tout le monde l'a faite, je la ferai aussi

Question 5 :

Suite à un virus informatique, vous êtes informé que la semaine prochaine, tous les réseaux informatiques seront perturbés, mais tant que votre poste n'aura pas été changé, vous pourrez être gêné à tout moment dans votre travail.

- Vous vous dites tant pis, on passera « du bon temps » avec les collègues en attendant que ça revienne
- J'en profite pour mieux préparer mon futur entretien annuel et « travailler » à mes objectifs pour optimiser mes résultats et mon bonus
- Vous vous lancez dans une auto-formation en attendant
- Pourvu que je ne doive pas faire des heures supplémentaires pour rattraper le retard
- Vous prenez votre mal en patience, vous êtes tous logé à la même enseigne

Question 6 :

Après l'entretien annuel, vous êtes satisfait quand :

- Vous être félicité sur votre esprit d'équipe
- Vous avez dépassé vos objectifs et aurez le bonus maximum
- Vous avez la garantie de faire une formation de développement personnel
- Vous obtenez plus de temps pour vous (4/5^{ème}, congé sabbatique, plus de temps pour le déjeuner...)
- Tous les ans c'est la même chose et pour vous rien ne change

Annexe 4 : Traitement des réponses à la question n°5

« Parmi les avantages suivants, merci de cocher s'ils sont utilisés dans votre entreprise et s'ils vous semblent acceptables (en vous référant à des postes équivalents) »

Salaires

	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,7	2,7	2,7
Ne sais pas	,9	,9	3,6
Non	7,2	7,2	10,8
Oui	89,2	89,2	100,0
Total	100,0	100,0	

Acceptabilité de la différenciation par : Salaire

	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	11,7	11,7	11,7
Ne sais pas	,9	,9	12,6
Acceptable	76,6	76,6	89,2
Ne sais pas	,9	,9	90,1
Pas acceptable	9,9	9,9	100,0
Total	100,0	100,0	

Primes

	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,8	1,8	1,8
Ne sais pas	3,6	3,6	5,4
Non	18,9	18,9	24,3
Oui	75,7	75,7	100,0
Total	100,0	100,0	

Acceptabilité de la différenciation par : Primes

	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	21,6	21,6	21,6
Acceptable	59,5	59,5	81,1
Ne sais pas	4,5	4,5	85,6
Pas acceptable	14,4	14,4	100,0
Total	100,0	100,0	

Mutuelle

	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3,6	3,6	3,6
Acceptable	,9	,9	4,5
Ne sais pas	,9	,9	5,4
Non	28,8	28,8	34,2
Oui	65,8	65,8	100,0
Total	100,0	100,0	

Acceptabilité de la différenciation par : Mutuelle

	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	27,0	27,0	27,0
Acceptable	55,0	55,0	82,0
Ne sais pas	2,7	2,7	84,7
Pas acceptable	15,3	15,3	100,0
Total	100,0	100,0	

Plan d'épargne

	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,7	2,7	2,7
Ne sais pas	,9	,9	3,6
Ne sais pas Pas acceptable	,9	,9	4,5
Non	44,1	44,1	48,6
Oui	51,4	51,4	100,0
Total	100,0	100,0	

Acceptabilité de la différenciation par : Plan d'épargne

	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	32,4	32,4	32,4
Acceptable	50,5	50,5	82,9
Ne sais pas	4,5	4,5	87,4
Pas acceptable	12,6	12,6	100,0
Total	100,0	100,0	

Plan retraite

	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	6,3	6,3	6,3
Ne sais pas	4,5	4,5	10,8
Non	48,6	48,6	59,5
Oui	40,5	40,5	100,0
Total	100,0	100,0	

Acceptabilité de la différenciation par : Plan retraite

	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	27,9	27,9	27,9
Acceptable	48,6	48,6	76,6
Ne sais pas	7,2	7,2	83,8
Pas acceptable	16,2	16,2	100,0
Total	100,0	100,0	

Prime de déjeuner, cantine, repas, restaurant

	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,7	2,7	2,7
Acceptable	,9	,9	3,6
Ne sais pas	1,8	1,8	5,4
Non	36,9	36,9	42,3
Oui	57,7	57,7	100,0
Total	100,0	100,0	

Acceptabilité de la différenciation par : Prime de déjeuner, cantine, repas, restaurant

	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	27,0	27,0	27,0
Acceptable	55,0	55,0	82,0
Ne sais pas	5,4	5,4	87,4
Non	,9	,9	88,3
Pas acceptable	11,7	11,7	100,0
Total	100,0	100,0	

Voiture

	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,8	1,8	1,8
Ne sais pas	1,8	1,8	3,6
Non	45,9	45,9	49,5
Oui	48,6	48,6	98,2
Pas acceptable	1,8	1,8	100,0
Total	100,0	100,0	

Acceptabilité de la différenciation par : Voiture

	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	29,7	29,7	29,7
Acceptable	51,4	51,4	81,1
Ne sais pas	11,7	11,7	92,8
Pas acceptable	7,2	7,2	100,0
Total	100,0	100,0	

Place de parking

	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,7	2,7	2,7
Acceptable	1,8	1,8	4,5
Ne sais pas	1,8	1,8	6,3
Non	34,2	34,2	40,5
Oui	58,6	58,6	99,1
Pas acceptable	,9	,9	100,0
Total	100,0	100,0	

Acceptabilité de la différenciation par : Place de parking

	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	27,9	27,9	27,9
Acceptable	52,3	52,3	80,2
Ne sais pas	3,6	3,6	83,8
Pas acceptable	16,2	16,2	100,0
Total	100,0	100,0	

Téléphone

	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	,9	,9	,9
Acceptable	1,8	1,8	2,7
Ne sais pas	,9	,9	3,6
Non	20,7	20,7	24,3
Oui	75,7	75,7	100,0
Total	100,0	100,0	

Acceptabilité de la différenciation par : Téléphone

	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	21,6	21,6	21,6
Acceptable	65,8	65,8	87,4
Ne sais pas	4,5	4,5	91,9
Pas acceptable	8,1	8,1	100,0
Total	100,0	100,0	

Ordinateur

	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,7	2,7	2,7
Acceptable	1,8	1,8	4,5
Ne sais pas	18,9	18,9	23,4
Oui	76,6	76,6	100,0
Total	100,0	100,0	

Acceptabilité de la différenciation par : Ordinateur

	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	21,6	21,6	21,6
Acceptable	67,6	67,6	89,2
Ne sais pas	4,5	4,5	93,7
Pas acceptable	6,3	6,3	100,0
Total	100,0	100,0	

Localisation

	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	4,5	4,5	4,5
Acceptable	2,7	2,7	7,2
Ne sais pas	9,0	9,0	16,2
Non	21,6	21,6	37,8
Oui	62,2	62,2	100,0
Total	100,0	100,0	

Acceptabilité de la différenciation par : Localisation

	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	21,6	21,6	21,6
Acceptable	57,7	57,7	79,3
Ne sais pas	11,7	11,7	91,0
Pas acceptable	9,0	9,0	100,0
Total	100,0	100,0	

Participation à l'installation

	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	4,5	4,5	4,5
Ne sais pas	12,6	12,6	17,1
Non	46,8	46,8	64,0
Oui	36,0	36,0	100,0
Total	100,0	100,0	

Acceptabilité de la différenciation par : Participation à l'installation

	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	34,2	34,2	34,2
Acceptable	39,6	39,6	73,9
Ne sais pas	9,9	9,9	83,8
Pas acceptable	16,2	16,2	100,0
Total	100,0	100,0	

Facilités pour le conjoint

	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,7	2,7	2,7
Ne sais pas	9,0	9,0	11,7
Non	66,7	66,7	78,4
Oui	20,7	20,7	99,1
Pas acceptable	,9	,9	100,0
Total	100,0	100,0	

Acceptabilité de la différenciation par : Facilités pour le conjoint

	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	34,2	34,2	34,2
Acceptable	,9	,9	35,1
Acceptable	36,9	36,9	72,1
Ne sais pas	11,7	11,7	83,8
Pas acceptable	16,2	16,2	100,0
Total	100,0	100,0	

Facilités pour les enfants

	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,7	2,7	2,7
Ne sais pas	9,0	9,0	11,7
Non	65,8	65,8	77,5
Oui	21,6	21,6	99,1
Pas	,9	,9	100,0
Total	100,0	100,0	

Acceptabilité de la différenciation par : Facilités pour les enfants

	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	34,2	34,2	34,2
Acceptable	,9	,9	35,1
Acceptable	37,8	37,8	73,0
Ne sais pas	9,9	9,9	82,9
Pas acceptable	17,1	17,1	100,0
Total	100,0	100,0	

Suivi de carrière

	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,7	2,7	2,7
Acceptable	,9	,9	3,6
Ne sais pas	8,1	8,1	11,7
Non	40,5	40,5	52,3
Oui	47,7	47,7	100,0
Total	100,0	100,0	

Acceptabilité de la différenciation par : Suivi de carrière

	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	27,9	27,9	27,9
Acceptable	38,7	38,7	66,7
Ne sais pas	5,4	5,4	72,1
Pas acceptable	27,9	27,9	100,0
Total	100,0	100,0	

Annexe 5 : Répartition des types de sondés selon les réponses aux questions du quiz

