



Université Paris – Dauphine
MBA Management des ressources humaines
Promotion 9

MARKETING RH

Relation Client (CRM) et Relation Employé (ERM) : Analogie conceptuelle ou réalité constatée ?

Octobre 2012

Groupe mémoire :

Marie-Astrid Bernard
Charlotte Callamand
Véronique Deloye
Céline Duhayot
Malaurie Forests

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



REMERCIEMENTS	4
RESUME MANAGERIAL.....	5
INTRODUCTION	7
I – Relation client (CRM) et relation employé (ERM) : analogie conceptuelle.....	10
I.1 Quelles analogies CRM / ERM?	10
I.1.1. Qu’est-ce que le CRM ?	10
I.1.2. Pourquoi l’ERM est-il apparu comme une possible réponse aux enjeux des entreprises?	17
I.1.3. Synthèse des similitudes conceptuelles CRM / ERM	25
I.2. ERM : que sait-on et quelles applications dans les organisations ?	29
I.2.1. La GRH personnalisée	30
I.2.2. ERM en termes d’outils et technologies	32
I.2.3. La segmentation : approche théorique	36
I.2.4. Résultats et exemples concrets	42
I.2.5. Facteurs Clés de Succès	47
I.2.6. Entreprises / pays ayant mis en œuvre ces pratiques	49
I.2.7. Comment s’inscrit l’ERM avec les autres types de marketing sociaux ?	49
II – Relation client (CRM) et Relation Employé (ERM): réalité constatée ?	53
II.1. Méthode.....	53
II.2. Quelles sont les motivations et enjeux RH ?	57
II.2.1. Secteur et taille de l’entreprise.....	57
II.2.2. Culture d’entreprise.....	58
II.2.3. Parcours du DRH.....	58
II.3. Quels sont les outils de récolte d’informations ?	59
II.3.1. Les SIRH.....	59
II.3.2. Les réseaux sociaux.....	60
II.3.3. Les études : Global People Survey	61
II.3.4. Les entretiens individuels.....	61
II.3.5. Les comités carrière : « people review »	63
II.4. Quelles finalités pour les outils déployés ?	65
II.4.1. Les segmentations.	65
II.4.2. Les offres RH associées aux segments.....	76
II.5. Quels facteurs clés de succès de la segmentation des salariés ?	82
II.5.1. Le support du corps Exécutif.....	83
II.5.2. Une coopération interdépartementale	83
II.5.3. Le choix de paramètres pertinents et utiles	83
II.5.4. Les bons leviers d’individualisation.....	84
II.5.5. D’autres facteurs clés de succès ?	86
II.6. Quelles sont les freins aux mises en pratiques en GRH des outils de marketing client ?	88
II.6.1. Un cadre légal français qui pose des barrières à la pratique de la segmentation	88
II.6.2. Une pratique réussie étroitement liée à la maturité des entreprises.....	90
II.6.3. Des cultures plus ou moins réceptives aux pratiques de segmentation.	90
II.6.4. Segmentation des collaborateurs et déontologie dans la pratique.....	91
II.6.5. Une gestion du cycle de vie encore mal appréhendée	91
CONCLUSION	93

BIBLIOGRAPHIE.....	96
ANNEXE : guide d'entretien.....	98

REMERCIEMENTS

Nous souhaitons remercier vivement nos interlocuteurs pour leur disponibilité et leur aide précieuse :

Monsieur Jacques ADOUE, Vice-Président RH – Cap Gemini

Monsieur Patrick ARRIBAT, DRH Europe – Sanofi Pasteur MSD

Madame Carole BIREMBAUX, Responsable Développement des Compétences – BNP Paribas Personal Finance

Monsieur Francis BOYER, Consultant en innovation managériale – DYNESENS

Madame Charlotte BROCARD, Responsable du Programme Orange Graduate – France Télécom-Orange

Madame Anna BUYANKINA, Talent Manager – Kraft Foods

Madame Delphine CAZAUX, Directrice des Ressources Humaines – M6

Monsieur Benjamin CHAMINADE, Consultant et Tendancier gestion des talents – Trendemic

Monsieur Claude COHEN, DRH Corporate – Altran

Monsieur Stéphane DEHLINGER, Holding Human Resources Director – Pernod Ricard

Madame Cécile GUILLOIS-BOUILLET, Directrice du développement RH, de la formation et de l'innovation sociale – SFR

Monsieur Christopher JAMES, Directeur Learnings et développement permanent – Rexel

Madame Florence KELHETTER, Responsable carrières et compétences Siège – Groupe Cat

Madame Marie Noëlle LAURENT, Responsable de la Gestion des Cadres et des Compétences de l'entité commerciale – Air France

Madame Isabelle MATHIEU, DRH Adjointe France – PwC

Monsieur Claude MATHIEU, Senior VP Human Resources – Sagem Défense et Sécurité

Monsieur Thierry PARMENTIER, DRH Groupe – Technip

Madame Aurélie PITTACOS, Directrice du Développement RH France – Air Liquide

Madame Céline RIBIERE, Directrice Filière RH et professionnalisation RH Groupe – France Télécom-Orange

Monsieur Alban SARTORI, Responsable Staffing et Carrières – BNP Paribas Personal Finance

Madame Sandrine SCHEER, Directrice des Ressources Humaines France – Adidas

Nous remercions Monsieur Pierre VOLLE, qui nous a guidés dans ce travail, et nous a amenés son regard « Marketing ».

Nous remercions enfin l'ensemble des professeurs du MBA et des étudiants de la promo 9, pour cette aventure humaine unique,
Et toutes celles et ceux, et particulièrement nos familles, qui nous ont soutenues, encouragées, par leurs mots, leur compréhension !

RESUME MANAGERIAL

Quelles analogies existent aujourd'hui dans les entreprises entre les pratiques de Relation Client (CRM – Customer Relationship Management) et celles de Relation Employé (ERM - Employee Relationship Management)? Et quelles formes prennent-elles dans les organisations ?

Nous constatons au travers les recherches bibliographiques que la définition de l'ERM n'est pas très claire, qu'il est à la fois un concept et un process, et qu'il est beaucoup plus large que le marketing RH. L'ERM comme le CRM regroupe l'ensemble des outils ayant pour but d'optimiser la qualité de la relation client ou relation collaborateur, d'attirer, de fidéliser et d'augmenter la performance économique.

Evoquer les analogies entre CRM et ERM, c'est surtout reconnaître la dimension client de chaque collaborateur. Une des étapes fondamentales de l'ERM est la segmentation réalisée à partir des informations recueillies sur les collaborateurs. Cette démarche permet ensuite de construire des politiques RH différenciées et de les adresser à chaque catégorie identifiée. Il apparaît que de très nombreux choix de segments sont possibles, selon des critères géographiques, d'expérience, de temps de travail, de génération, ou encore selon la performance et le potentiel, les attentes et l'engagement des collaborateurs.

Ces pratiques décrites dans la littérature sont observées majoritairement au sein d'entreprises anglo-saxonnes. On ne trouve pratiquement pas de littérature sur le concept et la démarche d'ERM dans les entreprises françaises. Nous cherchons ici à vérifier comment l'ERM est appréhendé et utilisé en France. Cette constatation nous a conduits à interroger de préférence des DRH d'entreprises françaises. A cet effet, nous avons rencontré dix-neuf professionnels des Ressources Humaines, dont six issus de Groupes du CAC 40 dans des entreprises de secteur d'activité, de type d'actionariat différents afin de faire un tour d'horizon de leurs pratiques en la matière.

Nous avons choisi de procéder à une analyse qualitative, notre objectif n'étant pas de faire un recensement des entreprises pratiquant l'ERM mais davantage de comprendre les motivations des entreprises à se lancer dans cette pratique, les méthodes adoptées et les résultats obtenus.

A l'issue de nos entretiens, notre étude confirme que la segmentation est l'outil clé de l'ERM. Les catégories des salariés qui font le plus l'objet d'attention sont bien plus limitées que dans la littérature : ce sont communément ceux des Experts d'une part, et des Talents d'autre part. Leur sont adressés des dispositifs RH souvent différenciant ou « sur mesure » : rémunération, formation, reconnaissance et visibilité, ou encore mobilité, notamment à l'international. Et si notre étude a confirmé des terrains propices à la réussite de l'ERM quand certains facteurs clés sont réunis, elle a par ailleurs, mis en évidence des freins plus spécifiques à la France.

Il est évident aujourd'hui que la relation au travail a changé et que, par conséquent, les entreprises ont modifié leur rapport au salarié et le mettent davantage au cœur de leurs

préoccupations. Mais pas pour tous les salariés. Il est intéressant de voir, quelques que soient les secteurs d'activités, que toutes les entreprises partagent le même enjeu d'attirer et de fidéliser les meilleurs, et les entreprises interviewées ont compris l'avantage compétitif d'attirer, retenir et fidéliser les « bonnes » ressources.

Cette recherche nous semble ouvrir des perspectives intéressantes pour les professionnels des Ressources Humaines, en les encourageant à élargir leurs pratiques de segmentation plus innovantes à l'image des anglo-saxons.

INTRODUCTION

Le marché de l'emploi subit depuis quelques années des évolutions substantielles : à la fois d'ordre économique (mondialisation de l'économie, fin du mythe de l'emploi à vie) ou d'ordre comportemental (nouvelle génération de collaborateurs qui sont plus autocentrés et dans une culture émergente du « zapping professionnel »). Malgré un nombre croissant de demandeurs d'emplois (3 millions en septembre 2012: source rapport Insee septembre 2012) qui n'a jamais été aussi élevé depuis 1999, on remarque un renversement de la loi de l'offre et de la demande. On estime en effet, que près de 500 000 emplois en 2012 ne sont pas pourvus. Parmi les différentes raisons qui expliquent ce paradoxe français, on rencontre celle d'une pénurie de compétences sur le marché.

Cette pénurie se rencontre dans de nombreux secteurs d'activités : informaticiens, comptables, commerciaux, infirmier(e)s, soudeurs, maçons, tourneurs, chauffeurs poids-lourds, techniciens de maintenance... sont activement recherchés ! Et les candidats disponibles sont peu nombreux, ce qui révèle que l'un des principaux enjeux de l'emploi réside aujourd'hui dans l'adéquation entre l'offre et la demande.

L'enquête annuelle de Pôle Emploi sur les besoins de main d'œuvre de l'économie française révèle ainsi que 43% des projets de recrutement n'aboutissent pas en 2012, ce principalement en raison de l'inadéquation persistante entre offre et demande. Une récente étude du McKinsey Global Institute pointe du doigt que, faute d'actions, il pourrait manquer à la France 2,2 millions d'emplois en tension, alors que 2,3 millions de français seraient sans emploi, faute de qualification, ou en tout cas de qualification en phase avec les besoins du marché.

Outre la question de développer pour les jeunes générations des formations qui répondent aux besoins de compétences du marché d'aujourd'hui et de demain, qui ne sera pas l'objet de notre étude, les entreprises se sont donc lancées depuis quelques années dans le développement de politiques Marketing RH pour attirer, développer et fidéliser.

En effet, c'est un marché du travail atypique que la France connaît. D'un côté un chômage qui se massifie. De l'autre, des salariés, souvent les meilleurs, qui souhaitent aller voir ailleurs tant les entreprises peuvent les décevoir. Dans ce contexte, une étude relative aux préoccupations des DRH vient d'être publiée. Cette analyse montre qu'une forte majorité des DRH français estime que la fidélisation de leurs salariés constitue l'un de leur grand cheval de bataille pour 2012. Le pourcentage est suffisamment important pour démontrer une inquiétude : 83% des DRH français sont préoccupés par le départ des meilleurs salariés de leur entreprise en 2012. Ils ont ainsi l'angoisse de voir partir les meilleurs. Cela constituerait « *une certaine désorganisation et une source importante de démotivation pour les collaborateurs qui restent* ». De plus, les DRH français estiment que recruter et former de nouveaux salariés (en remplacement des départs) s'avèreraient « *des missions bien longues et coûteuses. D'autant plus lorsque l'entreprise a perdu les mentors potentiels veillant à la bonne intégration des nouveaux collaborateurs* ».

Le fondement même du marketing RH est d'utiliser les techniques du marketing pour le triple objectif bien connu des ressources humaines que sont : attirer, retenir et fidéliser les

meilleurs. Le marketing RH découle directement du marketing client : en effet, les politiques de fidélisation client appelées stratégies CRM misent sur la création de relations durables et vertueuses avec le consommateur. Pour ce faire, les attentes et les motivations des clients sont au cœur des réflexions. Les clients sont ainsi classés en groupe de personnes aux attentes, motivations, profils, usages proches, suffisamment homogènes, les différents groupes devant être suffisamment hétérogènes les uns par rapport aux autres : c'est la segmentation.

La segmentation est une réponse à l'individualisation des attentes et un nouvel instrument d'adhésion et de performance. Il ne s'agit pas seulement de conquête de clients à court terme, mais bien de développement dans le long terme d'une relation prenant en compte le cycle de vie du client et favorisant la proximité et l'interactivité. C'est cette relation dans la durée qui créera de la valeur pour l'entreprise.

De la même manière, cette vision peut s'appliquer aux salariés de l'entreprise. D'où le développement du concept d'ERM, une manière de rechercher la satisfaction des collaborateurs comme on recherche celle des clients. L'intérêt de transposer les orientations du marketing client dans le champ des RH est de répondre au défi de l'attractivité, du développement et de la fidélisation des salariés. Comme dans un processus CRM, l'idée est de pouvoir proposer une « offre RH » ciblée comme si le collaborateur était un client interne. En effet, dans un contexte de pénurie de compétences, de volatilité des collaborateurs et de forte concurrence des entreprises, les DRH vont vouloir mettre en place une différenciation de « l'offre RH » pour renforcer l'attractivité de l'entreprise (force de la marque employeur) pour attirer et retenir les salariés compétents et performants.

S'inspirer des pratiques marketing pour gérer les collaborateurs d'une entreprise via un ERM comme les marques gèrent leur clients à l'aide de techniques et d'outils CRM, fidéliser les collaborateurs grâce à une politique de segmentation et des approches différenciées : c'est ce sujet que nous nous proposons d'étudier dans ce mémoire. Est-ce que, d'un point de vue théorique, cela fait-il du sens ? Quels exemples concrets de marketing RH trouve-t-on en pratique dans les entreprises ? Quelles sont les applications de l'ERM dans les entreprises en France ? Selon quels dispositifs ? Quels en sont les limites et les facteurs clés de succès constatés ?

On verra que ce sujet n'est pas au cœur des préoccupations de toutes les entreprises, même si fidéliser et développer ses collaborateurs est une priorité pour tous en temps de crise. La question se pose de façon accrue quand la problématique de garder ses talents devient un véritable enjeu stratégique pour sauvegarder la compétitivité de l'entreprise et pérenniser sa performance.

Certains experts que nous avons interrogés sur ce sujet sont des DRH pour qui le concept de « salariés-clients » ou de « cliemployé » ne renvoie à aucune réalité. Ils ont en revanche pu mettre en place des actions ciblées sur certaines parties de leur population sans avoir conscience qu'ils utilisaient des pratiques tirées du marketing et sans revendiquer une démarche d'ERM.

La méthodologie s'appuie sur une enquête qualitative auprès d'une vingtaine de DRH (ou

acteurs de la fonction RH) pour connaître leurs pratiques dans leur entreprise et leurs motivations à la politique de segmentation et gestion des RH comme on gère la relation clients.

I – Relation client (CRM) et relation employé (ERM) : analogie conceptuelle

Cette première partie confronte deux champs qui ne se côtoient pas si souvent, mais dont les similitudes nous amènent à définir ce que sont le CRM et l'ERM, et quelles en sont les analogies.

Nous verrons dans la littérature que l'ERM est une pratique qui repose sur la différenciation des collaborateurs, la définition de politiques différenciées, voire individualisées, et la gestion des collaborateurs dans le temps (gestion du cycle de vie).

Nous parlerons des entreprises, toutes internationales et non françaises, ayant mis en place des segmentations de leurs collaborateurs. Cette première partie a pour objectif de dresser un état des lieux de la littérature sur la relation entreprise/collaborateur, comme on gère en marketing la relation entreprise/client.

I.1 Quelles analogies CRM / ERM?

I.1.1. Qu'est-ce que le CRM ?

Définition et principes

CRM signifie Customer Relationship Management en anglais soit littéralement Gestion de la Relation Client (GRC). Selon les organisations, cette approche peut également être désignée par la notion de Marketing client, par opposition au Marketing produit.

La gestion de la relation Client est une stratégie business par laquelle l'entreprise vise à comprendre, gérer et anticiper les besoins de ses clients actuels et potentiels.

Cette gestion repose sur le principe qu'il est plus simple et rentable de fidéliser ses clients que d'en acquérir de nouveaux. Il est communément admis que le coût d'acquisition d'un nouveau client est en moyenne entre 3 à 5 fois supérieur aux investissements consentis pour conserver ceux déjà acquis.

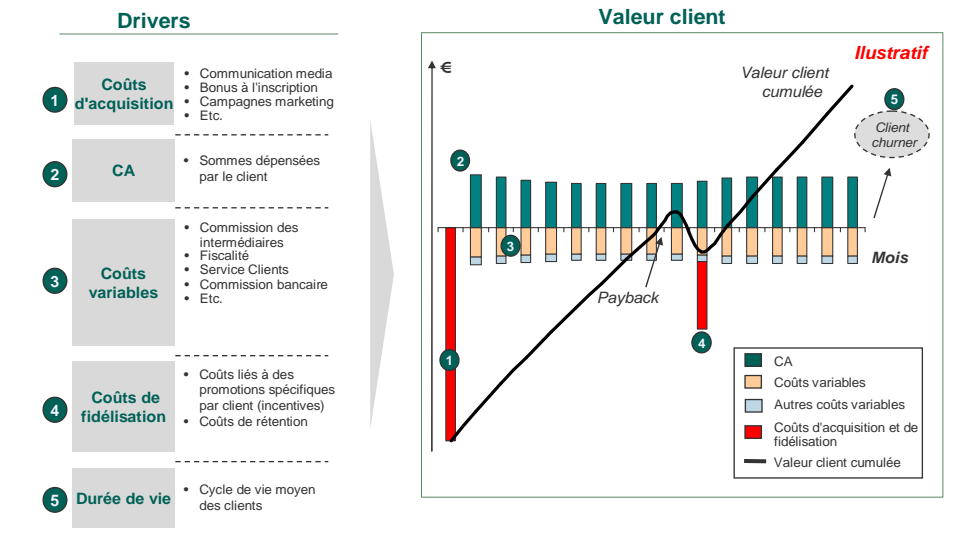
Cette approche se justifie également par la « théorie de la baignoire » qui trouve tout son sens dans les contextes fortement concurrentiels et/ou de contention de budgets marketing : recruter de nouveaux clients est nécessaire, notamment en phase de croissance et de développement (nouvelle entité, nouvelle offre etc.) : c'est la phase de conquête extensive. Mais si la baignoire n'est pas bouchée, les flux de nouveaux clients entrent dans le portefeuille de l'entreprise et en ressortent naturellement. Cette situation devient un sujet de préoccupation lorsque le nouveau client est devenu Ancien avant même d'avoir permis à la marque de rentabiliser les investissements opérés pour le recruter (coûts fixes de communication media notamment).

Les clients sont un actif

La généralisation légitime du pilotage des organisations par le P&L (compte de résultat) et de l'approche ROIste des actions menées amène assez naturellement les dirigeants à veiller soigneusement et jalousement à leur parc de clients, certains allant même jusqu'à le considérer comme un véritable actif stratégique¹.

L'enjeu du pilotage par la valeur

Valeur client = CA – coûts x durée de vie



Il s'agit dès lors de développer la valeur du parc de clients acquis, en tachant d'augmenter le panier moyen de chaque client, allonger sa durée de vie et réduire les flux sortants : c'est la rétention ou la « politique anti-churn ».

Les champs d'intervention impactés

Par extension, Le CRM aborde trois problématiques d'entreprise connexes :

- L'intégration multi-canal : Intégrer les données client par différents modes : commerciaux,

¹ David C. Schmittlein, Donald G. Morrison and Richard Colombo, (Jan., 1987), « Counting Your Customers: Who Are They and What Will They Do Next? », Management Science- Vol. 33, No. 1

points de vente, catalogues, publipostage, téléprospection, Internet, ...

- L'accroissement de la productivité (réduction des coûts) : en automatisant certains services (SAV, prises de commandes etc.) et en optimisant les dépenses marketing en ciblant mieux les campagnes

- Le renouvellement des offres de produits ou de services : en se mettant à l'écoute du client, en vue de lui proposer de meilleurs services, plus personnalisés et plus en phase avec ses attentes

Aussi, on peut dire que la Gestion de la Relation Client contribue au fait d'attirer plus de clients, à la fidélisation des meilleurs d'entre eux et à l'accroissement du revenu généré par client.

En termes de stratégie de moyens, les stratégies de GRC reposent sur un certain nombre d'outils et de techniques.

Les études

Cela fait partie de l'ADN du marketing de s'appuyer sur les besoins et les attentes des consommateurs, l'identification de leurs motivations et de leurs freins (les insights). Les études clients ou études consommateurs permettent de collecter des informations de profil (âge, sexe, CSP) et les informations qualitatives qui sont recueillies via des enquêtes ; il existe deux grands types de méthodologies d'étude consommateurs : les études quantitatives et les études qualitatives, qui correspondent chacune à des types de questionnement et apportent des réponses différentes.

Pour schématiser, les études quantitatives répondent aux questions « qui ? », « combien ? »

Les études quantitatives tirent leur légitimité de la loi des grands nombres. Cette loi nous dit que si l'on interroge un nombre minimum de personnes (à partir de 200 environ), ces personnes émettent une opinion identique à l'ensemble de la population qu'elles représentent.

Dans cette sorte d'étude, les personnes sont par définition contraintes dans les réponses aux questions qui leur sont posées (questions fermées).

Les études quantitatives constituent des outils efficaces pour savoir qui fait quoi et en quelle quantité, qui est satisfait, sur quel sujet, quelles sont les grandes attentes ou les principaux freins. On peut aussi, à travers les non-réponses, savoir qui connaît ou non tel ou tel service.

Les études qualitatives répondent quant à elles à la question « pourquoi ? ». Elles servent à recueillir des informations en interrogeant d'une manière non directive un petit nombre d'individus (focus groups).

Les études qualitatives sont souvent un préalable à une étude quantitative, pour mieux connaître le sujet qu'on va traiter, identifier les principaux points à valider, bien connaître le

vocabulaire de la population que l'on va interroger, in fine aider à l'élaboration de la méthodologie quantitative : population à interroger, échantillon, nombre de formulations des questions fermées, etc.

Les études qualitatives sont aussi communément utilisées pour creuser des sujets d'image, de packaging, d'expérience utilisateur, ou encore de motivations ; selon les cas, l'animateur présente et commente des maquettes, des packagings, des boards, ou encore des slogans publicitaires, et il va faire travailler le groupe par interrogations, et relances successives pour mettre en évidence et hiérarchiser les perceptions, les optimisations, les attentes, les évocations.

Pour chaque population étudiée, 20 à 25 personnes suffisent pour obtenir de bons résultats. A la différence des études quantitatives, l'enjeu d'une étude qualitative ne se situe pas dans le nombre de personnes interrogées mais bien dans la manière de les interroger et d'analyser leurs propos. Ce travail exploratoire est long, les réunions de clients (focus groups) durent entre 3 et 4 heures, les entretiens individuels durent entre 1h et 2h.

La segmentation

La Gestion de la Relation Client permet d'aller plus loin en se fondant sur les données d'usages des clients. Au-delà des informations déclarées par les clients interrogés, la GRC exploite une multitude d'autres données informatiques stockées dans les systèmes d'information de l'entreprise et qui décrivent les usages des consommateurs: la date de leur premier achat, du second, la fréquence des achats, la régularité des achats, le montant moyen dépensés à chaque achat, les montants dépensés par période, la saisonnalité de leurs comportements, les produits qu'ils achètent ensemble, s'ils ont contacté le service client, s'ils ont fait des réclamations, s'ils ont résilié leur compte etc.

Les entrepôts de données qui stockent ces informations sont appelés Datawarehouse, et les énormes fichiers informatiques qui reprennent ces données sous forme de tables sont appelés Datamart. Les statisticiens qui exploitent les données du datamart sont en charge de la discipline appelée Business Intelligence ou Informatique décisionnelle.

Ils peuvent produire des reportings sur l'activité des clients, et notamment définir un outil clé en GRC que sont les segmentations.

La segmentation c'est la façon de regrouper l'ensemble des clients en groupes distincts (les segments) et homogènes entre eux, et suffisamment hétérogènes les uns par rapport aux autres. La tâche des statisticiens va consister à identifier, à l'aide d'outils appropriés, parmi l'ensemble des variables (parfois plusieurs centaines), celles qui sont les plus pertinentes au moyen d'indicateurs statistiques. Les techniques usuelles sont les « Analyses Factorielles » ou les « réseaux de Neurones non supervisés », mais les dimensions d'analyses aussi complexes soient elles sont toujours soumises à l'approbation des directions métiers pour en valider le caractère opératoire.

Il existe autant de segmentations possibles que des types de clients et de marchés ; tout l'enjeu est d'identifier la segmentation la plus pertinente qui permettra de couvrir de la façon

la plus juste l'ensemble des populations qui composent le portefeuille clients.

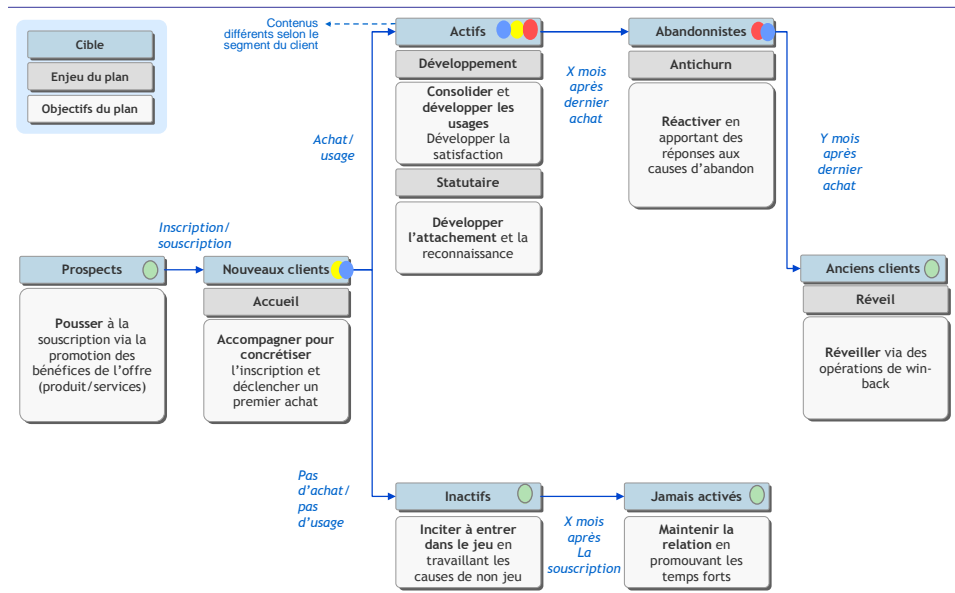
On peut citer par exemple deux segmentations simples qui sont communément utilisées : la segmentation RFM et la segmentation valeur.

La segmentation RFM est une classification des clients selon trois critères : la Récence de leur relation avec la marque (le premier achat par exemple), la Fréquence d'achat et le Montant acheté. Encore plus simple, la segmentation valeur classe les clients selon leur chiffre d'affaires (ou leur marge, selon les cas) : petits, moyens, gros, « Grand public », Haute valeur », « Premium ».

Les segmentations sont multiples et les dénominations ne manquent pas, l'idée étant de pouvoir travailler les clients par cibles, de façon à être au plus près de leurs attentes, leur proposer des offres, services, messages, qui correspondent à leur typologie. C'est la fin du « One fit all » pour aller vers des campagnes marketing ciblées, elles-mêmes répondant à des objectifs spécifiques, segment par segment.

Autre exemple généralement utilisé, soit seul (à minima) soit en complément d'autres segmentations qu'elle vient croiser : la segmentation selon le cycle de vie du client. En effet, un nouveau client n'a pas les mêmes caractéristiques en termes d'attentes et de motivations qu'un client fidèle à la marque depuis des années. Là encore, il s'agit donc pour la marque d'élaborer des programmes ciblés qui répondent aux caractéristiques transverses des clients mais aussi à leurs attentes spécifiques selon qu'ils soient nouveaux clients (ex : Welcome pack), clients actifs récents, clients fidèle, client en partance etc.

Des plans d'actions clients qui s'articulent autour du cycle de vie



Ainsi, une segmentation permet de mieux allouer les ressources de l'entreprise sur les segments prioritaires, identifier les attentes des différents segments pour améliorer les offres, et piloter le capital client de l'entreprise en suivant l'évolution de la valeur des différents segments dans le temps.

En résumé, la segmentation consiste à découper une population en des groupes d'individus homogènes et que les groupes entre eux soient les plus différents possibles. Elle permet la mise en œuvre de stratégie différenciée, au service des enjeux business de l'entreprise.

Si la segmentation peut s'appliquer sur des bases de données clients pour construire des politiques marketing différenciées, on verra qu'elle peut aussi s'appliquer à des fichiers de collaborateurs pour identifier les facteurs de motivation et de performance.

Le datamining

Au-delà des segmentations et des reportings, l'analyse des données clients permet également de modéliser des comportements futurs sur la base de l'observation de comportements passés. C'est l'analyse prédictive. Les statisticiens ou dataminers vont pouvoir en quelque sorte prévoir que tel type de comportement constaté chez un client a une forte probabilité d'être suivi par tel autre type de comportement. Sur une problématique donnée, les clients vont même pouvoir être « scorés », c'est-à-dire que leur sera attribué un indice de probabilité qu'il ait un comportement donné dans les prochains jours/mois.

Les systèmes d'information (SI)

Au cœur de cette approche, on retrouve le système d'information de l'entreprise. Dans un sens restrictif, l'acronyme CRM pourra d'ailleurs désigner l'ensemble du dispositif informatique consacré à la gestion de la relation client. Au premier desquels la base de données. En effet, tel que cela a été abordé plus haut, le CRM repose sur l'utilisation de données clients qui vont au-delà des données déclaratives recueillies via des enquêtes.

Après les avancées majeures permises par les VPCistes précurseurs en matière de CRM (grâce à l'existence historique de Base de Données clients), ce sont l'évolution des systèmes d'information et des progiciels, ainsi que l'apparition du e-commerce, et particulièrement la vente via Internet, qui ont permis de développer le recueil, le stockage et l'analyse des données sur l'ensemble des parcours et des transactions effectuées par le client y compris les pages Web visitées.

Ainsi, pour pouvoir être mise en œuvre, une politique de CRM doit pouvoir s'appuyer sur ces données ; grâce à des outils qui permettent aux nombreux compartiments de l'entreprise d'alimenter le système d'informations avec toutes ces informations : c'est la création d'une « base de données marketing orientée client ». Dans un monde marketing idéal, chaque entreprise disposerait d'une base de données clients unique qui offrirait une vision à 360° de chaque client. Mais les investissements pour mettre en place une BDD clients centralisée sont lourds. Et les changements organisationnels que cela implique aussi.

Pour les entreprises qui sont centrées autour du client, le référentiel client peut regrouper

des données personnelles (nom, prénom, âge, adresse, téléphone, email, CSP , profession etc.) , l'historique des actions menées vers chaque client (date et contenu des e-mailings, ou mailing, des entretiens téléphoniques par un vendeur, etc.), ainsi que les données d'usage ou comportementales (date du premier achat, nombre de produits différents achetés, chiffre d'affaires, parcours sur le site web, pages vues, réclamations en call-center, etc.).

Les bases de données sont une des briques des outils CRM, dont l'ensemble forme ce qu'on appelle une suite CRM. Ainsi les outils CRM ou Suites CRM regroupent à la fois les modules de stockage et d'analyse des données clients, mais aussi les outils qui vont permettre de mettre en œuvre la politique CRM : outils de gestion des opérations marketing (ciblage et routage des campagnes e-mailing par exemple) et outils des opérations de support (ex : centre de contacts). Le CRM utilise tous les canaux de contacts disponibles avec le client.

En conclusion, retenons que le CRM regroupe l'ensemble des outils, opérations marketing et dispositifs de support ayant pour but d'optimiser la qualité de la relation client, de fidéliser et de maximiser le chiffre d'affaires ou la marge par client. En particulier, il désigne le fait d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques différenciées par grandes typologies de clients, les segments.

Faire le choix de travailler avec une segmentation c'est admettre de classer les clients en plusieurs grandes typologies, qui répondent à des caractéristiques communes. Il s'agit bien d'une modélisation qui permet de dissocier les cibles et de les ramener au niveau du segment afin d'être plus pertinents. Ainsi on voit bien qu'il ne s'agit pas d'une approche « One to One ».

La formule selon laquelle la Gestion de la Relation client consiste dans le fait de pousser la bonne offre au bon moment au bon client, par opposition à une politique commune non différenciée, est conceptuellement juste. Mais elle est néanmoins abusive prise au premier degré : la GRC n'est pas une gestion individualisée du client. En développant des modèles qui visent à réaliser des économies de moyens et un renforcement de la rentabilité, le CRM ou GRC est tout sauf une approche « sur mesure ».

Enfin, même si le CRM ou la Gestion de la Relation Client ne se limite pas à l'utilisation d'un logiciel, et parce que le nerf de la guerre est la connaissance des clients, on a vu que les bases de données et briques logicielles CRM sont un pré-requis à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une telle stratégie.

Le Social CRM et du SRM (Social Relationship Management)

La différence majeure entre le Social CRM et le CRM n'est pas seulement le fait d'utiliser les outils actuels que sont les médias sociaux. C'est placer le client au centre d'une stratégie utilisant les médias sociaux dont le but est de développer sa confiance, sa fidélité et son pouvoir d'ambassadeur. On tache de renforcer la fidélité plus uniquement via des leviers transactionnels ou marketing mais aussi par l'engagement de la marque, la participation et la création des contenus.

Ainsi, proposer des bons de réductions à ses clients qui deviennent fans de la marque sur

Facebook, n'est pas du Social CRM. C'est plutôt une opération de CRM traditionnel reposant sur les outils médias sociaux.

En revanche, faire participer activement l'internaute client à la vie de la marque via des opérations de co-crédation produits (Marketing participatif et crowdsourcing dans le domaine alimentaire), peut s'apparenter à du Social CRM. Cette approche vise à développer la relation de proximitéd entre la marque et ses clients enthousiastes via un outil ciblé (Facebook).

Alors qu'ils sont souvent vus comme des briques supplémentaires des outils CRM, c'est-à-dire au service d'une démarche très promotionnelle de la marque vers les clients, les médias sociaux sont davantage guidés par la relation et la conversation : ils représentent le canal appropriéd pour les clients ayant une question sur un produit, souhaitant entrer en dialogue avec une marque pour en savoir plus sur ses produits, souhaitant poser une question à un expert de la marque, souhaitant être écoutéd...

Le SRM (Social Relationship Management) peut ainsi être défini comme une approche dans laquelle le client est considéré d'abord comme un individu qui peut être mécontent, enthousiaste, ambassadeur, influenceur etc. Sur ces cibles là aussi, il est intéressant pour les marques de définir une politique différenciée.

Parvenues au bout des modèles de marketing traditionnels, les entreprises mues par la nécessité de sauvegarder leur positionnement sur le marché, leur compétitivité et accroître leur performance, ont dû adapter leur approche et l'accroche de leur cible, à l'évolution même de cette cible qu'est le client. En effet, dans le même temps que les technologies, les générations évoluent, les consommateurs deviennent de plus en plus des clients avertis, informés, qui, via les réseaux sociaux ou autres sites web, échangent entre eux, comparent, portent un regard critique, et sont donc moins sensibles aux argumentaires publicitaires classiques. Ils sont devenus eux-mêmes parfois experts et n'hésitent plus à remettre en cause les informations qui leur sont transmises.

Ces clients, ces consommateurs, ne sont pas d'autres personnes que nos concitoyens, eux-mêmes salariés de nos organisations. Tout comme leur rapport au produit a changé, leur approche du monde de l'entreprise, la vision qu'ils portent sur le marché de l'emploi, et donc leurs comportements vis à vis de leurs employeurs ont eux aussi changé....Aussi, tout comme elles ont dû et su le faire vis à vis de leur clientèle produit, les entreprises se sont également adaptées à leur « clientèle » salariale

I.1.2. Pourquoi l'ERM est-il apparu comme une possible réponse aux enjeux des entreprises?

L'absence de repères clairs, l'accélération des transformations, la vision court-terme de l'organisation mais également les bouleversements sociologiques et démographiques transforment en profondeur la fonction RH : face à un environnement de moins en moins prévisible, les organisations passent d'une politique de gestion à une dynamique d'adaptation

permanente.

Après avoir sollicité les départements informatiques (« politique de cost-cutting ») et financiers (« culte du reporting »), les directions générales ont des attentes fortes vis-à-vis de la fonction RH. Conscientes que des transformations en profondeur modifient la relation au travail, elles souhaitent garantir la motivation des collaborateurs pour obtenir la performance attendue.

Longtemps cantonnée à des tâches d'administration du personnel, la fonction RH est désormais un véritable business-partner. Plus encore, elle ne doit plus seulement attirer, fidéliser, développer et retenir ses talents mais la fonction RH doit également vendre et se vendre. « *Si un DRH ne comprend pas qu'il vend son entreprise, il ne prend pas la mesure sa mission. Je vends tout le temps : mon entreprise, ma politique RH, ma politique de rémunération, etc.* »².

La fonction RH doit donc repenser ses modes d'action, plus orientés clients, au sein desquels l'adaptabilité doit remplacer la rigidité. A titre d'illustration, voici quelques exemples des problématiques actuelles de DRH :

Face à la globalisation des marchés, intégrer des équipes transnationales, travailler à une vision commune du futur et à faire partager les mêmes valeurs

Face à la pression des marchés, développer des approches « cafeteria » avec les salariés en individualisant la gestion RH et en intensifiant la relation personnalisée entre le salarié et l'entreprise

Face aux évolutions démographiques et sociologiques, prendre en compte les évolutions générationnelles et adapter leur mode de gestion en conséquence

Sensibiliser simultanément l'ensemble des acteurs au respect des règles de droit, d'hygiène et de sécurité physique et mentale face aux préoccupations éthiques et écologiques.

Une relation au salarié plus « personnelle »

Jusqu'à la fin des années 1980, l'approche classique du marketing considérait le consommateur comme un « être rationnel ». Les études étaient axées sur le comportement (« consumer behavior ») qui aboutit à un choix raisonné dans l'acte d'achat. Les dimensions émotionnelles et affectives du consommateur étaient moins prises en compte. Aujourd'hui, l'expérience personnelle du client potentiel est considérée. Il s'agit de l'approche fondée sur l'expérience de l'étude du comportement du consommateur qui s'appuie essentiellement sur l'interaction entre le consommateur et le produit (Schmitt, 1999). Cette nouvelle approche du marketing vise à transformer le client en un partenaire avec lequel s'établit une relation privilégiée et fidélisante.

² Florence Kelhetter - DRH Groupe CAT – entretien du 4 septembre 2012

Les transactions anonymes et ponctuelles entre l'entreprise et ses clients sont remplacées par des liens étroits, constants et « plus personnels ». Cette évolution des principes du marketing marque et influence également la gestion des Ressources Humaines. L'application des techniques issues du marketing dans le domaine des Ressources Humaines conduit à parler du « marketing RH ».³

Mais aussi des raisons économiques

En temps de crise, les problématiques de rétention sont moins cruciales et on peut se demander quelle criticité pourrait pousser des entreprises à utiliser des techniques marketing afin d'attirer et fidéliser leurs collaborateurs.

Cependant la rétention provoquée par une activité économique ralentie ne concerne pas forcément les meilleurs profils. Certes, la crise est omniprésente mais il est difficile aujourd'hui de recruter, ce qui souligne le paradoxe de la situation actuelle.

Dans cet environnement de concurrence exacerbée, les entreprises doivent proposer les offres les plus attractives et les plus innovantes, tout en réduisant leurs coûts pour rester compétitives. Cette quête d'innovation et de rentabilité se retrouve aussi dans le champ d'intervention des Ressources Humaines.

Coté innovation, l'acquisition et la fidélisation de ressources humaines de talent vont permettre aux entreprises de se différencier vis-à-vis de la concurrence. L'avantage compétitif se fait par le capital humain. Pour attirer et retenir ces talents, il devient nécessaire de mettre en place des politiques RH qui collent au plus près des besoins de ces populations.

Il y a une pénurie de compétences et l'entreprise ne survit qu'en étant super performante sur son marché. C'est à l'entreprise d'attirer et de séduire pour recruter les plus talentueux et non pas les plus stables et fidèles. L'environnement hyper concurrentiel a renversé la donne. Les entreprises ont des besoins immédiats de candidats performants. Il y a donc une surenchère de diplôme, d'expériences nationales et internationales. Les organisations se doivent d'être de plus en plus dynamiques pour attirer des candidats à forte plus-value. La survie de l'entreprise est ensuite d'anticiper la gestion de ses effectifs, d'assurer un vivier et de retenir ses talents internes.⁴

Coté rentabilité, un recrutement coûte cher d'où l'importance à accorder à la rétention par des politiques adaptées et ciblées. Le niveau de satisfaction perçu par les clients est

³ Arnaud Stéphanie et al., « Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux », *Management & Avenir*, 2009/8 n° 28, p. 294-314. DOI : 10.3917/mav.028.0294

⁴ Régine Adamec et Nathalie Cabannes, (2010), *Le marketing en mode social*, Éd. Liaisons

proportionnel au niveau de satisfaction des salariés (corrélation constatée dans les entreprises de services intellectuels comme les cabinets d'audit et de conseil). De plus, le départ d'éléments clés peut également avoir des répercussions « business » avec la perte de clients. Le départ de clients peut s'expliquer dans 70% des cas par des causes qui peuvent indirectement être associées à du turnover d'employés. Aussi, un des meilleurs moyens d'obtenir la loyauté des clients est d'abord d'obtenir la loyauté des employés.

Ceci est encore plus vrai dans les domaines d'activité pour lesquels le service revêt une importance particulière : les clients s'impliquent moins avec des entreprises ayant un niveau d'incertitude élevé concernant le service offert (ces entreprises étant celles avec un niveau de turnover d'employés élevé).⁵

Enfin on voit bien que la loi de Pareto ne s'applique pas qu'au monde de la consommation mais aussi à celui des RH : « un petit segment des employés est responsable de la majeure partie du succès et par conséquent justifie une plus grande partie de l'attention »⁶.

Et des raisons comportementales

En toute logique, des impacts sont attendus du changement de l'équilibre entre générations qui va s'opérer dans quelques années : alors qu'en 2010, les baby-boomers représentaient encore le plus grand groupe dans les organisations, en 2020, les générations Y et C (nés entre 1980 et 1995) représenteront 60% des travailleurs.

Ce changement va avoir des conséquences majeures sur les politiques RH (recrutement, rétention, motivation, modes de collaboration). La mise en place de schémas de management adaptés à chaque segment va permettre de tirer profit de cette diversité générationnelle et éviter le chaos généré par cette cohabitation de plusieurs générations si différentes les unes des autres. A l'inverse, une approche homogène serait dangereuse car elle augmenterait le manque de compétences, couperait les entreprises de leurs clients et bloquerait la créativité.⁷

En effet, ces changements générationnels s'accompagnent d'une évolution des comportements des individus et par conséquent des salariés. La relation au travail a changé et la Génération Y est porteuse de cette nouvelle relation. Nous avons constaté depuis quelques années que l'emploi à vie n'est plus un idéal. Le lien des salariés avec leur entreprise ne se résume plus au contrat de travail, ni à des relations de confiance. Le poste de travail est davantage vu comme une étape, une opportunité pour gagner de l'expérience à possiblement

⁵ http://performancemanagerblog.com/?page_id=65

⁶ Rick Ferguson, Bill Brohaugh, (2009), "The talent wars", Journal of Consumer Marketing, Vol. 26 Iss: 5 pp. 358 - 362

⁷ (June 2012), Générations C, Y, X, and baby boomers : management accross four générations, Business Digest – N 227

valoriser ailleurs. Les employés sont prêts à quitter leur entreprise s'ils estiment ne pas avoir d'opportunités stimulantes. La démission est désormais un acte de management de sa propre carrière. Et elle est d'autant plus dédramatisée que l'acte de rupture par consentement mutuel est légiféré.

La crise qui sévit n'a fait qu'amplifier le sentiment d'incertitude, de méfiance et de scepticisme vis-à-vis de l'employeur. Dans un contexte où la recherche du profit est omniprésente, les salariés ont le sentiment d'appartenir à un univers déshumanisé et on observe une baisse de l'implication.

Les collaborateurs de plus en plus méfiants adoptent souvent une stratégie « œil pour œil, dent pour dent ». Le salarié n'entend pas « donner » plus à son entreprise que le travail pour lequel il est payé. Cela entraîne une forme d'opportunisme en termes d'emploi et de mobilité.

La génération Y est une population de salariés avertis qui cherchent des informations sur le net pour éclairer leur choix. Ils comparent les pratiques RH des entreprises qui favorisent le développement de leurs collaborateurs (meilleuresentreprises.fr et notetonentreprise.com).

Ils se comportent comme de véritables consommateurs, curieux et exigeants. Ce sont des témoins du chômage, des scandales et de la crise financière. Ils ne sont pas naïfs, ils veulent progresser, gagner plus et être reconnus plus rapidement. Leur rapport marchand est aussi plus prononcé. Et pourtant, la génération Y ne veut pas s'investir et progresser à n'importe quel prix, et est soucieuse de son équilibre personnel.

Il y a donc une montée en puissance des exigences du salarié/consommateur et la fonction RH a évolué pour répondre à cette nouvelle donne. Une rémunération attrayante ne suffit plus et l'entreprise doit offrir des opportunités de développement professionnel, d'épanouissement et d'équilibre vie privé/vie professionnelle.

Selon Éric Piétrac, « *la relation entreprises-salariés devient une relation marques-consommateurs* ». Tout comme le consommateur sanctionne les produits qui ne répondent pas à ses attentes, le salarié veut être l'objet d'attentions spécifiques : il attend du choix, des réponses individualisées. Les salariés souhaitent obtenir une gestion personnalisée de leur parcours, ce qui fait, du point de vue des ressources humaines, des ressources plus volatiles qu'il faut fidéliser.⁸

Vers une culture de « zapping professionnel »

Aujourd'hui émerge une nouvelle génération de salariés et futurs salariés, plus réalistes et plus exigeants et, pour les meilleurs d'entre eux, plus conscients de leur valeur (avoir des

⁸ Régine Adamec et Nathalie Cabannes, (2010), Le marketing en mode social, Éd. Liaisons

compétences, en avoir conscience et avoir une intelligence des situations). On parle de « zapping professionnel », librement choisi ou complètement subi, qui met au centre des motivations professionnelles la satisfaction de besoins à très court terme.

Cette nouvelle génération de salariés préfère changer d'entreprise lorsqu'ils sentent leur carrière piétiner. Les évolutions de carrière ne se font plus par et pour une entreprise, mais au profit d'un projet personnel. Par conséquent, si la courbe de vie des produits et des technologies est de plus en plus courte, ce constat peut s'appliquer aussi à la notion de carrière.

Les modèles traditionnels de cycle de vie professionnelle distinguent trois à quatre phases clés au sens de Pascal Paillé (« biographie professionnelle ») permettant de donner du sens à certains comportements :

- Intégration
- Socialisation
- Crise professionnelle
- Enracinement
- Retrait

Le cycle de vie professionnelle est passé d'une approche linéaire et progressive à une courbe plus complexe faite de hauts et de bas, de ruptures et de progressions. Ce phénomène a considérablement modifié les rapports entre l'entreprise et ses collaborateurs, notamment en matière de fidélisation. Il oblige les entreprises à intensifier la qualité de leur politique RH et, in fine, à améliorer leur attractivité.

Le contrat moral entre le salarié et son entreprise a changé depuis les années 50. L'emploi à vie et une carrière contre un attachement sans faille à l'employeur ne correspond plus du tout au modèle existant.

L'évolution des attendus est retranscrite dans le tableau suivant⁹ :

	ATTENTES TRADITIONNELLES	ATTENTES DES ANNEES 90	ATTENTES ACTUELLES
Modèle	Emploi à vie	Fin de l'emploi à vie	Nomadisme
Vision	Long terme	Court terme	Très court terme
Emploi	Sécurité de l'emploi	Attractivité sur le marché de l'emploi	Zapping professionnel
Développement des compétences	Formation	Echange des compétences contre de la formation et	Prise de contrôle par le salarié de son employabilité

⁹ S.Panczuk et S.Point, (2008), Enjeux et outils du Marketing RH, Ed. EYROLLES, page 13

		l'acquisition d'expériences	
Progression de carrière	Linéaire	Phases de transition	Chaotique
Rémunération	Garantie	Systèmes de rémunération au variable garantissant l'atteinte de résultats à court terme	Package de rémunération très créatifs, souvent individualisés, tenant compte de la performance à très court terme
Relation avec l'employeur	Loyauté	Méfiance progressive à l'égard de l'employeur	Méfiance totale à l'égard de l'employeur
Hors travail	Loisirs	Equilibre vie privée/vie professionnelle	Ambiance et cadre de travail

Aujourd'hui encore, de nouveaux besoins sociétaux émergent : au-delà de la carrière, le bien-être importe beaucoup. Le bien-être peut être perçu comme un dû évident, tout d'abord d'un point de vue écologique (dans un groupe) puis en devenant individuel. D'où l'intérêt pour les organisations de replacer les personnes au centre des préoccupations. Face à des employés de plus en plus exigeants et volatiles, les entreprises doivent non seulement pouvoir offrir des opportunités de développement professionnel mais aussi épanouissement et équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

Le marketing RH au croisement du marketing, des RH et de la stratégie

Le marketing RH n'est pas seulement le rapprochement entre marketing et ressources humaines. Il possède également une dimension stratégique. La stratégie de l'entreprise est davantage inspirante pour le marketing RH que sa déclinaison marketing. C'est dans le lien entre stratégie et ressources humaines que le marketing RH apporte sa véritable valeur ajoutée, en tant que démarche globale d'analyse des clients et de construction de réponses adaptées à la fois aux cibles identifiées par la stratégie, aux attentes de ces cibles, et à la réalité organisationnelle (cf. figure ci-après).

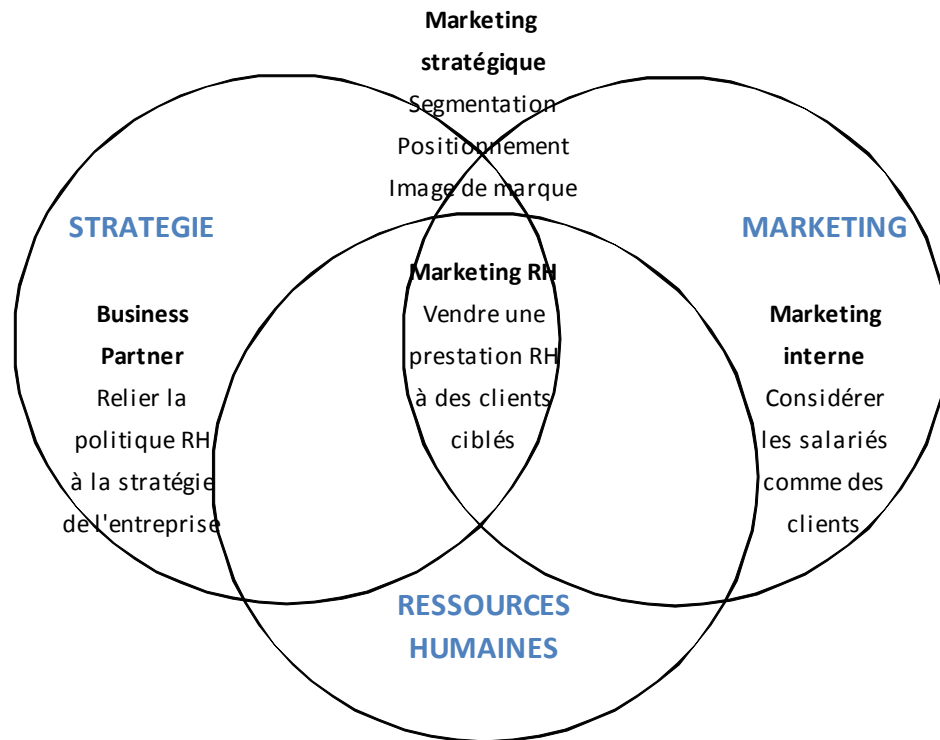
Le marketing interne renvoie à la communication orientée business, c'est-à-dire aux manières de motiver et d'impliquer les salariés (notamment à travers la culture d'entreprise pour leur faire prendre conscience de l'identité de l'organisation).

Le marketing stratégique a pour objectif quant à lui d'influencer l'image publique de l'entreprise et de procéder à une conquête de marché. Une bonne image n'est pas seulement bénéfique à la réputation de l'entreprise, mais peut également servir à la fierté (une entreprise reconnue à l'extérieur encourage l'implication et la cohésion à l'intérieur même de l'entreprise).

Du point de vue conceptuel, l'un des premiers rapprochements entre le marketing, les ressources humaines et la stratégie tient au travail de Per-Olof Berg sur ce que l'auteur dénomme un management symbolique des ressources humaines. Par « management

symbolique », il faut comprendre l'ensemble des tentatives visant à définir culturellement l'entreprise, c'est-à-dire communiquer son identité culturelle en interne (salariés) et en externe (autres parties prenantes). Per-Olof plaide particulièrement pour une intégration totale de la stratégie, des activités marketing et des ressources humaines.

Interactions entre la stratégie, le marketing et les ressources humaines¹⁰ :



Dans un contexte de concurrence accrue, la relation au salarié devient plus personnelle. Les gouvernances des organisations en ont conscience et intègrent cette nouvelle donne. Le marketing RH ne se contente pas de mettre des outils marketing au service des RH mais bien d'intégrer la politique RH à la stratégie des firmes. Quelle forme cela revêt-il ?

¹⁰ S.Panczuk et S.Point, (2008), Enjeux et outils du Marketing RH, Ed. EYROLLES, p.33 (Librement adapté de Per-Olof, op.cit., p.566)

I.1.3. Synthèse des similitudes conceptuelles CRM / ERM

Thème	MARKETING CLIENT Objectif = Attirer, développer, fidéliser, retenir	MARKETING RH Objectif = Faire connaître l'entreprise, faire envie, faire venir, développer les compétences et l'employabilité, fidéliser, retenir
Cible	Client	Collaborateur
Marketing Mix	4P : produit, prix, promotion, place (PDV)	Pour le recrutement : 4P : produit (job), prix (rémunération), promotion (contenu du message de recrutement), place (canaux de communication) ¹¹ (cf. schéma ci-dessous)
Cycle de vie de la relation	Nouveaux clients, clients actifs récents, clients fidèles, clients en partance	Pourquoi je choisis mon entreprise, pourquoi je reste, pourquoi je donne le meilleur, pourquoi je recommande, pourquoi je reste en contact (EERM = Ex Employee Relationship Management : garder le lien avec les ex-employés. Il est important pour une entreprise de véhiculer une bonne image et de pouvoir reprendre le salarié s'il revient).
Cycle de vie du produit	Obsolescence du produit	Faire partir (pour garder un niveau d'engagement suffisant dans l'entreprise)
Segmentation	Population découpée en des groupes d'individus homogènes, les groupes entre eux étant les plus différents possibles	Segments déjà identifiés (HiPo, dirigeants), par nécessité (aspects légaux – seniors, femmes), segments avec une attention particulière (talents, experts)
Communauté	Clubs clients (Nespresso)	Réseaux sociaux, Clubs des ambassadeurs (cf. paragraphe ci-dessous)
Récompense	Meilleurs commerciaux	Club top performers
Marketing Relationnel : animation de la relation entre une	Courriels individualisés, invitations, informations en avant 1ère, exclusivité, ...	Courriels individualisés, blogs RH, Intranet RH, réseau social propre à l'entreprise

¹¹ Linda Schweitzer , Sean Lyons, (2008), The market within: A marketing approach to creating and developing high-value employment relationships, Business Horizons, 51, 555—565

marque et son marché cible		
Marketing direct	Opérations commerciales/de communication dédiées à des cibles identifiées	Communication personnalisée (ex : SMS pour un anniversaire)
Marque	Marque : image, valeur	Marque Employeur
Outils SI (pour collecter les données d'historiques)	CRM	SI RH (limites : CNIL), BI, outils 2.0
Enquêtes	Enquêtes d'opinion, sondages	Global People Survey, baromètres sociaux

Client = collaborateur ?

L'analogie de base à cette pratique "collaborateur = client" est sans doute imparfaite mais elle est légitime sur un plan conceptuel. Si le salarié et le consommateur se retrouvent dans une même et seule personne, le salarié est pris dans les filets de la subordination, alors que le consommateur impose ses exigences aux producteurs (souveraineté du consommateur), même si parfois c'est la société de consommation qui manipule les besoins (consommateurs otage des grandes marques). La relation à l'employeur est caractérisée par une certaine asymétrie car il est captif dans des liens de dépendance du fait de la nature contractuelle qui lie le collaborateur à l'entreprise (juridiquement, financièrement et moralement). Les collaborateurs peuvent en fin de compte être contraints à accepter des produits qu'ils ne souhaitent pas, et ils ne vont pas payer pour avoir un espace de travail plus agréable, plus de primes, un suivi de carrière comme un client paye un produit.

Tour à tour il est considéré comme un client puis comme simple salarié : la relation entre salarié et employeur est sinusoïdale. Plus on aborde des sujets stratégiques et sensibles (comme la rémunération, les primes ...), moins le salarié a de chance d'être considéré comme un client. Par contre, quand il s'agit de gestion de carrière, le salarié de plus en plus se comporte en qualité de client et attend de son entreprise, qu'elle lui offre des formations qui lui permettront de maintenir ou développer ses compétences, des opportunités d'évolution assorties (ou pas) de mobilité géographique, au risque pour l'entreprise qui ne ferait pas cet « effort » de perdre ses collaborateurs à plus forte employabilité, au profit du « concurrent » c'est à dire d'une entreprise qui aura su entendre et répondre aux attentes du collaborateur.

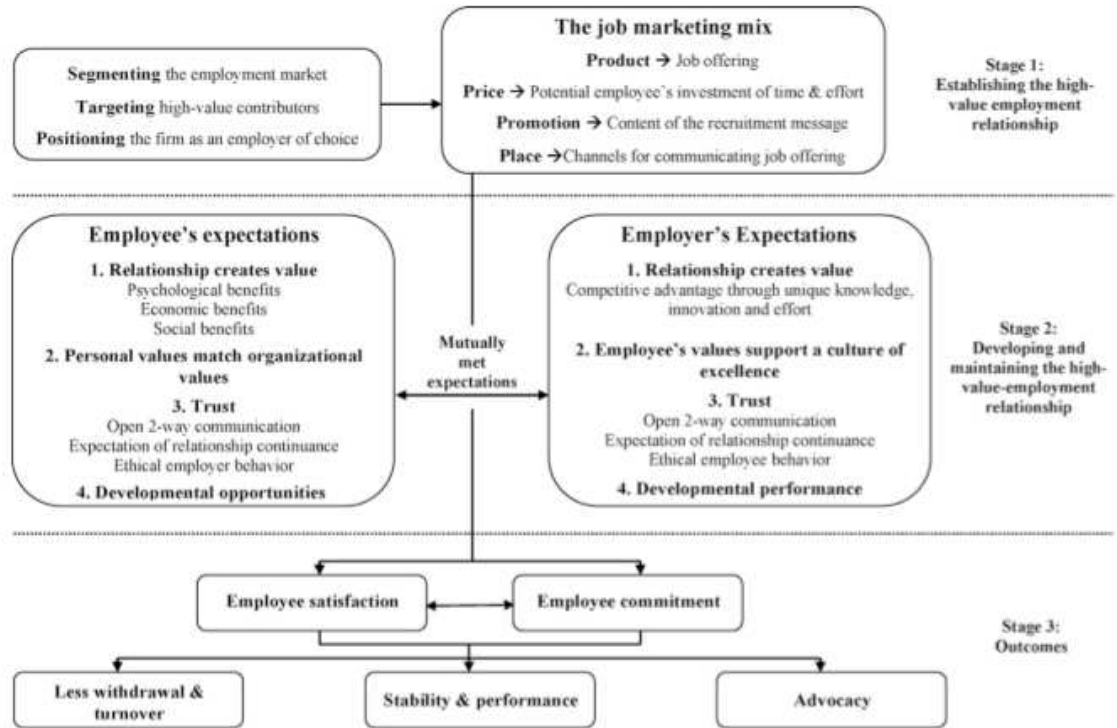
Autre différence : le marketing suscite chez le consommateur des réactions affectives, des émotions favorables à l'acte d'achat ; au sein de l'entreprise, les émotions sont contenues et le langage policé sous le poids des conventions. Par ailleurs, le travail n'a pas vraiment d'esthétique, il est fait de contraintes, de routines alors que, au contraire, la consommation rime avec plaisir.

Les 4 P

Le schéma ci-dessous est extrait de l'article « The market within : a marketing approach to

creating and developing high-value employment Relationship », qui décrit, en trois étapes, les contours d'une approche marketing aux fins de recruter, retenir, et engager les employés à haute valeur, avec comme but final, la performance organisationnelle.

Figure 1. A model of the marketing approach to management



Club des ambassadeurs

Dans une symétrie parfaite par rapport à ce qui a été déployé dans la relation client, certaines organisations ont pris le parti de créer des « Clubs ambassadeurs » à destination des candidats potentiels. Les objectifs sont de plusieurs ordres :

- incarner l'entreprise auprès de futurs potentiels collaborateurs
- crédibiliser et prouver le discours « corporate »
- créer de la proximité avec leurs « cibles »

Modus operandi : une galerie de portraits présente chaque collaborateur selon son métier, ses spécificités (a participé à une mobilité, à un parcours haut potentiel etc.), ses activités en dehors du travail. Un lien est disponible vers son profil LinkedIn ou Viadeo pour que le candidat potentiel puisse se mettre en contact avec lui et lui poser des questions librement.

L'ambassadeur doit pouvoir répondre rapidement, et il se fait le porte-parole personnalisé du potentiel candidat en répondant à ses interrogations. Il peut l'orienter vers d'autres contacts spécifiques en cas de doute sur une question.

Un nouveau portrait d'ambassadeur est mis en avant régulièrement sur Viadeo, Facebook et LinkedIn pour expliquer par exemple :

- ce qu'il aime dans son métier
- en quoi il se sent utile et reconnu
- ce qu'il a développé comme compétences
- une anecdote liée à son métier etc.

I.2. ERM : que sait-on et quelles applications dans les organisations ?

Reprenons notre définition du CRM (§1.1) et transposons là : ERM signifie « Employee Relationship Management » en anglais soit littéralement « Gestion de la Relation Employé ». Selon les organisations, cette approche peut également être désignée par la notion de Marketing RH.

La gestion de la relation Employé est une stratégie business par laquelle l'entreprise vise à comprendre, gérer et anticiper les besoins de ses salariés actuels et potentiels.

L'Employee Relationship Management (ERM) est donc un concept inspiré des techniques de la gestion de la relation client et qui consiste à mettre l'individu au cœur des politiques de ressources humaines. Définir l'Employee Relationship Management est cependant plus difficile que de définir la notion de Customer Relationship Management. La nature de la relation entre une société et ses employés est bien plus complexe que la relation avec des clients. Les clients s'en vont simplement à la concurrence quand la relation n'est plus satisfaisante alors que des employés même insatisfaits peuvent rester longtemps dans leur société. De plus, les clients font l'expérience de la société et de la marque seulement de temps en temps, alors que les employés sont en relation avec leur employeur au quotidien. Enfin la nature du contrat qui relie l'employé à son entreprise inclut un lien de subordination.

Au-delà du concept, l'ERM englobe l'ensemble du dispositif que les sociétés utilisent pour gérer efficacement toutes les interactions de l'organisation avec ses employés afin d'atteindre les objectifs de performance. Pour les Ressources Humaines, de manière très pragmatique, cela revient à remplacer des politiques générales RH d'entreprise par des éléments de communication, rémunération ou gestion de carrière plus personnalisée. Le tout concourant à suivre un objectif clair : attirer, fidéliser, retenir.

La direction des Ressources Humaines voit ainsi son rôle renforcé, tant à la fois pour communiquer et former les managers sur comment établir et nourrir les relations avec les employés, mais aussi pour mesurer et monitorer ces relations afin de déterminer si les objectifs sont atteints. Ceci regroupe donc à la fois l'idée de gestion de la relation avec les employés, mais aussi l'utilisation des technologies pour la gestion de ses ressources humaines et comme aide à la décision.

Nous avons tenté de dresser l'ensemble des analogies entre Marketing Client et Marketing RH (Cf. paragraphe §1.2.3). Certaines analogies paraissent évidentes et sont déjà largement partagées : enquêtes de perception, processus d'évaluation, etc.

On se propose de faire ici un focus sur :

- la GRH personnalisée ou GRH cafétéria ou GRH à la carte
- les outils technologiques qui accompagnent les organisations vers le chemin de l'ERM
- la segmentation des collaborateurs issue d'une stratégie de ciblage

I.2.1. La GRH personnalisée

Principes de personnalisation¹²

La personnalisation de l'offre est utilisée en marketing afin de fidéliser les consommateurs. Elle repose sur l'établissement d'une relation d'échange individualisée sur le long terme entre consommateur et entreprise, et se base sur la confiance et l'engagement. Peretti (2009) estime que la personnalisation est l'une des nouvelles bases des stratégies de RH. Le recours à une telle approche s'explique notamment par la diversité des salariés (âge, formation, valeurs, expériences...). Reprenant les travaux de Gilmore et Pine (1997), Colle et Merle (2007) distinguent les personnalisations marketing et les transposent en GRH :

- la personnalisation collaborative se conçoit conjointement entre le salarié et l'entreprise. L'entreprise aide ses salariés à exprimer leurs besoins. Une telle pratique peut concerner la participation du salarié dans l'élaboration du plan individuel de formation (PIF) et la gestion des carrières.
- la personnalisation adaptative : le salarié peut également personnaliser les pratiques de GRH proposées par l'entreprise. Elle peut concerner les horaires individualisés. Elle offre une grande autonomie.
- la personnalisation cosmétique : l'entreprise propose les mêmes services à l'ensemble de ses salariés avec une présentation différente. Elle est surtout utilisée lors de l'utilisation de courrier électronique adressé aux salariés.
- la personnalisation transparente : elle consiste à offrir à chaque salarié des avantages uniques à partir de ses préférences, sans toutefois que le salarié intervienne dans le processus. Il est uniquement interrogé occasionnellement à travers des études sur ses attentes. L'entreprise réduit la participation du salarié tout en mémorisant ses préférences.

Bien que la frontière entre différenciation, individualisation et discrimination soit relativement poreuse (Colle et alii, 2006), l'application des principes de la personnalisation à la gestion des ressources humaines revêt un intérêt majeur puisqu'ils permettent de proposer des stratégies selon les besoins des entreprises et de leurs salariés. Un manager des ressources humaines se doit donc de sélectionner parmi ces stratégies de personnalisation celles qui correspondent le plus à son entreprise et à ses salariés.

GRH cafétéria ou GRH à la carte¹³

¹² Arnaud Stéphanie et al., (2009/8), « Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux », Management & Avenir, n° 28, p. 294-314. DOI : 10.3917/mav.028.0294

¹³ Colle R., (2006), « L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination », thèse de doctorat, Université Paul Cézanne

Nous allons présenter ici un ensemble d'outils et de pratiques pouvant être développés dans le cadre d'une stratégie de personnalisation.

L'élaboration d'une politique GRH du type à la carte permet de concilier les objectifs et contraintes de l'entreprise avec les souhaits et les besoins de chaque salarié en proposant aux salariés des solutions personnalisées. La « GRH cafétéria » s'inscrit dans la tendance au « one to one » et à la responsabilisation des salariés.

Par exemple, les systèmes de rémunération cafétéria permettent aux salariés de choisir les modalités de leur rémunération parmi différentes options. Les entreprises développent aussi des pratiques adaptées de gestion des carrières. Les entretiens de carrière réguliers facilitent l'identification des motivations individuelles et contribuent à la personnalisation des parcours professionnels (Falcoz, 2005). L'ajustement des formations à partir des attentes et des capacités d'apprentissage, la mise en place de pratiques d'aménagement du contenu de l'emploi des seniors (Christin et Alii, 2007) peuvent être considérées comme faisant partie des pratiques de GRH cafétéria.

La possibilité de travailler à domicile («e-working») marque également la tendance à l'individualisation des pratiques de gestion des ressources humaines (Legault, 2004). Le développement du coaching peut être vu comme s'inscrivant lui aussi dans les logiques de gestion individualisée des personnes.

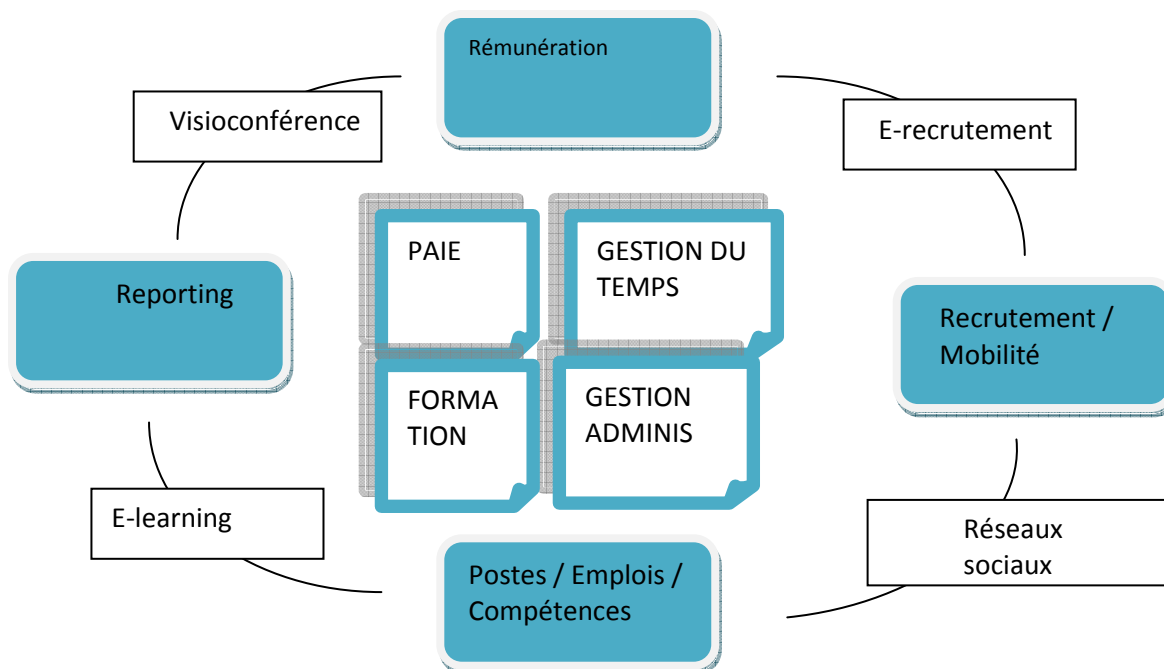
D'autres entreprises proposent des horaires à la carte. Il s'agit d'un outil de flexibilité qui permet au salarié de choisir ses heures d'arrivée et de départ dans le cadre de plages mobiles (Peretti, 2007).

Pour Bouchikhi et Kimberly (1999), l'entreprise à la carte représente un nouveau paradigme de gestion. Selon ces auteurs, les outils de marketing appliqués aux clients doivent être étendus aux salariés. Un des objectifs principaux de la GRH cafétéria est de promouvoir des avantages offerts aux salariés en termes de services complémentaires. Il peut s'agir de la présence d'une crèche dans les locaux de l'entreprise ou à proximité, ou des services à la personne (pressing, etc.). Des entreprises proposent des stratégies « family-friendly » comme les services à domicile. Des conseils peuvent être proposés pour aider les salariés. De nombreuses entreprises canadiennes ont ainsi mis en place des Programmes d'Aide aux Employés (PAE). Ces services concernent le stress en milieu de travail, les difficultés relationnelles, le harcèlement, les problèmes financiers ou juridiques (Colle et Alii, 2006). Le développement de prestations rendues aux salariés afin d'améliorer l'articulation vie privée/vie professionnelle (Business to Employee) permet de personnaliser la relation d'échange entre le salarié et l'entreprise en tenant compte de l'éclatement des formes de travail.

I.2.2. ERM en termes d'outils et technologies

On constate qu'il ne peut y avoir d'ERM sans évolution des outils RH qui permettent aujourd'hui de couvrir l'ensemble des problématiques liées à la relation entre une entreprise et ses employés (formation, paie, recrutement, gestion des compétences et des carrières, communication interne).

Nous les avons synthétisées dans le schéma suivant :



Première brique des outils ERM : le SIRH « un système permettant d'acquérir, de stocker, de manipuler, d'analyser, d'extraire et de distribuer des informations pertinentes au regard des ressources humaines d'une organisation ». Tannenbaum (1990).

La terminologie «Employee Relationship Management » - ou gestion de la relation avec les collaborateurs - est parfois aussi utilisée pour désigner un outil-portail qui vise à simplifier les cycles RH de remontée d'informations, donc par voie de conséquence, qui peut contribuer à historiser les relations entre les responsables RH, les managers et les employés, à prévoir le turn-over de ses employés, à évaluer le coût de sa main-d'œuvre par fonction, par département... Cela pourra également contribuer à évaluer l'impact des formations et autres validations d'acquis. L'ERM a donc pour conséquence pour la Direction des Ressources Humaines de lui faire gagner en réactivité pour des actions de relationnel, d'information et de valorisation de l'entreprise auprès des employés. Car un employé satisfait dans sa vie professionnelle véhicule une bonne image de sa société à l'extérieur.

Des outils donc à destination des Ressources humaines pour faciliter le tri et l'analyse des données (afin de mieux connaître « son client ») :

- les SIRH qui sont les systèmes gérant un ensemble de briques logicielles permettant d'automatiser des tâches liées aux ressources humaines. Un portail RH permet généralement de travailler en mode collaboratif.
- la BI (« Business Intelligence ») qui est une aide à la décision et qui permet d'avoir une vue d'ensemble de l'activité traitée. C'est la voie qui est aujourd'hui le plus souvent plébiscitée par les organisations, s'appropriant à plein la stratégie de Jack Welsh, CEO de General Electric : « *L'information est le seul avantage compétitif.* »

Enfin, il n'y aurait pas de portail RH dynamique pour les utilisateurs sans avènement du web 2.0. « Le Web 2.0 est l'évolution du Web vers plus de simplicité (ne nécessitant pas de grandes connaissances techniques ni informatiques pour les utilisateurs) et d'interactivité (permettant à chacun de contribuer, d'échanger et de collaborer sous différentes formes). Le Web 2.0 facilite l'interaction entre utilisateurs, le crowdsourcing et la création de réseaux sociaux rudimentaires, pouvant servir de contenu et exploitant les effets de réseau, avec ou sans réel rendu visuel et interactif de pages Web. En ce sens, les sites Web 2.0 agissent plus comme des points de présence, ou portails Web centrés sur l'utilisateur plutôt que sur les sites web traditionnels. »¹⁴

En pratique, managers et employés saisissent directement les informations qui les concernent sur leur poste de travail via le portail intranet dédié : dépôt de congés, consultation et actualisation du solde, demande ou inscription à une formation pour l'employé, résultats du service, absences, validations de formations pour le manager. Les informations circulent ensuite automatiquement vers les acteurs concernés. Par exemple : le salarié est informé dès que sa demande est validée par son chef de service, le "workflow" atteint ensuite l'application de paie qui enfin renvoie le solde remis à jour sur le portail. Dans le sens RH/employés, ces derniers trouvent sur le portail des informations relatives aux ressources humaines de leur société, telles que des séminaires, des formations en ligne, la base de données des emplois internes ou encore des fournitures. L'ERM se révèle ainsi être un véritable outil "marketing" pour améliorer les relations du groupe avec ses employés, se rapprocher de leurs besoins, les satisfaire et les fidéliser... comme de vrais clients !

La tâche administrative déléguée à présent aux managers devient aussi pour eux un moyen de gérer de plus près leurs équipes.

Le développement du web 2.0 entraîne de nouveaux comportements, de nouveaux usages et de nouvelles attentes. Rentrés dans le quotidien, notamment des nouvelles générations Y et Z, les LinkedIn, Facebook, Dailymotion, Twitter, Skype, etc., permettent à ses utilisateurs d'être des participants actifs, des « consom'acteurs ». Ces technologies 2.0 sont sous-tendues par les notions de comportement participatif et de démarche collective. Elles impactent, fortement et

¹⁴ Web 2.0 : Wikipédia – l'encyclopédie libre : http://fr.wikipedia.org/wiki/Web_2.0

en profondeur, la gestion de l'entreprise et donc la manière de « faire des RH ». Une étude de Gartner montre qu'en 2014, 20% des professionnels utiliseront les réseaux sociaux plutôt que l'email comme vecteur principal de communication. Dans le même temps le glacier américain Ben&Jerry's a annoncé qu'il renonçait à sa newsletter mensuelle au profit des réseaux sociaux.

L'avenir serait l'ère du web 4.0, c'est-à-dire la possibilité de travailler avec des outils uniquement « en ligne ». Big data, Cloud, outils mobiles, virtualisation des postes de travail sont des outils destinés à modifier la relation employé et par voie de conséquence la relation au travail. Cloud et big data formeront un couple indissociable pour traiter, manipuler de larges quantités de données et contenus hétérogènes de sorte à en extraire les informations pertinentes et analyser celles-ci rapidement, voire en temps réel. Le Big Data caractérisé par la formule des « 4V » (volumétrie, variété, vélocité, valeur) va considérablement modifier l'information du point de vue de sa structuration, son traitement et son partage.

En synthèse, les outils de la fonction RH s'articulent en trois volets :

- le système de gestion administratif et de paye qui est le socle des SIRH sans lequel l'entreprise ne peut pas vivre.
- un système d'information dédié aux collaborateurs et managers de l'entreprise, à travers un portail dit « collaboratif » qui permet à un manager/collaborateur de venir interagir avec la fonction RH
- et tout ce qui est capital humain, c'est-à-dire qui est juxtaposé à la fonction administrative et paye : recrutement, mobilité, gestion de la performance, des compétences et des emplois.

Là-dessus vient s'appuyer le système BI, aussi appelé « décisionnel » car représente l'ensemble des processus et outils qui permettent d'extraire, à partir de données brutes, des connaissances nécessaires à la prise de décisions. En ressources humaines, l'analyse se fait aujourd'hui plutôt a posteriori. « Cependant, les demandes d'anticipation pour vérifier l'impact d'une décision quand on va modifier un processus RH vont en augmentant. Aujourd'hui, le challenge est d'arriver à être suffisamment flexible pour autoriser l'analyse des données exogènes/non-labellisées.»¹⁵ Ainsi certaines entreprises réfléchissent à collecter des données des collaborateurs sur des sites externes à l'entreprise (LinkedIn, Facebook, etc.) ... Pour être au plus près des attentes des employés comme cela a été développé pour la relation client. Prochaine étape, les entreprises un jour tenteront elles de prévoir et scorer le comportement des salariés ?

Aujourd'hui sur le marché, les principaux acteurs sont Siebel Systems, Peoplesoft, Extensity (qui propose une approche plus financière) et Peregrine Systems. Siebel, pour sa part, revendique la paternité du terme ERM pour avoir été dans les premiers à lancer sa solution en décembre 2000.

¹⁵ Nicolas Mathely (ORANGE), Directeur Projets Capital Humain & Décisionnel lors de la table ronde EBG du 10 mai 2012

Des SSII (conseil et intégration) développent des services aux entreprises pour répondre à ces attentes, en proposant des solutions telles : ADP-GSI, IBM, SAP, Oracle, CCMX, Sopra, Sage, Cegedim SRH, Bearing Point mais aussi Chronotique, NuView Systems, TempoSoft et Cognos. Certains éditeurs annoncent parfois des solutions ERM qui sont en réalité des versions e-RH, ou bien se contentent d'enrichir en fonctions de reporting et d'analyse un outil de gestion RH classique pour pouvoir le nommer ERM.

ERM : outil de gestion de la relation employé

L'ERM se révèle être ainsi un véritable outil « marketing » pour améliorer les relations du groupe avec ses employés, se rapprocher de leurs besoins, les satisfaire et les fidéliser comme de vrais clients. L'Employee Relationship Management demande de bien comprendre les besoins et les souhaits des employés, avec la volonté de satisfaire ces besoins. Les besoins varient au minimum selon des caractéristiques fondamentales comme l'âge ou le sexe, ou encore selon le métier exercé ou le poste occupé. Une culture d'entreprise qui valorise les employés doit imprégner l'organisation avant que ces technologies puissent commencer à avoir une contribution positive. Les ERM introduisent de plus en plus une culture des employés qui sont « networkés » pour mieux collaborer.

La problématique d'une relation ressemble à un iceberg. La partie visible de la relation est seulement le sommet de l'iceberg qui sort de l'eau. La plupart des facteurs qui déterminent la qualité de la relation sont sous l'eau. En général, tout est fait dans l'entreprise dans le but d'améliorer la productivité au lieu d'interagir avec les employés. Or, la démarche ERM a pour objectif d'améliorer la productivité en baissant le turn-over, améliorant la loyauté, l'éthique, l'aptitude aux changements et la communication des employés.

I.2.3. La segmentation : approche théorique

Ce chapitre propose de voir comment le fait de segmenter son marché, de cibler ses collaborateurs et de positionner ses services RH peut devenir un élément fondamental d'une stratégie ressources humaines inspirée par un véritable marketing RH. La segmentation n'est pas une stratégie en soi, mais bien une manière d'appréhender son marché. En marketing la segmentation stricto sensu est une segmentation par clients et non pas par produit.

Un nouveau rapport de force : l'employé traité comme un client

Un segment de marché est constitué d'un groupe d'individus qui répondent de manière identique à une offre. Tout comme le département marketing regroupe ses clients selon certains critères, la DRH peut segmenter les salariés de la même manière. Il s'agit alors d'identifier les segments de marché composés d'individus aux mêmes attentes afin de leur proposer des solutions répondant le mieux possible à ces attentes.

Le marketing RH insiste sur le fait de considérer le salarié comme un client en lui apportant une réponse de plus en plus individualisée. Un client n'est plus seulement un usager, il n'est plus captif, ni naïf comme avant, car il consulte, compare et choisit. La démarche de segmentation dépend de la diversité des attentes et des motivations des clients. De la même manière, les salariés ont différentes attentes au cours de leur vie et la segmentation est un processus qui permet de répondre à ces attentes. On compare ainsi le cycle de vie du client avec celui de l'employé. En fonction de leur place dans ce cycle de vie, les employés ont des besoins, priorités et comportements différents, et notamment avec les clients et les managers.

Comme pour la segmentation des clients, une organisation ne peut pas satisfaire les besoins de chaque individu, c'est pourquoi la segmentation est un compromis et permet de capturer les facteurs d'engagement d'un groupe de segments, en nombre gérable. Les sociétés doivent développer une marque interne forte, se vendre à leurs employés, les traiter comme des clients et leur fournir une offre qui engage chaque segment d'employés.¹⁶

La révolution du marketing RH trouve justement son origine dans ce niveau rapport de force, et la finalité du marketing RH est de mieux connaître son marché et procéder par la suite à des ciblage plus efficaces en fonction de la stratégie de l'entreprise.

Des manières de segmenter extrêmement variées

¹⁶ Ghataore Sukhi, Employee segmentation – one workforce, many minds, Viewpoint, http://www.gfknop.com/imperia/md/content/gfk_nop/ourthinking/viewpoint/employee_segmentation.pdf

A la lecture de différents articles récoltés le plus souvent dans la presse anglo-saxonne, nous nous rendons compte de la variété possible des segments choisis. Les segments peuvent s'appuyer sur des variables objectives et subjectives. Les manières de segmenter les employés peuvent se résumer ainsi ¹⁷:

- la segmentation basée sur les caractéristiques observables: par exemple la localisation géographique, le genre, le grade, etc. C'est le type de segmentation la plus commune mais aussi probablement la moins efficace

- la segmentation basée sur des critères de performance ou de comportements: par exemple les « high performers », les personnes ayant des compétences critiques, ayant changé de poste récemment ou ayant réalisé une mission à l'étranger. Ce type de segmentation est plus efficace mais se concentre plus sur ce qui est important pour l'entreprise plutôt que ce qui est important pour l'individu concerné.

Dans cette catégorie, la plupart des entreprises vont utiliser les segments suivants : « top performers », « strong corporate values », hauts potentiels, futurs leaders, « low performers » ¹⁸.

Les « top performers » sont ceux apportant la plus forte et immédiate valeur ajoutée. Leur volume de vente est plus élevé que la moyenne et ils sont capables de vendre en période de crise. Ils veulent être reconnus comme les employés les plus forts et ils veulent voir la preuve de cette reconnaissance sur leur feuille de paie. Leur faiblesse se situe dans leur style de management

Les employés ayant de fortes valeurs corporate diffusent des messages positifs sur la stratégie de l'entreprise, le développement du business et la culture de l'organisation. Leur performance est très acceptable, sans être pour autant des « stars ». Ils sont très doués pour connecter les équipes et les individus. Ils apportent de la stabilité à l'organisation, et sont désireux de participer à des projets de conduite du changement. Leur motivation est plus de participer à des projets que de recevoir de gros bonus. Ils aiment être reconnus publiquement par le top management.

Les hauts potentiels ont un potentiel managérial mais manquent de leadership. Ils ont des compétences d'analyse, de fixation d'objectifs, de communication et de négociation. Ils font en sorte que l'organisation délivre ses promesses à ses clients.

Les futurs leaders sont un segment de grande valeur, ils sont peu nombreux dans l'organisation. Ils sont généralement identifiés dans le process de management de la performance, et confirmés lors d'un « assessment center » individuel. Ils suivent un programme dédié et développent leur leadership pour devenir les futurs leaders, mais

¹⁷ « employee segmentation », (5 mai 2011), www.Organizationview.com/employee-segmentation

¹⁸ HR Management Guide - Performance Management and Employee Segmentation - <http://www.simplehrguide.com/performance-management-and-employee-segmentation.html>

seulement quelques-uns d'entre eux auront la chance d'accéder à ce poste de leader dans quelques années.

Les « low performers » doivent améliorer leur performance et leur comportement. L'organisation les observe et leur fournit des programmes individuels pour s'améliorer.

Il est alors une priorité pour la DRH de fidéliser les performeurs, que leur potentiel soit plus faible (les piliers) ou plus fort (les étoiles). Les piliers sont souvent des experts dans l'entreprise ayant atteint leur maximum de développement donc avec un potentiel limité. Il s'agit alors de faire évoluer leur responsabilité non pas hiérarchique mais en leur demandant, par exemple, de former de nouveaux entrants pour assurer le « knowledge management »¹⁹.

Ceux sont des exemples de segments basés sur les critères de performance mais il est entendu que chaque organisation choisira les critères qui lui sont le plus adaptés.

- la segmentation basée sur les besoins des employés (exemple : style de vie, critères, d'intérêt, ...) : c'est la plus efficace si l'on cherche à influencer les employés et si l'on considère que les employés sont libres et décident de rester dans une entreprise parce qu'elle leur offre la meilleure alternative.

La segmentation peut ainsi se faire en fonction de l'engagement, ce qui permettra de mettre en évidence des segments de populations qui varient entre les « créateurs de valeurs » et les désengagés.

Les « metrics » choisis pour un segment peut combiner les trois caractéristiques ci-dessus : traits observables (fonction, démographie, ...), critères de performance (génération de revenus, niveau de contact client, ...) et besoins des employés. Les premières segmentations ont été dictées le plus souvent par des critères liés à l'environnement (selon le clivage cadre/non cadre, ou selon le type de contrat de travail, ...).

En 2009, selon Feguson & Brogauh, la plupart des équipes RH ne segmentaient qu'à partir de metrics traditionnels tels que la division, le grade, la localisation, l'accès aux canaux de communication. De plus, ces segments sont souvent davantage employés pour cibler de la communication interne que pour cibler des actions de bonus et de reconnaissance.²⁰

Par ailleurs, les critères que nous pourrions qualifier de classique, qui limitent les découpages de la population des salariés selon l'âge, le sexe, le statut et la nationalité, n'ont plus cours à cause de la montée en puissance des politiques non discriminatoires, de gestion de la diversité et l'essor de la thématique des séniors.

¹⁹ S.Panczuk et S.Point, (2008), Enjeux et outils du Marketing RH, Ed. EYROLLES, page 13

²⁰ Rick Ferguson, Bill Brohaugh, (2009), "The talent wars", Journal of Consumer Marketing, Vol. 26 Iss: 5 pp. 358 – 362

La DRH a aussi privilégié des segments liés à la nature des fonctions, le statut, le genre ce qui permet d'offrir des possibilités pour concilier vie privée et vie professionnelle.

Mêmes si ces statuts perdurent, ils ne peuvent plus constituer une segmentation efficace, source de différenciation RH. Aujourd'hui ces critères doivent être remplacés par d'autres comme l'ont fait de grandes entreprises qui possèdent une base de clients très diversifiés comme Tesco, Marks and Spencer, Vodafone, ou Royal Bank of Scotland, et qui appliquent désormais les principes du CRM sur leurs propres salariés. Les données concernant les salariés sont très riches et très diversifiées ce qui complexifie la démarche de segmentation. On rencontre des segmentations par génération, par type d'emploi ou encore par motivation/attitude. L'entreprise doit donc prendre en compte des variables davantage psychologiques, comme les conduites professionnelles ou l'engagement, pour tenir compte de la manière dont les salariés construisent leurs rapports avec l'entreprise.

Tesco segmente, par exemple, ses salariés selon leur style de vie²¹, segmentation mise en place après des études successives auprès des salarié : les partisans d'un équilibre vie privé/vie professionnelle, les prêts à quitter l'entreprise s'ils ne bénéficient pas d'une carrière et de hauts salaires, les ambitieux et très engagés qui travaillent durs pour obtenir des promotions et enfin ceux qui sont prêt à des tâches répétitives pour pouvoir travailler au plus proche de chez eux.

Citons également l'exemple d'une entreprise de haute technologie qui segmente sa population d'ingénieurs selon des critères d'intérêts : ceux qui préfèrent travailler sur un seul projet à la fois, ou plusieurs à la fois, et ceux qui préfère travailler sur des laps de temps très courts ou ceux qui privilégient des projets plus longs. Sukhi Ghataore de GFK précise que l'idéal serait une combinaison de critères démographiques et de préférences de styles de vie et de travail. Il est également ajouté qu'un petit nombre de segments (entre cinq ou six) est suffisant pour capturer les « drivers » des différents groupes d'employés au sein de l'organisation.²²

Bien entendu, il existe différentes méthodes de segmentation, et elles peuvent être aussi diverses qu'elles servent les enjeux ressources humaines de l'entreprise.

Quelles sont les caractéristiques d'un segment ?²³

On reconnaît un segment au fait qu'il soit :

- distinct et indentifiable, de façon a pouvoir développer des approches séparées

²¹ S.Panczuk et S.Point, (2008), Enjeux et outils du Marketing RH, Ed. EYROLLES, page 65

²² Ghataore Sukhi, Employee segmentation – one workforce, many minds, Viewpoint, http://www.gfknop.com/imperia/md/content/gfk_nop/ourthinking/viewpoint/employee_segmentation.pdf

²³ « employee segmentation », (5 mai 2011), [www. Organizationview.com/employee-segmentation](http://www.Organizationview.com/employee-segmentation)

atteignable : on doit pouvoir l'adresser directement

- stable, constant. En revanche, les employés évolueront d'un segment à l'autre au fur et à mesure de leurs vies et de leur carrière.
- ayant de la valeur, utile, afin de cibler des messages et des actions différentes par segment, selon un objectif bien particulier.

Même si le segment reste stable et constant, on notera que les segments ne sont pas établis dans l'absolu et varient avec le temps.

Il est important de s'assurer que la segmentation utilisée ne différencie pas des individus mais bien des groupes d'individus. Sinon des problèmes peuvent surgir si les employés perçoivent qu'ils sont traités différemment.²⁴

De la segmentation au ciblage

Dans un contexte de "guerre des talents" et de besoin de rétention, la segmentation RH est un passage obligatoire pour l'entreprise puisqu'elle lui permet à terme de différencier son offre dans un univers très concurrentiel. Les cibles sont constituées d'un ensemble de salariés que l'entreprise cherche à attirer, conquérir, retenir ou fidéliser en offrant des services ou des prestations RH adaptés. La segmentation est donc bien un facteur d'efficacité de la fonction RH en facilitant une meilleure analyse des ressources de l'entreprise pour concentrer son énergie sur des segments et des cibles précises, pour in fine attirer et fidéliser les meilleurs. En effet, le ciblage est l'étape suivant la segmentation RH, et permet de concentrer l'énergie sur des segments « profitables » et des cibles adaptées aux enjeux et à la stratégie de l'entreprise. Certes l'organisation va agir sur des segments particuliers. Le marketing RH peut prendre en compte les demandes de catégories données mais en parallèle doit s'adresser à tout le monde.²⁵

Aller au-delà des barrières légales

On peut opposer aux techniques de segmentation les barrières légales, notamment dans certains pays où l'environnement légal impose un traitement égal pour tous les employés et renforce ainsi l'approche RH d'un traitement unique pour tous (« one size fits all »). Ceci n'a pas lieu d'être si on le compare à la façon dont la publicité fonctionne : une publicité sera conçue pour une cible d'individus déterminés mais pourra être vue par tous (à la télévision, en affichage extérieur, etc.). Le publicitaire s'assure que son message est attractif pour le groupe en question mais les autres personnes ne faisant pas partie de cette cible vont très

²⁴ Ghataore Sukhi, Employee segmentation – one workforce, many minds, Viewpoint, http://www.gfknop.com/imperia/md/content/gfk_nop/ourthinking/viewpoint/employee_segmentation.pdf

²⁵ Régine Adamec et Nathalie Cabannes, (2010), Le marketing en mode social, Éd. Liaisons

certainement l'ignorer.

Les mêmes techniques doivent être utilisées en ressources humaines : proposer une 'offre' attractive pour le segment cible mais disponible pour tous. Les personnes n'entrant pas dans la cible ne devraient pas être intéressées par cette proposition et ainsi l'ignorer. En revanche, les personnes entrant dans la cible seront attirées.²⁶

Un outil de management de la performance

La segmentation des employés entre souvent dans le cadre d'un système efficace de management de la performance. La fonction ressources humaines doit être efficace et ne peut plus se permettre de fournir le même support à tous les employés, d'investir également pour tous les employés de l'organisation. La segmentation est utile pour le développement d'outils RH, la motivation des employés et également réduire les coûts de l'organisation.²⁷

Mais il ne suffit pas d'offrir aux salariés une politique RH différenciée, il faut également faire le lien entre segmentation RH et segmentation Clients, c'est-à-dire rapprocher les salaires appropriés avec les clients appropriés, aligner les segments pertinents d'employés des segments de clients adéquats afin de minimiser l'incertitude du service rendu et d'améliorer la satisfaction du client.²⁸

²⁶ « employee segmentation », (5 mai 2011), [www. Organizationview.com/employee-segmentation](http://www.Organizationview.com/employee-segmentation)

²⁷ HR Management Guide - Performance Management and Employee Segmentation - <http://www.simplehrguide.com/performance-management-and-employee-segmentation.html>

²⁸ http://performancemanagerblog.com/?page_id=65

I.2.4. Résultats et exemples concrets

Alors que la plupart des organisations mobilisent beaucoup de ressources à comprendre et segmenter la base de leurs clients, encore très peu d'entre elles cherchent à comprendre et segmenter les compétences, caractéristiques, besoins, attentes et comportements de leurs employés. On pourra donc constater que les employés les moins qualifiés et les moins motivés peuvent servir les clients les plus profitables et à forte valeur.²⁹

Mieux connaître ses collaborateurs et futurs collaborateurs au travers d'une stratégie marketing RH permet de développer l'attractivité de l'entreprise, favoriser la fidélisation des collaborateurs, et entraîner des gains d'efficacité et de performance pour l'entreprise. Elle permet des économies de recrutement et aussi de recruter de nouveaux salariés à faible coût grâce à l'effet de loyauté, ces derniers étant les premiers avocats de l'entreprise. Chouchouter ses salariés, présente des avantages en termes de productivité en les rendant véritablement « disponibles » et opérationnels sur leur lieu de travail.³⁰

Segmenter les employés, va favoriser des avantages à l'intérieur de l'organisation : contribuer à une organisation plus flexible, capable de conduire le changement plus efficacement, réduire les niveaux d'absentéisme, de congés maladie et de départs des employés, retenir les talents, améliorer l'engagement et la satisfaction des clients internes (au travers de l'organisation, les divisions, les fonctions, les équipes), améliorer le management et la communication avec les parties prenantes aussi bien internes qu'externes.³¹

L'impact se voit aussi à l'extérieur de l'entreprise. Fidéliser ses collaborateurs signifie aussi très souvent fidéliser la clientèle, ce qui est particulièrement vrai dans le secteur des services où les salariés sont en contact direct avec les clients : pour avoir des clients satisfaits, rien de mieux que d'avoir des salariés heureux. C'est la finalité ultime du marketing interne : c'est un effort de l'organisation pour motiver et former ses employés, afin à terme, d'en tirer des bénéfices pour le client. La satisfaction client est indissociable de la satisfaction des salariés. Des équipes motivées vont être créatives, innovantes, moins coûteuses car adaptables, flexibles ayant une forte productivité.³²

Certaines entreprises travaillent maintenant à créer une expérience de travail « customisable » pour leurs employés, comme on le ferait pour des clients. En voici trois exemples...

²⁹ http://performancemanagerblog.com/?page_id=65

³⁰ Régine Adamec et Nathalie Cabannes, (2010), Le marketing en mode social, Éd. Liaisons

³¹ Ghataore Sukhi, Employee segmentation – one workforce, many minds, Viewpoint, http://www.gfknop.com/imperia/md/content/gfk_nop/ourthinking/viewpoint/employee_segmentation.pdf

³² Régine Adamec et Nathalie Cabannes, (2010), Le marketing en mode social, Éd. Liaisons

Exemple 1 : Entreprise Best Buy

Best Buy Co. est une entreprise américaine qui exploite actuellement plus de 600 magasins Best Buy dans tous les États-Unis. Best Buy est un magasin en ligne et un détaillant spécialisé en électronique grand public, en ordinateurs personnels et en produits de divertissement qui connaît le plus haut taux de croissance dans son secteur, selon les informations fournies sur son site internet.³³

Cette entreprise a mis en place pour ses salariés un programme « Results-only work environment » (programme permettant aux salariés de customiser les horaires, les métiers, et le lieu de travail). Suite à ce programme, la productivité a été améliorée de 35%, et a été constaté un turnover inférieur de 3.2% en comparaison avec les salariés en programme normal.

Dans l'article « the new rules of engagement : treating your workforce as a workforce of one », David Smith et Susan Cantrell analysent l'exemple de Best Buy, qui selon eux, permet de répondre à cette question centrale qui se pose : comment customiser sans développer le chaos ?

Il y a quatre approches qui permettent de le faire de manière juste et transparente :

Segmenter les employés : en s'inspirant du marketing, les sociétés peuvent segmenter les employés à partir de préférences et besoins communs tels que la valeur à la société, le rôle, la génération et ensuite adapter leur pratiques à ces groupes. Récemment la segmentation a été faite avec plus de sens : styles d'apprentissage, personnalité, profils de bien-être, mobilité, types comportementaux, et même networking et styles de communication. Par exemple, une segmentation à partir du bien-être a été effectuée en analysant le nombre de jours de vacances pris et le temps passé sur un projet, afin d'identifier ceux risquant de partir ou à hauts niveaux de stress.

Offrir des modules de choix : les sociétés peuvent offrir une liste prédéfinie d'options afin de customiser leur expérience professionnelle. Ainsi Best Buy propose un menu de quatre options de « incentive » à long terme ayant chacun un degré différent de risque et d'intérêt (exemple de combinaison de stock-options).

Définir des règles larges et simples : l'organisation maintient le contrôle car les règles ont des frontières claires, et des garde-fous. Les frontières peuvent être contraintes par la stratégie, les valeurs, le temps, l'argent, les résultats, l'organisation, etc. Par exemple, l'entreprise peut

³³ <http://www.bestbuy.ca/fr-CA/about-best-buy-canada.aspx?path=9825360f7559258208ae2438cb28c580fr99>

permettre aux salariés de travailler un certain pourcentage de leur temps sur leurs tâches centrales et le reste du temps, de travailler sur des tâches ayant le plus d'intérêt pour l'individu et ayant le plus grand intérêt pour les organisations.

Encourager la personnalisation définie par les salariés eux-mêmes : les employés peuvent définir leurs pratiques RH sans limites définies en central. Les employés peuvent définir leurs propres emplois du temps par exemple, en échangeant avec d'autres employés. La technologie qui analyse la promotion et l'historique peut identifier des chemins de carrière communs et laisser les employés networker entre eux.

Tina Decker, Directrice des Ressources Humaines Operations, déclare :

« If we want our employees to provide a highly individualized experience to our customers using their own judgment in a fairly open-ended way, then our employees need to have that same experience as an employee with respect to their work experiences. This has radically redefined the way HR supports its employees in nearly every respect. Pursuing this approach is riskier, but for us, we believe it is far more valuable. This is a fundamental law: with higher reward comes higher risk. This is why it is hard to do, why other organisations aren't doing it, and why it creates such a strong competitive advantage for our company.»³⁴

Exemple 2 : une entreprise de service européenne³⁵

La problématique de cette société de services était de pouvoir répondre très rapidement aux clients, le jour même et y compris le soir et weekends. Un sondage a été réalisé auprès des employés afin de savoir s'ils souhaiteraient travailler, en étant prévenus peu de temps à l'avance, des heures supplémentaires ou le soir et week-ends. La réponse a été positive et les résultats de cette enquête ont convaincu les organisations syndicales d'accepter un accord répondant aux besoins des différents groupes.

Ce nouveau contrat a permis l'adaptation nécessaire en cas de besoin d'offrir une réponse rapide et a augmenté la couverture sur les soirs et week-ends. Ce programme a bénéficié non seulement aux consommateurs et aux employés mais aussi à l'entreprise, en la rendant plus compétitive. Le sondage auprès des employés a mis en lumière une diversité inattendue dans la manière dont les employés perçoivent leur métier : certains préfèrent une routine dans le travail, d'autres préfèrent de hauts niveaux de flexibilité en échange de plus grandes récompenses, etc.

³⁴ David Smith, Susan M. Cantrell, (2011), "The new rules of engagement: treating your workforce as a workforce of one", Strategic HR Review, Vol. 10 Iss: 3 pp. 5 – 11

³⁵ Performance Improvement – www.bain.com

http://www.bain.com/Images/CAPABILITYBRIEF_Workforce_segmentation.pdf

Dans cette entreprise, trois segments ont été choisis :

- les étoiles cachées : qui ont tendance à être moins performants et centrés sur leur carrière individuelle. Ils sont généralement peu satisfaits par leur salaire mais peuvent être motivés mais une paie basée sur la performance,
- les employés concentrés sur le service : très performants et favorables à une paie basée sur la performance et les heures supplémentaires,
- les artisans expérimentés : ayant la plus grande qualité de travail et longévité dans l'entreprise mais les plus absents et affichant un taux de travail inférieur ; plus âgés et ayant besoin de sécurité, ils sont d'accord pour offrir de la flexibilité afin de protéger leur droit à la retraite.

L'identification de ces besoins différents a permis à cette entreprise d'influencer les syndicats aux cours des négociations. La segmentation fait partie d'un programme plus large d'amélioration de la performance, qui a permis une augmentation de la qualité de travail et la fidélité des clients.

Exemple 3 : une entreprise de télécommunication asiatique³⁶

Face à une performance inconstante, cette société de télécommunication souhaitait améliorer sa productivité et gagner en flexibilité. Elle s'était donnée trois objectifs majeurs : améliorer le niveau de service, le rendre plus compétitif en termes de coûts et engager davantage les salariés dans leurs métiers.

Avant de mettre en place un plan d'action, cette entreprise a enquêté auprès de ses employés afin de connaître leurs besoins et leurs comportements. Ils ont ensuite construit des packages de rémunération et des structures d'emplois répondant à quatre segments d'employés.

Parmi ces quatre segments, citons en exemple deux d'entre eux :

- « hungry et ambitious » : les ambitieux qui veulent maximiser leurs revenus ; ils sont prêts à opter pour un salaire de base relativement bas mais qui leur permet d'atteindre des bonus conséquents s'ils excèdent leurs objectifs de performance et de qualité,
- « waiting for retirement » : employés qui pourraient travailler à temps partiel tout en cotisant pour leur retraite.

Avant de créer ces packages, la société avait fait des simulations, testant l'élasticité des paramètres de segmentation pour chacun des segments.

Elle a ensuite développé un programme de management de la performance afin d'identifier la

³⁶ Performance Improvement – www.bain.com
http://www.bain.com/Images/CAPABILITYBRIEF_Workforce_segmentation.pdf

sous-performance. Enfin, elle a pu communiquer des messages ciblés à chaque groupe d'employés.

Les résultats ont été probants à la fois vis-à-vis de l'interne que de l'externe. Les employés ont très bien accepté cette approche et les résultats ont même été supérieurs aux attentes. Par exemple, le segment des « hungry et ambitious » sont devenus plus productifs et efficaces et le besoin de repasser derrière un travail a considérablement baissé. L'entreprise a réduit ses coûts en réaffectant les « waiting for retirement » sur des horaires à temps partiel. L'amélioration de la qualité et la disponibilité a eu des répercussions positives sur la satisfaction des clients.

D'un point de vue économique, la société a augmenté sa performance de 70% et réduit ses coûts unitaires de 30%. Cela a également permis de concentrer les efforts de formation sur les salariés souhaitant réellement augmenter leur productivité et cibler ceux qui seraient volontaires pour des plans de licenciement.

La conclusion est que lorsque l'entreprise considère les besoins de tout le monde, alors on y est tous gagnants : les clients et les employés sont satisfaits et la performance financière s'améliore. Là est tout le pouvoir de la segmentation des employés.

I.2.5. Facteurs Clés de Succès

Cinq facteurs clés de succès fondamentaux sont recensés par Thomas H. Davenport, Jeanne Harris et Jeremy Shapiro³⁷ :

L'accès à un haut niveau de données : les organisations ont aujourd'hui accès à de plus en plus de données RH de qualité, mais parfois, elles ont encore besoin de les enrichir de nouveaux paramètres. Prenons l'exemple de Harrah (une chaîne d'hôtels américaine, resorts et casino), qui observe et enregistre la fréquence à laquelle les employés sourient face aux clients, parce que ce comportement a une forte corrélation avec la satisfaction du client. Les données n'ont pas besoin d'être parfaites pour être analysées, elles doivent juste être suffisantes pour comprendre les tendances.

Le partage des données : les ressources humaines ne peuvent plus garder pour elles les données relatives aux employés ; les organisations doivent pouvoir accéder à ces données pour construire leur succès. D'où l'importance de décloisonner les différentes fonctions de l'entreprise (SI, RH, Stratégie, etc.) Des entreprises telles que JetBlue (compagnie aérienne américaine), BestBuy (magasin en ligne et détaillant spécialisé en électronique grand public, en ordinateurs personnels et en produits de divertissement) et Limited Brands (société américaine de grands magasins d'habillement) ont observé une forte corrélation statistique entre la satisfaction des employés et la performance économique de l'entreprise.

Une direction sensibilisée à l'analytique : d'après les études réalisées, l'engagement des leaders est le facteur clé de succès le plus important. Les leaders qui croient que la compréhension du capital humain doit être utilisée pour résoudre les problèmes doivent constamment pousser à des décisions et analyses appuyées sur des faits et des données plutôt que sur la tradition, les rumeurs ou les suppositions.

Des segments cibles qui varient en fonction des priorités stratégiques de l'entreprise: les organisations concentrent leur activité analytique en fonction de la priorité du moment (par exemple en période de fort recrutement, il faut se concentrer sur l'attractivité des bonnes personnes, puis en période de ralentissement du recrutement, se concentrer sur la compréhension de la motivation et de la fidélisation des employés).

Le recours à des analystes : ces pratiques nécessitent des experts non seulement en analyse quantitative mais aussi en psychométrie, systèmes et process de management de ressources humaines et de droit social. Par exemple, Google, P&G, Royal Bank of Scotland, Intel, et Tesco ont mis en place des groupes analytiques en RH pour aller plus loin dans la compréhension des

³⁷ Thomas H. Davenport, Jeanne Harris et Jeremy Shapiro, (Oct. 2010), Competing on talent analytics, Harvard Business Review

pratiques de leurs employés. Ces analystes peuvent accompagner les managers à prendre des décisions.

En conclusion, la bibliographie suggère comme facteurs clés de succès le support du corps exécutif, la coopération interdépartementale, l'articulation management / RH, l'importance de bien choisir ses outils de collecte et ses paramètres de segmentation, d'utiliser principalement les trois leviers d'individualisation que sont la rémunération, le développement personnel et professionnel et la gestion du temps de travail. Enfin, d'encourager les salariés à personnaliser eux-mêmes les pratiques (bottom-up) : c'est aux personnes elles-mêmes d'assurer leur part de l'effort. On retrouve ici le concept de la personnalisation adaptative mentionné en § 1.2.1. C'est un des facteurs clés de succès mentionné par David Smith et Susan M. Cantrell en ce qui concerne l'entreprise Best Buy³⁸ (en prenant l'exemple d'employés faisant des échanges avec d'autres employés d'emploi du temps ou ce peut être le cas du choix d'une option de rémunération).

Les meilleures organisations voient leurs employés non seulement comme des individus mais aussi comme une source très riche de données collectives que les managers peuvent utiliser pour prendre les meilleures décisions au sujet. La performance organisationnelle sera liée inextricablement aux capacités et aux motivations de ses hommes et femmes. Les sociétés qui savent déjà utiliser les données RH pour mieux comprendre leur capital humain ont déjà acquis un avantage compétitif difficile à répliquer³⁹.

³⁸ David Smith, Susan M. Cantrell, (2011), "The new rules of engagement: treating your workforce as a workforce of one", Strategic HR Review, Vol. 10 Iss: 3 pp. 5 – 11

³⁹ Thomas H. Davenport, Jeanne Harris et Jeremy Shapiro, (Oct. 2010), Competing on talent analytics, Harvard Business Review

I.2.6. Entreprises / pays ayant mis en œuvre ces pratiques

Nous nous interrogeons dans cette partie sur le type d'entreprises ayant mis en œuvre ces pratiques, et dans quels pays.

Une culture anglo-saxonne

Nos recherches bibliographiques ont mis en avant, comme sociétés appliquant désormais les principes du CRM sur leurs propres salariés principalement des sociétés anglo-saxonnes. Ont été citées: Tesco, Marks and Spencer, Vodafone, Royal Bank of Scotland, BestBuy.

Thomas H. Davenport, Jeanne Harris et Jeremy Shapiro citent, dans l'article « competing on talent analytics »⁴⁰, également les entreprises Google, Sysco, Harrah's Entertainment, Starbucks, Limited Brands, JetBlue, Lockheed Martin, Dow Chemical. Une fois encore toutes américaines ...

I.2.7. Comment s'inscrit l'ERM avec les autres types de marketing sociaux ?

Il nous semble nécessaire en conclusion de clarifier ce qu'est l'ERM (ou marketing RH de la relation employé) qui n'est pas aussi restrictif que les premières initiatives que sont :

- le Marketing Social : l'entreprise se met à l'écoute des salariés et en recherche le **bien-être** jusqu'à jouer sur leurs émotions
- le Marketing Interne : l'entreprise considère les salariés comme un marché à conquérir ou autrement dit comme des clients internes. L'objectif pour l'entreprise est économique : accroître la **satisfaction** des clients finaux (= consommateur) à partir d'actions menées auprès des salariés de l'entreprise
- le Marketing RH centré sur la communication : l'entreprise cherche à **donner du sens** aux salariés, le pilier est la marque employeur

Le Marketing RH selon S. Panczuk et S. Point ou l'ERM va au-delà de la simple considération du salarié comme client interne et propose une approche plus complète de la relation en considérant les salariés (actuels, passés mais aussi futurs) comme les clients finaux des RH. Dans ce but, les DRH ont recours à différents outils : formations, employabilité, mobilité, plan de rétention, possibilités d'investir dans l'entreprise via des plans d'actions salariés, etc. Ceci est récapitulé dans le tableau suivant.

⁴⁰ Thomas H. Davenport, Jeanne Harris et Jeremy Shapiro, (Oct. 2010), Competing on talent analytics, Harvard Business Review

Distinction entre Marketing RH du Marketing interne et Marketing Social⁴¹:

	Marketing Interne	Marketing Social	Marketing RH centré sur la communication	Marketing RH ou ERM
Concept clé	Client	Corporate branding	Séduction	Les 4P
Philosophie	Instaurer une relation marchande avec le salarié	Donner un sens au travail	Travailler sur l'image de l'entreprise	Une attitude globale au service de la performance de la fonction RH
Mots clés	Espace marchand, Client	Séduction, transparence, animation, réputation, image employeur, motivation	Séduction, segmentation, image	Séduire, segmentation, positionnement, clients, vendre, employabilité Distribution, prix, et valeur, Mix RH
Outils au cœur de la démarche	Systèmes de récompense, formations, etc. pour améliorer la	Internet, nombreux outils centrés sur la communication et tous les outils	Outils associés à la communication marketing (image de marque, employée)	Nombreux outils issus du marketing (courbe de cycle de vie, matrice de positionne

⁴¹ Enjeux et outils du Marketing RH – S.Panczuk et S.Point – Ed. EYROLLES, 2008 - page 34

	satisfaction des salariés.	permettant aux salariés de mieux se sentir dans l'entreprise	branding ...)	ment, matrice de segmentation, analyse du système de distribution, pricing et valeur ...)
--	----------------------------	--	---------------	---

Ce que l'on sait après les recherches bibliographiques

Plusieurs facteurs poussent les entreprises à modifier leur rapport à l'employé et à le mettre davantage au cœur de ses préoccupations : à la fois des raisons économiques avec la crise et l'accroissement de la concurrence qui pousse à acquérir et retenir les meilleurs talents, des raisons comportementales notamment les nouvelles générations arrivant sur le marché du travail, mais aussi l'évolution des techniques de marketing elles-mêmes.

Le CRM regroupe l'ensemble des outils, opérations marketing et dispositifs de support ayant pour but d'optimiser la qualité de la relation client, de fidéliser et de maximiser le chiffre d'affaires ou la marge par client.

En comparaison, nous constatons que la définition de l'ERM n'est pas encore très claire, c'est à la fois un concept (mettre l'employé au cœur des relations du Groupe avec les employés) et un process.

Après avoir recensé les analogies entre CRM et ERM, nous avons décidé de concentrer notre étude sur les techniques de segmentation, car c'est la technique première permettant de construire et mener des politiques de différenciation. Il apparaît que de nombreux choix de segments sont possibles, allant, par ordre croissant d'efficacité, des caractères observables, des critères de performance, aux besoins des salariés. Les résultats de ces pratiques, observées majoritairement sur des entreprises anglo-saxonnes, montrent que l'application des pratiques marketing au domaine des ressources humaines permet non seulement de favoriser la motivation et le bien-être des salariés mais aussi, et de manière extrêmement liée, d'accroître la performance économique de l'entreprise.

Ce que l'on ne sait pas après les recherches bibliographiques, et sur lequel nous nous interrogeons

Les entreprises étudiées par les auteurs des articles que nous avons lus sont dans leur grande majorité américaines. Très peu de littérature est disponible sur les pratiques ERM dans les entreprises françaises. Cette constatation nous pousse à nous demander pourquoi ne trouve-t-on pas dans la littérature francophone d'exemples d'entreprises ayant réalisé de telles pratiques. Cette interrogation suscite en nous d'autres questions, qui sont les suivantes :

- en France, les entreprises font-elles de l'ERM sans le savoir ?
- se heurte-t-on à un tabou français lié à la culture de l'égalité ?
- les entreprises françaises ont-elles plus de contraintes, notamment celles de la CNIL ?
- les entreprises anglo-saxonnes ont-elles réussi à déployer ces pratiques dans leurs filiales en France ? Si oui, avec quels succès et face à quels freins ?

De manière plus générale et hors contexte français / anglo-saxon, la littérature n'a pas présentée d'éléments suffisants sur le cadre propice, plus favorable à la pratique de la segmentation des employés et la mise en place de politique différenciées. Ainsi nous nous interrogeons sur le type d'organisations dans lesquelles la pratique de la segmentation est plus facile à mettre en place.

S'agit-il :

- d'entreprises appartenant à un secteur d'activité particulier : industrie, services ?
- de grandes, moyennes ou petites structures ? Ayant quelle assise financière ?
- d'entreprises développant un fort contact avec ses clients ?
- d'entreprises ayant des techniques marketing très avancées ?
- d'entreprises ayant un DRH dont le parcours a fortement influencé la mise en œuvre de telles pratiques ? (profil marketing, international, etc.)

Pour répondre à ces questions, la méthodologie a consisté à réaliser une étude empirique terrain, sur la base d'entretiens dont nous allons expliquer la méthodologie.

II – Relation client (CRM) et Relation Employé (ERM): réalité constatée ?

II.1. Méthode

La méthodologie des entretiens : une analyse qualitative

Nous avons choisi de procéder à une analyse qualitative plutôt que quantitative, pour des raisons pratiques mais également de pertinence. Notre objectif n'est pas de faire un recensement des entreprises pratiquant la segmentation des compétences en France. Il est davantage de comprendre les motivations des entreprises à se lancer dans cette pratique, de savoir comment elles s'y prennent et quels en sont les résultats.

Par conséquent, nous avons bâti notre questionnaire (disponible en annexe) sur cette logique. Ce questionnaire s'organise en cinq parties principales : les enjeux de l'organisation, l'existence d'un outil et la gestion des données collaborateurs, la méthode de segmentation, ses facteurs clés de succès, les facteurs ayant influencé ces pratiques de différenciation (parcours du DRH, développement des techniques marketing). A la suite de ces cinq parties, nous demandons l'avis de l'interviewé en tant qu'expert RH sur sa connaissance conceptuelle de l'ERM.

Pour chaque question, nous avons réfléchi aux hypothèses sous-tendant la question, hypothèses que nous souhaitons vérifier.

Panorama des entreprises consultées :

Les entreprises ciblées : nous avons mené 22 entretiens représentant 18 entreprises. Sur ces 18 entreprises, 8 appartiennent au secteur des services et 10 de l'industrie, la majorité d'entre elles sont des grandes entreprises, une seule à moins de 1.000 salariés en France. Elles sont principalement françaises, 4 sont américaines, et une européenne.

Adidas France est la filiale française du groupe dont le siège est basé en Allemagne et emploie dans le monde 47 000 personnes. Adidas distribue les marques Adidas, Reebok, TaylorMade et Five Ten. En France, Adidas emploie 800 personnes, dont 350 répartis dans 20 magasins. L'interview a été réalisée auprès du DRH France, Sandrine Scheer le 28 septembre.

Air France direction Commerciale regroupe les 2900 collaborateurs dont 400 cadres dédiés, au sein de la compagnie, aux fonctions commerciales. Cette branche d'activité s'intègre parmi les 36000 salariés dits « au sol » que compte la société et les 55000 en France. Air France est la principale compagnie aérienne française. Fondée en 1933, ses activités principales sont le transport de passagers, de fret ainsi que la maintenance et l'entretien des avions. Elle dessert les principaux aéroports français, ainsi qu'un très grand nombre de destinations étrangères. Son hub principal est situé sur l'aéroport Paris-Charles-de-Gaulle avec lequel elle entretient de nombreux accords d'exploitation. La compagnie fait partie du groupe privatisé Air France-KLM, et est également membre fondateur de l'alliance SkyTeam. Dans le contexte particulier que le Groupe connaît qu'est celui d'un Plan de Retour à l'Equilibre incluant un plan de départ volontaire de 2700 équivalents temps pleins parmi le personnel au sol, nous avons interviewé le 16 octobre, Marie Noelle Laurent, Responsable de la Gestion des Cadres et des Compétences de l'entité commerciale, qui a également longtemps travaillé au sein de la DRH

centrale du Groupe.

Accor est un groupe français, premier opérateur hôtelier mondial, qui est présent dans 90 pays. Au 31 décembre 2011, Accor compte 4 426 hôtels et 145 000 employés répartis sur les cinq continents (26 % en France, 25 % en Europe, 21 % en Amérique du Nord et 17 % en Asie Pacifique). Accor a son siège à Paris. Nous avons rencontré l'ex DRH Groupe, Jacques Adoue parti du groupe en 2009.

Air Liquide est un groupe industriel français d'envergure internationale, leader mondial des gaz industriels, c'est-à-dire des gaz pour l'industrie, la santé, l'environnement, présent dans 80 pays avec 43 600 collaborateurs. Air Liquide est coté au CAC 40. Nous avons rencontré Aurélia Pittacos, Directrice du Développement RH France.

Implanté dans 40 pays, le Groupe **Cap Gemini** est une SSII et l'un des leaders mondiaux du conseil, des services informatiques et de l'infogérance. Elle a été créée par Serge Kampf en 1967 à Grenoble sous le nom de Sogeti (Société pour la gestion de l'entreprise et traitement de l'information). Cap Gemini propose à ses clients quatre types de prestations : le conseil en stratégie et transformation, l'intégration de systèmes et applications informatiques, l'infogérance ou outsourcing, et des services informatiques de Proximité. Cap Gemini est coté au CAC 40. Nous avons rencontré le Vice-Président RH, Jacques Adoue.

Altran est une société de conseil en technologies qui emploie 17 000 personnes (dont 15 000 consultants) au travers de 20 pays. Les collaborateurs en France sont près de 9 000. Le DRH Corporate, Claude Cohen, nous a accordé une entrevue le 28 septembre.

Au sein du Groupe BNP Paribas, **BNP Paribas Personal Finance**, est le numéro 1 en Europe du crédit aux particuliers (crédits à la consommation et immobiliers, produits d'épargne et d'assurance). Le Groupe est présent dans 25 pays sur 4 continents et emploie plus de 20 000 collaborateurs. Au sein de la Direction des RH Monde, les personnes que nous avons interviewées sont Carole Birembaux, responsable Développement des compétences, et Alban Sartori, Responsable Staffing et Carrières. Les entretiens se sont déroulés les 11 et 12 juillet 2012.

Ancienne filiale de Renault, le **Groupe CAT** est l'un des leaders indépendant de la logistique automobile. La plus grosse partie de son chiffre d'affaires est réalisée en Europe. Le Groupe emploie 4 000 personnes sur 4 continents. Nous avons rencontré la DRH Groupe, Florence Kelhetter le 4 septembre 2012.

France Télécom-Orange est l'un des principaux opérateurs de télécommunications dans le monde, avec un chiffre d'affaires de 45,3 milliards d'euros en 2011 et 170 000 salariés au 30 juin 2012, dont 105 000 en France. Présent dans 33 pays, le Groupe servait 224 millions de clients au 30 juin 2012, dont 166 millions de clients du mobile et 15 millions de clients ADSL et fibre dans le monde. Orange est l'un des principaux opérateurs européens du mobile et de l'accès internet ADSL et l'un des leaders mondiaux des services de télécommunications aux entreprises multinationales, sous la marque Orange Business Services. Nous avons rencontré la Responsable du Programme Orange Graduate, Charlotte Brocard, et la Directrice Filière RH et professionnalisation RH Groupe, Céline Ribière, en juillet et août 2012.

Avec un CA de 48 milliards de dollars, **Kraft Foods** est un groupe américain numéro 2 mondial du secteur de l'agroalimentaire (après Nestlé). Il est spécialisé dans le café et le chocolat, avec des marques comme Milka, Côte d'Or, Carte Noire, Jacques Vabre, Grand'Mère. Kraft est présent dans plus de 150 pays ; en France, le groupe emploie 3 800 collaborateurs répartis sur 18 sites et réalise plus de 2 milliards d'euros de CA. Son histoire récente est marquée par le rachat de Lu en juillet 2007, puis de son concurrent britannique Cadbury début 2010 (marques de bonbons - Carambar, Malabar, Kréma, Hollywood et de chocolat - Poulain). Depuis le 1 octobre 2012, Kraft Foods s'est scindée en deux entités séparées : Kraft Foods Group qui regroupe les activités du groupe en Amérique du Nord et Mondelez International pour la zone hors Amérique du Nord. Anna Buyankina, Talent Manager, a accepté de répondre à nos questions le 18 septembre.

Le **Groupe M6** est un groupe audiovisuel et multimédia français qui s'est construit autour de la chaîne de télévision commerciale hertzienne M6 (Société Métropole Télévision) qui a été inaugurée en 1987 et qui est la 3ème chaîne la plus regardée, derrière TF1 et la chaîne publique France 2. Le Groupe M6 possède aussi de nombreuses chaînes telles que W9, Paris Première, Téva, M6 Music, Girondins TV, M6 Boutique... Le groupe a aussi des activités dans la téléphonie mobile, la vente à distance, Internet, le football, le cinéma, la presse. Nous avons rencontré la DORH du Groupe, Delphine Cazaux.

Pernod Ricard est une entreprise française spécialisée dans la fabrication et la distribution de vins et spiritueux. C'est le deuxième groupe mondial dans ce secteur, et le leader des spiritueux en France. Avec 19 000 collaborateurs, il exerce ses activités dans 75 filiales. Pernod Ricard est coté au CAC 40. Nous avons rencontré Stephane Dehlinger, Holding Human Resources Director.

Nous avons interviewé le 2 octobre Isabelle Mathieu, DRH Adjointe du groupe **PwC** en France. PwC développe en France des missions d'audit, d'expertise comptable et de conseil. Au niveau monde, c'est plus de 180 000 personnes qui travaillent pour le réseau PwC dans 158 pays. Les entités françaises membres de PwC rassemblent 4 000 personnes dans 25 bureaux.

Acteur mondial de la distribution de matériel électrique, **Rexel** est un groupe d'origine française présent dans 37 pays et qui emploie 28.000 collaborateurs. Le groupe dispose de 2 200 points de vente dans le monde, dont 380 agences en France, ainsi qu'un site internet de vente à distance et distribue des équipements qui concernent l'éclairage, la sécurité, le génie climatique, la domotique ou encore les énergies renouvelables. C'est Christopher James, directeur Learnings et développement permanent, qui a accepté de répondre à nos questions le 21 août.

Sagem Défense et Sécurité (nom commercial : « Sagem ») est une entreprise spécialisée dans les systèmes optroniques, avioniques, électroniques et logiciels critiques pour les applications civiles et de défense aéronautiques, aéroterrestres, aéronavales et spatiales. C'est une filiale du groupe Safran. Nous avons rencontré Claude Mathieu, Senior VP Human Resources.

La joint-venture **Sanofi Pasteur MSD** créée en 1994 est la filiale de Sanofi Pasteur, leader mondial des vaccins, co-détenue avec le laboratoire Merck & Co. Sanofi Pasteur MSD est

présent dans 19 pays européens et son siège européen ainsi que sa filiale Française sont situés à Lyon. Bénéficiant du fruit de la recherche de deux leaders mondiaux, Sanofi Pasteur MSD est un acteur majeur du marché européen des vaccins en commercialisant la gamme la plus large de vaccins en Europe. Nous avons interviewé Patrick Arribat, DRH Europe de Sanofi Pasteur MSD.

Créée en 1987 par la Compagnie Générale des Eaux, **SFR a** été le premier opérateur privé de téléphonie fixe et mobile alternatif à France Telecom. Avec près de 21 millions de clients à la téléphonie mobile et plus de 5 millions de clients à la téléphonie fixe, SFR reste aujourd'hui le premier opérateur alternatif de télécommunications en France. Disposant de son propre réseau (GSM/GPRS/UMTS), et forte de ses 10.000 collaborateurs, elle produit pour les particuliers, les professionnels et les entreprises des services de téléphonie mobile et de multimédia mobile. Cécile Guillois-Bouillet, Directrice du développement RH, de la formation et de l'innovation sociale nous a accordé un entretien le 12 octobre.

Technip est un leader mondial du management de projets, de l'ingénierie et de la construction pour l'industrie de l'énergie. Technip est actif dans trois segments d'activités : Subsea (infrastructures sous-marines), Offshore (plates-formes en mer) et Onshore (installations terrestres) et emploie plus de 30 000 collaborateurs dans 48 pays. Nous avons interviewé le DRH Groupe, Thierry Parmentier, membre du Comité Exécutif.

L'exploitation des entretiens

Nous avons privilégié la lecture horizontale (comparaison thème par thème) à la lecture verticale (par bloc d'entreprises). Cette lecture horizontale nous permet de répondre plus facilement aux questions que nous nous posons sur les enjeux, méthodes, facteurs clés de succès et limites des pratiques de segmentation et de différenciation des employés dans les entreprises françaises. Pour chacun de ces thèmes, nous avons choisi quelques idées fortes qui se dégagent à l'analyse de ces entretiens.

II.2. Quelles sont les motivations et enjeux RH ?

II.2.1. Secteur et taille de l'entreprise

Il est intéressant de voir qu'à l'issue des interviews, quelques que soient les secteurs d'activités, toutes les organisations partagent le même enjeu d'attirer. Quand le contexte n'y est pas favorable (dévalorisation des métiers de l'hôtellerie pour Accor, pour lutter contre le peu d'attractivité d'un site en Province pour Adidas), ou d'attirer les meilleurs (pour les cabinets d'audit PwC ou de conseil Cap Gemini, Atran).

Les entreprises interviewées sont des acteurs économiques lourds (les $\frac{3}{4}$ ont plus de 5 000 salariés en France) avec une présence internationale forte. Elles sont de ce fait très soumises à la concurrence et ont compris l'avantage compétitif d'avoir les « bonnes » ressources.

Le deuxième enjeu principal pour la plupart et pour la grande majorité est celui de retenir les talents (exception faite d'Air France) et de préparer les success plan. « *Au début c'était du reporting : qui peut remplacer qui dans quel délai ? Mais quand l'entreprise est dans une phase de développement, il faut être davantage dans le prospectif et la prévision, pour que la relève soit prête dans le temps imparti.* » (Rexel)

Autre manière d'exposer la nécessité de recruter les ressources dont les entreprises ont aujourd'hui besoin : attirer les ressources qui ressemblent aux clients. « *Que nos chefs ressemblent à nos clients. Avoir dans notre gouvernance une femme brésilienne quand c'est une femme brésilienne qui est à la tête de notre plus gros client.* » Technip. Ou de recruter une femme DRH pour le Moyen-Orient pour envoyer un message fort au marché de l'emploi concernant le recrutement d'une femme dans un métier et une zone géographique où cela ne coule pas de source de recruter des femmes...

Cependant pour faire de l'ERM, les réponses qui sont revenues le plus souvent aux questions 17 et 18 (Pour vous, à quel type d'entreprise cette approche s'adapte t'elle particulièrement ? secteur d'activité ? taille critique ? dirigeants ? A votre connaissance quelles sont les entreprises leaders/ou les plus matures de cette pratique ?), la réponse la plus fréquemment donnée fût qu'il faut :

- une volonté forte et affichée du management
- des moyens financiers pour développer et en particulier investir dans les outils

L'ERM donc comme moyen d'attirer et de fidéliser pour les entreprises très concurrencées qui ont su l'intégrer dans leur projet d'entreprise (avec une vision) mais aussi qui en ont la capacité financière.

Enfin l'intuition qui amènerait à penser que les sociétés de services et de technologies sont les plus mures en matière d'implémentation d'ERM n'a pas été validée lors de nos interviews. Ni Alten ni Cap Gemini ne nous ont étonnés en déploiement des outils très à la pointe de ce qui pourrait être fait. PwC à ce titre est plus surprenant : depuis le recrutement d'un responsable marketing RH, l'entreprise a créé les offres rencontrées en littérature : un réseau social

d'entreprise, coaching spécifique aux femmes, mis en place d'une conciergerie (offrant des services du type pressing aux démarches administratives en passant des prestations de coiffure et esthétique), etc.

II.2.2. Culture d'entreprise

Nous nous sommes également interrogées sur l'impact de la culture d'entreprise pour le recours ou non à des outils d'ERM.

Ce qu'on a constaté pour la majorité des entreprises interviewées est que désormais c'est la culture de la performance individuelle qui prime. *« Nous faisons face à un paradoxe : plus qu'une réelle conviction, c'est la crise qui va nous forcer à sortir du bois et à faire évoluer les pratiques ; par exemple, c'est la première année que les cadres n'ont pas accès à l'augmentation collective (historiquement c'était le cas : témoin de la culture collective). Le manque de moyen va obliger à choisir ; à date, baisser un variable est une sanction. »* (BNP Paribas Personal Finance)

Culture de la performance qui se caractérise par des évaluations individuelles annuelles donnant lieu à des augmentations individualisés, mais nous n'avons pas rencontré d'outils ou pratiques développés dans le cadre d'une stratégie de personnalisation (du type « GRH Cafétéria » tel que décrit en I.2.2). Car l'environnement réglementaire et la culture française n'ont pas encore atteint ce niveau de maturité aujourd'hui ...

II.2.3. Parcours du DRH

Nous nous sommes interrogées sur la formation et le parcours du DRH pouvait avoir un impact sur l'implémentation ou non d'ERM dans les entreprises ?

Nombreux DRH rencontrés ont un cursus en sciences politiques et sur la base des interviews réalisés, nous n'avons pas pu dégager de tendance.

II.3. Quels sont les outils de récolte d'informations ?

II.3.1. Les SIRH

La quasi-totalité des entreprises interviewées a mis en place un SIRH, que ce système d'information soit, comme décrit en partie I.2.2. « ERM en termes d'outils et technologies » :

- un système de gestion administratif et de paye
- un système d'information dédié aux collaborateurs et managers de l'entreprise, à travers un portail dit « collaboratif » qui permet à un manager ou collaborateur de venir interagir avec la fonction RH
- un SI lié au capital humain (c'est-à-dire juxtaposé à la fonction administrative et paye) : recrutement, mobilité, gestion de la performance, des compétences et des emplois,

Le premier type d'outil de gestion administrative et de paye étant considéré comme le socle des SIRH sans lequel l'entreprise ne peut pas vivre, et au vu des tailles des entreprises sélectionnées, nous nous sommes particulièrement intéressées au 3e type d'outil, celui lié au capital humain, au stockage, analyse, extraction des données liées au recrutement, à la mobilité, la gestion de la performance, des compétences et des emplois.

Sur ce sujet, l'éventail des outils utilisés est assez large : on passe d'un outil inexistant ou en cours de développement (pour 3 des 18 entreprises interviewées), à des outils assez archaïques ou de type Excel (pour 4 des 18 entreprises interviewées), à enfin des outils bien plus sophistiqués (pour 10 des 18 entreprises interviewées) tels que SAP RH par exemple.

Les plus petites entreprises peuvent se permettre de gérer leurs talents (lorsque ceux-ci atteignent un nombre d'environ 100 personnes) avec des outils Excel. C'est le cas, par exemple, de M6 pour qui la connaissance des talents ne passe pas par un stockage de données dans un outil SIRH mais par des pratiques plus pragmatiques en lien avec la culture visuelle de l'entreprise (fiche individuelle par talent avec photo).

Voici quelques exemples des outils les plus développés :

Adidas utilise SAP RH avec BI Reporting, e-Career et Career profil (le collaborateur saisit une carte d'identité sur la base volontariat, il peut ensuite être contacté pour une mobilité en fonction de ses compétences et de ses souhaits). "Team line-up" est également utilisé ce qui permet un croisement potentiel et performance.

PwC utilisent des outils de paie (Axys) et de reporting (BO) ainsi des SI dédiés au recrutement (Taleo), aux évaluations (Cornerstone - My performance) et la formation (Cornerstone - My Development). Une équipe SI RH existe et est en charge de la saisie des données.

CAT travaille avec 5 modules de Cegedim: GTA Gestion Temps Absence, Paie, GPEC, Base Monde, Portail EI Congés et fiches de carrière.

Technip a une logique SAS avec Base de données développé sur IPAD pour que le management group sache en permanence qui sont les « talents ».

Kraft utilise « Success factors deployment » qui permet de gérer la performance des collaborateurs.

Aussi développés soient-ils, il est précisé que ces outils ne doivent pas remplacer le jugement managérial. Ce qui est également attendu de l'informatique, c'est qu'il permette aux Ressources Humaines de ne pas être que trace du passé (même si pour certaines entreprises les SI actuels peuvent être encore difficiles à exploiter pour faire un historique du salarié) afin de davantage pouvoir travailler en prospectif, sur l'identification des potentiels, les plans de développement personnel (par rapport au bilan des succès passés). (Rexel)

Trois entreprises mentionnent la coexistence de plusieurs outils SIRH, voire d'une pléiade et envisagent la mise en commun, la fusion des outils (par exemple, fusion de l'outil d'Entretien Individuel avec celui traitant des besoins de formation et de la gestion de carrière), ce qui permettrait d'avoir des informations plus cohérentes les unes par rapport aux autres.

II.3.2. Les réseaux sociaux

Les réseaux sociaux peuvent être externes à l'entreprise ou internes à l'entreprise.

Dans le cadre de recrutements, les entreprises vont utiliser la richesse des bases de données présentes sur internet telles que des sites comme LinkedIn et Viadeo.

Mais certaines entreprises commencent à mettre en place des réseaux sociaux en interne, c'est le cas de PwC avec SPARK (réseau social mondial accessible à tous) et France Telecom-Orange avec Piazza.

Chez **PwC**, SPARK est une sorte de facebook destiné aux collaborateurs du réseau PwC qui permet d'entrer en relation pour partager des idées et des expertises, travailler ensemble. Des groupes sont créés et les salariés émettent des commentaires entre industrie, anciens d'une même école, ou pour faire des communications internes, etc.

Chez **Orange**, «piazza» a été créé dans le but de favoriser des échanges informels. L'inscription est basée sur le volontariat et est sans validation managériale. A partir d'un profil qu'ils peuvent enrichir, les salariés ont la possibilité de créer ou rejoindre des communautés du domaine professionnel ou du domaine personnel. Les bénéfiques de ces communautés professionnelles sont de favoriser les mises en relation et les échanges transverses, de préserver la confidentialité des données, d'accélérer la diffusion des pratiques exemplaires, de dynamiser la créativité de groupe au-delà des frontières organisationnelles et géographiques.⁴²

Au-delà de l'aspect purement professionnel, ces communautés renforcent le sentiment d'appartenance à un Groupe international et participent au renforcement du lien social du

⁴² http://mobile.orange.fr/content/ge/high/v2_a_propos_d_orange/cp/280352.pdf

Groupe.

Comme sont utilisés les réseaux sociaux externes, les réseaux d'entreprise pourraient constituer un outil pour collecter des données plus extra-professionnelles (par exemple des compétences développées dans le cadre d'une association) laissées visibles par le salarié et ainsi enrichir la connaissance de l'employé.

II.3.3. Les études : Global People Survey

Cinq entreprises parmi les 18 interviewées ont mentionné l'existence de Global People Survey (par exemple, SFR avec « la voix des collaborateurs » lancée annuellement et France Telecom-Orange avec « le baromètre social » semestriellement).

Ces Global People Surveys permettent d'identifier les attentes des salariés, elles mettent en évidence la multitude des motivations. Par exemple chez **Rexel**, les salariés de moins de 30 ans ont envie d'apprendre et de nouveauté alors que les plus de 50 ans sont davantage motivés par la transmission du savoir. « Si on reconnaît cette complexité-là, alors le « one fits all » est une énorme bêtise » (Rexel). Afin d'aller plus loin, cette entreprise serait partisane de faire des focus groups.

Parmi les entreprises ayant recours à des études de type Global People Survey, la majorité établissent ensuite des plans d'actions.

II.3.4. Les entretiens individuels

Les entretiens individuels sont également des sources riches pour la collecte de données collaborateurs.

Sur les sept entreprises pour lesquelles le thème de l'entretien individuel a été abordé au cours des interviews, 6 d'entre elles mentionnent la notation des collaborateurs. Il en découle logiquement que le principal critère observé et étudié au cours de ces entretiens individuels est la performance (mentionnée 4 fois). Viennent ensuite les mentions de compétences (techniques et « soft skills »), de la capacité à franchir des caps rapidement, de souhait d'évolution du collaborateur (mentionnés 2 fois) et enfin de son investissement.

Il apparaît clairement que la principale donnée recherchée au travers les entretiens d'évaluation est bien la performance, et que les besoins et souhaits des collaborateurs sont beaucoup moins recherchés, en tous les cas, par le biais de cet outil.

Au sein du groupe **Accor**, 15% seulement des collaborateurs sont cadres. Il y a un enjeu fort à repérer le potentiel de ceux qui, avec un Bac Pro ou BEP, vont pouvoir devenir directeur d'hôtel. Le potentiel est identifié et évalué notamment au moment des Entretiens Annuels d'Évaluations. 3 principales dimensions sont observées : l'investissement, la capacité intellectuelle à « aller plus loin » et la capacité à franchir des caps. Le résultat de cette évaluation permet de constituer le segment des Personnes à Potentiel.

Chez **Cat**, suite à l'entretien annuel, on isole les « performeurs » (note 1 et 2 sur 5), tous métiers et tous niveaux de postes confondus. Les « performeurs » représentent 5% à 10% des collaborateurs.

Chez **M6**, la démarche est assez empirique : la DRH a une bonne connaissance des effectifs, et elle est donc en mesure d'identifier en amont ceux qu'elle considère comme des talents. Cette pré-identification est confidentielle, « on ne prononce pas le mot de talents », et doit être ensuite validée par les entretiens annuels d'évaluation qui font ressortir 4 niveaux sous forme d'étoiles :

(*) : Personne qui ne remplit pas ses objectifs, que l'entreprise ne souhaite pas garder (situation de précontentieux).

(**) : Niveau de la sonnette d'alarme, où on ne doit normalement pas rester : il y a eu un problème et on aide la personne à repasser en niveau *** l'année suivante.

(***) : 80% des effectifs sont dans ce groupe : les collaborateurs suivent une tendance de progression normale.

(****) : Groupe des talents.

Pour le **groupe Pernod Ricard**, 4 catégories de talents ont été définies, calibrées via les Entretiens Annuels, assorties de réunions spécifiques dits « meetings de calibration ». On procède au préalable à la formation des managers sur le partage d'un langage commun et les définitions des 4 notions de talents et de leurs différents critères. Le leadership notamment est défini par 6 grandes compétences dont l'innovation, la simplicité de contact (convivialité) et la prise de risque.

Chez **Cap Gemini**, 95% des effectifs sont des cadres. Les entretiens annuels d'évaluation se déroulent en suivant un formulaire similaire pour l'ensemble des filiales du groupe, et les collaborateurs sont notés et obtiennent un grade en fonction de trois critères : la performance (notée de 1 à 5), le potentiel (avec appréciation des soft-skills) et la maturité technologique.

Les collaborateurs évoluent d'un grade à l'autre grâce à leur note et aussi grâce aux projets sur lesquels ils ont travaillé et auront pu démontrer leur performance : c'est le « Career Pass », qui va du grade A au grade E, puis au grade VP. C'est au final le rythme avec lequel le collaborateur passe d'un grade au suivant, qui détermine s'il est un « Fast Tracker », un « On Track » ou un « Below Tracker ». Concrètement, le timing idéal pour franchir chaque « Pass » est de 3 ans. Si le collaborateur réussit en 2 ans, il est un « Fast Tracker ». S'il réussit en 4 ans, il est « Below Track ».

Chez **Air Liquide**, le segment des Hauts Potentiels (non communiqué) représente 400 personnes dans le monde ; on repère ces collaborateurs assez vite, le plus souvent au cours de l'exercice du deuxième poste (3 ans après leur entrée chez Air Liquide). Ils font l'objet d'une notation de A à E lors des entretiens annuels d'évaluation. Sont isolés alors les Hauts Potentiels et les niveaux A (niveau exceptionnel) même si tous les niveaux A ne sont pas Hauts Potentiels (par exemple les commerciaux qui dépassent leurs objectifs). Puis le niveau B (bons collaborateurs) et le niveau C (contributeurs).

Les personnes identifiées en niveau A sont discutées lors des « People Review » spécifiques dans les différentes filiales, puis chaque entité procède à la remontée des noms qui sont validés auprès de la DRH de la Business Unit. Le Comex validera en ultime étape les segments

A et Hauts Potentiels qu'ils rencontreront en entretien individuel ou lors d'échange à plusieurs.

Chez **Technip**, on retrouve là encore plusieurs segments, auxquels sera appliquée une politique ciblée. La démarche de segmentation s'articule autour de deux temps forts :

- une 1ère étape d'évaluation de la performance : depuis 5 ans, il existe un process d'appréciation de la performance unique pour l'ensemble des effectifs des 50 pays qu'ils soient ingénieurs, techniciens ou patrons : c'est le « self appraisal » puis « l'appraisal » par le manager, puis enfin l'entretien d'évaluation avec signature électronique.
- une 2ème étape de « people review » : appréciation du potentiel des 7000 « premiers » salariés (experts / managers / personnes ayant des responsabilités particulières dans le groupe) au niveau de chaque pays pour anticiper les mobilités et préparer les plans de succession. L'appréciation du potentiel se fait sur de multiples critères comme la qualité du management, l'expertise, les comportements, les valeurs, le souhait de mobilité, etc.

II.3.5. Les comités carrière : « people review »

Comme vu sur les derniers exemples précédents, les informations issues des entretiens d'évaluation sont souvent mises en lien avec celles issues des comités de carrière.

Ainsi, chez **Sagem Sécurité Défense**, on croise l'information venant des Comités de carrière avec les « People Review » et les Processus d'Entretiens Individuels.

Chez **Kraft**, le Concept « Nine block » est utilisé dans les Comités de carrière : on prend toutes les données injectées dans le système lors de l'évaluation annuelle et on construit une matrice qui classe par rapport aux notes de la performance, des aspirations, des souhaits de carrière. Le fait d'être noté de façon cohérente et de façon collégiale permet de limiter le risque du subjectif. Ce classement sera croisé avec le potentiel.

Chez **SFR**, les Potentiels sont « flaggés » intuitivement par les managers et les RH au moment de la « People Review », puis ils feront chacun l'objet d'une notation collégiale sur 4 critères. En effet, enrichissant la définition de Dejoux et Thevenet (La Gestion des talents- la GRH d'après crise) selon laquelle « Le talent se trouve au Carrefour de 3 concepts : le leadership, les compétences et la recherche de performance », SFR reconnaît ses talents également à leur capacité de Vision.

En terme de démarche, SFR a formalisé le process suivant qui décrit les temps forts du process RH :

- le temps 1 est celui de la gestion prévisionnelle des compétences. Une cartographie des compétences disponibles et des besoins actuels et à venir est élaborée.
- le temps 2 est celui des entretiens d'évaluation. Ils permettent d'évaluer la performance de chaque collaborateur et ses souhaits d'évolution.
- le temps 3 est celui de la « People Review », opérée par les directions RH opérationnelles, sur la base d'une matière qui est issue des entretiens d'évaluation ; tous les collaborateurs du

groupe sont passés en revue.

En revanche, chez **PWC**, les revues de talents sont décorellées des évaluations de performances.

En matière de gestion des talents précisément, la démarche est là aussi normée, mais ne fait pas l'objet de communications ; elle est confidentielle et suit le calendrier suivant :



II.4. Quelles finalités pour les outils déployés ?

Gestion différenciée des Ressources Humaines

Les Ressources humaines manient un certain nombre d'outils en amont afin de récolter des informations sur leur collaborateur que ce soit en termes de besoins, envies, motivations, revendications, engagement... Cette phase permet entre autres de confronter ces informations avec les données du marché et les enjeux RH de l'entreprise pour voir émerger les collaborateurs que l'entreprise décide ou a besoin de fidéliser.

Au sein des entreprises consultées, l'outil clé du CRM que l'on retrouve le plus souvent adapté en matière de gestion des ressources humaines est la segmentation. Ainsi, même si le fait de classer les populations en différents groupes n'est pas toujours désigné comme une « segmentation RH », cette approche par typologie de collaborateurs, répondant à une série de critères communs, formant des groupes de personnes suffisamment homogènes entre elles, et des groupes suffisamment hétérogènes les uns par rapport aux autres répond à la définition que l'on a proposée de la segmentation.

Grâce aux informations recueillies auprès des responsables RH qui ont accepté de répondre à nos questions, on fait le constat que toutes les entreprises interrogées segmentent leur population de collaborateurs, de façon plus ou moins modélisée, formalisée et professionnalisée. Elles le revendiquent ou l'affichent différemment selon les cas.

II.4.1. Les segmentations.

Au cours des interviews que nous avons menées, on constate que plusieurs variables peuvent être prises en compte par les entreprises pour « classer » leurs collaborateurs au sein de groupes, catégories ou cluster, au premier rang desquelles on retrouve la performance, le potentiel, le savoir et l'expertise technique, ou encore le métier.

Nous avons délibérément choisi de ne pas nous intéresser aux segments des handicapés, femmes et seniors car déjà largement adressés par des récentes contraintes réglementaires et légales.

Nous proposons dans cette partie de décrire les différents types de segmentation rencontrés, ainsi que les offres ou programmes spécifiques et ciblés que les entreprises conçoivent pour ces différentes catégories de population.

Les experts

Fut-ce le hasard des entreprises qui ont bien voulu répondre à notre enquête, il se trouve que 20% d'entre elles ont identifiés une population d'Expert avec un grand E, suffisamment précieux à la bonne marche de l'entreprise pour mettre tout en œuvre afin de ne pas les perdre. Ils sont les piliers techniques de leur entreprise, les détenteurs du savoir technique sur lequel les autres activités de l'entreprise s'appuient. Ils sont la colonne vertébrale des équipes,

les référents internes qui orientent et répondent aux problématiques. Ils sont souvent rares sur le marché, parfois très difficilement remplaçables. Technip va privilégier de les localiser en Europe dans des pays dit coffre-fort.

Nous parlerons ici des Experts chez Air Liquide, Technip, Sagem et Sanofi Pasteur MSD.

Chez **Air Liquide**, les experts sont cruciaux pour leur activité donc l'enjeu a été de redorer le blason des experts de l'entreprise. En effet, pour être reconnu dans une entreprise lambda, il faut normalement prendre la voie royale du management. Chez Air Liquide, des efforts ont été faits pour que les experts soient reconnus sans avoir de management d'équipe. Bien sûr, il y a chez Air Liquide des experts qui sont également managers. Les experts sont donc reconnus comme des ressources clés à valoriser et fidéliser, avec un enjeu plus récent à l'international, afin de disposer de bons Experts localement dans les différentes régions du monde et proche du business. Auparavant, il y avait des experts chez Air Liquide qui partaient en mission de conseil partout dans le monde, et maintenant Air Liquide développe ses ressources afin d'avoir une bonne couverture géographique de ses experts.

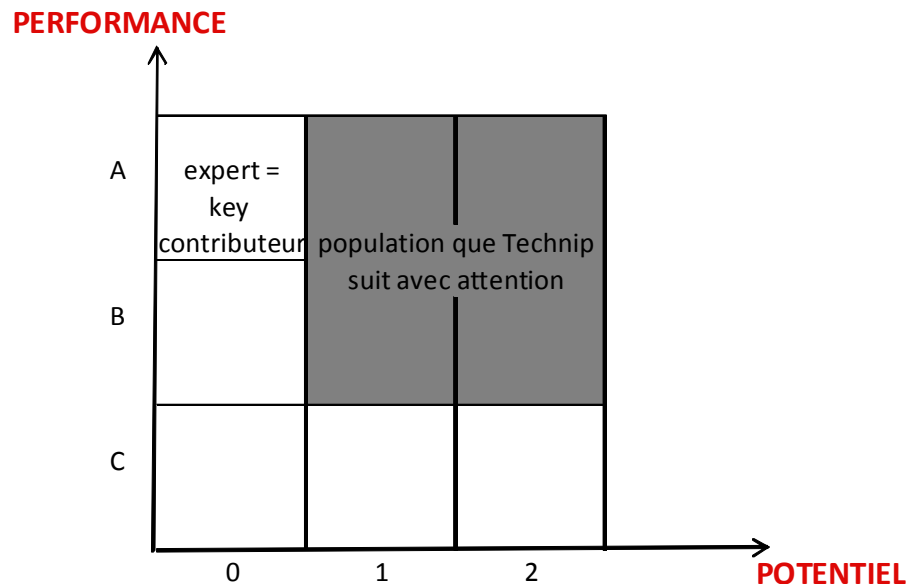
Les experts sont donc une population qu'**Air Liquide** a besoin de fidéliser. Pour cela, on leur offre un parcours de carrière tout tracé, la TCL Technical Career Ladder (échelle de progression des experts). Elle a été créée en 2003 pour développer et reconnaître l'excellence technique de ses experts, souvent irremplaçable (cf. schéma ci-après). Un Expert passera progressivement du grade d'Expert local à l'Expert mondial reconnu en dehors d'Air Liquide. Cette gradation et leur progression se fait selon l'étendue et la profondeur du savoir, ainsi que l'aptitude de l'Expert au knowledge management. En effet, les experts ont des objectifs particuliers comme celui de faire de la veille internationale. Ils sont également sollicités pour dispenser de la formation en interne et développer les compétences des plus jeunes experts afin de sécuriser la transmission des savoirs.



Technip a fait émerger plusieurs types de segments, et notamment deux groupes qui sollicitent une attention prioritaire (Cf. graphe ci-dessous): la « top population » (160

personnes) et le collège d'Experts. Concernant les Experts, il s'agit de 400 personnes qui se répartissent entre Experts, Senior Experts et General Experts (« *les sauveteurs du travail, celui que l'on peut consulter sur tous les sujets* »). Ils sont identifiés sur le site intranet et peuvent être saisis pour résoudre certains problèmes complexes.

Segmentation Technip



Au sein de **Sagem Défense Sécurité**, pour fidéliser les collaborateurs souvent très qualifiés face à la forte concurrence du domaine des logiciels, de l'électronique et de l'aéronautique, il faut sécuriser les savoir-faire détenus par les Experts reconnus et qui constituent un des 7 segments de collaborateurs particulièrement regardés par les ressources humaines. Les Experts sont soit Juniors (ils ont 20 ans d'expérience !), soit Seniors, ou Emérites.

Chez **SFR**, on adresse 5 grands segments dont un d'experts qui sont appelés en interne les Ressources Critiques forment le segment des collaborateurs qui ont des compétences sensibles, une expertise critique pour l'entreprise. Il peut s'agir par exemple du responsable des relations avec l'ARCEP, l'autorité de régulation des télécommunications, qui connaît toutes les parties prenantes.

Chez **Orange**, des communautés d'experts ont été créées dans les domaines où l'existence d'une forte expertise interne est critique pour le business, donne un avantage compétitif substantiel ou permet l'accès à de nouveaux marchés. Ce programme permet également de reconnaître les experts et de leur permettre de faire carrière, en restant dans une logique d'expertise.

La définition des talents selon les entreprises

Au-delà de l'expertise, souvent technique et fondamentale aux sociétés d'ingénierie le plus

souvent, nous avons constaté qu'une autre catégorie de collaborateurs était très souvent regardée avec attention, celle des forts contributeurs à la performance de l'entreprise, d'aujourd'hui et/ou de demain. Ces puissants contributeurs, précieux à leurs entreprises, sont tantôt appelés des talents, des hauts potentiels, voire des « performers » à l'anglo-saxonnes. On se rend vite compte, qu'en fonction de l'activité de l'entreprise, la définition de ces « Talents/Potentiels » est différente et peut se décliner en différents niveaux de performance associée :

Chez **Rexel Développement**, les Potentiels sont définis comme des personnes ayant une excellente agilité à apprendre, c'est-à-dire la capacité à apprendre dans un autre contexte. Pernod Ricard possède quatre niveaux de Talents avec des définitions différentes. En effet, historiquement, Pernod Ricard a toujours favorisé les évolutions de carrière très rapide car avait besoin de Talents au sein des nouvelles filiales après acquisition de nouvelles marques. Il est donc facile de comprendre le focus RH particulier sur les talents de l'entreprise pour avoir en permanence un vivier de profils mobiles internationalement. Quatre catégories de Talents existent donc chez Pernod Ricard sur lesquelles la direction des ressources humaines et les opérationnels se sont accordés au niveau de la définition de ces quatre niveaux de Talents. Le leadership qui fait partie notamment de la définition du Talent est défini par six grandes compétences dont l'innovation, la simplicité de contact (convivialité), la prise de risque.

Chez **SFR**, les Potentiels sont des collaborateurs particuliers qui sont d'abord repérés plutôt intuitivement dans un premier temps, puis notés à l'aide d'une grille de notation sur quatre dimensions : vision, leadership, capacité à s'adapter et performance.

De manière générale, il faut noter que les sociétés ont pris toutes le partie de ne pas communiquer aux intéressés qu'ils avaient été identifiés comme « Talents », à l'exception des sociétés de Conseil PwC et Cap Gemini ; en effet, de par leur modèle économique et la population majoritaire de cadres, le modèle repose sur de forte campagne de recrutement de jeunes diplômés puis sur du turn-over pour ne garder que les meilleurs et sécuriser le modèle.

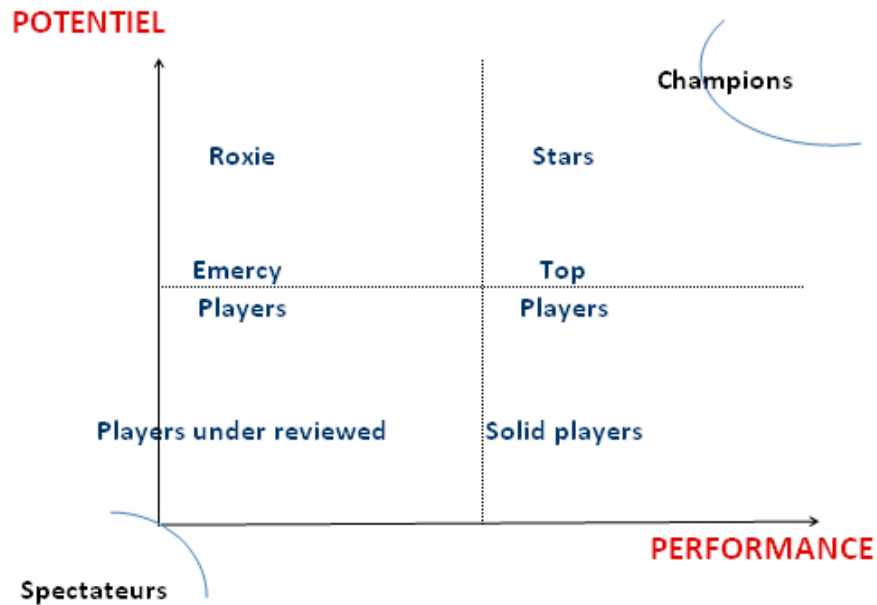
Nous verrons donc les « Talents » ou « Potentiels » selon Adidas, Pfizer, PwC, Technip qui en ont une définition assez similaire puis Rexel, BNP, Cat, Altran, M6, Orange, Pernod Ricard, SFR, Cap Gemini, et enfin Air Liquide.

Les « Talents » au sens large du terme

Chez Adidas, Pfizer, PwC, et Technip, la population des collaborateurs est répartie selon deux axes, le potentiel et la performance, à l'aide des outils que sont les entretiens annuels d'évaluation et les people/talent review.

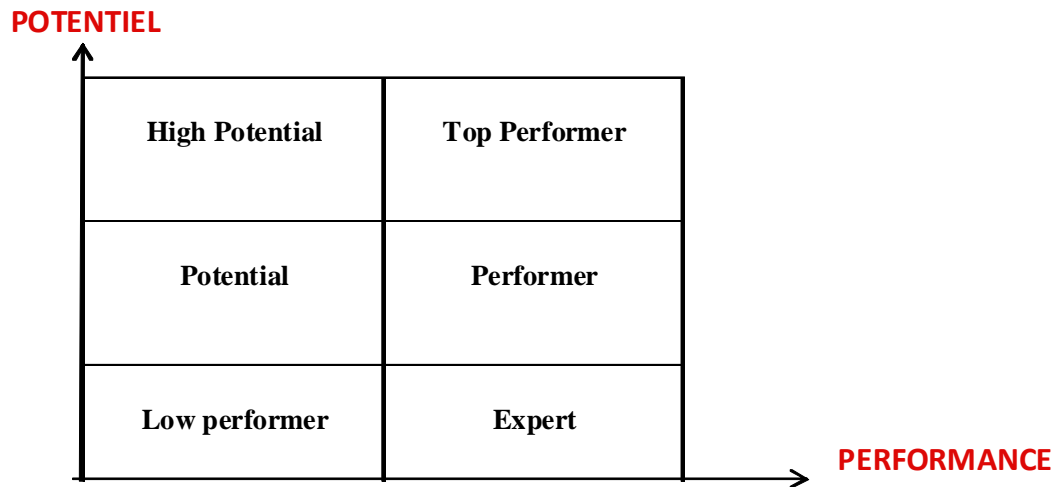
Chez **Adidas**, on retrouve en particulier, aux deux points extrêmes, les Spectateurs et les Champions qui seront particulièrement regardés et accompagnés.

Segmentation Adidas



Au sein du groupe **Pfizer**, seule entreprise américaine interviewée et bon exemple de la culture du résultat et de la performance individuelle propre aux entreprises américaines, les axes de performance et de potentiel ont également été retenus pour scanner les populations de collaborateurs. Le graphe permet d'identifier six segments. En terme d'offres RH associées à ces segments, une attention particulière est portée aux Hauts Potentiels et aux Top Performers, mais aussi aux Potentiels dont l'objectif est bien de devenir un Haut Potentiel puis un Top-Performer.

Segmentation Pfizer



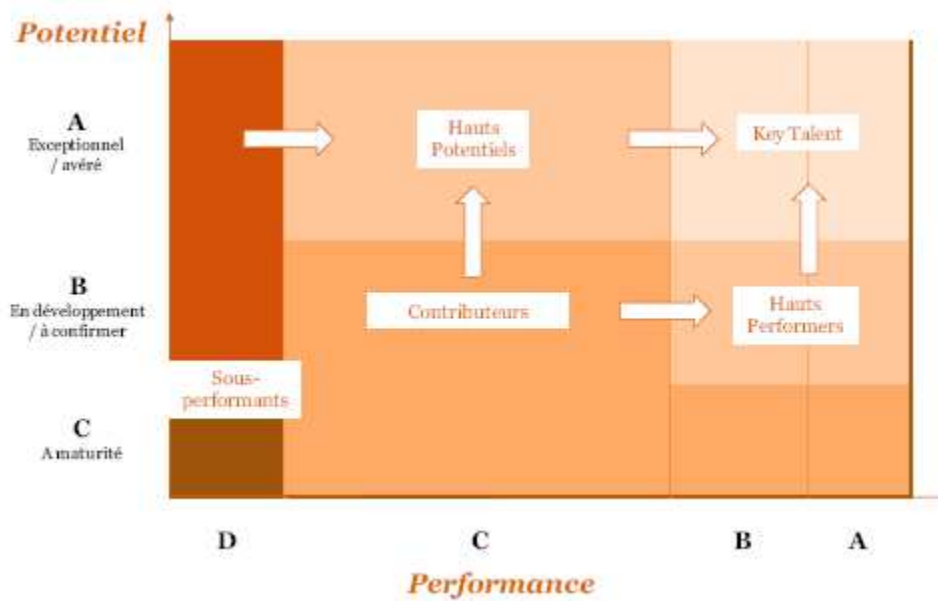
Chez **PwC**, on utilise également les deux axes « potentiel » et « performance » à des fins de gestion des talents. Bien sûr d'autres groupes de collaborateurs sont également observés, caractérisés par des variables de type grades et métier, sexe, statut cadres et non cadres.

Il est généralement constaté des positionnements de potentiels comme suit :

- Le groupe « Key Talents », qui ne devrait pas regrouper plus de 5% de la population concernée
- Les groupes « Hauts Potentiels » et « Hauts Performers » qui regroupent environ 15% de la population.

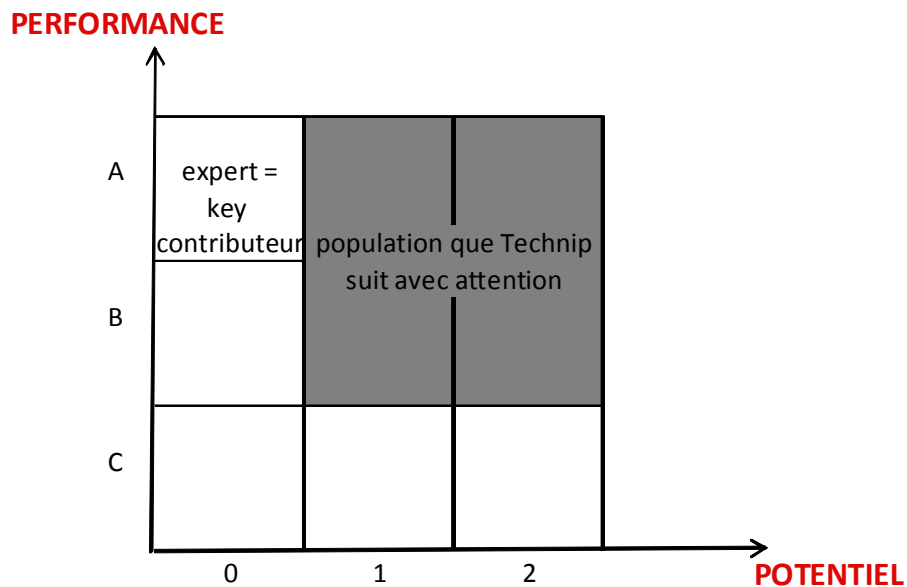
Les collaborateurs identifiés « Key talents » qui se situent dans le cadre en haut à droite présentent à la fois un grand potentiel et un haut niveau de performance. Les collaborateurs qui ont du potentiel sont généralement très performants, mais tous les collaborateurs très performants ne sont pas nécessairement à haut potentiel.

La matrice des talents (voir ci-dessous) permet donc de placer chaque collaborateur en fonction de sa performance et de son potentiel. Pour autant, afin d'en optimiser l'utilisation, il est important d'avoir une bonne compréhension des intérêts personnels de chacun. Cela facilite l'identification des plans d'actions de développement. Un intérêt supplémentaire est entre autres d'alimenter le plan de succession pour assurer la relève des dirigeants (qui ne sont pas recrutés en externe).



Chez **Technip**, on retrouve là encore le croisement des critères de potentiel et de performance qui fait surgir plusieurs segments auxquels sera appliquée une politique ciblée. Les personnes présentes dans les segments A1/A2/B1/B2 vont faire l'objet d'une observation particulièrement attentive. A1 et B1 permettent en effet de voir émerger de bons éléments qu'il faut continuer à faire évoluer, et ce, peu importe le métier et le niveau de classification car « *ce n'est pas l'organigramme qui fait l'intelligence* » (Thierry Parmentier, DRH Groupe Technip) et qu'il faut regarder en permanence où sont les talents. Qu'ils peuvent être loin du top de l'organigramme et loin dans les régions, les religions et les cultures... Le segment A2 regroupe les Top Performers et Top Potentiels. Ils sont une trentaine identifiés dans cette catégorie, depuis la mise en place de cette segmentation il y a trois ans ; en fonction de leur évolution, ils sont reconfirmés tous les ans, grâce à un point spécifique et confidentiel fait sur cette population.

Segmentation Technip



Au-delà des segments A1/A2/B1/B2, un segment très particulier regroupe la « top population » (160 personnes) qui comprend les 10 patrons de régions (ce sont de véritables « mini-Présidents » car ils managent 5 000 à 10 000 personnes et en ayant la responsabilité des résultats de leur zone), les 70 membres des CODIR de ces 10 régions, et enfin 80 grands experts. Ce segment fait l'objet d'une revue au niveau du COMEX.

Chez **Rexel Développement**, on s'intéresse essentiellement au segment des potentiels ; un indicateur pertinent pour les évaluer est l'agilité à apprendre, c'est-à-dire la capacité d'apprendre dans un autre contexte.

Au sein des effectifs de **BNP Paribas Personal Finance**, un certain nombre de sous-groupes sont identifiés et suivis de façon ciblée :

C'est notamment le cas des Talents. Dès 2006, une segmentation au sein de la population Talents a été élaborée : « les Postes Clés », « la Relève des postes clés », et le « Vivier ». Le « Vivier » regroupe aussi bien des relèves des « Postes Clés », potentiels, potentiels junior.

Il existe d'autres types de segments adressés au sein des effectifs Personal Finance: managers, nouveaux entrants, femmes, handicapés, seniors. Mais ils font l'objet d'un traitement homogène au sein du même groupe, alors que les 550 membres de la population « talents » sont traités de façon individuelle. C'est le cas des « Nouveaux entrants », des jeunes managers (prise de poste managers : programme de formation de 11 jours étalés sur 6 à 9 mois. Ainsi, on peut bien parler d'une Segmentation Valeur pour certaines populations (gestion individuelle des talents) mais aussi de Segmentations « cycle de vie » ou « profil » (gestion par segment)

Chez **Cat**, on porte attention aux « Performeurs », tous métiers et tous niveaux de postes confondus. Les Performeurs représentent 5% à 10% des collaborateurs.

Chez **Altran**, sans que l'on puisse véritablement parler de segmentation, la variable observée prioritairement est celle du métier. Ainsi, on suit notamment les populations de Consultants et Commerciaux que l'on souhaite voir se développer au travers de formation.

Chez **M6**, trois segments sont identifiés : les cadres dirigeants, les jeunes talents (pépinières de dirigeants de demain), et les talents de moins 30 ans.

Comme vu précédemment dans les différentes définitions, derrière la notion de Talents chez M6, on y met la notion d'excellence, de dépassement d'objectifs, de complétude du jeu de cartes professionnelles c'est-à-dire que les compétences comportementales, le savoir être, qui sont autant important et sans lesquelles la définition du Talent serait incomplète. Delphine Cazaux ajoute à ce propos que *« ce n'est pas parce que tu es un talent que tu peux assumer n'importe quel poste: il faut mettre les personnes à la bonne place pour que ça se passe bien. Si ça se passe mal, c'est souvent parce que la personne n'est pas à sa place »*. Un Talent est donc bien lié à un métier spécifique, et dans l'activité particulière de M6 et surtout pluridisciplinaire (nombreuses conventions collectives), ces Talents et l'entreprise peut avoir intérêt à laisser sur leur métier où ils excellent.

Un talent pour M6 peut aussi recouvrir une compétence sensible, un collaborateur difficilement remplaçable (par exemple, au sein du pôle humour).

Au sein du groupe **Orange**, plusieurs groupes de collaborateurs ont été identifiés et segmentés :

- les Orange Graduate,
- les Exécutifs et Leaders
- les Orange Experts.
- les Managers

Concernant le segment des Orange Graduate, ce programme à dimension internationale, est conçu pour attirer, recruter, développer et fidéliser de jeunes diplômés à fort potentiel, issus des meilleurs cursus internationaux (BAC+5, cursus ingénieurs et/ou management).

Il contribue au recrutement des futurs cadres dirigeants du Groupe (les futurs leaders et/ou exécutifs) et offre l'opportunité aux personnes recrutées d'évoluer rapidement vers des fonctions variées et à fortes responsabilités.

Quelques chiffres depuis la création du programme (données à fin 2011) : 514 jeunes talents ont été recrutés, représentant 43 nationalités, 53% sont ingénieurs de formation (versus business), 41% sont des femmes, 40% travaillent ou ont travaillé dans un pays qui n'est pas le leur.

Parmi les sociétés rencontrées, **Pernod Ricard** est le groupe qui se focalise le plus sur les Talents avec quatre niveaux et définitions internes différentes du Talent. En effet, historiquement de par sa croissance externe très forte, Pernod Ricard a toujours beaucoup favorisé les mobilités de poste, les expatriations et les évolutions de carrière très rapide. Il est donc facile de comprendre le focus RH particulier sur les talents de l'entreprise pour avoir en permanence un vivier de profils mobiles internationalement. Quatre catégories de Talents sont donc calibrées via les Entretiens Annuels, assortis de « meetings de calibration ». Les Ressources Humaines procèdent au préalable à la formation des managers sur la définition des

quatre niveaux de Talents afin de partager un langage commun.

Chez **SFR**, on adresse cinq grands segments dont quatre regroupent différents niveaux de Talents :

Le premier est les Evolutifs, c'est-à-dire les collaborateurs qui sont en capacité d'évoluer d'un cran dans l'année,

Le deuxième est celui des Potentiels, sont comme leur nom l'indique, le groupe des collaborateurs sur-performants que l'entreprise souhaite développer et fidéliser. Ils sont eux même répartis en trois viviers :

- les Espoirs (ils ont moins de 30 ans, ont une ancienneté assez récente, et ont besoin d'être mis en visibilité). On va observer chez eux la capacité à s'adapter et montrer leur performance,
- les Talents confirmés : ce sont des futurs directeurs et SFR va les observer sur 4 critères : vision, leadership, capacité à évoluer rapidement, performance. Chaque variable fera l'objet d'une notation, occasionnant l'obtention d'un nombre de points,
- les Hauts Potentiels : ce sont les Directeurs confirmés dont on se dit qu'ils vont encore pouvoir évoluer.

Les Piliers sont un segment qui fait l'objet d'une attention particulière car ce sont les managers clé, dont on sait qu'ils « tiennent l'organisation ».

Les Ambassadeurs sont les collaborateurs promoteurs de l'entreprise en interne et en externe. Il s'agit de collaborateurs engagés, positifs, qui sont souvent amenés à prendre la parole au nom de l'entreprise.

Chez **Cap Gemini**, 95% des effectifs sont des cadres, souvent très bien formés et très performants. Il faut donc être vigilant pour ne pas perdre les meilleurs. A ce titre, il a été défini le Career Pass, qui va du grade A au grade E, puis au grade VP. Les collaborateurs peuvent évoluer d'un grade à l'autre grâce à leur note et aussi grâce aux projets sur lesquels ils ont travaillé et sur lesquels ils ont pu démontrer leur performance. C'est le rythme avec lequel le collaborateur passe d'un grade au suivant, qui détermine si on est en présence d'un collaborateur "Fast Tracker", d'un "On Track" ou d'un "Below Track". Concrètement, le timing idéal pour franchir un grade est de 3 ans. Si le collaborateur réussit en deux ans, il est un Fast Tracker. S'il réussit en quatre ans, il est Below Tracker.

Au-delà des Fast Tracker, Cap Gemini regarde de près un deuxième segment connexe, les « Key People » qui sont des seniors parvenus au niveau C ou D, dont on sait qu'ils auront des difficultés à évoluer encore en terme de potentiel, mais qui représentent des compétences précieuses pour la firme. Contrairement à la majorité des entreprises, des dispositifs spécifiques sont prévus pour chacune de ces deux cibles, de façon assumée et communiquée.

Chez **Air Liquide**, les collaborateurs sont très attachés à leur entreprise, il y a très peu de turnover donc les futurs patrons de filiale doivent provenir des équipes internes : c'est l'enjeu de la gestion des Hauts Potentiels. En plus du segment des Experts très important pour Air Liquide et que nous avons abordé plus haut, le segment des hauts Potentiels est géré de manière confidentielle: ils sont 400 dans le monde et ces collaborateurs sont repérés assez vite, le plus souvent au cours de l'exercice du deuxième poste, donc classiquement 3 ans après leur arrivée chez Air Liquide comme jeunes diplômés.

Chez **Air France**, la mise en place récente d'un plan de départ volontaire sera suivie d'une vaste restructuration et réaffectation des ressources disponibles sur les postes clé. La bonne connaissance des forces en présence sera cruciale dans ce vaste « jeu de chaises musicales ». Les approches segmentées n'existent que pour les populations de cadres.

Quatre groupes sont suivis avec une attention particulière :

- les jeunes cadres qui sont obligatoirement recrutés avec un niveau de formation Bac +5 et essentiellement issus d'écoles d'ingénieurs,
- les cadres supérieurs,
- les cadres dirigeants,
- les promotions cadres qui sont les cadres anciennement agents de maîtrise issus de la promotion interne.

Autres types de segments rencontrés

Chez **Cat**, on a pu rencontrer l'exemple d'un tout autre type de segment qui fait l'objet d'observation particulière. Il s'agit des personnes victimes de la pénibilité qui est définie par la loi selon 10 critères de pénibilité. L'évaluation chez Cat est faite sur les 9 critères rencontrés au sein de l'entreprise parmi les 10 critères identifiés par la loi. « Un crédit de points » initial depuis cette démarche a été attribué aux collaborateurs concernés par cette situation. Le crédit est décompté avec le temps, avec, en cible, un changement de métier (pour un métier « non pénible ») quand le crédit approche de zéro. En amont, le collaborateur est pris en charge pour le préparer à ce changement de métier, et le collaborateur rentre alors dans un processus préalable d'entretien, de recherche de poste et de formation.

Au sein de **Sagem Défense Sécurité**, c'est au contraire un grand nombre de segments qui a vu le jour au-delà des segments d'Experts et de Hauts Potentiels qui sont plus particulièrement abordés dans cette partie du mémoire. Sept segments sont particulièrement observés :

- les Managers
- les Experts : reconnu pour leur savoir-faire
- les Green belt et Black belt : sorte de consultants internes travaillant sur l'amélioration des processus
- les Hauts potentiels
- les Projets Continus : salariés qui doivent accompagner les évolutions de l'organisation
- les Seniors
- les Femmes

Ces segments (hors Seniors et Femmes) représentent 10 à 15% de l'effectif global, et l'approche RH les concernant est très structurée sachant que le reste des effectifs est traité de façon uniforme. L'entreprise assume le fait de ne pas adresser tous les collaborateurs au même moment « *On ne peut pas gérer 60 000 personnes (groupe SAFRAN) tous au même moment* ». En outre les critères de ciblage évoluent dans le temps et en fonction de l'organisation. Par exemple, les segments des experts et des "projets continus" sont des segments récemment créés. D'autres pourront surgir demain.

II.4.2. Les offres RH associées aux segments

Comme nous venons de le décrire, les cibles qui font le plus systématiquement l'objet de détection et de ciblage, sont celles des Experts d'une part, et des Talents d'autre part dont la définition varie beaucoup selon l'entreprise. Leur sont adressés des dispositifs RH souvent très différents du commun des mortels, qui activent différents leviers que sont la rémunération, la formation, la reconnaissance et visibilité, ou encore la mobilité, notamment à l'international.

La rémunération

Bien évidemment, la rémunération est le levier le plus pragmatique à activer, même si dans les Global Survey, on voit souvent apparaître que la rémunération arrive en deuxième position d'importance après l'intérêt de la fonction et/ou des projets.

Au sein des effectifs de **BNP Paribas Personal Finance**, les Talents identifiés sont suivis par des gestionnaires RH dédiés et se voient offrir une attention particulière aux Augmentations Individuelles et au suivi de leur évolution salariale. Concernant la cible des femmes, qui est aussi un segment à part entière chez BNP Paribas, une augmentation est systématique dans les trois ans du retour d'un congé maternité, quelle que soit la performance. Cette mesure fait beaucoup de sens d'un point de vue RSE même si on peut se poser la question de la promotion d'une femme cadre de direction plus pour son sexe que pour ses compétences.

Chez **Orange**, l'intégration des Orange Graduate se fait notamment au travers d'un package de rémunération attractif, et d'une augmentation ensuite plus substantielle par rapport aux autres populations (bien évidemment, si leurs niveaux de performance sont supérieurs à la moyenne, c'est à dire « très satisfaisant à exceptionnel », ce à quoi on s'attend).

Les Fast Trackers de **Cap Gemini** se voient aussi proposer des augmentations sur un rythme plus rapide que les autres collaborateurs.

Chez **Air Liquide**, le segment des Hauts Potentiels (environ 400 dans le monde) et les niveaux A (exceptionnel), B (bon) et C (contributeur) sont augmentés en fonction de leur performance, de leur salaire de départ et de leur positionnement par rapport au marché (Etudes Hay). Chez Air Liquide, « on ne rémunère pas le potentiel ». Mais les membres du groupe A sont tous augmentés chaque année même si leur rémunération se situe déjà dans le quartile haut du marché.

Toujours chez Air liquide, les experts sont augmentés quand ils passent dans une catégorie supérieure (Expert - senior Expert - Fellow - senior Fellow). En effet, il n'y a pas de budget alloué spécialement pour la population d'experts mais à chaque fois que l'expert est reconnu au niveau du dessus et donc légitime pour passer à un niveau supérieur dans la « Career Ladder », il reçoit une augmentation en ligne avec son niveau atteint.

Pour le groupe des "performeurs" **Technip** (il regroupe les segments A1, A2, B1, B2, la Top Population et les experts), les augmentations individuelles se trouvent aussi au-dessus de la moyenne, et aussi ils bénéficient d'un plan « cash collectif » (un pourcentage du salaire est obtenu en bonus tous les trois ans, si les objectifs sont dépassés trois ans de suite).

Les stocks options ou actions gratuites

Les augmentations salariales individuelles sont souvent limitées par les grilles de salaire, les études de marché et les enveloppes globales même si les segments clés s'en voient rétribués une large proportion. Par ailleurs, les stock-options sont depuis toujours envisagées pour retenir une personne-clé, dont le départ pourrait mettre en péril l'entreprise : l'actionnariat salarié sert d'outil de fidélisation, permet donc une plus grande marge de manœuvre et représente le prix à payer pour la rareté des talents alors que les dirigeants ordinaires se contentent de «simples hauts salaires». C'est ce que l'on a observé au sein des groupes M6, Pernod Ricard, BNP et Technip.

Chez **M6**, le segment 1 que regroupe les cadres dirigeants reçoit des actions gratuites, et bénéficient d'une retraite par capitalisation.

Chez **Pernod Ricard**, les Talents reçoivent également des Stock-Options et Actions Gratuites mais cette gratification ne concerne que 4% des effectifs, soit une petite partie des Talents que l'on veut vraiment différencier.

Au sein de **BNP Paribas Personal Finance**, les Talents identifiés se voient offrir l'attribution d'actions gratuites, ce qui est également le cas pour le groupe des "performeurs" Technip qui reçoivent des actions gratuites ou des stock-options.

La mobilité ou parcours de carrière ou projets/missions valorisantes

Que ce soit des changements de poste régulier, des évolutions de fonction, des changements de métiers, de l'expatriation ou des missions de quelques mois sur des projets valorisants à forte valeur ajoutée, la mobilité au sens large est une offre RH qui est gagnant-gagnant à la fois pour l'entreprise qui s'assure de la performance, que pour le collaborateur qui se développe et enrichit son employabilité et sa valeur sur le marché de l'emploi. Pratiquement toutes les entreprises assurent donc de la mobilité au sens large pour les segments qui contribuent très fortement à la rentabilité de l'entreprise.

Adidas offre des programmes d'actions ciblées pour les « Champions », qui répondent à leurs attentes, et vont principalement s'articuler autour de mobilités nationales ou internationales. Le nombre de collaborateurs qui ont bénéficié d'une mobilité est un sujet d'intérêt majeur pour la Direction Générale, au point où ce KPI est suivi en CODIR.

Chez **Rexel Développement**, la mobilité des Potentiels sert essentiellement les plans de succession de l'entreprise, ces derniers existant depuis dix ans. Mais tandis qu'il s'agissait au démarrage d'un exercice assez aléatoire (« *qui pourrait remplacer qui et dans quel délai ?* »), il a fallu, pour accompagner le fort développement de l'entreprise, être davantage dans le prospectif et la prévision, pour que la relève soit prête dans le temps imparti, d'où l'apparition du cluster de Potentiels.

Sur la cible des Performers de **CAT**, qui peuvent venir de tous métiers et qui ont des niveaux de responsabilités très divers, la direction des ressources humaines propose au salarié de la

mobilité en fonction des futures opportunités de postes, et en fonction des prochaines étapes possibles, elle prépare le candidat en lui proposant des formations, par exemple au management d'équipe.

Chez **M6**, pour les collaborateurs du segment des jeunes talents et particulièrement pour ceux qui ont été repéré et validé par le PDG, Nicolas de Tavernost, lors de petit déjeuner mensuel et réservé à une vingtaine de collaborateurs chaque fois, la DRH procède à des mouvements de "plug and play" pour favoriser la mobilité. En effet, elle avance que "la connaissance des gens c'est ce qu'il y a de plus important" et ce préalable permet de promouvoir auprès d'un manager M6 un jeune talent, pas forcément issu du métier, mais en argumentant sur le fait : *« Il a été repéré par Nicolas »*.

Chez **Orange**, toujours sur le segment étudié des Orange Graduate, faire partie de ce programme offre la possibilité d'occuper deux à trois postes différents en cinq ans, avec des opportunités de mobilité internationale et un objectif d'évoluer à travers différents métiers (marketing, finance, etc.). Ils ont également droit à un suivi et à un accompagnement au travers de conseils carrière personnalisés, un mentor (une personne plus sénior, qui va aider à comprendre les rouages de l'entreprise), et un parrain (un Orange Graduate plus senior), à une mise en visibilité dans le cadre du dispositif de Talent Management Groupe.

Pour le groupe **Pernod Ricard**, nous avons vu que quatre catégories de talents sont suivis. Un travail de pondération des postes par la direction des ressources humaines permet de favoriser les passerelles entre deux métiers différents de même poids (« lateral move »). Il faut dire que, talents ou pas, la moyenne d'ancienneté est de dix-sept ans d'où importance de développer la capacité à se projeter dans un autre format de poste. Historiquement, de par sa croissance externe très forte, Pernod Ricard a toujours beaucoup favorisé les mobilités de poste, les expatriations et les évolutions de carrière très rapide. Il est donc facile de comprendre le focus RH particulier sur les talents de l'entreprise pour avoir en permanence un vivier de profils mobiles internationalement. Depuis un récent ralentissement de leur acquisition, Pernod Ricard favorise aussi les « lateral move » car il y a moins de « promotional move » possible. Rappelons au passage que l'esprit entreprendre est dans les valeurs de Pernod Ricard.

Chez **Air Liquide**, la mobilité est un axe majeur des programmes de développement des différents segments ; en effet, la mobilité « fait partie de l'ADN » de l'entreprise. Air Liquide a d'ailleurs remporté récemment le trophée du Capital humain sur la Mobilité (La Tribune). Beaucoup de mobilités interviennent, au-delà des populations de Hauts Potentiels : environ 500 personnes changent de poste en France tous les ans (mobilité horizontale, verticale, vers d'autres métiers avec des formations in situ que ce soit avec le support de tuteur ou de parrain). Les Hauts Potentiels d'Air Liquide changent de poste tous les 3 ans. Ils peuvent aussi mener des missions tous les 18 mois sur des sujets stratégiques, proche du Comex.

Chez **Technip**, la Top Population bénéficie de mobilités importantes qui sont toutes décidées et/ou validées par le COMEX. Concernant les Experts, le levier actionné prioritairement est justement celui de la mobilité, afin notamment de les faire résider dans des pays « coffre-fort » que ce soit en Europe ou USA, *« car l'Asie est une passoire et si on y met trop de savoir, on se les fait piquer ! »*.

Les Fast Trackers de **Cap Gemini** se voient proposer des perspectives d'évolution vers des projets d'envergure ou à l'international.

Chez **Sagem**, les segments sont accompagnés par un support RH dédié. Cette personne qui a une vision transverse sur chacun des segments favorise la gestion de proximité et peut proposer des dispositifs adaptés, regroupant notamment des formations et des parcours de carrière.

La formation et le développement

Chez **Altran**, on suit les populations de Consultants et de Commerciaux pour lesquelles sont identifiés des besoins de développement. Aussi les plans d'actions vont essentiellement tourner autour de dispositifs de formation, dont la construction se verra facilitée par un référentiel métiers nouvellement créé et qui est en train d'être déployé.

Chez **PwC**, les « Key talents » rejoignent un programme international de formation et de développement appelé MyWay sur le principe ouvert seulement aux collaborateurs « cooptables » Associés (Partners) un jour.

Au sein du groupe **Accor**, 15% des collaborateurs sont cadres seulement et la majorité des collaborateurs rentrent dans l'entreprise avec un Bac Pro ou un BEP. Pour devenir les directeurs d'hôtel de demain, Accor doit développer les « bons à potentiels » et comme le dit le DRH : « *Les bons ne doivent pas échapper au tamis pour qu'on développe leur potentiel et qu'ils aient envie de rester travailler chez Accor* ». Pour atteindre ce but, les personnes à Potentiel se voient offrir deux axes de développement majeurs que sont l'expatriation et une progression via des formations pour les aider à franchir des caps. A cet effet, l'université ACCOR a été développée pour former les collaborateurs grâce à des intervenants internes et externes.

Chez **Kraft Foods**, c'est le « cycle de vie » dans l'entreprise qui motive l'approche par programmes spécifiques. Un exemple en est le Programme Emboarding qui concerne les nouveaux entrants (entre 0-6 mois). Il existe aussi un programme de formation spécifique pour les collaborateurs qui passent du terrain au siège, ou encore pour ceux qui changent de service.

Chez **M6**, les jeunes talents sont sélectionnés pour participer au séminaire 2.0, qui se tient une à deux fois par an. 30 personnes sont réunies et doivent présenter leur parcours et histoire personnelle devant les membres du directoire, au fur et à mesure d'un tirage aléatoire de la photo des participants. Ils sont ensuite invités à des workshops de six personnes, animés par un membre du COMEX, au cours desquels il s'agit de réagir et donner son avis sur un thème important pour l'avenir de l'entreprise. Là encore, c'est l'occasion pour le collaborateur « jeune talent » de montrer ses points de forces et son potentiel, et pour l'entreprise de l'évaluer hors de sa zone de confort. On voit ici que, au-delà du développement important que reçoit le jeune talent au travers de cette expérience forte, elle permet de montrer à la direction des ressources humaines ce que ces jeunes talents « *ont dans le ventre* » et repérer ceux qui sortent du lot.

Pour ce qui est du troisième segment de « Talents de plus de 30 ans », M6 leur offre une formation élitiste "Global Manager" de trois fois trois jours avec un travail de développement personnel (moi en tant qu'individu), sur le développement du travail en équipe et enfin sur l'entreprise. Ces sessions sont animées par des intervenants externes et des membres du directoire qui investissent leur temps dans ces programmes depuis trois ans. Comme effets secondaires positifs, M6 commence à voir apparaître des « promos internes » qui renforcent le sentiment d'appartenance.

Au sein du groupe **Orange**, les populations Leaders et Exécutifs (postes de top management) se voient quant à eux proposer des programmes de développement spécifique collectif et individuel, qui s'appuient notamment sur les ressources et le savoir-faire de l'université interne : Orange Campus.

Chez **Air Liquide**, le segment Haut Potentiel ayant une performance A, c'est-à-dire exceptionnelle, a aussi accès à des modules dédiés de l'université interne avec des formations spécifiques de management.

Les Talents de **Pernod Ricard** bénéficient de formations sur mesure, délivrées par l'université d'entreprise (Fontainebleau).

Chez **SFR**, des Talents Programs spécifiques vont ensuite être élaborés et déployés pour chaque vivier de potentiels, avec 2 objectifs essentiels : le développement et la rétention. Les Talents confirmés sont quant à eux a priori déjà sur-performants, orientés résultats, très agiles, ils ont une vision claire des enjeux et des perspectives de l'entreprise ; les programmes destinés à cette cible mettront ainsi davantage l'accent sur du développement personnel, pour leur permettre d'avoir les capacités de poursuivre leur progression et de devenir dirigeant ; il s'agit d'actions d'assessment (prendre conscience de ce qu'ils sont, bilan de compétences), de développement du leadership, du rayonnement, car leurs compétences ne sont pas remises en cause. Concernant le groupe de Hauts Potentiels, ils bénéficient d'un programme ad-hoc construit avec l'Insead, sous forme de Learning expéditions ; ces sessions de quelques jours qui s'étalent sur 1 an, tentent d'apporter tout ce sans quoi « un dirigeant n'est pas un dirigeant complet » : vision, ouvertures, technologie, nouvelles approches organisationnelles, méthodes innovantes etc.

Chez **Cap Gemini**, les Fast Trackers, qui doivent se sentir valorisés et reconnus dans leur statut (à des fins de fidélisation) sont mobilisés sur des programmes de formation et de développement HiPo dédiés. Ces programmes sont dispensés sous forme de cycles et délivrés par l'université interne. En fonction des grades de la Career Pass, les formations sont adaptées et plus le grade est élevé, plus les compétences qui sont travaillées relèvent de soft-skills. Concernant les Key People, ils sont valorisés en ayant accès à des formations prestigieuses et onéreuses. En outre, pour cette cible, l'affectation sur des projets très innovants sera aussi privilégiée.

Chez **Air France**, à chaque segment correspond un panel d'offres RH, autre autres, en terme de « boîte à formation ». En particulier, le groupe des jeunes cadres est accompagné par un programme ad-hoc tout au long d'un premier cycle dans l'entreprise de 4 ans.

Chez **Technip**, pour les Top Potentiels (environ 100 Top Potentiels/an), un programme de leadership dénommé « Leading Edge » au sein de Technip University rassemble les futurs leaders en provenance des quatre coins du monde pendant deux fois une semaine, incluant une intervention du COMEX (programme annuel de leadership dispensé à 100 potentiels).

La visibilité

Chez **M6**, propre à son savoir-faire en télé-réalité, on offre la possibilité aux jeunes talents de « se frotter » aux grands de l'entreprise comme Nicolas de Tavernost qui profite de ces moments pour rencontrer et découvrir les Talents repérés par la direction des ressources humaines. Ces petits déjeuners mensuels de vingt personnes incluent quelques talents « noyés » parmi d'autres collaborateurs afin que l'exercice reste confidentiel. Différents critères informels seront observés (respect des horaires, style vestimentaire, préparation à l'exercice le cas échéant, résistance au stress...) et permettront de se forger une idée supplémentaire sur ces Talents. Par ailleurs, le segment des cadres dirigeants rejoint un CODIR ou COMEX, et obtiennent ainsi plus de visibilité.

Chez **SFR**, la population des Espoirs revêt un enjeu majeur de visibilité, plus que de développement de compétences en tant que tel ; on parle ici de donner les moyens à ces jeunes embauchés de donner à voir, de démontrer ; il s'agit donc de visibilité, de développement de réseaux et d'intégration à des communautés. Par exemple, les Espoirs font notamment l'objet d'une politique de mentoring : un mentor membre d'un CODIR est chargé d'accompagner l'Espoir en vue de lui faire profiter de retours d'expérience et nouer du réseau. Les Espoirs seront également sollicités dans le cadre de méthodologie de co-développement : il s'agit de faire travailler ensemble 8 personnes avec un coach externe sur une problématique d'entreprise donnée. Cet outil permet notamment, du point de vue de l'Espoir, de networker, d'autant qu'est invité un Directeur qui fera un retour d'expérience.

Chez **Air Liquide**, tous les Experts mondiaux sont regroupés une fois par an, parfois par région ou par pays en fonction du budget. L'entreprise investit ainsi sur le renforcement de l'idée de communauté et sur la visibilité de ceux reconnus internationalement par leurs pairs et même à l'extérieur de l'entreprise.

Les rewards

Lors de nos entretiens avec les DRH de diverses entreprises, nous n'avons rencontré qu'un seul exemple de société investissant sur les « rewards » publiques comme différenciation des collaborateurs clés. On ne s'étonnera pas de voir que c'est une entreprise américaine, Pfizer. A l'équivalence d'une cérémonie des Oscars, un club des Top Performers a été créé avec l'organisation d'une cérémonie annuelle au cours de laquelle des remises de prix, un upgrade de la voiture et des voyages haut de gamme sont attribués à ce segment.

Autres offres différenciées

On peut citer quelques rares exemples de différenciation autres que celles développés ci-dessus : nous avons remarqué que presque tous les cadres dirigeants chez M6 ont un temps partiel.

II.5. Quels facteurs clés de succès de la segmentation des salariés ?

Qu'est ce qui en pratique, va permettre, une fois que les différents éléments précédemment présentés seront déployés, à la segmentation de fonctionner, c'est à dire, que les talents ou hauts potentiels cibles de ces segmentations soient correctement identifiés, que les politiques et offres RH mises en œuvre pour les populations segmentées, quelles qu'elles soient, soient attractives et répondent à l'objectif commun de ces entreprises : garder leurs ressources clés et de maintenir un fort taux d'engagement ?

Commençons en introduction par rappeler ce qui communément en termes de gestion des ressources humaines, différencie un Talent d'un Haut Potentiel

Le potentiel dans les entreprises correspond à une dimension globale, une intégration à la norme sociale, aux valeurs exprimées par l'entreprise dans laquelle le potentiel s'exprime. Le potentiel correspond à une capacité à évoluer dans l'organisation au poste au moins supérieur au poste actuel et en principe avec une visibilité sur un deuxième poste au-delà de celui-ci.

Le talent apparait plus ciblé. On le reconnaît à sa mise en œuvre immédiate, répondant à un besoin ciblé, à une utilisation particulière par l'entreprise.

Dans le mode de gestion, alors que le potentiel est évalué puis reconnu, le talent est reconnu et attendu. Il semble acquis. On ne parle pas d'évaluation des talents. On achète, on repère éventuellement un talent et, on le travaille, mais on ne l'évalue pas comme si sa particularité en faisait quelque chose d'unique et donc non mesurable dans les standards habituels. Une des conséquences sera que lorsqu'on parle de potentiel, on entrera plutôt dans une logique interne à une entreprise alors que lorsqu'on évoquera les talents on sera dans une logique externe.

Le potentiel sera ainsi plus spécifique à une entreprise. Dans le même temps, il est plus théorique et ne se mesure pas directement. Le talent sera lui visible quel que soit le type d'entreprise et identifié hors du contexte de celle-ci.

Les recherches bibliographiques présentées dans la première partie de ce mémoire, mettaient en avant quatre facteurs clés de succès qui semblaient indispensables à une démarche réussie de segmentation : le support du corps exécutif, la coopération interdépartementale : l'articulation management / RH, l'importance de bien choisir ses paramètres de segmentation, et enfin, d'utiliser principalement les trois leviers d'individualisation que sont la rémunération, le développement personnel et professionnel et la gestion du temps de travail.

Examinons donc si parmi les 18 entretiens menés, on retrouve ces mêmes facteurs clés de succès, qu'on pourra donc définir comme des dénominateurs communs d'un processus de segmentation réussie. Si d'autres se dégagent, nous chercherons à déterminer s'il s'agit de facteurs clés de succès propres à l'organisation en raison de sa culture ou de sa structure et non transposables, ou si au contraire on pourrait les appeler « best practice » et s'en servir comme exemple auprès d'autres entreprises.

II.5.1. Le support du corps Exécutif

Il semble évident et incontournable au fil des entretiens réalisés qu'aucune démarche de segmentation des collaborateurs ne peut être réussie sans que ce projet ne soit soutenu par le corps exécutif (la présidence, ou la direction générale, le comité exécutif ou de direction).

Chez **M6** par exemple, les talents détectés par la DRH sont ensuite « présentés » de manière informelle et cachée (dans le cadre d'un petit déjeuner) à N. de Tavernot qui va directement valider et soutenir les « candidats » ou les écarter. Les talents soutenus par lui, se verront directement intégrés auprès de départements et de directeurs qui accueilleront avec bienveillance, le collaborateur ainsi « labellisé » par le président

Sans s'arrêter à cet exemple atypique, nous avons constaté de manière globale que la segmentation s'inscrit généralement dans un projet d'entreprise décidé au niveau le plus haut du corps exécutif.

II.5.2. Une coopération interdépartementale

Dans les très grosses structures, il apparaît difficilement envisageable qu'une segmentation réussie qui regroupera un nombre de collaborateurs présentant de manière homogène des critères spécifiques, puisse être le fruit du seul travail de l'équipe RH. Plus particulièrement s'agissant des paramètres basés sur la performance.

En effet, c'est très souvent par le biais des entretiens annuels d'évaluation qui sont réalisés par les managers de proximité, que les talents ou hauts potentiels sont identifiés. Il est important pour cela que l'ensemble des managers « s'entendent » par la mise en place d'un langage commun, sur les définitions et les critères qui les conduiront à qualifier l'un de leurs collaborateurs comme entrant dans l'un des segments. C'est le cas par exemple au sein du groupe Pernod Ricard où avant toute calibration, les managers sont formés sur le partage d'un langage commun et la définition de la notion de talent.

Cette configuration a été constatée dans 17 des 18 entreprises rencontrées. Elle peut donc être considérée comme un facteur clé de succès dénominateur commun d'une segmentation réussie.

II.5.3. Le choix de paramètres pertinents et utiles

La bibliographie nous a permis de nous apercevoir que de multiples paramètres ou « metrics » de segmentation existent et peuvent aboutir à la création d'un nombre indéfini de segments. Paramètres relatifs au style de vie, à l'expertise, au genre (hommes ou femmes), l'ancienneté, la séniorité et bien entendu à la performance ou les compétences. Tous sont-ils utiles et pertinents ou pourraient-ils l'être ?

Tant les exemples de la bibliographie présentés en première partie de notre étude, que ceux

tirés des entretiens, nous conduisent à en déduire que presque tous les metrics peuvent être pertinents et utiles en fonction de l'intention dont l'entreprise a prévu de se lancer dans une démarche de segmentation. Beaucoup d'entreprises encore se limitent à l'intention de gérer les meilleurs de leurs collaborateurs en orientant leur politique et donc leurs offres RH dans l'intention d'attirer et de conserver les plus forts contributeurs à leur performance économique. C'est le cas pour les 18 entreprises que nous avons interviewées. Logique dans ce cas que les paramètres les plus pertinents et les plus utiles pour répondre à cet objectif soient ceux basés sur les performances, et/ou compétences.

On pourrait pousser plus loin l'exercice et imaginer que sans perdre de vue cet objectif de segmentation par « l'excellence », on affine davantage nos segments en ajoutant à ces critères principaux, des critères accessoires liés à l'âge, le sexe, voire la nationalité. La montée en puissance des politiques non discriminatoires limitent les découpes de population basées sur ces critères.

Pourtant c'est encore le cas indirectement puisque certaines entreprises, comme Air France par exemple ont un segment « jeunes cadres » réservés aux jeunes diplômés tout juste sortis d'écoles prestigieuses, et qui font leurs premiers pas dans la vie active. Indirectement le critère de l'âge est pris en compte puisqu'on peut présupposer en tout logique, que 99% des personnes qui entrent dans ce segment ont entre 25 et 30 ans.

Voire même, certains des critères sont utilisées à des fins de discriminations positives ou de luttes contre les discriminations : Pwc par exemple proposent à ses cadres supérieurs femmes des parcours de management au féminin destinés à mettre plus à l'aise dans leur rôle de managers, les femmes qui évoluent principalement dans un monde masculin, et leur donner ainsi autant de chances qu'aux cadres hommes de gravir les échelons de la compagnie.

On l'a compris, tous les paramètres peuvent s'avérer de facto utiles et pertinents dès lors qu'ils répondent à l'objectif recherché par l'entreprise qui les choisit dans le cadre d'une politique de segmentation. Aussi plus que le seul choix du ou de paramètres pertinents, c'est la parfaite adéquation entre les paramètres et le but recherché qui seront un facteur clé de succès.

II.5.4. Les bons leviers d'individualisation

La bibliographie évoque trois leviers principaux d'individualisation des politiques ressources humaines dans le cadre d'une segmentation : la rémunération, le développement personnel et professionnel, et la gestion du temps de travail. Qu'en est-il dans la pratique ?

La rémunération

Toutes les entreprises interrogées qui pratiquent la segmentation, le font essentiellement pour des populations à forte valeur ajoutée : les hauts potentiels ou les talents. La rémunération est donc un élément clé des offres RH qui leur sont proposées, ces populations fortement et directement contributives de la performance économique de l'entreprise étant généralement conscientes de leur forte employabilité, hautement qualifiées et donc en attente de rémunérations attractives.

Toutes ces entreprises ont donc compris l'intérêt de « gâter » ces segments et ont mis en place des packages de rémunérations importants assortis d'accessoires divers.

BNP Paribas Personal Finance porte par exemple une attention particulière aux augmentations individuelles et attribue des actions gratuitement. Orange accorde des augmentations plus substantielles qu'aux autres collaborateurs, quand Cap Gemini de son côté accélère le rythme des augmentations.

Air liquide augmente systématiquement ses meilleurs performers même si certains d'entre eux ont déjà des salaires élevés par rapport au marché.

Technip accorde des augmentations supérieures à la moyenne et distribuent des actions ou stocks options gratuitement, tout comme chez M6 ou Pernod Ricard.

A cela, on peut ajouter comme chez Air France, des accessoires de rémunération (véhicule de fonctions dont le standing varie selon le grade) qui augmentent en nombre et en « niveau de prestations » pour les segments les plus performants.

La conclusion sur cet aspect est qu'indéniablement, la rémunération est un facteur clé de succès d'une politique d'individualisation que toutes les entreprises segmentant leur population sur des critères liés à la performance, ont perçu et appliquent.

Le développement personnel et professionnel

S'agissant du développement professionnel, comme pour la rémunération, les exemples tirés de nos interviews sont nombreux. Chez tous, on retrouve : un accès privilégié à certains programmes de formation (**BNP Paribas Personal Finance, CAT, Air France**), des journées d'intégration sur mesure (**Orange**), des perspectives d'évolution sur des projets d'envergure (**Cap Gemini**) ou à dimensions internationales (**Cap Gemini, Adidas, CAT, Air Liquide, Technip**). Chez d'autres le développement professionnel est même le levier principal avant même la rémunération : C'est pour **PwC** (avec son programme de formation et de développement MyWay), chez Accor qui comme d'autres grands groupes a développé sa propre université, chez **Kraft foods** avec son programme Emboarding.

Ce levier est donc un facteur clé de succès lui aussi évident, les entreprises trouvant également leur intérêt à développer les compétences, entretenir l'engagement et conserver les populations fortement contributives.

La frontière entre le développement personnel et professionnel n'est pas toujours claire et nette lorsqu'on observe les pratiques des entreprises dans la gestion de leurs différents « segments ». Qu'entend-t-on par développement personnel ?

La notion de développement personnel peut tour à tour renvoyer à des techniques de coaching, ou de connaissance de soi, d'amélioration de la qualité de la vie, de réalisation de ses aspirations. Ainsi, pour la revue *Sciences humaines*, "les techniques de développement personnel visent à la transformation de soi: soit pour se défaire de certains aspects

pathologiques (phobie, anxiété, déprime, timidité), soit pour améliorer ses performances (mieux communiquer, gérer son temps, s'affirmer).

Les entreprises interviewées mêlent souvent développement personnel et professionnel dans leurs offres. Ainsi aux programmes de formation, sont souvent associés des suivis individualisés sous forme de coaching (Les Espoirs de chez SFR sont accompagnés par un coach externe dans le cadre de la méthodologie du co-développement, tout comme les Talents confirmés bénéficieront d'actions d'assessment intégrant des bilans de compétence)

Le développement personnel peut également être associé à la notion de valorisation des collaborateurs du segment tout comme le fait Pfizer qui remet officiellement tous les ans des prix à ses tops performers.

La gestion du temps de travail

Sur ce point, sans doute parce que la segmentation quasi exclusivement pratiquée dans les entreprises rencontrées concerne les hauts potentiels et les talents, c'est à dire les collaborateurs à fort investissement de ressources temps, peu d'offres d'individualisation concernent la gestion du temps de travail.

M6 a la particularité d'avoir la plupart de ses cadres dirigeants qui bénéficient d'un temps partiel. Mais n'est ce justement pas lié à la spécificité de son secteur d'activité ? Il n'est en effet pas rare que les journalistes soient multi casquettes et exercent dans le même temps des fonctions de présentateurs/commentateurs, écrivains ou journalistes radio/presse.

Les autres mesures relatives à la gestion du temps de travail qui se répandent aujourd'hui dans les entreprises (développement du télé travail, planification des réunions sur des créneaux horaires définis et limitatifs : chez **PwC** par exemple) ne constituent en rien des leviers d'individualisation mais davantage des mesures destinées à réduire des situations d'inégalités, ou susceptibles de créer des discriminations (entre les hommes et les femmes par exemple). Elles s'adressent à l'ensemble des salariés sans distinction de segment prédéfini.

II.5.5. D'autres facteurs clés de succès ?

Les entretiens nous ont-ils permis de mettre en avant d'autres facteurs clés de succès que ceux que nous venons de passer en revue ?

La connaissance des individus

Nous avons été surpris au cours de nos entretiens, d'entendre à plusieurs reprises (notamment chez M6 et SFR) la part que l'intuition du manager ou du DRH pouvait occuper dans la détection des talents ou hauts potentiels en plus des outils plus « rationnels » traditionnellement utilisés.

Les discussions nous ont permis de comprendre que l'intuition n'en était pas tant une, mais plutôt une excellente connaissance de chacun des individus de l'organisation, incluant leur

parcours, leur formation, leurs attentes, leurs vies, leur dimension psychologique.

Très concrètement, la connaissance des collaborateurs se traduit par un contact terrain, une observation au quotidien du salarié sur son poste de travail, dans son environnement, au sein de son équipe pas seulement au niveau des dimensions purement techniques ou professionnelles au sens de compétences, mais également dans la manière dont il participe de façon générale à la vie de l'entreprise, se sociabilise avec les autres, échange, communique, s'exprime.

Ainsi donc, qu'il s'agisse d'une grosse PME ou d'un grand groupe, la connaissance individuelle de leurs collaborateurs par les managers ou DRH peut être qualifiée de facteur clé de succès à part entière.

Par effet miroir des facteurs clés de succès, nos différents échanges nous ont également permis de prendre conscience qu'un certain nombre d'éléments limite les parallèles pratiques établis entre le CRM et l'ERM et nous conduisent à penser que le développement de cette gestion des ressources humaines par l'individualisation de l'offre pourquoi pas à « grande échelle » prendra encore quelques années et restera assortie de conditions.

II.6. Quelles sont les freins aux mises en pratiques en GRH des outils de marketing client ?

Jusqu'à ce stade de notre étude, les conclusions issues de la question principale qui se posait à nous, à savoir : CRM/ERM analogie conceptuelle ou réalité constatée, nous ont toutes conduites à considérer qu'en pratique, les analogies conceptuelles dégagées étaient possibles et s'avéraient même un facteur permettant de dynamiser de manière efficace la gestion des populations segmentées.

Les entretiens n'ont pas directement mis en lumière les limites ou contraintes qu'une telle démarche en France pouvait avoir. Par contre, la teneur des différents échanges nous a conduit à une réflexion plus large sur cette question à différents niveaux : légal tout d'abord, notre pays disposant d'un arsenal législatif anti différenciant assez large et fort. Puis la question s'est posée au regard du degré de maturité et de la culture de l'entreprise elle-même tout comme la question de la déontologie. Enfin, nous nous sommes demandées, quels travers pouvaient avoir le fait d'avoir entrepris une segmentation exclusivement basée sur des critères liés à l'excellence.

II.6.1. Un cadre légal français qui pose des barrières à la pratique de la segmentation

Interdiction de détenir et d'utiliser des informations relevant de la vie privée des salariés

La France est l'un des premiers pays à avoir légiféré sur la question de la gestion de données à caractère personnel, notamment dans le cadre professionnel, de données collectées par les employeurs sur leurs salariés.

Ainsi, la loi "*Informatique et Libertés*" du 6 janvier 1978 modifiée est applicable dès lors qu'il existe un traitement automatisé ou un fichier manuel, c'est-à-dire un fichier informatique ou un fichier « papier » contenant des informations personnelles relatives à des personnes physiques.

Pour rappel, constitue un traitement de données à caractère personnel toute opération ou tout ensemble d'opérations portant sur de telles données, quel que soit le procédé utilisé, et notamment la collecte, l'enregistrement, l'organisation, la conservation, l'adaptation ou la modification, l'extraction, la consultation, l'utilisation, la communication par transmission, diffusion ou toute autre forme de mise à disposition, le rapprochement ou l'interconnexion, ainsi que le verrouillage, l'effacement ou la destruction

Des données sont considérées comme à caractère personnel dès lors qu'elles permettent d'identifier directement ou indirectement des personnes physiques (ex. : nom, n° d'immatriculation, n° de téléphone, photographie, éléments biométriques tels que l'empreinte digitale, ADN, numéro d'Identification Nationale, ensemble d'informations permettant de discriminer une personne au sein d'une population (certains fichiers statistiques) tels que, par exemple, le lieu de résidence et profession et sexe et âge,....).

Il peut en effet s'agir d'informations qui ne sont pas associées au nom d'une personne mais qui permettent aisément de l'identifier et de connaître ses habitudes ou ses goûts.

Compte tenu de ces dispositions de principe, quels types d'informations un employeur est-il légitimement en droit de conserver et d'utiliser s'agissant de ses collaborateurs ?

Le principe est simple : sans donner une liste précise des données pouvant faire l'objet d'une récolte et d'un traitement, il est indiqué par la loi de 1978 que les données à caractère personnel ne peuvent être recueillies et traitées que pour un usage déterminé et légitime.

Cependant le code du travail est venu délimiter plus strictement cette notion d'usage déterminé et légitime en précisant dans son article L 1222-2 que les informations demandées à un salarié ne peuvent avoir pour finalité que d'apprécier ses aptitudes professionnelles. Les évaluateurs doivent donc s'interdire de collecter, notamment, des éléments en rapport avec la vie privée des salariés.

Les données qui peuvent être collectées peuvent porter sur leur identité, la formation, la gestion de la carrière, l'évaluation professionnelle ou encore la validation des acquis de l'expérience.

En pratique, cette réglementation permet donc aux entreprises de collecter des données basées sur des critères de performances ou d'aptitudes professionnelles exclusivement.

C'est l'option choisie et retenue par les entreprises rencontrées qui de toute façon, n'affichent pas à ce jour la volonté d'orienter leur segmentation sur d'autres critères.

On peut néanmoins se poser la question si dans un avenir proche, les entreprises françaises voulaient comme certains exemples américains le font déjà, développer des offres RH sur la base de segmentation construite à partir de critères relevant de données personnelles des salariés (orientations religieuses, loisirs, organisation de la vie privée).

Seraient-elles contraintes de renoncer au développement d'offres qui pourraient améliorer le bien-être des collaborateurs et donc leur engagement à partir de critères plus personnels ? Ou trouveraient-elles des façons de contourner ces barrières ?

Obligation d'attribuer les mêmes avantages aux salariés placés dans une situation identique au regard de ceux-ci.

Récemment encore la plus haute juridiction française a rappelé le principe que : « la seule différence de catégorie professionnelle ne saurait en elle-même justifier, pour l'attribution d'un avantage, une différence de traitement entre des salariés placés dans une situation identique au regard dudit avantage ». (Cassation sociale 12 mars 2012)

L'égalité de traitement entre les salariés présentant des caractéristiques similaires au regard de l'octroi d'un avantage est un principe général de notre droit du travail.

Appliquant cette résolution à un cas d'espèce, on peut donc se demander comment gérer la situation de deux cadres occupant des fonctions comparables en terme de responsabilité, de périmètre et d'autonomie, dont l'un, classé par son entreprise dans un segment de haut

potentiel en devenir ou de talent, se verrait proposer des formations de développement de compétences, dont son collègue de travail ne pourrait pas bénéficier. Le même type de question se pose pour les opportunités de mobilité, d'évolution etc. ...

II.6.2. Une pratique réussie étroitement liée à la maturité des entreprises.

Pourquoi sommes-nous principalement allées interviewer des grands groupes ? Parce que ce sont les seules entreprises, qui au regard de leur développement en terme de croissance, de rayonnement, d'effectifs, de résultats, ont atteint un degré de maturité suffisant pour être en mesure de prendre du recul pour s'interroger sur les nouveaux leviers de croissance possibles pour leur organisation, et en arriver à la conclusion que l'un de ces leviers est la valorisation et la préservation des plus forts contributeurs de l'entreprise.

La pratique de la segmentation n'a donc de sens que dans les entreprises qui ont la capacité de développer une vision plus long-termiste que les PME et surtout la capacité pratique de mettre en œuvre des offres individualisées, que l'on parle de mobilité, d'évolution ou de packages salariaux.

II.6.3. Des cultures plus ou moins réceptives aux pratiques de segmentation.

Nous l'avons vu dans la partie dédiée aux concepts. Les exemples les plus avancés de la segmentation des collaborateurs, celles qui se basent sur toutes sortes de besoins et attentes des collaborateurs, sont essentiellement anglo-saxons. Il est vrai que cette culture basée dans son essence même sur le principe de la performance, a su dépasser ce qu'on pourrait qualifier de première étape de la segmentation, pour l'étendre à d'autres critères, pouvant eux aussi contribuer à la réussite économique de l'entreprise.

Les entreprises européennes, et à fortiori les entreprises françaises, au fondement culturel plus latin, n'ont pas historiquement, le même rapport dans leur relation au travail. L'égalité de traitement étant davantage ancré comme étant la base de ces relations, la mise en place d'offres individualisées peut se heurter à un rejet culturel de la pratique de la segmentation, qui sera qualifiée de pratique discriminatoire.

On comprendra pourquoi, les pratiques de segmentation et d'offres individualisées associées soient plus réduites et surtout plus discrètes dans nos sociétés.

Ce sont souvent d'ailleurs par le biais des filiales françaises de sociétés américaines, que les premières pratiques de segmentation des collaborateurs sont arrivées dans notre pays.

Même si aujourd'hui pour les grands groupes français, la segmentation par la performance semble s'imposer comme un élément incontournable de la gestion de compétitivité de l'entreprise, les autres axes de segmentation qui émergent (les femmes, les seniors, les travailleurs handicapés) le sont davantage pour répondre à des obligations réglementaires de

dispositifs visant à lutter contre les discriminations, plutôt que comme une réelle réflexion sur la mise en place de nouvelles offres différenciées.

II.6.4. Segmentation des collaborateurs et déontologie dans la pratique

Au-delà de la question des barrières juridiques posées et débattues en premier point de cette partie, on peut s'interroger sur la question de la déontologie qui accompagne une politique de segmentation des collaborateurs.

Parmi les entreprises rencontrées et telles que les pratiques se dégagent actuellement en France, la question n'est pas encore d'actualité, la segmentation se focalisant essentiellement sur les critères de résultats professionnels ou de potentiel de résultats.

Pourtant même si on ne parle pas de segmentation, ni d'offres, mais d'avantages spécifiques, il existe déjà aujourd'hui dans les entreprises des mesures différenciantes qui s'appuient sur ces critères tirés de la vie privée, qu'aura mis en avant le collaborateur lui-même : octroi de jours fériés spécifiques supplémentaires aux salariés de confession religieuse autres que ceux inscrits dans le calendrier français par exemple.

Bien entendu ces démarches, s'inscrivent dans un mouvement de prise en considération de la différence de l'individu, et participent à développer entre le salarié et l'entreprise un lien qui entretiendra l'engagement de celui-ci.

Mais on peut se poser la question de savoir jusqu'où une organisation doit chercher à connaître les besoins et attentes de son collaborateur sous couvert de créer et de maintenir avec lui un lien privilégié.

A trop vouloir prévoir, anticiper segmenter, individualiser, ne risque-t-on pas d'oublier les bases de ce qui fait toute relation en société et d'instrumentaliser la relation entre le salarié et son employeur ?

II.6.5. Une gestion du cycle de vie encore mal appréhendée

C'est un fait, que les différents entretiens effectués ont révélé et que nous avons déjà largement évoqué précédemment : la segmentation la plus pratiquée dans les sociétés en France est celle basée sur des critères d'excellence.

Dans la plupart des cas, la segmentation par l'excellence qui consiste à repérer sous une forme ou une autre (mais en général comme démontré précédemment dans le paragraphe relatif aux sources de données, par le biais des évaluations annuelles des collaborateurs) des talents, hauts potentiels, bref des compétences clés ou rares indispensables à la compétitivité de l'entreprise, se fait dans le plus grand secret.

Le salarié, qui fera l'objet de ce classement, ignorera officiellement qu'il aura été classé comme une ressource vitale de la société. Bien souvent, il en prendra conscience, compte tenu des différents programmes de développements des compétences, ou encore de management

de sa carrière qui lui seront proposés, mais rarement il sera informé qu'il fait l'objet d'une attention toute particulière. Cela peut paraître étonnant mais on aperçoit que cette discrétion quasi généralisée peut s'avérer être le bon choix.

En effet, que se passe-t-il quand le cycle d'excellence du collaborateur arrive en fin de vie, que les critères qu'il avait jusque-là rempli pour être considéré comme entrant dans le champ de la segmentation ne sont plus présents ou n'ont pas évolué avec l'évolution même de la courbe des critères, des attentes de l'entreprise ? Le salarié n'entre plus dans la population cible des offres RH développées pour lui.

Assez unanimement, les différents interviewés le reconnaissent, les choses se compliquent et les entreprises savent rarement gérer cette sortie de cycle, tout simplement parce qu'il n'existe aucun cycle « post hauts potentiels ». Cela peut se comprendre car les entreprises concentrées sur leur performance économique, ne trouvent encore aucun intérêt à gérer ces « après » plutôt considérés comme des échecs de gestion des compétences.

Le groupe Pfizer, spécialiste de l'industrie pharmaceutique, est la seule entreprise rencontrée qui officialise à grand renfort de communication interne, l'entrée du collaborateur, dans le cercle privilégié des tops performers. Une cérémonie d'intronisation est mise en scène, ce qui peut avoir un effet particulièrement motivant et générateur d'engagement pour le salarié concerné qui aura le sentiment de faire partie des élus...

Mais « la gestion de la sortie du club des top performer » est un problème encore non résolu chez Pfizer qui reconnaît ne pas savoir comment gérer l'amertume du salarié exclu et la communication interne autour de cette sortie.

On prend conscience alors de l'intérêt qu'une gestion plus discrète de cette segmentation par l'excellence peut avoir.

Pourtant le plus souvent, le collaborateur qui sortira de ce cycle, sortira de l'entreprise, parfois à coût d'indemnités conséquentes sur la trésorerie de l'entreprise, comme l'ont évoqué plus discrètement les autres entreprises rencontrées. Il s'agit d'une erreur de casting sur des jeunes potentiels, la sortie reste relativement facile dans sa gestion. Mais plus fréquemment elles concernent des collaborateurs, qualifiés aujourd'hui de séniors, âgés de 45 ans et plus, qui auront le temps de leur gloire, connu une ascension sociale et financière au sein de la compagnie.

Cela pose alors la question de pratiques RH empruntées au marketing encore très minimalistes qui mériteraient d'être approfondies et développées pour créer autour du salarié un nombre plus important de segments non exclusivement basés sur la progression perpétuelle des compétences ou de la performance.

CONCLUSION

A la lecture de ce mémoire, on remarque aisément le décalage entre les pratiques observées dans la bibliographie et les témoignages recueillis dans une majorité de grands groupes français. Si l'on regarde de plus près les exemples de la bibliographie, on remarque que la majorité des entreprises qui pratiquent la segmentation depuis longtemps sont, à majorité, anglo-saxonnes.

On comprend facilement que la culture anglo-saxonne se prête plus facilement à la segmentation des collaborateurs de l'entreprise. En effet, les personnes actives y évoluent depuis toujours dans un cadre peu protégé et un marché du travail dynamique ; ils sont habitués à changer régulièrement de sociétés, à rebondir rapidement. La législation étant moins protectionniste vis-à-vis des employés, ces derniers acceptent de manière plus résignée les aléas économiques des sociétés et intègrent le licenciement de manière plus philosophe comme étant une éventualité de la vie professionnelle.

A l'inverse, les salariés anglo-saxons sont aussi moins loyaux qu'en France où, même si c'est de moins en moins fréquent, nombreux sont les collaborateurs qui restent presque à vie dans l'entreprise (cas de Air France et d'Air Liquide parmi les entreprises interviewées). Les entreprises anglo-saxonnes sont donc plus victimes du turn-over et travaillent sur l'engagement des collaborateurs en identifiant leurs attentes pour assurer la performance de l'entreprise.

En France, nous évoluons dans une culture égalitaire héritée de la révolution française (Liberté – Egalité – Fraternité). La France est très marquée par les grands philosophes comme Voltaire et Rousseau dont les écrits sont à l'origine des droits des citoyens, ce qui a largement inspiré notre Code civil puis notre Code du travail. La démarche ERM qui mène à la segmentation des collaborateurs n'est donc pas en cohérence avec la culture égalitaire française qui privilégie le collectif et la performance par le collectif. A noter que la culture égalitaire (qui va à l'encontre de toute idée de différenciation entre collaborateurs) est également inscrite dans le patrimoine syndical français ...

De notre étude, on a également constaté que la loi de Pareto ne s'applique pas qu'au monde de la consommation mais aussi à celui des RH : un petit segment des employés serait responsable de la majeure partie du succès et par conséquent mérite une plus grande partie de l'attention. Toute la question est, suite à la segmentation, quel traitement pour quelle population ?

Nous constatons un grand décalage entre l'étude bibliographique et les études terrains. A travers nos entretiens, on constate que la segmentation en France, à l'inverse des pays anglo-saxons, porte essentiellement sur la performance et le potentiel, et aussi sur certains segments particuliers tels que les Experts, Hauts Potentiels, Talents, ce qui correspond entre 5 et 30% des employés, en fonction des entreprises. En France, les organisations recherchent la performance de l'entreprise via les performeurs. On met de côté ainsi une très grande partie des collaborateurs au risque d'entraîner une sous-estimation de la dimension collective du travail. La segmentation est donc réalisée en France davantage sur une logique de performance économique. Alors que les organisations anglo-saxonnes ayant eu recours à ces pratiques, comme nous l'avons vu dans la littérature en première partie, s'intéressent

réellement aux attentes de leurs collaborateurs au fur et à mesure de leur vie dans l'entreprise. Ces entreprises anglo-saxonnes ont su développer des segmentations innovantes qui répondent aux attentes personnelles des collaborateurs : la performance est ainsi atteinte non pas par leur performance individuelle mais par leur engagement et leur loyauté.

Il nous apparaît aujourd'hui indispensable de prendre en compte les besoins des collaborateurs pour une meilleure performance sociale car aujourd'hui, il ne peut y avoir de performance économique sans la performance sociale.

« Aujourd'hui, et pour la première fois, quatre ou cinq générations cohabitent dans l'entreprise, pourtant l'offre RH reste globalement indifférenciée. C'est à peu près la même politique salariale, les mêmes modalités de formation, les mêmes canaux de communication, les mêmes messages qui sont adressés dans la majorité des entreprises si on y inclut toutes les PME et même les sociétés de taille moyenne. Pour répondre à la forte concurrence, l'entreprise a appris à segmenter son offre commerciale, mais l'offre RH reste uniforme alors que la population des collaborateurs, hétérogène (...), a des besoins et des attentes très divers »⁴³, notamment dans leur rapport au travail.

Certaines réponses commencent à apparaître en France mais elles sont encore balbutiantes et ressemblent davantage à des pratiques de communication (exemple des Club Ambassadeurs et des Facebooks d'entreprises) plutôt qu'à des pratiques concrètes utilisant les leviers notamment d'avantages (exemple de mutuelle à la carte en fonction de la situation personnelle) et d'organisation du travail (horaires ou home office par exemple). « La tendance RH à venir dans les prochaines années, notamment en France, se trouvera peut-être dans la segmentation des profils de collaborateurs, pour proposer des contrats sociaux « à la carte » »⁴⁴.

La relation au travail a changé et les DRH doivent l'intégrer dans leurs offres RH. Les réponses ont été jusqu'à présent en réaction plutôt qu'en anticipation (exemple du télétravail ou temps partiel qui semblent plus en réaction à la demande de salariés qu'en anticipation de la part des organisations). Est-ce que l'ERM n'est-il donc pas un moyen pour être dans l'anticipation plutôt que dans la réaction ?

Mais il est vrai que le droit du travail français limite la créativité en termes d'offres RH différenciées. Doit-on le voir comme un garde-fou pour protéger les salariés des abus des employeurs ou un frein aux attentes des salariés ?

Enfin, lors de notre revue des outils à la disposition du CRM, nous avons souligné l'importance

⁴³ et ⁴⁴ Franck La Pinta, Responsable Marketing Web et RH 2.0, Tendances RH (UPL24404_tendances_RH_10_experts_partagent_leurs_visions-1)

du datamining ou analyse prédictive des données clients qui permet de prévoir les comportements d'achat futurs. Certains éléments de la littérature tels que les simulations sur segments et le recours aux analystes (en données quantitatives mais aussi psychométriques) peuvent se rapprocher des méthodes de « scoring » mises en place dans la relation Client. En matière d'ERM, aucune des entreprises interviewées ne nous a dit avoir recours à cette technique.

Afin de pouvoir réagir rapidement par des offres RH préétablies, pourrait-on imaginer un jour prévoir les comportements des salariés par calcul de probabilité (départs, désengagement, démotivation, implication, etc.)?

En conclusion, à l'issue de notre étude, il nous semble que toutes les possibilités de la pratique ERM restent encore peu exploitées en France. Des choix plus innovants en matière de segmentations et, prenant en compte l'ensemble des collaborateurs, pourraient émerger afin d'y associer des offres RH à la carte.

BIBLIOGRAPHIE

Livres

Régine Adamec et Nathalie Cabannes, (2010), Le marketing en mode social, Éd. Liaisons

Cécile Dejoux et Maurice Thevenet, (2010), La gestion des talents – la GRH d'après crise, Ed. Dunod

S.Panczuk et S.Point, (2008), Enjeux et outils du Marketing RH, Ed. EYROLLES.

Articles

Arnaud Stéphanie et al., (2009/8), « Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux », *Management & Avenir*, n° 28, p. 294-314. DOI : 10.3917/mav.028.0294

Colle R., (2006), « L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination », thèse de doctorat, Université Paul Cézanne

Davenport Thomas H., Harris Jeanne et Shapiro Jeremy, (Oct. 2010), *Competing on talent analytics*, Harvard Business Review

Ferguson Rick, Brohaugh Bill, (2009), "The talent wars", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 26 Iss: 5 pp. 358 – 362

Ghataore Sukhi, *Employee segmentation – one workforce, many minds*, Viewpoint, http://www.gfknap.com/imperia/md/content/gfk_nop/ourthinking/viewpoint/employee_segmentation.pdf

Schmittlein David C., Morrison Donald G. and Colombo Richard, (Jan., 1987), « Counting Your Customers: Who Are They and What Will They Do Next? », *Management Science*- Vol. 33, No.1

Schweitzer Linda, Lyons Sean, (2008), *The market within: A marketing approach to creating and developing high-value employment relationships*, *Business Horizons*, 51, 555—565

Smith David, Cantrell Susan M., (2011), "The new rules of engagement: treating your workforce as a workforce of one", *Strategic HR Review*, Vol. 10 Iss: 3 pp. 5 – 11

(June 2012), *Generations C, Y, X, and baby boomers: management across four generations*, *Business Digest* – N 227

Sites internet

<http://www.bestbuy.ca/fr-CA/about-best-buy-canada.aspx?path=9825360f7559258208ae2438cb28c580fr99>

« Employee segmentation », (5 may 2011), [www. Organizationview.com/employee-segmentation](http://www.Organizationview.com/employee-segmentation)

HR Management Guide - Performance Management and Employee Segmentation - <http://www.simplehrguide.com/performance-management-and-employee-segmentation.html>

Performance Improvement – www.bain.com
http://www.bain.com/Images/CAPABILITYBRIEF_Workforce_segmentation.pdf

http://performancemanagerblog.com/?page_id=65

http://mobile.orange.fr/content/ge/high/v2_a_propos_d_orange/cp/280352.pdf

Web 2.0 : Wikipédia – l'encyclopédie libre : http://fr.wikipedia.org/wiki/Web_2.0

ANNEXE : guide d'entretien

Intervieweur :

Nom de l'interviewé :

Fonction :

Entreprise :

Base de données clients : oui/non

Equipes CRM : oui /non

Nombre de collaborateurs dans l'entreprise :

Introduction : nous étudions la pratique de GRH identifiée par l'acronyme ERM (Employee Relationship Management). Cette pratique repose sur la différenciation des collaborateurs (politiques différenciées, voire individualisées) et la gestion dans le temps (gestion du cycle de vie des collaborateurs dans l'entreprise). En cela, elle se rapproche de techniques et d'outils utilisés en marketing. Nous nous intéressons aux forces et faiblesses de cette pratique nouvelle, en quoi elle fait avancer la GRH, quels en sont les risques et les limites.

Nous allons vous poser une quinzaine de questions ouvertes, qui ne sont qu'un support de discussion. Vos réponses sont destinées à alimenter notre réflexion dans le cadre de notre mémoire de recherche de MBA ; elles pourront être reprises dans le cadre de notre rapport mais peuvent être anonymisées si vous le souhaitez.

Q1

Pouvez-vous vous présenter et nous décrire en quelques mots votre parcours ?

Hypothèse : Pour travailler sur l'ERM, un DRH doit-il être sensibilisé par une carrière préalable business ou marketing ?

Q2

Pouvez-vous nous décrire en quelques mots vos missions actuelles ?

Q3

En quelques mots, quels sont les grands enjeux RH dans votre organisation ? (notamment quel est le poids des différents objectifs Faire connaître l'entreprise, Faire envie, Faire venir, Développer les compétences et l'employabilité, Retenir/fidéliser)

Hypothèse : ils ont un problème de fidélisation ; à quels enjeux répond une politique ERM ? Est-ce que ces enjeux sont stratégiques ? Quel est le niveau de maturité de l'entreprise sur cet enjeu ? Est-ce que cela déclenche une politique de différenciation ?

Q4

Travaillez-vous sur la problématique de marque employeur ? Si oui pourquoi, et sous quelle forme ? Si non, pourquoi pas ?

Hypothèse : ils ont un problème d'attractivité ou de « promesse employeur/fierté d'appartenance » ;

La marque employeur est-elle un passage obligé avant de passer à l'utilisation des outils marketing aux RH ?

Q5

De quel type d'outil SIRH disposez-vous ?

Hypothèse : A t-on besoin d'un outil pour faire de l'ERM ? (Certaines entreprises ont un outil mais ne l'exploitent pas)

Q6

Dans votre organisation qui gère les données collaborateurs ? Quels sont leurs profils ? Comment décrire en quelques mots leurs missions ?

Hypothèse Q5 et Q6: comment utilisent ils les données de leurs collaborateurs et surtout est ce que ça leur permet de segmenter/différencier des groupes distincts (cela peut même commencer au niveau des prospects)?

Q7

Comment votre organisation gère-t-elle les différentes étapes de la carrière d'un collaborateur ? (notion de « cycle de vie » d'un collaborateur)

Hypothèse : ils offrent des plans de développement de carrière au HP ou talents avec mobilité rapide à différents postes/métiers et/ou mentoring et/ou formation ?

Q8

Utilisez-vous une segmentation de vos populations (ou proposez-vous des offres RH différenciées selon vos populations) ? Si oui, lesquelles ? Ont-elles toutes le même degré de maturité/et sont-elles traitées de la même façon ?

Et avec quelles offres associées ?

Pourquoi / Comment avez-vous choisi ces dimensions ?

Hypothèse : ils ont une population sur laquelle repose un enjeu particulier et ils la « traitent » différemment

Q9

Comment cette différenciation/segmentation est-elle utilisée ? Comment se traduit-elle en actions opérationnelles ?

Q10

Quels sont les objectifs que permet d'atteindre une telle approche RH par segments ? Que pensez-vous de l'intérêt de ce type d'approche ? Quels risques à ne pas faire ?

Hypothèse : on devrait recouper la réponse avec la Q3

Q11

Dans votre entreprise, quelles sont les conditions, selon vous, pour qu'une différenciation de l'offre RH soit efficace et à quelles conditions ?

Quels outils, quelles méthodes ?

Q12

Quelles sont les principales données que vous collectez sur les collaborateurs ? Quelles sont les données qui vous aident dans la mise en œuvre de la stratégie RH ? Y a-t-il des données calculées (score par exemple) ?

Q13

Des études de type GPS (Global People Survey) sont-elles menées au sein de votre entreprise ? A quelle fréquence ? Par qui sont-elles menées ? Sous la responsabilité de quelle entité ?

Q14

Quel usage faites-vous des résultats des GPS ? Donnent-ils lieu à des plans d'actions ? Quels résultats ?

Hypothèse Q13 et Q14: l'entreprise doit-elle travailler sa promesse employeur ? Son attractivité ? L'engagement de ses collaborateurs? Identifie-t-elle des populations à choyer ?

Q15

Avez-vous impliqué le service marketing pour mettre en place une stratégie RH diversifiée ? Ou vous êtes-vous inspiré des pratiques RH ?

Hypothèse : une entreprise ayant une stratégie RH ciblée est-elle une entreprise puissante en marketing ?

A partir de ces questions, on demande son avis à notre interlocuteur en tant qu'expert :

Q16

Qu'évoque l'ERM pour vous ? Définition, finalités ?

Hypothèse : vous faites de la segmentation pour gérer vos segments de collaborateurs différemment sans le savoir et ça s'appelle de l'ERM

Q17

Pour vous, à quel type d'entreprise cette approche s'adapte t'elle particulièrement ? (secteur d'activité ? taille critique ? dirigeants ? etc.)

Hypothèse : il faut certainement avoir un nombre certain de collaborateurs pour avoir intérêt à mettre en place ce type d'approche (différenciation de l'offre RH) et des enjeux RH très particuliers (rareté de profil sur un métier d'expert, salaires inférieurs au marché...), marché très concurrentiel, ...

Q18

A votre connaissance quelles sont les entreprises leaders/ou les plus matures de cette pratique ?

Hypothèse : des entreprises ou des cabinets de conseil en stratégie sont déjà très avancés sur le sujet

Q19

Selon vous, dans quelle mesure le collaborateur peut-il être considéré comme un client ? Et si oui, comment en est-on arrivé là ?