

Ressources humaines et marketing : un mariage stratégique

Jocelyne Robert
UER Management – HEC.Liège

Nous souhaitons aborder, dans cet article, un certain nombre de réflexions quant à la manière dont évoluent aujourd'hui les liens entre deux fonctions de l'entreprise : la fonction ressources humaines et la fonction marketing. En effet, la littérature scientifique dans le domaine du marketing concernant notamment le marketing interne ou encore les relations entre le leadership de l'entreprise et l'identité (la marque) de celle-ci nous amènent à poser la question de l'évolution du rôle des ressources humaines dans l'entreprise. Ces modifications constituent-elles un danger ou une opportunité pour les RH ? Nous prendrons deux exemples de l'évolution des organisations qui aujourd'hui impliquent Ressources humaines et Marketing dans des « activités » communes.

Le contexte contradictoire des politiques ressources humaines

L'importance aujourd'hui pour l'organisation d'orienter l'ensemble de ses activités vers le client, de répondre toujours plus rapidement à de nouveaux besoins, en vue de réaliser une plus grande performance dans un marché des plus concurrentiel, modifie le rôle des fonctions internes.

Les ressources humaines doivent s'organiser en vue de répondre à cet objectif stratégique que constitue le service au client. Elles doivent, en outre, apporter de plus en plus fréquemment la « preuve » que la réalisation de leurs activités apporte une valeur ajoutée au résultat de l'entreprise. C'est dans ce contexte que se pose la question des liens entre ressources humaines et marketing. En effet, chaque activité se doit d'amener une augmentation du résultat global de l'organisation.

Cette recherche primordiale de résultat amène les RH à présenter des activités parfois contradictoires. Les mesures prises tentent d'améliorer la satisfaction au travail tout en s'efforçant d'augmenter au maximum la productivité de chacun, veulent accroître le développement du personnel afin de lui permettre d'apporter un plus à l'entreprise mais cherchent également à donner un potentiel plus grand et des moyens plus importants en vue d'envisager des réorientations de carrière si besoin est. Ces mesures tentent de lier les objectifs des équipes de travail et des individus aux objectifs stratégiques de l'entreprise tout en laissant plus d'autonomie, de responsabilisation individuelle et d'initiatives de la part de chacun, les RH n'étant d'ailleurs pas toujours associées à la définition des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Cette orientation parfois contradictoire est l'indice selon nous d'une transformation dans le rôle que les fonctions internes sont amenées à occuper.

L'existence d'une démarche marketing au cœur même des activités RH, l'orientation du marketing vers la gestion interne de l'entreprise et de son personnel accèdent cette orientation. L'évolution de la réflexion marketing peut être l'occasion pour les gestionnaires RH de repenser leur rôle au sein de l'organisation et plus particulièrement comme agent de changement. Il pourrait aussi s'agir d'une remise en question plus fondamentale de la fonction ressources humaines... transformant éventuellement les liens et la répartition des tâches entre marketing et RH, d'une part, installant d'autres critères d'évaluation du rôle des RH, d'autre part.

Changements organisationnels et approche marketing

L'implication conjointe des RH et du marketing dans certaines activités semble être le résultat des changements contextuels auxquels l'organisation est confrontée (concurrence accrue, délocalisation exigence de résultats, etc.) mais aussi des changements organisationnels qui sont associés : décentralisation, « transversalité » des politiques, inversion de la pyramide (importance accrue de ceux qui sont en contact avec les clients), nécessité de relations clients fournisseurs internes, démarche d'amélioration continue de la qualité, nouvelles définitions des connaissances (savoirs tacites/savoirs explicites, knowledge management et organisation apprenante), nouveaux modes de transmission des informations (internet, intranet, communautés virtuelles), transformation des limites de l'organisation (importance des « parties prenantes », associations

d'entreprises aux formes multiples). Ces évolutions mettent notamment en évidence :

- ✓ l'importance du service au client interne comme externe et de tous les processus de gestion permettant d'améliorer ce service ;
- ✓ la nécessité de gérer au mieux la communication et l'information afin d'implanter une culture du changement et d'innovation ;
- ✓ la demande adressée aux RH de lier leurs activités aux orientations stratégiques de l'entreprise et d'amener l'ensemble du personnel à faire de même ;
- ✓ l'importance de gérer un nombre croissant d'activités orientées vers l'extérieur de l'entreprise.

Le rôle des RH

Le rôle des RH s'en trouve transformé :

- les relations entre les différents membres du personnel, à chaque niveau hiérarchique, deviennent des **relations clients/fournisseurs internes**. Le responsable ressources humaines tout comme les membres du département RH sont amenés à entretenir des relations clients/fournisseurs dans leur département ou avec des membres d'autres départements. Chaque activité prestée est ainsi susceptible d'être perçue comme un produit auquel est associé un prix, à propos duquel une information (publicité) doit être réalisée, susceptible de répondre à un type de client spécifique sur un marché interne segmenté ;
- les activités ressources humaines associées à la **communication et à la transmission d'informations** deviennent primordiales dans la gestion des équipes et de manière plus générale dans les démarches de transformation de la culture en vue d'implanter une culture de changement et d'innovation. Dans ce sens, la définition et la transmission des connaissances occupent une place de premier plan, de même le recrutement, la formation, l'évaluation et toutes les activités RH susceptibles de *transformer la culture de l'organisation*. Les membres du département RH deviennent, à travers ces activités, des communicateurs internes au service de la stratégie de l'entreprise ;
- le département ressources humaines est amené à préciser ce qui, dans ses activités, est stratégique, à **définir des objectifs prioritaires et à démultiplier les moyens de les atteindre, à communiquer au mieux ces objectifs et à communiquer les résultats obtenus ;**

- **le rôle des ressources humaines est orienté à l'interne et à l'externe** : formation de l'ensemble du personnel à l'importance du client externe, benchmark, recherche à l'extérieur de l'entreprise de compétences spécifiques et stratégiques, définition et implication dans des réseaux, réponses aux exigences éthiques et attention aux demandes des « parties prenantes » de l'entreprise. Les ressources humaines « vendent » l'entreprise à l'extérieur, se doivent de contribuer à en améliorer l'image, à la rendre attrayante aux yeux de ceux qui détiennent les compétences stratégiques dont elle a besoin.

Le marketing interne

Les multiples changements auxquels l'entreprise est confrontée l'amènent à poser la question du changement culturel. On sait combien le rôle des ressources humaines est essentiel dans la mise en œuvre des changements et la transmission des valeurs de l'entreprise. Qu'il s'agisse de participer au processus de recrutement, de gérer la formation, de procéder aux évaluations ou encore de jouer un rôle de consultant interne et d'animer des groupes de conduite du changement, le département des ressources humaines joue un rôle essentiel dans l'apprentissage et le changement organisationnel. Dans sa volonté de transformer la culture de l'entreprise, l'organisation semble également aujourd'hui faire appel aux techniques marketing afin de *créer et de communiquer les valeurs de l'entreprise*. Il s'agit plus particulièrement d'*améliorer la communication interne* et d'amener chacun dans l'entreprise à *prendre conscience de l'importance du client* et du rôle important du travail réalisé pour la performance de l'entreprise. Les emplois sont alors conçus par certains auteurs comme des produits achetés et vendus par les employés perçus comme des consommateurs internes.

Les recherches scientifiques menées dans le domaine du **marketing interne** distinguent le *niveau stratégique* (styles de management, politiques RH, procédures de planification) et le *niveau tactique* (formation continue, communication formelle et informelle) ou défendent une *conception globale du marketing interne associant ressources humaines et marketing*. L'importance accordée, dans les différents programmes de changement culturel, aux aspects formation et communication, constitue un des éléments principaux du développement du marketing interne.

Cependant, la définition des membres du personnel conçus comme des clients ne va pas sans poser de problème. Si cette analogie permet de mettre en évidence l'importance de la qualité des relations de travail, de la qualité des biens et services produits, de la compréhension des activités réalisées par chacun, de nombreuses différences existent : le lien hiérarchique

Dossier

qui malgré les transformations organisationnelles continue à exister entre le membre du personnel et la direction, la difficulté qu'éprouve le personnel à quitter l'entreprise pour trouver un emploi ailleurs alors que le client externe se trouve devant une multitude de prestataires de services, les liens de solidarités susceptibles d'exister entre les membres du personnel et la hiérarchie alors qu'ils sont bien souvent absents des liens que peuvent entretenir les clients et l'entreprise, la nature du contrat qui lie le personnel à l'entreprise ou celui qui lie un client à un prestataire de services.

Quand le leadership devient une marque

Un second exemple de l'importance du marketing dans le développement des organisations et du lien de proximité que la démarche marketing présente avec les ressources humaines est celui du « leadership brand » (Ulrich, 2000).

Le « leadership brand » représente l'identité ou la spécificité que l'entreprise souhaite présenter vis-à-vis des consommateurs. Cette approche insiste sur le lien qui doit exister entre la manière dont le leader obtient des résultats et la qualité spécifique que l'entreprise donne d'elle-même.

Général Electric souhaite être reconnue pour ses compétences en e-business. Il est dès lors attendu de ses leaders d'être perçus selon leurs capacités à apporter des résultats liés à l'e-business. Plutôt que de mettre l'accent sur les traits caractéristiques du leader, il s'agit d'insister sur les résultats qu'il peut apporter en fonction de la stratégie et de la position de l'entreprise sur les marchés. Ces résultats concernent les employeurs, l'organisation, les clients et les investisseurs. La mise en place d'un « leadership brand » comprend cinq étapes :

- **clarté stratégique** par une bonne communication et un alignement des systèmes de rémunération et de formation notamment sur la stratégie de l'entreprise ;
- **développement de la marque de la firme et de la réputation de l'entreprise** auprès des futurs clients. L'identité de l'entreprise et la culture d'entreprise définissent la « marque » de celle-ci. Des actions doivent être prises afin de réduire l'écart entre l'identité souhaitée et l'identité voulue ;

- **définition des caractéristiques et compétences du leadership** en fonction de la stratégie de l'entreprise ;
- **traduction des qualités attendues du leader en comportements spécifiques**. Importance de lier ces qualités aux **résultats attendus et mesurables** définis en rapport avec la stratégie ;
- **formation et développement des leaders** à tous les niveaux de l'organisation.

Le rôle de leader, à tous les niveaux de l'entreprise, se trouve associé à celui de communicateur externe, sa spécificité est liée à la stratégie de l'entreprise et au développement de son identité. On est ainsi bien loin du leader défini comme orienté vers la tâche ou les résultats ou même du leader situationnel orientant ses activités selon les contextes et selon les personnes qu'il est amené à gérer.

Une nouvelle dimension...

Il semble aujourd'hui difficile d'ignorer l'indispensable collaboration qui semble devoir avoir lieu entre les fonctions marketing et ressources humaines à moins de voir se développer une nouvelle fonction au sein de l'organisation. Si les réalités sont différentes d'une entreprise à l'autre, d'un environnement culturel à l'autre, le contexte global de recherche accrue de résultats est susceptible de favoriser le développement du marketing interne notamment.

Il s'agit cependant de voir comment l'entreprise intégrera ces changements, comment les départements ressources humaines en seront des « parties prenantes » à part entière et comment ils pourront gérer, dans leurs activités quotidiennes, cette nouvelle dimension en tenant compte des orientations stratégiques mais aussi et surtout des attentes du personnel, de sa motivation et de sa volonté d'être lui aussi « partie prenante » de ce changement.

Entre une fonction ressources humaines plus marketing que la fonction marketing et une fonction ressources humaines davantage « détachée » des résultats à court terme et solidaire de chacun aux différents niveaux de l'entreprise, quels seront les choix ? A moins que les organisations toujours plus innovantes ne parviennent à concilier les deux démarches... ❖