

HANAE BOURAKKADI

Enseignante-chercheure

Equipe de Recherche en Régulation Economique, Développement Institutionnel et
Territorial

Hanae.bourakkadi@gmail.com

Résumé

Les entreprises marocaines démontrent depuis quelques temps un enthousiasme particulier pour le marketing des RH, une nouvelle façon de concevoir la gestion quotidienne des Hommes au sein de l'organisation. Le service ressources humaines est au cœur de l'organisation et cristallise toutes les attentes, en termes de performance, de motivation et de pérennisation de l'activité. C'est dans cet état d'esprit que les responsables des ressources humaines vont devoir apprendre à se servir de techniques issues du marketing pour attirer leur futur employé (le séduire), l'intégrer (l'accueillir) et l'inciter à rester dans l'entreprise (le fidéliser). Nous essayons tout au long de cet article de discuter d'une part, comment appliquer les règles du marketing au domaine des ressources humaines pour assurer la réussite d'une entreprise et, puis d'autre part, analyser son applicabilité dans les entreprises marocaines artisanales pour assurer leur compétitivité.

Mots clés : Marketing RH, innovation, compétitivité, stratégie, PME marocaines, entreprises artisanales.

HUMAN RESOURCES MARKETING, AN INNOVATION AND MANAGERIAL TOOL FOR MOROCCAN COMPAGNIES: CASE OF THE SME CRAFT OF THE REGION OF FEZ BOULEMANE

Abstract

The Moroccan companies have for some time shown a particular enthusiasm for HR marketing. The latter has turned to be a new way to conceive the daily management of the people within the organization.

Marketing is a decisive tool characterizing the market by a scarcity of resources. This is what happens to the skilled human resources in market. Therefore, companies owning skilled and loyal staff guarantee by far, a clear competitive advantage.

These concerns are delicate because we operate and evolve within a complex world where the labor market is a variable key of social integration. The human resources department is at the heart of the organization and centers around all expectations, in terms of performance, motivation and perpetuation of the activity. It is in this spirit that human resources managers will have to learn how to use marketing techniques to attract their future employee (seduce him), integrate him (welcome him) and incite him to stay and remain in the company (loyalty). (Concept of job tenure).

Briefly speaking, we are trying throughout this article to discuss, on the one hand how to apply the marketing rules to human resources field in order to ensure the success story of a company. On the other hand, we will analyze its applicability in Moroccan craft companies to as certain their competitiveness.

Key words: HR Marketing, innovation, strategy, Moroccan SMBDs. (small and medium business development), craft companies.

Introduction

Dans un contexte d'ouverture internationale et de course à la compétitivité, la performance des organisations repose de plus en plus sur l'excellence individuelle et les compétences des individus. Avec l'accélération technologique que vit le monde ces dernières années, toute organisation ne peut acquérir un niveau de compétitivité élevé qu'en investissant judicieusement dans le créneau le plus rentable et le moins imitable : la Ressource Humaine.

Dans ce contexte, l'un des soucis majeurs actuels pour l'entreprise est d'attirer et de fidéliser les meilleurs profils. Cette situation est générée par la pénurie de compétences dans certains secteurs et le degré d'exigence des entreprises sur le niveau de qualification des profils recherchés d'une part, l'évolution et les nouvelles attentes des candidats vis-à-vis des employeurs d'autre part.

Face à cela les, entreprises sont de plus en plus nombreuses à opter pour une démarche « Marketing RH », susceptible de les amener à reconsidérer leur vision traditionnelle de la GRH. En effet, de la même manière que le marketeur va chercher à comprendre les consommateurs afin de leur proposer des produits et services qui répondent à leurs besoins, l'organisation va aussi tenter de comprendre les attentes de ses publics cibles afin de proposer une offre RH la plus attractive possible. C'est dans ce contexte qu'émerge le « Marketing des Ressources Humaines ». (E. Nicolas, S. Renault, 2014).

En effet, Les organisations s'inspirent de plus en plus des pratiques de marketing pour comprendre les attentes de leurs collaborateurs, les satisfaire et donc valoriser leurs ressources humaines (Liger, 2007 ; Yao, 2011). Dans ce contexte, les démarches qualifiées de Marketing des Ressources Humaines (Marketing RH) se développent et font l'objet d'un intérêt croissant tant du côté des praticiens que des chercheurs. Ainsi, selon Liger (2007), il va falloir apprendre aux managers à « se servir des techniques issues du marketing pour attirer le futur collaborateur (le séduire), l'intégrer (l'accueillir) et le garder (le fidéliser) à l'instar d'un client d'une marque : **Comment appliquer les règles du marketing au domaine des RH pour créer un avantage concurrentiel pour l'entreprise ? Quel est alors le rôle de cette discipline et que peut-on faire pour**

instituer une véritable « marque employeur » qui puisse attirer les « bonne têtes », les doter d'une identité, les intégrer et les fidéliser ?

Si le MRH est une innovation qui est née dans la grande entreprise, l'entreprise artisanale ne peut cependant pas l'ignorer, ceci s'explique d'une part par le fait que cette dernière s'intéresse de plus en plus aux sujets d'actualités tels que la RSE par exemple et d'autre part, parce qu'au Maroc, l'artisanat est un secteur prioritaire pour le développement économique et social mais rencontre certaines difficultés dans la gestion de ses ressources humaines, notamment comment recruter et retenir des profils qualifiés.

Quelle est la position des PME artisanales sur ce sujet ? Nous avons cherché à y apporter une réponse à partir d'une enquête sur le terrain réalisée dans des PME artisanales de la région Fès Boulemane. A travers cette enquête, nous proposons d'examiner les pratiques MRH des entreprises artisanales marocaines au niveau de cette région.

I. Le marketing des RH : Apports théoriques et conceptuels

Les entreprises qui gagneront la guerre des talents qui sévit aujourd'hui dans presque tous les secteurs sont celles qui disposent d'une approche RH intégrant harmonieusement les préceptes du marketing. L'entreprise doit donc apprendre à utiliser les techniques issues du marketing comme elle le ferait pour attirer les clients vers sa marque, afin de capter les talents et les meilleurs candidats, surtout que les profils et les aspirations des jeunes diplômés et des collaborateurs diffèrent d'un candidat à l'autre. Réfléchir sur la manière de retenir les talents et d'en attirer de nouveaux est devenu le cheval de bataille du DRH, qui se trouve aujourd'hui dans la nécessité d'élaborer une bonne démarche qui s'inscrit dans la politique marketing RH.

1. Le concept « marketing RH » : définitions, enjeux et objectifs

Le Marketing RH contribue à façonner l'image de l'entreprise pour la rendre valorisante, non seulement pour sa réputation, mais également pour servir la fierté d'appartenance du salarié. C'est le nouvel enjeu de l'union entre le marketing et les RH pour faire face à la pénurie de compétences.

À ce propos, Philippe Liger qui est un ancien cadre dirigeant RH du groupe ACCOR et aussi l'un des grands spécialistes de la question, a émis l'hypothèse selon laquelle la nouvelle génération de collaborateurs aurait une vision purement consommatrice de l'emploi. Comme le client d'une marque de produit, celui-ci n'est acquis à l'entreprise qu'en fonction de la pertinence de la promesse qu'elle lui est faite en tant qu'employeur. (P.Liger, 2013).

Liger le définit comme « *une nouvelle approche de la relation salarié/entreprise qui consiste à considérer les collaborateurs [...] comme des clients au sens le plus noble* ». Selon l'auteur, il s'agit d'appliquer la logique et les techniques du marketing et de la communication pour attirer des candidats, les recruter et les intégrer. Il s'agit parallèlement de fidéliser des collaborateurs impliqués (Liger, 2007).

Tableau 1. Une convergence des enjeux de fidélisation entre marketing et GRH

	Marketing	GRH
Rentabilité/performance	Une réceptivité accrue aux actions marketing de la marque. Les clients fidèles sont plus rentables que les clients occasionnels.	Coût important du turn over. Un salarié fidèle est plus impliqué.
Stabilité	Une moindre réceptivité aux actions de marketing des concurrents. Chiffre d'affaire minimum garanti.	Une réponse aux pénuries de compétences.
Image	Les clients fidèles sont la source d'un bouché à oreille positif.	La présence de salariés fidèles contribue à l'image positive de l'entreprise.

Source : Colle et Merles (2007) Cité par Nicolas, Renault (2014)

Nous remarquons que toutes les définitions convergent vers un point commun qui consiste à considérer les salariés comme des clients. Elles laissent entendre la nécessité pour la fonction RH d'adopter des actions orientées clients, permettant de créer et de communiquer de la valeur auprès de ses salariés actuels et/ou futurs pour gérer une relation avec eux ; une relation qui soit opportune à l'organisation et aux collaborateurs (Brignano, 2006).

Dans ce contexte, le Marketing RH a pour but de faciliter la gestion des talents, promouvoir des comportements favorables à la réalisation des objectifs de l'entreprise et fidéliser les compétences de l'entreprise.

L'objectif principal du marketing RH est de communiquer sur la politique RH de l'entreprise et de montrer quels sont les avantages mis en place pour ses salariés. Cette démarche place les RH dans une perspective stratégique de long terme et oblige l'entreprise à repenser son image d'employeur en fonction des valeurs qu'elle désire partager avec des (futurs) collaborateurs désormais considérés comme des clients à part entière. La communication va donc jouer un rôle primordial et bien évidemment il ne doit pas y avoir de décalage entre l'image que l'entreprise véhicule et la réalité vécue par ses propres salariés.

DURONI résume ainsi les objectifs du marketing des RH comme suit :

- Attirer des candidats compétents : Afin de les recruter, en les intégrant dans ses équipes et en faire du capital humain un avantage concurrentiel.
- Fidéliser les collaborateurs : en faisant naître les sentiments d'appartenance à l'entreprise, afin de parer aux sollicitations des concurrents
- Communiquer sur les actions de la direction RH : Le but est de montrer que l'entreprise a mis en place des avantages pour ses salariés, exemple : des prestations périphériques.
- Valoriser des métiers à mauvaise image : donner une bonne image sur des métiers tels que les métiers du bâtiment et de l'hôtellerie pour la cible jeune. (Duroni, 2011).

2. La démarche marketing RH : de la conception vers la mise en œuvre d'un véritable plan marketing RH

2.1. La conception de la démarche marketing RH

La mise en œuvre d'un plan d'action marketing RH passe par une série d'étapes bien définies :

Premièrement, une démarche essentielle et préalable permettant à l'entreprise d'identifier son marché RH pour espérer vendre le produit ou le service RH voulu : la segmentation RH. Il s'agit de repérer les acheteurs potentiels *via* une démarche de segmentation bien orchestrée et d'un ciblage parfaitement mené. (Panczuk, Point : 2008).

Une fois le marché et les cibles identifiés, il est essentiel d'élaborer sa stratégie de vente du « Produit » ou du service RH en utilisant un véritable marketing mix, c'est-à-dire en travaillant sur les quatre variables que sont le produit, le prix, la distribution et la promotion. (Figure 2).

✓ La segmentation

La segmentation permet au DRH de regrouper les individus en fonction des attentes homogènes dont le but est d'adapter l'offre RH. Selon McDonald et Dunbar (2004), le processus de segmentation dépend de deux conditions. La première est la flexibilité des prestations offertes par l'entreprise. La deuxième est la diversité des attentes et motivations des salariés. La prise en considération de ces deux conditions, donne à l'entreprise la force de différencier son offre Rh et se forger un avantage concurrentiel. (Cité par Berrada et Delobbe, 2015).

Ainsi, pour Jacques Igalens (1997), les méthodes de segmentation doivent respecter les exigences suivantes :

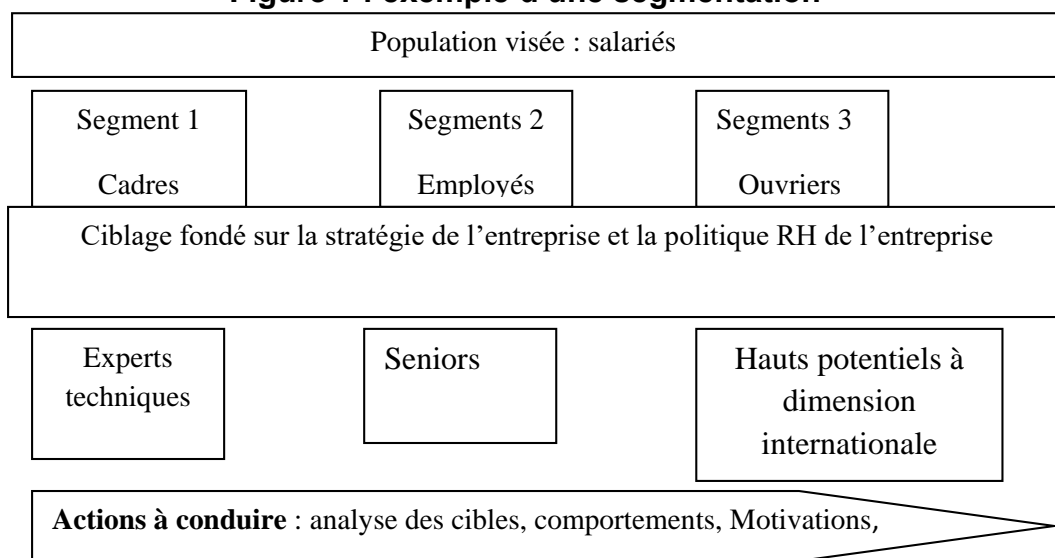
- **Homogène** : « il faut respecter une homogénéité au sein du même segment en veillant au degré de proximité de l'ensemble des salariés qui le composent » ;
- **Stable** : le segment doit permettre à la fonction Rh d'assurer la durabilité des actions ;

- **Accessible** : en fonction du segment identifié, il faut offrir capable de donner des services Rh adaptés ;
- **Mesurable** : il est nécessaire de mettre en place des critères quantifiables.

✓ **Le ciblage**

Le processus de ciblage vient compléter la segmentation afin de mettre en place des actions adaptées aux segments considérés. Philip Kotler souligne que l'objet d'une politique de ciblage, est de sélectionner des segments qui seront soumis à des plans d'investigation afin d'augmenter l'efficacité des actions marketing. Elle Permet d'identifier une catégorie d'individus sur lesquels les actions Rh seront menées. Elle se concrétise par le positionnement des produits et services Rh. (Figure 1).

Figure 1 : exemple d'une segmentation



Source : Panczuk et Point (2008).

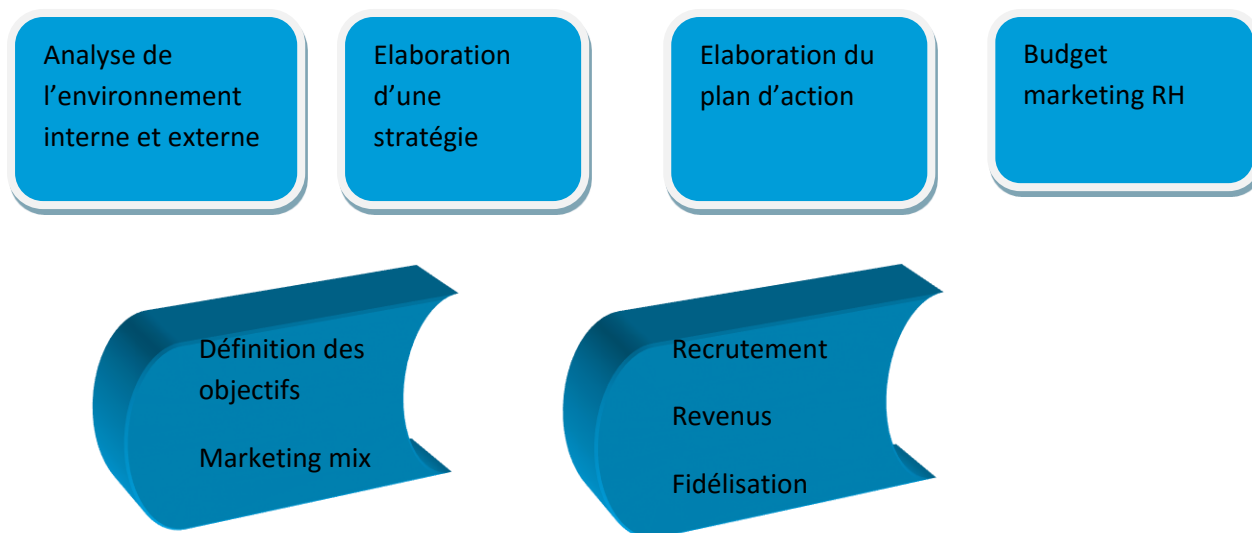
En effet, l'exemple ci-dessous cité par Panczuk et Point (2008) montre qu'à partir d'une population spécifique (les salariés), l'entreprise définit 3 segments, cadres, employés et ouvriers dont lesquels elle cible les hauts potentiels à dimension internationale, les experts techniques et les seniors. Sur base de ce ciblage, l'entreprise doit analyser les comportements, les attentes afin de mettre en place des actions.

2.2. La mise en place d'un Plan marketing RH

Un véritable plan marketing RH vise à soutenir le développement, le lancement et la gestion des services proposés par la fonction RH.

C'est d'abord la définition d'une véritable « stratégie employeur » à partir de l'analyse approfondie de l'ensemble des éléments caractéristiques de l'entreprise et de son environnement. Cette analyse permettra de jauger son attractivité auprès des candidats, des partenaires et même des collaborateurs, et ce, pour mieux connaître les métiers, la politique de management, les forces, les faiblesses, afin de bien les expliquer et en faire autant d'atouts d'attractivité.

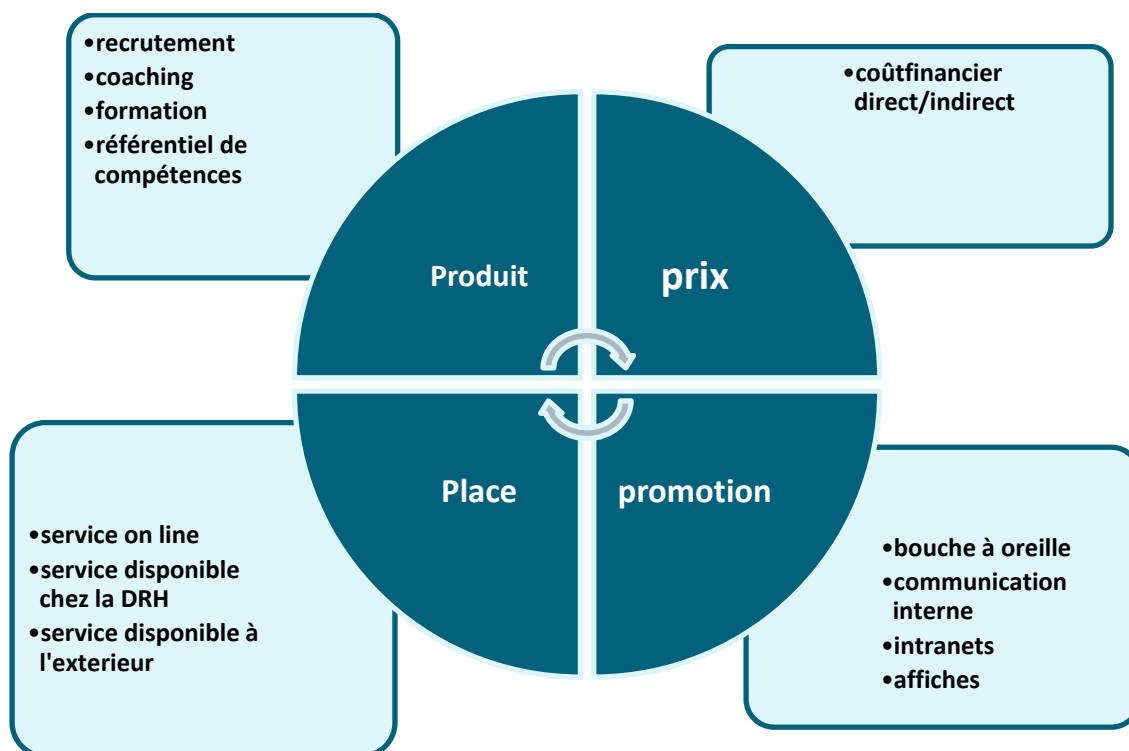
Figure 2. Les étapes de la Réalisation d'un plan marketing RH



Source : Adapté par nos soins à partir de Liger (2013).

Cela leur permet ensuite de bâtir, sur le plan opérationnel, un « mix » RH qui adapte et articule de manière cohérente les composants marketings traditionnelles que sont le produit (emploi), le prix (rémunération), la distribution (sourcing /lieu d'exercice) et enfin la communication. (Figure 3)

Figure 3. Les 4 piliers du marketing mix au cœur du marketing RH



Source : S.Panczuck et S .Point, (2008), adapté par nos soins.

3. La « Marque employeur » : un outil marketing au service des RH

La notion de « Marque Employeur » est aujourd'hui une véritable notion d'actualité. La création d'une marque employeur est primordiale pour les entreprises voulant attirer et retenir les talents, d'où la nécessité de bien créer et gérer sa marque employeur.

De nombreuses enquêtes l'ont bien montré : le salaire ne suffit plus à attirer et fidéliser les talents ; le développement professionnel, la reconnaissance, les conditions de travail, l'ambiance générale, la fierté d'appartenance sont aujourd'hui des éléments de motivation et d'engagement tout aussi importants.

En effet, l'entreprise doit faire face à un environnement en pleine mutation : une concurrence accrue, des candidats "Génération Y" (les individus nés entre 1979 et 1994 ; (Sullivan et Heitmeyer ,2008 ; Yeaton ,2008 ; Pichault ,2010), qui considèrent l'entreprise comme un bien de consommation, des flux d'information dynamiques qui circulent et

s'échangent. C'est pourquoi chaque entreprise doit soigner son image et mettre en place une véritable politique de séduction si elle souhaite attirer les meilleurs et les garder.

Serge Panczuk et Sébastien Point (2008) qualifient la marque employeur comme un processus par lequel les salariés internalisent l'image de marque désirée et sont motivés à projeter cette image aux clients et autres parties organisationnelles.

La marque employeur s'applique à un ensemble de parties prenantes (stakeholders) : les candidats, les jeunes diplômés, les collaborateurs, le gouvernement, les investisseurs, les syndicats, le grand public et les clients. (Duroni, 2011).

Bertrand Bathelot, spécialiste dans les techniques du marketing interactif, souligne que la marque employeur est un terme utilisé pour désigner l'ensemble des problématiques d'image de marque à l'égard de la cible des employés ou salariés potentiels. (Cité par Berrada et Delobbe, 2015).

En effet, la Marque Employeur est l'image de l'entreprise, elle en porte l'identité, s'imposant ainsi comme un élément clé et un enjeu dans les stratégies RH.

La marque employeur s'articule autour des 3 notions suivantes

- **L'identité.** C'est l'ensemble des éléments intrinsèques à l'entreprise, de ceux qui font l'entreprise et lui donnent son ADN : ses valeurs, sa culture, son savoir-faire, ses métiers, son cadre de travail ...
- **L'image.** L'image employeur définit ce que les employés pensent et attendent de leur entreprise.
- **La réputation** ou comment l'environnement externe perçoit l'entreprise.

Après avoir fait un tour d'horizon et un état de lieux sur le concept du marketing RH et sur les fondements de sa démarche, nous analysons dans ce qui suit, l'applicabilité de ce concept dans les entreprises marocaines.

4. l'applicabilité du Marketing des RH dans les entreprises marocaines : Etat de lieux

Le concept est de moins en moins tabou, certaines grandes multinationales entreprises ont même dédié des structures au « marketing et management des ressources humaines », la mission de celles-ci est d'attirer de nouveaux talents tout en fidélisant les collaborateurs déjà en poste. C'est ici qu'entre en scène le marketing RH.

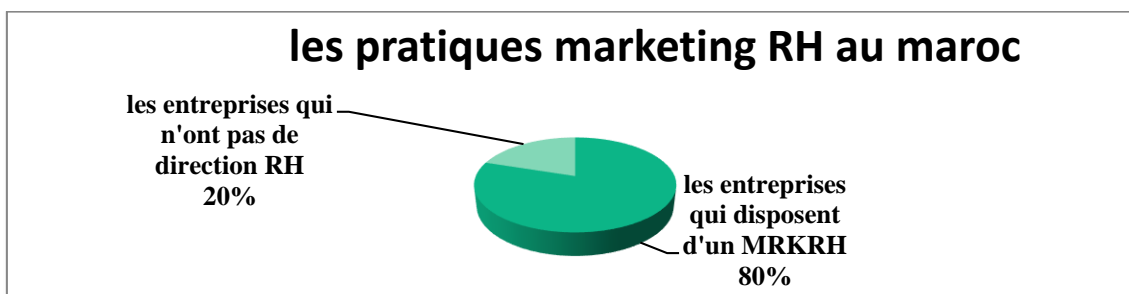
Les entreprises marocaines, surtout les grandes, découvrent peu à peu que le marketing RH est une nouvelle façon de communiquer sur leurs valeurs et les initiatives liées au capital humain. Il se développe peu à peu principalement grâce aux multinationales qui ont introduit ces pratiques localement.

En effet, la course aux talents que connaît le marché d'emploi marocain a eu son impact sur les pratiques RH des entreprises à l'échelle locale. Certaines entreprises marocaines commencent à adopter ces pratiques pour recruter ou pour communiquer sur leurs actions.

Ainsi selon des experts en RH : « Il faut admettre que l'entreprise marocaine reste en général ouverte aux pratiques managériales internationales sans oublier que la mondialisation et la raréfaction des ressources humaines qualifiées imposent ce nouveau mode opératoire. Certaines entreprises qui le prennent comme du « Window dressing », c'est-à-dire une vitrine pour se relooker et pour faire passer des messages quant à son attractivité ». (M. BENOUARREK, Expert RH; K. Benganem, General Manager, Cabinet LMS)

Or, le marketing RH est plus qu'un simple message de communication. C'est un travail de fond qui implique non seulement la direction des ressources humaines ou encore le top management mais aussi les collaborateurs. D'ailleurs, des outils RH, telle que la cooptation, servent à impliquer les collaborateurs dans la promotion de l'image de marque employeur de leur entreprise. Si pour certaines entreprises, le marketing RH reste un effet de mode, d'autres ont bien compris que c'est une pratique qui s'impose aussi bien pour les grandes que les petites et moyennes entreprises. (Figure 4).

Figure 4. Enquête sur les pratiques RH au Maroc



Source : Asli et Baakil (2011). Etude réalisée en 2011 sur les pratiques du marketing RH au Maroc, par des étudiants de l'ENCG de Settat dans le cadre du forum des étudiants entreprises auprès d'un échantillon de 35 entreprises.

Quelques grandes sociétés nationales sont déjà dans cette logique et donnent déjà l'exemple par la qualité de leur communication, de leur participation aux forums organisés par les étudiants des grandes écoles au Maroc ou même auprès des événements organisés par les étudiants marocains à l'étranger.

Comme pour beaucoup d'autres dispositifs RH, les filiales de multinationales sont clairement en avance dans ce domaine. Cependant, force est de constater que certaines grandes entreprises marocaines ont également des pratiques de marketing RH assez évoluées et efficaces. Certaines parmi elles participent régulièrement à des forums de grandes écoles à l'étranger et arrivent souvent à attirer de vrais talents marocains.

Côté fidélisation des talents en poste, il y a également de grandes entreprises qui ont développé des pratiques intéressantes et arrivent à se faire une bonne réputation à cet effet. Ce qu'on peut espérer cependant, c'est que les pratiques de marketing RH se généralisent un peu plus dans les structures marocaines et surtout que l'on passe de pratiques importées de maisons mères à un réel changement d'état d'esprit au niveau de tout l'encadrement de l'entreprise.

II. Le dispositif empirique et la présentation des résultats : cas des PME artisanales

Après ce panorama contextuel du concept du MRH, nous nous focaliserons ci-après sur l'exploration des pratiques dans le secteur artisanal.

Sur la base de ce cadre théorique et de ses divers tests empiriques, nous formulons donc l'hypothèse selon laquelle le MRH est une pratique quotidienne pour les PME artisanales comme le cas de la RSE et permet de mieux recruter et fidéliser les salariés. Nous allons la tester empiriquement dans la région de Fès.

1. L'approche méthodologique

La méthodologie préconisée a été réalisée à partir d'un questionnaire visant à cerner les pratiques des dirigeants interviewés en matière du MRH. Le questionnaire a été le moyen retenu pour obtenir les informations voulues auprès des PME artisanales dans la région de Fès-Boulemane. Il permet de rejoindre un nombre important d'entreprises. Le questionnaire comporte cinq grandes thématiques :

□ La première sert à identifier les caractéristiques de l'entreprise et du dirigeant : localisation dans la région, effectif, secteur d'activité, âge et diplôme de l'entrepreneur, entreprise / lieu d'habitation). Deux volets étaient particulièrement importants, d'une part, l'âge du chef d'entreprise et d'autre part le niveau d'étude

Expliquons-nous le choix de ces variables :

-l'âge constitue un facteur très important en matière du MRH, car théoriquement un individu jeune est plus sensibilisé aux grandes questions de l'actualité (notamment sur les nouvelles pratiques de management).

-Le niveau d'étude : les chefs d'entreprise interrogés se définissent tous d'abord en fonction du métier exercé validé, plus ce métier est validé par un diplôme, plus la communication a un niveau d'excellence donné.

□ La seconde a pour objet de mettre le point sur la perception du MRH par les dirigeants.

□ La troisième thématique met l'accent sur les aspects liés aux pratiques et outils de la dimension MRH.

□ La dernière partie du questionnaire permet de mettre le point sur les implications managériales du MRH.

Le total des entreprises artisanales est de 113 entreprises. , sont réparties spécialement entre la filière vêtement et accessoires, bâtiment et décoration.

En ce qui concerne le déroulement de notre étude, au départ, nous avons pu contacter 70 entreprises par appels téléphoniques ou via des recommandations, ceci nous a permis d'éviter des déplacements inutiles et de nous assurer des réponses. Nous avons retenu l'accord de 52 entreprises.

2. Résultats de l'enquête

2.1. La perception du MRH par les dirigeants des entreprises enquêtés

La question centrale de notre recherche porte sur la manière dont les dirigeants de PME artisanales perçoivent le concept de MRH. Dans ce sens, nous leur avons demandé s'ils connaissent ou non cette dimension RH.

Plus de 50% des dirigeants interrogés n'avaient jamais entendu parler du MRH, pourtant il s'est avéré que presque la plupart (plus de 70%) reconnaissent l'importance de la gestion des RH pour le développement du secteur artisanal et disposent également d'un service dédié à la gestion quotidienne et avancée des RH : le recrutement, la rémunération, la formation, la communication interne et le développement du personnel. 40% des entreprises qui ont affirmé déjà entendu parler de ce concept ou pensent qu'ils avaient un comportement conforme aux principes du MRH sans le savoir, n'ont pas pu donner une définition satisfaisante du MRH, ce qui explique que le concept est toujours flou et ambiguë, la seule définition du marketing pour eux est celle relative au produit et à la clientèle, c'est-à-dire à la communication à l'externe.

Par ailleurs, on leur expliquant le concept, 60% des dirigeants des entreprises affirment qu'ils disposeront d'un service qui sera dédié au marketing des ressources humaines avec le seul objectif assigné « **fidéliser le personnel** ». Il serait pour eux désormais un véritable service qui s'intéressera à la dimension RH et non un simple effet au mode qui disparaîtra au fil des années.

2.2. Les pratiques et outils au service du MRH pour l'entreprise artisanale

Des pratiques de marketing des ressources humaines ont été constatées chez plus de 60% des entreprises enquêtées qui s'adonnent involontairement à certaines pratiques qui se situent au cœur d'une démarche de MRH.

- Les résultats montrent deux catégories :

Déjà aucune des entreprises enquêtées ne dispose d'un véritable service MRH.

- Des entreprises qui ont une gestion administrative du personnel qu'elles considèrent comme un service de la GRH, mais n'incluant que les tâches administratives courantes (paie, gestion des congés, absences et respect de la législation sociale).
- Des entreprises disposant d'un véritable service RH et pratiquent le MRH sans le savoir en intégrant ces pratiques dans le quotidien de la GRH.

Comme nous l'avons souligné ci-dessus, les entreprises qui s'adonnent inconsciemment à des pratiques MRH disposent des outils suivants :

- **Un site Web**, incluant des témoignages, des portraits de collaborateurs, des éléments de la politique RH, et les offres d'emploi proposées.
- **Une forte présence sur les réseaux sociaux** (surtout Facebook).
- **Des actions évènementielles « conventionnelles »** : forums d'emplois (surtout avec l'ANAPEC).
- **Des actions de responsabilité sociale** surtout le volet sociétal (recrutement, formation)
- **Des communiqués de presse** sur des sujets RH.
- **Les newsletters**, qui peuvent mettre en valeur les différents projets (RH) de l'entreprise
- **L'intranet**
- **Le Bilan Social Individuel**, qui met en exergue le package de rémunération de chaque salarié.

2.3. Quelques recommandations en vue d'une généralisation du MRH pour les PME artisanales

En vue d'inciter les entreprises artisanales marocaines à recourir à une démarche de marketing des ressources humaines, les mesures suivantes peuvent être suggérées par rapport aux principaux objectifs RH qui consistent à attirer, fidéliser et engager les talents.

- Pour pouvoir attirer les meilleurs talents externes, il est nécessaire de développer un état d'esprit au sein de l'organisation. En fait, recruter n'est plus seulement trouver le bon candidat pour le bon poste, mais avoir la capacité à anticiper et

déclencher la rencontre entre le bon candidat et le bon poste d'où la nécessité d'aller à la rencontre du candidat et de rendre l'entreprise beaucoup plus « visible ». Un des outils est la relation avec les écoles (témoignages pendant le cursus, présence dans les forums, offre de visite d'entreprise, offre et encadrement de stages, etc.)

- On peut attirer les meilleurs, mais le plus important reste de les garder et de les fidéliser. Dès le départ, une démarche d'accueil et d'intégration est importante. Par la suite, les outils de gestion, évaluation, développement doivent être clairs et transparents. Une gestion individualisée des talents et des hauts potentiels est indispensable pour leur donner la visibilité nécessaire en termes de carrière. Enfin, des actions liées à la rémunération sont également conseillées (éléments variables, système d'intéressement...)
- Quand on attire et on fidélise des talents, ce n'est pas seulement pour qu'ils restent présents dans l'entreprise, mais plutôt pour qu'ils soient réellement engagés et apportent la contribution nécessaire au succès de l'entreprise. En termes d'actions, il s'agit d'écouter les salariés (par des enquêtes professionnelles), évaluer les besoins et orienter sa politique RH selon les leviers identifiés.
- Introduire un module de marketing des ressources humaines dans les formations spécialisées dans l'artisanat et même mener des actions de sensibilisation pour les entreprises.

2.4. Discussion sur les implications managériales

Comme nous l'avons mentionné précédemment, quelques entreprises artisanales sont déjà dans cette logique. Malheureusement elles ne sont pas nombreuses mais elles donnent déjà l'exemple pour les autres.

L'entreprise a tout à gagner dans cette démarche car les retombées sont nombreuses et permettent d'augmenter la motivation des collaborateurs tout en renforçant leur sentiment d'appartenance, de fidéliser les talents, de raccourcir les délais de recrutement, et de donner une « Marque RH » porteuse de la culture d'entreprise, donc une véritable innovation managériale pour le développement du secteur artisanal.

En effet, l'entreprise artisanale ne peut pas se contenter de proposer à ses employés un travail, un salaire et une formation. Elle doit compléter cette dynamique en s'intéressant

aux attentes personnelles. Le MRH peut favoriser la considération réelle des salariés. Ce concept facilite une relation gagnant/gagnant entre l'entreprise artisanale et les salariés en leur permettant notamment d'exprimer leurs compétences, leurs personnalités et leurs singularités. Les initiatives sont à encourager car elles valorisent et responsabilisent.

Or, il faut être vigilant, certes il faudra considérer le salarié comme un client mais il ne s'agit pas de transformer le salarié-machine en salarié-produit. Le MRH efficace repose sur la préservation et la valorisation de la singularité du salarié.

Conclusion

Le marketing des ressources humaines est une véritable innovation managériale pour les entreprises artisanales marocaines. Il se propose d'attirer des candidats, les recruter, les bien intégrer et de les fidéliser.

L'étude empirique que nous avons menée auprès des dirigeants des entreprises artisanales révèle les constats suivants :

- Désormais il faut considérer l'homme comme une véritable variable stratégique, il faut le valoriser et le fidéliser, il est considéré comme le premier client de l'entreprise artisanale.

- La démarche et les outils marketing sont adaptables au champ des ressources humaines, qu'il s'agisse de la segmentation, le positionnement ou le marketing mix, ceci permet de mettre à la disposition des responsables une panoplie d'instruments lui permettant de construire son plan d'action marketing RH afin d'optimiser son recrutement, fidéliser ses employés et enrichir la relation de l'entreprise avec son environnement et ses partenaires.

- Apprendre à se vendre n'est plus propre aux seuls chercheurs d'emploi, les organisations sont désormais, elle aussi concernées par ce leitmotiv et sont appelés à charmer avec leurs politiques RH et repenser leur marque employeur.

En guise de conclusion, on peut dire que le marketing RH est loin d'être un phénomène de mode, il s'avère un outil essentiel pour soutenir les stratégies RH et par voie de conséquence, toute la stratégie de l'entreprise. Le secteur artisanal marocain est fortement concurrentiel. Cette concurrence qui portait traditionnellement sur les prix et la qualité des produits se joue, désormais, et de plus en plus, sur la qualité de l'Homme qui y travaille.

Références bibliographiques :

- Panczuk, S., et Point, S. (2008). Enjeux et outils du marketing RH : promouvoir et vendre les ressources humaines. Broché : Editions d'Organisation.
- Asli A., et Baakil D. (2011). Le marketing RH, une nouvelle approche de GRH. ENCG Settat, Communication & Marketing / Vol. 2 Issue 3, Académic Journal, p123.
- Igalens, J. (1997). Segmentation sociale et gestion des ressources humaines. Paris : tome 3. Economica.
- Colle R., Merle A. (2007). L'appropriation des outils marketing de fidélisation en GRH : le cas d'une taxinomie des stratégies de personnalisation. XVIIIème Congrès AGRH, 19/27 Septembre, Fribourg.
- Renault S., Nicolas E. (2014). La validation des acquis de l'expérience comme outil de marketing des ressources humaines : le cas MCDONALDS. Boeck Supérieur, @GRH, N°12, 103 à 126 p.
- Liger P. (2016). Marketing RH, Comment devenir un employeur attractif. Collection : Ressources humaines, Dunod, 4ème édition - 208 pages.
- Liger P. (2013). Le Marketing RH, Attirer, intégrer et fidéliser les salariés, 3^{ème} édition, Dunod.
- LIGER, P. (2007). Le marketing des Ressources Humaines, Attirer, Intégrer et fidéliser les salariés, 2ème édition, Dunod.
- YAO, N. (2011). Génération Y et marketing RH : une approche générationnelle de la communication de recrutement en France, Communication et organisation, n° 40, p. 59-70.
- Brigano S. (2006). Communication RH, quelles réalités, Éditions Liaisons, 312p.
- Duroni A. (2011). De la marque employeur aux nouveaux enjeux RH, Thèse Professionnelle, HEC, Paris.
- Berrada M., Delobbe N. (2015). Le marketing RH à la lumière du progrès de la technologie 2.0 et de la génération Y : Évaluation de la perception des outils 2.0 par la génération Y et la fonction RH chez VIVO ENERGY MAROC. Mémoire

fin d'étude, Université Catholique de Louvain, LOUVAIN SCHOOL OF
MANAGEMENT.

- Boughaba K. Marketing RH, Des outils pour séduire les « bonnes têtes».EMPLOI
ET CARRIERE, Edition N°:3511, Article publié sur le quotidien le Matin le 28
janvier 2008.
- Brillet F. et al. (2013). Prospective du management des ressources humaines face
au comportement des jeunes salariés très qualifiés. *Management & Avenir*, (63),
57-80.