

LHOUCINE OUAHI

Professeur chercheur à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Université Cadi Ayyad, Marrakech

louahi@gmail.com

ABDERRAHMAN MESSAOUDI

Professeur chercheur à la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Université Cadi Ayyad, Marrakech

messaoudi.abderrahman@gmail.com

Résumé

Associer le marketing aux ressources humaines peut paraître incongrue. Néanmoins, le service ressources humaines est au cœur de l'organisation et cristallise toutes les attentes, en termes de performance, motivation et pérennisation de l'activité. C'est dans cet état d'esprit que les responsables des RH vont devoir apprendre à se servir de la démarche marketing pour attirer leur (prospect) futur employé (le séduire), l'intégrer (l'accueillir) et l'inciter à rester dans l'entreprise (le fidéliser) au même titre que le client.

Le marketing RH est longtemps pratiqué au sein des organisations bien qu'il n'a pas été suffisamment théorisé. Cependant, avec les exigences de la génération Y, aux attentes parfois controversées, les organisations doivent repenser leurs modes d'action, en favorisant une démarche orientée clients, où l'adaptabilité organisationnelle prime sur la rigidité du process.

Cette réflexion a comme objectif de montrer en quoi le marketing RH est une démarche globale et complète... et pas seulement un effet de mode. Elle montrera aussi que le marketing, en tant qu'état d'esprit, est un levier solide pour recruter, fidéliser et motiver les *cliemployés*.

Ainsi, à travers une étude de cas, nous examinerons l'état de la pratique du marketing RH au Maroc via une approche qualitative exploratoire pour en tirer les enseignements.

Mots clés : *Marketing RH, génération Y, fidélisation, "cliemployé", marque employeur.*

Summary

Associating marketing with human resources may seem incongruous. Nevertheless, the human resources department is at the heart of the organization and crystallizes all the expectations, in terms of performance, motivation and perpetuation of the activity. It is in this spirit that HR managers will have to learn how to use the marketing approach to attract their (prospect) future employee (seduce him), integrate (welcome) him and incite him Stay in the company (retain it) in the same way as the customer.

HR marketing has long been practiced within organizations although it has not been sufficiently theorized. However, with the demands of Generation Y, with sometimes controversial expectations, organizations must rethink their modes of action, favoring a client-oriented approach, where organizational adaptability takes precedence over the rigidity of the process.

This reflection aims to show how HR marketing is a comprehensive and comprehensive approach ... and not just a fashion effect. It will also show that marketing, as a state of mind, is a solid lever for recruiting, retaining and motivating cliemployees. Thus, through a case study, we will examine the state of the practice of HR marketing in Morocco via a qualitative exploratory approach to learn the lessons.

Key words: *Marketing RH, generation Y, fidelisation, " Cliemploye ", mark employer.*

Introduction :

La différence des hommes fait la différence de performance. Cette déclaration fait aujourd'hui l'unanimité dans le milieu des affaires. En revanche, ce sont les hauts talents et les grands potentiels qui sont à l'origine de cet avantage comparatif. La compétence est désormais reconnue facteur incontournable de succès. Fort de cette conviction, les entreprises s'acharnent pour se faire doter des meilleures ressources humaines parmi celles présentes sur le marché de travail ou celles en emploi. C'est dans cet état d'esprit que les responsables des RH vont devoir apprendre à se servir de la démarche et des outils marketing pour attirer leur (prospect) futur employé (le séduire), l'intégrer (l'accueillir) et l'inciter à rester dans l'entreprise (le fidéliser) au même titre que le client. Pratiquer le marketing RH est aujourd'hui plus que jamais nécessaire. Dans les grandes entreprises averties, les DRH conscients de l'enjeu de séduire et conserver les talents, n'ont pas tardé à intégrer dans leur politique RH des raisonnements et des instruments empruntés aux marketaires.

Ce redéploiement des pratiques RH est d'autant plus indispensable que l'entreprise à faire à une génération de jeunes cadres dite génération "Y" aux caractéristiques très particulières, affichant des attitudes et des attentes professionnelles singulières.

Dans ce contexte d'évolution, nous nous interrogeons à travers cette réflexion si les grandes entreprises marocaines sont également conscientes des changements générationnels profonds ayant marqué le marché de travail, et si elles sont par ailleurs soucieuses de la nécessité de maintenir aussi longtemps que possible leurs ressources humaines les plus qualifiées et difficilement remplaçables. A travers le cas de l'hôtel le Méridien, nous examinerons l'état de la pratique du marketing RH au Maroc via une approche qualitative exploratoire. Notre ambition est de découvrir ces nouvelles pratiques du marketing RH et juger de la pertinence et l'intérêt de l'alliance Marketing / RH. Une revue de la littérature sur le concept, la démarche et la politique marketing RH fera objet du premier axe. Il s'en suivra après l'étude des pratiques RH de l'entreprise sujet de cette réflexion.

I. Le marketing RH : une contrainte ou un effet de mode ?

1.1 L'émergence et les enjeux du marketing RH

Le marketing RH ne doit pas être considéré comme un concept générique à la mode, mais plutôt un état d'esprit et une manière d'agir qui convient avec l'évolution générationnelle de ces dernières décennies.

La génération «Y» aux caractéristiques parfois controversées et aux attentes en évolution permanente, exige la mise en place de nouvelles approches en termes de RH.

1.1.1 La génération «Y» aux comportements particuliers et émergence du marketing RH

L'expression «Génération Y» fait référence aux jeunes personnes nées entre les années 70 et le milieu des années 90. Elle succède à la génération X qui, elle-même, suit la génération des «*baby-boomers*» (née entre 1945 et 1965), et avant elle la génération silencieuse plus ancienne, aujourd'hui en voie de disparition (née entre 1901 et 1945). Elle précède la génération Z (née à partir de 1996) qui a grandi avec internet mobile, les écrans tactiles et les réseaux sociaux.

L'apparition de la génération "Y" sur le marché de travail après les deux générations précédentes amène certains auteurs à qualifier ses membres de collaborateurs de 3^e type.

D'autres expressions sont également utilisées pour faire référence à cette génération. On parle notamment des « écho-boomers » (beaucoup d'entre eux sont des enfants de baby boomers) ou des « millenials » (des enfants de millénaire). Les américains utilisent également l'expression « Digital natives ». ROBIN RYAN, a lui aussi énoncé une définition de la génération Y au travail. Il affirme que *« la génération Y au travail est 'JD', pour "j'ai le droit à". Ils n'ont pas la réputation d'être de bons salariés car ils ne sont pas fiables et ne s'attachent pas à un employeur particulier. Ils doivent être capables de vendre non seulement leurs points forts mais aussi leurs traits de personnalité »*.

Sans vouloir rester long sur ces différences, on note que par rapport à la génération précédente, la génération Z est plus sélective qu'excessive, préfère créer que copier, préfère les images au texte, préfère agir que regarder, et enfin préfère les influenceurs aux célébrités (MESSAOUDI A. et OUAHI L. 2016).

La génération Y présente des qualités et des comportements très particuliers qui impactent leur parcours professionnel, et qui obligent en même temps les entreprises d'adapter leurs pratiques et leurs attitudes à l'égard de ces jeunes. C'est la génération la plus instruite de toutes, très habile dans le domaine de l'utilisation des TIC, très impatiente, indépendante et désireuse de se faire entendre et être respectée, confiante, ayant le goût pour le changement et l'innovation, très tolérante envers la diversité, affiche un grand intérêt pour les relations sociales, exprime une reconnaissance à l'autorité quand celle-ci est basée sur la compétence, dotée d'une capacité à effectuer plusieurs tâches à la fois, recherche des carrières autant que des emplois, des possibilités de formation autant que des rémunérations. En revanche, on oppose assez souvent deux reproches aux jeunes de la génération Y. La première étant leur manque de loyauté à l'égard de l'employeur (c'est-à-dire la tendance à changer l'employeur pour des conditions de travail meilleures). La deuxième critique concerne leur côté revendicateur et révolutionnaire quand ils ne sont pas suffisamment et rapidement rétribués.

Les travaux qui s'intéressent à la génération Y sont plus descriptifs qu'explicatifs ou comparatifs (MESSAOUDI A. et OUAHI L. 2016).

1.2.2. Le marketing RH : une revue de littérature

Des études qui tentent de comparer les différentes générations sont rares. L'une des réflexions sur l'évolution des attentes des salariés est celle de Peter CAPPELLI (1999). L'auteur a noté un changement remarquable dans les attentes professionnelles depuis la génération silencieuse jusqu'à la génération Z et ce par rapport aux paramètres suivants : la stabilité de l'emploi, l'horizon de raisonnement, le développement des compétences, la progression de la carrière, la composition de la rémunération, le rapport employé/employeur et les attentes extra professionnelles.

Le marché de l'emploi manifeste une guerre de talents et à un risque de pénurie de têtes/mains d'œuvre, les entreprises doivent se démarquer par une politique RH attractive pour attirer les candidats et fidéliser les collaborateurs sur le marché du travail. Cette politique n'est autre que le «Marketing RH».

1.2.3 La genèse du marketing RH

Les premiers auteurs qui ont appliqué le marketing aux RH viennent du marketing. Il s'agit de BERRY, HENSEL and BURKE (1976) qui ont introduit dans la littérature marketing le concept de marketing interne. Et c'est réellement en 1987 que l'on voit apparaître en France l'un des

premiers ouvrages consacrés au marketing interne dont l'auteur est LEVIONNOIS M. le marketing interne est la première source d'inspiration du marketing RH.

P. LIGER (2004) définit le marketing RH comme « une nouvelle approche de la relation salarié/ entreprise » qui consiste à considérer les collaborateurs ou les candidats comme des clients, au sens noble du terme. Pour lui, il s'agit « *d'appliquer les logiques et les techniques du marketing et de la communication pour :*

- attirer des candidats, les recruter et bien les intégrer,
- fidéliser des collaborateurs impliqués ».

On retrouve ici l'idée centrale du salarié-client sur lequel les techniques du marketing sont appliquées et une ébauche de cycle de vie de salarié.

Pour S. PANCZUCK et S. POINT (2008), le marketing RH se définit comme « *un nouvel état d'esprit fondé sur des techniques marketing adaptées aux ressources humaines pour que l'entreprise et sa DRH puissent se vendre, fidéliser et se renouveler* ».

La définition de ARNAUD S., FRIMOUSSE S., et PERETTI J-M., reste néanmoins l'une des meilleures définitions du marketing RH. Les auteurs ont rapproché plus que jamais dans leur définition le marketing appliqué aux RH au marketing. Ils déclarent que « *le concept de marketing renvoie à l'idée de marché (market) et désigne la manière d'effectuer des actes de gestion commerciale. Considérer les collaborateurs de l'entreprise comme ses clients implique la nécessité d'individualiser les pratiques de GRH, de travailler sur le positionnement en tant qu'employeur, de segmenter l'offre en fonction des cibles, d'élaborer un plan pour optimiser le choix et la fidélisation des salariés* »

1.2.4 La fonction RH et raisonnement en termes d'outils marketing appropriés

Nous légitimerons ici l'appropriation d'outils marketing, à travers une vision plus globale. Penser un marketing RH, c'est s'interroger sur les possibilités d'appropriation concrète des outils, des techniques et des raisonnements marketing par la fonction RH. Les pratiques en vigueur dans les grandes entreprises et les multinationales opérant dans des secteurs exigeant un haut niveau de qualification du personnel, (un personnel devant être titulaire d'un actif spécifique que constitue leurs talents et compétences difficiles à trouver sur le marché) montre qu'un marketing RH peut belle et bien se mettre en place et dans tous ces aspects, et ce depuis la planification marketing RH jusqu'au plan d'action marketing RH.

↳ La marque employeur dépasse la réputation organisationnelle et joue un rôle prépondérant

La marque employeur ne se résume pas à la réputation d'employeur, même si la réputation est aujourd'hui un sujet de préoccupation de beaucoup de grands groupes, en particulier via les médias sociaux. Avant de s'intéresser à sa réputation, il est important de savoir qui on est en tant qu'employeur et de définir son identité.

AMBLER et BARROW (1996) définissaient la marque employeur (ou l'image de marque employeur) comme le forfait de bénéfices fonctionnels (caractéristiques organisationnelles et caractéristiques de l'emploi), économiques (conditions de travail ou d'emploi ; nature de l'environnement de travail ; pratiques de bien-être des employés au travail) et psychologiques (symboles et traits organisationnels) qui émanent de la relation d'emploi.

La marque employeur constitue le meilleur moyen de se faire connaître comme « employeur de référence » chez lequel il fait bon travailler et ainsi, lutter contre une pénurie de talents (CHAMINADE, 2008). A travers elle, les entreprises vont pouvoir communiquer sur leur

vision, leur promesse, leur culture, et leurs valeurs. Bien connaître sa marque employeur, c'est en fait un élément de différenciation (LIGER, 2004).

La marque employeur permet de faire la promotion de l'ensemble des valeurs de l'entreprise. Ainsi, elle permet de :

- diminuer les coûts en misant sur les talents en interne et ainsi éviter des recrutements,
- augmenter la fidélisation des collaborateurs et le sentiment d'appartenance,
- attirer et améliorer la proportion de candidats avec un profil adéquat,
- améliorer la réputation de la société comme "*employeur de choix*",
- aider les collaborateurs à intégrer les valeurs de la société,
- comprendre la mission de l'entreprise et y adhérer,
- servir la stratégie business.

↳ **La démarche marketing au service des RH**

Le marketing est un outil déterminant lorsqu'un marché est caractérisé par une raréfaction de ses ressources. C'est ce qui arrive au marché des ressources humaines qualifiées.

La mise en place d'un plan marketing RH s'inscrit dans une perspective de définir des actions pertinentes, scientifiquement fondées et justifiées loin de tout arbitraire. L'enjeu délicat d'attirer, de retenir et de fidéliser les talents ne tolère aucune improvisation. A ce titre une démarche d'analyse s'impose. A l'instar de leurs confrères dans la fonction marketing, Les spécialistes de la fonction RH sont tenus de réaliser dans un premier temps une segmentation des clients réels ou potentiels, internes ou externes, il s'en suit le repérage des segments présentant un intérêt particulier pour l'entreprise via des actions de ciblage, avant de donner à l'offre RH de l'entreprise destinée à la cible ainsi identifiée une position singulière face à la concurrence. D'où la dernière étape appelée positionnement.

- Le ciblage est l'adaptation de l'offre RH

En marketing RH, le ciblage consiste à identifier le public à qui sera destinée ultérieurement l'offre employeur, une offre qui doit répondre parfaitement aux attentes des clients. Dans le domaine des ressources humaines la notion du client s'étend à toutes les parties prenantes. Les clients potentiels des produits RH peuvent être en effet des collaborateurs internes ou des candidats externes. Ainsi, la direction générale, la DRH, les managers, et les salariés sont considérés clients internes. Par contre les étudiants, les candidats... (futurs salariés) et toutes les instances à l'extérieur pouvant avoir un rôle dans le développement de l'organisation et sa stratégie RH (écoles ou universités, ANAPEC, entreprise concurrentes, ...).

Face aux nombreux segments constitués, l'entreprise doit déterminer et identifier les segments qu'elle décide d'attaquer, c'est ce qu'on désigne par politique de ciblage. Se plaçant dans une approche marketing RH, les cibles sont composées de salariés ou de tout autre client potentiel que l'entreprise cherche à attirer, conquérir, retenir ou fidéliser en offrant des services ou des prestations RH adaptées. Ce faisant, l'entreprise fait économie d'énergie en se concentrant sur les seuls segments « profitables » pour leur importance stratégique en fonction des objectifs de l'entreprise et de la phase de développement de cette dernière.

- Le positionnement stimule la vente des prestations RH

Selon Philip KOTLER, le positionnement est le choix d'une stratégie marketing permettant de donner à une offre (produit ou marque) une position crédible, différente et attractive au sein d'un marché et dans l'esprit des clients visés. Le positionnement RH consiste pour la DRH à différencier l'offre RH destinée à la cible identifiée et ce par rapport à la concurrence convoitant le même segment. Il s'agit alors de mettre en place une véritable stratégie de positionnement RH.

↳ Le plan d'action marketing RH ou le mix marketing RH

Le marketing RH est une déclinaison très sérieuse des 4 P, les piliers du « marketing-mix » : Le produit, le prix, la place et la promotion. C'est sur ces quatre leviers que l'entreprise doit agir pour assurer la cohérence de son offre RH. Rappelons que l'offre RH s'adresse, comme on vient de le dire, à des segments différents de clientèle : le DG, les managers, le syndicaliste, le salarié. L'enjeu est d'élaborer pour chacun des segments identifiés une offre cohérente.

- Concevoir son offre de prestations RH

L'offre RH correspond dans le mix marketing à la variable Produit. Le produit correspond ici à la prestation que peut offrir les équipes RH d'une entreprise. Les produits RH sont constitués de prestations identifiées, faisant l'objet d'une stratégie de prix et de diffusion particulière (les produits RH peuvent faire l'objet d'une stratégie marketing construite autour du mix). Les services RH intangibles sont accessibles à tous sans spécification et matérialisation particulière. Ils correspondent à un droit plutôt qu'une faveur ou une opportunité (le marketing des services RH se limite à l'information de l'utilisateur). La fonction RH doit savoir se vendre auprès des salariés et des autres acteurs concernés par la prestation RH.

- Fixation de prix d'une prestation RH

Le prix est un élément clé de positionnement face à la concurrence. En marketing RH, le prix n'est pas une simple donnée financière. S'il est communiqué, le prix est également un facteur de motivation et d'implication pour les futurs utilisateurs. Pour toutes ces raisons, la FRH doit porter une attention particulière à la définition des prix des prestations RH fournies.

Pour la détermination du prix d'une prestation RH, trois éléments sont à considérer : la demande, le coût et la concurrence. Par ailleurs, la FRH doit évaluer les coûts qu'engendre le développement d'une prestation RH favorisant par la même la définition d'un prix correcte des prestations offertes.

- Promotion de l'offre RH

Il s'agit de la communication réalisée pour promouvoir les produits et les services RH et mettre en valeur ceux qui en bénéficient. Pour certains auteurs, le marketing RH ne se limite qu'à cette dimension en oubliant les autres P précédemment cités. Mais au contraire, la promotion est la conséquence d'une stratégie marketing, et elle est donc forcément liée aux trois autres P (PANCZUCK, POINT). La promotion RH peut être orientée vers l'interne, mais aussi vers l'extérieur de l'entreprise.

Une communication RH vers l'interne. Elle relève de la communication interne qui « cherche à renforcer le lien social, à développer un sentiment d'appartenance et à assurer l'implication morale des salariés pour contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise » (MORILLON L., 2006). Les supports de communication RH vers l'interne sont nombreux et variés : le bulletin d'information (newsletter), l'intranet, les réunions en petits groupes, la boîte à idées, l'affichage, les hubs entreprise sur les réseaux sociaux.

Une communication RH vers l'extérieur. Elle permet de développer « l'employer appeal » en créant, développant l'image de marque employeur. Comme l'ont noté BARINNING T., et ROTHWEILER H. (2011) « Une marque employeur forte crée un sentiment de confiance chez les clients, les investisseurs et les parties prenantes... »).

- Diffusion de l'offre RH

Le mot diffusion renvoie à la place dans le mix marketing. Pour diffuser la prestation RH, il existe plusieurs canaux de distribution : des relais (managers), des structures externes (prestataires extérieurs, consultants), des circuits on-line (e-learning), des pôles de compétences internes (mentors, campus managers).

Deux modèles de distribution sont à distinguer selon que l'entreprise distribue elle-même ses prestations RH auprès de ses *cliemployés* ou de futurs candidats potentiels (distribution directe), ou faire distribuer les prestations RH par un intermédiaire unique ou de multiples intermédiaires (distribution indirecte).

1.3 La génération Y et la pratique du marketing RH au Maroc.

1.3.1 Les caractéristiques des Y marocains

Généralement, on associe le terme génération X, Y ou autres pour désigner des personnes d'une classe d'âge donnée, par exemple entre 1978 et 1994 pour la génération Y au Maroc. En revanche, cette approche démographique ne couvre pas le sens réel de la notion. Pour cela les sociologues privilégient une définition centrée sur les attitudes et les valeurs face aux différentes situations. Ces attitudes concernent le rapport au travail, à l'argent, à la famille, à la hiérarchie... De ce point de vue, chaque génération présente des attentes, des socio-styles et des horizons bien distincts.

Comparée aux générations précédentes, la génération Y marocaine comme partout dans le monde affiche des qualités et des comportements très particuliers qui impactent leur parcours professionnel, et qui obligent en même temps les entreprises de repenser leur pratiques et leurs attitudes à l'égard de ces jeunes. C'est la génération la plus instruite de toutes, très habile dans le domaine de l'utilisation des NTIC, très impatiente, indépendante et émancipée, désireuse de se faire entendre et être respectée, confiante, ayant le goût pour le changement et l'innovation, très tolérante envers la diversité, affiche un grand intérêt pour les relations sociales, exprime une reconnaissance à l'autorité quand celle-ci est basée sur la compétence, dotée d'une capacité à effectuer plusieurs tâches à la fois, recherche des carrières autant que des emplois, des possibilités de formation autant que des rémunérations. En revanche, on oppose assez souvent deux reproches aux jeunes de la génération Y. La première étant leur manque de loyauté à l'égard de l'employeur (c'est-à-dire la tendance à changer l'employeur pour des conditions de travail meilleures). La deuxième critique concerne leur côté revendicateur et révolutionnaire quand ils ne sont pas suffisamment et rapidement rétribués.

1.3.2 Les attitudes des Y marocains face au travail

Une des caractéristiques principales de cette génération est l'impatience de progresser rapidement, d'apprendre de nouvelles choses, de réalisation et d'affirmation de soi avec un souci majeur d'autonomie. Par exemple, l'attente par rapport à l'autorité au sein d'une entreprise est différemment perçue par les jeunes d'aujourd'hui. Alors que pour la génération X, l'autorité est synonyme de respect, pour la génération d'aujourd'hui, l'autorité est liée d'abord à l'efficacité. Les jeunes sont prêts à s'engager dans des objectifs ambitieux mais n'aiment pas subir l'autorité du chef autocratique.

C'est aussi une génération liée aux vecteurs de la mondialisation, Internet et les réseaux sociaux. Et donc, ils ont plus de facilités à échanger à travers ces nouveaux modes de communication. On peut dire qu'ils sont davantage dans une logique d'égalité, de partage et d'aplatissement des relations hiérarchiques. Ils ont un fort besoin de considération et de respect. Pour cette génération, le travail dit traditionnel, c'est-à-dire à temps plein, régulier, avec une carrière effectuée au sein d'une même entreprise est remplacé par une tendance à la flexibilité et la réussite rapide. De plus, la génération Y privilégie le travail et la réussite individuels au détriment du travail en équipe et le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

1.3.3 Le marketing RH, une pratique nouvelle aux apports salutaires

Quelle est l'intérêt du marketing RH pour les entreprises marocaines ?

Pour l'entreprise marocaine, le recours à cette approche est plus que jamais nécessaire car il y a beaucoup de retard à rattraper, d'autant plus que la concurrence nous vient aussi d'ailleurs. D'ailleurs face à deux offres d'emploi comparables, le choix du candidat porte automatiquement sur celle de l'entreprise multinationale ! A priori ce qui les guide vers ce choix c'est l'image de l'employeur, de l'environnement du poste et la politique RH au niveau de l'entreprise. Par manque d'attractivité les entreprises marocaines se trouvent également privées des jeunes talents marocains qui préfèrent poursuivre leur carrière à l'étranger. Il y a donc un réel besoin de se pencher sur cette problématique et sortir des schémas traditionnels pour prendre en compte le contexte réel (humain, économique et social) dans lequel évolue l'entreprise marocaine. La concurrence se fera de plus en plus vive et pour certains profils pointus la bataille est déjà lancée.

Repenser la politique RH et communiquer auprès des futurs collaborateurs et actuels, représentent les nouveaux défis des DRH.

Qu'en est-il aujourd'hui du marketing RH dans les entreprises marocaines ?

Au Maroc, force est de constater que le marketing RH se développe peu à peu principalement grâce aux multinationales qui ont introduit ces pratiques localement. Il faut noter également à ce niveau un effet de contamination positive dans la mesure où certaines entreprises marocaines commencent à adopter ces pratiques pour recruter ou pour communiquer sur leurs actions. Certes, 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. 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. 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 nouvelle réalité qui s'impose.

Dans cette perspective on cite à titre d'exemple, le groupe Shell Maroc réalise régulièrement son étude d'attractivité qui consiste à identifier les éléments attractifs et déterminants pour les employés et les candidats potentiels et à évaluer la position du groupe par rapport à ces éléments. Les cibles de ces études sont les étudiants, les jeunes recrues et les recrues potentielles qui travaillent dans des sociétés concurrentes en termes d'attrait des ressources humaines. Autre illustration, celle de Renault Maroc. Pour développer la notoriété de marque mais aussi l'image d'employeur, l'entreprise est allée même jusqu'à nommer un responsable de relations

écoles, l'objectif étant de gagner en proximité avec le monde des grandes écoles. Les entreprises utilisent également des supports médias de plus en plus variés et correspondant à différents segments de candidats. On peut parler notamment du phénomène de la blogosphère ou encore des chats RH. C'est l'occasion pour les entreprises de discuter avec des personnes qui ne sont pas encore dans un schéma de recrutement. Cela permet de mieux connaître les besoins et de faire évoluer, le cas échéant, les offres d'emploi. Autre support attractif en la matière, les podcasts -téléchargements automatiques de fichiers sur Internet- permettent aux personnes abonnées de prendre connaissance de vidéos immédiatement ou ultérieurement, lorsqu'elles le souhaitent. Les chats sont également de bons outils d'échange adaptés à des populations jeunes. Bref, ces nouvelles approches élargissent les sources de recrutement.

II. Résultats de l'étude exploratoire des pratiques du marketing RH dans une entreprise de la place.

2.1 Eléments de la méthodologie préconisée.

Vu que la thématique soulevée relève de ces nouvelles pratiques de gestion non encore généralisées au sein des entreprises nationales, et donc d'application encore très limitée, il est tout à fait judicieux de procéder par démarche exploratoire. Cette démarche de la recherche qualitative est particulièrement pertinente quand il s'agit d'appréhender et de comprendre des pratiques complexes et originales mises en œuvre dans un contexte peu initié. Cette orientation de la réflexion met en valeur le paradigme positiviste parfaitement conforme au bienfondé de cette recherche. En s'inscrivant dans l'approche qualitative, nous avons choisi d'étudier la question objet de cette recherche à la lumière d'une étude de cas unique, précisément l'hôtel le Méridien. Celui-ci tient une place de choix dans son secteur d'activité et est par ailleurs suffisamment structuré et bien géré. La maturité managériale de son staff et sa connaissance des enjeux de l'environnement actuel de l'entreprise qualifie cette entité à mettre en place et adopter les meilleures et les bonnes pratiques de gestion. Notre souci est justement de voir à quel point l'entité est consciente des enjeux de la nouvelle génération Y et d'identifier les pratiques en vigueur orientées marketing RH. Ainsi, un entretien semi directif a été mené avec la DRH de l'hôtel à l'aide d'un guide d'entretien. Trois thèmes ont été privilégiés : la génération Y et ses attentes, la démarche marketing RH, la marque employeur et ses déterminants.

2.2 L'analyse de l'état des pratiques marketing RH dans l'entreprise marocaine.

2.2.1 Etude de cas : l'Hôtel le Méridien

Le groupe Méridien est une chaîne d'hôtels de luxe d'origine française créé en 1992 par Air France. Il est ensuite passé entre les mains de Starwood hotels and resorts, White Plains dans l'Etat de New York. La chaîne possède actuellement plus de 120 établissements de luxe situés dans plus de 50 pays. La majorité de ces établissements se trouvent dans les principales villes et les lieux les plus prisés d'Europe, d'Afrique, du Moyen orient, d'Asie pacifique et d'Amérique. Le Méridien N°1 est composé de 277 chambres dont 11 suites. L'hôtel offre une série de prestations de qualité.

2.2.2 La génération Y au Maroc

En tant que membre de CJD (Centre Des Jeunes Dirigeants D'entreprise), Madame KHADIJA EL BOURKADI met l'accent sur les principaux critères de la génération « Y », rebelle, adepte des repas rapides, high-tech (toujours connecté), tramping (les « Y » personnalisent tout ce qu'ils possédaient : leurs T-shirts, leurs portables, leurs vies, ils sont toujours en mode cool).

La génération « *j'y ai droit* » (tout ce qu'ils réclament c'est un droit dans leur propre perspective).

Dans le secteur d'hôtellerie ces jeunes employés, cherchent des milieux de travail dans lesquels ils peuvent s'épanouir, évoluer, et être compris. Les managers de la génération X ne sont pas encore conscients des spécificités de leurs successeurs, et du fait ne sauront pas répondre à leurs besoins et leurs attentes.

La responsable RH ajoute que l'image de l'hôtel compte énormément pour les Y. Avant de postuler à un poste le jeune candidat se connecte au web à la recherche d'informations sur son futur employeur. Il compare les différentes offres, et seulement il dépose son dossier de candidature.

2.2.3 La pratique du Marketing RH est-elle un choix ou une nécessité ?

❖ La conscience des dirigeants de ce qui se passe dans l'environnement de son organisation au sujet des jeunes Y

Selon l'expérience de Mme EL BOURKADI : « ce n'est pas un choix de la connaître, mais une obligation pour pouvoir continuer ou assurer la survie de mon entreprise, il faut être conscient de toutes les nouveautés de son environnement de travail, parce qu'on est en train de travailler dans un micro environnement mais qui est lié à un contexte global économie avec tous les changements. Ces personnes-là sont influencées par leur environnement qui est leurs famille, leurs écoles, leurs entreprises d'accueil, leurs centres de formation, mais tout lié à une dimension plus grande et plus vaste et ouverte à l'extérieur».

❖ Cette génération représente un challenge pour les entreprises d'un point de vue d'intégration :

Selon P. LIGER, directeur de marketing interne à la DRH du groupe Accor, le processus central des ressources humaines consiste :

- à attirer les futurs collaborateurs (attraction de l'entreprise) ;
- à intégrer le plus rapidement possible les nouvelles recrues (capacité d'intégration) ;
- à fidéliser les salariés sur le moyen et le long terme (capacité de conservation).

A cet égard, « Il faut savoir leurs attentes, les caractéristiques, comment on peut les motiver, les inspirer, ça va être facile à les gérer, mais ça demande un travail de recherche, être proche à eu pour comprendre leurs soucis, points de vue sur l'environnement de travail », explique Mme EL BOURKADI.

2.2.4 Le développement de la marque employeur

« Ce que nous avons vécu ces dix dernières années ; c'est essentiellement le marketing de la marque employeur. Comme pour attirer les clients ; il faut aussi penser à attirer les ressources humaines. C'est identique » a noté la directrice RH de l'hôtel MERIDIEN.

L'importance des variables de la marque employeur dans le secteur touristique :

« Loin d'être une donnée, la marque employeur est un construit, elle fait objet de création et de conception à partir des variables d'attraction telles les conditions matérielles du travail, le climat de travail et bien d'autres référentiels » déclare Madame Khadija EL BOURKADI.

↳ **Politique de rémunération**

Selon la DRH cette variable est importante pour faire la différence avec la concurrence. Les jeunes candidats ou salariés sont très sensibles aux questions de l'équité en interne et en externe. Une rémunération juste et prometteuse est un des facteurs d'attraits les plus déterminants dans la décision de s'engager et de rester. Conscient de cet enjeu LE MERIDIEN a défini une politique salariale généreuse et ambitieuse surtout que la rotation est très forte dans le secteur et concerne beaucoup de métiers.

↳ **Une culture organisationnelle axée sur un équilibre entre le bien-être des employés et celui de l'organisation.**

Le bien-être au travail des jeunes salariés est une autre dimension de la marque employeur non moins importante que la rémunération, souligne la DRH. Les Y cherchent le confort aussi bien dans la vie personnelle que dans le travail. Un climat social favorable met à l'aise les jeunes salariés et renforce leur implication. Les relations au travail, l'épanouissement professionnel, sont, entre autres, autant de facteurs fidélisant à inscrire désormais dans la culture managériale de l'hôtel « si on ne se soucie pas de leur bien-être au travail, nous risquons de les voir partir. Dans leur logique, ils ne sont pas obligés de rester et refusent de subir toute situation ou acte considéré non valorisant et humiliant » précise la DRH.

↳ **Présence d'opportunités de développement et d'évolution**

Selon Mme Khadija EL BOURKADI : « pour les retenir et les fidéliser, il faut également s'intéresser à leur développement professionnel et même personnel via des formations continues. Ces jeunes ont un fort besoin d'évoluer il faut constamment avoir de quoi satisfaire leurs doléances au risque de les perdre. Des plans de formation et des plans de carrière sont mis en place au service d'une politique RH attractive et fidélisant. Cette stratégie va aussi de la survie et de la compétitivité de l'hôtel. C'est un jeu gagnant gagnant ».

Le groupe effectue une ingénierie de formation annuellement, ce qui permet d'identifier les besoins individuels des collaborateurs. A l'issue des entretiens d'évaluation, ils mettent en place un plan de développement en fonction des souhaits de chacun. Mais ces besoins individuels doivent s'inscrire dans la stratégie de développement du groupe. C'est à partir de là qu'un plan de formation est établi pour chaque hôtel ou département.

↳ **Pratiques de management**

L'arrivée de plus en plus des jeunes salariés au sein de l'hôtel, s'est accompagnée d'un redéploiement des pratiques managériales en vigueur. Le top management de l'hôtel s'est vu obliger de mettre en place un management intégrateur de type participatif. L'envie de ces jeunes de vouloir participer activement à la performance de l'hôtel en tant qu'acteurs et non seulement des figurants a nourri le système de management actuel de nouvelles valeurs de travail telles la concertation et la délégation. C'est en fait une réponse au besoin d'écoute, d'expression et d'épanouissement de ces jeunes. De leur côté les managers de la génération X en place sont appelés à s'adapter et être patients. Il faut admettre dorénavant que l'avenir et la continuité de l'hôtel est tributaire de cette génération Y. Les préjugés et les stéréotypes doivent cesser affirment la DRH. Le changement de leadership même s'il n'était pas aussi facile à opérer et à vivre, il était néanmoins indispensable de l'instaurer.

↳ **Innovation dans le domaine social et humain**

Selon Madame Khadija EL BOURKADI : « Une très bonne ambiance de travail est un attrait important pour les jeunes salariés. Le relationnel est l'une de leur grande qualité. Ils établissent très facilement des contacts et tissent des relations dans leur entourage sans aucune difficulté. Ils doivent cet atout majeur à leur capacité d'intégration et leur ouverture. Dès lors, nous avons

compris qu'il faut accorder une attention particulière aux variables du climat social ». Aux termes de Mme EL BOUKADI, promouvoir un bon climat social c'est favoriser la communication personnelle, rendre plus accessible le contact avec le top management, impliquer davantage les jeunes salariés dans la vie de l'entreprise etc. La DRH affirme que le mal être au travail est catégoriquement rejeté par les jeunes qui n'hésiteront pas à résilier le lien avec l'entreprise même si les autres conditions matérielles de travail sont intéressantes.

Quant au dilemme de l'égalité homme/femme toujours d'actualité dans beaucoup d'entreprises et même dans les administrations publiques. Cette question, affirme Mme EL BOURKADI, est aujourd'hui complètement dépassée dans la structure. La preuve on est d'ailleurs son affectation dans le poste responsable RH qui a été pour très longtemps occupé par les hommes. Le mérite est à la base de tout avancement et évolution. « Maintenant toutes les portes sont ouvertes à la femme, elle a toute la chance de planifier sa carrière il faut juste avoir les compétences requises, l'envie et la volonté ».

↳ **Politiques RH : Une ambiance conviviale, des avantages sociaux conséquents et de vraies possibilités d'évolution de carrière.**

Comme on peut le déduire de ci qui a précédé, la politique RH du MERIDIEN est orientée bien-être au travail, confort personnel et évolution professionnelle. L'offre RH du Méridien doit prendre en compte ces trois dimensions. L'enjeu est d'abord de retenir les salariés présents et particulièrement les plus talentueux d'entre eux en tachant de répondre favorablement et de manière la plus satisfaisante possible à leurs doléances. Ceci est d'autant plus important que le secteur de l'hôtellerie connaît une rotation très forte des cadres à haut potentiel détenant une compétence quasi-introuvable sur le marché de l'emploi. Il est vrai que la première cible de la politique RH est les salariés clients internes. Cependant, il faut assurer également à l'entreprise et de façon constante un approvisionnement en RH qualifiées face à ses besoins nés souvent des départs. Une excellente image de marque employeur est le garant de l'aptitude d'attraction. Elle doit valoriser les principaux facteurs d'attrait dont ceux cités ci-dessus.

Conclusion :

Certes, le profit est incontestablement un des principaux objectifs de l'entreprise, mais l'intégration sociale des individus est également nécessaire pour engendrer une certaine stabilité des employés dans l'organisation et l'optimisation des ressources.

L'application de la démarche marketing à la gestion des ressources humaines, s'avère indispensable dans un contexte d'intense compétitivité internationale, pour attirer et fidéliser les meilleurs éléments et les faire évoluer au sein de l'entreprise.

Le processus de planification des ressources humaines et le développement du personnel doivent prendre en compte conjointement les besoins de l'entreprise et ceux des employés.

On se basant sur ce qui précède, on peut alors confirmer que, l'application de la démarche marketing aux ressources humaines n'est plus un effet de mode, mais aura certainement, comme résultat le renforcement du sentiment d'appartenance et donc la cohésion à l'intérieur de l'entreprise ; et permet aussi de remettre le client au cœur des préoccupations des salariés. C'est là incontestablement l'intérêt managériale de ces nouvelles pratiques RH orientée marketing. L'expérience de certaines multinationales en avance sur le concept a montré que la pratique du marketing RH est très porteuse en matière d'attraction et de rétention des grandes qualifications.

Notre étude de cas, qui est l'hôtel Méridien, a bien montré, qu'il est primordial de promouvoir un état d'esprit qui doit être installé pour traiter l'employé au même titre qu'un client, d'autant plus encore face à l'évolution générationnelle (en particulier la génération Y), avec des attentes et besoins en constant changement et des caractéristiques parfois controversées. Ceci est d'autant plus important que le secteur de l'hôtellerie marocain connaît une rotation très forte des cadres à haut potentiel détenant une expérience et compétence quasi-introuvables sur le marché de l'emploi.

Cette étude, nous confirme aussi la nécessité de jouer sur l'affectif (aimer son travail et être fier de travailler pour son entreprise) mais que cet aspect affectif reste tributaire de la capacité de l'organisation à donner du sens et à aligner l'action quotidienne du travailleur avec l'intention stratégique de son entreprise. Pour remettre le client au centre des préoccupations de toute organisation, il faut développer, en permanence, la communication stratégique sur le client (ses besoins, ses attentes et sa satisfaction).

En revanche, ce travail présente une limite majeure qui est celle de l'étude de cas unique. L'analyse aurait été certainement plus riche et plus intéressante si l'étude portait sur plus d'un cas d'entreprise. L'étude de cas multiple était le choix du départ, cependant les entreprises sujettes de l'étude étaient peu compétentes, raison pour laquelle nous nous sommes limités au cas de Meridien. Une réflexion sérieuse sur la question suppose un échantillon d'entreprises représentatif et plus précisément des multinationales ou de grandes entreprises des secteurs d'activité en quête des hauts potentiels (Chimie, Informatique, Electronique, etc). Ceci sera éventuellement l'objet d'une future recherche sur le sujet.

Les concepts et les outils issus du secteur marchand peuvent profondément influencer sur la recherche et la pratique en matière des ressources humaines. Cela dit, ce transfert de notions entre les deux secteurs est dû à leurs similitudes en termes de missions et de la notion basique de l'échange. Le marketing a apporté au management des RH son orientation vers le « personnel » et un souci croissant de la performance et de l'efficacité.

Bibliographie :

- AMBLER Tim et BARROW Simon (1996) *The Journal of Brand Management*. Vol. .j. No. 3 1 IJ96. pp 185-206.
- BLANCOT Carole, *La communication de crise à l'heure des médias sociaux*, Éditions Atramenta, septembre 2012,
- CABLE, D.M, et JUDGE, T.A1994. « Pay preference and job search decisions: A person organization fit perspective» *Personnel Psychology*, Vol.47, No, 2, p. 317 à 348.
- CAPELLI, P. (1999), *The new Deal at work*, Boston, Harvard Business School Press.
- COLLAS Philippe, et Claude MARIER Pourquoi est- on fier de son entreprise ? Les leviers de la marque employeur, CRHA, SECOR -TAKTIK 30 avril 2007
- COUMAU, J.-B. J.-F. GAGNE et E. JOSSERAND, *Manager par la marque* (Editions d'Organisation), 2005, 253 p.- CHAMINADE, B. (2008), *Compétences dans une démarche qualité*, Afnor.
- IGALENS J. (1997) « Segmentation sociale et gestion des ressources humaines », in *Encyclopédie de gestion*, tome 3, Economica, Paris.
- KOTLER Philip, *Le marketing selon KOTLER, ou comment créer conquérir et dominer un marché ?* Broché 3 mai 2000.
- KOTLER P. (1991) *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 7ème édition.
- LIGER Philippe, *Le marketing des ressources humaines*, Dunod, 2013.
- LIGER Philippe, *Le marketing des ressources humaines : Attirer, motiver et fidéliser les salariés - Etude (broché)* , mai 2013.
- LENDREVIE Jacques et LEVY Julien; Mercator 2013 - *Théories et nouvelles pratiques du marketing ;* Broché – 5 septembre 2012
- LEVITT Théodore; **L'imagination au service du marketing**. Economica ; 2012
- LEVIONNOIS M. (1987) *Marketing interne et management des hommes*, Éditions d'Organisation, Paris.
- LIGER P. (2007) *Le marketing des ressources humaines. Attirer, intégrer et fidéliser les salariés*, Dunod, Paris.
- MESSAOUDI A. et OUAHI L. « Le marketing RH, un levier d'attraction et de rétention des cadres de la génération Y », *FSJES, Université Cadi Ayyad, Marrakech*, communication présentée au 1^{er} congrès international de l'AMM du 28 au 30 avril 2016 Organisé à Marrakech – Maroc
- MILON Alain et Serge-Henri Saint-Michel, Lexicom Broché – 17 avril 2015
- MORILLON L., *Marketing interne et écoute des salariés dans un service de communication: entre reconnaissance de sujet et manipulation d'objet*, Market Management, Marketing et Communication, n°4, 2006

LA PRATIQUE DU MARKETING RH FACE A LA GENERATION "Y" AU MAROC :RESULTATS DE L'ETUDE EXPLORATOIRE AUPRES D'UNE ENTREPRISE MAROCAINE

- NAMOIN Yao, « *La communication de recrutement: étude des pratiques évènementielles* », Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, sous la direction de Valérie Carayol, Université Michel de Montaigne Bordeaux 3, 2011
- RYNES S.L., et BARBER, A.E. J990. « *Applicant attraction strategies: An organizationnal perspective*. Academy of Management Review, vol 15, p.286.
- SCHNEIDER, B. 1987. « *The people make the place* », *Personnel Psychology*, Vol. 40, p37 à 54.
- PANCZUK Serge et POINT Sébastien ; *Enjeux et outils du marketing RH Promouvoir et vendre les ressources humaines*, Groupe Eyrolles, 2008, édition d'organisation.
- PERETTI J.-M., Cerdin J.-L. et Colle R. (2005) « *La fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte* », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 55, 2-21.

WEBOGRAPHIE :

BARNING T., ROTHWEILER H., *Marque Employeur: le Marketing supplantera-t-il la fonction RH?* www.crfinstitute.com, janvier 2011

- PETITBON, Frédéric; Placet, Jean-Luc, à la recherche de la génération Y,

http://www.institut-entreprise.fr/sites/default/files/article_de_revue/docs/documents_internes/societal-77-8-placet-dossier.pdf, p.2

- OLIVIER Mayer, *Le syndicalisme d'une nouvelle génération*, 11 Février, 2011

http://www.humanite.fr/10_02_2011-le-syndicalisme-d%E2%80%99une-nouvelle-g%C3%A9n%C3%A9ration-464919