

La personnalisation des Ressources Humaines Cas d'une entreprise Marocaine semi-publique

Customization of Human Resources Case of a semi-public Moroccan company

Auteur 1 : Cherine Hanaty,

Auteur 2 : Khadija Snihji,

Auteur 3 : Khadija Idrissi,

Cherine Hanaty

Doctorante en sciences de gestion Laboratoire de recherche en management et développement Faculté des sciences juridiques économiques et sociales – Settati- Maroc

cherinehanaty@hotmail.com

Khadija Snihji

Doctorante en sciences de gestion Laboratoire de recherche en management et développement Faculté des sciences juridiques économiques et sociales – Settati

khadija.snihji@gmail.com

Khadija Idrissi

Professeur de l'enseignement supérieur Laboratoire de recherche en management et Développement Faculté des sciences juridiques économiques et sociales – Settati

Kidrissi11@gmail.com

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : HANATY.C , SNIHJI .Kh IDRISSE .Kh (2020), « La personnalisation des Ressources Humaines Cas d'une entreprise Marocaine semipublique », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 3 » pp: 234-255.

Date de soumission : Novembre 2020

Date de publication : Décembre 2020

DOI : 10.5281/zenodo.5541255



Copyright © 2020 – ASJ



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 des 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) 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.

L'objectif de cet article est double. Nous cherchons d'une part à présenter les enjeux de l'appropriation des outils marketing de fidélisation en GRH. Ainsi, une discussion théorique sur l'évolution du marketing nous permet de justifier et de définir un « marketing des ressources humaines ».

D'autre part, nous proposerons les stratégies de personnalisation/fidélisation RH inspiré du modèle de Gilmore & Pine.

Finalement nous terminerons par une étude de cas unique d'une entreprise semi-publique marocaine traitée par le logiciel RQDA (package de R).

Mots-clés : Marketing RH, fidélisation, personnalisation, génération Y, espace de choix

Abstract

Moroccan companies have been showing particular enthusiasm for HR marketing, a new way of thinking about the management of people within the organization.

The human resources department is at the heart of the organization and crystallizes all the expectations, in terms of performance, motivation and sustainability of the activity.

It is in this respect, human resources managers will have to learn to use marketing techniques to attract their future employees (to seduce them), to integrate them (to welcome them) and to encourage them to stay in the company (the loyalty) 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 requirements of Generation “Y”, with sometimes-controversial expectations, organizations must rethink their way of action, favoring a customer-oriented approach, where organizational adaptability takes precedence over the rigidity of the process.

The purpose of this article is twofold. We seek on the one hand to present the stakes of the appropriation of loyalty marketing tools in HRM. Thus, a theoretical discussion on the evolution of marketing allows us to justify and define a "marketing of human resources".

On the other hand, we will propose HR personalization / loyalty strategies based on the Gilmore & Pine model. Finally, we will end with a unique case study of a Moroccan semi-public company processed by the RQDA software (R package).

Key words: HR marketing, loyalty, personalization, Y generation, choice space

Introduction

La GRH a connu au cours de ces dernières décennies de profondes transformations liées d'une part au développement de son expertise et d'autre part à la reconnaissance de sa contribution à la performance de l'entreprise, passée d'une fonction support à une fonction de Business Partner, la GRH place à l'heure actuelle le salarié au cœur des stratégies de l'entreprise.

Suite au contexte digital actuel, le salarié est donc considérée comme l'élément vivant dans l'entreprise et qualifié d'investisseur, dans la mesure où il investit son temps, son énergie, sa compétence, son intelligence et ses émotions au travail en contrepartie d'un ROI (retour sur investissement) à savoir : reconnaissance financière, personnelle, et employabilité.

Face à ces impérative, la fonction RH joue un rôle stratégique d'accompagnement, d'aide à la prise de décisions, de pilotage des projets de changement, d'élaboration des politiques RH et **de satisfaction des exigences des employés** (sachant qu'il existe autant de besoins qu'il existe d'individus). En référence à Serge Panczuk et Sébastien Point

Dans la même optique, on considère que l'entreprise est aujourd'hui devant une double contrainte :

La première est liée au consommateur qui devient trop exigeant, préfère la différenciation et la qualité et la deuxième est liée au caractère volatile et zappeur des salariés qui ne sont plus intéressés que par le salaire mais, par l'évolution de carrière, le climat social et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. (Rodolphe Colle et Aurélie Merle).

Dans ce contexte, la question de la fidélisation des salariés commence à interroger les entreprises. Les outils classiques montrent parfois quelques limites, et les entreprises doivent par conséquent identifier et mettre en place des techniques innovantes permettant de mieux retenir et fidéliser leurs salariés.

Le domaine du marketing était le pionnier à mener des De nombreuses réflexions sur les stratégies de fidélisation. La transition d'un marketing transactionnel à un marketing relationnel oblige les entreprises à appréhender la gestion des clients dans une perspective de long terme (Moulins, 1998). De ce fait, il semble pertinent de s'interroger sur la possibilité d'appropriation de certains outils de fidélisation marketing en GRH, d'autant plus que certains travaux marketing ont d'ores et déjà abouti à des modèles et outils d'analyse qui ont fait la preuve de leur efficacité et qui peuvent être appliqués à la fonction sociale (Igalens, 1991).

De par ces constats la question qu'on peut se poser c'est : **comment le marketing RH constitue un levier de fidélisation personnalisée des employés ?**

Nous formulons ainsi l'hypothèse selon laquelle certains outils de fidélisation mobilisés et étudiés en marketing sont transposés dans la fonction RH. Notre propos n'est pas de remplacer la gestion des ressources humaines par le marketing, mais de discuter l'intérêt de l'appropriation de certains outils.

L'objectif de cet article est de mettre l'accent sur les enjeux de la transposition des outils de fidélisation Marketing à la GRH, ainsi de mettre en exergue les stratégies de personnalisation RH inspirées du marketing.

Ainsi à travers le cas d'une entreprise nationale, nous examinerons l'état de la pratique du marketing RH via une approche qualitative exploratoire par le logiciel RQDA. Notre ambition est de juger l'applicabilité des pratiques de Marketing RH par cette entreprise et de découvrir les outils de fidélisation utilisés par cette structure.

Cette orientation de la réflexion met en valeur le paradigme interprétativiste puisqu'il s'agit d'appréhender, d'observer et d'analyser des phénomènes dans des situations particulières et dans des contextes particuliers en l'occurrence la fidélisation personnalisée des employés dans le cas d'une entreprise Marocaine semi-publique.

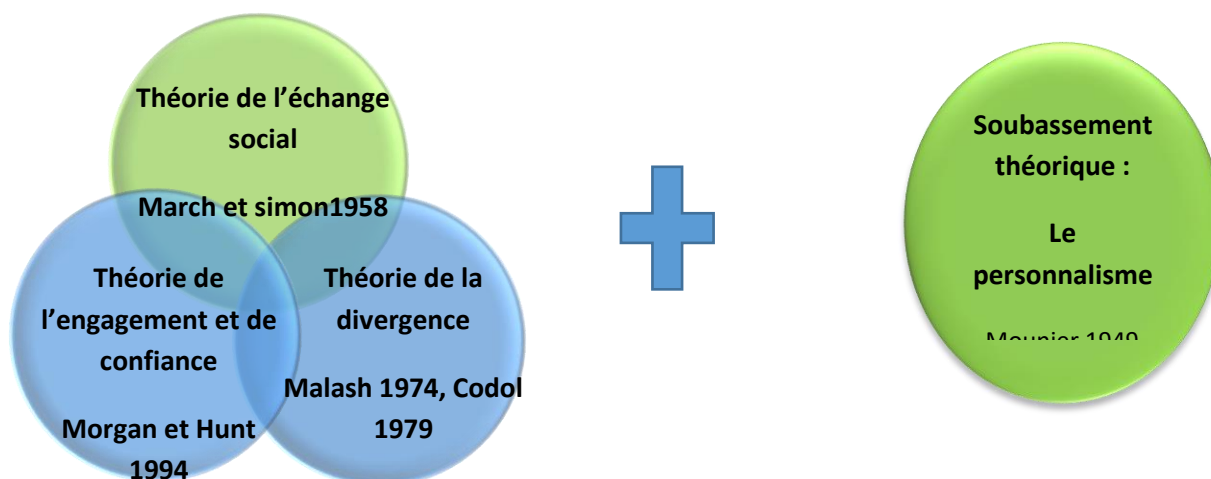
L'interprétativisme adopte une vision phénoménologique de la réalité et pose l'hypothèse d'interdépendance entre le chercheur et l'objet étudié. (Hlady-Rispak, 2002, P. 1999).

Pour ce faire, une revue de littérature portant sur les enjeux et l'émergence du marketing RH fera l'objet du premier axe, le deuxième axe abordera les stratégies et outils de personnalisation RH

Finalement le troisième axe sera consacré à l'étude de cas d'une entreprise nationale semi-publique.

Cadre théorique

Cette recherche repose principalement sur trois théories, ainsi nous nous sommes basés sur le personnalisme autant qu'un soubassement ontologique et philosophique à la logique de la personnalisation.



I. LA GENESE DU MARKETING RH : UN MARIAGE INEDIT

1. Définition du marketing

Le marketing est l'ensemble des moyens qui permettent de comprendre les attentes des clients pour les satisfaire afin de surpasser la concurrence (Rodolphe Colle et Aurélie Merle).

Il s'agit d'un processus qui se base essentiellement sur la compréhension, l'étude et l'analyse des besoins et attentes des salariés.

Pour Liger.P (2008) « *Le mot « marketing » évoque encore trop souvent les techniques utilisées par la publicité pour faire consommer tel produit ou tel service à des consommateurs réputés, sinon « manipulés », du moins influencés pour acheter quelque chose dont ils auraient sans doute pu se passer.* »

Ainsi, l'évolution du marketing a marqué le passage : d'un marketing commercial à un marketing contemporain.

En effet, le marketing est passé d'un marketing transactionnel (se focalisant sur l'adaptation de l'offre au marché) au marketing relationnel (caractérisé par l'établissement des relations durables entre l'entreprise et le client) Farissi sainz. M.k. (1997).

Cette nouvelle approche considère le client comme un être rationnel et conduit l'entreprise à focaliser son intention sur le comportement du client voire sur son expérience et son interaction avec le produit.

Le client est considéré, par ailleurs comme un partenaire entamant des relations de fidélisations.

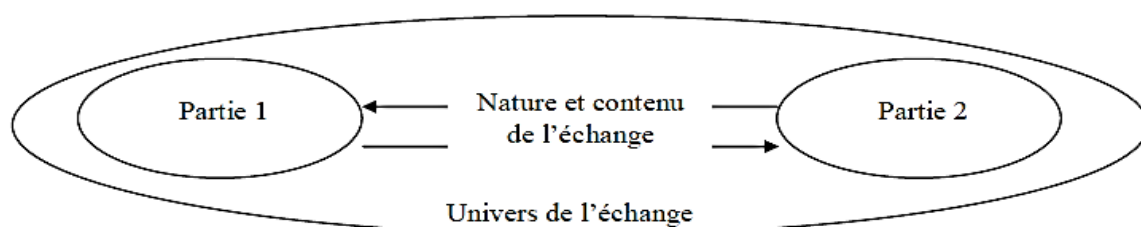
1.1. Du marketing social et interne vers le marketing RH

1.2. Evolution et l'élargissement de la conception du marketing

A ses débuts, le marketing n'était utilisé que pour quelques produits de consommation puis il s'est étendu à d'autres domaines d'intervention. La réflexion théorique de Bagozzi (1975) sur les conditions d'application du marketing permet de comprendre cette évolution. En effet, le marketing est applicable dès lors qu'il y a échange, que celui-ci soit marchand ou non (Kotler et Levy, 1969).

La figure 1 : les principes de base d'un échange.

Figure 1 : Schéma de l'échange restrictif



Source : Mathieu et Roehrich, 2003.

Différentes parties peuvent y être impliquées, d'où l'expansion possible du marketing à de nouvelles activités au sein de l'organisation (Mathieu et Roehrich, 2003). Afin de prendre en considération cette évolution, les définitions du concept se sont élargies. Lendrevie et Lindon (2003, p. 10) présentent le marketing en tant qu'« *ensemble des méthodes et des moyens dont dispose une organisation pour promouvoir, dans les publics auxquels elle s'intéresse, des comportements favorables à la réalisation de ses propres objectifs* ». Ainsi, on ne parle plus de « consommateurs » ou de « clients », mais de « publics ». Les salariés peuvent être considérés comme l'un des publics cibles de l'entreprise.

D'ici on voit d'emblée qu'il y a plusieurs auteurs en gestion des ressources humaines qui ont emprunté certains concepts et outils du marketing. Cependant, pour Igalens (1992, p. 62), ces concepts « *ne vont pas au bout de la transposition, car ne prennent pas en compte la totalité de l'approche marketing traditionnelle* ». Pour ce faire, il propose le concept de « marketing social ».

Pour lui « *Si pour le marketing, le marché est composé par l'ensemble des acheteurs d'un produit ou d'un service, il est composé pour la GRH par l'ensemble des « consommateurs¹ » d'une politique sociale* »

Pour Serge Panczuk et Sébastien Point (2008), le marketing social renvoie aux applications du marketing pour le bénéfice de la société. Le marketing social combine les approches traditionnelles, de manière à susciter le progrès social.

Il s'appuie sur l'aspect émotionnel dans le but de garantir le bien-être au travail en se basant entre autres sur la communication, les politiques de reconnaissance, d'amélioration des conditions de travail, voire de fidélisation du salarié.

On voit d'emblée que le marketing social, c'est l'application des outils du marketing commercial sur des problématiques sociales, il s'agit d'influencer le comportement des segments cible pour susciter une modification, adoption ou même abandons d'un comportement social, comme par exemple (protection de l'environnement, préservation de la santé, dons aux personnes démunies ou en situation difficile...).

Qu'en est-il du marketing interne ? Le marketing interne met le salarié au centre des priorités de l'entreprise en le considérant comme un facteur de réussite ou d'échec.

Pour Levionnoi.M (1987), « *le marketing interne permet à l'entreprise de disposer en permanence d'un capital de ressources humaines capable de dynamiser et d'accompagner son propre développement* ».

Le marketing interne repose ainsi sur une relation commerciale individu/organisation et considère les salariés comme des clients internes.

Seignour.A (1998) définit le marketing interne, comme une transposition des fondements et des pratiques du marketing «externe» aux échanges intra- organisationnels afin d'améliorer la performance des organisations.

En effet Le marketing interne repose sur la communication directe entre les supérieurs hiérarchiques et chaque membre de l'organisation via des supports d'information et de communication.

Si le marketing social se base sur le bien-être et le marketing interne se base sur les relations marchandes non-hiérarchiques entre le salarié et son entreprise, Qu'en est-il du marketing RH ?

1.3.Le marketing RH

A vrai dire, Le marketing RH s'inspire des deux derniers en dépassant la notion de communication et de relation marchande et en considérant le salarié comme client final auquel le DRH propose des prestations (formations, employabilité, plan de rétention, possibilités d'investir dans l'entreprise via des plans d'actions salariés...) adaptées à leurs attentes.

Panczuk.S et Point.S (2008) insistent dans leur ouvrage que le marketing RH ne se limite pas à la publicité ou à la vente mais *«consiste à mettre en œuvre une stratégie en se basant sur la segmentation du marché à conquérir, le positionnement de la gamme de produits RH, et la transcription d'une véritable démarche Marketing Mix adaptée au champ des ressources humaines»*.

Dans un marché qualifié de raréfaction des ressources humaines, le mariage entre marketing et GRH devient une affaire inévitable, les entreprises sont amenées non seulement à optimiser leurs ressources humaines, mais également à utiliser des techniques du marketing vers une logique de « cliemployé » considérant ainsi le salarié comme individu à part entière.

De facto il y a plusieurs raisons qui justifient l'adoption de la démarche marketing RH :

- un taux de turn-over important engendré par l'aspiration à de meilleures conditions de travail ; voire un zapping professionnel de la génération Y ²
- l'évolution de la relation au travail : les salariés deviennent plus volatiles et plus exigeants. Ils ne sont plus uniquement intéressés par une rémunération attrayante, mais aussi par des perspectives de développement professionnel et un plus un grand équilibre vie privée/vie professionnelle.
- L'homme n'est plus une charge à minimiser, il est plutôt une variable stratégique qu'il faut fidéliser, motiver et attirer. Il est le premier client de l'entreprise au sens le plus noble pour reprendre l'expression de LIGER.
- La démarche mercatique dispose d'une panoplie d'outils adaptable à la GRH.

Il va s'en dire que le marketing RH s'inspire du marketing mix et s'articule sur les quatre dimensions du marketing mix, à savoir le produit, le prix, la place et la promotion.

Selon Liger.P (2008), le marketing RH est *« une nouvelle approche de la relation salarié/entreprise qui consiste à considérer les collaborateurs (...) comme des clients au sens le plus noble. Il s'agit d'appliquer la logique et les techniques du marketing et de la communication pour fidéliser des collaborateurs impliqués »*.

Liger.P (2016) ajoute « les RRH doivent 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 qui serait dans ce cas celle de l'entreprise employeur ».

L'approche de Liger est intéressante sur plusieurs points :

- elle introduit l'idée de relation salarié/entreprise présente dans la perspective de l'échange
- elle met en avant deux objectifs fondamentaux d'une approche marketing en RH qui sont la conquête de nouveaux candidats, et la fidélisation, reprenant les deux desseins majeurs d'une stratégie marketing de manière générale.

2. La transposition des outils de la fidélisation Marketing en GRH

L'appropriation des outils de fidélisation du marketing peut trouver un fondement théorique dans la théorie de **l'échange social**. Homans (1958) et March et Simon (1958) définissent l'échange social comme un échange de biens matériels et surtout non matériels tels que les signes d'approbation, de prestige et de reconnaissance.

La théorie de l'échange peut également concerner la relation d'emploi. Celle-ci apparaît ainsi comme une relation d'échange que les participants cherchent à maximiser. La critique faite à cette vision utilitariste de l'échange souligne que seule la norme de réciprocité peut être la base d'un échange durable et source de satisfaction (Gouldner, 1960).

Selon la théorie de l'échange, l'entreprise cherche à développer une relation durable avec certains salariés ; ce qui se traduit par des relations sociales de qualité, une politique de communication et une recherche du bien-être des salariés (Peretti, 2005).

Par le biais de la théorie de l'échange social, des parallèles sont donc possibles entre le marketing et la gestion des ressources humaines en ce qui concerne les outils de fidélisation. La gestion des ressources humaines s'intéresse ainsi à la notion de fidélité et aux moyens de fidéliser ses salariés ; de nombreuses entreprises y consacrant une part non négligeable de leurs ressources (Peretti, 2005c ; Liger, 2004).

« La fidélisation par la personnalisation est un outil très utilisé par le marketing relationnel, il s'agit d'une offre individualisée (contenu et communication) » (Rodolphe Colle et Aurélie Merle).

Les enjeux de la fidélisation en marketing et en GRH semblent donc convergents. Il ne s'agit pas ici de considérer que les enjeux sont identiques, mais simplement de constater une

convergence. Le tableau les regroupe suivant trois objectifs principaux : la rentabilité/performance, la stabilité et l'image de l'organisation.

Tableau : Une convergence des enjeux de la fidélisation en marketing et en 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 turnover - un salarié fidèle est plus impliqué
Stabilité	- une moindre réceptivité aux actions marketing des concurrents - chiffre d'affaires minimum garanti	- une réponse aux pénuries de main-d'œuvre annoncées
Image	- les clients fidèles sont la source d'un bouche à oreille positif	- la présence de salariés fidèles contribue à l'image positive de l'entreprise

Si les enjeux sont convergents, il peut sembler intéressant pour la GRH de se tourner vers le marketing afin de concevoir de nouveaux outils de fidélisation des salariés. En effet, les réponses traditionnelles apportées par la gestion des carrières semblent dépassées. Ainsi, par exemple, le salaire est considéré comme un élément important, mais non suffisant pour fidéliser et motiver les salariés (Arveiller, 2000). Ceci passe désormais par une amélioration de la relation entre le salarié et son entreprise ; la gestion des ressources humaines s'efforçant aujourd'hui de passer d'une optique « rétention » à une optique « fidélité ».

La fidélité des salariés est ainsi justifiée par le besoin de maintien et de développement des ressources humaines.

Par conséquent, la nécessité de fidéliser un salarié à son organisation suppose un très grand engagement de celui-ci. Cet engagement peut se traduire par l'identification de l'employé à son organisation, tout en s'appropriant les buts et les valeurs de celle-ci (Mowday, Porter et Steers, 1979).

De ce fait nous considérons que la fidélisation trouve ses assises dans la théorie de l'engagement. En psychologie sociale, l'engagement désigne l'ensemble des conséquences d'un acte sur le comportement et les attitudes. La notion d'engagement est notamment associée aux travaux de Kiesler dans les années 1960 et, plus récemment à ceux de Joule et Beauvois. L'engagement peut être considéré comme une forme radicale de dissonance cognitive. » (Wikipédia).

Kiesler (1971) estime que l'engagement est une variable continue et à laquelle on ne peut donner une réponse par oui ou par non. Ce qui implique que les gens sont plus ou moins engagés dans un comportement et non pas simplement engagés ou non engagés. C'est ainsi qu'il précise que « l'engagement pourra être pris dans le sens de ce qui lie l'individu à ses actes » (Kiesler et Sakumura 1966, p 349). Kiesler (1971) va dégager le caractère interne de l'engagement, et le degré d'implication du sujet dans son acte qui sera essentiellement déterminé par l'importance que revêt l'acte pour le sujet.

Tandis que Beauvois et Joule (1989), font plutôt référence à un engagement de type externe, à travers la situation dans laquelle est impliqué l'acte problématique. A savoir cet engagement serait déterminé par les conséquences de l'acte, le caractère explicite de cet acte, son caractère public, sa répétition, son coût (argent, temps...) et son irrévocabilité seront autant de critères qui joueront sur la manipulation de la variable engagement. Ils vont aussi rajouter le contexte de liberté de l'engagement, qu'ils reprendront à Kiesler. De plus, Joule et Beauvois proposent de regrouper la soumission forcée et la soumission sans pression dans un même paradigme théorique : « la soumission librement consentie ».

Cependant le concept de l'engagement peut être vu selon deux approches différentes ; l'approche comportementale de l'engagement (actions qui lient le salarié à son organisation) et l'approche attitudinale (sentiment d'appartenance du salarié à son organisation). Pour résumer cet aspect du comportement, Thévenet (1992) affirme que l'engagement envers l'entreprise est aussi considéré comme un investissement. Cet engagement se traduit également par un ensemble d'efforts fournis par le salarié manifestant une envie de demeurer affilié à son organisation pendant une longue période de temps.

De là trois composantes de l'engagement qui sont alors évoquées :

D'abord, il y a une composante affective qui exprime l'attachement psychologique du travailleur envers son organisation. Celle-ci se caractérise d'abord par un son haut niveau d'adhésion aux buts et aux valeurs de l'établissement, mais aussi par une disposition de l'être humain à agir et à faire des efforts pour l'organisation, et enfin par le désir de rester membre de l'organisation.

La composante calculée (ou instrumentale), quant à elle, fait référence aux coûts associés au départ de l'organisation (Commeiras, 1994). Cette approche, inspirée de la théorie des avantages comparatifs, indique que les acquis ou les investissements d'une personne seraient perdus si elle décidait de rompre sa relation avec l'entreprise.

La composante normative définit l'engagement comme l'ensemble des pressions normatives internalisées qui poussent un individu à intervenir dans le sens des objectifs et des intérêts de l'organisation, et de le faire, non pas pour en tirer un bénéfice, mais parce qu'il est bon et moral d'agir ainsi.

Par ailleurs, lorsque nous considérons la fidélité comme un enjeu majeur pour l'organisation, nous ne nions pas que la sécurité de l'emploi reste un luxe pour un certain nombre d'employés de la génération X, surtout lorsqu'ils sont préoccupés par leur avenir dans un contexte de chômage important (Ray, 1998 ; Cottrell et al., 2002).

De la même manière, La GRH tend à devenir de plus en plus personnalisée, et ce par la prise en compte des attentes des clients/actionnaires en leur donnant la possibilité de participer au processus de décision dans le but d'avoir un salarié plus autonome, responsable et créatif dans un lieu où il faut bon travailler.

Peretti (2006) considère que la personnalisation est une des cinq nouvelles logiques qui irriguent les politiques d'emploi (du recrutement à la gestion de carrière), de rémunération (individualisation des salaires et de la protection sociale complémentaire), de formation (plans individuels de formation), d'aménagement du temps (horaires personnalisés, congés discrétionnaires) de communication...

Fini l'époque où le salarié passe toute sa carrière dans la même entreprise de son recrutement jusqu'à sa retraite, aujourd'hui la nouvelle génération milliaire (Yers) a changé la donne, plus exigeant que jamais, ces derniers réclament des évolutions de carrière, une bonne QVT et la reconnaissance.

Selon une communication présentée lors d'un colloque, l'insatisfaction des besoins des milliaires provoque un turn-over et un désengagement alarmants, Dans le même temps, les baby-boomers³, qui travaillent depuis les années 70 ou 80 sont appelé à s'adapter à leurs nouveaux rôles, dans le but de gérer les jeunes subordonnées (colloque RH, ~~le client~~ le salarié est roi, 2017).

Suite à ces évolutions, la fonction RH tend à passer d'une mission de « gestionnaire des talents » à celle de « gestionnaire de l'expérience salarié ».

Ainsi, nous savons qu'en marketing, la personnalisation de l'offre, permet de fidéliser les clients, en leur proposant la réponse la plus adaptée possible à leurs besoins. De la même façon,

afin de construire une relation d'emploi personnalisée, la fonction RH tend à personnaliser l'offre RH destinée aux collaborateurs.

On peut se baser entre autres sur la gestion des RH à la carte dans la mesure où le salarié peut composer et proposer lui-même un bouquet de service RH customisé selon ses attentes.

La personnalisation trouve son origine dans le personnalisme autant que soubassement philosophique et ontologique.

Pour Mounier (1949, p.4), « *le personnalisme est une philosophie (...) Son affirmation centrale étant l'existence de personnes libres et créatrices, il introduit au cœur de ces structures un principe d'imprévisibilité qui disloque toute volonté de systématisation définitive* ».

Ce courant philosophique estime que l'être humain n'est pas prédéterminé, il est par contre autonome et libre dans ses choix, c'est lui qui établit ses propres règles d'existence.

Selon Leroux (1999), « *l'être humain se distingue de l'animal par sa sphère de liberté et sa capacité à s'autodéterminer et à vouloir donner un sens à sa vie. Il détient également la volonté d'affirmer son identité et de la voir reconnue par autrui* ».

La philosophie personnaliste postule ainsi la nécessité pour l'individu à se sentir reconnu par l'autrui. La reconnaissance est indispensable et participe à l'élaboration de son identité (Mounier, 1949).

La philosophie personnaliste affirme que la personne a besoin d'un espace de liberté et d'autonomie pour exprimer ses talents potentiels et ses compétences. Arnaud et Chandon (2009).

Dans cette perspective la GRH est appelée à répondre à certains principes afin d'être en adéquation avec la philosophie personnaliste.

Le travail doit s'accompagner d'une zone d'autonomie pour le salarié, lui permettant d'exprimer sa personnalité et d'éprouver sa liberté.

La situation de travail doit permettre à la personne de se sentir reconnue « à sa juste valeur » et dans sa singularité. Le salarié doit se sentir écouté et compris par ses supérieurs. Des relations basées sur la confiance sont un pré-requis évident (Morgan & Hunt, 1994).

In fine La « gestion personnalisée des RH » (GPRH) est donc en accord avec la philosophie personnaliste puisqu'elle consiste à adapter l'organisation du travail et les pratiques de management à la singularité de chaque personne, écoutée et reconnue dans sa singularité et dans sa subjectivité par le DRH et par ses managers.

3. LES OUTILS ET LES STRATEGIES DE PERSONNALISATION DE LA GESTION RH

La personnalisation de l'offre est un outil utilisé depuis de nombreuses années par le marketing pour fidéliser les consommateurs. L'objet de cette partie est de réfléchir à la possibilité de transposition à la GRH d'un outil de personnalisation utilisé en marketing.

La personnalisation et le « marketing individualisé » s'avèrent donc centraux dans la littérature marketing sur la fidélisation. De la même manière, la gestion des ressources humaines tend à devenir davantage personnalisée. Bouchikhi et Kimberly (1999) ont présenté un paradigme de gestion pour le XXIème siècle qui suppose la nécessité pour la GRH de personnaliser le milieu de travail des salariés.

Il semblerait que la gestion des ressources humaines connaisse aujourd'hui une intensification de son individualisation (Storey et Bacon, 1993 ; Ghoshal et Bartlett, 1998). Cette individualisation s'inscrit dans le sens d'une plus grande efficacité pour l'organisation : ces pratiques auraient pour objectif de rendre le salarié plus autonome, responsable et créatif.

Les stratégies de personnalisation revêtent un intérêt majeur et pour l'entreprise et pour le salarié, et ce, à travers l'individualisation des offres proposées par l'entreprise dans le but de satisfaire ses employés. Cela peut se justifier par une diversification croissante des salariés qui composent l'organisation en termes d'âge, de qualification, d'ancienneté, de formation initiale, d'origine géographique comme en termes d'aspirations, de valeurs et de comportements (Peretti, 2005). Dès lors, les responsables des ressources humaines doivent déterminer le type de personnalisation dont ils ont besoin.

Rappelons la matrice proposée par Gilmore et Pine (1997) qui reprenne les différentes stratégies de personnalisation existantes en marketing, suivant deux axes :

- Le degré de personnalisation de l'offre,
- Le degré de personnalisation de la représentation, c'est-à-dire du « contenu social de la communication ». (Salerno, 2001)

De cela découlent quatre stratégies pouvant être utilisées conjointement par les entreprises :

- La personnalisation collaborative, qui correspond à un co-design du produit par le consommateur,
- La personnalisation adaptative qui offre un produit standard, mais personnalisable par le consommateur lui-même après l'achat,

- La personnalisation cosmétique qui permet de présenter un produit standard de manière différente à différents consommateurs,
- la personnalisation transparente, procurant à chaque individu des biens et services uniques sans qu'il ne sache explicitement que ceux-ci ont été personnalisés pour lui.

A l'instar de la taxinomie, Rodolphe Colle et Aurélie Merle, ont identifié deux dimensions de la personnalisation en GRH : la personnalisation distributive (une personnalisation du contenu) et la personnalisation procédurale (une personnalisation de la représentation et communication). (Greenberg, 1987, 1990).

Quatre stratégies de personnalisation de la gestion des ressources humaines peuvent être mises en évidence en référence à Gilmore et Pine (1997) :

- ✚ La personnalisation collaborative : l'entreprise aide les salariés à exprimer leurs besoins et participent conjointement à la création de l'offre la plus adaptée, par exemple la participation du salarié à réaliser son plan individuel de formation.

Cette démarche nécessite des salariés ayant un niveau d'expertise et hiérarchique pour pouvoir exprimer leurs attentes, et effectuer leur choix pour une collaboration équilibrée.

- ✚ La personnalisation adaptative : l'entreprise offre un produit standard à l'ensemble des salariés, ces derniers peuvent le modifier selon leurs besoins, elle concerne les horaires individualisés qui permettent au salarié de choisir chaque jour ses heures d'arrivée et de départ dans le cadre de plages mobiles,
- ✚ La personnalisation cosmétique : l'entreprise offre le même produit à tous les salariés mais de façon différente, par exemple elle ajoute le nom du salarié à l'en-tête des courriers envoyés. La personnalisation est donc ici davantage procédurale que distributive.
- ✚ La personnalisation transparente : ici l'entreprise offre à chaque salarié une offre spécifique mais, sans que ce dernier ne se rend compte de cette personnalisation, il s'agit par exemple des résultats de la segmentation, l'entreprise peut proposer suite aux études des critères de segmentation (niveau hiérarchique, nature de contrat...) des offres adaptés aux attentes des salariés.

Le salarié dans ce cas n'intervient pas au processus de la personnalisation si ce n'est pour répondre aux études de préférence. Cette approche est similaire au marketing one to one.

En effet, la personnalisation peut concerner tous les domaines de la GRH : la rémunération globale, la gestion des carrières et des compétences, la formation, la maîtrise du temps, mais également l'information et la communication (Peretti, 2005).

Dans ce sens on cite des nouvelles formes de fidélisation et personnalisation des offres RH :

- La GRH à la carte

Pour Peretti.J-M (2009), La GRH cafétéria offre aux salariés la possibilité de moduler son package de rémunération, d'ajuster son plan de formation selon ses besoins, de travailler à domicile ou d'opter pour le travail ergonomique en adaptant le travail selon chaque être humain, en effet l'ergonomie permet une efficacité accrue tout en améliorant les conditions de travail par une meilleure prise en compte des contraintes personnelles des salariés lors de la réalisation des tâches.

Créée dans les années 1970, la rémunération Cafétéria vient des pays anglophones et a déjà été adoptée par la Belgique.

Elle donne la possibilité au salarié de modéliser son package de salaire en fonction de ses besoins.

Autrement dit le plan cafétéria permet au salarié d'inclure un ou plusieurs avantages à sa rémunération.

En général, l'entreprise propose à ses salariés des packages individualisés, ces derniers peuvent choisir entre les composantes suivantes : temps de travail, voiture de fonction, avantages en nature, actions, retraite, prévoyance... selon la structure de rémunération qui lui semble la plus proche de ses besoins. Chaque salarié dispose d'un nombre de points à consommer et donc à répartir en fonction de choix établis sur une base annuelle.

La GRH à la carte permet au salarié une gestion flexible des horaires permettant au salarié de choisir ses heures d'entrée et de sortie en respectant les plages horaires.

Elle offre davantage des services et avantages complémentaires comme les crèches dans les locaux de l'entreprise ou à proximité, ou le service garde après l'école ou pendant les vacances. Dans cette perspective, on note que l'approche de la *family-friendly* est une des nouvelles tendances de la GRH personnalisée, cette approche permet de concilier vie professionnelle et vie familiale, l'objectif est de créer un lieu de travail convivial, le fait de boire un café avec un collègue n'est pas du temps perdu mais, cela permet d'échanger des informations qui peuvent être utiles pour la performance de l'entreprise.

Cette tendance favorise la représentation du père : l'entreprise est comme un père qui donne de l'affection et protège mais exerce aussi de la discipline et du contrôle. Il exige la mobilisation et l'implication de tous (Blake et Mouton 1964).

Un autre facteur de bien-être mis en valeur dans un article présenté lors du colloque « le client salarié est Roi » c'est celui de la recherche de l'équilibre entre la vie privée et vie professionnelle, en effet, avoir la possibilité d'organiser ses horaires en fonction de sa charge de travail mais aussi de sa vie de famille est devenu un critère déterminant d'attractivité et de fidélisation des collaborateurs.

Le télétravail est désormais un Moyen qui permet de concilier trois temps : le temps légal du travail, le temps de business et le temps privé.

Le télétravail est estimé être un moyen qui facilite l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.

D'ici, on peut dire que le besoin d'autonomie de reconnaissance et d'équilibre sont devenu les nouvelles aspirations des salariés d'aujourd'hui.

Cadre empirique

I. Etude de cas d'une entreprise Marocaine semi-publique

En respectant la politique confidentielle de l'entreprise enquêtée, on a décidé de mettre en anonyme et ne pas mentionner le nom de l'entreprise, pour ne pas aller à l'encontre de ses principes.

Celle-ci a refusé strictement de citer son nom dans l'article.

Il s'agit d'une entreprise semi-publique, qui opère dans le secteur de production et distribution du service X au Maroc.

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 dont l'application est 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 interprétativisme 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

d'une entreprise semi-publique marocaine. Celle-ci tient une place importante dans son secteur d'activité et est par ailleurs suffisamment structurée et bien gérée. 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 transposition des outils de fidélisation Marketing à la GRH, et d'identifier les pratiques en vigueur orientées marketing RH.

Le choix de la démarche qualitative est un choix réfléchi, car le but de notre étude est d'obtenir non pas des résultats chiffrés, mais des explications quant au ressenti des personnes interrogées sur le thème de la fidélisation.

Ainsi, un entretien semi directif a été mené avec **le DRH et avec treize employés** de l'entreprise à l'aide d'un guide d'entretien. Quatre thèmes ont été privilégiés : les espaces de choix proposés par l'entreprise, les espaces de choix souhaités par les employés enquêtés, la fidélité des employés et l'intention de départ des employés.

Les principaux sous-thèmes abordés sont tirés de la littérature, plus précisément J-M Peretti (2005), Pichault (2010) et la théorie de la taxinomie de Gilmore et pine. Les autres thèmes ont été évoqués spontanément par les enquêtés : Choix relatif à l'équilibre vie privée/ vie professionnelle, Choix relatif à la carrière, Choix relatif aux conditions de travail, Choix relatif à la rémunération cafétéria

Le tableau suivant présente une répartition des citations de choix selon qu'elles sont spontanées ou suggérées.

Tableau : une Répartition des citations de choix selon qu'elles sont spontanées ou suggérées

Espace de choix	Thèmes spontanés	Thèmes suggérés
Choix relatif à l'équilibre vie privée/ vie professionnelle	Flexibilité des horaires	Approche family-friendly
	4	7
Choix relatif à la carrière	14	-
Choix relatif aux conditions de travail	14	-
Choix relatif à la rémunération cafétéria	-	14

2. Méthodologie de recherche

Afin de mener notre enquête sur le terrain, il nous a paru intéressant de se baser sur une approche qualitative, à savoir « une démarche discursive de reformulation, d'explication ou de théorisation de témoignages, d'expériences ou de phénomènes » (Pallié et Mucchielli, 2016, p.11).

Nous avons décidé de mener des entretiens semi directifs afin d'être en contact direct avec les sujets de notre recherche et d'établir des récits contenant des descriptions et des explications pertinentes qui feront l'objet d'une compréhension et interprétation de notre part.

La méthode de l'entretien semi directif permet une souplesse lors du déroulement des entrevues, l'enquêteur dispose des marges de manœuvres importantes qui permettent d'orienter les enquêtes vers des thèmes précis, d'adapter les questions en fonction des situations et de la personne interviewée.

Après avoir motivé notre choix de méthode, nous allons présenter notre échantillon.

3. Echantillon

L'échantillon de notre enquête se compose d'un directeur des ressources humaines, cinq cadres /employés et huit agents de maîtrise de la génération Y. L'ensemble des personnes interrogées travaillent au sein de l'entreprise.

L'échantillon est de quatorze personnes ; c'est le nombre à partir duquel on remarque que les verbatim se répètent selon le principe de saturation Yin (1994).

4. Etapes de la Méthode d'analyse qualitative

Maintenant dans cette section, il est temps de mettre la lumière sur la manière de traiter l'information collectée. La méthode d'analyse qualitative retenue.

Dans une première phase, elle consiste à retranscrire par écrit les entretiens. La deuxième phase consiste à coder et traiter des informations collectées.

Dans la première phase, nous avons retranscrit les entretiens oraux en texte reprenant les données brutes de notre recherche, appelé verbatim. Le but est de faciliter la lecture et avoir une traçabilité.

Dans une deuxième phase nous avons codé les entretiens afin d'explorer en détail les textes.

Le codage est basé sur le principe de fiabilité et de validité.

La fiabilité est atteinte si le même résultat est obtenu lorsqu'on analyse le phénomène plusieurs fois avec le même instrument en respectant les principes de stabilité de précision et la reproductibilité weber (1990).

En respectant les recommandations de Romelaer (2000) nous avons dans un premiers temps refait le codage après quatre mois d'intervalle pour vérifier la stabilité du résultat.

Puis dans un deuxième temps nous avons procéder à un recodage par une doctorante en science de gestion pour calculer le coefficient inter-codeur :

$$\text{nombre d'accords} \div (\text{nombre d'accords} + \text{nombre de désaccords}) = 0.91 > 80\%*$$

***80% est le pourcentage recommandé par Drucker (2003).**

Nous avons choisi le logiciel **RQDA** afin de faire une analyse thématique du contenu.

Ainsi l'analyse des données est une analyse du contenu thématique semi-formaté, qui consiste à fixer certains thèmes avant le déroulement des entretiens tout en laissant la liberté aux enquêtés d'exprimer librement leurs attentes et d'évoquer des nouvelles thématiques lors des interviews.

Les données qualitatives collectées sont ainsi segmentées (en mots, expressions, phrases, paragraphes) pour ensuite permettre d'attribuer des codes à ces segments (Brillet et Hulin, 2009). Une fois nos entretiens encodés et filtrés par thématiques, nous allons repérer les éléments clés qui nous aident à apporter des réponses aux à nos questions de recherche.

5. Résultats

Dans un premier temps nous avons examiné les propos des salariés au sujet de leurs caractéristiques, leurs attentes et leur source de fidélisation au travail. Tout d'abord, il est intéressant de mentionner que la majorité de notre échantillon témoigne qu'elle cherche du sens au travail : « *Avoir un travail qui a du sens, qui comprend des challenges aussi bien au niveau professionnels que personnels* », « *Essentiellement que le travail réalisé soit vivant...* ». [16:219]

La reconnaissance est un élément qui n'a guère cessé de se répéter « *...le travail accompli et que les efforts investis soient reconnus par la hiérarchie* », il y a ceux qui avance le caractère indispensable de la reconnaissance dans le milieu du travail : « *... il est indispensable de travailler dans un cadre rempli de reconnaissance du travail* » [20:104]

Les salariés enquêtés dévoilent parmi ses exigences, la nécessité d'avoir un cadre de travail confortable et agréable, un esprit d'équipe, « *Mes principales attentes de mon responsable c'est qu'il soit Amitieux et sympathique et direct qui poussent sur la motivation de notre groupe de travailleurs et à ce qu'il veille sur notre confort* »

« *...de meilleures conditions de travail et un esprit d'équipe peuvent me donner l'envie de se réveiller tous les jours et venir travailler et accomplir mes tâches dans les meilleurs délais avec les meilleurs résultats* » [311:542]

Il ressort de l'examen des sources fidélisation au travail à savoir : l'implication à la prise de décision, la communication l'autonomie, l'accompagnement, le feed back et le sentiment d'être booster par son manager et l'esprit d'équipe : *« Au sein de mon job, le non-respect de la part de mon manager et l'absence d'accompagnement peut être déclencheur d'un mécontentement « J'aime bien travailler dans un environnement qui me donne le sentiment d'être épaulé par mes collègues, notamment mon supérieur ... » [17:516]*

« Personnellement hors la sphère du travail je n'aime pas me sentir dévalorisé, donc une dévalorisation de mes efforts ou de mon travail peut déclencher une démotivation, je rajoute la dégradation des conditions de travail » [519:876]

D'autres éléments ont été évoqué par les personnes enquêtées, à savoir :

L'évolution de carrière, l'amélioration des compétences, *« ... pour moi ce qui peut me fidéliser c'est les possibilités d'évolution de carrières individuelles et les opportunités de gravir les échelons » [18: 330]*

L'équilibre vie privée et professionnelle, *« la personnalisation des horaires pour moi est un moyen efficace pour concilier la vie privée et la vie professionnelle, lorsque le salarié décide lui-même l'heure de son arrivée et l'heure de son départ en fonction de ses priorités cela va le motiver et par conséquent le fidéliser ».* [18: 318]

Nous nous intéressons maintenant aux propos avancés par le DRH, celui-ci stipule *« ...Il y' a aussi 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 considère que *« Le passage vers du marketing RH marque également une petite mutation due notamment au changement des rapports de force au niveau du marché du travail. Même les recruteurs ont changé d'attitude vis-à-vis des candidats où l'on n'assiste plus à des entretiens durs mais plus chaleureux.*

Mais le marketing RH témoigne aussi du nouveau rôle du service des ressources humaines, plus stratégique et créateur de plus-value dans l'organisation. »

Parmi les moyens de fidélisation et personnalisation utilisés par l'entreprise selon le DRH sont :

- Le développement des talents
- Développement des carrières par le bilan de compétences, la politique adoptée par notre entreprise privilégie la compétence et le savoir-faire au détriment de l'ancienneté et l'expérience

L'équilibre se fait selon le DRH par plusieurs mesures : *l'entreprise offre une panoplie de services de divertissement sur place dans les locaux de l'entreprise à savoir : [3067:3431]*

- Une salle de sport de foot et de basket Ball
- Une piscine ouverte gratuitement aux salariés de l'entreprise
- Une salle de détente avec wifi, tv et canapés
- Une buvette (self-service)

Le DRH insiste sur la communication entant qu'un levier de fidélisation « *Nous utilisons une palette des moyens de communication : l'intranet, les réseaux sociaux, un groupe whatsapp, un groupe secret sur Facebook* » [3649:3793]

Concernant la personnalisation des offres RH le DRH les a énumérés comme suit :

- Des bourses peuvent être attribuées aux enfants scolarisés (jusqu'au 1er cycle secondaire) des agents, retraités, veuves d'agents ou veuves de retraités selon des critères d'âge, de niveau d'études, de résultats scolaires. De même, une indemnité scolaire peut être versée aux enfants scolarisés dans des lieux éloignés de leur domicile
- L'entreprise permet chaque année à 100 de ses agents de bénéficier d'un pèlerinage à la Mecque. La sélection se fait selon deux critères : ancienneté et assiduité.
- Il avance : « *Nous pratiquons un peu de tout, les courriers personnalisés sont adressés aux salariés en cas de reconnaissance ou de félicitations (mariage, naissance... ».* [3649:3793]

Suite à l'analyse des résultats nous avons recensé les thématiques les plus représentatives dans le tableau suivant :

Thèmes	Codes	Nombre d'entretien concerné
Choix relatif à l'équilibre vie privée/ vie professionnelle (Peretti 2006)	Flexibilité des horaires	4
	Approche family-friendly	7
	Espaces de divertissement	1
Choix relatif à la carrière	télétravail	2
	Formation individualisée	4
	Possibilité de gravir les échelons	14
	Développement personnalisé des compétences	11
Choix relatif à l'organisation de travail (Crandall et Parnell 1994)	Style de management (manager caporal)	7
	Autonomie	14
	Stress	12
	Sens du travail	14
	Reconnaissance et accompagnement	14
	Ergonomie	1
	Communication	1
Choix relatif à la rémunération cafétéria (Soulié 1997)	Rémunération et avantages sociaux	3

Certaines thématiques abordées lors des entretiens ont attiré notre attention à savoir : le phénomène de manager caporal.

Un manager caporal est un manager qui a atteint son summum de compétences et qui demande une augmentation de grade dans la hiérarchie dans le but d'avoir des nouvelles responsabilités et de nouvelles prérogatives dans un poste en accord avec son niveau de compétence.

La rémunération cafétéria est évoquée que dans trois entretiens ceci est expliqué par le fait que la rémunération est un sujet tabou que les employés ne souhaitent pas aborder.

6. Discussions des résultats selon les théories mobilisées

Suite à l'analyse des résultats, ces derniers montrent bien le maintien des propos répertoriés dans la littérature cité par Peretti (2009) et Pichault (2010) ces derniers ont été confirmés par les enquêtés.

Les résultats des travaux de Peretti mettent en exergue l'importance de la personnalisation des offres RH dans le processus de fidélisation.

Les stratégies de personnalisation revêtent un intérêt majeur et pour l'entreprise et pour le salarié, et ce, à travers l'individualisation des offres proposées par l'entreprise dans le but de satisfaire ses employés. Cela peut se justifier par une diversification croissante des salariés qui composent l'organisation en termes d'âge, de qualification, d'ancienneté, de formation initiale, d'origine géographique comme en termes d'aspirations, de valeurs et de comportements (Peretti, 2005).

En effet, la personnalisation peut concerner tous les domaines de la GRH : la rémunération globale, la gestion des carrières et des compétences, la formation, la maîtrise du temps, mais également l'information et la communication (Peretti, 2005).

On voit d'emblée lors de notre analyse des résultats que la majorité des enquêtés insistaient sur l'importance de l'évolution des carrières, les plans de formation individualisé ainsi que la reconnaissance dans la fidélisation des employés.

De même le DRH, a énuméré la majorité des avantages customisés destinés aux salariés dans le but de les fidéliser à savoir : les bourses d'étude, le pèlerinage, les courriers personnalisés... Pichault a ainsi élucidé les caractéristiques et les attentes des salariés en termes de fidélisation et motivation, en analysant les verbatim des enquêtés nous avons réalisé que ces derniers se convergent.

Nous présentons le tableau ci-dessous pour montrer la relation entre les résultats portant sur les aspirations et attentes des employés en termes de fidélisation et les caractéristiques répertoriées dans la littérature (Pichault 2010).

Tableau : Tableau comparants les concepts de littérature aux attentes des employés enquêtés

Littérature	Attentes citées par les employés
Intégration vie privée /vie professionnelle Yeaton (2008)	Autonomie sur tous les aspects managériaux et relationnels Liberté Équilibre vie privée et professionnelle
Recherche de feed back Erickson (2009) Josiam et al. (2009)	La reconnaissance, Feed back, Valorisation des efforts fournis
Besoin d'accomplissement Eisner (2005)	Développement des compétences, challenges, coaching, mentoring, Évolution de carrière
Recherche de sens au travail Eisner (2005)	Travail non répétitif, Travail vivant, Travail intéressant et varié avec des responsabilités
Esprit de groupe Eisner (2005)	Un travail participatif, non directif Évolution dans une équipe dynamique. Être épauler par les collègues

F.Pichault et M.Pleyrs ,(2010). Pour en finir avec la génération y, <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actesagrh/pdf-des-actes/2010pichault-pleyers.pdf>

Après la discussion, nous avons confronté les résultats obtenus aux constats théoriques, il s'avère que la majorité des thématiques citées lors des entretiens ont des références théoriques dans la littérature.

7. les principaux constats dégagés

- L'approche family-friendly est une approche rénovée de la GRH personnalisée permettant d'assurer l'intégration de la vie privée et vie professionnelle
- L'ergonomie un outil d'adaptation des conditions de travail aux situations des employés
- Le télétravail permet d'équilibrer la vie professionnelle et la vie privée
- La GRH à la carte garantie l'autonomie et la liberté de choix des employés lors de la constitution du pack de leur salaire.

Conclusion :

L'objectif de cet article était de faire une revue de littérature sur l'émergence de la notion du marketing RH, ainsi que ses enjeux.

L'article a apporté l'éclairage sur l'enjeu de la transposition des outils de fidélisation du marketing en GRH.

Le but de notre enquête qualitative était d'apporter un état des lieux sur les espaces de choix offerts et demandés par les employés enquêtés dans les différentes pratiques RH dans une perspective de fidélisation personnalisées.

Ainsi mettre le doigt sur le regard porté par le DRH sur le positionnement de l'entreprise enquêtée dans cette logique de personnalisation RH.

L'étude exploratoire a confirmé les apports théoriques de la littérature, le DRH a affirmé que le marketing RH est un sujet qui vient de voir le jour au Maroc, et que la plupart des entreprises nationales ont tendance aujourd'hui à copier des multinationales pour s'adapter aux nouvelles exigences.

Du côté des salariés ces derniers ont exprimés clairement leurs attentes en matière de climat de travail, d'autonomie, de liberté et de flexibilité.

En confrontant les résultats obtenus aux théories mobilisées nous avons constatés que ces derniers se convergent. Ceci nous amène à confirmer nos hypothèses de recherche.

Associer le marketing aux ressources humaines peut paraître incongrue. Néanmoins, le service RH 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.

Le contexte de pénurie des talents, de logique de carrière et réputation employeur ont définitivement positionné le Marketing RH sur le devant de la scène. Réussir à attirer et fidéliser les talents signifie aujourd'hui changer les processus et pratiques RH, communiquer différemment et construire une offre employeur sur-mesure.

Cette situation a non seulement bouleversé le travail des gestionnaires RH mais, a modifié les conditions de leurs exercices et les a amenées à adapter leurs compétences à ce nouveau métier qui est en perpétuelle évolution.

Au-delà des fonctionnalités de fidélisation et d'attractivité que permet le marketing RH, ce dernier n'est plus un effet de mode, mais aura certainement, comme résultat le renforcement du sentiment d'appartenance, de cohésion à l'intérieur de l'entreprise, l'intégration et l'implication des collaborateurs.

Références Bibliographiques

Ouvrages

ARVEILLER D. 2000. *La fidélisation des salariés : une tentative de réponse à la pénurie de main d'œuvre*, Les Cahiers du DRH, Editions Lamy, p.36.

Colloque RH, 20^{ème} édition présenté par le CFA IDS & le CIEFA, jeudi 16 novembre 2017, « sous le thème *le client salarié est Roi, au-delà de la marque employeur en quoi les politique de marketing RH contribuent-elle à la performance globale des entreprises ?* » P : 126

COMMEIRAS N. 1994. *L'intéressement, facteur d'implication organisationnelle une étude empirique*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, IAE Université de Montpellier 2.

Drucker-Godard. C, Ehlinger.S et Grenier. C. 2003. *validité et fiabilité de la recherche* in Thietart R-A (cood), méthodes de recherches en management, Dunod, Paris, p.257-287.

GHOSHAL S., BARTLETT C. 1998. *L'entreprise individualisée*, Maxima, Paris.

GILMORE J.H., PINE B.J. 1997. *The four faces of mass customization*, Harvard Business Review, September-October, p.108-116.

IGALENS J. 1997. *Segmentation sociale et gestion des ressources humaines*, in Y. Simon et P. Joffre (ed.), Encyclopédie de Gestion, 2e édition, p.2980-2989.

Jacques Lendrevie, Julien Lévy 2003. *Mercator, Théorie et pratique du Marketing*, Collection Livres en or, édition Dunod.

Kiesler C.A. 1971. *the Psychology of Commitment*, Academic Press, New York.

Levionnois.M. 1987. *Marketing interne et management des hommes*, Editions d'Organisation.

Liger.P. 2008. *Marketing RH Attirer, intégrer et fidéliser les salariés*, Edition Dunod.

Liger.P. 2016). *Marketing RH comment devenir un employeur attractif*, 4ème Edition Dunod.

Leroux, A. 1999. *Une société à vivre. Refonder le personnalisme*, P.U.F.

MARCH J., SIMONS H. 1958. *Organizations*, New York.

Mounier E, *Le personnalisme*. 1949. Que sais-je, P. U. F.

Pallié et Mucchielli. 2016. *l'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 4ème édition Dunod.

Panczuk.S et Point.S. 2008. *Enjeux et outils du marketing RH : Promouvoir et vendre les ressources humaines*, Edition d'Organisation Groupe Eyrolles, Pages 254.

PERETTI J.-M. 2005. *Gestion des Ressources Humaines*, Vuibert Entreprise.

PERETTI J.-M. 2005. *Introduction – Tous DRH : un défi pour les managers*, in PERETTI J.-M. (coord.), *Tous DRH*, Editions d'Organisation, Paris, p.21-34.

Robert R. Blake et Jane S. Mouton. 1964. *The managerial grid: key orientations for achieving production through people*, Houston, Tex., Gulf Pub. Co.

THEVENET M. 1992. *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris, Editions Liaisons.

Weber. R.P. 1990. *Basic content analysis*, sage publications, Newbury Park.

Yin, R. 1994. *Case study research: design and methods* (2e éd.). London : Sage.

Romelaer. P. 2005. *L'entretien de recherché*, in Roussel.P et Wacheux.F (coord), *management des ressources humaines-méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, de Boeck, p.101-137.

Yin. R. 1994. *study research, design and methods* (2e éd.). London : Sage.

Articles

Arnaud.S, Frimousse.S et Peretti.J-M. 2008. « gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux », *Revue : Management Prospective, Edition Management & Avenir* 2009/8 ; numéro 28, Pages : 294 à 314, consulté sur : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-8-page-294.htm>

Arnaud S. et J.L. Chandon. 2009. « Gestion des ressources humaines conforme à la philosophie humaniste et performance au travail : exposé théorique et résultats empiriques », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°71, pp.58-73. (catégor. 3 CNRS).

ASLIA& BAAKIL.D, le marketing RH : « une nouvelle approche de gestion des ressources humaines », *Academia*, P.23

BAGOZZI R.P. 1975. « Marketing as exchange », *Journal of Marketing*, vol. 39, p.32-39.

BOUCHIKHI H., KIMBERLY J. R. (1999), « L'entreprise à la carte : un nouveau paradigme de gestion pour le XXIe siècle », *Revue Internationale de Gestion*, vol. 24, n°3, p.114-121.

Burger.P. 2015. « Et si les RH et le marketing fusionnaient », *Havard Business Review France*, Consulté sur : <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2015/09/8253-et-si-les-rh-et-le-marketing-fusionnaient/>

- Brillet Franck et al. 2013. « Prospective du management des ressources humaines face au comportement des jeunes salariés très qualifiés » .*Management & Avenir*, (63), 57- 80.
- Brillet F., Hulin A. 2009. « La vision prospective à l'épreuve de la tradition : le devenir des métiers des compagnons du Devoir », *Revue Management & Avenir*, n°25, Pp. 351-367.
- Colle.R et Merle.A, « l'appropriation des outils marketing de fidélisation en GRH : le cas d'une taxinomie des stratégies de personnalisation », *Academia*
- COTTRELL M., LETREMY P., MACAIRE S., MEILLAND C. et MICHON F. 2002. « Le temps de travail des formes particulières d'emploi » *Économie et Statistique*, no 352-353.
- GILMORE J.H., PINE B.J. 1997. "the four faces of mass customization", *Harvard Business Review*, September-October, p.108-116.
- GOULDNER A. 1960 « The norm of reciprocity », *American Sociological Review*, vol.25, p.161-178.
- GREENBERG J. 1987. « A taxinomy of organizational justice theories », *Academy of Management Review*, vol. 12, n°1, p.9-22.
- HOMANS G. (1958) « Social behavior as exchange », *American Journal of Sociology*, vol.63, p.597-606.
- Joule, R.-V. et Beauvois, J.-L. 1989. « Une théorie psychosociale : la théorie de l'engagement », *Recherche et Applications en Marketing*, 4, 1, 79-90.
- Kiesler, C.A., & Sakumura, J. 1966. "A test of a model of commitment". *Journal of Personality and Social Psychology*, 3, p. 349-353.
- KOTLER P., LEVY S.J. 1969. « Broadening the concept of marketing », *Journal of Marketing*, vol. 33, p.10-15.
- Le Gall. J-M. 2014. « DRH : la tentation du marketing », *le journal numérique le monde*. consulté dans : https://www.lemonde.fr/emploi/article/2014/04/17/drh-la-tentation-du-marketing_4402753_1698637.html
- MATHIEU J.P., ROEHRICH G. 2003. « Les représentations et tendances du marketing au travers de ses définitions », *Actes du 3e Congrès « Tendances du Marketing en Europe »*, Venise, novembre.
- MOULINS J.-L. 1998. « Etat de fidélité et relation de fidélité : éléments de réflexion pour une nouvelle approche de l'échange », *Décisions Marketing*, vol. 13, p.67-73.
- MORGAN R.M. ET HUNT S.D. 1994. "The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing », *Journal of Marketing*, Vol. 58, July, pp.20-38.

PORTER L.W., STEERS R.M., MOWDAY R.T., BOULIAN B.V. 1974. « Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians », *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, n°5, p.603-609.

Pichault. F. 2010. « Pour en finir avec la génération Y... Enquête sur une représentation managériale », *congres AGRH Rennes*. <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actesagrh/pdf-des-actes/2010pichault-pleyers.pdf>

RAY J.E. 1998. « Fidélité et exécution du contrat de travail » *Droit Social*, no 5, p376-385.

Romelaer. P. 2000. « quelques éléments sur le travail du thésard en gestion », *cahier de recherche n° 79*, CREPA, Université Paris Dauphine.

SALERNO A. 2001. « Une étude empirique des relations entre personnalisation, proximité dyadique et identité de clientèle », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 16, n°4, p.25-46.

Seignour.A. 1998. « Le marketing interne : un état de l'art », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 13, No. 3 pp. 43-55.

STOREY J., BACON N. 1993. « Individualism and collectivism into the 1990s », *The International Journal of Human Resource Management*, vol.4, n°3, p.665-684.

Webographie

Nathalie Van Laethem, *Comment le mix-marketing est passé de 4P à 10P*, édité Le 20 mars 2011, consulté dans le blogue : <https://www.marketing-strategie.fr/2011/03/20/comment-le-mix-marketing-est-passe-de-4p-a-10p/>

Editions tissot par opinionway, *les français et la fiabilité à l'entreprise*, 2014, consulté dans : https://www2.editions-tissot.fr/page_contenu/sondage-etude/la-fidelite-a-lentreprise/

Philippe Crevel. 2015. *évolution des pratiques en matière de rémunération*, <http://philippecrevel.fr/evolution-des-pratiques-en-matiere-de-remuneration>

Le blog RH, *Rémunération cafétéria – entre agilité et leviers d'économies*, Posté le 28 mai 2015 par consulté dans : <https://leblogrh.net/2015/05/28/renumeration-cafeteria-entre-agilite-et-leviers-deconomies/>

Chris Wuytens. 2017. *La rémunération flexible, instrument de dialogue entre employeur et travailleur*, consulté dans : <https://www.lecho.be/opinions/carte-blanche/La-remuneration-flexible-instrument-de-dialogue-entre-employeuret-travailleur/9878286?ckc=1&ts=1505913103>

MANAGOL. E, *entreprise : family-friendly ou pas ?* Édité le 3 OCTOBRE 2015 par, consulté sur : <https://e-managoblog.com/2015/10/03/travailfamille-family-friendly-ou-pas/>

Stéphanie Kannon, *marketing RH, risquez-vous la surdose du sucre ?*, 2017, consulté dans :

<https://www.lesaffaires.com/blogues/stephanie-kennan/marketing-rh--risquez-vous-la-surdose-de-sucre/594586>

Seth Godin, *la vache pourpre*, 2011, <https://www.strategemarketing.com/?p=2284>

Seydou Souley Mahamadou, *Les 25 employeurs qui attirent le plus les lauréats des grandes écoles*, 2009, <https://www.rekrute.com/article-2132-les-25-employeurs-qui-attirent-le-plus-les-laureats-des-grandes-ecoles.html#.XNhibRQzbDd>