

Le Marketing des Ressources Humaines dans le secteur hôtelier : Cadre intégrateur, dimensions opérationnelles et spécificités de l'hôtellerie marocaine

HR Marketing in the Hospitality Sector: An Integrative Framework, Operational Dimensions and Specificities of Moroccan Hotels

KANNAOUI Youssra

Doctorante

École Nationale de Commerce et de Gestion Kénitra
Université Ibn Tofail

Laboratoire de Recherche en Sciences de gestion des organisations
Maroc

EL YACHIOUI Maryam

Enseignant chercheur

École Nationale de Commerce et de Gestion Kénitra
Université Ibn Tofail

Laboratoire de Recherche en Sciences de gestion des organisations
Maroc

BENABDELHADI Abdelhay

Enseignant chercheur

École Nationale de Commerce et de Gestion Kénitra
Université Ibn Tofail

Laboratoire de Recherche en Sciences de gestion des organisations
Maroc

Date de soumission : 22/02//2026

Date d'acceptation : 02/05/2026

Pour citer cet article :

KANNAOUI Y. & al. (2026) «Le Marketing des Ressources Humaines dans le secteur hôtelier : Cadre intégrateur, dimensions opérationnelles et spécificités de l'hôtellerie marocaine», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 2 » pp : 692 - 709

Résumé

Le Marketing des Ressources Humaines (Marketing RH) s'est progressivement imposé comme un champ de recherche à la croisée de la GRH stratégique et du marketing organisationnel. Toutefois, la littérature oscille encore entre une lecture communicationnelle centrée sur l'attractivité et la marque employeur, et une lecture plus large relevant de la GRH stratégique et de l'expérience collaborateur, sans clarification suffisante de ses frontières conceptuelles ni de ses dimensions constitutives. S'inscrivant dans une démarche théorique fondée sur une revue intégrative et critique de la littérature, cet article propose un cadre conceptuel articulé autour de six dimensions opérationnelles du Marketing RH : communication interne et marque employeur, recrutement et intégration, développement et reconnaissance, digitalisation des pratiques RH, conditions de travail et bien-être, management de proximité et justice perçue. Ces dimensions sont ancrées dans quatre piliers théoriques complémentaires : la théorie de l'échange social (Blau, 1964), le modèle de la marque employeur (Backhaus & Tikoo, 2004), le cadre JD-R (Bakker & Demerouti, 2017) et la chaîne service-profit (Heskett et al., 1994). L'article met ensuite en évidence les spécificités du contexte hôtelier marocain et identifie trois lacunes majeures de la recherche afin de formuler un agenda de recherche adapté aux économies émergentes.

Mots clés : *Marketing RH ; marque employeur ; GRH hôtelière ; échange social ; JD-R ; chaîne service-profit ; cadre conceptuel ; hôtellerie marocaine.*

Abstract

Human Resource Marketing (HR Marketing) has progressively established itself at the intersection of strategic HRM and organizational marketing. However, existing literature predominantly treats this concept as unidimensional, without disaggregating the mechanisms through which its components distinctly shape the work experience. This article proposes an integrative framework articulating six operational dimensions of HR Marketing, grounded in four complementary theoretical pillars: social exchange theory (Blau, 1964), the employer branding model (Backhaus & Tikoo, 2004), the JD-R framework (Bakker & Demerouti, 2017), and the service-profit chain (Heskett et al., 1994). The article examines the specificities of HR Marketing in the Moroccan hospitality sector and identifies three central research gaps.

Keywords: *HR Marketing; employer branding; hospitality HRM; social exchange; JD-R; service-profit chain; conceptual framework; Moroccan hospitality.*

Introduction

L'évolution contemporaine des organisations est marquée par un déplacement progressif de la source d'avantage concurrentiel : des actifs tangibles vers le capital humain, de la conformité procédurale vers l'expérience vécue au travail (Collings et al., 2021 ; Ployhart et al., 2023). Cette transformation revêt une acuité particulière dans les industries de service à forte intensité relationnelle, où la qualité de la prestation délivrée au client est indissociable de l'état psychologique, de l'engagement et de la compétence des équipes en contact (Schneider et al., 2013).

Le secteur hôtelier marocain illustre de manière paradigmatique cette tension. Après avoir accueilli 17,4 millions de touristes en 2024, le Maroc a franchi un nouveau seuil en 2025 avec 19,8 millions d'arrivées touristiques ; les établissements d'hébergement touristique classés ont parallèlement enregistré 43,4 millions de nuitées, tandis que le secteur représentait près de 894 000 emplois directs en 2025 (Ministère du Tourisme, 2026 ; Observatoire du Tourisme, 2025). Pourtant, derrière cette dynamique macroéconomique se dessine une fragilité structurelle : turnover élevé, pénurie de talents qualifiés, conditions de travail contraignantes et saisonnalité marquée qui fragilisent la continuité du service (Baum, 2019 ; Baum et al., 2023).

C'est dans ce contexte que le concept de Marketing des Ressources Humaines (Marketing RH) acquiert toute sa pertinence. Empruntant au marketing classique ses principes de segmentation, de positionnement et de proposition de valeur, le Marketing RH vise à repositionner la fonction RH comme créatrice de valeur pour le collaborateur, en traitant ce dernier comme un « client interne » (Berry, 1981 ; Liger, 2007 ; Panczuck & Point, 2008). Toutefois, sur le plan académique, le concept demeure traversé par une double ambiguïté. D'une part, certains travaux l'assimilent essentiellement à la marque employeur et à l'attractivité ; d'autre part, d'autres l'étendent à un ensemble très large de pratiques RH, au risque d'en diluer la spécificité analytique. Cette hésitation entre lecture communicationnelle, lecture relationnelle et lecture systémique empêche encore de stabiliser ses dimensions, ses mécanismes et son périmètre théorique (Theurer et al., 2018 ; Lievens & Slaughter, 2016 ; Achehal et al., 2024).

Dans cette perspective, cet article adopte une démarche conceptuelle fondée sur une revue intégrative et critique de la littérature consacrée au marketing interne, à la marque employeur, à

l'expérience collaborateur et à la GRH de service. L'analyse croisée des travaux retenus permet de comparer les approches, d'identifier leurs zones de convergence et de divergence, puis de proposer un cadre intégrateur adapté aux spécificités de l'hôtellerie marocaine. L'objectif est de clarifier le périmètre du Marketing RH, d'en articuler les principaux fondements théoriques, de proposer une décomposition en six dimensions opérationnelles, d'examiner les spécificités du secteur hôtelier marocain et de formuler un agenda de recherche pour les économies émergentes.

Problématique de recherche :

Malgré l'intérêt croissant porté au Marketing des Ressources Humaines, la littérature demeure marquée par une fragmentation théorique persistante. D'un côté, certains travaux adoptent une approche centrée sur la marque employeur et les logiques d'attractivité externe ; de l'autre, une littérature émergente élargit le concept à l'ensemble des pratiques RH influençant l'expérience collaborateur, au risque d'en diluer les frontières analytiques.

Cette tension révèle une double limite : une absence de délimitation conceptuelle claire et une faible explicitation des mécanismes reliant les pratiques de Marketing RH aux résultats organisationnels. En particulier, le rôle médiateur de l'expérience collaborateur demeure sous-théorisé, tandis que la majorité des travaux restent ancrés dans des contextes occidentaux, limitant leur portée dans les économies émergentes.

Pour répondre à cette problématique, l'article s'organise en quatre temps. La première partie revient sur la genèse du concept et discute ses fondements théoriques. La deuxième propose un modèle conceptuel intégrateur et précise les six dimensions opérationnelles du Marketing RH. La troisième examine les spécificités de l'hôtellerie marocaine au regard des économies émergentes. La quatrième met en discussion les principales lacunes de la littérature et ouvre un agenda de recherche.

Dès lors, une question centrale se pose : comment conceptualiser le Marketing RH comme un construit multidimensionnel cohérent, capable d'articuler ses différentes dimensions, d'explicitier ses mécanismes d'action, et de rendre compte de ses spécificités dans des contextes tels que celui de l'hôtellerie marocaine ?

1. Cadre théorique et fondements du Marketing RH

1.1. Genèse et évolution du concept

L'idée d'appliquer les principes du marketing à la gestion des ressources humaines n'est pas récente. Dès 1981, Berry proposait de considérer les employés comme des « clients internes » dont les besoins devaient être satisfaits pour garantir la qualité du service externe. Grönroos (1985) a développé le marketing interne dans les organisations de service, soulignant la nécessité d'une cohérence entre les messages adressés aux clients et ceux adressés aux employés. Rafiq et Ahmed (2000) ont identifié trois phases du marketing interne : satisfaction de l'employé, orientation client, et gestion du changement.

L'émergence de la marque employeur (Ambler & Barrow, 1996 ; Backhaus & Tikoo, 2004) a introduit une dimension réputationnelle. Lievens et Slaughter (2016) ont distingué les attributs instrumentaux (salaire, avantages) des attributs symboliques (prestige, valeurs) dans l'image employeur. Theurer et al. (2018) ont proposé une revue systématique fondée sur le brand equity, formalisant l'employer branding comme système de création, communication et gestion du capital de marque employeur. Plus récemment, Charbonnier-Voirin et Vignolles (2022) ont intégré le paradigme de l'expérience collaborateur, conduisant à une vision unifiée du Marketing RH.

Malgré cet enrichissement progressif, trois limites récurrentes apparaissent dans la littérature. Premièrement, une partie des travaux réduit le Marketing RH à sa fonction d'attraction et de communication, alors qu'une autre l'assimile à une catégorie englobante de pratiques RH, ce qui affaiblit sa capacité discriminante. Deuxièmement, les recherches privilégient souvent des lectures additives plutôt qu'une modélisation des mécanismes reliant promesse employeur, ressources de travail, vécu collaborateur et performance. Troisièmement, les travaux demeurent majoritairement produits dans des contextes occidentaux, ce qui laisse sous-théorisées les configurations relationnelles et institutionnelles des économies émergentes (Theurer et al., 2018 ; Collings et al., 2021 ; Achehal et al., 2024).

Tableau 1 : Synthèse chronologique des définitions fondatrices du Marketing RH

Auteur(s)	Année	Contribution clé
Berry	1981	L'employé est un client interne dont les besoins doivent être satisfaits pour la qualité du service.
Ambler & Barrow	1996	Marque employeur = ensemble des bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques.
Backhaus & Tikoo	2004	Employer branding = processus de construction d'une identité employeur unique et différenciée.
Lievens & Slaughter	2016	Attributs instrumentaux vs symboliques dans l'image employeur.
Theurer et al.	2018	Système de création, communication et gestion du capital de marque employeur.
Charbonnier-Voirin & Vignolles	2022	Intégration marque employeur + marketing interne + expérience collaborateur.

Source : Élaboration propre à partir de la revue de littérature.

1.2. Fondements théoriques : quatre piliers complémentaires

1.2.1. Théorie de l'échange social (Blau, 1964).

La théorie de l'échange social postule que les relations sociales sont gouvernées par un principe de réciprocité : lorsqu'un individu reçoit un bénéfice d'un autre, il se sent obligé de rendre la pareille (Blau, 1964 ; Cropanzano et al., 2017). Appliquée à la relation employeur-employé, cette théorie explique pourquoi les investissements organisationnels dans le bien-être, la formation, la reconnaissance et le soutien managérial génèrent des attitudes positives : le collaborateur interprète ces actions comme des « signaux de valeur » et y répond par de l'engagement, de la loyauté et un effort discrétionnaire accru. C'est le mécanisme fondamental qui relie les pratiques de Marketing RH aux attitudes des collaborateurs.

1.2.2. Modèle de la marque employeur (Backhaus & Tikoo, 2004).

Le modèle intégrateur de Backhaus et Tikoo (2004), enrichi par Theurer et al. (2018) et Kashyap et Verma (2023), établit que la marque employeur opère en trois phases : développement de la

proposition de valeur employeur (EVP), marketing externe vers les candidats potentiels, et marketing interne vers les collaborateurs actuels. La cohérence entre la promesse et l'expérience réellement vécue constitue un déterminant clé : tout écart génère un effet de déception qui dégrade l'engagement et accélère le turnover (Charbonnier-Voirin et al., 2014).

1.2.3. Modèle JD-R (Bakker & Demerouti, 2017).

Le modèle Job Demands-Resources fournit un cadre pour comprendre l'équilibre entre les exigences du métier hôtelier (horaires décalés, charge physique, pression du service, saisonnalité) et les ressources que le Marketing RH mobilise pour les compenser : soutien managérial, formation, reconnaissance, conditions de travail, autonomie décisionnelle. La méta-analyse de Knight et al. (2017) confirme que le renforcement des ressources est le levier le plus efficace pour stimuler l'engagement et prévenir l'épuisement professionnel.

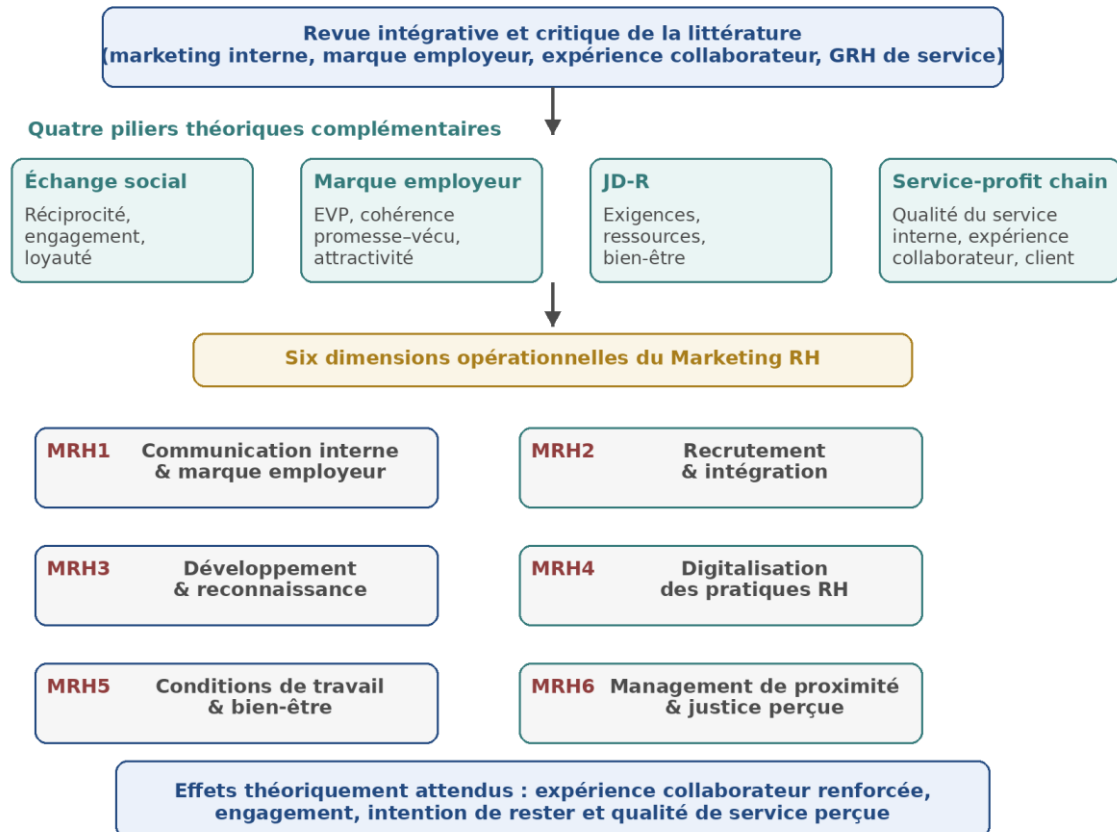
1.2.4. Chaîne service-profit (Heskett et al., 1994).

Le modèle de Harvard établit le lien entre qualité de service interne, satisfaction employé, fidélité, qualité de service externe, satisfaction client et performance financière. Validée par la méta-analyse de Hogreve et al. (2017) sur 250 000 observations, cette chaîne illustre le mécanisme de « symétrie des expériences » (Schneider et al., 2013) : l'expérience collaborateur est le miroir de l'expérience client. Ce mécanisme est particulièrement pertinent dans l'hôtellerie, où le service est coproduit en temps réel.

Pris isolément, aucun de ces cadres ne suffit à épuiser la complexité du Marketing RH. La théorie de l'échange social éclaire la logique relationnelle de réciprocité ; la marque employeur structure la promesse faite aux collaborateurs et aux candidats ; le modèle JD-R permet de comprendre l'équilibre entre exigences et ressources ; la chaîne service-profit explicite enfin les effets attendus sur l'expérience collaborateur et la qualité de service. Leur articulation autorise ainsi une lecture intégratrice dans laquelle le Marketing RH apparaît comme un construit multidimensionnel reliant promesse employeur, qualité de l'environnement de travail et résultats organisationnels.

Figure 1 — Modèle conceptuel intégrateur du Marketing RH

Figure 1. Modèle conceptuel intégrateur du Marketing RH



Source : Élaboration propre.

1.3. Formulation des hypothèses de recherche

Sur la base du cadre théorique mobilisé, le Marketing RH peut être appréhendé comme un construit multidimensionnel influençant l’expérience collaborateur.

H1 : La communication interne et la marque employeur (MRH1), en tant que dispositifs de signalisation organisationnelle et de construction de sens, contribuent à renforcer la perception de cohérence organisationnelle et influencent positivement l’expérience collaborateur.

H2 : Le recrutement et l'intégration (MRH2), en mobilisant des mécanismes de signal et de formation du contrat psychologique, favorisent une socialisation organisationnelle réussie et influencent positivement l'expérience collaborateur.

H3 : Le développement et la reconnaissance (MRH3), en activant les logiques de réciprocité issues de la théorie de l'échange social, renforcent l'engagement des collaborateurs et influencent positivement l'expérience collaborateur.

H4 : La digitalisation des pratiques RH (MRH4), lorsqu'elle est perçue comme utile et facilitatrice, améliore les interactions organisationnelles et influence positivement l'expérience collaborateur.

H5 : Les conditions de travail et le bien-être (MRH5), en contribuant à l'équilibre entre exigences et ressources (modèle JD-R), influencent positivement l'expérience collaborateur.

H6 : Le management de proximité et la justice perçue (MRH6), en structurant la qualité des interactions sociales et la perception d'équité, influencent positivement l'expérience collaborateur.

H7 : L'expérience collaborateur agit comme mécanisme médiateur entre les dimensions du Marketing RH et les résultats organisationnels (engagement, fidélisation et qualité de service), conformément à la logique de la chaîne service-profit.

2. Les six dimensions opérationnelles du Marketing RH

La proposition des six dimensions procède d'une construction théorique issue d'une revue intégrative et critique de la littérature. Dans cette perspective, elles doivent être comprises comme des dimensions analytiques proposées pour structurer le concept, et non comme des dimensions déjà validées empiriquement dans le présent article. Leur intérêt réside dans la clarification du périmètre du Marketing RH et dans l'identification de mécanismes distincts agissant sur l'expérience collaborateur.

À ce titre, MRH1 renvoie principalement aux dispositifs organisationnels de formulation et de diffusion de la promesse employeur, tandis que MRH6 concerne sa traduction quotidienne par l'encadrement de proximité et les perceptions de justice. De même, MRH3 porte sur le développement des ressources humaines, alors que MRH5 vise la qualité concrète des conditions

d'exercice du travail. Cette distinction vise à réduire les recouvrements conceptuels fréquemment observés dans la littérature.

2.1. Communication interne et marque employeur (MRH1)

Cette dimension englobe les dispositifs par lesquels l'organisation informe, fédère et mobilise ses collaborateurs : briefings avant service, newsletters RH, réseaux sociaux internes, playbook de marque employeur, canaux de communication descendante et ascendante. La proposition de valeur employeur (EVP), définie comme l'ensemble des bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques offerts au collaborateur (Sengupta et al., 2015 ; Berthon et al., 2005), constitue le pilier central de cette dimension.

Dans le contexte hôtelier marocain, la marque employeur revêt une importance particulière. Les chaînes internationales (Marriott, Accor, Four Seasons) déploient des playbooks structurés avec une identité visuelle forte, tandis que les établissements indépendants et les riads misent sur l'authenticité, la proximité et la culture familiale comme différenciateurs. Le Resort Four Seasons Marrakech, par exemple, a intégré des initiatives RSE (programme de covoiturage, suppression du plastique à usage unique) dans sa stratégie de marque employeur, attirant des talents sensibilisés aux enjeux environnementaux.

2.2. Recrutement et intégration (MRH2)

Le recrutement stratégique et l'intégration (onboarding) structurée constituent les premiers points de contact du collaborateur avec l'organisation. Bauer (2010) propose le modèle des 4C : Conformité (règles et procédures), Clarification (rôle et attentes), Culture (valeurs et normes) et Connexion (réseaux sociaux internes) comme cadre de référence pour un onboarding efficace. L'Hôtel Sofitel Casablanca a mis en œuvre un programme d'intégration en plusieurs étapes : journée d'accueil immersive, séances hebdomadaires de feedback, et formations spécifiques adaptées au poste (Accor Group, n.d.).

La théorie du signal (Spence, 1973) explique pourquoi un processus de recrutement professionnel et un onboarding de qualité envoient des signaux positifs aux nouveaux arrivants : ils communiquent que l'organisation investit dans ses collaborateurs dès le premier jour, posant les fondations du contrat psychologique (Rousseau, 1995).

2.3. Développement et reconnaissance (MRH3)

La littérature suggère que, dans les contextes à forte intensité relationnelle et culturelle, la reconnaissance symbolique (par exemple, la valorisation publique ou la reconnaissance interpersonnelle) tend à jouer un rôle déterminant dans l'engagement des collaborateurs, parfois davantage que les formes matérielles de reconnaissance.

2.4. Digitalisation des pratiques RH (MRH4)

L'intégration des technologies (ATS, LMS, SIRH, People Analytics, chatbots RH) modifie la manière dont les organisations attirent, intègrent et communiquent avec leurs collaborateurs (Bondarouk et al., 2017 ; Strohmeier, 2020). Cependant, la recherche montre que l'impact de la digitalisation dépend moins de l'adoption technologique per se que de l'utilité perçue et de l'accompagnement au changement (Meijerink et al., 2021).

Dans l'hôtellerie marocaine, la digitalisation RH présente un paysage contrasté : les chaînes internationales disposent de plateformes intégrées (SAP SuccessFactors, Workday), tandis que les PME et riads fonctionnent souvent avec des outils basiques (WhatsApp, tableurs) voire papier. Cette fracture digitale constitue un déterminant différencié de l'expérience collaborateur. Lee et Kim (2023), dans une étude sud-coréenne, confirment que l'expérience technologique n'a pas d'effet significatif sur l'engagement organisationnel — un résultat qui interroge l'universalité du levier digital.

2.5. Conditions de travail et bien-être (MRH5)

Dans le cadre JD-R (Bakker & Demerouti, 2017), les conditions de travail hôtelières constituent des exigences élevées : horaires décalés et fragmentés, travail les week-ends et jours fériés, charge physique (housekeeping, cuisine), charge émotionnelle liée au contact client (emotional labor au sens de Hochschild, 1983), et saisonnalité anxiogène. Le Marketing RH agit sur deux leviers : réduction des exigences (plannings équitables, rotation des week-ends, ergonomie) et renforcement des ressources (espaces de repos, soutien social, sécurité psychologique). Le Deloitte Global Human Capital Trends (2024) rapporte que 68 % des organisations hôtelières estiment que le bien-être employé influence directement la satisfaction client.

2.6. Management de proximité et justice perçue (MRH6)

Le manager de proximité constitue le filtre à travers lequel chaque pratique RH est interprétée et valorisée ou dévalorisée par le collaborateur. Il remplit simultanément des fonctions techniques (organisation du travail, contrôle qualité), relationnelles (écoute, soutien, médiation) et symboliques (incarnation des valeurs, modèle de comportement). La théorie de la justice organisationnelle (Colquitt, 2001) établit que la perception d'équité dans les décisions (distributive), les processus (procédurale) et les interactions (interactionnelle) influence directement la satisfaction, l'engagement et l'intention de rester.

La littérature met en évidence que le management de proximité constitue un déterminant central du vécu au travail, influençant directement l'engagement et l'intention de rester.

Tableau 2 — Synthèse des six dimensions du Marketing RH

Dimension	Contenu opérationnel	Ancrage théorique
MRH1 – Communication & Marque	Briefings, newsletters, EVP, réseaux sociaux internes, fierté d'appartenance	Signaling theory, marque employeur (Backhaus & Tikoo, 2004)
MRH2 – Recrutement & Intégration	Processus structuré, onboarding 4C, parrainage, livret d'accueil	Contrat psychologique (Rousseau, 1995), signal theory
MRH3 – Développement & Reconnaissance	Formation continue, micro-learning, feedback, reconnaissance 4 formes	Échange social (Blau, 1964), JD-R
MRH4 – Digitalisation RH	ATS, LMS, SIRH, People Analytics, chatbots	e-HRM (Bondarouk et al., 2017), utilité perçue
MRH5 – Conditions & Bien-être	Plannings équitables, ergonomie, sécurité psychologique, équilibre vie pro/perso	JD-R (Bakker & Demerouti, 2017), qualité de vie au travail
MRH6 – Management & Justice	Écoute, équité, transparence, soutien, gestion des conflits	Justice organisationnelle (Colquitt, 2001), échange social

Source : Élaboration propre.

3. Spécificités de l'hôtellerie marocaine

Le secteur hôtelier marocain présente des caractéristiques qui modulent l'efficacité des pratiques de Marketing RH. L'intensité relationnelle du service (coproduction client-employé en temps réel), la saisonnalité (pics estivaux à Agadir, touristiques toute l'année à Marrakech), la diversité des métiers (réception, cuisine, étages, F&B, spa), et le fonctionnement 24h/24 contraignent les dispositifs de formation et de communication.

Le contexte culturel marocain ajoute des spécificités propres : une tradition d'hospitalité (diafa) qui amplifie la symétrie des expériences, une culture managériale relationnelle qui renforce l'impact du management de proximité, une sensibilité particulière à la reconnaissance symbolique et au respect de la dignité, et une tension générationnelle marquée entre les attentes des jeunes collaborateurs (flexibilité, digitalisation, progression rapide) et les réalités opérationnelles du secteur.

La politique Vision 2030, qui vise à accroître fortement les capacités d'hébergement et les recettes touristiques, implique un renforcement considérable du capital humain. L'optimisation du Marketing RH dans ce secteur n'est donc pas seulement souhaitable, mais stratégiquement impérative.

Ces spécificités rapprochent partiellement le Maroc d'autres contextes émergents du tourisme, caractérisés par une forte intensité de service, des tensions sur les compétences et une hétérogénéité marquée des structures hôtelières. Toutefois, la centralité de la relation, de la reconnaissance symbolique et de la proximité managériale paraît particulièrement saillante dans le cas marocain, ce qui invite à éviter toute transposition automatique de modèles construits dans des environnements plus standardisés.

4. Discussion : apports théoriques, tensions conceptuelles et agenda de recherche

Au-delà du constat de rareté relative des travaux, l'analyse de la littérature met en évidence une fragmentation théorique persistante du Marketing des Ressources Humaines. Les divergences observées ne portent pas tant sur la pertinence du construit que sur son niveau d'analyse, ses frontières conceptuelles et les mécanismes explicatifs qui le sous-tendent. Cette hétérogénéité se traduit par trois lacunes majeures qui structurent le débat académique.

4.1. Une conceptualisation encore unidimensionnelle du Marketing RH

Une première lacune réside dans la tendance de nombreux travaux à appréhender le Marketing RH comme un construit global, sans en distinguer les dimensions constitutives ni analyser leurs effets différenciés. Cette approche entretient une confusion entre marketing interne, marque employeur et expérience collaborateur, alors même que ces notions relèvent de niveaux analytiques distincts (Theurer et al., 2018).

Le cadre proposé dans cet article répond à cette limite en proposant une décomposition en six dimensions opérationnelles, permettant de structurer le concept et de clarifier ses mécanismes d'action.

4.2. Une sous-théorisation des mécanismes explicatifs

Une seconde lacune concerne la faible explicitation des mécanismes reliant les pratiques de Marketing RH aux résultats organisationnels. La littérature tend à privilégier des relations directes, sans prendre en compte les processus intermédiaires.

En réponse, cet article introduit l'expérience collaborateur comme mécanisme médiateur central, en articulant la théorie de l'échange social, le modèle JD-R et la chaîne service-profit. Cette approche permet de proposer une lecture processuelle du Marketing RH, reliant pratiques organisationnelles, perceptions individuelles et performance.

4.3. Un déficit de contextualisation dans les économies émergentes

Une troisième lacune tient à la concentration des recherches dans des contextes occidentaux, limitant la généralisation des résultats. Les mécanismes de motivation, de reconnaissance et de fidélisation peuvent pourtant varier selon les contextes culturels.

L'analyse du secteur hôtelier marocain met en évidence des spécificités fortes : centralité des relations interpersonnelles, importance de la reconnaissance symbolique et rôle structurant du management de proximité. Ces résultats invitent à contextualiser les modèles de Marketing RH et à éviter toute transposition automatique.

4.4. Vers un agenda de recherche structuré

Ces lacunes ouvrent plusieurs perspectives de recherche :

- Approfondir la délimitation conceptuelle du Marketing RH et ses frontières ;
- Tester empiriquement le modèle multidimensionnel proposé ;
- Analyser les mécanismes médiateurs, notamment le rôle de l'expérience collaborateur ;
- Explorer les effets de contexte dans les économies «émergentes».

5. Conclusion et recommandations

5.1. Synthèse

Cet article apporte trois contributions théoriques principales. Premièrement, il distingue le Marketing RH des lectures réductrices qui l'assimilent soit à la seule marque employeur, soit à une simple extension de la GRH classique. Deuxièmement, il propose un cadre intégrateur articulant six dimensions opérationnelles fondées sur quatre piliers théoriques complémentaires. Troisièmement, il réinscrit ce cadre dans les spécificités du secteur hôtelier marocain, contribuant ainsi à la contextualisation de débats encore largement dominés par des terrains occidentaux.

5.2. Recommandations pratiques

- Pour les chaînes internationales : structurer et formaliser l'EVP en intégrant les six dimensions de manière cohérente, en veillant à la cohérence entre promesse et vécu.
- Pour les PME et riads : capitaliser sur les leviers accessibles (management de proximité, reconnaissance symbolique, culture familiale) pour compenser le déficit de moyens sur les dimensions structurelles.
- Pour la digitalisation RH : ne pas investir dans des outils technologiques sans accompagnement au changement, formation et adaptation au profil de l'établissement.
- Pour la politique sectorielle : intégrer le Marketing RH dans les stratégies de développement touristique (Vision 2030) comme levier de renforcement du capital humain.

5.3. Limites et perspectives

Cet article relève d'une revue conceptuelle et, à ce titre, ne prétend pas valider empiriquement le modèle proposé. Sa limite principale tient donc à la nature théorique de sa contribution. En revanche, cette limite constitue également une ouverture : une étape ultérieure de recherche

pourra soumettre ce cadre à des investigations qualitatives et quantitatives afin d'en éprouver la robustesse, la hiérarchie des dimensions et les mécanismes médiateurs dans différents contextes hôteliers.

BIBLIOGRAPHIE

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
- Achehal, A., El Madi, L., & Belfdail, S. (2024). Réflexions sur la RSE et l'attractivité organisationnelle : une exploration des liens et des perspectives à travers une revue de la littérature. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 5(2), 569–590.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Baum, T. (2019). Hospitality employment 2033. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 368–370.
- Baum, T., et al. (2023). Hospitality workforce research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(2), 591–613.
- Bauer, T. N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. SHRM Foundation.
- Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3(1), 33–40.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley.
- Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2017). Electronic HRM. *IJHRM*, 28(1), 98–131.
- Brun, J.-P., & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition. *IJHRM*, 19(4), 716–730.
- Charbonnier-Voirin, A., & Vignolles, A. (2015). Marque employeur interne et externe. *Revue française de gestion*, 246, 63–82.
- Charbonnier-Voirin, A., & Vignolles, A. (2022). Enjeux et outils de gestion de la marque employeur. *RGRH*, 124(2), 3–18.
- Charbonnier-Voirin, A., Laget, C., & Vignolles, A. (2014). L'influence des écarts de perception de la marque employeur. *RGRH*, (3), 3–17.
- Collings, D. G., et al. (2021). Strategic HRM and COVID-19. *HRMJ*, 31(2), 431–443.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Cropanzano, R., et al. (2017). Social exchange theory: A critical review. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516.
- Deloitte. (2024). *Global Human Capital Trends*. Deloitte Insights.
- Ghosh, K., & Tripathi, N. (2023). Employee experience and organizational outcomes. *Journal of Organizational Behavior*.
- Grönroos, C. (1985). Internal marketing. In *Services Marketing in a Changing Environment*. AMA.

- Heskett, J. L., et al. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164–174.
- HILMI, Y., & HILMI, M. (2019). LA PRATIQUE DE L'AUDIT MARKETING DANS LES ENTREPRISES MAROCAINES: CAS DE LA VILLE D'EL JADIDA. *Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique*, 1(1).
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart*. University of California Press.
- Hogreve, J., et al. (2017). The service-profit chain: A meta-analytic test. *Journal of Marketing*, 81(3), 97–121.
- Itam, U., & Ghosh, N. (2020). Employee experience management. *IJHCITP*, 11(2), 39–49.
- Kashyap, V., & Verma, N. (2023). Employer branding: A systematic review. *IJHRM*, 34(5), 1067–1103.
- Knight, C., et al. (2017). Building work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 792–812.
- Lee, S. H., & Kim, B. J. (2023). Employee experience and commitment. *Behavioral Sciences*, 13(7), 521.
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding. *Annual Review of Org. Psych.*, 3, 407–440.
- Liger, P. (2007). *Le Marketing des Ressources Humaines*. Pearson Education.
- Meijerink, J., et al. (2021). HRM digitalization. *IJHRM*, 32(12), 2570–2599.
- Ministère du Tourisme. (2024). *Tableau de bord du tourisme marocain*. Rabat.
- Observatoire du Tourisme. (2025). *Emplois dans le secteur du tourisme en 2025*.
- Ministère du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Économie Sociale et Solidaire. (2026). *Tourisme : le Maroc atteint un seuil historique de près de 20 millions de touristes en 2025*.
- Panczuck, S., & Point, S. (2008). *Enjeux et outils du Marketing RH*. Eyrolles.
- Ployhart, R. E., Nyberg, A. J., Reilly, G., & Maltarich, M. A. (2023). Human capital resources and competitive advantage: advancing theory and practice. *Academy of Management Perspectives*, 37(1), 1–18.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449–462.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations*. Sage.
- Saini, G. K., & Jawahar, I. M. (2019). Employer rankings and attractiveness. *IJHRM*, 30(22), 3121–3145.
- Schneider, B., et al. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388.
- Sengupta, A., et al. (2015). Value proposition framework. *Decision*, 42(3), 307–323.
- Theurer, C. P., et al. (2018). Employer branding. *IJMR*, 20(1), 155–179.