

Attractivité et fidélisation des jeunes talents dans les Grandes Entreprises Marocaines

Lalla Mariem EL OUAFI ^{#1}, OBAD Jaouad ^{*2}

[#] PRISME, Université Hassan II
Casablanca, Morocco

¹ensetmariem@yahoo.fr

^{*} LAREMSO, Université Hassan II
Casablanca, Morocco

²obadjaouad@gmail.com

Résumé : Cet article explore les facteurs déterminants qui influencent l'attractivité et la fidélisation des jeunes talents dans les grandes entreprises marocaines. À travers une enquête quantitative menée auprès de 350 jeunes professionnels et étudiants, les résultats révèlent que la sécurité de l'emploi, la flexibilité des horaires, le développement des compétences et la réputation éthique de l'entreprise sont des éléments clés pour attirer et retenir les talents. L'étude met en évidence l'importance croissante de l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle et des opportunités de développement professionnel dans les décisions des jeunes talents. Les entreprises marocaines doivent donc adapter leurs stratégies de gestion des talents pour rester compétitives dans un marché du travail en constante évolution.

Mots-clés : Attractivité des talents, fidélisation, jeunes professionnels, gestion des ressources humaines, entreprises marocaines.

Abstract: This article examines the key factors that influence the attractiveness and retention of young talents in large Moroccan companies. Through a quantitative survey conducted with 350 young professionals and students, the results reveal that job security, flexible working hours, skill development, and the ethical reputation of the company are critical elements for attracting and retaining talent. The study highlights the growing importance of work-life balance and professional development opportunities in the decision-making process of young talents. Moroccan companies must adapt their talent management strategies to remain competitive in a constantly evolving labor market.

Keywords: Talent attraction, retention, young professionals, human resource management, Moroccan companies.
Keywords— Include at least 5 keywords or phrases

I. INTRODUCTION

Dans un contexte de marché du travail mondialisé et hautement concurrentiel, les entreprises doivent relever des défis importants pour attirer et fidéliser les jeunes talents. La gestion des talents, autrefois perçue comme une simple fonction des ressources humaines, est aujourd'hui un levier stratégique essentiel pour garantir la compétitivité et l'innovation au sein des organisations (Barney, 1991) [3]. En particulier, les jeunes professionnels et étudiants en fin de cursus représentent un vivier de compétences crucial pour les entreprises souhaitant se démarquer dans un environnement de plus en plus globalisé.

Les talents, que l'on définit comme des individus ayant des compétences rares et à forte valeur ajoutée, sont de plus en plus exigeants en termes de choix de carrière. Contrairement aux générations précédentes, les jeunes talents actuels ne cherchent pas uniquement la stabilité financière ou les avantages matériels. Ils sont également sensibles à des critères plus qualitatifs, tels que la flexibilité du travail, les opportunités de développement personnel, la culture d'entreprise et l'éthique de l'organisation (Backhaus & Tikoo, 2004 [2]).

Au Maroc, un pays dont l'économie est en pleine expansion, la gestion des talents représente un défi particulier. Le pays se trouve confronté à une jeunesse bien formée mais souvent désireuse de saisir des opportunités à l'international, et à des entreprises qui doivent moderniser leurs pratiques pour attirer et retenir cette main-d'œuvre qualifiée. Pourtant, les recherches empiriques sur les attentes des jeunes talents marocains restent limitées, ce qui laisse un vide dans la compréhension des dynamiques qui influencent leurs choix professionnels.

Cette étude vise à combler cette lacune en examinant les facteurs qui influencent l'attractivité et la fidélisation des jeunes talents dans les grandes entreprises marocaines. Grâce à une enquête quantitative menée auprès de jeunes professionnels et d'étudiants universitaires, cette recherche identifie les principales attentes des jeunes vis-à-vis de leurs employeurs et propose des recommandations pratiques pour les entreprises désireuses d'améliorer leur stratégie de gestion des talents. Les résultats permettront également de mieux comprendre les leviers sur lesquels les entreprises peuvent agir pour répondre aux exigences d'une nouvelle génération de travailleurs et rester compétitives à long terme.

II. LA LITTÉRATURE

La gestion des talents, en particulier l'attraction et la rétention des jeunes talents, est devenue un sujet d'importance croissante dans la littérature en gestion des ressources humaines. Plusieurs théories et modèles ont été développés pour comprendre les facteurs qui influencent ces processus. Dans cette revue de la littérature, nous examinerons les théories pertinentes pour comprendre l'attractivité et la fidélisation des talents, ainsi que les recherches empiriques qui ont exploré ces questions dans divers contextes, y compris le Maroc.

La théorie des ressources et compétences (Resource-Based View, RBV) développée par Barney (1991) [3] postule que les ressources rares, précieuses, inimitables et non substituables permettent aux entreprises d'obtenir un avantage concurrentiel durable. Dans ce cadre, les talents humains sont considérés comme des ressources stratégiques. Les entreprises qui parviennent à attirer et à retenir des talents possédant des compétences rares peuvent maintenir un avantage concurrentiel dans leur secteur. Cette théorie met en lumière l'importance de la gestion proactive des talents en tant qu'atout clé dans la création de valeur pour l'entreprise.

Des recherches ont montré que les entreprises qui investissent dans leurs ressources humaines, en particulier dans les jeunes talents, voient une amélioration de leur performance organisationnelle. Une étude de Collings, Scullion et Vaiman (2011) [7] a démontré que les organisations qui adoptent des stratégies de gestion des talents intégrées, alliant acquisition, développement et rétention, sont mieux placées pour obtenir un succès à long terme. Cette recherche est particulièrement pertinente pour les entreprises marocaines, qui doivent désormais répondre à la demande croissante d'un marché de travail mondialement compétitif.

Le concept de marque employeur, introduit par Ambler et Barrow (1996) [1], met l'accent sur la manière dont une entreprise se positionne sur le marché de l'emploi pour attirer des talents. La marque employeur reflète la réputation d'une entreprise en tant qu'employeur et la manière dont elle est perçue par les candidats potentiels. Les entreprises qui parviennent à se forger une solide marque employeur sont plus attractives pour les jeunes talents, qui sont de plus en plus exigeants en matière de valeurs organisationnelles, d'éthique et de qualité de vie au travail (Backhaus & Tikoo, 2004 [2]).

La littérature récente sur la marque employeur a souligné l'importance des facteurs non matériels tels que l'éthique, la flexibilité et les opportunités de développement professionnel dans la décision des jeunes talents de rejoindre ou de rester dans une entreprise. Dans le contexte marocain, où la compétition pour les talents est de plus en plus féroce, la création d'une marque employeur forte est cruciale pour attirer et retenir des candidats qualifiés. Kalleberg (2009) [11] a également souligné que les jeunes générations privilégient de plus en plus des critères tels que la flexibilité des horaires et les opportunités d'avancement, plutôt que la simple sécurité de l'emploi.

La rétention des talents est un autre aspect critique de la gestion des ressources humaines, et il est influencé par de nombreux facteurs, y compris les politiques internes de l'entreprise, la satisfaction au travail, et les opportunités de développement personnel. Hausknecht, Rodda et Howard (2009) [10] ont identifié plusieurs facteurs clés qui influencent la fidélisation des employés, notamment la reconnaissance au travail, les perspectives de carrière et l'alignement des valeurs entre l'employeur et l'employé.

Dans le contexte marocain, les entreprises doivent faire face à une double pression : répondre aux attentes des jeunes talents tout en gérant un environnement économique souvent instable. Les recherches sur les jeunes talents montrent que ces derniers sont attirés par des entreprises qui offrent non seulement des salaires compétitifs, mais aussi un environnement de travail stimulant, un équilibre entre vie professionnelle et personnelle, et des opportunités de formation continue.

III. METHODOLOGIE

L'objectif de cette étude est d'identifier les facteurs clés qui influencent l'attractivité et la fidélisation des jeunes talents dans les grandes entreprises marocaines. Pour atteindre cet objectif, nous avons adopté une

approche quantitative, en utilisant une enquête par questionnaire pour collecter des données auprès de jeunes professionnels et d'étudiants universitaires en fin de cycle. Cette méthodologie permet de recueillir des informations standardisées sur les perceptions et les préférences des répondants, tout en offrant la possibilité d'analyser des tendances et des corrélations entre les différentes variables.

L'échantillon de l'étude se compose de 350 participants, comprenant 200 jeunes professionnels et 150 étudiants universitaires en fin de cursus. Les jeunes professionnels ont été sélectionnés parmi plusieurs grandes entreprises marocaines, opérant dans divers secteurs tels que l'industrie, les services financiers, et les technologies de l'information. Les étudiants ont été recrutés dans des universités et des écoles de commerce marocaines, en se concentrant sur les étudiants en dernière année de formation.

Les critères d'inclusion pour les participants étaient les suivants :

- Âge compris entre 21 et 35 ans.
- Statut professionnel (jeunes professionnels ayant moins de 5 ans d'expérience ou étudiants en dernière année).
- Intérêt pour une carrière au Maroc.

La collecte des données a été réalisée par le biais d'un questionnaire structuré en ligne, comprenant des questions à échelle de Likert (allant de 1 = fortement en désaccord à 5 = fortement en accord). Le questionnaire comportait des questions sur plusieurs thèmes liés à l'attractivité et à la fidélisation des talents, tels que la sécurité de l'emploi, la flexibilité des horaires, le développement professionnel, et la réputation de l'entreprise.

Les participants ont été invités à répondre à des questions sur les facteurs qui influencent leur décision de choisir ou de rester dans une entreprise. Les questions portaient également sur leurs attentes concernant les opportunités de carrière, les politiques internes des entreprises, et l'importance des valeurs éthiques de l'organisation. Le questionnaire a été testé lors d'une phase pilote avec 20 participants pour s'assurer de sa clarté et de sa pertinence.

Les données collectées ont été analysées à l'aide de statistiques descriptives et d'analyses factorielles afin d'identifier les principaux facteurs influençant l'attractivité et la rétention des jeunes talents. Les analyses factorielles ont permis de regrouper les variables en facteurs latents, tels que la sécurité de l'emploi, le développement des compétences, et la réputation de l'entreprise. Ensuite, une analyse de régression multiple a été utilisée pour déterminer l'impact de chaque facteur sur la probabilité qu'un jeune talent choisisse ou reste dans une entreprise.

La validité du questionnaire a été assurée par un processus de validation par des experts en ressources humaines, qui ont vérifié la pertinence des questions par rapport aux objectifs de l'étude. De plus, la fiabilité des données a été mesurée par le coefficient alpha de Cronbach, qui a atteint un score supérieur à 0,7, indiquant une bonne cohérence interne des réponses.

L'analyse des données issues des questionnaires remplis par les 350 participants a révélé plusieurs facteurs déterminants pour l'attractivité et la fidélisation des jeunes talents dans les grandes entreprises marocaines. Ces résultats ont été regroupés autour de plusieurs thèmes clés, notamment la sécurité de l'emploi, la flexibilité des horaires, la gestion des compétences, et la réputation de l'entreprise.

IV. RESULTATS

L'analyse des données issues des questionnaires remplis par les 350 participants a révélé plusieurs facteurs déterminants pour l'attractivité et la fidélisation des jeunes talents dans les grandes entreprises marocaines. Ces résultats ont été regroupés autour de plusieurs thèmes clés, notamment la sécurité de l'emploi, la flexibilité des horaires, la gestion des compétences, et la réputation de l'entreprise.

A. Sécurité de l'emploi

La sécurité de l'emploi s'est révélée être l'un des principaux facteurs d'attractivité pour les jeunes talents marocains. En effet, 67% des jeunes professionnels et 68% des étudiants ont classé la sécurité de l'emploi comme un critère très important lorsqu'ils envisagent de rejoindre une entreprise. Ce résultat est cohérent avec d'autres études menées dans des environnements économiques instables, où les jeunes talents recherchent une certaine stabilité professionnelle (Kalleberg, 2009) [11]. Cette tendance peut être particulièrement marquée dans des pays comme le Maroc, où le chômage des jeunes reste une préoccupation majeure.

B. Flexibilité des horaires

Un autre facteur critique pour l'attractivité des entreprises est la flexibilité des horaires de travail. Plus de 61% des jeunes professionnels et 51% des étudiants ont déclaré qu'ils préféreraient travailler dans des entreprises offrant une flexibilité dans la gestion de leur emploi du temps. La flexibilité est perçue comme un élément clé pour l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle, un critère de plus en plus recherché par les nouvelles générations de travailleurs (Backhaus & Tikoo, 2004) [2]. Les participants ont également souligné que les entreprises offrant des options de télétravail ou des horaires flexibles étaient considérées comme plus attractives.

C. Développement des compétences et opportunités de carrière

Le développement des compétences et les opportunités de carrière sont des facteurs majeurs de fidélisation. Près de 64% des jeunes professionnels et 58% des étudiants ont déclaré que la possibilité de développer leurs compétences au sein de l'entreprise était un facteur déterminant dans leur décision de rester. Ce résultat souligne l'importance pour les entreprises de mettre en place des programmes de formation continue et des plans de carrière clairs. Comme le note Collings et al. (2011) [7], la gestion des talents passe par la valorisation des compétences et la création d'opportunités de développement professionnel pour retenir les talents à long terme.

D. Réputation et éthique de l'entreprise

La réputation de l'entreprise et son éthique ont également été identifiées comme des facteurs importants, influençant à la fois l'attractivité et la rétention des jeunes talents. Plus de 75% des participants ont déclaré qu'ils accordaient une grande importance à la réputation de l'entreprise en tant qu'employeur, tandis que 51% ont souligné l'importance de l'éthique dans la gestion des employés. Ces résultats suggèrent que les jeunes talents ne sont pas uniquement motivés par les salaires ou les avantages matériels, mais recherchent également des employeurs alignés sur leurs valeurs et qui se préoccupent de leur bien-être.

E. Importance de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle

L'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle a été un facteur récurrent dans les réponses des participants. Les jeunes talents sont de plus en plus sensibles à l'idée de pouvoir gérer efficacement leur travail tout en maintenant une vie personnelle épanouie. Plus de 54% des participants ont indiqué que cet équilibre jouait un rôle crucial dans leur décision de rejoindre ou de rester dans une entreprise. Ce résultat reflète une tendance mondiale, où les jeunes générations privilégient de plus en plus des conditions de travail qui leur permettent de concilier vie personnelle et vie professionnelle (Hausknecht et al., 2009 [10]).

V. CONCLUSION

Les résultats de cette étude apportent des informations précieuses sur les facteurs qui influencent l'attractivité et la fidélisation des jeunes talents dans les grandes entreprises marocaines. L'étude révèle que des éléments tels que la sécurité de l'emploi, la flexibilité des horaires, et les opportunités de développement personnel sont des critères essentiels pour attirer et retenir ces talents. Ces résultats s'alignent avec les tendances mondiales, où les jeunes professionnels attachent une importance croissante à la qualité de vie au travail et à la possibilité d'évoluer au sein de l'organisation (Backhaus & Tikoo, 2004 [2]).

Les entreprises marocaines doivent prendre en compte ces facteurs pour renforcer leur attractivité et améliorer leurs stratégies de fidélisation des talents. Il est impératif pour ces entreprises de proposer non seulement des avantages financiers compétitifs, mais également de créer un environnement de travail flexible, éthique, et propice au développement personnel des employés. Des programmes de formation continue et de gestion des talents devraient être mis en place pour assurer que les jeunes talents restent motivés et engagés à long terme.

Les entreprises qui négligent ces aspects risquent de faire face à une rotation élevée du personnel et à des difficultés pour attirer les meilleurs talents, dans un contexte où la compétition mondiale pour les compétences est de plus en plus intense.

Bien que cette étude ait permis d'identifier plusieurs facteurs influençant l'attractivité et la fidélisation des jeunes talents, elle présente certaines limites. Premièrement, l'échantillon est limité aux grandes entreprises marocaines, ce qui peut ne pas refléter les perceptions des jeunes talents dans les petites et moyennes

entreprises (PME) ou dans d'autres secteurs spécifiques. De plus, l'étude repose sur des données auto-déclarées, ce qui peut introduire des biais dans les réponses. Les futures recherches pourraient inclure une approche qualitative pour approfondir les motivations des jeunes talents et explorer comment les entreprises peuvent mieux répondre à leurs attentes.

REFERENCES

- [1]. Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- [2]. Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- [3]. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- [4]. Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 51-64). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-002>
- [5]. Bournois, F., & Rojot, J. (2003). *La gestion des talents*. Paris: Editions L'Harmattan.
- [6]. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- [7]. Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2011). European perspectives on talent management. *European Journal of International Management*, 5(5), 453-462. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2011.042173>
- [8]. Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- [9]. Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- [10]. Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269-288. <https://doi.org/10.1002/hrm.20279>
- [11]. Kalleberg, A. L. (2009). Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition. *American Sociological Review*, 74(1), 1-22. <https://doi.org/10.1177/000312240907400101>
- [12]. Kvale, S. (2007). *Doing interviews*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781849208963>
- [13]. Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). SAGE Publications.
- [14]. Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). SAGE Publications.