

Optimisation de l'expérience collaborateur : Le rôle stratégique du Marketing RH dans le secteur hôtelier marocain

Optimization of employee experience: The strategic role of HR Marketing in Morocco's Hospitality Sector.

Auteur 1 : Kannaoui Youssra.

KANNAOUI Youssra, (0009-0005-0037-789X, Le Rôle du Marketing RH dans l'optimisation de l'expérience Collaborateur au sein des établissements hôteliers au Maroc., MA, etc.)
Univesité Ibn Tofail / Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Kenitra - MAROC

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 : KANNAOUI .Y (2024). « Optimisation de l'expérience collaborateur : Le rôle stratégique du Marketing RH dans le secteur hôtelier marocain », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 27 » pp: 0852 – 0865.

Date de soumission : Novembre 2024

Date de publication : Décembre 2024



DOI : 10.5281/zenodo.14577508
Copyright © 2024 – ASJ



Résumé

La satisfaction des employés est un élément stratégique essentiel pour les entreprises qui opèrent dans le secteur de l'hôtellerie au Maroc, un secteur où la qualité du service est étroitement liée à leur implication et à leur satisfaction. Cet article étudie comment les méthodes de marketing des ressources humaines, comme la marque employeur, les politiques d'intégration et la communication interne, jouent un rôle dans l'amélioration de l'expérience des employés.

L'analyse utilise une méthode mixte qui combine des données quantitatives recueillies à travers des questionnaires adressés aux employés et des données qualitatives provenant d'entretiens avec des responsables des ressources humaines. D'après les résultats, il est démontré que les méthodes de marketing RH ont un impact direct sur l'implication et la fidélisation des talents dans les hôtels au Maroc. Néanmoins, il reste encore certains obstacles, en particulier liés à la numérisation et aux attentes des nouvelles générations.

En conclusion, il est démontré que les stratégies de marketing RH jouent un rôle clé dans l'amélioration de l'expérience collaborateur, offrant aux hôtels marocains une opportunité stratégique pour renforcer leur compétitivité et leur attractivité.

Mots clés : Expérience collaborateur, Marketing RH, marque employeur, secteur hôtelier, Maroc.

Abstract

Employee satisfaction is a critical strategic factor for companies in Morocco's hospitality sector, where service quality is closely tied to employee engagement and satisfaction. This article explores how HR marketing practices, such as employer branding, onboarding policies, and internal communication, play a role in improving the employee experience.

The analysis follows a mixed-method approach, combining quantitative data collected through employee surveys with qualitative insights from interviews with HR managers. The findings reveal that HR marketing practices have a direct impact on employee engagement and talent retention in Moroccan hotels. However, challenges remain, particularly regarding digitalization and the expectations of younger generations.

In conclusion, HR marketing strategies are shown to play a key role in enhancing the employee experience, providing Moroccan hotels with a strategic opportunity to boost their competitiveness and attractiveness.

Keywords Employee experience, HR Marketing, employer branding, hospitality sector, Morocco.

Introduction

Le domaine de l'hôtellerie, un élément essentiel de l'économie marocaine, joue un rôle essentiel dans la croissance économique et crée des milliers d'emplois. Toutefois, ce domaine fait face à des difficultés fréquentes en ce qui concerne la fidélisation des talents et des compétences, ainsi que l'amélioration des conditions de travail. L'enjeu central devient alors l'expérience collaborateur, qui se définit comme l'ensemble des interactions vécues par un employé tout au long de son parcours professionnel.

Dans un contexte de manque de travailleurs qualifiés, le Marketing des ressources humaines se présente comme un outil stratégique qui permet d'harmoniser les objectifs de l'entreprise avec les attentes des employés. Les entreprises du secteur hôtelier peuvent attirer de nouveaux talents tout en fidélisant ceux déjà présents en investissant dans des pratiques comme la marque employeur et l'intégration.

❖ Problématique de recherche :

Dans quelle mesure le Marketing RH influence-t-il la satisfaction, l'engagement et la fidélisation des collaborateurs dans le secteur hôtelier marocain ?

❖ Objectifs de l'étude :

- Explorer les pratiques de Marketing RH dans les établissements hôteliers marocains.
- Analyser l'impact de ses pratiques sur l'engagement, la satisfaction et la fidélisation des collaborateurs.
- Proposer des recommandations pour optimiser l'expérience collaborateur à travers des actions de marketing RH.

❖ Hypothèse principale :

Les stratégies de Marketing RH, notamment la marque employeur, la communication interne et les politiques d'intégration, contribuent significativement à l'optimisation de l'expérience collaborateur dans le secteur hôtelier marocain.

1. Cadre théorique

Les hypothèses de cette étude s'appuient sur des travaux théoriques et empiriques qui explorent l'impact des pratiques de marketing RH sur l'expérience collaborateur. Par exemple, Backhaus et Tikoo (2004) ont démontré que la marque employeur influence directement l'attractivité et la fidélisation des talents. Ces résultats soutiennent notre hypothèse selon laquelle la marque employeur joue un rôle clé dans l'engagement et la satisfaction des collaborateurs.

De même, Bauer (2010) a mis en avant l'importance des politiques d'intégration structurées soulignant leur impact sur l'adaptation rapide des employés et leur fidélisation. Ces travaux justifient l'intégration des collaborateurs comme variable explicative dans notre modèle.

Pour la variable communication interne, les recherches de Men (2014) montrent que des pratiques de communication efficaces améliorent la confiance organisationnelle et l'engagement des employés. Ces résultats appuient notre hypothèse selon laquelle une communication interne transparente favorise une meilleure expérience collaborateur.

1.1. L'expérience collaborateur : Définition et enjeux

L'expérience collaborateur est définie comme l'ensemble des perceptions et interactions vécues par un employé dans une organisation. Elle repose sur trois dimensions principales : la culture organisationnelle, les environnements physiques et les technologies numériques (Morgan, 2017).

1.1.1. Culture organisationnelle :

Les valeurs, la vision et le style de management influencent directement la motivation et l'engagement des collaborateurs (Kouzes & Posner, 2012).

1.1.2. Environnements physiques :

Les espaces de travail ergonomiques et les outils modernes augmentent la productivité et la satisfaction des employés (Deloitte, 2020).

1.1.3. Technologies numériques :

Les outils digitaux facilitent les processus RH, la communication et la collaboration entre équipes (Cascio & Montealegre, 2016).

Dans le secteur hôtelier, une expérience collaborateur positive se traduit par une meilleure qualité de service et une réduction du turnover (Guchait et al., 2015).

1.2. Le Marketing RH : Définition et piliers

Le Marketing RH applique des principes du marketing à la gestion des ressources humaines pour attirer, engager et fidéliser les talents (Backhaus & Tikoo, 2004). Il repose sur plusieurs piliers :

1.2.1. La marque employeur :

La marque employeur joue un rôle essentiel dans le Marketing RH, car elle a un impact direct sur la perception des employés et leur attachement à l'entreprise. Les talents sont attirés par une marque employeur solide, ce qui favorise leur engagement et leur satisfaction. D'après les recherches de Backhaus et Tikoo (2004), une perception positive de l'employeur favorise l'attrait et la fidélisation des talents.

Le Four Seasons Resort Marrakech est un exemple concret qui met en évidence l'effet bénéfique des initiatives de responsabilité sociale des entreprises (RSE) sur la marque employeur. Plusieurs initiatives ont été mises en place dans cet établissement pour soutenir l'environnement et la communauté locale, ce qui a renforcé son attrait auprès des talents qui sont sensibilisés aux enjeux environnementaux (Four Seasons, 2023).

Le Resort a notamment mis en place un programme de covoiturage pour ses employés, dans le but de diminuer **de 25 %** l'usage des véhicules individuels et, par conséquent, les émissions de carbone. En outre, des points de recharge pour voitures électriques ont été mis en place afin de promouvoir l'utilisation de moyens de transport plus respectueux de l'environnement. Les bouteilles d'eau en plastique à usage unique dans les chambres et les espaces de restauration ont également été retirées par le Four Seasons Resort Marrakech, ce qui témoigne de son engagement envers la diminution des déchets plastiques. Ces mesures font partie d'une initiative globale visant à promouvoir la durabilité, ce qui positionne l'hôtel en tant que leader du tourisme de luxe écoresponsable au Maroc.

Selon le Site officiel du Four Seasons Resort Marrakech, Grâce à ces initiatives de responsabilité sociale des entreprises (RSE), l'environnement a été préservé, mais la marque employeur de l'établissement a également été consolidée. En soulignant sa volonté de promouvoir le développement durable, l'hôtel attire des experts qui partagent les mêmes valeurs, ce qui renforce sa capacité à attirer et fidéliser des talents engagés dans les problématiques environnementales.

Cet exemple met en évidence comment des pratiques de responsabilité sociale des entreprises bien élaborées et mises en place peuvent jouer un rôle stratégique dans le renforcement de la réputation de l'employeur, notamment dans le domaine de l'hôtellerie au Maroc où les aspects environnementaux deviennent de plus en plus importants pour les employés et les clients.

1.2.2. L'intégration des collaborateurs :

Selon Bauer (2010), un processus d'intégration organisé favorise une adaptation rapide et réduit les risques de départs précoces. Grâce à ces programmes, les nouveaux collaborateurs peuvent rapidement se familiariser avec la culture de l'entreprise, leurs responsabilités et leurs équipes, ce qui renforce leur engagement et leur satisfaction dès le début de leur carrière.

L'Hôtel Sofitel Casablanca, qui fait partie du groupe Accor, a mis en œuvre un programme d'intégration en plusieurs étapes pour ses nouveaux employés. À leur arrivée, les employés profitent d'une journée d'accueil immersive comprenant une visite guidée de l'hôtel, une présentation des équipes et des ateliers interactifs sur les principes de l'établissement. Des

séances hebdomadaires de retour d'information et des formations spécifiques sont mises en place les semaines suivantes afin de faciliter leur adaptation (Accor Group, n.d.).

Résultats observés :

Corrélation significative avec la satisfaction ($r = 0,68$) et l'engagement ($r = 0,68$).

63 % des collaborateurs interrogés ont bénéficié d'un programme structuré, bien que des améliorations soient nécessaires.

Recommandations :

Personnalisation : Développer des programmes d'onboarding interactifs et adaptés aux besoins individuels des employés.

- Mentorat : Impliquer des mentors ou pairs expérimentés pour accompagner les nouveaux arrivants.
- Digitalisation : Introduire des outils numériques, tels que des plateformes d'apprentissage en ligne, pour offrir une expérience flexible et engageante.
- Évaluation continue : Mettre en place des enquêtes régulières pour mesurer l'efficacité des programmes d'intégration et identifier les axes d'amélioration.

1.2.3. La communication interne :

Une communication transparente et efficace est essentielle pour renforcer le sentiment d'appartenance des collaborateurs. Men (2014) souligne que la communication interne améliore la confiance et l'engagement organisationnel.

Résultats observés :

Corrélation modérée : Les données montrent une corrélation significative entre la qualité de la communication interne et la satisfaction des employés ($r = 0,60$) ainsi que leur engagement ($r = 0,65$).

Satisfaction générale : Une enquête auprès des employés des hôtels de luxe à Marrakech a révélé que 60 % des collaborateurs considèrent la communication interne satisfaisante, mais soulignent des lacunes au niveau des outils numériques et de l'interactivité.

Exemples de pratiques réussies :

L'établissement Fairmont Royal Palm Marrakech a mis en place une plateforme collaborative interne qui permet un partage immédiat des informations essentielles et des commentaires en temps réel, ce qui renforce l'interactivité.

Les réunions mensuelles organisées par la direction de l'hôtel Mazagan Beach Resort permettent aux employés de poser leurs questions directement à l'équipe de gestion, ce qui favorise un dialogue transparent.

Recommandations pratiques :

- Digitalisation : Intégrer des outils comme Slack ou Microsoft Teams pour améliorer la fluidité des échanges et permettre une communication transparente à tous les niveaux.
- Feedback régulier : Organiser des enquêtes anonymes trimestrielles pour recueillir l'avis des collaborateurs sur la qualité de la communication interne.
- Formation en communication : Former les managers à des compétences clés en communication pour qu'ils transmettent efficacement les informations stratégiques à leurs équipes.
- Culture de la transparence : Publier des newsletters internes qui mettent en lumière les succès, les défis et les nouvelles initiatives, renforçant ainsi le sentiment d'appartenance des collaborateurs.

Ces initiatives montrent qu'une communication interne efficace va au-delà de la simple transmission d'informations. Elle favorise une culture d'entreprise participative et contribue directement à l'engagement et à la fidélisation des talents.

2. Méthodologie

Introduction de la méthodologie

Cette section vise à présenter la démarche méthodologique adoptée pour répondre à la problématique de recherche, qui porte sur l'influence des pratiques de marketing RH sur l'expérience collaborateur dans le secteur hôtelier marocain. Elle détaille le cadre épistémologique choisi, les outils de collecte de données, ainsi que les méthodes d'analyse utilisées pour examiner les perceptions des collaborateurs et les stratégies des responsables RH. L'objectif est de garantir une approche rigoureuse et structurée, combinant des données quantitatives pour mesurer les tendances générales et des données qualitatives pour approfondir la compréhension des enjeux spécifiques. Cette double approche permet de trianguler les résultats, offrant ainsi une vision complète et nuancée du phénomène étudié.

2.1. Positionnement épistémologique et choix méthodologique

Cette recherche adopte un cadre épistémologique post-positiviste en raison de la complexité et de la subjectivité inhérentes au domaine de l'expérience collaborateur. Contrairement au positivisme strict, qui vise une objectivité absolue, le post-positivisme reconnaît que les

phénomènes sociaux et organisationnels, bien que mesurables, sont influencés par des contextes spécifiques et des interactions humaines.

La méthode exploratoire a été choisie pour répondre aux besoins de la recherche, car elle permet d'examiner un sujet encore peu documenté dans le contexte marocain, à savoir l'impact des pratiques de marketing RH sur l'expérience collaborateur dans le secteur hôtelier. Cette approche favorise la découverte d'insights nouveaux en se basant à la fois sur des données empiriques (questionnaires) et sur des perceptions enrichies par des entretiens.

Le cadre post-positiviste justifie également l'intégration d'une méthode mixte, combinant des analyses quantitatives pour tester les tendances et des analyses qualitatives pour contextualiser les résultats. Cela permet de trianguler les données, garantissant ainsi une interprétation plus nuancée et fidèle à la réalité complexe du terrain étudié.

En résumé, cette approche permet de dépasser les limites d'une vision purement objective et offre un cadre rigoureux pour explorer les relations entre les pratiques RH, la satisfaction, et la fidélisation des collaborateurs.

2.2. Approche méthodologique :

La présente étude repose sur une approche mixte combinant deux méthodes complémentaires

2.2.1. Méthode quantitative : L'objectif est de recueillir des données mesurables pour évaluer la perception des collaborateurs sur les pratiques de Marketing RH et leur influence sur l'expérience collaborateur.

2.2.2. Méthode qualitative : Des entretiens semi-directifs permettent de mieux comprendre les stratégies RH adoptées par les responsables et les défis rencontrés.

2.2.3. Population et échantillon

- **Population cible :** Les collaborateurs et responsables RH d'établissements hôteliers marocains, incluant des hôtels économiques, milieu de gamme, et de luxe.

- **Échantillon :**

- * Quantitatif : **120 employés** travaillant dans des hôtels situés à Casablanca, Marrakech, Tanger, et Agadir.

- * Qualitatif : **8 responsables RH** ayant accepté de participer aux entretiens.

- **Méthode d'échantillonnage :** Un échantillonnage par convenance a été adopté, en fonction de l'accessibilité et de la disponibilité des participants.

2.3. Outils de collecte des données

2.4.1. Questionnaire : Elaboré autour de 4 axes :

- La perception de la marque employeur
- Les pratiques de recrutement et d'intégration
- La communication Interne
- La satisfaction globale vis-à-vis de l'expérience collaborateur

2.4.2. Guide d'entretien :

- Les stratégies de Marketing RH déployées
- Les objectifs recherchés
- Les contraintes et défis observés

2.4.3. Outils de collecte des données

- Les données quantitatives ont été traitées avec le logiciel SPSS afin d'obtenir les statistiques et les corrélations entre les variables étudiées
- Les données qualitatives issues des entretiens semi directives ont été analysées selon une approche thématique pour extraire les perceptions et stratégies des Responsables RH.

3. Analyse des résultats

3.1. Perception des collaborateurs sur le Marketing RH

Les résultats issus des questionnaires montrent une perception positive concernant les pratiques de Marketing RH dans les hôtels étudiés.

3.1.1. La marque employeur :

- **70% des répondants** déclarent que leur hôtel valorise sa marque employeur à travers des actions de communication
- **68%** estiment que ces efforts renforcent leur sentiment de fierté et d'appartenance.

3.1.2 Processus d'intégration

- **63% des employés** révèlent avoir bénéficié d'un programme d'intégration à leur arrivé
- Cependant, **37%** indiquent que ces programmes restent insuffisants et nécessitent des améliorations significatives.

3.1.2. Communication Interne

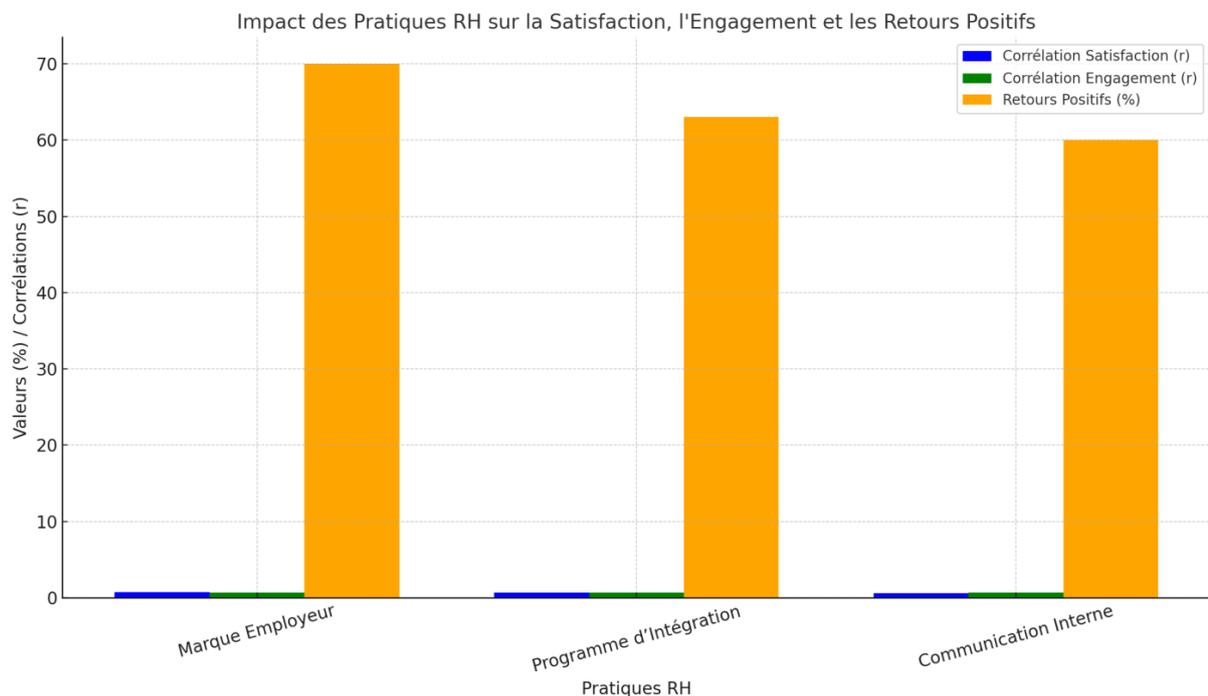
- **60% des répondants** jugent la communication interne satisfaisante mais soulignent un manque d'interactivité et d'outils digitaux.

Tableau N°1 : Corrélations et retours positifs des pratiques RH

Pratique RH	Corrélation satisfaction (r)	Corrélation Engagement	Pourcentage Retours Positifs (%)
Marque Employeur	0.72	0.7	70
Programme d'Intégration	0.68	0.68	63
Communication Interne	0.6	0.65	60

Source : Données issues de l'étude menée dans les hôtels marocains, 2024

Figure N° 1 : Corrélations entre les pratiques RH et les retours positifs



Source : Données issues de l'étude menée dans les hôtels marocains, 2024

3.2. Stratégies et perceptions des responsables RH

Les entretiens menés avec les responsables RH révèlent les principales stratégies adoptées pour optimiser l'expérience collaborateur :

- **Valorisation de la marque employeur :**

« Nous essayons de mettre en avant nos valeurs et notre culture pour attirer et fidéliser les talents » (Responsable RH, Hôtel de luxe).

- **Politiques d'intégration :**

« Nous avons mis en place des programmes d'onboarding pour réduire le temps d'adaptation des nouveaux arrivants » (Responsable RH, Hôtel milieu de gamme).

- **Communication interne :**

Les responsables reconnaissent l'importance d'une communication régulière mais déplorent des outils parfois obsolètes.

3.2.1. Corrélations entre Marketing RH et expérience collaborateur

L'analyse des corrélations montre que :

- Les pratiques liées à la marque employeur sont fortement corrélées à la satisfaction des employés ($r = 0,72, p < 0,01$).
- Les programmes d'intégration influencent positivement le taux d'engagement des collaborateurs ($r = 0,68, p < 0,01$).

4. Discussion des résultats

Les résultats confirment l'hypothèse principale selon laquelle les pratiques de Marketing RH contribuent significativement à l'optimisation de l'expérience collaborateur. Ces résultats sont en accord avec les travaux de Backhaus et Tikoo (2004), qui soulignent l'impact de la marque employeur sur l'attractivité et la rétention des talents.

4.1. Comparaison avec la littérature existante

- **Marque employeur :** La valorisation de la marque employeur, comme le mentionne Berthon et al. (2005), permet d'améliorer la perception des employés et leur attachement à l'organisation.
- **Programmes d'intégration :** Les observations rejoignent les conclusions de Bauer (2010), pour qui un onboarding structuré favorise l'engagement et réduit le turnover.

4.2. Défis et limites identifiés

Malgré ces résultats encourageants, plusieurs défis demeurent :

- La digitalisation des pratiques RH est insuffisante dans certains hôtels, limitant l'efficacité des actions de communication.
- Les attentes des nouvelles générations exigent des approches plus innovantes, en particulier en matière d'équilibre travail-vie personnelle.

5. Conclusion et recommandations

5.1. Synthèse des résultats

Les résultats de cette étude démontrent que le Marketing RH joue un rôle central dans l'optimisation de l'expérience collaborateur dans le secteur hôtelier marocain. Les pratiques telles que la valorisation de la marque employeur, la mise en place de programmes d'intégration structurés, et l'amélioration de la communication interne se révèlent efficaces pour :

- Renforcer l'engagement des collaborateurs ;

- Améliorer leur satisfaction globale
- Réduire les taux de turnover, particulièrement élevés dans le secteur hôtelier.

Ces résultats sont en accord avec la littérature existante, notamment les travaux de Backaus et Tikoo (2024), Morgan (2017) et Bauer (2010), qui établissent des liens étroits entre les pratiques RH et la fidélisation des talents.

5.2. Recommandations pratiques

A la lumière des résultats obtenus, plusieurs recommandations peuvent être formulées pour les responsables RH du secteur hôtelier marocain :

5.2.1. Renforcement de la marque employeur :

- Développer une communication externe active valorisant les réussites de l'hôtel et mettant en avant les témoignages positifs des collaborateurs.

Créer une culture d'entreprise forte basée sur des valeurs claires et partagées

5.2.2. Structuration des programmes d'intégration :

- Mettre en place un processus d'onboarding interactif incluant des mentors et des outils digitaux pour faciliter l'adaptation des nouveaux employés.
- Evaluer régulièrement l'efficacité des programmes d'intégration à travers des enquêtes internes.

5.2.3. Amélioration de la communication interne :

- Utiliser des outils digitaux modernes pour une communication fluide et transparente (plateformes collaboratives, newsletters interactives, etc.)
- Encourager les feedbacks réguliers entre les collaborateurs et la direction afin d'identifier les attentes et les possibilités d'amélioration.

5.2.4. Investissement dans la digitalisation des RH :

- Intégrer des solutions technologiques pour améliorer l'expérience collaborateur, telles que les systèmes de gestion des talents, les applications de gestion des feedbacks et les formations en ligne.

Tableau N° 2 : Recommandations pratiques

Domaine	Recommandations
Marque employeur	Développer une communication externe active
Intégration	Mettre en place des programmes interactifs et personnalisés
Communication Interne	Utiliser des outils digitaux modernes (ex. Slacks, Teams)
Digitalisation RH	Investir dans des plateformes de gestion des talents

Source : Données issues de l'étude menée dans les hôtels marocains, 2024 et des références théoriques (Backaus & Tikoo,2004 ; Bauer ; 2010 ; Men, 2014)

5.2.5. Limites et perspectives de recherche

Cette étude présente certaines limites, à savoir :

- **Taille de l'échantillon** : Bien que l'étude ait impliqué **120 répondants** et **08** entretiens, elle reste limitée à des hôtels situés dans quelques villes marocaines.
- **Méthode d'échantillonnage** : L'échantillon par convenance consiste à sélectionner les participants en fonction de leur accessibilité et disponibilité, ce qui peut limiter la généralisation des résultats, et n'assure pas une représentation équilibrée de l'ensemble de la population étudiée, ce qui peut introduire un biais dans les conclusions obtenues.

Conclusion générale :

En résumé, le Marketing des ressources humaines se révèle être un outil stratégique essentiel pour transformer et améliorer l'expérience des employés dans le domaine de l'hôtellerie au Maroc. En adoptant des stratégies novatrices, adaptées et axées sur les besoins particuliers des employés, les hôtels peuvent instaurer un cadre de travail propice à l'épanouissement personnel et professionnel. Ce positionnement encourage à la fois l'implication et la fidélisation des talents, tout en renforçant leur image d'employeur et en augmentant leur attractivité sur un marché de plus en plus concurrentiel. Finalement, investir dans le domaine du Marketing RH représente un avantage essentiel pour assurer une performance organisationnelle durable et relever les défis d'un secteur en perpétuelle mutation.

BIBLIOGRAPHIE

- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Bauer, T. N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series.
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 349-375.
- Deloitte. (2020). Global Human Capital Trends: The social enterprise at work. Deloitte Insights.
- Guchait, P., Cho, S., & Meurs, J. A. (2015). Psychological contracts, perceived organizational support, and employee outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 108-115.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass.
- Men, L. R. (2014). Internal communication and employee engagement. *Public Relations Journal*, 8(2), 1-22.
- Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage*. Wiley.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Four Seasons Hotels and Resorts. (2023). Sustainability initiatives at Four Seasons Resort Marrakech. Retrieved from <https://press.fourseasons.com>.