

**L'image de marque interne à l'épreuve de l'expérience  
collaborateur : une étude exploratoire qualitative auprès des  
cadres marocains. Cas des PME**

**Internal Brand Image Tested by Employee Experience: A  
Qualitative Exploratory Study Among Moroccan Executives. Case  
of SMEs**

**BENRAISS Bouchra**

Enseignant chercheur, FSJES de Fès

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

Laboratoire Etudes et Recherche en Management des Organisations et Territoires « ERMOT »  
Maroc

**BOUZOUBAA Naoual**

Doctorante, FSJES de Fès

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

Laboratoire Etudes et Recherche en Management des Organisations et Territoires « ERMOT »  
Maroc

**Date de soumission** : 13/06/2024

**Date d'acceptation** : 28/07/2024

**Pour citer cet article** :

BENRAISS B. & BOUZOUBAA N. (2024) «L'image de marque interne à l'épreuve de l'expérience collaborateur : une étude exploratoire qualitative auprès des cadres marocains. Cas des PME», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 3 » pp : 605 - 634

## Résumé

La dimension interne de l'image de marque employeur est souvent négligée au profit des premières impressions des candidats potentiels (Pezet et al., 2013). Les recherches actuelles se focalisent principalement sur l'aspect externe, négligeant l'analyse de l'expérience collaborateur, qui représente la perception réelle du travail et les aspirations de carrière des employés. Ainsi, cet article se propose d'explorer la fidélité des salariés à travers l'image de marque interne perçue le long de l'expérience collaborative. Plus spécifiquement, l'étude se concentre sur 20 cadres marocains travaillant dans des PME, caractérisées par des spécificités de gestion uniques et différentes de celles des grandes entreprises. Pour ce faire, nous avons mobilisé la théorie des ancres de carrières de (Schein, 1978.), un cadre théorique précieux pour comprendre les motivations et les aspirations profondes des individus dans leur parcours professionnel.

Les résultats de notre étude révèlent que l'identification à l'image de marque interne en début de l'expérience collaborateur, n'est pas constante au fil du temps (Grouille, 2024). Cela signifie que les facteurs favorisant l'identification initiale ne sont pas nécessairement ceux qui assurent la fidélité des cadres à long terme.

**Mots clés :** image de marque interne ; expérience collaborateur ; identification ; aspirations de carrière ; fidélité.

## Abstract

The internal dimension of employer branding is often overlooked in favor of the first impressions of potential candidates (Pezet et al., 2013). Current research primarily focuses on the external aspect, neglecting the analysis of employee experience, which reflects the actual perception of work and career aspirations of employees. This article aims to explore employee loyalty through the perceived internal brand image throughout the collaborative experience. Specifically, the study focuses on 20 Moroccan executives working in SMEs, characterized by unique management specifics that differ from those of large companies. To do this, we utilized Edgar Schein's career anchors theory (1978), a valuable theoretical framework for understanding the deep motivations and aspirations of individuals in their professional journey.

The results of our study reveal that identification with the internal brand image at the beginning of the employee experience is not consistent over time (Grouille, 2024). This indicates that the factors promoting initial identification are not necessarily those that ensure long-term loyalty of the executives.

**Keywords :** internal brand image; employee experience; identification; career aspirations; loyalty

## Introduction

En marketing produit/service, la reconnaissance de l'importance de l'expérience dans la perception de l'image de marque a conduit à l'émergence d'une approche expérientielle de la consommation et plus largement à une « économie de l'expérience » (Schmitt & Zarantonello, 2013). Cette évolution a transformé la façon dont les entreprises interagissent avec leurs clients, en mettant l'accent sur la création d'expériences mémorables et engageantes.

Cependant, dans le domaine de la gestion des ressources humaines, une telle transformation n'a pas encore eu lieu, malgré le fait que le concept de marque employeur soit une transposition des principes marketing de la marque dans le domaine des RH (Ambler & Barrow, 1996). Jusqu'à présent, la marque employeur a principalement été étudiée sous sa dimension externe dans une perspective de recrutement (Lievens & Slaughter, 2016). L'attention s'est ainsi principalement concentrée sur comment attirer les candidats potentiels et leur perception à l'image de marque employeur, ce qui a conduit de nombreuses entreprises à mettre en œuvre des stratégies de communication de la marque employeur pour accroître leur attractivité organisationnelle. Or, dans un environnement où les entreprises adoptent de plus en plus une approche marketing globale, l'importance de l'expérience collaborateur se doit également être renforcée. En effet, les salariés ne devraient plus être simplement considérés comme des membres internes de l'organisation, mais comme des consommateurs d'expériences au sein de celle-ci. Cette perspective reconnaît que les collaborateurs, tout comme les clients, recherchent des expériences exceptionnelles qui leur procurent épanouissement, opportunités de développement et visibilité de carrière (GUILLOT-SOULEZ & PEZET, 2021).

Cette approche innovante met en lumière la nécessité de percevoir les employés comme des clients internes. En adoptant cette vision, les entreprises peuvent créer un environnement de travail où les employés se sentent valorisés et soutenus, ce qui est essentiel pour attirer, engager et retenir les talents (Hejaji & Cherkaoui, 2022).

Les salariés d'aujourd'hui désirent vivre des expériences de travail enrichissantes qui vont au-delà de la simple exécution de tâches quotidiennes. Ils aspirent à un environnement qui soutient leur bien-être, leur permet de se développer professionnellement, et leur offre des perspectives de carrière claires et prometteuses. Cette évolution des attentes des employés est illustrée par CERDIN (2000), qui souligne que « *les personnes entrent dans les entreprises avec leurs propres plans de carrière et pourraient être attirées par des entreprises qui ont des pratiques qui correspondent à leurs aspirations de carrière* » (p. 120).

Eu égard à la multiplicité des offres existantes au niveau du marché de l'emploi, les employés appréhendent désormais leur bien-être au travail avec un intérêt particulier de gestion de leur carrière professionnelle en s'appuyant sur des expériences de travail variées dans diverses organisations (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015). Les salariés qui disposent de savoirs, savoir-faire et de savoir-être ont compris qu'ils peuvent négocier leurs conditions de travail, leur évolution professionnelle et d'autres avantages à leur issu. Ils se rendent compte du poids de leurs talents et de leurs compétences. Ils s'ouvrent ainsi à toutes les opportunités qui se présentent à eux et quittent facilement leur employeur dès lors qu'ils ne parviennent plus à satisfaire leurs besoins (Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018).

Face à ce contexte où les rôles se sont inversés, le respect et l'évolution de l'offre promise deviennent une priorité croissante pour les collaborateurs et un défi majeur pour les responsables des ressources humaines, surtout des PME. Ainsi, il est crucial que l'expérience promise en début de carrière reste en phase avec l'évolution des besoins et des attentes des collaborateurs au fil du temps afin de maintenir la fidélité des collaborateurs.

Dans ce contexte, il est crucial de comprendre comment les attributs de la marque employeur influencent la fidélité des salariés ? En d'autres termes, il s'agit d'explorer comment l'offre expérientielle peut maintenir la fidélité des collaborateurs le long de leur expérience collaborative ?

Cette question est pertinente car elle permet d'explorer l'ambivalence des perceptions de l'image de marque à travers l'expérience collaborateur, démontrant ainsi que l'image de marque interne sera mise à l'épreuve. Pour y répondre, nous consacrons la première section à une revue de littérature et à la définition des concepts. Ensuite, nous présentons dans la deuxième section les déterminants de l'expérience collaborateur. Enfin, nous exposons notre étude empirique afin d'analyser cette dynamique.

### **.1 Marque employeur et offre expérientielle : définition et enjeux**

Dans un environnement professionnel de plus en plus concurrentiel, les entreprises reconnaissent l'importance cruciale de l'image de marque employeur (Backhaus & Tikoo, 2004). Elles sont également plus enclines à investir dans des pratiques de gestion distinctives et à se différencier de leurs concurrents sur le marché grâce à des offres attractives pour attirer, retenir et motiver leurs talents (Schmitt & Zarantonello, 2013). Par conséquent, la perception de la marque employeur au sein d'une organisation est particulièrement éloquent, et son rôle vital dans l'amélioration des processus de fidélisation est évident.

Simon Barrow (1990) est le premier auteur à évoquer le concept de marque sous la dénomination anglo-saxonne Employer Brand. Selon l'auteur, il s'agit de « *l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée* » (Ambler & Barrow, 1996, p. 187). L'employeur délivre l'ensemble de ces avantages dans l'objectif d'attirer les candidats potentiels et fidéliser les salariés actuels.

Berthon et al. (2005) indiquent que l'attractivité des employeurs est liée à la construction de l'image de marque employeur, qui non seulement attire des candidats potentiels, mais renforce également l'engagement des employés actuels. Une image de marque employeur bien conçue différencie une entreprise de ses concurrents en partageant authentiquement ses valeurs et sa vision, ce qui crée un environnement de travail aligné avec les objectifs organisationnels.

Cependant, il est crucial que les promesses de la marque soient en accord avec la réalité vécue par les employés, afin d'éviter la déception et un taux de rotation élevé (Mark & Toelken, 2009). Des perceptions négatives de la marque employeur augmentent l'intention de départ volontaire (Charbonnier-Voirin et al., 2014) et Kapoor (2010) souligne que les employés, en tant qu'ambassadeurs de la marque, influencent la crédibilité de la communication de l'organisation. Bien que l'étude de Benraiss-Noailles et Viot (2014) mette en lumière la distinction entre les effets directs de la gestion de l'image de marque sur l'attractivité organisationnelle (effet externe) et l'identification des salariés à l'entreprise (effet interne), les ambiguïtés dans les attributs de la marque employeur, comme identifiées par Charbonnier-Voirin et Vignolles, posent un défi significatif. Cette ambiguïté complique le choix et la formalisation d'une offre de travail capable de répondre aux besoins et attentes expérientielles, tant pour maintenir l'identification des salariés à l'entreprise que pour préserver l'attractivité organisationnelle.

Guillot-Soulez et Pezet (2021) soulignent à cet effet, que le défi majeur des responsables RH est d'instaurer un projet expérientiel pour les candidats potentiels et, surtout, de le maintenir tout au long de l'expérience collaborateur. Selon ces auteurs, le projet de mise en œuvre et de gestion de la marque employeur doit mobiliser des stratégies pour garantir une expérience de travail optimale, répondant aux besoins et attentes des salariés. Cela souligne l'importance de son évolution vers une fonction stratégique intégrée au-delà de la simple communication RH (BELKADI, 2024).

En effet, tout au long d'une expérience de travail, des malentendus, des imprévus ou de nouvelles perspectives peuvent émerger, que ce soit dans le cadre professionnel ou personnel. Cela peut entraîner des incohérences entre les attentes professionnelles initiales et actuelles des

collaborateurs et ce que l'entreprise offre concrètement. Parfois, l'offre délivrée par l'employeur s'avère insuffisante face aux nouvelles compétences, motivations et aspirations des employés. Dès lors, la reformulation et l'adaptation de l'offre devient un défi complexe pour l'employeur. Ainsi, le défi majeur réside dans la conception d'une offre expérientielle à la fois attrayante et authentique, capable de soutenir une relation de confiance durable avec les collaborateurs nécessitant une compréhension approfondie des aspirations et des motivations des employés, ainsi qu'une capacité à respecter et à adapter continuellement l'offre promise pour qu'elle reste alignée avec les attentes, les besoins et les ancrages carriériste que les collaborateurs sont susceptibles de développer le long d'une expériences collaborative. Cette approche nous conduit vers une transition de la marque employeur à la marque expérientielle.

## **.2 Les ancrs de carrière : un déterminant clé dans l'expérience collaborateur**

Pour qu'un employeur parvienne à une convergence entre ses intérêts organisationnels et ceux de ses collaborateurs à travers un accompagnement de leurs plans de carrière, une approche consensuelle s'impose (Cerdin, 2000).

En ce sens, la Théorie des ancrs de carrières d'Edgar Schein, (1978) se révèle particulièrement intéressante. Elle examine à la fois, les causes susceptibles d'influencer les perceptions des collaborateurs à leur carrière et identifie également les attentes et motivations pouvant conduire à rompre ou renégocier le contrat psychologique (Keuleyan & Scouarnec, 2022) . Cela se traduit notamment par le désir de ne pas renoncer à certains avantages lorsqu'une offre de carrière se pose (Cerdin, 2000).

Selon Schein, l'ancre de carrière correspond à une perception relative au bien être de soi, qui se dégage progressivement à travers l'expérience professionnelle, personnelle et familiale. Celles-ci se situent à l'origine de certaines évolutions en termes de capacités professionnelles, de nouvelles orientations personnelles et/ou familiales. E effet, le long d'une expérience collaborative, le collaborateur adopte un éclairage sur ses visions, ses besoins, ses capacités et ses talents, créant en lui des ancrs de carrière (Schein, 1978). Ses motivations vont donc changer sa perception de l'expérience de travail au fil du temps avec de nouvelles orientations vers ce qui lui convient. Ainsi l'offre expérientielle de travail peut ou non être en mesure de répondre aux ancrs de carrières du collaborateur, représentées selon Schein par le développement de certaines compétences techniques, opérationnelles ou managériales, un besoin en autonomie et d'indépendance, un besoin de stabilité, de sécurité, d'innovation ou

carrément une allégeance à une cause. Cette approche suppose développer des mesures adaptées à chaque étape de carrière des collaborateurs pour mieux cerner leurs attentes.

Lors d'un début de carrière, l'individu cherche sa voix, sa perception à l'image de l'employeur, une image qui ne peut reposer que sur des probabilités imagées d'un avenir professionnel, les premières étapes de carrière en « phase exploratoire » demeurent non confirmatoires pour visualiser une carrière à long terme. Or, en phase d'établissement et d'avancement, les succès de carrière commencent à se faire ressentir à travers de nouvelles ancrées de carrières qui se développent dans l'esprit des collaborateurs, les projets de carrières en cette phase prennent d'autres perceptions vis-à-vis de l'offre promise, qui se concrétisent ou non en phase de performance. Appelée par certains auteurs, d'étape de « mi-carrière », la phase de performance reste très délicate à gérer du fait des nouvelles visions qui occupent le salarié vis-à-vis de sa carrière et l'image marque pourrait en cette étape prendre un autre sens ou complètement dévier pour devenir « toxique » (Charbonnier-Voirin et al., 2017).

En ce sens, l'ancienneté des collaborateurs dans l'entreprise et dans le poste est déterminante, même si ces mesures ont été critiquées en raison de leurs manques de consistance aux niveaux des résultats qu'ils génèrent (Gosselin et al., 2009).

Suite à cette revue de littérature, l'image de marque interne pourrait être fonction de l'engagement employeur envers les ancrées de carrières développées par les collaborateurs le long de leur expérience collaborative. Il s'agit là, d'un déterminant à prendre en considération pour explorer l'effet de l'image de marque interne sur la fidélité des salariés à l'entreprise.

L'intention de départ volontaire d'un salarié de l'entreprise met en avant que le départ volontaire se produit à l'initiative du salarié (Colle, 2006). Colle, 2006 le définit comme « *une attitude qui conduit à une rupture de l'appartenance à un système social à l'initiative exclusive du salarié* » (Colle, 2006; p. 44) . Cette définition implique que l'intention de départ est un élément crucial à considérer dans la compréhension de la fidélité envers l'entreprise. En d'autres termes, plus un salarié est fidèle ou engagé, moins il est susceptible de vouloir quitter volontairement son emploi. D'ailleurs plusieurs études antérieures ont établi un lien entre le niveau de fidélité des salariés à l'entreprise et leur intention de départ. Cette corrélation suggère que la fidélité des salariés est un facteur important à considérer lors de l'analyse de l'expérience collaborateur. En reliant l'image de marque interne, les ancrées de carrière à l'intention de départ, nous pouvons obtenir une vision plus complète des dynamiques de fidélisation au sein de l'entreprise.

### **.3 Analyse empirique de l'évaluation de la perception de l'image de marque interne le long de l'expérience collaborateur**

Devant cette situation qui prend de plus en plus d'ampleur surtout avec les nouvelles approches de carrière, les entreprises se voient contraintes de gérer leur image en tant qu'employeurs auprès de leurs propres effectifs. Les recherches indiquent que favoriser un environnement de travail positif, modifier les pratiques de travail, encourager le développement des compétences des employés, et honorer les engagements, y compris les opportunités d'avancement, sont des éléments essentiels pour préserver une image de marque forte, à la fois en interne et en externe, limitant ainsi les départs volontaires des collaborateurs (Colle, 2006).

Ainsi, cette étude a pour objectif d'examiner, à travers une approche qualitative exploratoire, les facteurs qui favorisent une identification positive à l'image de marque interne et influencent la fidélité des employés envers l'entreprise, ainsi que les facteurs qui contribuent à une perception négative de cette image, incitant les employés à quitter volontairement l'organisation. Dans cette optique, nous exposerons dans cette section la méthodologie adoptée pour mener notre enquête, suivie de la présentation et de la discussion des résultats obtenus à partir de l'analyse du contenu des entretiens avec nos participants.

#### **3.1 Contexte et technique d'échantillonnage**

L'économie marocaine fait face à une crise sans précédent de travailleurs qualifiés. Cette situation résulte en partie d'un décalage entre les compétences disponibles sur le marché du travail et les besoins des entreprises. De plus, la migration des talents vers des pays ou des régions offrant de meilleures opportunités économiques et des conditions de travail plus attractives aggrave cette crise. Pour y remédier, un chantier national a été lancé par le ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (ESRI). Ce programme s'engage à mobiliser tous les moyens nécessaires pour enrichir le programme de formation, impliquant activement toutes les universités et grandes écoles. M. Abdellatif Miraoui, Ministre de l'ESRI, a déclaré à ce sujet : « *La finalité de ce chantier structurant est de former un capital humain de haute qualité répondant davantage aux besoins actuels et futurs des différents secteurs de l'économie nationale.* » ( *FOOD Magazine*, 2022).

La difficulté à recruter et à fidéliser touche ainsi quasiment tous les secteurs, et cette problématique est particulièrement prononcée dans les secteurs enregistrant une forte croissance (Achchab & Bennaceur, 2021). Cette situation met en lumière l'urgence d'une réflexion stratégique pour anticiper la perte de compétences et attirer les candidats potentiels,

en particulier pour les PME qui souhaitent concurrencer les grandes entreprises qui disposent de ressources financières plus importantes pour attirer et fidéliser les talents.

Etant donnée que notre étude a pour objectif d'explorer la perception des salariés marocains à l'image de marque employeur des PME au Maroc, il est crucial d'analyser la perception et les attitudes des salariés vis-à-vis de l'expérience de travail offerte, de la phase d'exploration et d'intégration jusqu'aux étapes avancées de leur expérience dans l'entreprise.

Il importe de souligner que les offreurs d'emploi représentent une certaine hétérogénéité sur le marché de travail marocain. Notre étude s'est approprié principalement les structures qui optent pour des pratiques réglementaires respectant les normes édictées par la loi et respectant la réglementation de travail ainsi contribuant à la croissance économique du pays. En ce sens, les travailleurs du secteur informel n'ont pas été pris en compte lors de notre étude exploratoire.

Nous avons également sélectionné des collaborateurs ayant au moins deux ans d'ancienneté dans l'entreprise, ce qui nous permet d'avoir un recul d'expérience afin de pouvoir analyser leurs perceptions à travers les différentes étapes de leur parcours, en particulier les phases d'exploration et de développement. Cela nous aide à mieux comprendre l'évolution de leurs ancrages de carrière dans ce contexte.

### **3.2 Méthodologie et échantillon de l'étude**

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons mené une étude exploratoire qualitative afin d'examiner les perceptions des salariés marocains vis-à-vis de l'offre expérientielle de travail des PME, car cette problématique demeure peu explorée dans le contexte marocain. La méthodologie de notre étude repose sur une approche qualitative et interprétative, utilisant des entretiens semi-directifs comme outil de collecte de données, ce qui correspond parfaitement aux objectifs de notre recherche.

Un guide d'entretien a été élaboré et utilisé pour mener des entretiens auprès de 20 salariés marocains travaillant dans des PME situées dans différentes villes attractives du Maroc. Grâce à ce guide structuré en trois axes, nous avons pu analyser les perceptions des collaborateurs concernant l'image de marque interne en lien avec l'offre promise, en suivant la chronologie et l'évolution de leurs perceptions tout au long de leur appartenance à l'organisation.

Le premier axe a été consacré à analyser la perception des salariés à l'image de marque employeur ayant eu en début de leur expérience collaborative, lors de la phase d'exploration. Cette phase correspond à la période où les collaborateurs découvrent l'organisation et commencent à se forger une opinion initiale. Le deuxième axe se concentre sur la perception

des collaborateurs après une certaine durée d'expérience, notamment lorsqu'ils atteignent la phase d'établissement ou de croissance. Durant cette période, où les collaborateurs deviennent plus pragmatiques et recherchent activement des opportunités de promotion et d'avancement hiérarchique. Dans ce contexte, le succès professionnel est défini par une série de transitions au sein de l'organisation, telles que des promotions ou des mutations (CERDIN, 2000). L'objectif est d'analyser comment la perception des collaborateurs évolue au fil du temps et d'effectuer une comparaison entre leurs perceptions initiales et celles acquises après une période prolongée de collaboration. Enfin, le troisième axe explore la perception des salariés quant à l'engagement de l'employeur envers leurs aspirations et attentes, ainsi que leurs intentions à l'égard de leur employeur. Cet axe permet de déterminer si l'engagement de l'employeur à répondre aux ancrages de carrière développés au cours de l'expérience collaborative conduit à une perception positive de l'image de marque employeur et contribue à la fidélisation des collaborateurs au sein de l'organisation.

La prise de contact a été effectuée en sollicitant les départements RH pour obtenir l'accord préalable des entreprises pour réaliser les entretiens. La majorité des entreprises ayant donné leur accord ont souhaité rester anonymes, étant donné que le sujet touche à la réputation et à l'image de marque des entreprises.

Avant de commencer les entretiens, nous avons d'abord expliqué à chaque interviewé l'objet de notre recherche et estimé la durée de l'entretien afin de planifier leurs disponibilités.

Nous avons privilégié lors de notre étude les salariés cadres difficilement substituables ayant plus de 2 ans d'ancienneté afin de pouvoir analyser l'évolution de l'offre promise avec l'évolution de leurs ancrages de carrières.

Après avoir obtenu un effet de saturation dans les réponses des interviewés, et en prenant en considération le critère d'ancienneté, nous nous sommes arrêtés à 20 répondants. Tous les entretiens ont été réalisés en face à face avec une durée moyenne de 50 minutes.

Ces derniers ont été enregistrés et intégralement retranscrits pour assurer une bonne exploitation des données et des informations recueillies. La retranscription a été faite en respectant les axes préalablement établis. Le traitement des données a été réalisé à l'aide du logiciel Nvivo 12, qui est particulièrement adapté pour l'analyse qualitative. Nous avons présenté les principaux axes de l'entretien tout en créant un climat de confiance et de familiarité. Un axe introductif a été conçu pour identifier les différentes catégories des interviewés. Voir (tableau N°1).

**Tableau N° 1: identification des caractéristiques relative à l'échantillon de note étude qualitative**

Entretiens	Fonction	Secteur d'activité	Année de naissance	Sexe	Niveau d'étude	Ancienneté dans l'entreprise	Position géographique
P1	Directeur financier	Textile	1980	H	BAC+5	8 ANS	FES
P2	Ingénieur informatique	BTP	1981	H	BAC+5	5 ANS	RABAT
P3	Responsable RH	Service	1982	H	BAC+5	8 ANS	TANGER
P4	Cadre administratif	Service	1994	H	BAC+5	4 ANS	RABAT
P5	Auditrice	Médical	1987	F	BAC+5	4 ANS	CASABLANCA
P6	Ingénieur en biologie	Industrie	1989	F	BAC+5	5 ANS	CASABLANCA
P7	Cadre administratif	Textile	1986	F	BAC+3	3 ANS	FES
P8	Cadre administratif	Service	1985	F	BAC+5	2 ANS	FES
P9	Responsable marketing	Industrie	1993	H	BAC+5	3 ANS	FES
P10	Responsable marketing	Industrie	1987	F	BAC+5	5 ANS	TANGER
P11	Ingénieur	Industrie	1991	F	BAC+5	3 ANS	TANGER
P12	Chef de projet	Industrie	1993	F	BAC+5	3 ANS	RABAT
P13	Ingénieur agronome	Agroalimentaire	1988	F	BAC+5	8 ANS	CASABLANCA
P14	Ingénieur agronome	Agroalimentaire	1990	F	BAC+5	4 ANS	CASABLANCA
P15	Ingénieur	Industrie	1987	H	BAC+5	3 ANS	KENITRA
P16	Cadre administratif	Industrie	1985	H	BAC+5	4 ANS	FES
P17	Ingénieur	Industrie	1989	F	BAC+5	5 ANS	CASABLANCA
P18	Ingénieur	Industrie	1981	F	BAC+5	8 ANS	CASABLANCA
P19	Responsable marketing	Industrie	1985	F	BAC+5	5 ANS	FES
P20	Cadre administratif	Service	1990	H	BAC+5	2 ANS	FES

Source : auteur

### 3.3 Présentation des résultats

Nous avons opté pour l'analyse de contenu en utilisant le logiciel d'analyse des données qualitatives Nvivo (version 12). Cette approche nous a permis d'exploiter pleinement la richesse des données collectées, qui comprenaient des discours très informatifs sur le sujet étudié. Pour garantir une cohérence dans la présentation des résultats, nous les organiserons selon les axes

prédéfinis dans notre guide d'entretien, ce qui nous permettra de suivre la même chronologie des étapes et de mieux appréhender l'évolution des perceptions des collaborateurs.

Nous avons adopté une approche hybride, où une grille de codage a été adaptée au fur et à mesure du processus de codage. Cela a conduit à l'apparition de nouveaux nœuds significatifs (codes ouverts) qui ont émergés et qui ont une influence sur l'image de marque interne perçue en début de leur expérience collaborative, en plus des codes fermés préétablis à partir de notre revue de littérature. Ces codes représentent des composantes associées aux attributs économiques, psychologiques ou fonctionnels de la marque employeur (Ambler & Barrow, 1996, Benraiss-Noailles & Viot, 2014), en accord avec le cadre théorique établi (codage déductif), ainsi que des facteurs identifiés pendant l'analyse des données (codage inductif) qui ont contribué à la formation de l'image de marque interne des collaborateurs le long de leur expérience collaborative. Chaque nœud sera examiné individuellement, et sera appuyé par des extraits de discours afin de consolider nos conclusions.

❖ **Premier axe : Retour sur l'image de marque perçue en phase exploratoire (en début de l'expérience collaborateur)**

En entamant notre analyse thématique du contenu relative au premier axe, nous avons identifié les concepts les plus fréquents en utilisant une requête de fréquence de mots. Le tableau n° 2 suivant résume un extrait des résultats de cette première étape d'analyse, dont plusieurs concepts ont été mis en avant par nos interviewés dans leurs discours. Étant donné notre objectif d'identifier les composantes ayant contribué à la construction de l'image de marque en phase exploratoire au début de l'expérience collaborative, les résultats présentés dans le tableau 2 semblent logiques. En effet, Certains de ces mots sont conformes à notre cadre théorique, tandis que d'autres ont émergé du contexte. Le nuage de mots ci-dessous (figure n° 1) synthétise de manière schématique les résultats de cette analyse. En s'éloignant du centre de la figure, les préférences et les facteurs d'identification des collaborateurs à l'image de marque interne varient.

Tableau N ° 2: requête de fréquence de mot- Axe 1

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
Employeur	9	30	0,97
Entreprise	10	27	0,87
Valeurs	7	23	0,74
Secteur	7	21	0,68
Expérience	10	20	0,65
Compétences	11	18	0,58
Engagement	10	15	0,49
Carrière	8	14	0,45
Culture	7	12	0,39
Réputation	10	10	0,32
L'innovation	12	7	0,23
Environnement	13	6	0,19

Figure N° 1: nuage de mots - Axe 1



### Sortie Nvivo 12

Selon les codes fermés, l'analyse thématique du contenu a révélé une identification des cadres aux bénéfices psychologiques et économiques à l'entreprise en début de carrière, suivie par une identification aux bénéfices fonctionnels. Ces bénéfices qui sont en accord avec notre revue de littérature (Ambler et Barrow ,1996).

En ce qui concerne les bénéfices psychologiques, les cadres interviewés attachent une grande importance à un environnement de travail stimulant et créatif. Un tel environnement encourage non seulement la motivation et l'engagement, mais aussi l'innovation, ce qui est fondamental pour le développement professionnel et personnel des employés. Il est également important de noter que les interviewés ont mis en avant l'importance des relations interpersonnelles au sein de l'entreprise. Les interactions avec les collègues et les supérieurs, ainsi que le climat de travail instauré, jouent un rôle significatif dans l'identification des cadres et dans la construction de l'image de marque interne en début de leur carrière. Voici un extrait de témoignage de nos interviewés qui appuient nos résultats.

Ce qui a le plus résonné en moi au début de ma carrière avec mon employeur actuel, c'est cet environnement de travail stimulant qui pousse à être motivé. C'est en fait un environnement où la créativité est très encouragée et où mes idées sont vraiment prises en compte. Je dirais également qu'ici, les relations interpersonnelles ont joué un rôle très important pour moi. J'ai des collègues et des supérieurs formidables, ils sont à la fois bienveillants et collaboratifs, ce qui crée un climat de travail positif.

En outre, après les bénéfices psychologiques, les salariés identifient également les bénéfices fonctionnels. Ces bénéfices sont principalement liés aux perspectives de développement de carrière offertes par l'entreprise. Les cadres interrogés ont été attirés par les opportunités de progression professionnelle, de formation continue et de développement des compétences. La reconnaissance par la direction est également cruciale ; les employés se veulent leurs efforts soient reconnus et appréciés. Voici un extrait de témoignage de nos interviewés qui appuient nos résultats.

Dès le début, on m'a communiqué des perspectives d'évolution de carrière très attractives, ce qui m'a vraiment motivé. Cet aspect m'a vraiment encouragé à donner le meilleur de moi-même. D'ailleurs, juste après mon intégration, des entretiens individuels étaient organisés en ce sens pour discuter de mes objectifs professionnels et des opportunités d'évolution au sein de l'entreprise. Cette approche en matière de gestion de carrière m'a donné confiance dans le fait que mon employeur était investi dans mon succès professionnel.

Le bien-être au travail est un autre attribut fonctionnel clé. Les employés valorisent les initiatives de l'entreprise visant à améliorer leur bien-être, qu'il s'agisse de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, de programmes de santé et de bien-être, ou de conditions de travail flexibles.

Enfin, les interviewés ont également démontré un intérêt significatif pour les avantages économiques offerts par l'entreprise, avec une attention particulière portée à plusieurs aspects clés. Les cadres interrogés ont exprimé un grand intérêt à la structure et à la transparence du système de rémunération. Certains de nos interviewés ont démontré que la rémunération compétitive par rapport au marché est l'un des facteurs ayant été à l'origine de leur identification à l'entreprise. Le salaire de base a également été soulevé comme facteur déterminant. En outre, Les interviewés ont exprimé à cet effet, leur désir de stabilité et de prévisibilité en termes de revenus. Voici un extrait de témoignage de nos interviewés qui appuient nos résultats.

Franchement, pour moi, le salaire proposé par mon employeur en début de ma carrière a été une source majeure de ma motivation. À ce stade de ma vie professionnelle, avoir un salaire compétitif m'a donné une sécurité financière de l'avenir. Cela m'a permis de me concentrer pleinement sur mon travail sans m'inquiéter constamment de mes finances.

En effet, l'ensemble de ces facteurs ont été identifiés dans les discours de nos interviewés, avec des taux de fréquence proportionnels. Le diagramme hiérarchique ci-dessous (figure n° 2) les représente de manière schématisée. En d'autres termes, en allant de gauche à droite, le taux de couverture relatif aux facteurs identifiés et leur importance (surface occupée sur le diagramme) diminuent. Le diagramme hiérarchique montre visuellement la prévalence des différents facteurs mentionnés précédents ainsi que d'autres facteurs qui ont émergés de notre contexte. Les facteurs les plus fréquemment évoqués et considérés comme les plus importants occupent une plus grande surface à gauche du diagramme, tandis que les facteurs moins fréquemment mentionnés et moins importants se trouvent à droite et occupent une surface plus réduite.

**Figure N° 2: diagramme hiérarchique -facteurs d'identification à l'image de marque interne en débuts de carrière**



### Sortie Nvivo 12

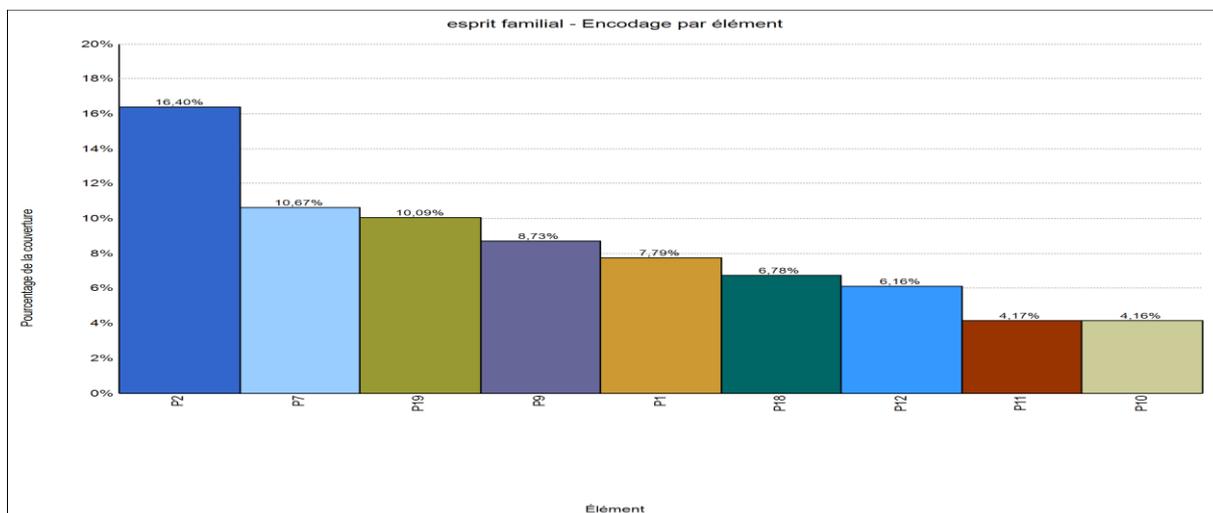
Comme nous l'avons mentionné précédemment, la logique hybride du codage que nous avons adoptée nous a permis d'identifier un certain nombre de thèmes qui ont émergé lors de cette phase de codage. Ces thèmes, que nous appellerons dans ce qui suit des codes ouverts, se répartissent en trois catégories principales : l'esprit familial, le secteur d'activité et la taille de l'entreprise.

Selon les codes ouverts, l'analyse thématique du contenu a révélé que l'esprit familial au sein de l'entreprise a été à l'origine de l'identification des cadres en début de carrière. En effet, certains cadres ont mis en lumière le rôle de l'esprit familial dans leur identification, en valorisant l'environnement de travail où règne le sentiment de communauté et de solidarité.

Cet esprit familial se manifeste par des relations interpersonnelles chaleureuses et de proximité, avec un soutien mutuel entre collègues et une culture d'entreprise bienveillante.

D'ailleurs, Les PME possèdent souvent cette qualité unique, faisant partie de leurs caractéristiques et de leurs points forts. Dans les PME, les relations sont généralement plus personnelles et directes, ce qui permet de créer des liens solides entre les membres de l'équipe. La proximité hiérarchique facilite la communication et la collaboration, rendant l'environnement de travail plus harmonieux et coopératif. Ce qui explique le sentiment d'appartenance exprimé par nos interrogés. La figure n° 3 ci-dessous montre clairement que l'esprit familial joue un rôle crucial dans la construction de l'image de marque interne et l'identification des cadres en début de carrière. Ce constat est basé sur treize références d'encodage, avec des taux de fréquence proportionnels variant de 16,40 % à 4,16 %, illustrant l'importance de cet élément dans le discours des cadres interviewés.

**Figure N° 3: encodage par élément - esprit familial**



### Sortie Nvivo 12

Le secteur d'activité de l'entreprise est le deuxième élément souligné par les cadres interviewés comme facteur contribuant à la construction de l'image de marque interne. En effet, il a été mentionné que certains secteurs d'activité peuvent offrir des défis stimulants, des opportunités d'innovation et des perspectives de croissance professionnelle qui motivent les talents.

Travailler dans des industries en pleine expansion, a permis à certains interviewés de bénéficier d'opportunités passionnantes et gratifiantes. Ces secteurs offrent non seulement des défis intellectuels mais aussi la possibilité de participer à des projets innovants et d'avoir un impact significatif. Voici un extrait de témoignage de nos interviewés qui appuient nos résultats.

Dès mes débuts dans le monde professionnel, j'ai toujours souhaité intégrer le secteur de l'industrie automobile, et *hamdoullah*, j'ai pu réaliser ce souhait. En intégrant ce secteur en tant qu'ingénieur passionné par ce domaine, j'ai eu la chance de travailler sur

des projets passionnants, notamment le développement de véhicules électriques et de systèmes de conduite autonome. Des projets qui ne sont pas que techniquement intéressants, mais ils ont également un impact très significatif sur l'avenir durable. Cette vision m'a toujours motivé et me pousse à me dépasser chaque jour.

La taille de l'entreprise est le dernier facteur mentionné par nos interviewés. Bien que ce sujet n'ait été abordé que par trois interviewés avec 12 références d'encodage, ils ont mis en lumière l'importance de cette dimension dans leur identification à l'entreprise en début de carrière. Ils estiment que l'image de marque perçue d'une PME a été une source d'identification importante pour eux, car les structures de petite et moyenne taille offrent un environnement de travail plus intime et flexible, où ils peuvent avoir un impact direct et visible, contrairement aux grandes entreprises.

#### ❖ **Deuxième axe : l'image de marque perçue en phase d'établissement et de croissance (le long de l'expérience collaborateur)**

Après avoir franchi le cap de la phase exploratoire, les collaborateurs entrent dans la phase d'établissement et d'avancement, où leurs véritables orientations carriéristes commencent à se dessiner. En effet, à ce stade, les succès professionnels deviennent plus visibles et de nouvelles ancrées de carrière se développent dans l'esprit des employés. Les projets de carrière prennent alors de nouvelles dimensions par rapport aux promesses faites en début de parcours.

C'est dans ce contexte que notre deuxième axe de recherche cherche à explorer les perceptions de l'image de marque employeur telles qu'elles sont ressenties par les collaborateurs durant ces phases critiques. En effet, à mesure que les employés avancent dans leur carrière, de nouvelles visions et attentes émergent, pouvant conduire à une ambivalence identitaire en lien avec l'image de marque interne de l'entreprise. Nous cherchons à comprendre comment ces nouvelles perceptions influencent leur identification à l'entreprise et leurs aspirations professionnelles, en tenant compte de l'évolution de leurs attentes et des réalités rencontrées au fil de leur parcours. Avant d'entamer l'analyse thématique du contenu, nous avons préalablement identifié les concepts les plus fréquents relatifs à cet axe en utilisant une analyse de la fréquence des mots. Le tableau n° 3 ci-dessous, ainsi que le nuage de mots correspondant (figure n° 4), résument un extrait des résultats de cette deuxième étape d'analyse.



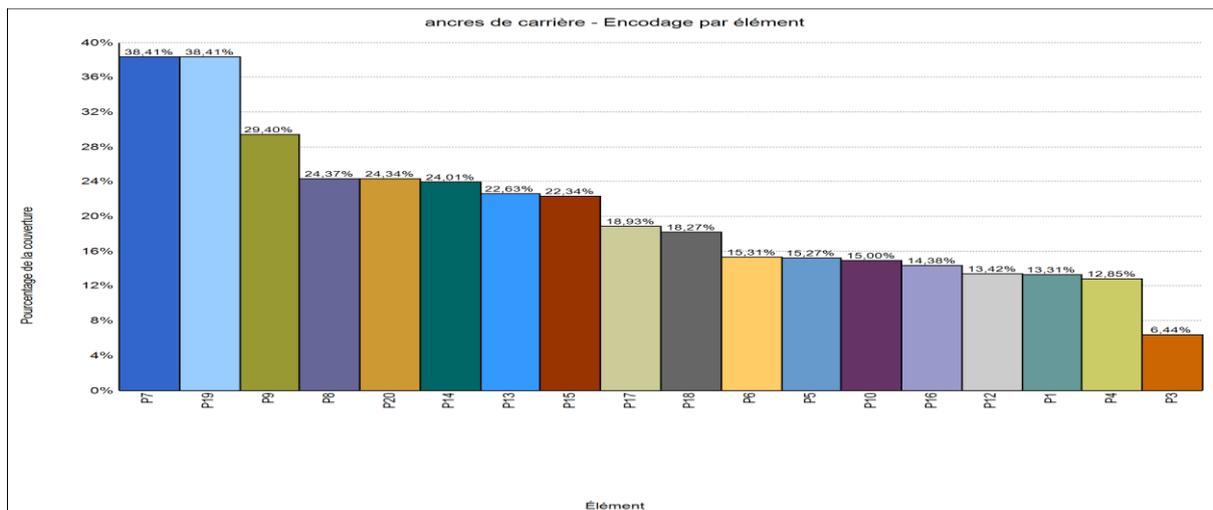
**Figure N° 5 : diagramme hiérarchique -Ancres de carrière le long de l'expérience collaborateur**



**Sortie Nvivo 12**

Dans ce contexte, il est à noter que seuls deux des cadres interrogés n'ont pas exprimé avoir développé d'ancrages de carrière le long de leur expérience collaborative. En revanche, la grande majorité témoigne avoir développé des ancres carriéristes au cours de cette période, avec des taux de fréquence proportionnels variant de 34,41% à 6,44%. Cela se traduit par un total de 56 références d'encodages, mettant en évidence l'importance accordée à cet aspect dans le développement professionnel des cadres. La figure n° 6 ci-dessous illustre parfaitement cette répartition.

**Figure N° 6 : Encodage par élément - ancres de carrière**



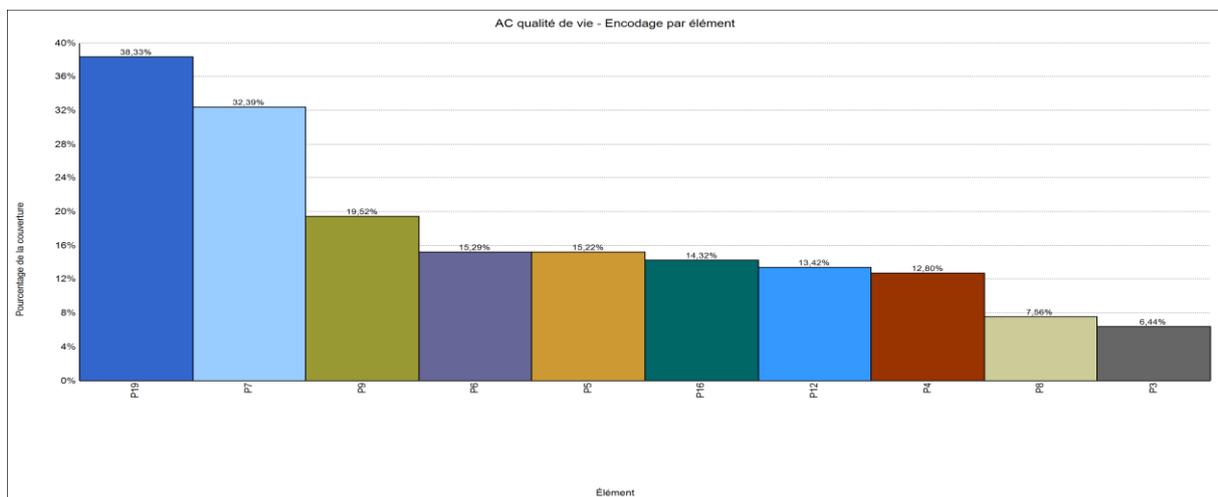
**Sortie Nvivo 12**

L'ancre « qualité de vie » a émergé comme un aspect crucial lors de notre analyse, en particulier en ce qui concerne l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Il est notable que

cette demande est souvent plus marquée chez les femmes. Parmi les 10 personnes ayant exprimé leur ancrage envers la qualité de vie, 8 sont des femmes. Leur contribution représente un total de 30 références d'encodages, soulignant ainsi l'importance capitale accordée à cet aspect dans le développement professionnel des cadres féminins. La figure n° 7 ci-dessous illustre parfaitement cette répartition.

Cette observation met en évidence la préoccupation particulière des femmes pour la conciliation entre leurs responsabilités professionnelles et leurs engagements personnels. Elle souligne également l'importance pour les organisations de reconnaître et de soutenir cette demande croissante en mettant en place des politiques et des pratiques favorisant un environnement de travail équilibré et propice au bien-être des employés, quel que soit leur genre.

**Figure N° 7 : Encodage -Ancre qualité de vie**



### Sortie Nvivo 12

En effet, l'ancre qualité de vie au travail a également soulevé des questions relatives à la charge de travail et aux horaires de travail, qui ont un impact direct sur le bien-être des employés. Les collaborateurs ont exprimé des préoccupations concernant la surcharge de travail, les délais serrés et les horaires irréguliers, qui peuvent entraîner du stress, de l'épuisement professionnel et une diminution de la satisfaction au travail. Voici un extrait de témoignage de nos interviewés qui appuient nos résultats.

Étant donné le poste de responsabilité que j'occupe actuellement, ma présence au travail est indispensable. Malheureusement, le télétravail n'est pas une option pour moi, et il m'est difficile de réduire mes heures de travail. Avec des enfants en bas âge, vous pouvez imaginer à quel point mon quotidien est chargé. Cette situation a un impact considérable sur ma santé mentale. En effet, lors de ma promotion, j'ai envisagé de renoncer à mon poste actuel pour

maintenir le niveau de qualité de vie que j'avais précédemment. Cependant, j'ai accepté la promotion car je tenais également à la progression de carrière, notamment l'augmentation de salaire et les avantages qui l'accompagnent. Maintenant, je me retrouve dans une situation où je ne sais plus comment gérer cette charge de travail intense tout en préservant mon bien-être et ma santé mentale.

Les ancres management et technique viennent ainsi en deuxième position, avec des taux de couverture presque équivalents de respectivement 20 et 17 références d'encodage, met en évidence l'importance capitale que les cadres interrogés accordent à ces dimensions dans leur progression professionnelle.

L'ancre management, qui englobe la capacité à diriger, motiver et influencer les autres de manière efficace, est cruciale pour les cadres qui cherchent à évoluer dans leur carrière. Ils reconnaissent l'importance de développer ces compétences pour être en mesure de guider leurs équipes de manière efficace, de les motiver et de les influencer afin d'atteindre les objectifs organisationnels. Cette aspiration à monter en compétences dans le domaine du management démontre un engagement fort envers le développement professionnel et une volonté affirmée de jouer un rôle actif dans la direction et la gestion des équipes.

Cependant, il est intéressant de noter que cette ancre se révèle parfois limitée dans le contexte des PME, comme l'a souligné l'un des interviewés.

Je n'arrive vraiment pas à accepter l'idée de rester indéfiniment à ce poste. J'ai toujours voulu devenir manager et occuper un rôle où je pourrais diriger une équipe, mais malheureusement, cette perspective semble hors de portée. Travaillant dans une entreprise familiale, le poste que je vise est occupé par le fils du grand patron. Malgré mes performances et mes efforts pour me démarquer, je me sens coincé dans ma position actuelle, sans réelle perspective d'avancement.

Il s'agit en effet d'un environnement restreint en termes d'évolution managériale, les opportunités de développement en matière de management peuvent être moins nombreuses dans les PME en raison de ressources limitées et d'une structure organisationnelle plus plate. Cela peut poser un défi pour les cadres qui souhaitent élargir leurs compétences en leadership et en gestion.

Quant à l'ancre technique, elle met l'accent sur l'expertise et les compétences spécialisées dans un domaine spécifique. Les cadres comprennent l'importance de rester à jour avec les dernières avancées technologiques et les meilleures pratiques de leur domaine d'expertise. Ils reconnaissent que leur capacité à exceller dans leurs tâches professionnelles dépend souvent de

leur expertise technique et de leur capacité à résoudre les problèmes de manière efficace. En voici un témoignage à ce propos.

Je dirais que, mon expérience avec mon employeur actuel est très fructueuse. Je suis entièrement reconnaissante vis-à-vis de l'engagement de mon employeur envers le développement de mes compétences. Grâce à cela, j'ai eu la possibilité de participer activement à la recherche et à des projets innovants. Ces expériences ont été enrichissantes et m'ont permis d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances, ce qui est inestimable pour mon développement professionnel.

On déduit bien que l'engagement de l'employeur envers les ancrés de carrière peut avoir des effets ambivalents sur l'identification des collaborateurs à l'image de marque de l'entreprise. D'une part, un engagement fort et bien ciblé peut consolider et fortifier cette identification, en créant un environnement propice au développement professionnel et personnel. D'autre part, un manque d'engagement ou un engagement mal aligné avec les aspirations des collaborateurs peut détruire cette identification, entraînant frustration, démotivation et même un désengagement.

À côté de l'engagement de l'employeur envers les ancrés de carrière tout au long de l'expérience des collaborateurs, il émerge des témoignages de nos interviewés relatifs à l'attractivité de la ville (code ouvert), qui affecte également leur identification à l'image de marque interne de l'entreprise.

Cette dimension souligne l'importance du cadre de vie extérieur à l'entreprise, influençant de manière significative la satisfaction globale et l'engagement des collaborateurs. Il est également important de noter que cette dimension a été soulevée lors de nos entretiens comme un facteur pouvant contribuer à une implication superficielle, sans véritable attachement au lieu de vie ni à l'entreprise où celle-ci est implantée.

Voici un exemple de témoignage illustrant cette dimension :

Je dois avouer que la ville où je travaille pose un vrai problème. Il n'y a pas grand-chose à faire ici après les heures de travail. Les options de loisirs sont limitées et les services de base assez restreints. En plus, la vie pour les jeunes est presque inexistante, ce qui rend les week-ends ennuyeux. Cette situation affecte vraiment mon bien-être et mon épanouissement personnel. Franchement, si ce n'était pas pour mon travail, je ne resterais pas ici.

Cette dimension montre que l'attractivité de la ville peut influencer de manière ambivalente l'image de marque interne de l'entreprise. Les entreprises situées dans des villes attractives

bénéficient d'un avantage concurrentiel supplémentaire pour attirer et retenir les talents, en complément des efforts internes de gestion des carrières et de développement des compétences. Il est à noter que cette dimension a été soulevée par la majorité des interviewés de la ville de Fès. Avec une phrase très marquante de la part de l'un de nos interviewés : « *Fès, c'est mot* » Ils évoquent la problématique de la ville comme étant non attractive et ennuyeuse, tant en termes de divertissement qu'en termes d'attractivité.

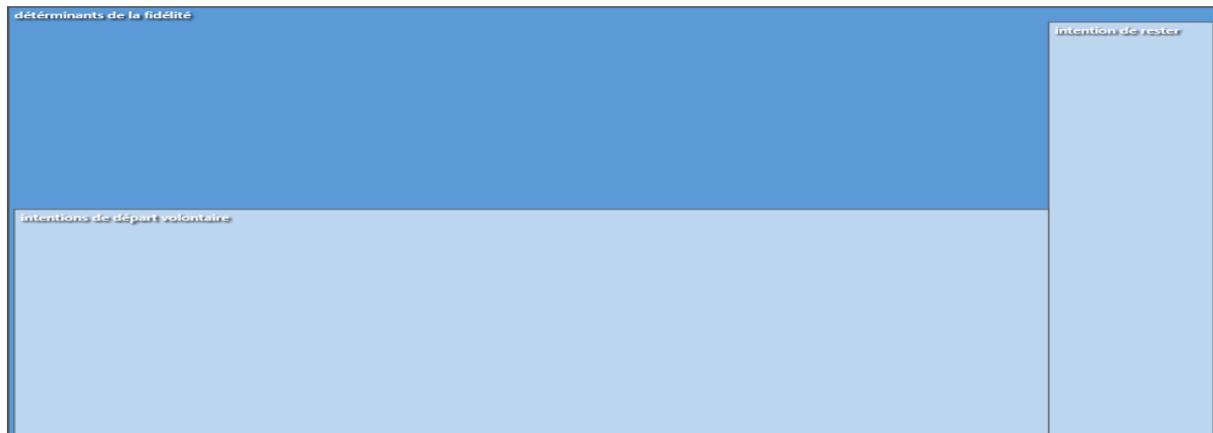
Ainsi, l'engagement de l'employeur envers les ancres de carrière, conjugué à l'attractivité de la ville, crée un environnement holistique qui soutient et renforce l'identification des collaborateurs à l'image de marque interne de l'entreprise. Les deux dimensions se complètent et se renforcent mutuellement, contribuant à une expérience collaborateur enrichissante et équilibrée.

#### ❖ Troisième axe ; les intentions des collaborateurs

L'objet de cette étude est d'explorer la perception des cadres salariés dans les PME quant à l'image de marque au fil de leur expérience collaborative avec leur employeur actuel. Nous cherchons à comprendre comment cette perception peut évoluer en fonction des différentes ancres de carrière et comment ces dernières influencent leur intention de rester ou de quitter leur employeur.

Les résultats montrent des intentions variées parmi les interviewés. Certains cadres développent un fort sentiment d'appartenance et de fidélité envers leur entreprise, motivés par l'engagement employeur envers les ancres telles que la qualité de vie au travail, l'opportunité de progression managériale, et le développement technique, tandis que d'autres expriment le contraire. En effet, notre étude exploratoire soulève 31 références d'encodages relatives aux intentions des collaborateurs avec 24 références pour les intentions de départ contre 7 pour les intentions de rester avec leur employeur. Le taux de couverture des intentions de départ dépasse les intentions de rester ce qui explique une divergence quant à la perception de l'image de marque interne d'une PME à une autre. La figure n° 8 ci-dessous, représentant le diagramme hiérarchique relatif aux intentions de nos interviewés illustre parfaitement cette répartition.

**Figure N° 8 : diagramme hiérarchique - intentions des collaborateurs**



### Sortie Nvivo12

L'un des facteurs principaux expliquant les intentions de départ des salariés est l'ambivalence identitaire qui se développe tout au long de leur expérience collaborative. Cette ambivalence se manifeste par un décalage entre l'image de marque perçue en début de carrière et celle perçue au fil du temps. Ce phénomène a été lié à la manière dont l'employeur s'engage envers les visions de carrière développées par les collaborateurs au cours de leur expérience.

Au début de leur expérience collaborative, les cadres interviewés ont exprimé leur identification à l'image de marque de l'entreprise en se basant sur plusieurs éléments qui, selon eux, répondaient suffisamment à leurs besoins et attentes à cette phase de leur carrière. Cependant, au fil de leur expérience, de nouvelles visions et attentes émergent, transformant complètement leur identification initiale. Avec des perspectives de carrière et de développement professionnel qui évoluent, l'engagement de l'employeur devient crucial. En voici un témoignage :

En considérant mes obligations familiales, je cherche désormais un cadre professionnel où je peux équilibrer ma vie personnelle et ma vie professionnelle. Je ne suis plus aussi focalisé sur les avantages matériels qui étaient importants en début de ma carrière. Maintenant, ce qui m'importe vraiment, ce sont mes enfants et la possibilité de concilier mes responsabilités familiales avec mes engagements professionnels.

Pour certains cadres, cette ambivalence est également exacerbée par des facteurs externes, tels que l'attractivité de la ville où se situe l'entreprise. Une ville perçue comme non attractive, avec peu de possibilités de divertissement, de développement personnel ou de changement d'employeur, peut intensifier le sentiment de stagnation et de frustration chez les salariés. Par conséquent, ces facteurs externes, combinés aux manquements internes de l'entreprise, renforcent leur intention de départ.

### 3.4 Discussion des résultats

Lors de la revue de littérature, nous avons relevé que la vision d'une approche marketing globale, il est important de renforcer l'expérience collaborateur en particulier à la lumière des nouvelles approches de carrière et des attentes et besoins des salariés. Cette perspective est soutenue par plusieurs chercheurs et experts en ressources humaines et marketing de marque employeur. L'expérience collaborateur s'avère être un concept clé qui gagne en importance dans les entreprises modernes. Selon Morgan (2017), l'expérience collaborateur se définit comme la somme des perceptions et des sentiments des employés résultant de leurs interactions avec l'entreprise au cours de leur parcours professionnel. Cette notion, inspirée des principes de l'expérience client, souligne l'importance de traiter les employés comme des clients internes (Hejaji & Cherkaoui, 2022), en leur offrant des expériences positives et enrichissantes tout au long de leur carrière.

Ainsi, Il paraît évident que le lien entre les caractéristiques de la marque employeur et la fidélité des collaborateurs à l'entreprise est étroitement lié à leur expérience collaborative collaborateurs et à leur perception de cette expérience, soutenue par l'engagement de l'employeur envers leurs aspirations de carrière..

Les conclusions de cette étude mettent en évidence l'ambivalence identitaire des cadres travaillant dans les PME par rapport aux caractéristiques de la marque employeur interne tout au long de leur parcours professionnel, en particulier avec l'émergence des ancrs de carrière. Les résultats de la recherche soutiennent l'idée que la capacité d'une entreprise à créer et à maintenir une image employeur durable, favorisant des intentions positives et un fort attachement à l'entreprise, est potentiellement influencée par l'engagement de l'employeur envers les ancrs qui se développent au fil de l'expérience collaborateur.

En effet, les participants à l'étude accordent une grande valeur aux opportunités de développement professionnel offertes par les entreprises dès le début de leur carrière, et ils expriment le souhait d'un engagement continu tout au long de leur expérience au sein de l'entreprise. Ces constats correspondent aux conclusions antérieures de recherches qui ont souligné l'importance du développement des compétences et des expériences professionnelles dans la perception positive des salariés (Guillot-Soulez & Pezet, 2021 ; Leconte, 2017). De plus, nos résultats révèlent également une appréciation pour les cultures d'entreprise ouvertes et innovantes, qui mettent l'accent sur l'innovation, ce qui est cohérent avec les conclusions tirées par d'autres études (Berthon et al., 2005 ; Benraiss-Noailles & Viot, 2014).

L'objectif de l'étude était d'explorer la perception de la marque employeur chez les collaborateurs en début de carrière. Les résultats mettent en évidence que les employés accordent une grande importance aux avantages financiers, mais également aux bénéfices psychologiques et financiers, considérés comme primordiaux pour renforcer leur identification à l'entreprise. Cette constatation est en accord avec les recherches antérieures menées par Guillot-Soulez & Pezet (2021), Benraiss-Noailles & Viot (2014), Colle (2006), et Charbonnier-Voirin & Lissillour (2018), qui ont souligné que les individus ont une perception positive des organisations offrant une marque employeur compétitive, incluant des avantages, des opportunités de développement de carrière et un environnement de travail favorable.

Parallèlement, face aux aspirations carriéristes des individus, la majorité des personnes interrogées expriment une recherche de bien-être au travail, avec une attente d'engagement de la part de l'employeur pour soutenir les aspirations émergentes tout au long de leur expérience professionnelle.

Selon les données recueillies auprès de nos répondants, il est clair qu'il existe une diversité de pratiques adoptées par les PME une fois la phase d'intégration des nouveaux collaborateurs terminée. Cette hétérogénéité est observée à plusieurs niveaux, notamment en ce qui concerne les politiques de gestion des ressources humaines, les initiatives de développement professionnel et les niveaux d'engagement des employeurs.

Tout d'abord, au niveau des politiques de gestion des ressources humaines, certaines PME optent pour des approches plus flexibles et personnalisées, offrant aux employés la possibilité de concilier plus facilement leur vie professionnelle et personnelle. En revanche, d'autres entreprises peuvent avoir des politiques plus rigides et standardisées, axées sur la performance et la productivité. En ce qui concerne le développement professionnel, certaines PME investissent dans la formation continue, offrant à leurs employés des opportunités d'apprentissage et de croissance professionnelle. D'autres entreprises, en revanche, peuvent ne pas accorder autant d'importance à ce domaine, se concentrant plutôt sur d'autres aspects de la gestion des ressources humaines. Enfin, les perspectives de management restent relativement limitées en ce qui concerne les PME. Il a été soulevé également un certain engagement de certaines PME envers des initiatives innovantes visant à renforcer le lien entre les employés et l'entreprise, telles que des événements sociaux, des programmes de reconnaissance ou des possibilités de participation à la prise de décision. Cependant, d'autres entreprises peuvent ne pas accorder autant d'attention à ces aspects de la gestion des ressources humaines, ce qui peut affecter le niveau d'engagement et de satisfaction des employés.

L'esprit familial, qui a été également soulevé lors de notre analyse, reflète un point fort distinct des PME. Contrairement aux grandes entreprises où les relations peuvent parfois sembler plus formelles et hiérarchiques, les PME offrent souvent un environnement de travail plus chaleureux et convivial, où les employés se sentent comme faisant partie d'une famille. Dans de nombreuses PME, les employés ont souvent l'occasion de travailler étroitement avec les fondateurs ou les dirigeants de l'entreprise, ce qui renforce le sentiment d'appartenance et de reconnaissance au sein de l'organisation.

Un autre élément important soulevé par nos collaborateurs et qui a émergé dans le contexte de notre étude exploratoire est l'attractivité de la ville où l'entreprise est située. En effet, certains cadres interrogés, notamment ceux travaillant à Fès, considèrent que le cadre de vie offert par la ville joue un rôle significatif dans la perception globale de la marque employeur et influence directement leur bien-être et leur fidélisation.

En ce qui concerne la rétention des collaborateurs, nos conclusions mettent en lumière l'importance de l'engagement de l'employeur envers les ancres de carrière qui se développent tout au long de l'expérience collaborative, influençant ainsi les intentions de départ ou de rester au sein de l'entreprise. Cet engagement constitue en effet un élément crucial dans le développement d'une marque employeur solide et pérenne.

Dans l'ensemble, cette variété de pratiques observée au sein des PME souligne l'absence d'une approche universelle en matière de gestion de l'image de marque le long de l'expérience collaborative.

## **Conclusion**

Cet article visait à examiner la manière dont la perception de la marque employeur interne évolue tout au long de l'expérience collaborative des salariés. Pour ce faire, nous avons puisé dans la théorie des ancres de carrière afin de comprendre les motivations et les aspirations des cadres opérant dans des PME. En mobilisant ce cadre théorique, nous avons cherché à explorer le lien entre l'image de marque interne et la fidélité des salariés dans le contexte spécifique d'une expérience collaborative.

Les résultats de l'étude ont été validés à travers des entretiens qualitatifs menés auprès de 20 collaborateurs. Ces entretiens ont été structurés selon un guide d'entretien qui suivait la chronologie des différentes étapes de la carrière professionnelle. Le guide d'entretien était articulé autour de trois axes distincts : le premier axe visait à explorer la perception des

interviewés concernant la marque employeur de l'entreprise au stade exploratoire, dès leur intégration dans l'entité ; le deuxième axe se concentrait sur l'évaluation de la perception de la marque employeur après avoir franchi la phase initiale d'exploration et entamé la phase de croissance et de développement, permettant ainsi de relever les variations de perception entre le début de la carrière et l'expérience collaborative ; enfin, le dernier axe du guide d'entretien cherchait à identifier le lien entre l'engagement de l'employeur envers les ancrs de carrière et les intentions des collaborateurs à l'égard de l'entreprise.

Les conclusions de cette étude mettent en lumière l'importance de l'engagement de l'employeur envers les ancrs de carrière pour renforcer l'image perçue en début de carrière et favoriser un attachement affectif et émotionnel des collaborateurs à l'entreprise, ce qui se traduit par une intention de rester. Cependant, cette perception initiale peut être altérée en l'absence de prise en compte des aspirations de carrière des employés, ce qui peut conduire à des intentions de départ volontaire et à une considération d'autres opportunités chez la concurrence. Cette ambivalence pose un défi majeur pour les entreprises qui ne sont pas en mesure de respecter un tel engagement envers leurs collaborateurs.

Ces évolutions soulignent l'urgence pour les entreprises de renforcer leur image de marque employeur, à la fois en externe et en interne (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015), en s'engageant envers les aspirations de carrière émergentes le long de l'expérience collaborative. Ainsi, il devient primordial pour les entreprises de revoir leur stratégie de marque employeur (HEJAJI & Nouha, 2022) existante ou d'élaborer un plan de gestion de la marque employeur professionnel, intégrant les aspirations, attentes et besoins des collaborateurs.

Dans nos recherches futures, nous envisageons d'élargir notre échantillon et de mener davantage d'entretiens. Nous prévoyons également de réaliser une étude longitudinale sur la perception des collaborateurs de l'image de marque interne à chaque étape de leur carrière. Cela nous permettra de mieux identifier les facteurs qui contribuent à un changement identitaire en lien avec les attributs de la marque employeur interne, mise en œuvre par l'employeur dans un processus de fidélisation organisationnelle. Cette étude sera menée sur un échantillon élargi de PME à travers le royaume. L'objectif de cette approche est de valider nos conclusions actuelles et d'acquérir de nouvelles connaissances sur la perception de la marque employeur tout au long de l'expérience collaborative.

## BIBLIOGRAPHIE

- Achchab, B., & Bennaceur, S. (2021). Capital humain et croissance économique au Maroc. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2(12), Article 12. <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/497>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9, 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- BELKADI, S. (2024). Le rôle stratégique de la marque employeur dans la gestion des talents et l'innovation digitale. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 5(2). <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/1472>
- Benraiss-Noailles, L., & Viot, C. (2014). Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? *Management international*, 18(3), 60-81.
- CERDIN, J.-L. (2000). *Gérer les carrières*, COLLECTION « PRATIQUES D'ENTREPRISES ». [https://www.academia.edu/36721761/G%C3%A9rer\\_les\\_carri%C3%A8res\\_COLLECCION\\_PRATIQUES\\_D\\_ENTREPRISES\\_](https://www.academia.edu/36721761/G%C3%A9rer_les_carri%C3%A8res_COLLECCION_PRATIQUES_D_ENTREPRISES_)
- Charbonnier-Voirin, A., Laget, C., & Vignolles, A. (2014). L'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective et l'intention de quitter l'organisation. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 93, 3-17. <https://doi.org/10.3917/grhu.093.0003>
- Charbonnier-Voirin, A., & Lissillour, M. (2018). La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle. *Recherches en Sciences de Gestion*, 125(2), 97-119. <https://doi.org/10.3917/resg.125.0097>
- Charbonnier-Voirin, A., & Vignolles, A. (2015). Marque employeur interne et externe. Un état de l'art et un agenda de recherche. *Revue française de gestion*, 246(1), 63-82.
- Colle, R. (2006). *L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : Le rôle du sentiment d'auto-détermination*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.18225.94564>
- Gosselin, E., Paquet, R., & Marcoux, B. (2009). Influence des préoccupations de carrière sur la fluctuation des attitudes au travail. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 4(2), 171-192. <https://doi.org/10.7202/037446ar>
- Grouille, R. (2024, mars). La marque employeur au cours de l'expérience en emploi : Un réel outil de fidélisation ? *Congrès National de la Recherche des IUT*. <https://hal.science/hal-04619734>
- Hejaji, I., & Cherkaoui, A. (2022). L'influence du profil du dirigeant-proprétaire sur les pratiques RH au sein des PME marocaines : Enseignements de deux études de cas. *Revue Management & Innovation*, 6(2), 46-69. <https://doi.org/10.3917/rmi.206.0046>

- HEJAJI, I., & Nouha, R. (2022). La Marque Employeur comme une Source d'Avantage Concurrentiel : Clarifications Conceptuelles & Cadrage Théorique. *Revue Française d'Economie et de Gestion*. <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/739>
- Keuleyan, R., & Scouarnec, A. (2022). De la théorie des ancrs de carrière à la prospective des carrières organisationnelles. *Revue de gestion des ressources humaines*, 123(1), 3-19. <https://doi.org/10.3917/grhu.123.0003>
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer Image and Employer Branding : What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(Volume 3, 2016), 407-440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- Mark, P., & Toelken, K. (2009). Poisoned by a Toxic Brand : A Worst Case Scenario of Employer Branding-A Case Study of a Fortune 100 Technology Firm. *Organization Development Journal*, 27(4). <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authType=crawler&jrnl=08896402&AN=48656203&h=zQxH6zkizuF75Xbl5ab9SYINYKPAujl%2BQ%2FaHz6%2Fy4Cgm2rx6fHtLk8RrqzmtYNcV7BSPKMxhmAOPeVrAV3URSQ%3D%3D&crl=c>
- Schein, E. H. (s. d.). *CAREER ANCHORS AND JOB/ROLE PLANNING: THE LINKS BETWEEN CAREER PATHING*.
- Schmitt, B., & Zarantonello, L. (2013). Consumer Experience and Experiential Marketing : A Critical Review. In N. K. Malhotra (Éd.), *Review of Marketing Research* (Vol. 10, p. 25-61). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1548-6435\(2013\)0000010006](https://doi.org/10.1108/S1548-6435(2013)0000010006)
- Signature d'une convention cadre pour le renforcement de la formation dans les secteurs industriels—FOOD Magazine*. (2022, février 22). <https://www.foodmagazine.ma/?p=5402>