

L'effet modérateur de l'image de la ville sur l'identification à la marque employeur le long de l'expérience collaborateur et son impact sur l'intention de quitter. Cas des cadres salariés des PME de la ville de Fès (Maroc).

The moderating effect of the city's image on employer brand identification throughout the employee experience and its impact on the intention to leave: The case of managerial employees in SMEs in the city of Fez (Morocco).

BOUZOUBAA Naoual

Docteur en économie et gestion

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Fès

Université sidi MOHAMMED BEN ABDELLAH

Laboratoire : « Etude de Recherche en Management des Organisations et des Territoires »
Maroc

Date de soumission : 30/10/2025

Date d'acceptation : 14/11/2025

Pour citer cet article :

BOUZOUBAA N. (2025) «L'effet modérateur de l'image de la ville sur l'identification à la marque employeur le long de l'expérience collaborateur et son impact sur l'intention de quitter. Cas des cadres salariés des PME de la ville de Fès (Maroc)», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 4 » pp : 1750 - 1774

Résumé

L'objectif de cet article est d'examiner l'influence des différentes dimensions de la marque employeur sur l'intention de départ des cadres en poste, en tenant compte du rôle médiateur de l'identification organisationnelle et du rôle modérateur de l'image de la ville à l'égard de l'employeur actuel. Pour ce faire, un modèle de recherche théorique a été élaboré à partir des travaux antérieurs sur le sujet. Une enquête par questionnaire a été conduite auprès de 263 salariés des PME de la ville de Fès, ayant une ancienneté significative et ayant dépassé la phase de découverte et d'intégration dans l'organisation. Les résultats montrent que la plupart des dimensions de la marque employeur influencent positivement l'identification organisationnelle, laquelle agit comme médiateur en réduisant l'intention de départ. De plus, l'image du territoire, perçue comme peu attractive, exerce à la fois un effet direct sur l'intention de départ et un rôle modérateur sur la relation entre identification organisationnelle et intention de départ.

Mots clés : Marque employeur, expérience collaborateur, identification organisationnelle, image de la ville, intention de quitter

Abstract

The aim of this article is to examine the influence of the different dimensions of employer branding on the turnover intention of current employees, taking into account the mediating role of organizational identification and the moderating role of city image with respect to the current employer. To this end, a theoretical research model was developed based on previous studies on the subject. A questionnaire survey was conducted with 263 employees of SMEs in the city of Fès, who had significant tenure and had passed the initial stages of onboarding and integration within the organization. The results show that most dimensions of employer branding positively influence organizational identification, which acts as a mediator by reducing turnover intention. Furthermore, the image of the territory, perceived as unattractive, exerts both a direct effect on turnover intention and a moderating effect on the relationship between organizational identification and turnover intention.

Keywords : Employer brand, employee experience, organizational Identification, city image, intention to leave

Introduction

Attirer des talents est un défi, mais les garder sur le long terme l'est encore plus (Nguimbock, 2025). Dans un contexte de volatilité professionnelle et l'émergence de nouvelle perception à l'emploi, la marque employeur joue un rôle clé dans la fidélisation des collaborateurs en influençant directement leur fidélité et leur motivation. Un employé qui se sent aligné avec les valeurs personnelles, organisationnelles et contextuelles de son entreprise est plus fidèle, plus performant et moins enclin à partir.

Longtemps perçue comme une pratique réservée aux grandes entreprises implantées sur des territoires attractifs, intéresse de plus en plus les structures de taille moyenne pour concurrencer et se différencier des plus grands. Selon Dinaoui et al. (2024), les entreprises cherchent de plus en plus à s'implanter dans des territoires offrant des conditions économiques favorables afin d'exploiter les opportunités offertes et optimiser leurs pratiques organisationnelles. Ainsi, Ces entreprises ont aussi des avantages à gagner à partir de leur implantation sur un territoire dites attractifs. De plus, la marque territoriale à travers l'image, la réputation et le dynamisme du territoire agit comme vecteur d'attractivité susceptible d'influencer la perception des salariés et de consolider leur sentiment d'appartenance (Guillot-Soulez et al., 2022). Dès lors, se pose la question de savoir comment les PME peuvent renforcer la fidélité des cadres susceptibles de s'identifier le long de leur collaboration à d'autres organisations, en articulant plus étroitement leur marque employeur et leur ancrage territorial ?

Pour répondre aux objectifs de cette recherche, nous avons adopté une approche quantitative fondée sur une enquête par questionnaire. L'échantillon ciblé comprend des salariés de PME de la ville de Fès, sélectionnés selon des critères précis tels que la taille de l'organisation, le secteur d'activité, le niveau d'expérience, ainsi que la diversité générationnelle et de genre. Les instruments de mesure utilisés incluent des échelles validées pour évaluer la marque employeur, l'identification organisationnelle, l'intention de départ et l'attractivité du territoire. Nous avons tout d'abord réalisé une revue de la littérature sur les concepts clés afin de clarifier les fondements théoriques de notre recherche. Cette étape a été suivie d'un cadrage théorique et conceptuel permettant de formuler nos hypothèses et de proposer un modèle intégrant les relations entre la marque employeur, l'identification organisationnelle, la fidélité des salariés et l'attractivité territoriale. Par la suite, nous détaillons la méthodologie adoptée pour tester ce modèle, avant de présenter et discuter les résultats obtenus ainsi que leurs implications pratiques.

1. Revue de littérature

La marque employeur a démontré, par ses nombreux avantages économiques, psychologiques et fonctionnels (Ambler & Barrow, 1996), sa capacité non seulement à attirer des candidats potentiels, mais aussi à fidéliser les salariés existants (Edwards, 2010). Elle constitue ainsi un levier stratégique pour les organisations souhaitant renforcer leur capital humain et assurer la continuité de leurs activités. Cependant, la fidélité organisationnelle des salariés reste un enjeu complexe, en particulier pour les cadres dont les attentes et exigences évoluent constamment en matière de carrière, de reconnaissance et de développement professionnel (Colle, 2006). Cette complexité s'explique également par la conscience accrue des salariés qualifiés de l'abondance d'opportunités sur le marché du travail et de leur capacité à piloter leur parcours professionnel en accumulant des expériences au sein de différentes entreprises (Peretti & Swalhi, 2007).

De nombreuses recherches se sont intéressées à la fidélité des talents en lien avec les attributs de la marque employeur. À ce titre, Mark et Toelken (2009) ont montré que la marque employeur pouvait influencer les intentions de départ lorsque l'expérience vécue ne correspondait pas à l'image initialement perçue, générant un écart de perception. Charbonnier-Voirin et al., (2014) ont également soulevé cette problématique en se penchant sur la question de perceptions d'avant et après une expérience de travail et ses conséquences. Il a été soulevé que les intentions de départ augmentaient lorsque la marque employeur perçue lors de l'adhésion du collaborateur ne correspond pas à celle vécue après une expérience effective de travail. Ainsi et selon ses auteurs, la fidélité des salariés est étroitement liée à leur expérience de travail, qui comprend le vécu quotidien du travail.

Sur la base d'une étude longitudinale, Grouille (2024) corrobore cette approche d'expérience en démontrant l'influence de la marque employeur sur la fidélité des salariés déjà en poste. Son point de départ repose sur l'idée qu'il est certes une évidence que la marque employeur détient la capacité à valoriser et promouvoir les caractéristiques organisationnelles auprès des talents, par ailleurs, et à la lumière de la théorie de l'identité sociale (Tajfel et al., 1979), Grouille (2024) met en avant l'idée que, lorsqu'un salarié intègre les caractéristiques organisationnelles dans sa propre définition de soi, il développe une forme d'identification organisationnelle (Ashforth & Mael, 1989). Cette identification en lien avec la marque employeur s'affaiblit le long d'une expérience de collaboration, laissant place à des intentions de départ.

Dans le cadre de notre recherche, nous proposons d'étendre le modèle de Grouille (2024) en intégrant un déterminant de la fidélité qui ne relève ni des facteurs internes, ni des facteurs

individuels ou relationnels, mais qui est plutôt contextuel et potentiellement lié à l'expérience collaborateur. Peu de recherches se sont jusqu'à présent intéressées aux liens entre les déterminants externes et les intentions de départ des collaborateurs, alors même que les notions de marque employeur et de territoire apparaissent souvent comme interconnectées. Il apparaît donc pertinent de s'interroger sur l'effet des attributs de la marque employeur et du territoire sur les intentions de départ des salariés le long d'une expérience de travail.

Tout en s'inscrivant dans la continuité du cheminement conceptuel proposé par Grouille (2024), qui a étudié l'influence de la marque employeur sur la fidélité via l'identification organisationnelle des salariés en poste et a montré que les facteurs favorisant l'identification à l'entrée dans l'organisation ne se maintiennent pas nécessairement après l'expérience de collaboration, nous proposons d'explorer cette relation en intégrant un facteur contextuel déterminant de la fidélité organisationnelle : l'attractivité territoriale. Ce facteur est susceptible, selon le contexte, d'atténuer ou de renforcer l'identification des salariés à l'organisation, soulignant que ce qui attire les talents à l'entrée ne coïncide pas toujours avec ce qui les fidélise à long terme.

L'objectif de cette recherche est d'examiner dans quelle mesure l'attractivité du territoire, en tant que facteur contextuel et déterminant de la fidélité, influence l'identification des salariés à la marque employeur tout au long de leur expérience au sein de l'organisation et, par extension, leur intention de départ.

2. Cadre théorique et conceptuel

Le cadre théorique de cette étude s'appuie sur deux approches complémentaires : la théorie de l'identité sociale de (Tajfel et al., 1979) et la théorie du signale (Connelly et al., 2011 ; Jones et al., 2014 ; Tsai et al., 2014). Pour comprendre comment les membres d'une organisation développent et définissent leurs objectifs, attitudes, et obligations envers leur employeur nous avons mobilisé la théorie de l'identité sociale qui initialement a été développée pour expliquer les relations intergroupes à partir de leur identification organisationnelle (Dutton & Dukerich, 1990). Selon cette théorie, « *L'identification sociale est une force puissante qui peut motiver les individus à se comporter de manière conforme aux normes et aux valeurs de leur groupe d'appartenance* » (Haslam, 2001), elle joue donc un rôle crucial dans l'identification des individus vis-à-vis de leur organisation. Benraiss-Noailles & Viot, (2014) ont développé un cadre conceptuel sur la base de cette théorie pour analyser les dynamiques psychologiques et relationnelles liées à la perception de la marque employeur interne (perçue aux yeux des

salariés) et ses conséquences sur l'organisation. Ce cadre a soulevé le rôle médiateur de l'identification organisationnelle, un rôle qui explique que les salariés qui s'identifient fortement à leur organisation sont plus susceptibles de faire preuve d'un engagement élevé, d'une motivation accrue et d'un comportement de citoyenneté organisationnelle, c'est-à-dire d'agir de manière proactive pour le bien de l'organisation.

Ainsi, sur la base des éléments précédemment évoqués, et en nous appuyant également sur la théorie du signal, qui constitue un cadre théorique particulièrement pertinent pour l'étude des comportements des individus (Connelly et al., 2011 ; Jones et al., 2014 ; Tsai et al., 2014) cités dans (Guillot-Soulez et al., 2022), nous considérons que les signaux émis par l'organisation qu'ils soient internes ou externes, jouent un rôle déterminant dans la formation et l'évolution de la perception de la marque employeur. C'est pourquoi Guillot-Soulez et al. (2022) appuient l'idée de Martin et Capelli (2017) selon laquelle la finalité de la marque territoriale est double : d'une part, attirer les parties prenantes externes au territoire, et d'autre part, renforcer le sentiment d'appartenance des acteurs internes en véhiculant une image cohérente et distinctive. Autrement dit, l'image territoriale, lorsqu'elle entre en résonance avec les dimensions internes de la marque employeur, peut favoriser un fort sentiment d'identification organisationnelle. À l'inverse, un décalage entre l'image du territoire et les attentes des salariés peut engendrer une atténuation de l'identification, se traduisant par une remise en question du lien à l'organisation et, potentiellement, par des intentions de départ lorsque la cohérence perçue entre l'entreprise et son environnement territorial s'affaiblit.

Dans la même optique, Lebrument et al., (2020) ont exploré la relation entre le lieu de vie des salariés et leur implication organisationnelle, mettant en évidence l'impact de l'attachement des collaborateurs à leur territoire sur les différentes dimensions de cette implication affective, normative et calculée. Les résultats montrent que l'attachement aux valeurs organisationnelles influence positivement l'implication affective et normative, et que l'attitude envers le lieu de vie exerce également une influence significative sur l'implication organisationnelle. Plus spécifiquement, l'attachement au territoire semble renforcer l'implication affective des collaborateurs, reflétant ainsi une forme de loyauté et de fidélité envers l'employeur.

En combinant ces constats avec ceux de Guillot-Soulez et al. (2022), qui soulignent le rôle modérateur de l'image de la ville, il est possible de proposer que l'image de la ville joue également un rôle modérateur sur l'identification organisationnelle des salariés et leurs intentions de départ. Autrement dit, la cohérence perçue entre la marque employeur et

l'attractivité du territoire peut renforcer ou affaiblir l'attachement des collaborateurs à l'entreprise, influençant ainsi leur fidélité et leur attitudes organisationnelles.

Sur la base de ce cadre théorique, cette recherche s'inscrit dans une perspective visant à analyser les effets des dimensions de la marque employeur sur l'identification organisationnelle et, par extension, sur les intentions de départ des cadres salariés le long de leur expérience de collaboration. Elle postule que la perception positive de la marque employeur favorise le sentiment d'appartenance à l'organisation (**Benraiss-Noailles & Viot, 2014b**), cependant cette identification le long de l'expérience collaborateur peut s'affaiblir et renforcer les intentions de départ (**Grouille, 2024**). Par ailleurs, l'image de la ville dans laquelle s'implante l'entreprise constitue un élément contextuel déterminant, susceptible d'influencer ces dynamiques (**Guillot-Soulez et al., 2022**). En effet, une image territoriale perçue comme attractive peut contribuer à renforcer l'identification organisationnelle et à atténuer les effets négatifs d'une expérience professionnelle décevante.

Dans ce contexte, l'ancrage territorial constitue un facteur stratégique : la réputation et l'image de la ville où est implantée l'organisation agissent comme des signaux perceptibles par les salariés, capables de renforcer ou d'affaiblir leur identification à l'organisation.

Pour expliciter ce mécanisme, nous proposons de décomposer le processus en étapes successives. Tout d'abord, la marque employeur influence directement l'identification des salariés à l'organisation, conformément aux principes de la théorie de l'identité sociale. Ensuite, l'image de la ville émet des signaux qui sont perçus et évalués par les salariés à travers le prisme de la théorie du signal. Ces perceptions peuvent générer des cohérences ou incohérences par rapport à leurs attentes, valeurs et aspirations personnelles ou/ et professionnelles. Cette évaluation cognitive influence alors leur niveau d'identification, qui conditionne leur fidélité à l'entreprise. À partir de cette chaîne causale, nous formulons les hypothèses suivantes :

❖ Hypothèse de recherche :

H1 : Les dimensions de la marque employeur (valeur d'intérêt, sociale, de développement, de transmission et économique) exercent un effet positif et significatif sur l'identification organisationnelle des cadres salariés.

H2 : Plus l'identification organisationnelle est élevée, moins l'intention de départ des cadres salariés est importante.

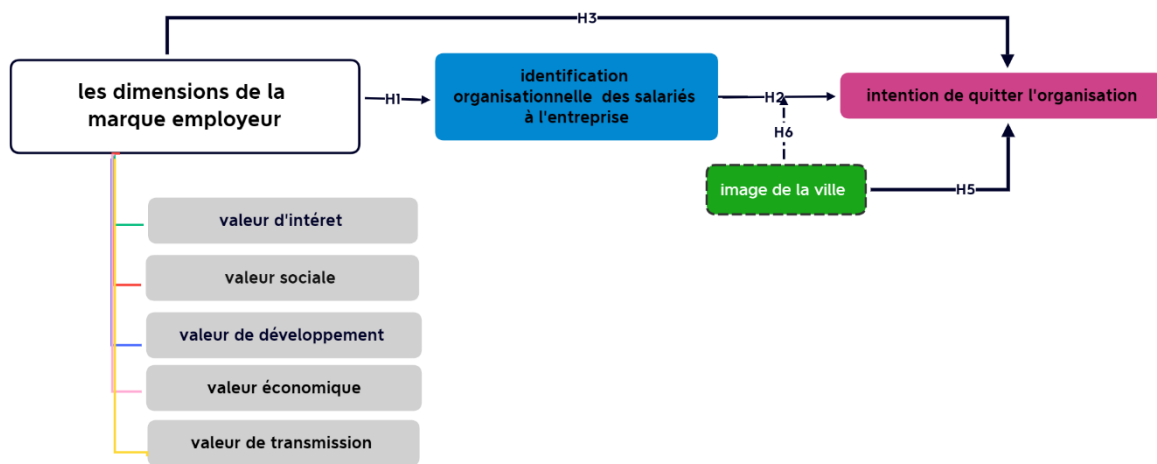
H3 : Plus la perception des dimensions de la marque employeur est positive, moins l'intention de départ des salariés est élevée.

H4 : L'identification organisationnelle des salariés médiate la relation entre les dimensions de la marque employeur et l'intention de départ.

H5 : l'image de la ville de Fès exerce un effet direct et positif sur l'intention de départ des cadres salariés.

H6 : L'image de la ville de Fès modère la relation entre l'identification organisationnelle et l'intention de départ des salariés.

Figure 1: Modèle conceptuel de la recherche



Presented with XMind

Source : auteur

3. Méthodologie et échantillon de recherche

L'étude a été menée auprès de 263 cadres en CDI travaillant dans des PME de Fès, avec une ancienneté minimale de 3 ans. Conformément aux objectifs d'une recherche quantitative visant la généralisation statistique, nous avons opté pour un échantillonnage probabiliste, garantissant à la fois la validité externe et la représentativité de l'échantillon. Cette approche permet de sélectionner les participants de manière aléatoire, réduisant ainsi les risques de biais et assurant que les résultats puissent être étendus à la population cible.

Pour garantir un échantillon représentatif et assurer la fiabilité des résultats, nous avons adopté pour une approche méthodique et ciblée, basée sur des critères spécifiques : la taille organisationnelle, le territoire et la diversité des secteurs d'activité. Le choix des PME permet de limiter la variabilité liée aux pratiques de gestion et à la culture d'entreprise, garantissant ainsi une homogénéité méthodologique et une meilleure comparabilité des données. Le choix du territoire, en l'occurrence la ville de Fès, repose sur plusieurs considérations. D'une part, il prend en compte les difficultés persistantes des politiques publiques, qui peinent encore à

réduire les disparités socio-économiques entre les régions en raison d'un manque d'intégration territoriale et d'une coordination limitée entre les stratégies nationales et les dynamiques locales (Kerdad & Hani, 2025). Cette disparité est également soulignée dans le Rapport de Stratégie et Plan Régional de Promotion de l'Emploi de la région Fès-Meknès, qui met en évidence un marché de l'emploi local caractérisé par un niveau élevé de sous-emploi, un travail informel important et une protection sociale insuffisante pour les travailleurs. D'autre part, ce choix s'appuie sur les conclusions d'une étude qualitative préalable (Benraiss & Bouzoubaa, 2024), qui a permis d'identifier les thèmes et tendances pertinents pour orienter la sélection de l'échantillon et du territoire de notre étude. Notre choix du territoire « la ville de Fès » permet ainsi de contrôler les facteurs politiques, socio-économiques, culturels et démographiques susceptibles d'influencer l'identification des salariés vis-à-vis de la marque employeur. La prise en compte de la diversité sectorielle et générationnelle enrichit la variété des expériences des participants et renforce la robustesse des résultats.

Ce choix méthodologique est en cohérence avec la littérature existante, qui souligne l'impact de variables telles que la taille organisationnelle, le secteur d'activité, la génération et l'attractivité territoriale sur la perception de la marque employeur (Guillot-Soulez, 2016 ; Soulez & Guillot-Soulez, 2011 ; Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015).

La combinaison de ces critères a conduit à la sélection d'un échantillon de 263 cadres (ingénieurs, cadres administratifs et cadres supérieurs) en CDI, avec au moins 3 ans d'ancienneté. Selon les données relatives à la répartition des emplois dans la région Fès-Meknès et le rapport du Haut-Commissariat au Plan (HCP) issu de l'enquête nationale de 2019 auprès des entreprises marocaines, ces profils représentent environ 41 % des effectifs dans les grandes entreprises et 16 % dans les PME. En l'absence de données plus récentes, la taille de l'échantillon a été fixée à 264 salariés cadres, ce qui permet d'assurer à la fois une représentativité raisonnable et une puissance statistique suffisante pour les analyses envisagées. Les participants ont été contactés via différents canaux de diffusion : envoi électronique par les services RH des entreprises, relances par email et téléphone, ainsi que par des réseaux professionnels. Le taux de réponse effectif a été satisfaisant et des contrôles ont été effectués pour limiter les biais de sélection, en comparant la distribution des répondants avec les caractéristiques démographiques et sectorielles de la population cible.

3.1. Caractéristiques de l'échantillon

Après avoir décrit la taille de l'échantillon de notre enquête nous présentons à présent les caractéristiques de l'échantillon, détaillées dans le tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1: Caractéristiques de l'échantillon

Description	Modalités	Effectif / Pourcentage
AGE	Génération X < 1980	55,71%
	Génération Y et Z $\geq$ 1980	44,29%
GENRE	Femme	59,05 %
	Homme	40,95 %
FONCTION	Cadre sup	38,51%
	Ingénieur	28,57%
	Cadre administratif	10,00%
	Directeur	6,19%
	Employé de bureau	16,67%
TYPE DE CONTRAT	CDI	100%
NIVEAU D'ETUDE	Bac+ 3 ans	7,62%
	Bac + 5 ans	90,95%
	Doctorat	1,43%
ANCIENNETE DANS L'ENTREPRISE	Entre 3 et 5 ans	62,86%
	Entre 5 et 10 ans	29,52%
	Plus de 10 ans	7,62%

Source : auteur

3.2. Développement et validation exploratoire des échelles de mesure

Pour mesurer l'intention de départ des salariés, nous avons mobilisé l'échelle développée par Wayne et al. (1997), reconnue pour sa robustesse et sa capacité à fournir une mesure complète de l'intention de départ volontaire. Elle comprend six items, auxquels les participants répondent sur une échelle de Likert en cinq points, allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ».

L'échelle développée par Berthon et al. (2005), composée de cinq dimensions comportant chacune cinq items, permet d'évaluer de manière exhaustive les aspects essentiels de la marque employeur. Elle se distingue par sa fiabilité élevée ($\alpha = 0,96$) et sa qualité psychométrique reconnue dans divers contextes. Pour les besoins de notre étude, nous avons utilisé une version traduite, dont la validation a confirmé la pertinence et la robustesse pour mesurer la perception de la marque employeur auprès des cadres de PME. Les participants ont été invités à répondre sur une échelle de Likert en cinq points.

L'identification organisationnelle a été mesurée à l'aide de l'échelle adaptée de O'Reilly et Chatman (1986), composée de cinq items évalués sur une échelle de Likert en cinq points. Cette mesure unidimensionnelle permet de saisir le degré d'alignement des salariés avec les valeurs et la culture de l'organisation.

L'image de la ville a été évaluée à l'aide d'une échelle en trois items, adaptée des travaux de Gatewood et al. (1993) et de Collins et Stevens (2002). Chaque item a été noté sur une échelle de Likert à 5 points (1 = tout à fait en désaccord, 5 = tout à fait d'accord).

Tableau 2: Table des échelles et sigles utilisés dans l'étude

Sigle	Dimension / Concept	Items	Échelle	Source
VD	Valeur de développement (Development Value)	VD1 : Travailler pour une entreprise qui vous permet de vous sentir bien VD2 : Travailler pour une entreprise qui vous permet d'améliorer votre confiance en vous VD3 : Acquérir de l'expérience pour progresser dans votre carrière VD4 : Un tremplin pour un meilleur emploi dans le futur VD5 : Obtenir la reconnaissance du management	Likert 5 points (1=Pas du tout d'accord, 5=Tout à fait d'accord)	Version traduite de l'échelle de Berthon et al. (2005)
VS	Valeur sociale (Social Value)	VS1 : Avoir de bonnes relations avec vos supérieurs VS2 : Avoir de bonnes relations avec vos collègues VS3 : Des collègues qui vous aident et vous encouragent VS4 : Être dans un environnement de travail où l'on s'amuse VS5 : Être dans une entreprise avec une bonne ambiance au travail		
VI	Valeur d'intérêt (Interest Value)	VI1 : Travailler dans un environnement stimulant VI2 : Être dans une entreprise innovante VI3 : Une entreprise qui utilise votre créativité VI4 : Être dans une entreprise qui propose des produits et services de grande qualité VI5 : Être dans une entreprise qui offre des produits et services innovants		
VT	Valeur de transmission (Application Value)	VT1 : Travailler dans une entreprise socialement responsable VT2 : Avoir la possibilité d'appliquer ce que vous avez appris pendant vos études VT3 : Avoir la possibilité de transmettre aux autres ce que vous avez appris VT4 : Avoir un sentiment d'appartenance VT5 : Être dans une entreprise orientée client		

VE	Valeur économique (Economic Value)	VE1 : Avoir la sécurité de l'emploi VE2 : Avoir une expérience diversifiée dans différents services VE3 : Avoir de bonnes possibilités de promotion au sein de l'entreprise VE4 : Avoir un salaire de base plus élevé que la moyenne VE5 : Avoir un "package" de rémunération attractive		
IO	Identification organisationnelle	IO1 : Si les valeurs de cet établissement étaient différentes, je n'y serais pas aussi attaché IO2 : Depuis que j'ai rejoint cet établissement, mes valeurs personnelles et celles de l'établissement sont devenues plus similaires IO3 : La raison pour laquelle je préfère cet établissement aux autres s'explique par ce qu'il représente, par ses valeurs IO4 : Mon attachement à cet établissement est essentiellement basé sur la similitude de mes valeurs avec celles qui le caractérisent IO5 : Ce que cet établissement représente est important pour moi	Likert points	5 (Bentein et al., 2005)
ID	Intention de départ	IDV1 : J'ai l'intention de quitter mon entreprise dans un futur proche IDV2 : Je ne crois pas que je vais rester dans cette organisation IDV3 : Je pense souvent à partir de cette entreprise IDV4 : Je recherche activement un travail à l'extérieur de mon organisation IDV5 : Je pense sérieusement à quitter mon travail IDV6 : Dès que j'aurai trouvé un meilleur travail, je quitterai cette entreprise	Likert points	5 (Colle, 2006)
IV	Image de la ville / Attractivité territoriale	IV1 : J'ai une bonne image de la ville IV2 : J'ai une impression très favorable de la ville IV3 : J'ai une perception positive de la ville	Likert points	5 (Guillot-Soulez et al., 2022)

Source : auteur

Afin de garantir la rigueur méthodologique et la validité des résultats, toutes les échelles utilisées dans cette recherche ont été soumises à (AFE) pour vérifier leur structure unidimensionnelle ou multidimensionnelle, ainsi que la fiabilité des items.

Pour s'assurer la validité et la fiabilité de l'échelle de la marque employeur, une réduction des items a été effectuée sur la base des résultats de l'analyse factorielle en composantes principales avec rotation Varimax et des critères standards de sélection (charge factorielle $\geq 0,60$, faible

charge croisée). Initialement, l'échelle comportait 25 items (α de Cronbach = 0,890 ; KMO = 0,746 ; test de Bartlett significatif, $p < 0,001$). Les items VE1, VE2, VT1 et VT2 ont été éliminés en raison de charges factorielles insuffisantes ou négative. Après élimination, l'échelle finale comprenait 21 items, avec une amélioration de la fiabilité (α de Cronbach = 0,903) et de la validité de l'échantillon (KMO = 0,771 ; test de Bartlett significatif, $p < 0,001$).

L'échelle de l'identification organisationnelle a été évaluée à l'aide de 5 items, présentant une excellente fiabilité interne avec un alpha de Cronbach de 0,957. Les communalités des items sont élevées, allant de 0,596 à 0,977, indiquant que chaque item est bien représenté par le facteur unique. L'analyse en composantes principales a permis d'extraire un seul facteur avec une valeur propre de 4,361, expliquant 87,23 % de la variance totale, et des charges factorielles élevées pour tous les items (de 0,772 à 0,989). Le KMO estimatif, supérieur à 0,8, confirme que l'échantillon est approprié pour cette analyse factorielle. Ces résultats démontrent que l'échelle est à la fois fiable et valide pour mesurer l'identification organisationnelle des salariés.

L'échelle mesurant l'intention de départ, utilisée pour évaluer la fidélité des cadres salariés, s'est révélée hautement fiable, avec un alpha de Cronbach de 0,945 pour ses 6 items. L'analyse factorielle confirme la pertinence des items, avec des charges factorielles élevées allant de 0,621 à 0,981 et un facteur unique expliquant 80,43 % de la variance totale (valeur propre = 4,826). Le KMO = 0,755 et le test de Bartlett significatif ($p < 0,001$) attestent de la qualité de l'échantillonnage et de la validité factorielle de l'échelle. Ces résultats démontrent que l'échelle est appropriée, fiable et valide pour mesurer l'intention de départ des cadres salariés.

Enfin, pour la variable image de la ville, l'échelle à trois items adaptés de Gatewood et al. (1993) et Collins et Stevens (2002) a montré des performances excellentes, avec des charges factorielles finales comprises entre 0,956 et 0,984, un alpha de Cronbach de 0,983, un KMO de 0,769 et un test de Bartlett significatif ($\chi^2 = 1491,887$; ddl = 3 ; $p < 0,001$). La variance totale expliquée par la composante unique est de 97,6 %, attestant de la qualité et de la fiabilité de l'échelle.

Après épuration des items problématiques (VE1, VE2, VT1 et VT2), l'échelle complète de mesure de la marque employeur, de l'identification organisationnelle et de l'intention de départ a montré une fiabilité interne satisfaisante, avec un alpha de Cronbach global de 0,904 pour l'ensemble des 35 items. La sous-échelle « marque employeur » comprenant désormais 21 items a présenté un alpha de 0,903, confirmant l'amélioration de la cohérence interne après suppression des items ambigus. La sous-échelle « identification organisationnelle » (5 items) a obtenu un alpha de 0,957, tandis que celle de « l'intention de départ » (6 items) a atteint 0,945,

indiquant une excellente fiabilité. L'analyse factorielle exploratoire a montré un indice KMO satisfaisant (0,771) et un test de Bartlett significatif ($p < 0,001$), confirmant l'adéquation des données à l'ACP. La rotation Varimax a permis d'obtenir une structure factorielle claire, avec chaque item restant fortement chargé sur sa dimension théorique, et la variance totale expliquée pour la marque employeur après épuration a été de 84,51 %, garantissant la représentativité des facteurs retenus. Ces résultats confirment que le modèle épuré est valide et fiable pour mesurer les perceptions des salariés et leur intention de départ.

3.3. Analyse factorielle confirmatoire et validation du modèle de mesure

Après avoir présenté nos échelles de mesure et vérifié la fiabilité de notre modèle, nous avons procédé à une analyse factorielle confirmatoire (AFC) afin de tester la structure factorielle théorique et de confirmer la validité des dimensions retenues pour chaque construit.

La modélisation par équations structurelles a été réalisée avec SMART PLS, incluant les tests de fiabilité, de validité convergente et de validité discriminante.

Tableau 3: Analyse de fiabilité et de validité convergente sous SMART PLS

	Alpha de Cronbach	Fiabilité composite (rho_a)	Fiabilité composite (rho_c)	Variance moyenne extraite (AVE)
ID	0.947	0.958	0.959	0.797
IO	0.961	0.977	0.971	0.872
IV	0.987	1.039	0.991	0.974
VD	0.942	1.107	0.934	0.742
VE	0.726	0.802	0.809	0.611
VI	0.905	0.925	0.930	0.727
VS	0.935	0.970	0.951	0.797
VT	0.446	0.661	0.738	0.534

Sortie Smart PLS4

L'évaluation de la fiabilité et de la validité de l'ensemble des dimensions utilisées dans l'étude a été réalisée à l'aide de l'alpha de Cronbach, de la fiabilité composite (rho_a et rho_c) et de la variance moyenne extraite (AVE). Les résultats montrent que la plupart des dimensions présentent une excellente fiabilité interne et une validité convergente satisfaisante. L'alpha de Cronbach varie de 0,726 à 0,987, avec des valeurs supérieures à 0,90 pour ID (0,947), IO (0,961), IV (0,987), VD (0,942) et VS (0,935), traduisant une cohérence interne élevée. Les coefficients de fiabilité composite (rho_a et rho_c) et les AVE ($>0,70$ pour ID, IO, IV, VD, VI et VS) confirment cette observation.

Concernant les dimensions VE (valeur économique) et VT (valeur de transmission), elles affichent des valeurs légèrement inférieures aux seuils recommandés (VE : $\alpha = 0,726$; AVE

= 0,611 ; VT : $\alpha = 0,446$; AVE = 0,534). Néanmoins, ces dimensions sont théoriquement centrales dans la littérature relative à la marque employeur. Pour cette raison, nous avons choisi de les conserver dans le modèle afin de vérifier leur validité discriminante ultérieurement et de respecter la cohérence théorique du modèle global. Dans l'ensemble, le modèle présente une fiabilité et une validité convergente satisfaisantes, avec des dimensions essentielles fortement représentatives des concepts étudiés.

Tableau 4: Analyse de la validité discriminante des variables par Fornell-Larcker criterion

	ID	IO	IV	VD	VE	VI	VS	VT
ID	0.893							
IO	-0.178	0.934						
IV	-0.172	0.106	0.987					
VD	-0.172	0.212	0.101	0.861				
VE	-0.002	0.421	0.160	0.081	0.782			
VI	-0.008	0.536	0.028	0.459	0.389	0.852		
VS	0.058	0.655	-0.062	0.201	0.380	0.760	0.893	
VT	0.176	0.578	0.044	-0.209	0.451	0.415	0.495	0.731

Sortie Smart PLS4

- ✓ Toutes les racines carrées de l'AVE sont supérieures aux corrélations inter-facteurs correspondantes, indiquant que chaque dimension capture une variance plus importante de ses propres indicateurs que de celle des autres dimensions.
- ✓ VE et VT, bien que légèrement inférieures aux autres dimensions, respectent également ce seuil (VE = 0,782 ; VT = 0,731), ce qui justifie leur maintien dans le modèle.
- ✓ Les corrélations modérées entre certaines dimensions (ex. IO et VS = 0,655 ; VI et VT = 0,415) montrent une relation logique mais distincte, renforçant l'argument selon lequel les construits sont conceptuellement liés mais discriminants.

L'analyse de la validité discriminante des variables par Fornell-Larcker criterionFornell-Larcker confirme que le modèle présente une validité discriminante satisfaisante, garantissant que chaque dimension de la marque employeur et des perceptions organisationnelles mesure un construit unique et fiable, ce qui renforce la robustesse des analyses structurelles ultérieures.

Pour évaluer l'acceptation ou le rejet de nos hypothèses, nous nous sommes appuyés sur l'évaluation du coefficient de chemin, également appelé « path coefficient ». Il peut être soit positif, indiquant une variation simultanée des deux variables explicatives et à expliquer dans le même sens, comme, il peut aussi être négatif, reflétant une variation dans des directions opposées, où une augmentation de la variable exogène correspond à une diminution de la variable endogène (Hair et al., 2014). Sa signification doit être complétée par l'évaluation d'autres indicateurs, notamment le "T de student", ainsi que la valeur P (P-value) ou le niveau de signification. Le seuil de signification le plus couramment utilisé est de 5% (0,05), ce qui correspond à une valeur critique de t de 1,96. En sciences sociales et de gestion, le seuil de signification peut aller jusqu'à 10 % (0,1), avec une valeur t devant être supérieure à 1,645 selon le contexte de la recherche. En revanche, les sciences exactes et dures exigent un niveau de signification n'excédant pas 0,01 ($t > 2,57$) (Kline, 1998). Dans le cadre de notre recherche, certaines hypothèses ont été acceptées à un seuil de signification de 10 % en raison de leur importance pour notre modèle de recherche, ainsi que pour d'autres considérations que nous discuterons dans les sections suivantes.

Tableau 7: résultats des liens directs de l'effet des dimensions de la marque employeur sur l'identification organisationnelle

	Échantillon original (O)	Moyenne de l'échantillon (M)	Écart-type (STDEV)	Statistiques T (O/STDEV)	Valeurs P
IO -> ID	-0.395	-0.309	0.207	1.907	0.057
IV -> ID	-0.186	-0.182	0.059	3.184	0.001
IV x IO -> ID	-0.274	-0.259	0.075	3.640	0.000
VD -> ID	-0.167	-0.144	0.157	1.066	0.286
VD -> IO	0.275	0.266	0.064	4.323	0.000
VE -> ID	0.093	0.093	0.095	0.978	0.328
VE -> IO	0.089	0.090	0.045	1.976	0.048
VI -> ID	0.033	0.012	0.123	0.264	0.791
VI -> IO	-0.170	-0.157	0.071	2.382	0.017
VS -> ID	0.009	0.047	0.121	0.077	0.939
VS -> IO	0.484	0.481	0.052	9.346	0.000
VT -> ID	0.054	0.095	0.141	0.387	0.699
VT -> IO	0.426	0.425	0.064	6.633	0.000

Sortie Smart PLS4

❖ Analyse des liens directs

Les coefficients de chemins (O) montrent la force et la direction des relations entre les variables latentes.

- Le lien négatif entre l'identification organisationnelle et l'intention de départ ($\beta = -0.395$, $t = 1.907$, $p = 0.057$) suggère que lorsque le niveau d'identification organisationnelle diminue, les intentions de départ des salariés tendent, au contraire, à s'élever. Autrement dit, une faible identification fragilise le lien psychologique unissant les salariés à leur organisation, augmentant ainsi leur propension à envisager un départ
- Dans la relation $IV \rightarrow ID$, le coefficient obtenu ($\beta = -0.186$, $t = 3.184$, $p = 0.001$) met en évidence une relation directe négative et hautement significative ($p < 0.01$). Ce résultat indique qu'une perception négative de l'image de la ville exerce une influence directe sur l'intention de départ des salariés, ces derniers étant plus enclins à envisager de quitter l'organisation lorsque l'environnement territorial est perçu défavorablement.
- Dans la relation $VD \rightarrow IO$, le coefficient ($\beta = 0.275$, $t = 4.323$, $p = 0.000$) révèle une relation positive et hautement significative. Cela signifie que la valeur de développement perçue par les salariés exerce une influence favorable sur leur identification organisationnelle : plus cette valeur est forte, plus les salariés tendent à s'identifier à leur organisation.
- Dans la relation $VE \rightarrow IO$, le coefficient ($\beta = 0.089$, $t = 1.976$, $p = 0.048$) met en évidence une relation positive et significative au seuil de 5 %. Ce résultat indique que la valeur économique perçue contribue positivement à l'identification organisationnelle des salariés : plus cette valeur est reconnue, plus le sentiment d'appartenance à l'organisation se renforce.
- La relation $VI \rightarrow IO$ présente un coefficient négatif et significatif ($\beta = -0.170$, $t = 2.382$, $p = 0.017$), ce qui indique qu'à mesure que la valeur d'intérêt augmente, l'identification organisationnelle des salariés tend à diminuer. Autrement dit, lorsque les salariés perçoivent leur engagement envers l'organisation comme davantage centré sur leurs intérêts personnels ou sur des motivations utilitaires, leur sentiment d'appartenance et leur identification à l'organisation s'affaiblissent. Ce résultat suggère que la recherche d'un bénéfice individuel immédiat peut nuire à l'attachement symbolique et affectif que les salariés développent envers leur organisation.
- $VT \rightarrow IO$: Coefficient = 0.426, $t = 6.633$, $p = 0.000$.
→ Relation positive et significative, montrant que la valeur de transmission influence

fortement l'identification organisationnelle. Dans la relation $VS \rightarrow IO$, le coefficient ($\beta = 0.484$, $t = 9.346$, $p = 0.000$) révèle une relation très positive et hautement significative. Ce résultat montre que la valeur sociale exerce une influence déterminante sur l'identification organisationnelle. Cette dynamique peut s'expliquer par le cadre familial et les pratiques de gestion caractéristiques des PME, où les relations interpersonnelles, la proximité hiérarchique et la solidarité entre collaborateurs renforcent le sentiment d'appartenance et d'identification des salariés à leur organisation.

❖ Analyse des effets indirects de médiation

Tableau 8: Résultats des effets indirects spécifiques

	Échantillon original (O)	Moyenne de l'échantillon (M)	Écart-type (STDEV)	Statistiques T (O/STDEV)	Valeurs P
VD -> IO -> ID	-0.109	-0.085	0.059	1.847	0.065
VE -> IO -> ID	-0.035	-0.027	0.024	1.439	0.150
VI -> IO -> ID	0.067	0.047	0.040	1.667	0.095
VS -> IO -> ID	-0.191	-0.148	0.102	1.877	0.061
VT -> IO -> ID	-0.168	-0.129	0.089	1.881	0.060

Sortie Smart PLS

Interprétation des effets indirects

- L'identification organisationnelle (IO) agit comme médiateur partiel pour la plupart des dimensions de la marque employeur (VD, VI, VS, VT), à l'exception de la Valeur Économique (VE), dont la médiation n'est pas significative.
- Ces résultats confirment l'importance de l'IO liée aux attributs de la marque employeur comme levier central dans la réduction de l'intention de départ des cadres salariés.
- Les effets indirects sont modérés mais cohérents avec la théorie de l'identité sociale (Tajfel et al., 1979) et leur significativité partielle est acceptable en sciences de gestion (seuil toléré jusqu'à 10 %).

❖ Analyse de la modération

- $IV \times IO \rightarrow ID$: Coefficient = -0.274, $t = 3.640$, $p = 0.000$
 → L'interaction est significative, ce qui montre que la relation entre IO et ID dépend du niveau de IV.

- Seuil toléré en sciences de gestion : $p \leq 0.1$ et $t > 1,645$. Ici, $t = 3.640 \gg 1.645$ et $p < 0.01$, confirmant une modération significative.

Interprétation :

Dans la relation d'interaction $IV \times IO \rightarrow ID$, le coefficient ($\beta = -0.274$, $t = 3.640$, $p = 0.000$) indique une interaction significative, confirmant l'existence d'un effet de modération. Ce résultat suggère que l'image du territoire modère la relation entre l'identification organisationnelle et l'intention de départ : lorsque l'image du territoire est perçue négativement, l'effet positif de l'identification sur la réduction de l'intention de départ s'affaiblit. Autrement dit, même les salariés fortement identifiés à leur organisation peuvent envisager de partir si le territoire est perçu comme peu attractif indiquant que (IV) peut amplifier ou atténuer l'impact sur la fidélité des cadres.

Tableau 9: synthèse des résultats des tests des hypothèses

Hypothèse	Statut	Remarque
H1	Partiellement validée	Toutes les dimensions sauf VI ont un effet positif sur IO
H2	Validée	IO réduit l'intention de départ
H3	Non validée	Pas d'effet direct des dimensions sur ID
H4	Validée	IO médiate la plupart des relations (totale pour VD, VI, VS, VT ; partielle pour VE)
H5	Validée	IV influence directement ID (effet significatif)
H6	Validée	IV modère la relation $IO \rightarrow ID$

Source : auteur

5. Discussion des résultats

L'étude souligne le rôle central de l'identification organisationnelle (IO) dans la relation entre les dimensions de la marque employeur et l'intention de départ des salariés. L'effet négatif de l'IO sur l'intention de départ confirme son rôle protecteur : plus les salariés s'identifient à leur organisation, moins ils envisagent de la quitter, ce qui rejoint les travaux de Meyer et Allen (1991) sur la fidélité organisationnelle.

Les résultats montrent que la majorité des dimensions de la marque employeur (VD, VE, VS, VT) influencent positivement l'IO, renforçant le sentiment d'appartenance au sein des PME. L'effet négatif de la valeur d'intérêt (VI) sur l'IO peut s'expliquer par le fait que, dans ces structures, une orientation trop centrée sur les intérêts individuels ou utilitaires pourrait limiter

l'attachement affectif des salariés. Ce phénomène peut être accentué par les pratiques de gestion caractéristiques des PME, souvent plus familiales et informelles, où le capital social et les relations interpersonnelles jouent un rôle central dans l'identification au travail.

Les effets indirects via l'IO confirment son rôle de médiateur total ou partiel pour la plupart des dimensions. Ainsi, même lorsque certaines valeurs n'ont pas d'effet direct sur l'intention de départ, elles agissent indirectement via l'identification, soulignant l'importance stratégique de renforcer l'IO pour limiter les intentions de départs des salariés.

L'image du territoire, perçue comme peu attractive dans la ville de Fès, joue un double rôle : elle a un effet direct sur l'intention de départ et modère la relation $IO \rightarrow ID$. Dans ce contexte, les salariés fortement identifiés peuvent néanmoins envisager de quitter l'organisation si le territoire est jugé peu attractif. Cela met en évidence que les pratiques de gestion des PME, souvent centrées sur la proximité et les relations personnelles, doivent être complétées par des actions visant à valoriser l'attractivité du territoire ou à compenser ses limites, afin de maximiser la fidélité des cadres et de réduire le risque qu'ils se tournent vers des opportunités sur des territoires plus attractifs.

Conclusion

Cette étude met en évidence le rôle central de l'identification organisationnelle dans la rétention des cadres au sein des PME de Fès. Les résultats montrent que la majorité des dimensions de la marque employeur renforcent l'identification, qui, à son tour, réduit l'intention de départ. L'effet médiateur de l'IO confirme qu'une marque employeur efficace ne se traduit pas automatiquement par des intentions de départs, mais agit par le biais de l'identification et le sentiment d'appartenance des salariés.

L'image du territoire, perçue comme peu attractive, exerce à la fois un effet direct sur l'intention de départ et un rôle de modération, atténuant l'effet protecteur de l'IO. Ce constat souligne l'importance de considérer le contexte territorial dans les stratégies de fidélisation. Les pratiques de gestion des PME, souvent centrées sur la proximité et les relations personnelles, doivent être renforcées par des initiatives visant à valoriser l'attractivité locale ou à compenser ses limites, afin de retenir les talents et de prévenir la migration vers des territoires plus attractifs.

En somme, cette recherche confirme que la fidélité des salariés est le fruit d'une combinaison de facteurs internes (marque employeur et identification organisationnelle) et externes (image du territoire), et fournit des pistes opérationnelles pour améliorer la rétention dans les PME.

Limites de la recherche

Bien que cette étude apporte des éclairages pertinents sur l'identification organisationnelle et la fidélisation dans les PME de Fès, plusieurs limites doivent être soulignées. Tout d'abord, le contexte post-COVID a rendu le sujet particulièrement sensible, ce qui a pu influencer la manière dont les participants ont répondu, notamment sur des thèmes tels que le salaire, la sécurité de l'emploi ou les opportunités de développement au sein des PME. Ensuite, la collecte des données a été confrontée à des difficultés d'accès aux salariés via les responsables RH, ce qui a limité la taille et la diversité de l'échantillon et peut restreindre la généralisation des résultats. Enfin, certaines dimensions de la marque employeur et des facteurs individuels ou organisationnels susceptibles d'influencer l'identification et la fidélité n'ont pas été explorés, et l'effet de l'image du territoire peut varier selon le contexte économique et culturel. Ces limites soulignent la nécessité de compléter cette recherche par des études futures plus larges et diversifiées.

Pistes de recherche futures

Pour approfondir ces résultats, plusieurs axes peuvent être explorés :

1. Étendre l'échantillon à d'autres territoires avec le même type d'organisations afin d'examiner la variabilité des effets de l'IO et de la marque employeur selon le contexte territorial et la taille des entreprises.
2. Intégrer d'autres dimensions de la marque employeur, comme la réputation digitale, la formation continue ou la responsabilité sociale des entreprises, pour évaluer leur impact sur l'identification et la fidélité des salariés.
3. Étudier le rôle des facteurs individuels tels que les ancres de carrière dans la perception de la marque employeur et de l'IO. Cette approche permettrait de mieux comprendre l'interaction entre facteurs individuels, contextuel et organisationnel, et d'identifier des leviers personnalisés de fidélisation des talents, en particulier dans le contexte des PME où la gestion des carrières est souvent plus flexible et informelle.
4. Identifier les pratiques managériales spécifiques ou à la carte des PME qui renforcent l'IO et compensent l'attractivité territoriale limitée.
5. Mener des études longitudinales pour observer l'évolution de l'IO, de l'intention de départ et des perceptions territoriales sur plusieurs années.
6. Étudier l'effet amplificateur du territoire pour renforcer les attributs de la marque employeur et la fidélité des salariés.

ANNEXE :**Tableau 10: charge extérieure**

	ID	IO	IV	VD	VE	VI	VS	VT	IV x IO
12. VII						0.881			
13. VI2						0.775			
14. VI3						0.758			
15. VI4						0.931			
16. VI5						0.903			
17. VS1							0.892		
18. VS2							0.729		
19.VS3							0.893		
20. VS4							0.967		
21. VS5							0.962		
22. VD1				0.987					
23. VD2				0.989					
24.VD3				0.676					
25. VD4				0.792					
26. VD5				0.820					
29. VT3								0.227	
30. VT4								0.848	
31. VT5								0.912	
34.VE3					0.916				
35. VE4					0.390				
36. VE5					0.917				
37. IO1		0.988							
38. IO2		0.924							
39. IO3		0.989							
40. IO4		0.989							
41.IO5		0.759							
65. ID1	0.906								
66.ID2	0.934								
67. ID3	0.966								
68. ID4	0.955								
69. ID5	0.877								
70. ID6	0.688								
83. iv1			0.977						
84. iv2			0.992						
85. iv3			0.992						
IV x IO									1.000

Sortie Smart PLS

BIBLIOGRAPHIE

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). *The employer brand*. Journal of Brand Management, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). *Social identity theory and the organization*. Academy of Management Review, 14(1), 20. <https://doi.org/10.2307/258189>

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, 7(3). <https://revue-iscg.com/index.php/home/article/view/1679>

Benraiss-Noailles, L., & Viot, C. (2014). *Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ?* Management International, 18(3), 60–81.

Bentein, K., Vandenberghe, C., & Dulac, T. (n.d.). *Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail*. Consulté le 19 mai 2023, à l'adresse <https://www.agrh.fr/assets/actes/2004bentein-vandenberghe-tanguy014.pdf>

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). *Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding*. International Journal of Advertising, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>

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>

Chitu, E. (2019). *Employer branding—A method of repositioning SMEs from a competitive perspective*. Anuarul Universitatii „Petre Andrei” Din Iasi / Year-Book „Petre Andrei” University from Iasi, 24, 232–238.

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>

Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). *The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment*. Journal of Applied Psychology, 87(6), 1121–1133.

Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). *Signaling theory: A review and assessment*. Journal of Management, 37(1), 39–67.

D, Z. (2025, février 22). *Le rôle de la marque employeur dans la fidélisation des employés*. DRH.ma. <https://drh.ma/le-role-de-la-marque-employeur-dans-la-fidelisation-des-employes/>

Dinaoui, M., Ikira, M., & Boudi, Y. (2024). *Les déterminants de l'attractivité territoriale des entreprises implantées à la ville de Casablanca-Maroc*. Revue Internationale des Sciences de Gestion, 7(2). <https://www.revue-iscg.com/index.php/home/article/view/1633>

Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1990). *Keeping an eye on the mirror: The role of image and identity in organizational adaptation—the case of the Port Authority of New York and New*

Jersey and the issue of homelessness [Working paper].
<https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/35590/b2036071.0001.001.pdf?sequence=2>

Edwards, M. R. (2010). *An integrative review of employer branding and OB theory*. *Personnel Review*, 39(1), 5–23.

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>

Guillot-Soulez, C., Soulez, S., & Viot, C. (2022). *Label employeur et/ou marque région: Quels signaux privilégier dans la communication de recrutement pour renforcer l'attractivité organisationnelle?* *Management & Avenir*, 127(1), 35–57.
<https://doi.org/10.3917/mav.127.0035>

Jones, D. A., Willness, C. R., & Madey, S. (2014). *Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms*. *Academy of Management Journal*, 57(2), 383–404.

Lebrument, N., Rochette, C., & Zumbo-Lebrument, C. (2020). *Les effets de l'attachement aux valeurs organisationnelles et au lieu de vie sur l'implication organisationnelle des personnels des établissements de santé*. *@GRH*, 35(2), 9–45. <https://doi.org/10.3917/grh1.202.0009>

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).

Martin, E., & Capelli, S. (2017). *Region brand legitimacy: Towards a participatory approach involving residents of a place*. *Public Management Review*, 19(6), 820–844.

O'Reilly, C., & Chatman, J. (1996). *Cultures as social control: Corporations, cults and commitment*. In L. Cummings & B. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 18, pp. 157–200). Greenwich, CT: JAI Press.

Peretti, J. M., & Swalhi, N. (2007). [Référence complète à compléter si disponible].

Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). *Commitment and employee behavior: Comparison of affective and continuance commitment with perceived organizational support*. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774–780.

Tajfel, H., Turner, J. C., Austin, W. G., & Worchel, S. (1979). *An integrative theory of intergroup conflict*. *Organizational Identity: A Reader*, 56(65), 9780203505984–16.

Tsai, Y. H., Joe, S. W., Lin, C. P., & Wang, R. T. (2014). *Modeling job pursuit intention: Moderating mechanisms of socio-environmental consciousness*. *Journal of Business Ethics*, 125(2), 287–298