

La marque employeur et l'attraction des compétences : une exploration qualitative approfondie dans le secteur des centres d'appel au Maroc

Employer Branding and Talent Attraction: An In-Depth Qualitative Exploration in Morocco's Call Center Sector

Sana ZENNATI

Docteure en Sciences de Gestion
Maroc

Date de soumission : 09/05/2026

Date d'acceptation : 21/07/2026

Pour citer cet article :

ZENNATI S. (2026) «La marque employeur et l'attraction des compétences : une exploration qualitative approfondie dans le secteur des centres d'appel au Maroc», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 3 » pp : 739 - 764

Résumé

Dans un contexte de guerre des talents et de transparence organisationnelle croissante, la marque employeur s'impose comme un levier stratégique pour attirer des compétences rares, mais ses mécanismes intermédiaires restent peu explorés. Cette étude qualitative exploratoire, fondée sur un raisonnement abductif, examine comment la marque employeur, la satisfaction des candidats et le marché du travail interagissent pour produire l'attraction des compétences dans le secteur des centres d'appel marocain. Treize entretiens semi-directifs ont été menés auprès de salariés récemment intégrés au centre d'appel Concentrix d'Agadir, jusqu'à saturation thématique, puis traités par une analyse thématique assistée par NVivo 11 (analyse intra-carte et inter-carte). Les résultats font émerger trois thèmes : la marque employeur (réputation, culture, rémunération, communication), la satisfaction des candidats (clarté, expérience du processus, feedback, correspondance des attentes) et l'attraction des compétences (compatibilité des valeurs, développement, proposition de valeur, engagement), ainsi qu'un facteur contextuel transversal, l'état du marché du travail. L'analyse suggère que la satisfaction fonctionne comme un mécanisme intermédiaire renforçant l'effet de la marque employeur, et que le marché module cette dynamique. Ces propositions interprétatives appellent une validation quantitative ultérieure par équations structurelles (PLS-SEM).

Mots-clés : marque employeur ; attraction des compétences ; satisfaction des candidats ; analyse thématique ; étude qualitative ; centres d'appel ; marché du travail ; Maroc.

Abstract

Amid an intensifying war for talent and rising expectations of organizational transparency, employer branding stands out as a strategic lever for attracting scarce competencies, yet the intermediary mechanisms of this influence remain underexplored. This exploratory qualitative study, grounded in abductive reasoning, examines how employer branding, candidate satisfaction and labor market conditions interact to produce talent attraction in Morocco's call center sector. Thirteen semi-structured interviews were conducted with recently hired employees of the Concentrix call center in Agadir, until thematic saturation was reached, and analyzed through NVivo 11-assisted thematic analysis combining within-case and cross-case analysis. Findings reveal three themes, employer branding (reputation, culture, compensation, communication), candidate satisfaction (clarity of information, recruitment process experience, feedback, match with expectations) and talent attraction (value compatibility, development opportunities, value proposition, engagement), along with a transversal contextual dimension, labor market conditions. The analysis suggests that candidate satisfaction functions as an intermediary mechanism reinforcing the effect of employer branding on attraction, and that labor market conditions shape this dynamic. These interpretive propositions call for subsequent quantitative validation through structural equation modeling (PLS-SEM).

Keywords: employer branding; talent attraction; candidate satisfaction; thematic analysis; qualitative study; call centers; labor market; Morocco.

1. Introduction

La mondialisation des marchés, l'accélération de la transformation numérique et l'intensification de ce que Michaels, Handfield-Jones et Axelrod (2001) ont qualifié de « guerre des talents » placent désormais la gestion des ressources humaines au cœur de la compétitivité organisationnelle. Les entreprises ne se contentent plus de rechercher des compétences ; elles doivent les attirer, les convaincre et les fidéliser dans un environnement où ces compétences constituent un avantage compétitif durable et difficilement imitable (Barney, 1991 ; Wright, Dunford et Snell, 2001). Si la transformation numérique constitue une toile de fond structurelle qui redéfinit les canaux de diffusion de l'information employeur (réseaux sociaux, plateformes d'avis, sites carrière), elle n'est pas mobilisée ici comme une dimension théorique autonome et indépendante : son influence est appréhendée empiriquement à travers la sous-dimension « communication » de la marque employeur, telle qu'elle émerge de l'analyse thématique (section 4.1).

Dans ce cadre, la marque employeur s'est progressivement imposée comme un concept central de la littérature en gestion des ressources humaines, définie comme l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques associés à l'emploi et identifiés à l'entreprise employeuse (Ambler et Barrow, 1996). Backhaus et Tikoo (2004) en distinguent deux dimensions complémentaires : une dimension externe, orientée vers l'attraction de candidats potentiels, et une dimension interne, orientée vers l'engagement et la fidélisation des salariés en poste. Cette double orientation invite à considérer la marque employeur non comme une simple opération de communication ponctuelle, mais comme un construit relationnel et expérientiel, dont la force réside dans la cohérence entre la promesse formulée et l'expérience effectivement vécue par les parties prenantes (Lievens et Slaughter, 2016).

Si l'effet direct de la marque employeur sur l'attractivité organisationnelle a fait l'objet de nombreux travaux, notamment à travers les cadres théoriques de l'attractivité organisationnelle (Turban et Greening, 1997) et de l'attractivité symbolique et instrumentale (Lievens et Highhouse, 2003), le rôle des mécanismes intermédiaires qui traversent cette relation demeure relativement peu exploré. Deux de ces mécanismes apparaissent particulièrement pertinents au regard de la littérature récente. Le premier est la satisfaction des candidats tout au long du processus de recrutement, dont Moroko et Uncles (2008) ainsi qu'Edwards (2010) soulignent le rôle potentiellement médiateur, sans toutefois en avoir pleinement exploré les mécanismes constitutifs dans des contextes empiriques précis. Le second, plus structurel, concerne l'état du marché du travail, dont les théories économiques classiques de la recherche d'emploi (Rees,

1973) et du marché segmenté (Doeringer et Piore, 1971) suggèrent qu'il pourrait moduler la force avec laquelle les signaux de marque employeur influencent réellement la décision des candidats.

Le secteur des centres d'appel offre à cet égard un terrain d'observation particulièrement pertinent pour explorer ces mécanismes, en raison d'une rotation de personnel structurellement élevée et d'une concurrence accrue entre employeurs pour l'accès aux mêmes profils de candidats (Azzouzi, 2020). Ce secteur, qui occupe une place économique importante dans certaines régions du Maroc, demeure pourtant peu étudié dans la littérature internationale sur la marque employeur, largement dominée par des terrains nord-américains et européens.

Cette recherche se propose ainsi d'explorer, à travers une démarche qualitative approfondie, la question suivante : comment la marque employeur est-elle perçue et vécue par les nouveaux collaborateurs d'un centre d'appel marocain, et par quels mécanismes intermédiaires, expérientiels et contextuels, contribue-t-elle à leur attraction vers l'entreprise ? L'étude s'appuie sur le cas du centre d'appel Concentrix à Agadir, qui constitue un cas révélateur des dynamiques d'attractivité à l'œuvre dans ce secteur au Maroc.

L'apport de cet article est triple. Sur le plan théorique, il propose une lecture intégrée de la marque employeur, combinant les approches communicationnelle (théorie du signal), perceptuelle (attractivité organisationnelle) et relationnelle (cohérence promesse-expérience), tout en y intégrant une dimension contextuelle rarement mobilisée dans ce champ. Sur le plan méthodologique, il illustre l'apport d'une analyse thématique assistée par logiciel, combinant analyse intra-carte et inter-carte, pour modéliser empiriquement des relations complexes et circulaires entre concepts. Sur le plan empirique, il fournit des données originales sur un terrain marocain peu documenté, contribuant à diversifier les ancrages géographiques de la recherche sur la marque employeur.

L'article est structuré comme suit. La section 2 présente le cadre conceptuel mobilisé, en articulant les théories de l'attractivité organisationnelle, du signal et de la marque employeur. La section 3 détaille la démarche méthodologique qualitative adoptée. La section 4 expose les résultats issus de l'analyse thématique, thème par thème, avant d'aborder la dimension modératrice du marché du travail. La section 5 discute ces résultats à la lumière de la littérature mobilisée, avant que la section 6 ne conclue en soulignant les apports théoriques et managériaux, les limites et les perspectives de la recherche.

2. Cadre conceptuel

2.1. La marque employeur : genèse, dimensions et promesse

Le concept de marque employeur, introduit par Ambler et Barrow (1996), transpose au domaine des ressources humaines les principes du marketing de marque, en considérant l'emploi comme un produit à promouvoir auprès d'une cible de candidats potentiels. Schein (2010) souligne que cette marque s'enracine dans la culture organisationnelle, comprise comme un système de valeurs, de normes et de pratiques partagées qui façonne l'identité perçue de l'entreprise, aussi bien en interne qu'en externe.

Backhaus et Tikoo (2004) précisent que la marque employeur opère sur deux registres distincts mais interdépendants : l'attractivité externe de l'employeur, qui agit sur la décision de candidature, et l'engagement organisationnel interne, qui agit sur la rétention des salariés en poste. Cette dualité invite à considérer la marque employeur comme un dispositif intégré, qui ne se limite pas à une opération de communication, mais qui engage l'organisation dans la durée. La promesse employeur qui en résulte constitue, selon Edwards (2010), bien plus qu'un simple slogan marketing : elle représente un engagement stratégique, visible et vérifiable, qui structure la relation entre l'entreprise et ses parties prenantes. Lorsqu'elle est authentique, différenciante et vécue, elle devient un outil de valorisation, de fidélisation et de compétitivité, tandis qu'une promesse non tenue produit l'effet inverse, en générant désillusion et défiance.

2.2. L'attractivité organisationnelle : approches perceptuelle, symbolique et instrumentale

La théorie de l'attractivité organisationnelle (Turban et Greening, 1997) constitue un cadre théorique central pour comprendre l'attraction des compétences. Cette approche s'inscrit dans une logique perceptuelle, selon laquelle les individus ne choisissent pas une organisation uniquement sur la base d'éléments objectifs, mais aussi, et surtout, en fonction d'attributs subjectifs perçus à travers différents canaux de communication, tels que la réputation globale de l'entreprise, son engagement éthique ou la qualité perçue de ses pratiques managériales.

Cette approche est enrichie par le modèle de l'attractivité symbolique et instrumentale proposé par Lievens et Highhouse (2003), qui distingue deux types d'attributs influençant l'image employeur : d'une part, les attributs instrumentaux, liés à des aspects concrets et utilitaires tels que le salaire, la sécurité de l'emploi ou les conditions de travail ; d'autre part, les attributs symboliques, qui reflètent des valeurs intangibles permettant aux individus de se projeter dans l'entreprise sur un plan identitaire, tels que le prestige, l'innovation ou la convivialité. Ce modèle

souligne que les candidats ne recherchent pas uniquement des avantages matériels, mais également une affinité symbolique avec l'organisation, en termes de valeurs, de mission et de culture, ce qui rejoint la figure du candidat conçu comme un véritable « consommateur de carrières » (Minchington, 2005), sélectionnant son futur employeur en fonction de l'image perçue et des expériences partagées par d'autres.

2.3. La théorie du signal appliquée au recrutement

La théorie du signal (Signaling Theory), introduite par Spence (1973) dans le champ de l'économie de l'information, postule que dans une situation d'asymétrie d'information, les agents disposant d'un avantage informationnel doivent émettre des signaux crédibles pour orienter les perceptions des autres agents. Appliquée au recrutement, cette théorie suggère que les entreprises, conscientes que leurs caractéristiques réelles, culture interne, pratiques managériales, climat social, ne sont pas directement observables par les candidats externes, doivent recourir à des signaux visibles pour réduire cette incertitude : certifications employeur, témoignages de collaborateurs, présence sur les plateformes numériques ou labels de diversité. Collins et Stevens (2002) montrent que les activités de communication amont, notamment la publicité institutionnelle et la gestion proactive de la réputation, influencent fortement l'intention de candidature, même avant que les individus ne soient confrontés à une offre d'emploi précise. Un signal n'est toutefois efficace que s'il est coûteux à imiter pour les entreprises qui ne possèdent pas réellement les qualités qu'elles prétendent avoir : un parcours de développement personnalisé ou un engagement managérial réel sont, par nature, plus difficiles à simuler qu'une simple promesse formulée dans une offre d'emploi.

2.4. Satisfaction des candidats et logique de médiation

L'articulation entre marque employeur et attraction des compétences ne saurait toutefois se réduire à une relation linéaire et directe. Moroko et Uncles (2008) ainsi qu'Edwards (2010) suggèrent l'existence d'effets indirects, médiés par l'expérience vécue par le candidat au cours du processus de recrutement. Cette satisfaction des candidats, conçue comme un état psychologique résultant de l'écart entre attentes initiales et expérience vécue, rejoint la logique du modèle de médiation proposé par Baron et Kenny (1986), selon lequel certaines relations entre variables ne peuvent être pleinement comprises qu'en intégrant les mécanismes intermédiaires qui les sous-tendent.

2.5. Le rôle contextuel du marché du travail

Au-delà des mécanismes psychologiques et communicationnels, certains travaux invitent à considérer le contexte structurel dans lequel se déploie la décision des candidats. La théorie du marché du travail segmenté (Doeringer et Piore, 1971) montre que les opportunités professionnelles sont distribuées de manière inégale selon les conjonctures, créant des zones de sécurité d'emploi et des zones de précarité. La théorie de la recherche d'emploi (Rees, 1973) souligne, quant à elle, que la disponibilité des postes influence directement la sélectivité des candidats : dans un marché restreint, le coût d'opportunité de refuser une offre devient élevé, ce qui réduit le poids des considérations de marque employeur dans la décision finale. Rynes, Bretz et Gerhart (1991) confirment que l'attractivité d'une organisation est conditionnée non seulement par ses caractéristiques intrinsèques, mais aussi par les alternatives disponibles sur le marché, tandis que Highhouse, Thornbury et Little (2007) montrent que la réputation devient d'autant plus déterminante que le marché offre de nombreuses possibilités aux candidats.

C'est cette articulation entre marque employeur, satisfaction des candidats, attraction des compétences et contexte de marché du travail que la présente étude qualitative se propose d'explorer empiriquement, avant toute tentative de modélisation confirmatoire.

2.6. Discussion critique du cadre théorique et positionnement

Le choix de mobiliser la théorie du signal (Spence, 1973) plutôt que la théorie des ressources (Resource-Based View, Barney, 1991) comme cadre dominant se justifie par la nature du phénomène étudié : la RBV explique pourquoi les compétences humaines constituent un avantage compétitif pour l'organisation qui les détient, mais elle n'éclaire pas le mécanisme par lequel un candidat, en situation d'asymétrie d'information, interprète les signaux émis par l'employeur avant même d'intégrer l'organisation. La théorie du signal est ainsi mobilisée en amont du processus, du côté de la formation des perceptions précédant la candidature, tandis que la RBV se situerait davantage en aval, du côté de la valorisation des compétences une fois acquises ; les deux perspectives sont donc complémentaires plutôt que concurrentes, et un rapprochement plus explicite entre elles constituerait une piste de recherche future.

De même, le modèle du Person-Organization Fit (P-O Fit), qui postule que l'attraction repose sur la congruence perçue entre les valeurs du candidat et celles de l'organisation, n'a pas été retenu comme cadre structurant à part entière, bien que la dimension de « compatibilité des valeurs » identifiée dans les résultats (section 4.3) s'en rapproche fortement. Ce choix tient à la posture exploratoire et abductive de l'étude, qui visait à laisser émerger les catégories du terrain

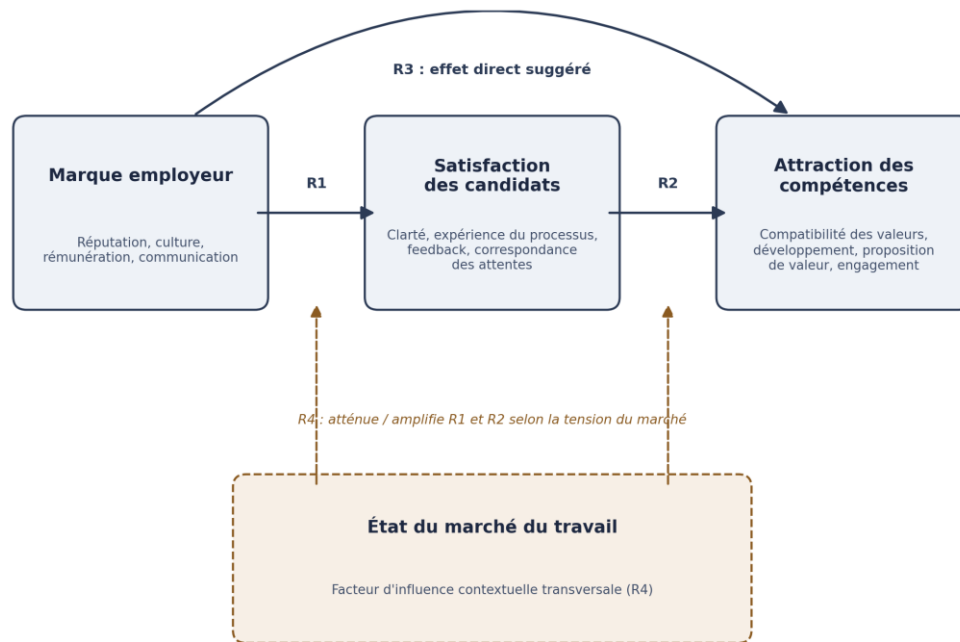
plutôt qu'à tester a priori un modèle de congruence formalisé. Le rapprochement entre les résultats obtenus et le P-O Fit est néanmoins discuté en section 5.

Plus largement, les cadres mobilisés, attractivité organisationnelle, théorie du signal, marque employeur, partagent une limite commune : ils restent pour l'essentiel statiques et peinent à rendre compte du caractère dynamique et réversible de l'attraction, telle qu'elle se construit et se reconfigure au fil des interactions entre le candidat et l'organisation. Ils tendent également à sous-estimer le poids des conditions structurelles du marché du travail, ce qui justifie leur articulation, dans cette étude, avec les théories économiques du marché du travail segmenté et de la recherche d'emploi (section 2.5).

2.7. Modèle conceptuel de la recherche

Sur la base des cadres théoriques mobilisés et de la question de recherche, cette étude propose le modèle conceptuel exploratoire représenté en Figure 1. Ce modèle postule que la marque employeur, perçue à travers ses sous-dimensions de réputation, de culture, de rémunération et de communication, est associée à l'attraction des compétences (relation R3, effet direct suggéré). Cette relation est supposée transiter, au moins partiellement, par la satisfaction des candidats, qui joue un rôle d'interprétation intermédiaire (relations R1 puis R2) : la marque employeur nourrit la satisfaction des candidats, laquelle renforce à son tour l'attraction. Enfin, l'état du marché du travail est mobilisé comme facteur contextuel transversal (relation R4), susceptible d'atténuer ou d'amplifier l'intensité perçue des relations précédentes. Conformément à la nature qualitative et exploratoire de la démarche, ce modèle ne prétend pas établir des relations causales ou statistiquement mesurables ; il formule des propositions de recherche destinées à être précisées par les résultats (section 4), puis soumises à une validation quantitative ultérieure (section 6.4).

Figure 1 : Modèle conceptuel exploratoire de la recherche



Source : élaboration de l'auteure

3. Méthodologie

3.1. Posture épistémologique et démarche abductive

Contrairement aux études quantitatives qui cherchent à mesurer et généraliser des phénomènes, la recherche qualitative vise à explorer, interpréter et donner du sens aux expériences vécues par les acteurs au sein des organisations (Miles et Huberman, 1994). Selon Paillé (2007), l'enquête qualitative permet d'ouvrir la « boîte noire » des processus organisationnels et d'identifier les significations subjectives que les individus attribuent à leur environnement de travail, ce qui la rend particulièrement adaptée à l'étude de thématiques sensibles et contextuelles telles que l'attraction organisationnelle, la satisfaction au travail ou la culture d'entreprise. Elle joue également un rôle de validation et de confrontation des résultats théoriques au terrain réel, en révélant des écarts, des limites ou des tensions entre les modèles théoriques et les pratiques effectives observées (Gioia, Corley et Hamilton, 2013).

La présente étude s'inscrit dans une démarche fondée sur un raisonnement abductif (Mesly, 2015), un mode d'inférence particulièrement adapté à l'exploration de phénomènes complexes et peu stabilisés. L'abduction, à la différence de la déduction ou de l'induction, permet de générer des hypothèses à partir d'observations empiriques singulières, tout en mobilisant des cadres théoriques existants comme points d'ancrage. Il ne s'agit pas ici de valider des relations

causales préétablies, mais de faire émerger du sens à travers un va-et-vient constant entre les données de terrain et les concepts théoriques mobilisés. Cette posture rejoint la position de Glaser et Strauss (1967), selon laquelle la théorie n'est pas simplement découverte dans les données, mais construite activement par le chercheur, dans une perspective épistémologique constructiviste où la connaissance résulte d'une interaction étroite entre le chercheur et son objet d'étude. Cette démarche réflexive et évolutive permet au chercheur d'adapter son regard en fonction de la complexité du réel (Denzin et Lincoln, 2018), et constitue un levier heuristique capable d'alimenter de futurs travaux empiriques à partir des tensions, paradoxes et signaux faibles identifiés sur le terrain.

3.2. Terrain, échantillon et stratégie d'échantillonnage

L'étude a été menée auprès de salariés récemment intégrés au centre d'appel Concentrix d'Agadir. Ce choix méthodologique répond à la volonté d'accéder à des récits authentiques et situés, permettant d'explorer en profondeur les représentations, attentes et vécus de ces collaborateurs dans une phase critique de leur insertion professionnelle, propice à l'expression de décalages éventuels entre promesses organisationnelles et réalités perçues. Treize entretiens semi-directifs ont été conduits, jusqu'à l'observation d'une saturation thématique satisfaisante des données recueillies, c'est-à-dire jusqu'au point où les derniers entretiens n'apportaient plus d'éléments thématiques nouveaux. Concrètement, cette saturation a été évaluée en confrontant, après chaque nouvel entretien, les codes et sous-thèmes émergents à ceux déjà identifiés dans NVivo : les entretiens 12 et 13 n'ayant fait apparaître aucun code nouveau ni reconfiguré les sous-thèmes existants, la décision d'arrêter la collecte a été prise sur la base de ce critère de redondance thématique, complété par une relecture croisée des dernières transcriptions afin de confirmer l'absence d'éléments interprétatifs inédits. Le choix de ce terrain unique répond par ailleurs à une logique de cas révélateur plutôt qu'à une recherche de représentativité statistique : Concentrix est l'un des principaux employeurs du secteur des centres d'appel à Agadir, ville qui concentre une part importante de l'activité offshore de ce secteur au Maroc, ce qui en fait un site pertinent pour observer en profondeur des dynamiques d'attractivité par ailleurs communes à l'ensemble du secteur. L'accès facilité au terrain, obtenu grâce à une collaboration directe avec la direction des ressources humaines de l'entreprise, a permis de recruter des participants dans des délais compatibles avec l'étude et de garantir un climat de confiance favorable à la richesse des récits recueillis ; ce choix d'un cas unique, assumé comme une limite méthodologique (section 6.4), a en contrepartie permis une immersion plus fine dans un

contexte organisationnel homogène, réduisant les variations liées à des différences de culture d'entreprise entre plusieurs sites. Concentrix n'a pas été comparé à d'autres centres d'appel dans le cadre de cette étude exploratoire, ce choix étant réservé aux recherches futures (section 6.4). L'échantillon présente une diversité de profils en termes de sexe, d'âge, de poste occupé et de situation familiale, permettant de capter une pluralité de points de vue au sein de l'organisation. Le tableau 1 présente les caractéristiques détaillées des participants. L'échantillonnage a été construit selon une logique raisonnée (purposive sampling), visant à inclure des salariés récemment recrutés, moins de douze mois d'ancienneté, occupant des postes diversifiés, afin de maximiser la variété des expériences de recrutement rapportées. Les critères d'inclusion retenus étaient l'ancienneté récente, le volontariat et la disponibilité pour un entretien d'environ quarante-cinq minutes. Le recrutement des participants a été assuré par un point de contact au sein du service des ressources humaines de l'entreprise, qui a diffusé un appel à participation auprès des salariés répondant à ces critères ; les personnes intéressées ont ensuite été contactées directement par la chercheuse, en dehors de la présence de leur hiérarchie, afin de limiter les effets de désirabilité sociale liés à la présence d'un responsable.

Tableau N°1 : Profils des participants à l'étude qualitative

Participant	Sexe	Âge	Poste occupé	Situation familiale
Répond-1	F	27-30	Conseiller client	Mariée
Répond-2	F	23-26	Chef de projet et superviseur	Célibataire
Répond-3	H	23-26	Conseiller client	Célibataire
Répond-4	F	31-34	Conseiller client	Célibataire
Répond-5	F	35-38	Contrôleur de la qualité	Célibataire
Répond-6	F	27-30	Contrôleur de la qualité	Célibataire
Répond-7	H	23-26	Conseiller client	Célibataire
Répond-8	H	35-38	Manager d'équipe	Célibataire
Répond-9	F	23-26	Contrôleur de la qualité	Mariée
Répond-10	H	27-30	Manager d'équipe	Célibataire
Répond-11	F	35-38	Chef de projet et superviseur	Mariée
Répond-12	H	27-30	Manager d'équipe	Marié
Répond-13	F	23-26	Conseiller client	Célibataire

3.3. Instrument de collecte des données

Les données ont été recueillies à l'aide d'un guide d'entretien structuré autour de trois thèmes principaux : la marque employeur, la satisfaction des candidats et l'attraction des compétences. Ce guide ne visait pas à imposer une trame rigide, mais à garantir une couverture cohérente des

thématiques essentielles, tout en laissant place à une dynamique de co-construction du sens avec chaque participant.

Le premier thème, consacré à la marque employeur, interrogeait les premières impressions des candidats avant leur intégration, les éléments ayant suscité leur intérêt (réputation, valeurs, conditions de travail), l'influence des informations disponibles en ligne, ainsi que la cohérence perçue entre la communication externe de l'entreprise et l'expérience réelle après recrutement. Le second thème, relatif à la satisfaction des candidats, explorait le vécu du processus de recrutement, la clarté et l'équité perçues de ce processus, la qualité de l'intégration et de l'onboarding, ainsi que les aspects les plus satisfaisants ou décevants de l'expérience vécue. Le troisième thème, portant sur l'attraction des compétences, interrogeait les motivations profondes des candidats, les hésitations éventuelles face à d'autres offres, les atouts perçus de l'entreprise, ainsi que les pistes d'amélioration envisagées pour renforcer son attractivité. Une section finale, ouverte, invitait chaque participant à formuler librement des suggestions complémentaires.

Les questions, ouvertes et générales, ont favorisé l'émergence de récits denses et expressifs, souvent empreints de charge émotionnelle, permettant de saisir des dimensions subjectives rarement accessibles par des outils standardisés. Le guide d'entretien complet, incluant les questions de relance mobilisées, est présenté en annexe.

3.4. Traitement et analyse des données

Les entretiens ont été intégralement retranscrits puis soumis à une analyse thématique assistée par le logiciel NVivo 11. Le traitement a suivi deux étapes complémentaires et successives. Une analyse intra-carte a d'abord permis d'identifier, au sein de chaque thématique, les verbatims des participants, regroupés en sous-thèmes par un processus de codage par nœuds, puis agrégés en thèmes principaux. Cette première étape, centrée sur la compréhension isolée et approfondie de chaque thématique, met l'accent sur les régularités discursives et les spécificités des perceptions exprimées par les répondants. Ce processus de codage a permis de générer un total de 47 codes initiaux (nœuds libres), progressivement regroupés, au terme de trois itérations successives de relecture et de réorganisation de l'arborescence, en douze sous-thèmes puis en trois thèmes principaux, restitués dans les tableaux 2 à 4.

Une analyse inter-carte a ensuite cherché à mettre en évidence les relations de causalité et les interdépendances entre les concepts centraux de l'étude, à partir de la récurrence des associations observées dans les discours recueillis. Cette seconde étape, fondée sur l'analyse de la synapsie reliant les différents concepts, a permis de construire une vision intégrée et

systémique du phénomène étudié, révélant les dynamiques globales et les interrelations entre dimensions. Conformément à la nature heuristique de la démarche qualitative, cette analyse ne vise pas à produire des conclusions définitives, mais à formuler des propositions susceptibles d'orienter une validation quantitative ultérieure, par exemple via une modélisation en équations structurelles de type PLS-SEM.

3.5. Validité et rigueur scientifique de la démarche

La rigueur d'une recherche qualitative ne repose pas sur les critères de validité et de fiabilité statistique mobilisés en recherche quantitative, mais sur des critères spécifiques de crédibilité, de transférabilité, de fiabilité et de confirmabilité (Miles et Huberman, 1994 ; Denzin et Lincoln, 2018), dont il convient de préciser la mise en œuvre dans cette étude.

La crédibilité des résultats a été recherchée par la richesse et la diversité des profils interrogés, ainsi que par une relecture répétée des transcriptions afin de limiter les interprétations hâtives. La transférabilité des résultats demeure limitée par l'ancrage dans un cas organisationnel unique (section 6.4) ; elle a néanmoins été favorisée par une description détaillée du contexte et des profils des participants (tableau 1), permettant au lecteur d'apprécier les conditions de transposition des résultats à d'autres contextes. La confirmabilité a été recherchée par la traçabilité du processus de codage dans NVivo, chaque code étant systématiquement rattaché aux extraits qui le fondent, ce qui permet de retracer le cheminement entre les données brutes et les catégories analytiques présentées en section 4.

Cette étude présente cependant une limite sur le plan de la triangulation : le codage a été réalisé par une seule chercheuse, sans double codage indépendant ni confrontation systématique à un second codeur, ce qui ne permet pas de calculer un indice d'accord inter-juges. Cette limite, assumée, est discutée en section 6.4 ; elle invite à considérer les catégories présentées comme des propositions interprétatives plutôt que comme des résultats validés de manière intersubjective.

4. Résultats

4.1. La marque employeur : réputation, culture, rémunération et communication

L'analyse des verbatims relatifs à la marque employeur fait émerger quatre sous-thèmes structurants, synthétisés dans le tableau 2.

Tableau N°2 : Agrégation des verbatims du thème « Marque employeur »

Sous-thème	Verbatims illustratifs
Réputation de l'entreprise (n = 24 références codées)	« L'image de l'entreprise joue beaucoup dans notre choix, surtout ce qu'on entend dans le secteur. » « La réputation sur les réseaux influence nos décisions. » « On en parle entre collègues, certains noms inspirent confiance. » « Avant de postuler, j'ai passé du temps à lire les avis sur Glassdoor et à demander à d'anciens collègues ce qu'ils pensaient vraiment de l'entreprise, au-delà de ce qui est affiché publiquement ; c'est ce recoupement entre plusieurs sources qui m'a rassuré et qui a fait pencher la balance. »
Culture de l'entreprise (n = 19 références codées)	« Ici, on sent qu'il y a une vraie culture d'entraide. » « L'ambiance et les valeurs sont aussi importantes que le salaire. » « L'entreprise valorise vraiment la diversité et l'écoute. » « Ce qui m'a marqué dès les premières semaines, c'est que l'entraide n'était pas juste un mot affiché sur un mur : quand j'avais du mal à gérer certains appels difficiles, mes collègues prenaient le temps de m'expliquer, sans que ça soit demandé par un manager. »
Rémunération (n = 21 références codées)	« Le salaire reste un critère essentiel dans ma décision. » « Ce qui m'a attiré, ce sont les perspectives salariales. » « Un bon package peut faire la différence. » « Le salaire de départ n'était pas exceptionnel comparé à d'autres centres d'appel, mais quand j'ai vu qu'il y avait une vraie grille d'évolution et des primes liées à la performance, ça a changé ma perception : ce n'est pas juste le montant, c'est la logique derrière. »
Communication (n = 17 références codées)	« J'ai apprécié la transparence dès le premier contact. » « Ils m'ont bien expliqué les missions, c'était rassurant. » « Leur communication sur les réseaux sociaux est engageante. » « Ce qui m'a le plus surpris, positivement, c'est qu'on m'a expliqué très clairement, dès l'entretien, les points difficiles du poste, les objectifs à tenir, le rythme, sans enjoliver ; du coup je n'ai pas eu de mauvaise surprise le premier jour. »

Source : QSR NVivo 11

La réputation de l'entreprise apparaît comme un facteur déterminant de l'attraction des talents, à travers des extraits soulignant l'influence des discours externes, des réseaux sociaux et de la notoriété organisationnelle. Ces éléments reflètent la manière dont l'image perçue, socialement construite, agit comme un signal de crédibilité et de confiance, conformément à la théorie du signal de Spence (1973) et aux travaux de Collins et Stevens (2002) sur le rôle des activités de communication amont.

La culture d'entreprise, quant à elle, est évoquée à travers des verbatims mettant en avant l'entraide, l'humanisme, l'autonomie et l'inclusivité. Ces éléments témoignent de l'importance accordée par les candidats à un environnement de travail cohérent avec leurs valeurs personnelles, traduisant une recherche de sens et de compatibilité culturelle qui rejoint la distinction entre attributs symboliques et instrumentaux proposée par Lievens et Highhouse (2003). En ce qui concerne la rémunération, les verbatims traduisent des attentes explicites

autour de la reconnaissance financière, des avantages matériels et des perspectives salariales, perçue ici non seulement comme un facteur d'attractivité, mais également comme un indicateur tangible de reconnaissance organisationnelle. Quant à la communication de l'entreprise, notamment en amont du processus de recrutement, elle est largement valorisée pour sa clarté, sa transparence et sa cohérence à travers les canaux numériques, autant d'éléments perçus comme rassurants et engageants par les répondants.

Ces résultats font toutefois apparaître un arbitrage implicite entre logique instrumentale et logique symbolique : plusieurs répondants qui insistent sur l'importance de la rémunération relativisent immédiatement ce critère dès lors que la culture d'entreprise ou la reconnaissance managériale leur paraissent défailtantes, ce qui suggère que la rémunération fonctionne moins comme un critère autonome que comme un seuil de satisfaction en deçà duquel les autres dimensions perdent leur pouvoir attractif. Un paradoxe apparaît également autour de la réputation : certains participants déclarent avoir été attirés par une image très positive construite sur les réseaux sociaux, tout en exprimant a posteriori une forme de méfiance à l'égard de ces mêmes canaux, jugés trop lissés ou trop proches d'un discours marketing, ce qui les conduit à leur préférer les témoignages informels de collègues ou de connaissances déjà en poste.

4.2. La satisfaction des candidats : un mécanisme à quatre dimensions

Le second thème, relatif à la satisfaction des candidats, s'organise autour de quatre dimensions, présentées dans le tableau 3.

Tableau N°3 : Agrégation des verbatims du thème « Satisfaction des candidats »

Sous-thème	Verbatims illustratifs
Clarté des informations fournies (n = 18 références codées)	« Les informations données lors de l'entretien étaient claires et précises. » « Dès le départ, j'ai su à quoi m'attendre. » « Je n'ai eu aucune mauvaise surprise après mon embauche. » « On m'a donné un document détaillé avec les horaires, les objectifs, les outils utilisés, avant même de signer ; beaucoup de mes amis dans d'autres entreprises n'ont jamais eu ça, même après plusieurs mois. »
Expérience du processus de recrutement (n = 16 références codées)	« Le processus de recrutement a été fluide et bien organisé. » « Les délais entre les étapes étaient raisonnables. » « J'ai été tenu informé de l'avancement de ma candidature. » « Le processus a duré trois semaines, ce qui n'est pas rapide, mais à chaque étape on me tenait informée, donc je ne me suis jamais sentie oubliée, contrairement à d'autres candidatures où je n'ai eu aucune nouvelle. »
Interactivité et feedback (n = 14 références codées)	« J'ai apprécié qu'on me donne un retour détaillé après l'entretien. » « Les recruteurs ont pris le temps d'écouter mes attentes. » « Le feedback reçu m'a permis de mieux comprendre le poste. » « Après l'entretien technique, la recruteuse a pris vingt minutes pour m'expliquer précisément ce qui avait bien fonctionné et ce qui restait à travailler ; ce retour m'a servi bien au-delà du recrutement, dans ma manière de me présenter. »
Correspondance des attentes (n = 20 références codées)	« Le poste correspondait exactement à ce qui était annoncé. » « Mes attentes en termes de missions ont été respectées. » « L'environnement de travail correspond à ce que je recherchais. » « On m'avait décrit un poste avec de la polyvalence et des possibilités de rotation entre projets ; six mois après, c'est exactement ce que je vis, alors que dans mon précédent poste, les promesses de départ n'avaient jamais été tenues. »

Source : QSR NVivo 11

La clarté des informations fournies met en évidence l'importance de la transparence dans la communication initiale : les extraits traduisent une perception positive lorsque les candidats disposent d'informations précises sur les missions, les conditions de travail et les attentes organisationnelles, renforçant ainsi leur sentiment de confiance. L'expérience du processus de recrutement reflète le vécu global des participants durant les différentes étapes de sélection : des délais raisonnables, un accueil chaleureux et un déroulement fluide contribuent à forger une impression favorable de l'entreprise. L'interactivité et le feedback soulignent l'importance des échanges bidirectionnels et des retours constructifs, les candidats valorisant particulièrement les entretiens où leurs attentes sont écoutées et où un retour détaillé leur permet de mieux comprendre leur adéquation avec le poste proposé. Enfin, la correspondance des attentes se rapporte à l'alignement entre la promesse formulée par l'employeur et la réalité vécue après l'intégration : lorsque le poste, l'environnement et les conditions correspondent aux annonces initiales, cela se traduit par une satisfaction accrue et un renforcement de l'image de l'entreprise.

Au-delà de ces quatre dimensions issues du processus de recrutement à proprement parler, les entretiens font émerger un prolongement de la satisfaction dans le vécu professionnel au quotidien. Plusieurs participants insistent sur ce point. Un enquêté résume : « Jusqu'à présent, mon expérience est globalement positive », tandis qu'un autre précise : « Le travail est formateur et me permet de collaborer avec d'autres départements, ce qui renforce mes compétences. » L'adaptation aux contraintes du poste ressort également comme un processus parfois exigeant mais porteur de gratification : « Ce poste m'a appris à m'adapter rapidement à un rythme soutenu, et cette capacité me sert aujourd'hui dans toutes mes tâches. » La cohérence entre attentes et réalité post-embauche est unanimement citée comme un facteur clé de satisfaction durable : « Si je dois donner une note après l'embauche, je dirais que les promesses ont été tenues, je suis pleinement satisfait et je ressens un vrai sentiment d'appartenance. »

Ces dimensions ne se cumulent toutefois pas de façon linéaire : plusieurs participants tolèrent des délais de recrutement plus longs dès lors que la communication reste régulière, ce qui suggère un arbitrage entre rapidité du processus et qualité relationnelle de l'accompagnement, la seconde compensant, dans une certaine mesure, les insuffisances de la première. Un conflit perceptif est également identifiable entre satisfaction liée au processus et satisfaction liée au poste lui-même : certains répondants, pourtant critiques envers le déroulement de leur recrutement, jugé bureaucratique, expriment malgré tout une satisfaction globale élevée dès lors que le poste correspond à leurs attentes, ce qui invite à ne pas traiter la satisfaction comme un bloc homogène, mais comme la résultante de plusieurs sous-évaluations parfois divergentes.

4.3. L'attraction des compétences : compatibilité des valeurs, développement, proposition de valeur et engagement

Le troisième thème, relatif à l'attraction des compétences, se structure autour de quatre sous-dimensions, présentées dans le tableau 4.

Tableau N°4 : Agrégation des verbatims du thème « Attraction des compétences »

Sous-thème	Verbatims illustratifs
Compatibilité des valeurs (n = 22 références codées)	« Une entreprise bien perçue attire naturellement plus de candidats. » « Les avis en ligne renforcent ou affaiblissent notre envie de postuler. » « On ressent une vraie cohésion entre les équipes. » « Ce qui compte pour moi, ce n'est pas seulement l'image extérieure de l'entreprise, mais de sentir, une fois à l'intérieur, que les valeurs affichées, respect, inclusion, correspondent à ce que vivent réellement les équipes ; sinon, l'image ne suffit pas à me faire rester. »
Opportunités de développement (n = 15 références codées)	« Les valeurs partagées créent un fort sentiment d'appartenance. » « Le fait de savoir que l'entreprise investit dans le développement des compétences me motive à postuler. » « Savoir qu'il existe un vrai parcours pour devenir superviseur, avec des formations internes, ça change complètement la manière dont je vois mon poste actuel : je ne le vis pas comme un point d'arrivée mais comme une étape. »
Proposition de valeur (n = 19 références codées)	« Les avantages sociaux jouent un rôle décisif. » « Les bonus de performance sont un facteur de motivation. » « Un bon package peut faire la différence, surtout s'il est accompagné d'un environnement stimulant. » « Le package en lui-même n'est pas extraordinaire, mais la somme de tout, primes, mutuelle, ambiance, accompagnement, fait que je ne cherche pas ailleurs pour l'instant, alors que je reçois régulièrement des propositions. »
Engagement organisationnel (n = 17 références codées)	« Les informations partagées correspondaient à la réalité vécue. » « Les échanges avec le recruteur étaient fluides et précis. » « Le management est à l'écoute et met en place des actions concrètes. » « Ce qui m'engage, ce n'est pas un discours, c'est de voir mon manager intervenir concrètement quand un collègue traverse une période difficile ; ça donne confiance que l'entreprise ne nous laissera pas tomber. »

Source : QSR NVivo 11

La dimension de compatibilité des valeurs met en avant le rôle central de l'image perçue dans le processus d'attraction : la notoriété, la crédibilité et la perception externe, notamment via les réseaux sociaux et le bouche-à-oreille, constituent des signaux déterminants dans la décision des candidats de postuler ou non. Les opportunités de développement sont associées à un sentiment d'appartenance fort, les candidats recherchant un environnement qui leur permette de se projeter à long terme. La proposition de valeur, incluant la rémunération, les avantages sociaux et la reconnaissance, agit comme un signal fort de valorisation du travail accompli, tandis que l'engagement organisationnel renvoie à la qualité perçue de l'accompagnement managérial et du souci du bien-être des collaborateurs : « On m'avait dit que l'entreprise se souciait réellement du bien-être de ses employés. Après plusieurs mois, je peux confirmer que c'est vrai. »

L'analyse fait toutefois apparaître une tension entre la recherche de reconnaissance individuelle, portée par la proposition de valeur et les perspectives de développement, et l'attachement à une dynamique collective, valorisée à travers la compatibilité des valeurs et l'engagement

organisationnel : certains participants arbitrent explicitement en faveur de la seconde, acceptant des conditions matérielles perçues comme perfectibles en contrepartie d'un climat d'équipe jugé satisfaisant, ce qui nuance une lecture strictement individualiste et utilitariste de l'attraction des compétences.

4.4. Analyse inter-carte : la boucle vertueuse entre marque employeur, satisfaction et attraction

L'analyse inter-carte révèle des interactions fortes et circulaires entre les trois thèmes identifiés. Les données montrent en premier lieu que la marque employeur constitue le socle initial sur lequel se construisent les perceptions et les attentes des candidats, à travers deux vecteurs principaux : l'image projetée, renvoyant à la notoriété et à la crédibilité perçues de l'organisation, et le message véhiculé, englobant la communication formelle et informelle de l'entreprise. Un participant illustre ce premier vecteur : « Lorsque j'ai vu comment l'entreprise était perçue sur le marché, j'ai eu la certitude que je rejoignais un environnement stable et respectueux. » Un autre illustre le second : « Ce que l'entreprise a mis en avant lors du recrutement, perspectives de carrière, esprit d'équipe, respect des engagements, est exactement ce que je vis aujourd'hui. »

Cette cohérence entre discours et réalité vécue conduit directement à la satisfaction des candidats, qui devient à son tour, selon l'analyse inter-carte, un moteur d'attraction de nouvelles compétences par un effet d'amplification. Les propos des participants confirment cette dynamique : « Mon expérience positive est ma meilleure publicité pour l'entreprise ; quand on me demande si je recommande de travailler ici, ma réponse est toujours oui. » Cette diffusion spontanée d'une image positive par les collaborateurs joue le rôle d'un amplificateur, renforçant la réputation externe et la capacité de l'entreprise à attirer de nouveaux talents, dans une logique d'ambassadorat des salariés qui rejoint les apports théoriques de Backhaus et Tikoo (2004) et de Berthon, Ewing et Hah (2005) sur la dimension relationnelle et auto-entretenu de la marque employeur. Il convient de souligner que cette dynamique, telle qu'elle émerge de l'analyse qualitative, relève d'une interprétation du mécanisme à l'œuvre, suggérant l'existence d'un rôle intermédiaire de la satisfaction, plutôt que d'une démonstration statistique de médiation au sens de Baron et Kenny (1986) ; il s'agit d'une proposition de recherche à confirmer ultérieurement (section 6.4).

4.5. L'état du marché du travail comme facteur d'influence contextuelle transversale

L'analyse approfondie des entretiens fait émerger une dimension transversale qui s'impose avec force : l'état du marché du travail. Les résultats montrent que ce facteur structurel agit comme un facteur d'influence contextuelle, susceptible de moduler l'intensité perçue des relations entre la marque employeur, la satisfaction des candidats et l'attraction des compétences. Plusieurs participants expriment clairement cette idée. L'un d'eux déclare : « Franchement, dans une période où les offres sont rares, on n'a pas trop le luxe de comparer les employeurs. Ce qui compte, c'est de décrocher un poste, même si l'image de l'entreprise n'est pas parfaite. » Ce témoignage met en évidence que, dans un marché du travail caractérisé par un chômage élevé, les signaux de la marque employeur perdent de leur poids relatif dans la décision d'intégrer une organisation.

À l'inverse, lorsque le marché du travail est plus dynamique et que les opportunités d'embauche sont multiples, les candidats deviennent plus sélectifs dans leurs choix. Un participant affirme : « Aujourd'hui, dans mon domaine, il y a beaucoup d'offres. Je peux me permettre de chercher une entreprise qui correspond vraiment à mes valeurs et qui respecte ses engagements. » Une autre ajoute : « Quand on sait qu'on peut trouver ailleurs, on devient plus exigeant. Si la réalité ne correspond pas au discours de l'entreprise, on ne reste pas. » Ces propos illustrent que, dans un contexte de forte demande de travail, la cohérence entre promesse et réalité prend toute son importance, renforçant ainsi l'impact de la marque employeur et de la satisfaction sur l'attraction des compétences.

Cette modulation contextuelle rejoint les théories économiques du marché du travail mobilisées dans le cadre conceptuel. Un participant raconte ainsi une trajectoire révélatrice : « Quand j'ai terminé mes études, le marché était saturé. J'ai accepté le premier emploi disponible, même si ce n'était pas exactement ce que je voulais. Ce n'est que plus tard, quand j'ai eu plus de choix, que j'ai commencé à chercher une entreprise avec de vraies valeurs. » Ce type de trajectoire illustre que la satisfaction et l'attraction ne dépendent pas seulement de la qualité intrinsèque des pratiques organisationnelles, mais aussi de la marge de manœuvre que laisse le marché du travail aux candidats. Cette lecture doit être entendue au sens qualitatif du terme : elle traduit une influence contextuelle perçue par les participants plutôt qu'un effet modérateur démontré statistiquement, qui supposerait une mesure de l'interaction entre variables sur un échantillon représentatif.

5. Discussion

Les résultats de cette étude qualitative confirment, en premier lieu, la centralité de la cohérence entre la promesse employeur et l'expérience vécue, rejoignant les analyses de Backhaus et Tikoo (2004) et de Lievens et Slaughter (2016) sur la dimension relationnelle de la marque employeur. La récurrence du thème de la culture organisationnelle, souvent placée par les participants au même niveau d'importance que la rémunération, nuance les approches qui réduisent l'attractivité organisationnelle à sa seule dimension économique, et conforte le modèle de l'attractivité symbolique et instrumentale de Lievens et Highhouse (2003), selon lequel les candidats recherchent une affinité identitaire autant que des avantages matériels.

En second lieu, l'émergence du thème de la satisfaction des candidats comme variable intermédiaire conforte les intuitions théoriques de Moroko et Uncles (2008) et d'Edwards (2010) quant à l'existence d'effets indirects de la marque employeur. Les verbatims recueillis suggèrent que cette satisfaction ne se construit pas uniquement à l'issue du processus de recrutement, mais se façonne progressivement, à chaque étape de l'interaction entre le candidat et l'organisation, depuis la clarté des informations initiales jusqu'à la cohérence vécue au quotidien, ce qui rejoint la logique de médiation séquentielle évoquée par Baron et Kenny (1986).

En troisième lieu, l'identification de l'état du marché du travail comme facteur d'influence contextuelle transversale constitue l'un des apports les plus originaux de cette étude. Ce résultat invite à dépasser une lecture purement organisationnelle de l'attractivité, pour intégrer une lecture structurelle et contextuelle, conforme aux travaux de Doeringer et Piore (1971) sur le marché segmenté et de Rees (1973) sur la recherche d'emploi. Il rejoint également les constats de Rynes, Bretz et Gerhart (1991) et de Highhouse, Thornbury et Little (2007), selon lesquels le poids relatif de la réputation et de la marque employeur dans la décision des candidats varie selon la disponibilité des alternatives sur le marché. Ce constat invite à penser l'attractivité organisationnelle non comme un construit universel et stable, mais comme un processus profondément contextualisé et contingent, dépendant des dynamiques socio-économiques et de la régulation du marché de l'emploi.

Certains résultats méritent, par ailleurs, d'être discutés au regard de leur caractère plus inattendu ou en tension avec la littérature mobilisée. Ainsi, la place accordée par les participants à la culture organisationnelle, placée au même niveau que la rémunération, voire au-dessus dans plusieurs récits, contraste avec une partie de la littérature sur les centres d'appel, qui décrit traditionnellement ce secteur comme structuré autour d'une logique essentiellement

instrumentale et faiblement identitaire, en raison de la forte standardisation des tâches et du turnover élevé (Azzouzi, 2020). Ce résultat suggère que, même dans un environnement de travail hautement procéduralisé, les candidats continuent de mobiliser des critères symboliques et identitaires dans leur évaluation de l'employeur, ce qui nuance les lectures purement économiques de l'attractivité dans ce type de secteur. De la même manière, la méfiance exprimée par certains répondants à l'égard des signaux numériques trop maîtrisés (réseaux sociaux institutionnels) entre en tension avec une partie de la littérature sur la théorie du signal, qui postule que la multiplication des signaux renforce mécaniquement leur crédibilité (Collins et Stevens, 2002) : nos résultats suggèrent au contraire un effet de saturation, voire de suspicion, au-delà d'un certain degré de sophistication communicationnelle, ce qui ouvre une piste de discussion critique de la théorie du signal dans des contextes où les candidats sont eux-mêmes des utilisateurs avertis des réseaux sociaux. Sur le plan théorique, ces éléments invitent à enrichir les modèles existants d'une dimension réflexive : les candidats n'interprètent pas seulement les signaux émis par l'employeur, ils évaluent également la crédibilité du canal par lequel ces signaux leur parviennent, ce qui constitue une piste d'approfondissement théorique pour les travaux futurs sur la marque employeur à l'ère des réseaux sociaux.

Enfin, ces résultats qualitatifs, par nature exploratoires, ne sauraient établir de relations causales définitives ni mesurer le poids relatif de chaque dimension identifiée. Ils formulent des propositions de recherche qui devront être confrontées à une validation statistique, notamment par une modélisation en équations structurelles de type PLS-SEM, afin d'apprécier la robustesse de l'effet médiateur de la satisfaction et de l'effet modérateur du marché du travail suggérés par cette analyse.

6. Conclusion, implications et perspectives

6.1. Synthèse des apports

Cette étude qualitative exploratoire visait à comprendre les mécanismes par lesquels la marque employeur influence l'attraction des compétences dans le secteur des centres d'appel marocain, en s'appuyant sur le cas du centre Concentrix d'Agadir. L'analyse thématique de treize entretiens semi-directifs, traitée par une analyse intra-carte et inter-carte assistée par NVivo 11, a permis de dégager trois thèmes structurants, la marque employeur, la satisfaction des candidats et l'attraction des compétences, ainsi qu'une dimension contextuelle transversale, l'état du marché du travail, qui module l'intensité de leurs interrelations.

6.2. Implications théoriques

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à enrichir la compréhension du rôle médiateur de la satisfaction des candidats, encore peu documenté dans la littérature sur la marque employeur, en en précisant les sous-dimensions constitutives. Elle contribue également à intégrer, dans le champ encore largement organisationnel de la marque employeur, une lecture structurelle empruntée aux théories économiques du marché du travail, ouvrant ainsi la voie à des modèles conceptuels plus contingents et contextualisés. Il convient toutefois de préciser que ce modèle ne constitue pas une rupture théorique radicale, mais s'inscrit dans le prolongement et l'articulation de cadres théoriques existants, théorie du signal, attractivité organisationnelle, marché du travail segmenté, dont il propose une lecture intégrée plutôt qu'une refondation.

6.3. Implications managériales

Sur le plan managérial, cette recherche invite les directions des ressources humaines des centres d'appel à dépasser une approche centrée sur la seule rémunération, pour investir dans la cohérence entre communication employeur et expérience vécue, ainsi que dans la qualité intrinsèque du processus de recrutement. Elle invite également ces directions à ajuster leurs stratégies de communication et de fidélisation en fonction des dynamiques du marché du travail : en période de tension sur l'emploi, l'authenticité et la cohérence des pratiques deviennent des leviers décisifs de différenciation, tandis qu'en période de marché contraint, l'enjeu prioritaire se déplace vers la sécurisation rapide de l'accès à l'emploi pour les candidats.

6.4. Limites et perspectives de recherche

Cette étude présente certaines limites inhérentes à la démarche qualitative retenue, notamment la taille restreinte de l'échantillon, treize participants, et son ancrage dans un cas organisationnel unique, qui limitent la généralisation des résultats au-delà du contexte étudié. La nature rétrospective des entretiens, menés auprès de salariés déjà intégrés, peut également introduire un biais de rationalisation a posteriori dans l'évaluation de l'expérience de recrutement. À ces limites s'ajoutent des biais inhérents à la méthode d'entretien : un biais de désirabilité sociale ne peut être exclu, les participants ayant pu, consciemment ou non, valoriser leur expérience auprès d'une chercheuse externe perçue comme proche de l'organisation, malgré les précautions prises lors du recrutement (section 3.2) ; un biais lié à la relation d'entretien elle-même, notamment un effet de désirabilité envers l'intervieweuse, ne peut pas non plus être totalement écarté. La faible transférabilité des résultats, déjà évoquée, est renforcée par l'absence de

triangulation des sources, aucune donnée secondaire, observation directe ou entretien avec des candidats non retenus n'ayant été mobilisée pour confronter les récits recueillis, et par l'absence de double codage indépendant dans NVivo (section 3.5), qui limite la confirmabilité des catégories construites. Enfin, l'usage de NVivo, s'il a permis une structuration rigoureuse du corpus, comporte ses propres limites : le logiciel facilite l'organisation et la traçabilité des données, mais ne se substitue pas à l'interprétation du chercheur, avec le risque, à l'inverse, d'une fragmentation excessive du discours des participants en unités de sens déconnectées de leur contexte d'énonciation.

Ces limites ouvrent la voie à une phase de recherche complémentaire, fondée sur un questionnaire structuré et une modélisation par équations structurelles de type PLS-SEM, permettant de tester statistiquement les propositions formulées à l'issue de cette exploration qualitative auprès d'un échantillon plus large de candidats et de salariés du secteur, et d'apprécier notamment le poids relatif de l'effet médiateur de la satisfaction et de l'effet modérateur du marché du travail. Des recherches futures pourraient également comparer ces résultats à d'autres centres d'appel marocains ou à d'autres secteurs caractérisés par une forte rotation de personnel, afin d'évaluer la transférabilité des mécanismes identifiés. Au-delà de cette validation quantitative, plusieurs pistes complémentaires pourraient enrichir la compréhension du phénomène étudié : une étude comparative entre plusieurs entreprises du secteur permettrait de distinguer ce qui relève de dynamiques sectorielles de ce qui est spécifique au cas Concentrix ; une comparaison entre le contexte marocain et des contextes européens éclairerait le poids relatif des facteurs culturels et institutionnels dans la construction de la marque employeur ; une analyse longitudinale, suivant les mêmes candidats depuis leur premier contact avec l'entreprise jusqu'à plusieurs mois après leur intégration, permettrait de mieux saisir l'évolution de la satisfaction et de ses effets sur l'attraction dans la durée ; enfin, une attention particulière pourrait être portée à l'intégration des réseaux sociaux professionnels et des plateformes d'avis (LinkedIn, Glassdoor, Indeed) dans la construction de la marque employeur, ainsi qu'au rôle croissant de l'intelligence artificielle dans le recrutement et l'expérience candidat, deux dimensions émergentes que la présente étude n'a pas explorées mais qui redéfinissent progressivement les canaux et les modalités de la relation entre candidats et employeurs.

ANNEXE : GUIDE D'ENTRETIEN (VERSION ABREGEE)

Thème 1 – Marque employeur

Quelles étaient vos premières impressions de l'entreprise avant votre candidature ? Qu'est-ce qui a suscité votre intérêt (réputation, valeurs, conditions de travail) ? Dans quelle mesure les informations disponibles en ligne ont-elles influencé votre décision ? La communication de l'entreprise avant votre embauche correspond-elle à ce que vous vivez aujourd'hui ?

Thème 2 – Satisfaction des candidats

Comment avez-vous vécu le processus de recrutement (clarté, équité, délais) ? Comment s'est déroulée votre intégration (onboarding) ? Quels ont été les aspects les plus satisfaisants ou, au contraire, les plus décevants ?

Thème 3 – Attraction des compétences

Qu'est-ce qui vous a le plus motivé à rejoindre cette entreprise plutôt qu'une autre ? Avez-vous hésité avec d'autres offres ? Si oui, pourquoi avoir choisi celle-ci ? Quels atouts de l'entreprise vous semblent les plus déterminants pour attirer de nouveaux talents ? Quelles pistes d'amélioration suggèreriez-vous ?

Question ouverte finale

Souhaitez-vous ajouter un élément que nous n'aurions pas abordé ?

BIBLIOGRAPHIE

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Azzouzi, H. (2020). La gestion des ressources humaines dans les centres d'appel au Maroc : enjeux et perspectives. *Revue Marocaine de Gestion*.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*. Columbia University Press.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121-1133.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5th ed.). SAGE Publications.
- Doeringer, P. B., & Piore, M. J. (1971). *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. D.C. Heath.
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.
- Ehrenberg, R. G., & Smith, R. S. (2012). *Modern Labor Economics: Theory and Public Policy* (11th ed.). Pearson.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine Publishing.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Highhouse, S., Thornbury, E. E., & Little, I. S. (2007). Social-identity functions of attraction to organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 134-146.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75-102.
- 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, 407-440.
- Mesly, O. (2015). *Creating Models in Psychological Research*. Springer.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business School Press.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Minchington, B. (2005). *Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain*. Collective Learning Australia.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175.
- Paillé, P. (2007). *La méthodologie qualitative : Postures de recherche et travail de terrain*. Armand Colin.
- Rees, A. (1973). *The Economics of Work and Pay*. Harper & Row.
- Rynes, S. L., Bretz, R. D., & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, 44(3), 487-521.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721.