

La marque employeur dans l'administration publique : un facteur-clé de compétitivité sur le marché de l'emploi

Employer Branding in Public Administration : A Key Driver of Competitiveness in the Labor Market.

Auteur 1 : CHAGDALI Widad,

Auteur 2 : EL AZZAOUÏ Aïcha

CHAGDALI Widad : Doctorante à l'Université sidi Mohamed Ben Abdellah, Faculté polydisciplinaire de TAZA,

EL AZZAOUÏ Aïcha : Enseignante chercheuse à l'Université sidi Mohamed Ben Abdellah, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Fès- Maroc,

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : CHAGDALI .W & EL AZZAOUÏ .A (2026) « La marque employeur dans l'administration publique : un facteur-clé de compétitivité sur le marché de l'emploi », African Scientific Journal « Volume 03, Num 38 » pp: 001 – 028.



DOI : 10.5281/zenodo.22850958

Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

La marque employeur constitue un enjeu stratégique majeur pour les organisations publiques, particulièrement dans le contexte marocain où la compétition pour les talents s'intensifie et où la rétention des compétences demeure un défi persistant. Contrairement à une perception largement répandue associant la marque employeur exclusivement au secteur privé, les administrations publiques disposent de valeurs fondamentales substantielles qui peuvent considérablement rehausser leur attrait en tant qu'employeurs. La fonction publique marocaine, face aux transformations numériques, aux réformes administratives et à l'évolution des attentes des générations émergentes, doit adopter une approche stratégique et contextualisée de sa marque employeur pour renforcer sa capacité à attirer et retenir les meilleurs talents.

Cet article propose d'analyser le rôle de la marque employeur dans le secteur public en mettant en évidence ses apports en matière d'attractivité des talents et de fidélisation, l'article examine le contexte, défis ainsi que les fondements de la mise en place de la marque employeur dans le secteur public.

Mots-clés : marque employeur, secteur public, attractivité des talents, fidélisation.

Abstract

Employer branding has become a major strategic issue for public organizations, particularly in the Moroccan context, where competition for talent is intensifying and retaining skilled employees remains a persistent challenge. Contrary to the widespread perception that employer branding is primarily associated with the private sector, public administrations possess strong institutional values that can significantly enhance their attractiveness as employers. In response to digital transformation, administrative reforms, and the evolving expectations of younger generations, the Moroccan public sector must adopt a strategic and context-specific employer branding approach to strengthen its ability to attract and retain highly qualified talent.

This article examines the role of employer branding in the public sector by highlighting its contribution to talent attraction and employee retention. It also explores the context, challenges, and key foundations for implementing an effective employer branding strategy within public organizations.

Keywords: Employer branding, public sector, talent attraction, employee retention.

Introduction

La fonction publique, longtemps perçue comme un environnement stable, porteur de sécurité et de valeurs collectives, fait face aujourd'hui à des transformations profondes. La modernisation des institutions, la digitalisation des services et les exigences accrues des citoyens imposent aux administrations publiques de repenser leurs pratiques en matière de gestion des ressources humaines. Dans ce contexte, la capacité des institutions à attirer, fidéliser et engager des talents devient un enjeu stratégique majeur pour garantir la qualité et l'efficacité des services publics.

Parallèlement, le secteur public est confronté à une concurrence croissante avec le secteur privé pour accéder aux profils qualifiés. Cette concurrence, couplée à une perception historique du secteur public comme rigide et peu innovant, rend le recrutement et la rétention des talents particulièrement complexes. Les nouvelles générations de travailleurs, Millennials et Gen Z, recherchent par ailleurs davantage de sens dans leur travail, de reconnaissance et des opportunités d'épanouissement professionnel, ce qui accentue le défi pour les administrations publiques.

Dans ce contexte, la **marque employeur** se présente comme un levier stratégique permettant de renforcer l'attractivité des institutions publiques, de fidéliser les collaborateurs et de consolider l'image institutionnelle. Cependant, son application dans le secteur public soulève des questions spécifiques liées aux contraintes réglementaires, budgétaires et culturelles.

La littérature montre que la marque employeur constitue un **outil stratégique majeur** dans la gestion des talents. Toutefois, la plupart des études se concentrent sur le secteur privé. Son application dans le secteur public, et particulièrement dans le contexte marocain, nécessite une adaptation des principes théoriques aux contraintes organisationnelles, culturelles et réglementaires. L'intégration de la marque employeur publique requiert ainsi une réflexion sur la cohérence entre promesse, expérience collaborateur et perception externe.

Comment la marque employeur dans le secteur public influence-t-elle l'attractivité, la fidélisation et l'intention de départ des employés ?

L'objectif de cette étude est d'analyser l'influence de la marque employeur sur l'attractivité organisationnelle, la fidélisation des employés et leur intention de départ dans le secteur public. Il s'agit plus précisément d'examiner dans quelle mesure une perception positive de la marque employeur contribue à renforcer l'attractivité des institutions publiques, à favoriser la fidélisation des collaborateurs et à réduire leur intention de quitter leur organisation.

Sur le plan méthodologique, l'étude s'appuie sur quatre hypothèses portant sur les effets de la marque employeur sur l'attractivité, la fidélisation et l'intention de départ, ainsi que sur la relation entre fidélisation et intention de départ. À cette fin, une approche quantitative fondée sur l'administration d'un questionnaire a été mobilisée afin de tester les relations entre les différentes variables du modèle de recherche.

Pour ce faire, l'article est structuré en trois parties. La première présente les fondements conceptuels et théoriques de la marque employeur ainsi que ses liens avec l'attractivité, la fidélisation et l'intention de départ, La deuxième partie présente la méthodologie adoptée et les résultats de l'analyse empirique et La troisième partie consacré à une discussion des résultats obtenus, avant de conclure par une synthèse des principaux enseignements de la recherche, ses implications managériales, ses limites et les perspectives de recherches futures.

1. La marque employeur en fonction publique

1.1 Concept de la marque employeur : Origine et définitions

La notion de la marque employeur a été introduite pour la première fois en 1996 par Ambler et Barrow dans le champ des ressources humaines, mais l'intérêt pour les perceptions de l'image employeur s'est d'abord manifesté chez les chercheurs en recrutement.

Belt & Paolillo, 1982, font partie des premiers ayant mené des réflexions sur l'image de l'employeur. Leur recherche constitue l'un des fondements du concept de "marque employeur", avant même que le terme ne soit formulé par Ambler & Barrow (1996), Elle montre que la perception de l'entreprise comme employeur a un impact déterminant sur l'attraction des talents.

Ensuite la recherche de Gatewood, Gowan, & Lautenschlager, 1993, en démontrant que l'image d'employeur est une composante stratégique de l'attractivité organisationnelle, prépare le terrain pour les travaux ultérieurs d'Ambler & Barrow (1996).

Turban & Keon, 1993, proposent une approche interactionnelle de l'attractivité organisationnelle, en considérant que la perception d'une entreprise comme employeur attractif résulte d'une interaction entre Les caractéristiques de l'organisation (sa réputation, sa culture, ses valeurs, son image externe), et Les caractéristiques individuelles du candidat (valeurs personnelles, besoins, attentes, expériences antérieures).

Ambler et Barrow (1996), introduisent la notion d'« employer brand » pour la première fois dans le champ des ressources humaines, en liant deux disciplines « les ressources humaines et le

marketing de marque ». Selon Ambler et Barrow (1996), la marque employeur se définit comme : « un ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques liés à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée » (Ambler & Barrow, 1996, p. 187).

Cette définition repose sur 3 caractéristiques, Les avantages fonctionnels qui renvoient à l'intérêt et à l'utilité que le salarié trouve dans son travail, Les avantages économiques englobent les éléments relatifs à la rémunération et aux récompenses matérielles et La dimension psychologique intègre des aspects tels que le contrôle et le sentiment d'appartenance.

Berthon, Ewing et Hah (2005) quand a eu ont identifiées 5 dimensions de l'attractivité employeur : La valeur sociale perçue, incluant la réputation et l'image de l'entreprise, La valeur de développement: opportunités de développement personnel et professionnel, la valeur économique : récompenses financières et avantages matériels , la valeur de transmission (Application Value) : pertinence du travail par rapport aux compétences et aspirations personnelles et la valeur d'intérêt : intérêt et stimulation intellectuelle offerts par le poste .

D'autres auteurs ont mis l'accent sur la marque employeur en tant qu'outil de communication stratégique. Pour Mayo (2001), la marque employeur « est ce qui est – consciemment ou inconsciemment – communiqué à chaque employé actuel et potentiel de l'entreprise ». Ruch (2002) complète cette perspective en définissant la marque employeur comme l'image de l'entreprise perçue à travers les yeux des membres du personnel et des candidats potentiels. Selon lui, la marque employeur est le résultat d'une interaction entre ce que l'organisation communique et la perception que les individus ont.

Lloyd (2002) définit le concept d'*employer brand* comme l'ensemble des efforts de communication et d'expérience visant à construire une identité distinctive de l'entreprise en tant qu'employeur. Il met ainsi en avant le rôle de la marque employeur comme outil de différenciation concurrentielle, permettant à l'organisation de se positionner sur le marché du travail de la même manière qu'une marque commerciale se positionne sur un marché de consommation. Pour Lloyd, la marque employeur constitue donc un instrument stratégique reliant les fonctions marketing et ressources humaines, en renforçant la cohérence entre l'image souhaitée et la perception externe.

Dans la même réflexion, Lievens formalise la proposition de valeur employeur, qu'il considère comme une promesse de valeur cohérente entre communication externe et expérience vécue par le salarié, Selon Lievens (2007), la marque employeur se construit selon un processus en trois étapes

au cours duquel l'entreprise identifie et développe dans un premier temps la valeur spécifique qu'elle offre à ses employés actuels et potentiels. L'organisation communique dans un deuxième temps cette « proposition de valeur » auprès des candidats ciblés et de ses salariés en utilisant les outils traditionnels du marketing. Enfin, l'entreprise soigne cette promesse faite aux recrutés en agissant conformément à celle-ci.

Dans cette définition, Lievens considère la marque employeur non seulement comme un outil de communication, mais comme un processus stratégique à gérer, impliquant plusieurs étapes :

- L'identification de « sa proposition de valeur » qu'elle offre à ses employés actuels et potentiels.
- La communication de cette offre auprès des candidats ciblés et de ses salariés en utilisant les outils traditionnels du marketing.
- L'alignement de la promesse employeur avec la réalité

Une analyse des définitions précitées met en évidence que la marque employeur a beaucoup évolué au fil du temps pour devenir un processus stratégique, visant à différencier l'organisation dans un marché du travail compétitif, à assurer la cohérence entre l'image souhaitée et l'expérience réelle, ainsi qu'à attirer, engager et fidéliser les talents.

La définition de la marque employeur peut être formulée comme suit : La marque employeur désigne l'image et la réputation d'une entreprise en tant qu'employeur, à la fois en interne (auprès de ses collaborateurs) et en externe (auprès des candidats potentiels). Elle englobe l'ensemble des valeurs, symboles, promesses et expériences que l'entreprise communique à ses employés et candidats, dans le but de maximiser l'attractivité, l'engagement et la performance organisationnelle.

La marque employeur est composé des « valeurs, la mission et la culture de l'entreprise » qui présente l'identité employeur, « L'expérience vécue par les collaborateurs » Image employeur interne et « La perception de l'entreprise par les candidats potentiels, influencée par sa présence, ses actions de recrutement et les avis des employés » Réputation employeur externe.

La marque employeur s'adresse à la fois aux salariés actuels et aux candidats potentiels. Elle permet aux organisations d'améliorer leur attractivité auprès des talents ainsi que la fidélisation et l'implication de leurs collaborateurs.

Dans cette perspective, la marque employeur sera analysée sous un double angle : d'une part, celui de l'attractivité, en tant qu'outil d'attraction des candidats potentiels et d'autre part, celui de la fidélisation, en tant que levier de rétention et d'engagement des salariés.

1.2 La marque employeur comme levier d'attractivité des talents

La marque employeur est aujourd'hui reconnue comme un levier stratégique pour attirer les talents, en influençant directement la perception qu'ont les candidats d'une organisation. En effet, l'image perçue d'un employeur, construite à travers sa réputation, ses valeurs et ses pratiques, joue un rôle déterminant dans les décisions professionnelles des individus (Backhaus & Tikoo, 2004). Une marque employeur forte permet ainsi de créer une impression positive et différenciante, renforçant l'attractivité des organisations sur un marché du travail concurrentiel.

L'essence même de la marque employeur réside dans sa capacité à attirer les candidats talentueux et à susciter chez eux l'intention de candidater, le concept de la marque employeur est né du besoin d'attirer les meilleurs candidats dans un marché de travail compétitif, les travaux académiques en recrutement montrent que les chercheurs d'emploi développent en effet des croyances et des perceptions concernant leurs employeurs potentiels : ils évaluent les avantages symboliques et fonctionnels offerts par une organisation, éléments qui constituent la base de leur décision de postuler ou pas.

Selon Charbonnier-Voirin (2015), la marque employeur est associée à l'attractivité organisationnelle. Elle influence non seulement l'intention et la décision de candidater, mais elle participe également à la construction d'un contrat psychologique entre le candidat et l'entreprise, puis à son développement une fois l'embauche réalisée. Une marque employeur forte permet donc de créer un lien de confiance et de projection avant même l'entrée du salarié dans l'organisation.

Les travaux de Lievens et Highhouse (2003) ainsi que d'Agrawal et Swaroop (2009) confirment que la qualité perçue de la marque employeur accroît significativement l'attractivité d'une organisation et l'intention de candidater. À l'inverse, une marque faible ou négative tend à dissuader les talents, qui préfèrent se tourner vers des entreprises renvoyant une image plus valorisante. Ces effets sont modulés par plusieurs variables médiatrices telles que l'évaluation des attributs organisationnels, la fierté potentielle d'appartenance ou encore l'attitude vis-à-vis de l'entreprise, le contexte culturel, l'expérience antérieure des candidats et leur genre jouent

également un rôle modérateur dans cette relation. (Baum & Kabst, 2012 ; Alniaçik & Alniaçik, 2012).

L'influence de la marque employeur sur l'intention de candidater peut se résumer à travers trois principaux mécanismes :

- La congruence des valeurs entre la personnalité de l'employeur et les attentes du candidat.
- La perception d'attributs attractifs, tels que les perspectives de carrière, l'environnement stimulant ou le bien-être au travail ;
- L'effet médiateur de l'image employeur sur l'attitude et la décision de postuler (Collins & Stevens, 2002 ; Taylor & Bergmann, 1987).

Ainsi, une marque employeur forte et authentique constitue un vecteur d'attraction stratégique, capable de séduire les talents en quête de sens, de reconnaissance et de développement personnel. En projetant une image cohérente et positive, elle permet à l'entreprise de se démarquer durablement dans un marché du travail hautement concurrentiel. Cette perspective, nous formulons l'hypothèse suivante :

H1 : La marque employeur exerce une influence positive et significative sur l'attractivité organisationnelle

1.3 La marque employeur comme levier de fidélisation des talents

Tulasi et Hanumantha (2012, p. 24) dressent une liste des effets internes de la ME : « augmenter la rétention des talents ; accroître la productivité ; augmenter la promotion interne ; diminuer les coûts de recrutement ; prévoir des plans de relève robustes à tous les niveaux de l'entreprise et inciter les employés à 'prêcher la bonne parole' pour le compte de l'organisation ». A partir des effets qui ont fait l'objet d'une validation empirique, les réponses des employés à l'égard de la ME ont été regroupées comme suit : l'identification à l'organisation, la motivation, la satisfaction ainsi que la fidélisation.

De nombreux travaux montrent que la marque employeur (ME) exerce un impact significatif sur les attitudes et comportements des salariés. Pour les collaborateurs de l'organisation, une ME positive agit comme un vecteur d'identification organisationnelle (Ashforth & Mael, 1989) et renforce le sentiment d'appartenance. Elle favorise l'engagement affectif, la motivation et la satisfaction au travail. Dans cette perspective, nous formulons l'hypothèse suivante :

H2 : La marque employeur exerce une influence positive et significative sur la fidélisation des employés.

Selon la théorie de l'identité sociale, l'estime de soi et l'identité des individus sont partiellement déterminées par leur appartenance à des organisations sociales, telles que leur entreprise. Une entreprise perçue favorablement accroît l'estime de soi et l'identification organisationnelle de ses salariés. Lievens et al. (2007) confirment que les attributs symboliques de la ME renforcent cette identification, contribuant ainsi à une plus grande implication des employés.

Une ME cohérente entre promesses externes et expérience interne permet de prévenir la rupture du contrat psychologique, facteur déterminant pour réduire le turnover et les coûts associés au recrutement (Charbonnier-Voirin, 2015 ; Kapoor, 2010). Par exemple, les entreprises disposant d'une ME attractive constatent des niveaux plus élevés de rétention, de promotion interne et d'engagement organisationnel. Dans leur recherche sur les entreprises appartenant au classement 'Best employers' Love et Singh (2011) ont observé chez ces dernières des taux de départs volontaires de 9,4 % contre 12,4 % dans les autres entreprises. (Priyadarshi, 2011 ; Love & Singh, 2011 ; Kunerth & Mosley, 2011). Ces résultats, bien qu'ils portent sur les départs volontaires effectifs, renforcent l'idée qu'une marque employeur favorable est associée à une plus grande stabilité des collaborateurs.

Les organisations qui communiquent clairement leur proposition d'emploi unique et respectent leurs promesses voient leurs employés développer un engagement affectif et normatif renforcé, ainsi qu'une meilleure satisfaction au travail .

La ME influence également les comportements de citoyenneté organisationnelle : les salariés engagés sont plus enclins à recommander leur entreprise, contribuer volontairement à des projets et soutenir la réputation de l'organisation (Tulasi & Hanumantha, 2012). À l'inverse, une ME incohérente ou perçue comme « toxique » peut provoquer démotivation, désengagement et départs précoces (Charbonnier-Voirin et al., 2014 ; Mark & Toelken, 2009 ; Soulez & Guillot-Soulez, 2011).

La cohérence entre la promesse employeur et l'expérience effectivement vécue par les collaborateurs constitue également un facteur déterminant de la stabilité de la relation d'emploi. Robinson et al. (1994) montrent que la perception d'une violation des promesses formulées par l'employeur influence significativement l'intention des salariés de quitter leur organisation. Dans

le même sens, un décalage entre la marque employeur interne et la marque employeur externe peut générer un sentiment de déception et de mécontentement chez les collaborateurs, qui peuvent se sentir trompés par les promesses initialement communiquées, favorisant ainsi leur intention de départ (Mark et al., 2009).

Ces résultats soulignent que la marque employeur ne repose pas uniquement sur l'image externe de l'organisation, mais également sur la cohérence entre le discours employeur et la réalité vécue en interne. Une marque employeur crédible et cohérente est ainsi susceptible de renforcer la confiance, la satisfaction et l'engagement des collaborateurs, tandis qu'une perception négative ou une rupture des promesses peut accroître leur intention de quitter l'organisation.

Ainsi, la littérature met en évidence que la cohérence de la marque employeur, la satisfaction des collaborateurs et le respect des promesses organisationnelles constituent des facteurs susceptibles de limiter l'intention de départ. À l'inverse, une perception négative de la marque employeur ou un décalage entre la promesse et l'expérience vécue peut accroître la volonté des salariés de quitter leur organisation. Dès lors, nous formulons l'hypothèse suivante :

H3 : La marque employeur exerce une influence négative et significative sur l'intention de départ des employés.

1.4 La fidélisation des employés et l'intention de départ

L'étude des départs volontaires constitue un enjeu important pour les organisations en raison de leurs conséquences potentielles sur la performance, la productivité, la rentabilité et la préservation des compétences. Dans cette perspective, l'intention de départ volontaire est considérée comme un indicateur pertinent de la qualité de la relation entre les salariés et leur organisation. Igalens (1999) souligne que cet indicateur fournit des informations utiles sur l'adéquation entre les attentes des individus et les conditions de travail proposées par les organisations.

L'analyse de l'intention de départ permet ainsi de mieux comprendre les aspirations, les besoins et les insatisfactions des salariés, afin de mettre en place des pratiques susceptibles de renforcer leur stabilité et leur fidélité organisationnelle. La fidélisation des employés apparaît donc comme une réponse organisationnelle permettant de limiter les risques de départ et de préserver durablement les ressources humaines.

La littérature établit également un lien étroit entre les attitudes positives au travail et la réduction de l'intention de départ. En particulier, la satisfaction au travail est généralement associée

négativement au turnover et à l'intention de quitter l'organisation (McEvoy & Cascio, 1985, cités dans Hollenbeck & Williams, 1986 ; Paillé et al., 2010). Selon March et Simon (1958), plus un individu est satisfait de son travail, moins il ressent une attraction à quitter son organisation. De même, Price (1977) considère que la satisfaction au travail constitue un indicateur de l'orientation positive d'un salarié envers le maintien de sa relation avec son employeur.

Ces résultats peuvent être rapprochés de la fidélisation des employés. En effet, la fidélisation repose notamment sur la satisfaction, l'attachement organisationnel, l'engagement et la volonté de maintenir durablement la relation d'emploi. Un salarié satisfait et attaché à son organisation est davantage susceptible de souhaiter y poursuivre son parcours professionnel, tandis qu'un faible niveau de fidélisation peut accroître sa disposition à rechercher d'autres opportunités professionnelles.

Dans le même sens, Trevor (2001), à partir d'une recension d'études empiriques, met en évidence une relation négative entre la satisfaction au travail et le roulement du personnel, avec des corrélations comprises entre -0,18 et -0,24. Ces résultats soulignent que les attitudes positives des salariés constituent des facteurs susceptibles de réduire les comportements de départ et de favoriser la stabilité organisationnelle.

Ainsi, la fidélisation des employés, à travers la satisfaction, l'engagement et l'attachement organisationnel qu'elle implique, peut être considérée comme un facteur de réduction de l'intention de départ. Dès lors, nous formulons l'hypothèse suivante :

H4 : La fidélisation des employés exerce une influence négative et significative sur leur intention de départ.

1.5 Les enjeux de la marque employeur dans la fonction publique

Le secteur public traverse une période de transformation profonde, marquée par une modernisation des institutions et une digitalisation accrue des services. Les administrations sont désormais confrontées à des exigences de performance élevées, tant sur le plan organisationnel qu'opérationnel, ce qui implique un besoin croissant de profils qualifiés.

Parallèlement, la pression exercée par les citoyens sur la qualité des services publics s'intensifie. Ces derniers attendent des prestations efficaces, rapides et accessibles, obligeant les administrations à attirer et retenir des employés compétents pour répondre à ces nouvelles exigences. Cette dynamique renforce la nécessité d'adopter des pratiques innovantes en matière de

gestion des ressources humaines, afin de garantir une performance optimale des institutions publiques.

Le secteur public est également confronté à une concurrence croissante avec le secteur privé. Les jeunes diplômés et les talents qualifiés privilégient souvent le privé en raison de la rémunération, des perspectives d'évolution professionnelle ou de la flexibilité qu'il offre. Par ailleurs, le secteur public souffre d'une image parfois perçue comme moins dynamique, moins innovante et bureaucratique, ce qui constitue un frein à l'attraction des meilleurs talents.

Enfin, l'évolution des attentes des employés contribue à accentuer ces enjeux. Les nouvelles générations, notamment les Millennials et la Génération Z, recherchent davantage de sens dans leur travail, de reconnaissance et un équilibre satisfaisant entre vie professionnelle et vie personnelle. De plus, les modes de travail flexibles et les opportunités de développement personnel et professionnel sont devenus des critères essentiels dans le choix d'un employeur, y compris dans le secteur public (Rousseau & Fried, 2020).

Le secteur public partout au monde comme au Maroc rencontre plusieurs défis : Une pénurie de profils peut s'expliquer par le fait que le secteur s'avère peu attractif pour les candidats les plus compétents, limitant ainsi l'accès aux talents stratégiques. (Brewster et al., 2016). Dans un contexte de rareté des profils qualifiés, Sans une marque employeur forte, les organisations publiques risquent de perdre les profils qualifiés face au secteur privé ou à d'autres institutions publiques mieux positionnées en termes de communication et d'attractivité. Par ailleurs, Le manque de valorisation interne et d'opportunités de développement peut entraîner un désengagement des employés et favoriser le départ vers des postes plus attractifs dans le secteur privé. Ce turnover réduit la continuité et la performance des services publics et accroît les coûts liés au recrutement et à la formation des nouveaux collaborateurs.

Il convient également de noter que Le secteur public souffre souvent d'une image peu innovante ou peu attractive, ce qui constitue un obstacle majeur à l'attraction des talents compétents. Cette perception peut limiter l'intérêt des candidats pour les carrières publiques et réduire l'attractivité des institutions face à d'autres employeurs. Les limitations financières et les règles encadrant le recrutement, la rémunération et les avantages sociaux restreignent la capacité des administrations à proposer des incitations comparables à celles offertes par le secteur privé. Ces contraintes

réduisent l'attractivité relative de la fonction publique, en particulier pour les profils hautement qualifiés et spécialisés (Antar et al., 2024).

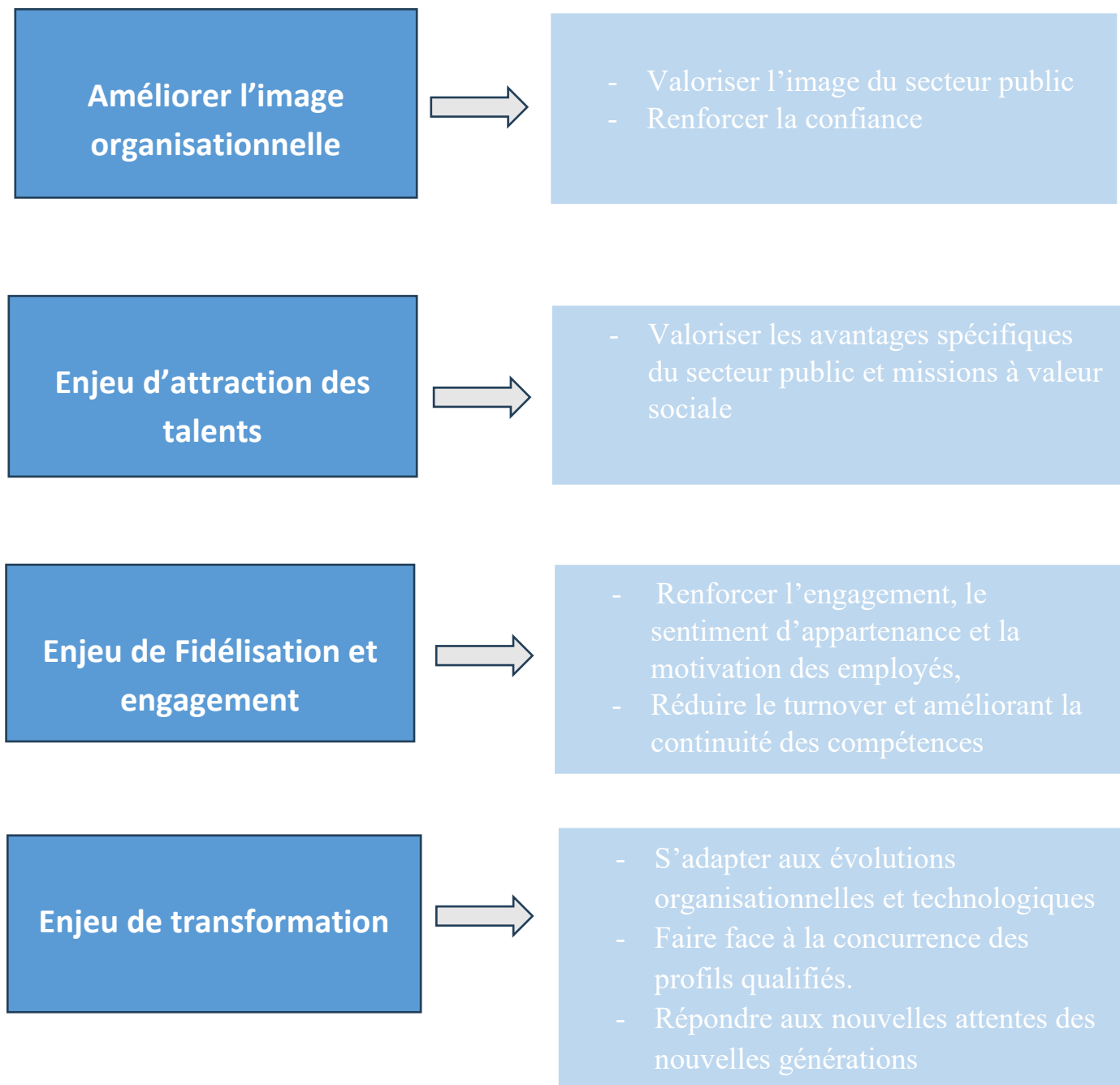
Les processus décisionnels longs et fortement hiérarchisés freinent l'adoption rapide de mesures innovantes en matière de gestion des talents ce qui constitue un obstacle majeur à la mise en œuvre de stratégies dynamiques de marque employeur, réduisant la réactivité des administrations face aux besoins des collaborateurs et aux exigences du marché du travail.

Dans ce contexte, le développement d'une marque employeur dans le secteur public constitue une réponse stratégique aux enjeux contemporains de modernisation, de digitalisation et de concurrence pour les talents. Elle permet non seulement d'attirer et de retenir des profils qualifiés, mais également de renforcer l'engagement des employés et de valoriser l'image institutionnelle. La marque employeur devient ainsi un outil indispensable pour garantir la performance et la durabilité des services publics à l'ère des transformations organisationnelles et technologiques.

La **marque employeur** dans le secteur public correspond à l'ensemble des actions et stratégies visant à attirer, fidéliser et engager des talents, tout en valorisant l'image institutionnelle des administrations. Contrairement au secteur privé, où la compétition pour le capital humain est souvent directement liée à la performance économique, dans la fonction publique, la marque employeur joue un rôle stratégique pour répondre aux **exigences de modernisation, de digitalisation et de qualité du service public** (Rafai, 2020 ; Antar et al., 2024).

La fonction publique doit intégrer la marque employeur comme outil stratégique pour attirer et retenir les talents, valoriser ses employés et améliorer sa perception externe. L'efficacité de cette approche repose sur la capacité des administrations à moderniser leurs pratiques RH, à digitaliser les processus et à développer une communication positive autour de leurs missions et avantages.

Figure n°1 : Les enjeux de la marque employeur dans la fonction publique



Source : élaboré par l'auteur

Bien que le concept de « marque employeur » soit largement répandu dans le secteur privé, son application au domaine public nécessite une adaptation conceptuelle et méthodologique. En effet, il apparaît plus pertinent de commencer par la construction d'une **“promesse employeur”**, avant de viser la consolidation d'une véritable marque employeur. Cette approche progressive permet d'assurer une cohérence entre les valeurs institutionnelles, les engagements pris par l'administration et les attentes des agents publics. La promesse employeur constitue ainsi le socle fondateur sur lequel s'érige la marque employeur publique.

La promesse employeur renvoie à l'image et à la réputation qu'une organisation projette en tant qu'employeur potentiel. Elle exprime les engagements explicites et implicites de l'institution envers ses collaborateurs actuels et ses futurs candidats. Dans le contexte de la fonction publique, cette promesse doit traduire la mission de service public, la transparence, la stabilité de l'emploi et la valorisation du capital humain.

Elle repose sur plusieurs dimensions interdépendantes :

- L'Image et la réputation : elles représentent la perception globale de l'institution par ses agents et par les candidats externes. Une image positive, associée à la fiabilité, à l'éthique et à la performance publique, renforce la confiance et l'attractivité, tandis qu'une réputation dégradée peut freiner la capacité de recrutement et affaiblir l'engagement des collaborateurs.
- La Culture institutionnelle : elle regroupe les valeurs, les croyances et les comportements qui guident les pratiques internes. Une culture cohérente, fondée sur la reconnaissance du mérite, l'équité et le respect des usagers, favorise l'adhésion des agents aux missions publiques et consolide leur sentiment d'appartenance.
- Les Conditions de travail : elles concernent les aspects tangibles du cadre professionnel : organisation des espaces, modernité des outils, équilibre des charges de travail et politiques de bien-être. Un environnement de travail sain, collaboratif et stimulant renforce à la fois la performance et la fidélisation.
- Les Opportunités de développement professionnel : la formation continue, la mobilité interne et les perspectives d'évolution doivent être perçues comme un investissement stratégique dans le capital humain. En soutenant la montée en compétences et la progression

de carrière, les administrations publiques renforcent leur image d'employeur responsable et attractif.

- L'Équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle : les dispositifs favorisant la conciliation entre les obligations professionnelles et les contraintes personnelles (télétravail, horaires aménagés, congés parentaux, etc.) sont désormais déterminants dans les politiques d'attractivité et de fidélisation.
- La Communication interne et externe : la manière dont l'administration valorise ses valeurs, ses réussites et ses opportunités de carrière, à travers les canaux numériques ou institutionnels, joue un rôle clé dans la crédibilisation de la promesse employeur. Une communication transparente et engageante contribue à consolider la confiance des agents et à renforcer la visibilité de la fonction publique auprès des talents externes.

La mise en œuvre d'une marque employeur efficace dans la fonction publique repose sur une **approche intégrée et progressive**. En premier lieu, la communication interne et externe doit être pensée comme un outil stratégique de valorisation du service public. Elle permet de diffuser une image cohérente et positive de l'administration, de promouvoir ses missions, ses réussites et les parcours inspirants de ses agents. La digitalisation des processus RH et des supports de communication constitue ici un levier d'efficacité majeur, offrant une visibilité accrue sur les opportunités de carrière, les dispositifs de formation et les projets de modernisation. Ensuite, la valorisation des collaborateurs représente un axe fondamental de fidélisation. Elle passe par la reconnaissance des performances individuelles et collectives, la mise en place de dispositifs de motivation (distinctions, promotions, accompagnement managérial), et la création d'un environnement où chaque agent se sent utile et reconnu. La gestion des carrières doit s'inscrire dans une logique d'équité, de transparence et de développement durable des compétences. Par ailleurs, l'introduction de modes de travail flexibles et de pratiques RH innovantes permet de répondre aux attentes des nouvelles générations, plus sensibles à la flexibilité, à l'autonomie et à la quête de sens ce qui contribuent à moderniser l'image du secteur public et à renforcer son attractivité face au secteur privé. Enfin, la crédibilité d'une marque employeur repose sur la cohérence entre la promesse affichée et l'expérience vécue par les agents. Pour garantir cette cohérence, les administrations doivent instaurer un dispositif d'évaluation continue basé sur des indicateurs tels que le taux de satisfaction, la fidélisation, le turnover ou la perception de la qualité

de vie au travail. Les enquêtes internes, les retours d'expérience et les audits sociaux permettent d'ajuster les pratiques et d'assurer une amélioration continue du dispositif.

Au regard de la littérature mobilisée, la marque employeur est appréhendée dans cette recherche comme un construit renvoyant à la perception que les individus développent à l'égard de l'organisation en tant qu'employeur, à travers notamment son image, sa réputation, sa proposition de valeur et la communication de ses opportunités d'emploi. Cette conception permet de considérer la marque employeur non seulement comme un élément de communication organisationnelle, mais également comme un ensemble de signaux susceptibles d'influencer la perception des candidats et des collaborateurs.

Dans le contexte de la fonction publique marocaine, cette perception est notamment appréhendée à travers l'image globale de la fonction publique, sa réputation auprès des candidats, les avantages proposés, les perspectives de carrière ainsi que la communication des opportunités offertes par les institutions publiques. Ces éléments ont été retenus à partir des dimensions et attributs de la marque employeur identifiés dans la littérature et adaptés au contexte de la recherche.

Ainsi, la marque employeur constitue dans le présent modèle la principale variable explicative. Son influence est examinée à l'égard de trois variables : l'attractivité organisationnelle, la fidélisation des employés et l'intention de départ. Cette conceptualisation conduit à supposer qu'une perception favorable de la marque employeur peut renforcer l'attractivité de l'organisation et la volonté des employés de maintenir leur relation avec celle-ci, tout en réduisant leur intention de départ.

2. Méthodologie

Dans le cadre de cette étude, une approche quantitative a été privilégiée afin d'analyser la perception de la marque employeur dans la fonction publique marocaine et d'examiner son influence sur l'attractivité, la fidélisation ainsi que l'intention de départ des fonctionnaires.

Afin d'évaluer l'importance de la mise en place d'une marque employeur au sein de la fonction publique, l'analyse de la perception des fonctionnaires actuels et potentiels à l'égard de leur employeur public apparaît particulièrement pertinente. Il s'agit notamment d'examiner plusieurs composantes issues de la revue de littérature, telles que l'intention de quitter, l'engagement organisationnel, la motivation, l'attractivité ainsi que les perspectives de développement professionnel.

2.1 Positionnement épistémologique et méthodologie de recherche

La présente recherche s'inscrit dans un positionnement épistémologique positiviste, dans la mesure où elle vise à objectiver les relations entre les variables étudiées à partir de données empiriques mesurables. Le mode de raisonnement adopté est hypothético-déductif. Il consiste à mobiliser les apports théoriques et les résultats des recherches antérieures afin de formuler des hypothèses, puis à confronter ces dernières aux données empiriques recueillies auprès de la population étudiée (Gavard-Perret et al., 2012). Cette démarche permet d'examiner la validité des relations supposées entre la marque employeur, l'attractivité organisationnelle, la fidélisation des employés et l'intention de départ.

Dans cette perspective, une approche quantitative a été retenue. Ce choix se justifie par l'objectif de la recherche, qui consiste à mesurer les perceptions des répondants et à tester statistiquement les relations entre les différentes variables du modèle conceptuel. L'approche quantitative permet ainsi de produire des données standardisées, de comparer les réponses recueillies et d'évaluer l'intensité ainsi que le sens des relations entre les variables étudiées.

Cet outil a été privilégié en raison de sa capacité à recueillir, de manière standardisée, un volume relativement important de données portant sur les perceptions et les attitudes des individus à l'égard de leur environnement professionnel. Elle permet de mesurer ces différentes variables tout en facilitant l'identification des tendances générales, des perceptions dominantes ainsi que des relations éventuelles entre les variables étudiées. Le questionnaire constitue ainsi un outil pertinent pour recueillir des données standardisées et exploitables dans le cadre d'une analyse quantitative. Les données obtenues ont ensuite été soumises à des analyses statistiques visant à évaluer la fiabilité des instruments de mesure et à tester les hypothèses de recherche.

2.2. Outils de collecte et traitement des données

La collecte des données a été réalisée à travers un questionnaire administré en ligne via Google Forms, diffusé auprès des fonctionnaires de la fonction publique marocaine ainsi qu'auprès de personnes susceptibles d'intégrer ce secteur. Le recours au questionnaire en ligne se justifie par sa facilité de diffusion, son accessibilité et sa capacité à toucher un nombre diversifié de répondants dans un délai raisonnable.

L'outil d'enquête a été structuré autour de deux principales sections. La première est consacrée aux caractéristiques sociodémographiques des répondants (âge, sexe, statut professionnel, ancienneté).

La seconde porte sur la perception de la marque employeur à travers plusieurs dimensions issues de la littérature, à savoir : l'attractivité employeur, l'image et la réputation institutionnelle, la fidélisation ainsi que l'intention de départ.

Les items ont été mesurés à l'aide d'une échelle de Likert à cinq points, allant de 1 = « pas du tout d'accord » à 5 = « tout à fait d'accord ». Ce type d'échelle est largement mobilisé dans les recherches en sciences de gestion pour mesurer les attitudes, les opinions et les perceptions individuelles. Il comprend quatre dimensions principales : Attractivité, Fidélisation, Intention de départ et Satisfaction au travail.

L'échantillon mobilisé repose sur une méthode d'échantillonnage non probabiliste de convenance, complétée par une diffusion de type boule de neige. Ce choix se justifie par le caractère exploratoire de la recherche ainsi que par les contraintes d'accès à la population cible. Bien que cette méthode limite la généralisation stricte des résultats, elle permet d'identifier des tendances significatives et d'examiner les relations entre les variables étudiées.

L'étude a permis de recueillir 60 réponses exploitables. Bien que cette taille soit inférieure aux recommandations statistiques, elle demeure acceptable dans le cadre d'une recherche exploratoire comportant un nombre limité de variables.

Enfin, les données recueillies feront l'objet d'un traitement statistique à l'aide du logiciel Jamovi, permettant de tester les hypothèses formulées, d'analyser les corrélations entre variables et d'identifier les principaux déterminants de l'attractivité et de la fidélisation au sein de la fonction publique marocaine.

Cette étude présente certaines limites, notamment liées à la méthode d'échantillonnage non probabiliste et à la taille relativement restreinte de l'échantillon. Par conséquent, les résultats obtenus ne peuvent être généralisés de manière stricte à l'ensemble de la population. Néanmoins, ils permettent de dégager des tendances pertinentes et de contribuer à la compréhension des relations entre les variables étudiées.

2.3 analyses des résultats

2.3.1. Caractéristiques de l'échantillon et fiabilité de l'instrument de mesure

L'échantillon comprend 53 % de femmes et 47 % d'hommes. 88% des répondants sont des fonctionnaires et 5% salarié.

Afin de vérifier la cohérence interne des instruments de mesure, un test de fiabilité basé sur l'alpha de Cronbach a été réalisé.

Les résultats indiquent un coefficient de fiabilité global de $\alpha = 0.884$, ce qui traduit une **bonne cohérence interne** des items composant l'échelle.

Ce résultat signifie que les différents items mesurent de manière homogène les construits étudiés, confirmant ainsi la **fiabilité du questionnaire** utilisé dans cette recherche.

2.3.2. Analyse des relations entre les variables

Tableau N°2 : Analyse des corrélations

Matrice de corrélation					
		Attractivité	Fidélisation	ME	Intention de quitter
Attractivité	r de Pearson	—			
	ddl	—			
	valeur p	—			
Fidélisation	r de Pearson	0.549	—		
	ddl	58	—		
	valeur p	<.001	—		
ME	r de Pearson	0.912	0.844	—	
	ddl	58	58	—	
	valeur p	<.001	<.001	—	
Intention de quitter	r de Pearson	-0.433	-0.647	-0.601	—
	ddl	57	57	57	—
	valeur p	<.001	<.001	<.001	—

Source : logiciel jamovi

Une analyse de corrélation de Pearson a été réalisée afin d'examiner les relations entre les variables étudiées : attractivité, fidélisation, marque employeur et intention de quitter.

Les résultats montrent que toutes les corrélations sont statistiquement significatives ($p < 0.001$).

Les résultats indiquent une relation positive entre :

- Attractivité et fidélisation ($r = 0.549$), montrant qu'une meilleure perception de l'attractivité est associée à une plus forte fidélisation des employés.
- Marque employeur et attractivité ($r = 0.912$), indiquant une relation très forte.
- Marque employeur et fidélisation ($r = 0.844$), indiquant également une relation forte.

Ces résultats confirment que la marque employeur joue un rôle central dans l'amélioration de l'attractivité et de la fidélisation des employés.

Les résultats révèlent également des corrélations négatives entre l'intention de quitter et les autres variables :

- Attractivité et intention de quitter ($r = -0.433$)
- Fidélisation et intention de quitter ($r = -0.647$)
- Marque employeur et intention de quitter ($r = -0.601$)

Ces relations indiquent que plus les employés perçoivent positivement l'organisation plus leur intention de quitter diminue.

Les résultats de la matrice de corrélation mettent en évidence des relations significatives entre les variables étudiées ($p < 0,001$).

Dans l'ensemble, les résultats mettent en évidence un modèle où la marque employeur apparaît comme un facteur déterminant de l'attractivité et de la fidélisation des employés, tout en contribuant à réduire leur intention de quitter. Ces relations confirment la pertinence du cadre conceptuel proposé dans cette recherche et soutiennent les hypothèses formulées.

2.3.3. Validation des hypothèses par l'analyse de régression

L'analyse de régression a été retenue afin d'évaluer l'influence de la marque employeur sur les variables dépendantes de l'étude, notamment l'attractivité, la fidélisation et l'intention de départ.

Tableau N°3 : résultat de l'analyse de régression

Hypothèse	Variable indépendante	Variable dépendante	β	R^2	p	Validation de l'hypothèse
H1	Marque employeur	Attractivité	1,170	0,831	<0,001	Validée
H2	Marque employeur	Fidélisation	0,830	0,713	<0,001	Validée
H3	Marque employeur	Intention de quitter	-0,651	0,361	<0,001	Validée
H4	Fidélisation	Intention de quitter	-0,694	0,419	<0,001	Validée

Source : rédigé par l'auteur

Les résultats de la régression linéaire montrent que la marque employeur exerce un effet positif et significatif sur l'attractivité organisationnelle ($\beta = 1,170$; $p < 0,001$). Cela indique qu'une

amélioration de la perception de la marque employeur entraîne une augmentation significative de l'attractivité. (H1) La marque employeur a un effet positif et significatif sur l'attractivité organisationnelle **est validée**.

Les résultats de la régression linéaire montrent que la marque employeur exerce un effet positif et significatif sur la fidélisation des employés ($\beta = 0,830$; $p < 0,001$). Le modèle présente un pouvoir explicatif élevé ($R^2 = 0,713$), indiquant que la marque employeur explique une part importante de la fidélisation. (H2) La marque employeur a un effet positif et significatif sur la fidélisation des employés est validé.

Les résultats de la régression linéaire montrent que la marque employeur exerce un effet négatif et significatif sur l'intention de départ des employés ($\beta = -0,651$; $p < 0,001$). Le modèle explique 36,1 % de la variance de l'intention de départ ($R^2 = 0,361$), indiquant que la marque employeur contribue à réduire les intentions de quitter l'organisation.

(H3) La marque employeur a un effet négatif et significatif sur l'intention de départ des employés est **validé**.

L'analyse de régression linéaire met en évidence un effet significatif de la fidélisation sur l'intention de quitter. Le modèle présente un coefficient de détermination satisfaisant ($R^2 = 0.419$), indiquant que la fidélisation explique 41,9 % de la variance de l'intention de quitter. Par ailleurs, le coefficient de régression obtenu est négatif et statistiquement significatif ($\beta = -0.694$; $p < 0.001$), ce qui montre qu'une augmentation du niveau de fidélisation entraîne une diminution de l'intention de quitter des employés. Ces résultats confirment l'importance de la fidélisation comme mécanisme de rétention au sein des organisations

(H4) La fidélisation des employés influence négativement l'intention de départ est validée.

3. Discussion

Ces résultats rejoignent les travaux de Backhaus et Tikoo, selon lesquels la marque employeur constitue un outil stratégique permettant d'améliorer l'image de l'organisation et de renforcer son attractivité auprès des talents. Une organisation disposant d'une marque employeur forte projette une image positive fondée sur des valeurs organisationnelles, des perspectives d'évolution et un environnement de travail favorable. Ainsi les employés qui perçoivent leur organisation comme attractive sont davantage disposés à y rester durablement.

Les résultats suggèrent ainsi que les employés accordent une importance particulière à la perception globale de leur organisation. Ainsi, plus l'image employeur est positive, plus les employés développent une perception favorable de leur environnement professionnel.

Cette relation peut être interprétée à travers la théorie de l'échange social, qui considère que les relations entre l'employé et l'organisation reposent sur un principe de réciprocité. Lorsqu'une organisation répond aux attentes des employés en matière de reconnaissance, de stabilité ou de conditions de travail, ces derniers développent un sentiment d'appartenance plus fort.

La relation la plus forte est observée entre la fidélisation et l'intention de quitter, ce qui confirme que le niveau d'attachement organisationnel joue un rôle déterminant dans la stabilité des employés.

Les stratégies de fidélisation constituent un levier essentiel pour limiter le turnover organisationnel et préserver les ressources humaines.

A travers le cadre théorique et l'analyse menée, les résultats mettent en évidence le rôle central de la marque employeur dans le renforcement de l'attractivité et de la fidélisation au sein de la fonction publique, elle représente un enjeu stratégique majeur pour la fonction publique, d'autant plus dans un contexte de concurrence accrue avec le secteur privé.

La fonction publique marocaine opère sous des restrictions budgétaires significatives qui limitent sa capacité à offrir des rémunérations compétitives avec le secteur privé. Cette réalité requiert une approche différenciée de la marque employeur, où les avantages non-monétaires et les opportunités de développement personnel acquièrent une importance stratégique particulière. Dans ce contexte, la marque employeur publique doit identifier et valoriser les domaines où elle peut offrir une proposition unique et authentique. La contribution sociétale, la sécurité professionnelle à long terme, et les opportunités de développement professionnel dans un environnement. L'efficacité de la marque employeur publique dépend donc de la capacité des administrations à valoriser les domaines où elles possèdent un avantage compétitif réel.

Un deuxième enjeu crucial concerne la gestion de la tension entre les valeurs traditionnelles et les structures hiérarchiques établies, d'une part, et les attentes croissantes des générations numériques natives qui valorisent l'autonomie, la flexibilité, l'innovation et l'authenticité.

La marque employeur demeure un levier stratégique essentiel pour les administrations publiques. Son efficacité repose sur une **approche intégrée**, combinant communication interne et externe,

modernisation des pratiques RH et alignement entre la promesse employeur et l'expérience réelle des agents. L'adoption de cette approche permettrait de maximiser l'attractivité des institutions publiques, de réduire le turnover et de renforcer l'engagement des collaborateurs dans un contexte marqué par la concurrence avec le secteur privé et les transformations organisationnelles et technologiques (Tamnine, 2016 ; El-Haddadi, 2021).

Enfin, l'adoption d'une approche intégrée combinant communication interne et externe, modernisation des pratiques RH , digitalisation des processus et alignement entre la promesse employeur et l'expérience réelle demeure indispensable pour que la marque employeur produise ses effets attendus.

Conclusion

La fonction publique, en particulier dans le contexte marocain, se trouve aujourd'hui à un carrefour stratégique où la modernisation, la digitalisation et la concurrence accrue avec le secteur privé imposent de repenser la gestion des ressources humaines. La marque employeur apparaît comme un levier essentiel pour répondre à ces défis, en permettant aux administrations d'attirer, de fidéliser et d'engager des talents tout en valorisant leur image institutionnelle.

Cet article a mis en évidence que la marque employeur ne se limite pas à un simple outil de communication : elle constitue un processus stratégique, intégrant la définition d'une proposition de valeur claire, sa communication cohérente et son alignement avec l'expérience vécue par les collaborateurs. La mise en œuvre de cette démarche dans le secteur public est toutefois confrontée à des contraintes structurelles, telles que la rigidité administrative, les limitations budgétaires, les contraintes réglementaires et la résistance au changement.

Pour surmonter ces obstacles, il est nécessaire d'adopter une **approche intégrée**, combinant communication interne et externe, digitalisation des processus RH, valorisation des collaborateurs et pratiques innovantes adaptées aux attentes des nouvelles générations. La cohérence entre la promesse employeur et l'expérience réelle des agents constitue un facteur déterminant pour la crédibilité et l'efficacité de la marque employeur.

En définitive, la marque employeur représente un outil stratégique capable de renforcer la compétitivité et la performance des administrations publiques marocaines. Elle offre la possibilité d'aligner les besoins organisationnels avec les attentes des collaborateurs, de moderniser l'image institutionnelle et de favoriser une gestion proactive et durable du capital humain dans un contexte de transformation profonde.

Références bibliographiques

- Agrawal, R., & Goswami, S. (2015). A study on Employer branding and its impact on employee attraction. International Journal of Management and Social Sciences Volume 4, No. 6, June 2015.
- Alniaçık E. et Alniaçık U. (2012). "Identifying dimensions of attractiveness in employer branding : effects of age, gender, and current employment status", 8th International Strategic Management Conference, Procedia, Social and Behavioral Sciences, vol. 58.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. The Academy of Management Review, 14(1), 20–39
- Antar, N , BOUKHARI S, DERKAOUI K. la marque employeur au défi de l'intention de quitter l'organisation, chez les profils it au maroc: proposition d'un modele explicatif Revue Marocaine d'Evaluation et de la Recherche Educative. N°12. Décembre 2024.
- Baum, M., & Kabst, R. [How to attract applicants in the Atlantic versus the Asia-Pacific region? A cross-national analysis on China, India, Germany, and Hungary](#) Journal of World Business, [Volume 48, Issue 2](#), April 2013.
- Belkadi, S. Le rôle stratégique de la marque employeur dans la gestion des talents et l'innovation digitale Revue Française d'Economie et de Gestion. 5, 2 (févr. 2024).
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. International Journal of Advertising.
- Charbonnier-Voirin, A & Vignolles, A. (2015). La Marque employeur interne et externe : Un état de l'art et un agenda de recherche. Revue française de gestion 2015/1 N° 246 <https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2015-1-page-63?lang=fr>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1121>
- ELHMAIDI K. & TIJANI O. (2024) «Satisfaction au travail, Implication organisationnelle, et Intention de départ : le cas de la société « M » du secteur automobile au Maroc», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 3 » pp : 679 - 704

- Emery, Y., & Kouadio, A. B. (2017). Marque employeur et stratégies RH pour les employeurs publics : Le cas du bassin d'emploi Franco-Valdo-Genevois. [Management international](#), Volume 21(2), hiver 2017.
- Ettahir N., Ahlafi H., & Bahoussa A., (2018), Marque Employeur : Revue de la littérature et approche critique, IOSR Journal of Business and Management, vol.20.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (Dir.). (2012). Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse (2^e éd.). Pearson France.
- Gowan, M. A., Lautenschlager, G. J., & Amis, J. (1993). Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal*, 36(2), 414–434. <https://doi.org/10.2307/256530>
- Judge, T. A., & Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology*, 50(2), 359–394.
- Khaldi, S., & Majidi, F. Z. (2018). L'influence de la marque employeur sur l'attractivité des candidats et la fidélisation des salariés, *Public & Nonprofit Management Review*. [Vol. 3 No. 1 \(2018\)](#)
- Love et Singh (2011), Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through “Best Employer” Surveys, *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 175–181.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160–175.
- Obada, M., & Chiadmi, M. (n.d.). La marque employeur : quels leviers pour l'attraction et la rétention de la génération Y ? Cas des étudiants finissants de l'Université Mohammed V-Souissi. Université Mohammed V, Rabat.
- Ouabi, Z., Douayri, K., Barboucha, F., & Boubker, O. (n.d.). Human Resource Practices and Job Performance: Insights from Public Administration. *Societies* 2024,14, 247.
- Priyadarshi P. (2011), Employer Brand Image as Predictor of Employee Satisfaction, Affective Commitment & Turnover. *Indian Journal of Industrial Relations*, 46, 3, pp. 510-522.

- Taylor, M. S., & Bergmann, T. J. (1987). Applicant reactions to recruitment: An overview of past research and current practices. *Journal of Applied Psychology*, 72, 374-381.
- Laïla Benraïss-Noailles, Catherine Viot. Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ?. *Management international = International management, Gestión internacional*, 2014, 18 (3), pp.60-81
- LA MARQUE EMPLOYEUR DANS LES ÉTABLISSEMENTS DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE : Un vademecum pour accompagner les pratiques RH. (n.d.). Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation. <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/2025-04/vademecum-marque-employeur-36565.pdf>
- Sirojuddin, N. M. (2022). The effectiveness of employer branding in attracting talented employee: Systematic literature review. *Asian Journal of Economics and Business Management*, 1(3), 240–248. <https://doi.org/10.53402/ajebm.v1i3.235>.