

L'influence du bien-être au travail sur la marque employeur, de la crise Covid-19 à la phase post-crise : une étude qualitative longitudinale auprès des cadres du secteur privé marocain (2021-2025)

The influence of workplace well-being on employer branding, from the covid-19 crisis to the post-crisis period: a longitudinal qualitative study of executives in the moroccan private sector (2021-2025)

Mohamed Taher RASSIBI, (Doctorant)

Laboratoire LATIM

École Nationale de Commerce et de Gestion de Settat

Université Hassan Premier de Settat, Maroc

Fatima Ezzahra SIRAGI, (Enseignante-chercheuse)

Laboratoire LATIM

École Nationale de Commerce et de Gestion de Settat

Université Hassan Premier de Settat, Maroc

Bouchra EL ABBADI, (Enseignante-chercheuse)

Laboratoire LATIM

École Nationale de Commerce et de Gestion de Settat

Université Hassan Premier de Settat, Maroc

Adresse de correspondance :	National School of Business and Management (ENCG Settat) Hassan First University of Settat, Morocco (+212) 523 723 577; (+212) 523 401 202; (+212) 523 401 362 contactencg@uhp.ac.ma
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	RASSIBI, M. T., SIRAGI, F. E., & EL ABBADI, B. (2026). L'influence du bien-être au travail sur la marque employeur, de la crise Covid-19 à la phase post-crise : une étude qualitative longitudinale auprès des cadres du secteur privé marocain (2021-2025). <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(6), 378–415. https://doi.org/10.5281/zenodo.20427318
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

L'influence du bien-être au travail sur la marque employeur, de la crise Covid-19 à la phase post-crise : une étude qualitative longitudinale auprès des cadres du secteur privé marocain (2021-2025)

Résumé :

La crise Covid-19 a placé le bien-être au travail au cœur de la relation entre l'employeur et l'employé dans le secteur privé marocain. La convergence théorique entre bien-être au travail et marque employeur est établie dans la littérature internationale. Elle n'a toutefois pas été vérifiée empiriquement dans le contexte national ni testée selon un design longitudinal. Pour combler ce double gap, une revue de littérature narrative pose l'ancrage théorique et la base conceptuelle qui guident l'enquête empirique. Celle-ci s'inscrit dans un paradigme interprétativiste. Elle repose sur deux vagues d'entretiens semi-directifs menées en 2021 et en 2025 auprès de 12 cadres du secteur privé marocain, soit 24 entretiens. L'analyse fait émerger quatre thèmes structurants : la cohérence entre promesses et actes, la flexibilité spatiale et temporelle, la reconnaissance et la reconfiguration des attentes vers un leadership protecteur. Elle révèle également quatre formes d'évolution du lien à l'employeur : renforcement, stabilité, dégradation et rupture. La moitié des participants connaissent une trajectoire négative ou de rupture après la crise. Ce constat montre que la solidité du lien tient à la continuité des efforts post-crise, non à la gestion de la crise elle-même. L'étude met en évidence la dimension temporelle comme variable structurante du rapport entre le bien-être au travail et la marque employeur.

Mots-clés : bien-être au travail ; risques psychosociaux ; marque employeur ; attractivité organisationnelle ; recherche qualitative longitudinale ; cadres ; secteur privé ; Maroc ; crise Covid-19

Classification JEL: M12, M14, M31, J28, I31, O55

Type du papier : Recherche empirique

Abstract:

The Covid-19 crisis brought workplace well-being to the heart of the relationship between employer and employee in the Moroccan private sector. The theoretical convergence between workplace well-being and employer branding is well established in the international literature. It has not, however, been empirically tested in this context, nor examined through a longitudinal design. To address this twofold gap, a narrative literature review provides the theoretical and conceptual grounding that guides the empirical inquiry. The inquiry follows an interpretivist paradigm. It relies on two waves of semi-structured interviews conducted in 2021 and 2025 with 12 professionals from the Moroccan private sector, for a total of 24 interviews. The analysis brings out four structuring themes: consistency between stated promises and actual practices, spatial and temporal flexibility, recognition, and the evolution of expectations toward a protective leadership. It also reveals four patterns of evolution of the bond with the employer: strengthening, stability, deterioration and rupture. Half of the participants experienced a deterioration or rupture trajectory after the crisis. This finding shows that the strength of the bond rests on the continuity of post-crisis efforts, not on the way the crisis itself was managed. The study brings to light the temporal dimension as a structuring variable of the relationship between workplace well-being and employer branding.

Keywords: workplace well-being; psychosocial risks; employer branding; organizational attractiveness; longitudinal qualitative research; professionals; private sector; Morocco; Covid-19 crisis

JEL Classification : M12, M14, M31, J28, I31, O55

Paper type: Empirical Research

1. Introduction

La crise sanitaire Covid-19 est un événement disruptif majeur qui a transformé les paysages économiques et organisationnels mondiaux. Elle a changé les tendances managériales et impacté directement le marché du travail. Cet impact s'observe particulièrement dans le secteur privé, caractérisé par son évolution et sa réactivité plus rapide aux changements que le secteur public. Le Maroc n'est pas une exception à cette nouvelle réalité, avec 10 772 000 personnes pourvues d'emploi en 2021 selon le Haut-Commissariat au Plan, dont 90% dans le secteur privé. Cette tension s'observe dans la durée. Selon le Haut-Commissariat au Plan, l'économie marocaine a créé 230 000 emplois nets entre 2020 et 2021 sans empêcher le taux de chômage de passer de 11,9% à 12,3%, et a créé 193 000 postes supplémentaires entre 2024 et 2025, dont 123 000 dans les services, le taux de chômage revenant alors à 13% au niveau national tout en demeurant élevé parmi les diplômés, à 19,1%. Cette persistance du chômage des diplômés, en dépit d'une création continue d'emplois, entretient une concurrence soutenue pour attirer et retenir les profils qualifiés et confère au bien-être au travail le statut de facteur différenciateur durable. Dès lors, les entreprises marocaines se voient confrontées à des aléas économiques et sociaux accentués par les variables imprévisibles liées à la pandémie, affectant directement le bien-être au travail des employés. Cette crise a engendré des défis majeurs en matière de conditions de travail et de risques psychosociaux. Les employés ont connu une perte de repères marquée par des sentiments d'incertitude, d'insécurité et d'inconfort professionnels, tandis que les compétences critiques se raréfiaient sur le marché. Face à cette situation, le bien-être au travail a cessé d'être perçu comme un luxe pour devenir un argument de choix pour l'employé et un élément différenciateur pour l'employeur dans un marché du travail de plus en plus compétitif. Cette évolution des attentes a, en conséquence, transformé les pratiques managériales dans la réalité post-crise. La littérature internationale établit une convergence théorique entre le bien-être au travail et l'attractivité organisationnelle, l'engagement des employeurs à améliorer le bien-être peut influencer directement la perception qu'ont les employés de la marque employeur. Cette convergence, bien établie dans la recherche internationale, n'a toutefois pas été vérifiée empiriquement dans le secteur privé marocain, dont les spécificités organisationnelles et culturelles restent peu couvertes. Elle n'a pas non plus fait l'objet d'un test longitudinal, alors que la stabilité temporelle d'un tel lien peut potentiellement constituer la condition de sa validité au-delà du contexte de crise qui l'a révélée. Notre recherche se propose de combler ce double gap en explorant l'influence du bien-être sur la marque employeur dans le contexte marocain de la crise Covid-19, et en évaluant, par une approche longitudinale, la stabilité temporelle de ce lien : l'influence du bien-être sur la marque employeur est-elle une simple réaction contextuelle, liée à l'urgence sanitaire, ou une transformation structurelle et ancrée durablement dans les attentes des employés ? La problématique de notre recherche s'articule sur les questions suivantes : 1. Comment les cadres du secteur privé marocain perçoivent-ils l'influence du bien-être au travail sur leur rapport à la marque employeur durant la crise Covid-19 ? 2. Cette influence, observée en contexte de crise, se maintient-elle, se renforce-t-elle ou se dégrade-t-elle quatre ans plus tard, une fois la crise passée ? Le choix du cadre SPIDER, proposé par Cooke, Smith et Booth (2012), n'est pas un simple outil de présentation. Conçu spécifiquement pour les recherches qualitatives, il prolonge le cadre PICO en remplaçant la logique de population et d'intervention, adaptée aux devis expérimentaux, par une logique d'échantillon et de phénomène d'intérêt, mieux ajustée à l'étude des perceptions et des expériences vécues. Sa structuration en échantillon, phénomène d'intérêt, design, évaluation et type de recherche permet d'aligner explicitement la population des cadres, l'objet étudié et la dimension longitudinale de la démarche, garantissant ainsi la cohérence entre le questionnement, le terrain et l'analyse conduite sur les deux vagues. Ces deux questions se

structurent selon le cadre SPIDER (Cooke, Smith et Booth, 2012), dont la déclinaison propre à notre étude est synthétisée dans le tableau suivant.

Tableau 1 : Cadre SPIDER de la recherche

Dimension SPIDER	Déclinaison dans l'étude
S (Sample)	Cadres du secteur privé marocain
PI (Phenomenon of Interest)	Perception par les cadres de l'influence du bien-être au travail sur leur rapport à la marque employeur, en contexte de crise Covid-19 puis en phase post-crise
D (Design)	Étude qualitative longitudinale, entretiens semi-directifs en deux vagues (2021 et 2025)
E (Evaluation)	Maintien, renforcement ou dégradation de l'influence perçue entre 2021 et 2025
R (Research type)	Qualitative interprétative

; source : les auteurs

Au regard de ce double gap, cet article vise une triple contribution. Sur le plan de la littérature consacrée au bien-être au travail, il entend enrichir la compréhension de cette notion en l'envisageant non comme un état mesuré à un instant donné, mais comme une condition dont la portée se vérifie dans la durée, à partir du cas des cadres du secteur privé marocain. Sur le plan de la littérature consacrée à la marque employeur, il entend éclairer la façon dont le bien-être perçu nourrit le rapport des employés à leur employeur et mettre à l'épreuve, dans le temps, la solidité de ce rapport. Sur le plan de la perspective longitudinale en contexte marocain, il entend proposer une lecture rare sur ce terrain, en suivant les mêmes cadres à quatre ans d'intervalle, ce qui permet d'observer la stabilité ou la transformation du lien au-delà du moment de crise qui l'a révélé. À ces apports s'ajoute une visée professionnelle, l'article fournissant aux directions et aux fonctions ressources humaines du secteur privé marocain des repères concrets pour inscrire le bien-être dans la durée. Ces contributions théoriques sont développées dans la discussion, et les implications destinées aux professionnels sont détaillées dans la sous-section consacrée aux apports managériaux. Notre recherche s'articule en deux phases qualitatives suivant une démarche longitudinale. La phase 1 (2021) repose sur une première étude par entretiens semi-directifs auprès de 12 cadres du secteur privé marocain en pleine crise Covid-19, visant à comprendre la relation entre les politiques de bien-être mises en place par l'entreprise et l'attachement des cadres à leur marque employeur dans des conditions exceptionnelles. La phase 2 (2025) repose sur la ré-interrogation des 12 mêmes participants quatre ans après la crise, et examine l'évolution de ce lien dans la durée ainsi que la stabilité ou la transformation des perceptions initiales. Il s'agit de comprendre comment les promesses faites en période de crise se manifestent ou non dans les pratiques post-crise, et d'évaluer le rôle du temps dans la construction ou l'érosion de la loyauté envers la marque employeur. L'analyse mobilise trois cadres théoriques complémentaires développés dans la revue de littérature : la Social Exchange Theory (Blau, 1964), la Signaling Theory (Spence, 1973) et la Person-Organization Fit Theory (Kristof, 1996).

2. Revue de la littérature

Cette revue de la littérature narrative vise à expliciter la convergence théorique entre nos concepts clés, à structurer notre compréhension des attentes des employés et à questionner la pérennité de l'influence du bien-être sur l'attractivité organisationnelle au-delà du contexte de la crise sanitaire. Elle pose d'abord les bases définitionnelles des notions mobilisées, à savoir les risques psychosociaux, le bien-être au travail et la marque employeur, avant d'en examiner les points de rencontre et l'ancrage théorique.

2.1. Bien-être au travail : concepts et enjeux

La compréhension du bien-être au travail suppose au préalable de cerner les risques psychosociaux qui en constituent la toile de fond, et que la crise sanitaire a rendus particulièrement saillants. La littérature académique offre plusieurs conceptualisations des risques psychosociaux, qui permettent d'établir une base définitionnelle. Pour Cox (1993), les

risques psychosociaux sont définis comme les principales sources de stress au travail, identifiables grâce à une classification spécifique. Leka et Jain (2010) et l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (2010) définissent les risques psychosociaux au travail comme ces aspects liés à la conception, à l'organisation et à la gestion du travail, ainsi qu'à leurs contextes sociaux, qui peuvent causer des effets psychologiques, physiques et sociaux négatifs, lorsqu'ils sont gérés de manière insuffisante. Iavicoli et Di Tecco (2020) caractérisent les risques psychosociaux dans le contexte de la Covid-19 comme les impacts psychologiques potentiels découlant de la gestion de l'urgence sanitaire, marqués notamment par la peur d'être infecté et contagieux, le stress lié au retour au travail, et l'adoption rapide de nouvelles méthodes de travail (télétravail, flexibilité) générant des changements permanents susceptibles d'affecter la santé et le bien-être des travailleurs. Le bien-être au travail constitue un objet conceptuel multidimensionnel dont la littérature a progressivement construit les contours. Ryff (1995) en fournit l'une des premières conceptualisations approfondies, en définissant le bien-être à travers six dimensions complémentaires : l'acceptation de soi, le développement personnel, l'autonomie, les relations sociales positives, la maîtrise de l'environnement et la poursuite d'un objectif de vie. Son approche élargit la notion au-delà du strict cadre organisationnel et la situe dans une trajectoire de réalisation personnelle. Adkins et al. (1999) prolongent cette réflexion en ancrant le bien-être au travail dans la psychologie de la santé au travail, une approche préventive visant à réduire le stress et à optimiser l'environnement organisationnel. Dagenais-Desmarais et al. (2010) approfondissent cette lecture en identifiant cinq composantes structurantes du bien-être psychologique au travail : la volonté d'engagement envers le succès de l'entreprise, la reconnaissance au travail, le sentiment de compétence professionnelle, l'épanouissement dans le travail et l'adéquation interpersonnelle. Cette conceptualisation place au cœur du bien-être la qualité de la relation de l'individu à son environnement organisationnel, dans sa dimension individuelle autant que relationnelle. Barel et al. (2016) apportent un éclairage managérial en montrant que le bonheur au travail repose sur une autorité bienveillante, qui accompagne le développement des collaborateurs plutôt que de les contrôler. Litchfield et al. (2016) appréhendent le bien-être au travail comme un indicateur global de satisfaction individuelle, et Guillemain (2018) rejoint cette lecture en associant bien-être et bonheur au travail, favorisés par un management valorisant la subsidiarité. Ces contributions convergent sur une idée centrale : le bien-être au travail est une condition durable, nourrie par la qualité de l'organisation, des relations humaines et du sens donné au travail.

2.2. Marque employeur et engagement organisationnel

La littérature sur la marque employeur a progressivement mis en évidence ses liens subtils avec les conditions organisationnelles qui soutiennent le bien-être des employés. Rodwell et al. (1998) posent l'une des premières bases en démontrant que la communication organisationnelle contribue au bien-être et, par extension, à la performance des employés. Ils montrent que la communication n'agit pas directement sur la performance, mais qu'elle y contribue en renforçant la satisfaction et l'esprit d'équipe. C'est-à-dire en consolidant le bien-être comme un levier d'engagement. Backhaus & Tikoo (2004) formalisent ensuite l'une des lectures les plus influentes de la marque employeur : ils montrent qu'elle constitue un contrat psychologique dont la rupture pousse les employés à quitter l'entreprise, et précisent que lorsque les informations communiquées par l'organisation sont inexactes ou incomplètes, les employés perçoivent une violation de ce contrat et choisissent de s'en éloigner. Ce mécanisme de rupture rejoint exactement ce que Dagenais-Desmarais et al. (2010) décrivent du côté du bien-être : l'absence de reconnaissance ou la détérioration des relations interpersonnelles fragilise l'équilibre psychologique de l'employé et érode son engagement. Les deux concepts présupposent ainsi le même mécanisme : la cohérence entre ce que l'organisation promet et ce que l'employé vit réellement. Berthon et al. (2005) établissent de leur côté que la marque

employeur se fonde sur cinq valeurs essentielles, intrinsèquement liées au bien-être au travail : (1) la valeur économique, qui englobe la rémunération matérielle et immatérielle ; (2) la valeur sociale, qui traduit l'importance accordée au climat social et à un environnement psychologique sain ; (3) la valeur de développement, qui matérialise le besoin de reconnaissance et d'estime de soi à travers l'employabilité et la mobilité ; (4) la valeur d'attrait, associée à la stimulation intellectuelle et aux défis du poste, sources d'épanouissement personnel ; (5) la valeur de transmission, qui reflète le désir de partager son savoir-faire. Cette architecture révèle que la marque employeur n'est pas seulement un outil de communication externe, mais un concept psychologique dont les composantes convergent avec les dimensions du bien-être au travail. Les valeurs sociales et de développement identifiées par Berthon et al. (2005) rejoignent ainsi les ingrédients clés du bien-être psychologique définis par Dagenais-Desmarais et al. (2010), à savoir la reconnaissance, l'épanouissement et l'adéquation interpersonnelle. Cette convergence se confirme également à travers le prisme de Ryff (1995), pour qui l'acceptation de soi, les relations sociales positives et la maîtrise de l'environnement constituent le fondement même de la promesse que l'employeur formule envers ses collaborateurs. Davies (2008) prolonge cette analyse en constatant que la marque employeur agit directement sur trois dimensions qui constituent des composantes du bien-être au travail. La première est la loyauté : l'attachement à la marque employeur, fondé sur l'agréabilité perçue de l'employeur, sa chaleur, son empathie et son intégrité, converge avec les dimensions d'adéquation interpersonnelle et de relations sociales positives que Dagenais-Desmarais et al. (2010) et Ryff (1995) placent au cœur du bien-être psychologique au travail. La deuxième est la satisfaction : une marque employeur forte engendre une satisfaction plus profonde, qui se manifeste par un engagement organisationnel renforcé et des comportements positifs envers les parties prenantes, et correspond à ce que Litchfield et al. (2016) décrivent comme la perception individuelle positive de sa situation professionnelle. La troisième est l'affinité : les employés s'identifient à la marque employeur dont les valeurs font écho aux leurs, ce besoin de reconnaissance et de développement identitaire rejoignant les dimensions d'acceptation de soi et de croissance personnelle que Ryff (1995) considère comme fondamentales dans la construction du bien-être. La marque employeur devient ainsi le cadre dans lequel l'employé ancre son équilibre psychologique. Edwards (2010), en mobilisant les principes de la théorie du comportement organisationnel, apporte une lecture complémentaire en montrant que l'efficacité de la marque employeur repose sur sa cohérence avec la réalité vécue par les employés. Une organisation qui projette une image idéalisée de ses conditions d'emploi, sans rapport avec l'expérience quotidienne, génère une rupture du contrat psychologique aux conséquences directes sur le bien-être et l'engagement. À l'inverse, lorsque la marque employeur reflète fidèlement la culture organisationnelle, elle devient un vecteur d'identification et d'adhésion. Selon Edwards (2010), les organisations qui soutiennent leurs employés, entretiennent un dialogue ouvert et cultivent un sentiment d'équité interne adoptent une posture qui consolide leur attractivité dans la durée. Ces trois conditions, soutien, dialogue et équité, rejoignent ce que Dagenais-Desmarais et al. (2010) identifient comme conditions essentielles du bien-être psychologique, notamment la reconnaissance, l'engagement et l'adéquation interpersonnelle. Edwards (2010) introduit également la notion d'expérience d'emploi, qui naît de l'ajustement entre les attentes des employés et les engagements réels de l'organisation, et constitue le terrain concret du bien-être au travail. La marque employeur n'est donc pas seulement une promesse externe : elle est le reflet de la qualité de la relation interne, là où le bien-être et l'attractivité organisationnelle se rejoignent. Cette lecture rejoint celle de Ryff (1995), pour qui le bien-être repose sur la maîtrise de l'environnement et la poursuite d'un objectif de vie : c'est ce que la marque employeur, telle que la décrit Edwards (2010), est censée offrir, à savoir un cadre organisationnel cohérent et porteur de sens. L'exigence formulée par Edwards rejoint également celle de Barel et al. (2016), pour qui le bonheur au travail repose sur une autorité bienveillante : une marque employeur

construite sur l'apparence ne peut soutenir durablement ni le bien-être ni sa propre crédibilité. Viot et Benraïss-Noailles (2014) enrichissent cette lecture en définissant la marque employeur comme une promesse d'emploi unique, reposant sur des bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques. Une promesse ne produit ses effets que si elle est tenue, ce qui confirme l'exigence de cohérence déjà formulée par Backhaus et Tikoo (2004) et Edwards (2010). Dose et al. (2018) apportent un éclairage complémentaire en montrant que la satisfaction de trois besoins fondamentaux, l'autonomie, l'affiliation et la compétence, constitue le pont entre le bien-être de l'employé et sa réussite dans l'organisation. Or ces trois besoins correspondent aux dimensions que Davies (2008) mobilise pour expliquer l'effet de la marque employeur : une marque forte offre un environnement où l'autonomie est reconnue, les liens d'affiliation valorisés et les compétences légitimées. La satisfaction dont parle Davies (2008) comme effet de la marque employeur est donc la même que celle dont parle Dose et al. (2018) comme condition du bien-être : elle est le mécanisme par lequel les deux concepts s'articulent et se conditionnent mutuellement. Kundi et al. (2020) complètent cette lecture en montrant que le bien-être psychologique renforce l'engagement envers la culture organisationnelle, tandis que Davies (2008) établit que la force de la marque employeur augmente la loyauté et réduit l'intention de quitter. Kundi et al. (2020) précisent par ailleurs que la précarité perçue du travail affecte négativement le bien-être et fragilise l'engagement envers la culture organisationnelle. Pris ensemble, ces travaux décrivent le même enchaînement : le bien-être conditionne l'engagement, et l'engagement ancre l'employé à la marque employeur. Le bien-être n'est donc pas un état purement individuel : il est la condition première à partir de laquelle l'employé choisit de s'investir dans l'organisation.

2.3. Ancrage théorique : les théories mobilisées

Pour comprendre l'influence du bien-être au travail sur la marque employeur et la stabilité de ce lien dans le temps, notre analyse s'appuie sur trois cadres théoriques complémentaires. Chacun éclaire une dimension distincte de cette influence et contribue à répondre aux deux questions de recherche qui structurent cette étude.

2.3.1. Social Exchange Theory (Blau, 1964)

La Social Exchange Theory établit que les relations sociales durables reposent sur des obligations réciproques non prédéfinies. Contrairement à l'échange économique, encadré par des contrats explicites, l'échange social engage les parties dans un flux d'obligations ouvertes, fondées sur la confiance et l'engagement mutuel dans la durée. Cette lecture éclaire directement la relation entre le bien-être au travail et la marque employeur au cœur de notre première question de recherche. Lorsqu'une organisation investit dans des conditions favorables au bien-être de ses employés, notamment à travers la reconnaissance, les ressources psychologiques et le sens accordé au travail, elle initie un cycle de réciprocité auquel les employés répondent par une identification accrue à la marque employeur, une fidélité renforcée et un engagement qui dépasse les seules exigences du poste. Cette théorie permet ainsi de comprendre pourquoi un investissement organisationnel en bien-être peut se manifester, du côté des employés, par un attachement plus profond à la marque employeur.

2.3.2. Signaling Theory (Spence, 1973)

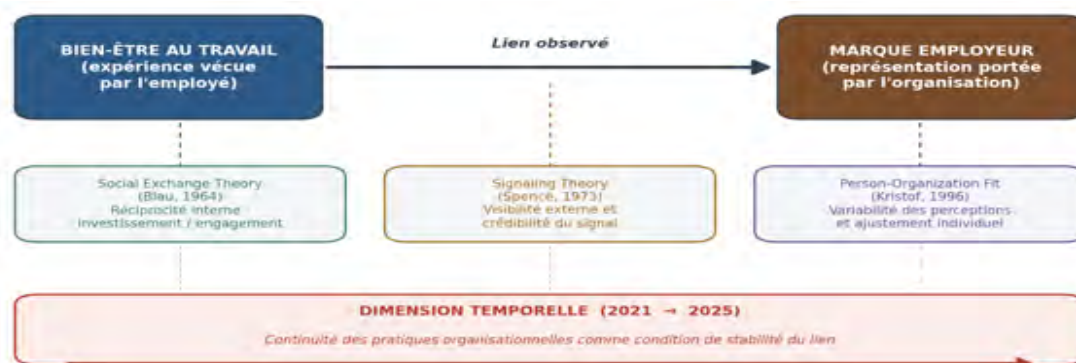
La Signaling Theory prolonge cette lecture en répondant à la dimension externe de la marque employeur. Elle part du constat que le marché du travail est marqué par une asymétrie informationnelle : les candidats ne peuvent observer directement la réalité interne de l'organisation, tout comme l'employeur ne peut anticiper avec certitude les qualités réelles du candidat. La marque employeur agit alors comme un signal envoyé au marché, dont la crédibilité dépend de son ancrage dans des pratiques organisationnelles effectives. Dans cette

perspective, les investissements en bien-être fonctionnent comme des signaux coûteux à imiter, dont la cohérence avec l'expérience vécue des employés conditionne la crédibilité. Cette théorie répond à notre première question de recherche en expliquant comment la réalité interne du bien-être se traduit en signal externe d'attractivité. Cette théorie éclaire également la seconde question en permettant d'interroger la stabilité du signal dans le temps : un signal démenti par les pratiques post-crise perd sa crédibilité, alors qu'un signal confirmé par la continuité des engagements la renforce.

2.3.3. Person-Organization Fit Theory (Kristof, 1996)

La Person-Organization Fit Theory offre une troisième lecture en se plaçant du côté de l'individu. Elle repose sur l'idée qu'un ajustement se crée lorsque les valeurs, les objectifs et les normes de l'individu convergent avec ceux de l'organisation. Cette théorie permet d'expliquer pourquoi un même signal employeur ne produit pas le même effet sur tous les candidats ni sur tous les employés en poste. L'employé est attiré par une organisation dont les valeurs résonnent avec les siennes, notamment celles liées au bien-être : l'autonomie, le sens du travail ou l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Kristof (1996) distingue par ailleurs l'ajustement effectif de l'ajustement perçu, et souligne que ce dernier exerce une influence déterminante dans les phases précoces de la relation d'emploi. Cette distinction est particulièrement pertinente dans le contexte longitudinal de notre étude : elle permet de comprendre comment la perception d'ajustement, construite durant la crise, évolue lorsque les pratiques organisationnelles se transforment au fil du temps, et dans quelle mesure cette évolution conditionne la stabilité du lien entre le bien-être au travail et la marque employeur. Ces trois cadres se complètent : la Social Exchange Theory éclaire la dynamique interne qui lie l'investissement organisationnel en bien-être à l'engagement des employés envers la marque employeur ; la Signaling Theory explique comment cette réalité interne devient perceptible à l'extérieur et comment sa crédibilité se construit ou s'érode dans le temps ; la Person-Organization Fit Theory rend compte de la variabilité des perceptions individuelles et de leur sensibilité à la continuité des pratiques organisationnelles. Ensemble, ils fournissent le cadre analytique par lequel nous interpréterons les trajectoires observées entre 2021 et 2025. La sous-section suivante prolonge cette lecture en examinant l'impact de la crise Covid-19 sur la relation entre le bien-être au travail et la marque employeur. Afin de systématiser cette articulation, le modèle conceptuel suivant représente le rôle spécifique de chacune des trois théories dans l'explication du lien entre le bien-être au travail et la marque employeur, ainsi que dans sa stabilité au fil du temps. La Social Exchange Theory rend compte de la dynamique interne de réciprocité, la Signaling Theory de la mise en visibilité externe et de la crédibilité du signal, et la Person-Organization Fit Theory de la variabilité des perceptions individuelles, la dimension temporelle traversant l'ensemble comme condition de la continuité du lien.

Figure 1 : Modèle conceptuel de l'articulation des trois théories mobilisées



Source : les auteurs

2.4. Impact de la crise Covid-19 sur le bien-être et la marque employeur

La crise sanitaire liée à la COVID-19 a constitué un tournant majeur dans la compréhension du bien-être au travail, en révélant la fragilité des équilibres psychologiques et organisationnels sur lesquels il repose. Les travaux conduits dans ce contexte identifient trois lignes de force : la perturbation des conditions de travail, la dégradation des liens sociaux et organisationnels, et les leviers d'action mobilisables par les organisations. Giorgi et al. (2020) figurent parmi les premiers à documenter les effets psychologiques de la pandémie sur l'environnement de travail. Leurs résultats montrent que les troubles anxieux, dépressifs, le syndrome de stress post-traumatique et les troubles du sommeil touchent de manière disproportionnée les employés en première ligne, exposés à une surcharge de travail, à la stigmatisation sociale et à l'insuffisance des équipements de protection. Le milieu de travail joue ainsi un rôle double : il peut amplifier la détresse psychologique ou, selon les choix organisationnels, la réduire. Des mesures ciblées, comme la réduction du temps de travail, la mise en place de protocoles sanitaires clairs et le renforcement du soutien managérial, s'avèrent associées à de meilleures conditions de bien-être, et confirment le rôle actif de l'organisation dans la préservation de l'équilibre psychologique. Kniffin et al. (2021) prolongent cette analyse en montrant que la pandémie a affecté le bien-être au travail à travers deux facteurs conjugués : l'augmentation des exigences imposées aux travailleurs et la réduction simultanée des ressources disponibles pour y faire face. La distinction entre télétravail choisi et télétravail contraint est ici centrale : librement choisi, il constitue un levier d'autonomie et d'équilibre personnel ; imposé, comme durant la pandémie, il génère un sentiment de surveillance renforcé, accentue la solitude au travail et efface les frontières entre sphère professionnelle et personnelle. Le chômage de masse, quant à lui, prive les travailleurs de ce que l'emploi offre au-delà du salaire : structure quotidienne, liens sociaux et sentiment d'appartenance. Même les salariés ayant conservé leur emploi ne sont pas épargnés, l'exercice de leur activité dans des conditions dégradées les exposant à un risque élevé d'épuisement professionnel. Juchnowicz et Kinowska (2021) précisent ces constats en montrant que la généralisation forcée du télétravail a affecté différemment les composantes du bien-être selon l'intensité de la pratique. Le télétravail forcé fragilise principalement deux dimensions : les relations professionnelles, avec le supérieur comme au sein de l'équipe, et l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, brouillé par la disparition des frontières entre les deux. Ce constat rejoint ce que Dagenais-Desmarais et al. (2010) identifient comme piliers du bien-être psychologique, à savoir l'adéquation interpersonnelle et l'épanouissement dans le travail. De-la-Calle-Durán et Rodríguez-Sánchez (2021) approfondissent cette réflexion en proposant un modèle d'action organisationnelle structuré autour de cinq leviers, à activer pour maintenir l'engagement des employés en contexte de crise : la conciliation entre vie professionnelle et personnelle, le développement des compétences, la confiance dans le leadership, la rémunération comme vecteur de reconnaissance, et la communication bidirectionnelle. Ce modèle des 5C rejoint les dimensions que Dagenais-Desmarais et al. (2010) placent au cœur du bien-être psychologique, notamment la reconnaissance, l'engagement et l'adéquation interpersonnelle, et confirme que la préservation du bien-être en période de crise exige une démarche organisationnelle délibérée. La pandémie a simultanément soumis la marque employeur à des pressions inédites, redessinant les contours de l'attractivité organisationnelle. Les travaux conduits dans ce contexte identifient trois axes : la perturbation des dispositifs établis, la reconfiguration de l'attractivité, et l'émergence de nouvelles stratégies pour reconstruire la marque employeur. Nelke (2021) montre que la pandémie a obligé les entreprises à repenser leurs stratégies de marque employeur. Les réductions budgétaires, la suppression des événements en présentiel et l'absence de stratégie digitale claire ont fragilisé leur capacité à attirer et retenir les talents, alors même que les cibles prioritaires de la marque employeur, jeunes diplômés et apprentis, sont précisément les plus présentes sur les canaux numériques.

Kuchеров et al. (2022) approfondissent cette analyse en montrant que les organisations ayant maintenu une démarche de marque employeur cohérente avec leur culture et leurs valeurs durant la pandémie ont obtenu de meilleurs résultats en matière de recrutement. La crise a contraint les entreprises à réduire leurs investissements tout en les poussant à les concentrer de manière plus ciblée, creusant ainsi l'écart entre celles qui disposaient d'une vision stratégique claire et celles qui en étaient dépourvues. Sabir et al. (2022) examinent les effets des restructurations conduites durant la pandémie sur la marque employeur et la marque corporate, cette dernière désignant, au sens de Balmer et Gray (2003), l'image globale de l'organisation auprès de l'ensemble de ses parties prenantes. Leur résultat central est contre-intuitif : la restructuration n'a pas d'effet direct significatif sur la marque employeur, alors qu'elle affecte positivement la marque corporate. Cette dissociation révèle que les décisions structurelles influencent différemment la réputation selon la perspective adoptée : celle des employés et candidats d'un côté, celle de l'ensemble des parties prenantes de l'autre. Le crowdsourcing, entendu comme l'implication active des employés et des parties prenantes dans la gestion du changement, s'avère être le facteur déterminant : il établit le lien entre les efforts de restructuration et la marque employeur, là où une conduite unilatérale reste sans effet. La préservation de la marque employeur en période de crise dépend donc moins de l'ampleur des décisions managériales que de la qualité du dialogue avec ceux que l'organisation cherche à attirer et retenir. Bagheri et al. (2023) examinent les stratégies de reconstruction de la marque employeur dans le secteur du tourisme et de l'hôtellerie, particulièrement touché par la pandémie. Les auteurs identifient cinq catégories de stratégies (organisationnelles, professionnelles, fonctionnelles, communicationnelles et sociales), dont trois jugées prioritaires en contexte post-pandémique : la responsabilité sociale de l'organisation, le développement de relations internes et externes fiables et durables, et l'évaluation de l'impact des actions de reconstruction sur l'image sociale. Ces résultats prennent un relief particulier dans un secteur qui cumulait, avant même la crise, des conditions de travail difficiles et une image dégradée sur les marchés du travail, où la pandémie a transformé la marque employeur en impératif stratégique. Rys et al. (2024) complètent ce panorama en examinant la gestion de la marque employeur interne durant la pandémie. Leurs résultats montrent que la crise a engendré une rupture de la connexion des employés à la marque employeur, des difficultés d'intégration des nouvelles recrues et une impossibilité de maintenir les approches communicationnelles traditionnelles. Certaines organisations ont toutefois transformé la crise en opportunité en misant sur une communication plus humaine et en plaçant les managers de proximité au cœur de leur marque employeur, transformant ainsi une pression subie en levier de différenciation. Ces travaux convergent vers un constat commun : la COVID-19 a révélé la dépendance fondamentale du bien-être et de la marque employeur à la qualité de la relation que l'organisation entretient avec ses employés et ses candidats, ainsi qu'à sa capacité à préserver la reconnaissance, le lien social et la cohérence managériale.

2.5. Synthèse et convergences théoriques

La crise sanitaire a constitué un terrain d'observation privilégié de la convergence entre le bien-être au travail et la marque employeur, en soumettant les deux concepts aux mêmes pressions et en révélant leurs interdépendances profondes. Le premier point de convergence tient à la centralité de la relation organisationnelle entre l'employeur et l'employé. Juchnowicz et Kinowska (2021) montrent que le télétravail forcé a dégradé la qualité des relations professionnelles et l'équilibre personnel des employés. Rys et al. (2024) observent simultanément une rupture de la connexion des employés à la marque employeur. Les deux phénomènes partagent la même origine : l'affaiblissement du lien entre l'employé et son organisation. Ce que la crise a mis en lumière, c'est que le bien-être et la marque employeur reposent sur le même fondement : la qualité de la relation interne. Le second point de

convergence porte sur le rôle de la sincérité organisationnelle. Kanwal et al. (2022) établissent que les organisations ayant communiqué de manière chaleureuse et sincère durant la crise ont maintenu leur attractivité. De-la-Calle-Durán et Rodríguez-Sánchez (2021) montrent de leur côté que le maintien du bien-être en période de crise exige une démarche organisationnelle délibérée, fondée sur la reconnaissance et la confiance. Les deux champs convergent vers la même exigence : l'organisation ne peut ni préserver le bien-être ni crédibiliser sa marque employeur sans une cohérence entre ses engagements et ses actes.

Tableau 2 : Récapitulation des convergences théoriques entre le bien-être au travail et la marque employeur (contexte général et contexte de crise COVID-19) ;

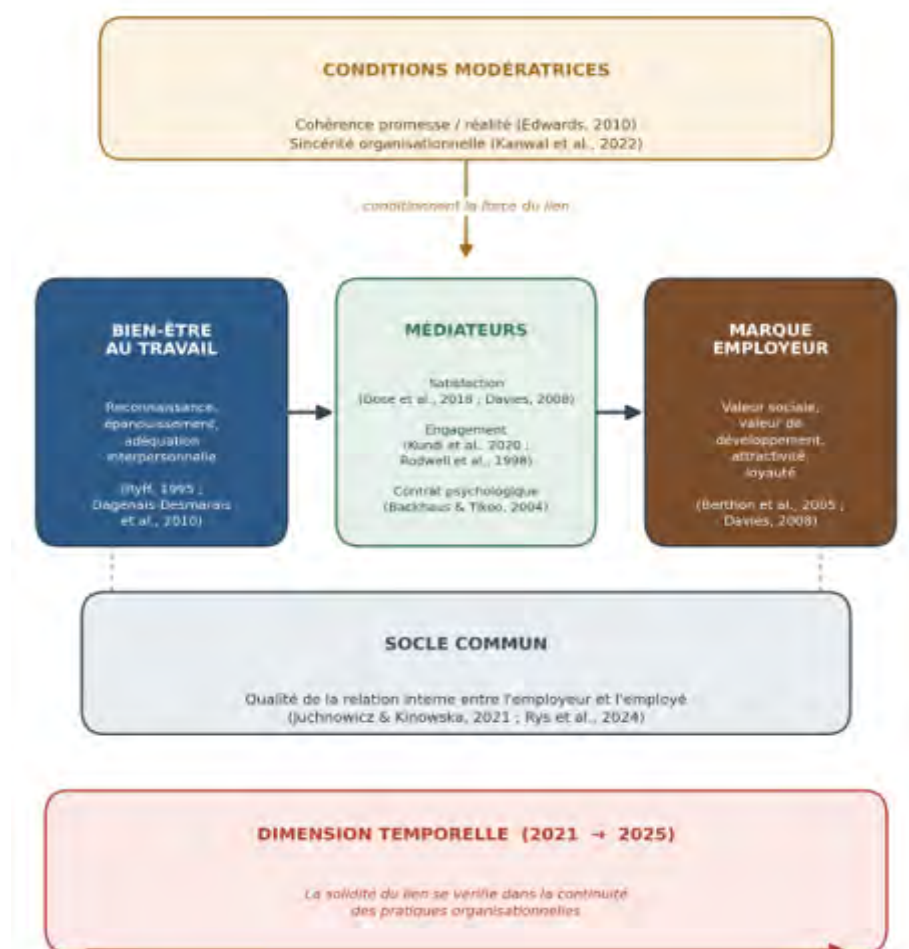
Point de convergence	Bien-être au travail	Marque employeur	Contexte
Dimensions psychologiques communes	Dagenais-Desmarais et al. (2010) : reconnaissance, épanouissement, adéquation interpersonnelle	Berthon et al. (2005) : valeur sociale et valeur de développement	Général
Contrat psychologique	Dagenais-Desmarais et al. (2010) : la rupture des relations interpersonnelles érode l'équilibre psychologique	Backhaus & Tikoo (2004) : la rupture du contrat pousse les employés à quitter	Général
Satisfaction comme mécanisme pivot	Dose et al. (2018) : satisfaction des besoins d'autonomie, d'affiliation et de compétence comme condition du bien-être	Davies (2008) : satisfaction comme effet direct de la marque employeur	Général
Cohérence entre promesse et réalité	Dagenais-Desmarais et al. (2010) / Ryff (1995) : maîtrise de l'environnement et sens comme fondements du bien-être	Edwards (2010) : l'écart entre image et réalité détruit l'engagement et l'attractivité	Général
Engagement comme variable commune	Kundi et al. (2020) + Rodwell et al. (1998) : le bien-être conditionne l'engagement	Davies (2008) : la marque employeur renforce la loyauté et réduit l'intention de quitter	Général
Qualité de la relation interne	Juchnowicz & Kinowska (2021) : le télétravail forcé dégrade les relations professionnelles et le bien-être	Rys et al. (2024) : la crise rompt la connexion des employés à la marque employeur	COVID-19
Sincérité organisationnelle	De-la-Calle-Durán & Rodríguez-Sánchez (2021) : le bien-être exige une démarche délibérée fondée sur la reconnaissance et la confiance	Kanwal et al. (2022) : une communication chaleureuse et sincère préserve l'attractivité	COVID-19

Source : les auteurs

Cette revue narrative a établi, à travers deux lectures complémentaires, que le bien-être au travail et la marque employeur se rejoignent autour d'exigences psychologiques et de conditions relationnelles similaires. La lecture théorique et générale a montré que les deux concepts partagent les dimensions de reconnaissance, de satisfaction et de cohérence entre la promesse et la réalité vécue, tout en les abordant depuis des angles distincts, l'un centré sur l'individu, l'autre sur l'organisation, ce qui crée entre eux une complémentarité théorique. La lecture ancrée dans le contexte de la crise Covid-19 a confirmé que cette convergence s'est manifestée concrètement dans les organisations, sous la pression d'une crise qui a simultanément mis à l'épreuve le bien-être des employés et la crédibilité de la marque employeur. Cette convergence appelle toutefois une mise au point conceptuelle, car les deux notions ne se situent pas au même niveau d'analyse. Le bien-être au travail relève d'une expérience individuelle et subjective, éprouvée par l'employé, tandis que la marque employeur relève d'une représentation organisationnelle, construite et projetée par l'entreprise. Faute de distinguer ces deux niveaux, la convergence risquerait de devenir tautologique, l'effet de l'un servant de cause à l'autre, comme lorsque la satisfaction se présente à la fois comme un effet de la marque employeur et comme une condition du bien-être. C'est précisément parce que les deux concepts demeurent distincts que leur rapprochement constitue un résultat et non une simple reformulation. La littérature mobilisée ne forme d'ailleurs pas un ensemble homogène. Un premier courant, centré sur l'individu, envisage le bien-être à travers ses composantes psychologiques, à la suite de Ryff (1995) et de Dagenais-Desmarais et al. (2010). Un second courant, centré sur l'organisation, aborde la marque employeur comme un signal et une promesse, dans la lignée de Berthon et al. (2005), d'Edwards (2010) et de Viot et Benraïss-Noailles (2014). Ces deux courants se rejoignent sur l'exigence de cohérence entre la promesse et la réalité vécue, mais ils laissent

subsister une tension non résolue, celle du décalage possible entre le bien-être réellement éprouvé et l'image que l'organisation en donne, décalage que seule une observation prolongée dans le temps permet de mettre à l'épreuve. Le gap que cette étude entend combler est double et tient en une formulation unique : la convergence entre le bien-être au travail et la marque employeur, établie par la littérature internationale, n'a été ni vérifiée empiriquement dans le secteur privé marocain, ni éprouvée dans la durée. C'est pour combler ce double déficit, contextuel et temporel, que notre étude réinterroge en 2025 les participants rencontrés en 2021, afin d'évaluer la stabilité temporelle de ce lien. Pour conclure cette revue, le schéma conceptuel suivant prolonge le Tableau 2 en une proposition analytique propre. Il organise les convergences relevées en trois niveaux. Un socle commun, la qualité de la relation interne entre l'employeur et l'employé, sur lequel reposent à la fois le bien-être au travail et la marque employeur. Une relation orientée du bien-être vers la marque employeur, qui transite par trois médiateurs, la satisfaction, l'engagement et le contrat psychologique. Des conditions modératrices, la cohérence entre promesse et réalité et la sincérité organisationnelle, qui déterminent la force de ce lien. La dimension temporelle traverse l'ensemble, la solidité du lien se vérifiant dans la continuité des pratiques organisationnelles entre 2021 et 2025.

Figure 2 : Schéma conceptuel des relations entre le bien-être au travail et la marque employeur



Source : les auteurs

3. Méthodologie

La présente section précise le dispositif méthodologique qui soutient la démarche empirique de cette recherche. Elle expose successivement le paradigme scientifique retenu, le choix de

l'approche qualitative, la logique du design longitudinal et la justification de la taille de l'échantillon au regard du principe de saturation.

3.1. Positionnement interprétativiste

Toute démarche scientifique repose sur un paradigme, système de croyances qui oriente la façon dont le chercheur appréhende la réalité et choisit les moyens d'y accéder. Guba et Lincoln (1994) articulent ce système autour de trois questions fondamentales qui définissent ici notre positionnement interprétativiste : la nature de la réalité (ontologie), la relation entre le chercheur et son objet (épistémologie), et les voies d'accès à la connaissance (méthodologie). Sur le plan ontologique, l'interprétativisme postule que la réalité ne peut être appréhendée indépendamment de celui qui l'observe : le monde social est fait de possibilités et non de nécessités, et l'essence des phénomènes demeure inaccessible en dehors de l'expérience subjective des acteurs qui les vivent (Girod-Séville et Perret, 1999 ; Guba et Lincoln, 1989). Le chercheur et son objet sont ainsi indissociables, la réalité étant toujours perçue, construite et interprétée (Essaber, Bennani et Blal, 2024). Sur le plan épistémologique, la finalité de la recherche n'est pas d'établir des lois causales mais de comprendre les motivations et les significations que les acteurs donnent à leurs actions (Girod-Séville et Perret, 1999), en saisissant la façon dont ils construisent leur réalité à travers leurs représentations, leurs intentions et leur vécu (Rappin, 2011). Cette orientation vers la compréhension plutôt que vers l'explication constitue le fondement de la démarche interprétativiste. Sur le plan méthodologique, la connaissance s'atteint par l'interprétation, ancrée dans un contexte spatial et temporel particulier. Deux principes guident cette démarche : le chercheur n'accède au monde que par sa propre expérience, sans présupposer une réalité ontologique fixe (Velmuradova, 2004), et l'interaction constante entre l'observateur et ce qu'il observe rend toute neutralité absolue impossible (Rasolofo-Distler et al., 2013). La rigueur de la recherche se mesure alors selon deux critères propres à ce paradigme : l'idiographie, qui valorise la singularité des situations étudiées, et l'empathie, capacité à restituer fidèlement l'expérience vécue des acteurs (Girod-Séville et Perret, 1999). Ce positionnement est cohérent avec les objectifs de la présente recherche : étudier l'influence du bien-être au travail sur la marque employeur auprès de cadres du secteur privé marocain suppose de s'intéresser au sens que ces acteurs attribuent à leur vécu organisationnel, plutôt que de réduire ces réalités à des variables mesurables. L'interprétativisme offre ainsi le cadre le mieux adapté pour accéder à la richesse et à la complexité de ces expériences, en période de crise comme dans la phase post-crise.

3.2. Choix de la méthode qualitative

Le positionnement interprétativiste appelle une démarche qualitative. McCusker et Gunaydin (2014) rappellent que la recherche qualitative se caractérise par sa finalité, comprendre un aspect de la vie sociale, et par ses méthodes, qui produisent des mots plutôt que des nombres. Elle vise à saisir les expériences et les attitudes des acteurs, et s'adresse aux questions du quoi, du comment et du pourquoi, là où les méthodes quantitatives répondent à celles du combien. Les auteurs soulignent que le chercheur y joue un rôle central, puisqu'il lui revient d'interpréter les données après leur collecte, ce qui fait de sa rigueur et de son intégrité la condition même de la qualité des résultats. Miles, Huberman et Saldaña (2014) prolongent cette lecture en soulignant que les méthodes qualitatives offrent un accès privilégié aux récits, aux expériences et aux significations que les acteurs attribuent à leur vécu quotidien. Fondées sur un contact intense et prolongé avec les participants dans leur milieu naturel, elles permettent de saisir les perceptions de l'intérieur, à travers une attention profonde et une compréhension empathique, et produisent des descriptions riches, ancrées dans leur contexte, qui préservent la chronologie des événements et la complexité du phénomène étudié. Ba (2021) complète cette lecture en soulignant que, contrairement aux approches quantitatives qui supposent les significations

acquises, les méthodes qualitatives sont mieux placées pour saisir la complexité des changements sociaux et leur sens pour les acteurs, en explorant la manière dont les repères culturels et symboliques influencent les pratiques concrètes. Cette logique s'applique à l'objet de la présente recherche : le bien-être au travail et la marque employeur sont des concepts perceptuels et expérientiels qui résistent à toute approche purement quantitative et supposent d'écouter les cadres concernés décrire, avec leurs propres mots, la façon dont ils vivent leur environnement organisationnel et perçoivent leur employeur. Le choix des entretiens semi-directifs, conduits auprès des douze cadres du secteur privé marocain, s'inscrit dans cette exigence de compréhension en profondeur.

3.3. Design longitudinal

Le questionnement sur la stabilité temporelle du lien entre le bien-être au travail et la marque employeur impose un design longitudinal. Saldaña (2003, cité dans Zacharias, 2002) rappelle que, dans une perspective qualitative, le temps constitue lui-même une donnée de recherche, culturelle, fluide et subjectivement interprétée, et que le changement vécu par les participants fait partie intégrante du contexte dans lequel les données sont collectées. Les observations de terrain doivent dès lors être envisagées de manière cumulative, chaque vague de collecte s'appuyant sur la précédente pour constituer une lecture cohérente et progressive du changement. Ployhart et Ward (2011) prolongent cette lecture en montrant que l'intégration de la dimension temporelle renforce la précision théorique : une stratégie longitudinale permet de formuler des conclusions sur le moment où un effet se produit et sur la durée pendant laquelle il persiste, des questions que la majorité des théories traitent de manière implicite ou ignorent entièrement. Les occasions de mesure doivent, à cet égard, se produire avec une fréquence suffisante pour détecter le changement hypothétisé et couvrir une durée raisonnable permettant d'en saisir la forme. Caruana et al. (2015) précisent enfin que le design longitudinal se distingue de l'approche transversale en ce qu'il suit les mêmes individus sur des périodes prolongées, permettant d'analyser le degré et la direction du changement dans la durée, là où l'étude transversale, statique par nature, ne fournit aucune information sur l'influence du temps. Cette logique structure la présente recherche : les douze cadres interrogés en 2021, en pleine crise sanitaire, ont été réinterrogés en 2025, quatre ans plus tard, ce qui permet d'observer si le lien entre le bien-être au travail et la marque employeur, mis en évidence en contexte de crise, s'est maintenu, transformé ou dissipé en phase post-crise.

3.4. Conduite de l'enquête et démarche d'analyse

Notre enquête s'est déroulée en deux temps. La première vague, conduite en 2021 en pleine crise sanitaire, nous a conduit à nous déplacer physiquement ou à entrer en contact à distance avec les douze cadres répartis dans plusieurs villes marocaines, selon leurs disponibilités et leurs contraintes. Le guide d'entretien semi-directif, inspiré de la partie théorique, s'articule autour de trois axes : la présentation des interviewés, le rôle de l'entreprise dans la garantie du bien-être au travail en contexte de crise Covid-19, et la relation entre le bien-être au travail et la marque employeur. À l'issue de cette première vague, nous avons entretenu un contact professionnel régulier avec chacun des participants, dans une logique d'accompagnement discret, afin de préserver la confiance établie et de préparer la seconde vague. La seconde vague, conduite en 2025, a suivi le même mode de prise de contact et la même logique de proximité. Son guide d'entretien, également inspiré de la partie théorique et conçu en continuité avec celui de 2021, intègre trois dimensions complémentaires : l'évolution professionnelle des participants depuis 2021, l'évolution de leurs attentes envers leur employeur, et la dimension temporelle du lien entre bien-être au travail et marque employeur. Pour préserver le fil conducteur entre les deux temps, nous avons rappelé à chaque participant les principaux éléments de ses réponses de 2021 avant de l'inviter à se prononcer sur la consolidation, la transformation ou la rupture de

ses positions initiales. Les deux guides sont intégralement reproduits en annexe. Notre démarche d'analyse repose sur une approche hybride d'analyse croisée, articulée en quatre temps et fondée sur une unité de sens unique : le thème émergent. La première étape a consisté à faire émerger, à partir de la matière brute des réponses des deux vagues, les quatre thèmes structurants qui traversent le discours des participants, à savoir la cohérence entre promesses et actes, la flexibilité, la reconnaissance et la reconfiguration des attentes. Ces quatre thèmes constituent les unités de sens et les regroupements thématiques sur lesquels s'est construite l'architecture de l'ensemble de l'analyse. La deuxième étape a porté sur l'évolution de chacun de ces thèmes entre la vague de 2021 et celle de 2025, afin d'en saisir la consolidation ou la transformation, ce qui constitue le cœur de la comparaison intertemporelle. La troisième étape a mobilisé ces thèmes et leur évolution comme grille de lecture pour analyser les réponses de chaque participant, d'abord pour la première phase, puis pour la seconde. La quatrième étape a retracé l'évolution de chaque participant individuellement, afin de mettre en perspective les trajectoires personnelles avec les enseignements thématiques, croisant ainsi une lecture par thèmes et une lecture par individus. La sélection des verbatims a obéi à une double règle garantissant la fiabilité interprétative. D'une part, pour chaque thème, nous avons retenu les verbatims les plus pertinents, ceux qui apportaient un point à éclaircir, à approfondir ou à illustrer, afin d'éviter la redondance. D'autre part, nous nous sommes imposé de mobiliser l'ensemble des douze participants à travers l'analyse, sans en écarter aucun, de manière à préserver la richesse du corpus et à parcourir l'intégralité de l'échantillon. Compte tenu de la taille restreinte du corpus, à savoir vingt-quatre entretiens issus de douze participants interrogés deux fois, nous n'avons pas jugé nécessaire de recourir à un logiciel d'analyse qualitative tel que NVivo, Atlas.ti ou MAXQDA, ces outils étant particulièrement utiles pour les corpus volumineux de plusieurs dizaines voire centaines d'entretiens, où la gestion mécanique du codage devient critique. Nous avons privilégié une analyse manuelle rigoureuse, qui a permis une compréhension fine des nuances individuelles et préservé la richesse interprétative propre à la démarche qualitative, en cohérence avec la logique interprétativiste de notre recherche, où la profondeur de l'interprétation prime sur l'automatisation du traitement.

3.5. Modalités d'accès au terrain et gestion de la relation d'enquête

La nature longitudinale de cette recherche et la proximité prolongée du chercheur avec les participants appellent une explication du mode de recrutement, de la posture réflexive adoptée, de la gestion de la relation d'enquête et des précautions éthiques mises en œuvre.

3.5.1. Procédure de recrutement et constitution de l'échantillon

La constitution de l'échantillon a visé un effectif compris entre vingt et trente cadres, conformément aux seuils admis en recherche qualitative interprétative. Deux critères d'inclusion ont structuré le recrutement : l'appartenance au secteur privé marocain et un profil de cadre, défini par une formation de niveau bac plus cinq ou six dans des domaines tels que l'ingénierie, l'informatique ou la gestion, etc. L'accès au terrain s'est fait par trois canaux complémentaires : la plateforme professionnelle LinkedIn, le courrier électronique et la recommandation de proche en proche au sein du réseau professionnel du chercheur. Environ quarante pour cent des participants appartenaient à ce réseau direct, et soixante pour cent ont été approchés et contactés par ces différents canaux, puis sollicités pour participer à l'entretien de 2021. Sur les trente personnes initialement approchées, six ont été écartées parce qu'elles étaient expatriées et recrutées par des contrats étrangers, dans un contexte et sous des réglementations qui ne correspondaient pas à l'objet de l'étude, et quatre autres parce qu'elles étaient passées du secteur privé au secteur public au moment de l'enquête. Sur les vingt cadres restants qui avaient accepté de participer, douze ont effectivement répondu à l'entretien. Le profil recherché conjugue ainsi une homogénéité forte, liée à l'appartenance au secteur privé

marocain et au statut de cadre en début ou en milieu de carrière, et une hétérogénéité maîtrisée, liée à la diversité des secteurs d'activité représentés. L'éventuel biais de sélection, inhérent à un recrutement partiellement issu du réseau professionnel du chercheur, est explicitement reconnu, et la diversité sectorielle des profils retenus a contribué à en limiter la portée.

3.5.2. Posture réflexive du chercheur

La conduite d'une recherche longitudinale sur quatre ans, auprès de participants avec lesquels le chercheur a maintenu un contact professionnel entre les deux vagues, appelle une posture réflexive explicite. Le chercheur a abordé son terrain en reconnaissant que sa propre position, à la fois enquêteur et membre du réseau professionnel de certains participants, faisait partie des conditions de production des discours. Cette proximité a été gérée sur le plan analytique de deux manières. D'une part, le contact maintenu entre 2021 et 2025 est resté strictement professionnel, sans glissement vers une relation personnelle ou intime, ce qui a préservé la distance nécessaire à l'analyse. D'autre part, lors de l'interprétation, le chercheur a veillé à ne pas projeter sa connaissance préalable des trajectoires sur la lecture des entretiens, en revenant systématiquement aux propos tenus par les participants plutôt qu'aux informations recueillies de manière informelle. Cette vigilance réflexive, cohérente avec le positionnement interprétativiste de la recherche, a permis de tenir ensemble la familiarité avec le terrain et la rigueur de l'analyse.

3.5.3. Gestion de la proximité relationnelle

Le maintien d'un contact professionnel régulier avec les participants entre les deux vagues a permis de limiter l'attrition, particulièrement critique dans une recherche longitudinale conduite sur quatre ans. Ce contact, resté strictement professionnel, s'est accompagné de deux relances, en 2023 et à la fin de l'année 2024, au cours desquelles les participants ont confirmé leur disponibilité pour la seconde vague. L'intervalle de quatre ans a été jugé suffisamment long pour observer une évolution réelle des trajectoires, sans l'être au point que les conditions du marché ou la mémoire des participants se trouvent profondément altérées. Une telle proximité comporte cependant un risque, celui que le participant ajuste, consciemment ou non, ses propos de 2025 sur ceux de 2021 ou sur ce qu'il suppose être les attentes du chercheur. Ce risque a été accentué par le choix de rappeler à chaque participant ses réponses de 2021 avant la seconde vague, afin de les recontextualiser dans l'étude. L'analyse des données montre cependant que ce risque ne s'est pas matérialisé, plusieurs participants ayant exprimé en 2025 des perceptions nettement plus négatives que celles de 2021. Le rappel de leurs propos antérieurs n'a donc pas dicté leurs réponses, ce qui atteste de la sincérité des discours recueillis. La qualité des conditions d'entretien a renforcé cette fiabilité, sept entretiens ayant été conduits en présentiel, à la suite de déplacements du chercheur, et les autres par visioconférence, dans de bonnes conditions lors des deux vagues. En 2025, les participants se sont montrés plus à l'aise qu'en 2021, du fait de la relation de confiance établie et de leur connaissance du but de l'étude, ce qui a favorisé des propos clairs, honnêtes et parfois analytiques, fournissant une matière consistante pour l'analyse.

3.5.4. Considérations éthiques et anonymat

La participation à l'étude a reposé sur un consentement libre et éclairé, recueilli verbalement au début de chaque entretien et confirmé par messages lors de la prise de contact, après que l'objet de la recherche a été présenté à chaque participant. L'anonymat a été garanti de façon constante, par une note préalable, au cours de l'entretien et dans les échanges, en assurant qu'aucune allusion ne serait faite à l'identité des participants. Concrètement, chaque participant n'est désigné que par la première lettre de son prénom, sans autre initiale, et aucune mention de son nom ou de son entreprise n'apparaît dans l'analyse. Seul le domaine d'activité a été indiqué, afin

d'enrichir l'interprétation sans compromettre la confidentialité. Le choix de l'initiale du prénom, plutôt qu'un code entièrement neutre tel qu'un numéro d'entretien, constitue un compromis assumé entre l'exigence d'anonymisation et les besoins de l'analyse manuelle, ce repère facilitant l'association des propos à chaque trajectoire individuelle tout au long du traitement des données.

3.5.5. Critères de qualité et de rigueur méthodologique

La rigueur de cette recherche se mesure selon les critères de qualité propres à la démarche qualitative établis par Lincoln et Guba (1985), qui ont été mobilisés tout au long du processus. La crédibilité repose sur l'engagement prolongé du chercheur auprès des participants pendant quatre ans et sur une validation par les répondants eux-mêmes, le rappel des réponses de 2021 lors de la seconde vague ayant permis à chaque participant de confirmer, de nuancer ou de corriger ses propos antérieurs. La transférabilité est soutenue par la description détaillée du profil des douze participants, de leur âge, de leur expérience et de leurs secteurs d'activité, qui offre au lecteur les éléments nécessaires pour apprécier la transposabilité des enseignements à d'autres contextes. La confirmabilité est assurée par la règle de mobilisation de l'ensemble des participants sans exclusion, ainsi que par la reproduction intégrale des deux guides d'entretien en annexe, qui garantit la traçabilité de la démarche et permet d'en retracer le cheminement. La triangulation est obtenue par le croisement de deux lectures complémentaires, l'une par thèmes et l'autre par trajectoires individuelles, ainsi que par la confrontation des deux vagues temporelles de 2021 et de 2025. La réflexivité, enfin, a été formalisée à travers l'explicitation de la posture du chercheur et de la gestion de sa proximité avec les participants, exposée plus haut. L'ensemble de ces dispositions contribue à fonder la validité interprétative de la recherche, en cohérence avec son positionnement interprétativiste.

3.6. Justification de l'échantillon et principe de saturation

La taille de l'échantillon en recherche qualitative ne peut être traitée indépendamment du paradigme dans lequel s'inscrit la recherche. Crouch et McKenzie (2006) montrent que la recherche qualitative fondée sur des entretiens scrute les qualités dynamiques d'une situation plutôt que les relations proportionnelles entre ses composantes, de sorte qu'un petit nombre de participants, de l'ordre d'une vingtaine au maximum, facilite la relation étroite du chercheur avec ses répondants et renforce la validité d'une enquête fine et approfondie en milieu naturel. Les participants y sont conçus non comme des porteurs de variables statistiquement représentatifs, mais comme des cas incarnant des liens significatifs entre expérience vécue et contexte social. Guest, Bunce et Johnson (2006) apportent un ancrage empirique à cette logique. À partir de soixante entretiens approfondis, ils établissent que 92 % des codes thématiques sont identifiés dès le douzième entretien et que les éléments fondateurs des méta-thèmes sont présents dès le sixième. Ils concluent que, pour la plupart des recherches visant à comprendre les perceptions et expériences communes d'un groupe relativement homogène, douze entretiens constituent un seuil suffisant pour atteindre la saturation, point à partir duquel aucune information ni aucun thème nouveau n'émerge de la collecte et de l'analyse. Boddy (2016) confirme cette lecture en rappelant que, dans une démarche non positiviste, la recherche qualitative vise à développer une profondeur de compréhension plutôt qu'une largeur de couverture, ce qui conduit à des échantillons restreints non par défaut de rigueur, mais par exigence méthodologique : un échantillon trop large empêche l'analyse approfondie et orientée vers les cas qui constitue la raison d'être de l'enquête qualitative. Ces trois éléments conjugués justifient le corpus retenu dans la présente étude. Les douze cadres interrogés forment un groupe relativement homogène, par leur profil professionnel et leur inscription dans le secteur privé marocain, ce qui place la recherche dans les conditions précises pour lesquelles Guest, Bunce et Johnson (2006) ont établi la pertinence d'un échantillon de cette taille. Le design longitudinal

ajoute une épaisseur empirique : chacun des douze participants ayant été interrogé à deux reprises, le corpus total s'élève à vingt-quatre entretiens, ce qui consolide la validité de la démarche au regard des exigences d'une recherche interprétativiste privilégiant la profondeur sur l'étendue.

3.7. Présentation de l'échantillon

L'échantillon retenu se compose de douze cadres du secteur privé marocain, âgés de 26 à 32 ans en 2021 et cumulant entre deux et onze années d'expérience professionnelle. Ils exercent dans des secteurs d'activité variés du tissu économique national, couvrant les services informatiques et numériques, l'industrie et l'énergie, la recherche et le développement, le conseil et les études de marché, les ressources humaines ainsi que la logistique. Cette diversité sectorielle, conjuguée à l'homogénéité du profil de cadres en début ou en milieu de carrière, confère à l'échantillon la cohérence requise pour une analyse interprétative en profondeur. Le tableau ci-après précise pour chacun des participants, le profil professionnel observé en 2021, synthétise l'expérience vécue durant la crise sanitaire, et restitue la trajectoire d'évolution observée entre 2021 et 2025.

Tableau 3 : Présentation de l'échantillon longitudinal

Interviewé(e)	Âge	Profil métier	Années d'expérience	Structure organisationnelle	Expérience vécue en 2021	Évolution 2021 → 2025
AY	26	Responsable technique/commercial	4 ans	Entreprise de revêtement industriel	Tristesse, anxiété et incertitude. Se déclare satisfait des efforts de l'entreprise et fier d'y appartenir, soulignant que la direction se préoccupe véritablement du bien-être et de la sécurité du personnel.	Renforcement. Apaisé et confiant en 2025 grâce au virage e-commerce réussi de l'entreprise ; le lien de confiance et de loyauté s'est consolidé sur la durée.
MA	29	Ingénieur d'étude et développement informatique	6 ans	Entreprise privée	Travailleur indépendant en ligne, vit la crise comme une opportunité d'atteindre l'équilibre travail-études. Souligne la compréhension et la bienveillance de l'entreprise avec laquelle il collabore.	Renforcement. A évolué vers une responsabilité d'équipe et conçoit désormais le bien-être comme une culture fondée sur la qualité des relations humaines, la confiance et la liberté d'expression.
T	29	Conseiller en informatique	3 ans	Entreprise privée industrielle	Pas de difficultés personnelles. Soutien psychologique et technique de l'entreprise jugé satisfaisant, mais soutien financier insuffisant (matériel de télétravail à charge de l'employé).	Rupture. A changé d'employeur après la crise pour une raison purement financière. Demande désormais systématiquement un poste en télétravail ou hybride avec mobilité internationale.
A	29	Ingénieur R&D	3 ans	Structure de recherche & développement	Incertitudes liées à une première expérience de confinement. Qualifie la réaction de l'entreprise de parfaite (mises à jour hebdomadaires, intervention médicale, mesures sanitaires complètes).	Dégradation. Resté dans l'entreprise, mais détérioration entre fin 2022 et début 2023 (gel des salaires, promesse d'évolution non tenue après son nouveau diplôme) ; attachement détruit, envie de partir.
S	28	Ingénieur sécurité informatique	6 ans	Entreprise de sécurité informatique	Dépression, solitude, attaques de panique, peur de tomber malade et de contaminer la famille. Apprécie la flexibilité accordée par l'entreprise sur les horaires et les congés.	Renforcement. Stable et résilient en 2025, attaché à l'entreprise grâce à la flexibilité maintenue et au soutien constant des managers et des collègues.
I	30	Ingénieur de production et administration des plateformes big data	6 ans	Société de services informatiques	Trois phases successives de souffrance psychologique (phobie, insomnie, adaptation). Salaire réduit. Mesures initiales jugées satisfaisantes mais devenues insuffisantes après les trois premiers mois.	Rupture. A quitté l'entreprise A (management toxique, retour forcé au travail malade, absence de reconnaissance) pour rejoindre l'entreprise B, qui répond aux besoins fondamentaux mais expose à un nouveau risque de burnout.
Ra	32	Ingénieur Informaticien	5 ans	Société de services informatiques	Phase d'adaptation bien vécue. Proximité avec la direction renforcée. Bénéficie de primes Covid, d'aides à l'achat de matériel et du remboursement partiel de la facture internet.	Stabilité lucide. Resté par choix, plus assertif sur ses limites en 2025. Demande prévisibilité, droit à la déconnexion et reconnaissance ; rejette les initiatives bien-être superficielles.
H	32	Manager	11 ans	Cabinet d'étude de marché et Marketing	Difficultés d'adaptation au télétravail (frontières vie pro/vie perso brouillées). Mais entreprise jugée proactive et empathique : la culture humaine s'incarne dans les actes, instaurant une confiance durable.	Rupture. A quitté en 2023 pour une évolution professionnelle et salariale. L'équilibre vie pro/vie perso est devenu une priorité absolue, au point d'avoir entrepris un accompagnement de coaching.
An	31	Ingénieur généraliste	7 ans	Entreprise privée – Secteur logistique	Frustration sociale liée au confinement plutôt qu'anxiété sévère. Reconnait les efforts de l'entreprise pour faciliter le télétravail, tout en distinguant l'image projetée de la réalité vécue.	Dégradation légère. Resté dans l'entreprise mais constate un changement d'orientation : nouveaux dirigeants déconnectés de la réalité du terrain, télétravail désormais réservé à un groupe restreint.

<i>Ir</i>	30	Ingénieur industriel	5 ans	Entreprise études et R&D	À l'aise dans le télétravail. Quelques moments d'incertitude. L'entreprise a privilégié la mobilité interne plutôt que les licenciements ; il décline une offre mieux rémunérée pour conserver le télétravail.	Stabilité avec réserves. Resté, mais flexibilité réduite (de deux semaines à une semaine de télétravail par mois). L'équipe harmonieuse et les compromis proposés (télétravail lors des jours fériés) compensent partiellement.
<i>R</i>	27	HR Business Partner	4 ans	Entreprise privée	Mal du pays, peur amplifiée par les fausses informations. L'entreprise place la santé des employés au cœur de ses priorités ; le rythme hybride (2 jours bureau / 3 jours domicile) renforce considérablement sa fidélité.	Rupture. A quitté à la suite du retour forcé au présentiel, alors qu'elle devenait jeune maman. La flexibilité des horaires est devenue une priorité absolue et non négociable, au point d'accepter un salaire inférieur.
<i>El</i>	26	Ingénieur en énergie	2 ans	Entreprise d'énergie	Pas de difficultés apparentes, adaptation rapide au télétravail. Communication interne et externe de l'entreprise jugée bien gérée durant la crise.	Stabilité. Resté dans la même entreprise. Télétravail désormais à deux jours et demi par semaine en Flex Office ; ressent une vraie préoccupation pour le bien-être et constate une amélioration constante des conditions de travail.

Source : les auteurs

4. Résultats

Cette section restitue les résultats de l'étude longitudinale conduite auprès des douze cadres du secteur privé marocain, à partir de l'analyse thématique des entretiens semi-directifs réalisés en 2021, en pleine crise sanitaire, puis en 2025, quatre ans plus tard. La lecture comparative des deux vagues a fait émerger quatre thèmes structurants qui répondent directement aux deux questions de recherche : l'effet du bien-être au travail sur la marque employeur en contexte de crise, et la stabilité de cet effet dans la phase post-crise. Le tableau ci-après synthétise les quatre thèmes émergents en restituant, pour chacun, le mécanisme analytique qui le fonde, un verbatim représentatif issu de la vague 2021, un verbatim représentatif issu de la vague 2025, et l'ancrage théorique mobilisé.

4.1. Présentation des thèmes émergents

Avant d'examiner en détail chacune des deux vagues, ce tableau offre une vue d'ensemble des quatre thèmes émergents. Il met en regard, pour chaque thème, le mécanisme qui le fonde, son évolution entre 2021 et 2025, telle qu'elle ressort des propos des participants, et l'ancrage théorique qui le soutient. Cette lecture synthétique fait apparaître un mouvement commun aux quatre thèmes, celui d'un passage de réponses nées de la crise à des attentes installées dans la durée, que les sous-sections suivantes développent vague après vague.

Tableau 4 : Synthèse analytique des quatre thèmes émergents

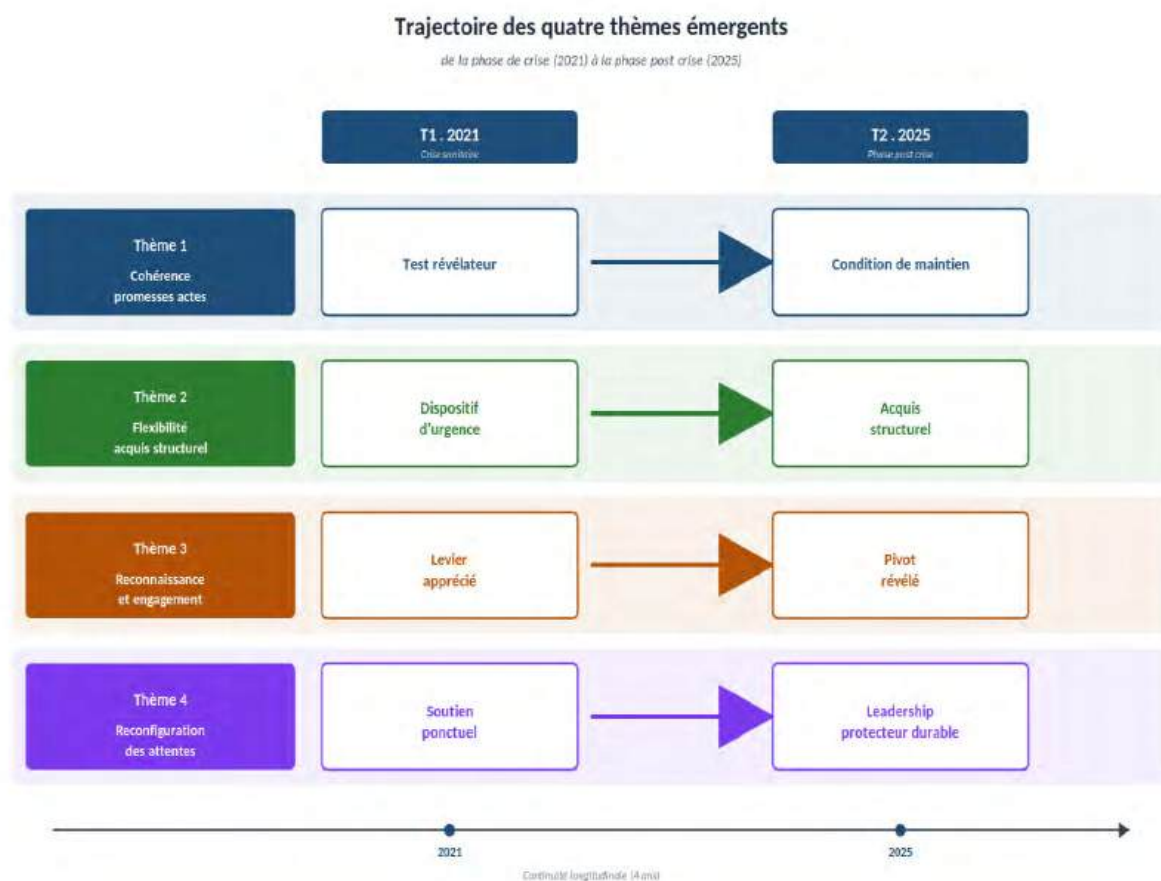
Thème	Mécanisme analytique	Verbatims T1 (2021)	Verbatims T2 (2025)	Ancrage théorique
Thème 1. Cohérence promesses actes	L'attachement à la marque employeur se construit non sur la qualité du discours organisationnel mais sur la concordance vécue entre les engagements affichés par l'entreprise et les pratiques observées par les employés. La crise a fonctionné comme un test révélateur : la cohérence ancre l'attachement, sa rupture dissout le contrat psychologique.	« [...] la marque employeur correspond à l'image que l'entreprise essaie de projeter, tandis que le bien-être au travail correspond à la réalité vécue. Et la relation proportionnelle entre ces deux facteurs n'existe pas toujours » (An) « [...] sa culture, qui se veut humaine avant tout, ne relève pas du discours mais des actes » (H)	« [...] j'ai obtenu un nouveau diplôme et l'on m'avait promis une évolution vers un poste plus élevé, mais l'entreprise n'a pas tenu sa promesse » (A) « [...] salaire équitable et sécurité des employés sont devenus une réalité tangible » (AY)	Backhaus et Tikoo (2004) : contrat psychologique. Edwards (2010) : cohérence image et réalité. Spence (1973) : Signaling Theory.
Thème 2. Flexibilité comme acquis structurel	La flexibilité spatiale et temporelle, accordée comme dispositif de crise en 2021, s'est transformée en condition structurelle de la relation employeur employé en 2025. Son retrait fonctionne désormais comme rupture du contrat psychologique, indépendamment de la rémunération.	« Ce qui m'a véritablement convaincu de rester, c'est le télétravail. J'ai d'ailleurs décliné une offre mieux rémunérée car l'entreprise en question n'offrait pas la possibilité de travailler à distance » (Ir) « [...] le fait que mon entreprise m'offre aujourd'hui un rythme hybride [...] renforce considérablement ma fidélité » (R)	« Même si le salaire était inférieur, la flexibilité des horaires est devenue pour moi une priorité absolue et non négociable » (R) « [...] lors de mes entretiens, je demande systématiquement un poste en télétravail ou en mode hybride » (T)	Juchnowicz et Kinowska (2021) : effets différenciés du télétravail forcé. Kristof (1996) : Person Organization Fit Theory.
Thème 3. Reconnaissance et engagement organisationnel	La reconnaissance, dans ses dimensions symboliques et instrumentales, s'impose comme la médiation centrale entre le bien-être éprouvé et l'engagement envers la marque employeur. Son absence transforme un attachement initial en désengagement durable.	« Un employé épanoui est un employé fidèle et productif » (Ra) « [...] les mesures prises durant la pandémie n'ont été ni suffisantes ni convaincantes. Plutôt que de renforcer mon engagement, elles ont au contraire affaibli mon lien avec l'entreprise » (I)	« [...] il n'y avait aucune reconnaissance de mes efforts ni de mon travail » (I) « [...] il faut renforcer l'égalité entre les salariés, ainsi que la reconnaissance des efforts fournis et des initiatives proposées » (A)	Dagenais Desmarais et al. (2010) : reconnaissance comme ingrédient du bien-être psychologique. Blau (1964) : Social Exchange Theory.
Thème 4. Reconfiguration des attentes employeur	Les attentes envers l'employeur ont muté entre 2021 et 2025. Là où la crise appelait des gestes ponctuels de soutien, la phase post crise révèle une exigence plus stable : un leadership protecteur, le rejet des dispositifs superficiels,	« [...] je considère que les efforts liés à la crise Covid relèvent du devoir de l'entreprise, non d'un choix » (A) « [...] la sécurité et la protection de ses salariés [...] »	« [...] j'attends que l'entreprise incarne une forme de leadership protecteur : une vision stratégique solide, doublée d'une responsabilité constante envers le bien-être physique et mental » (AY)	Ryff (1995) : maîtrise de l'environnement. De la Calle Durán et Rodríguez Sánchez (2021) : modèle des 5C. Kristof (1996) : ajustement perçu.

	l'inscription du bien-être dans la culture organisationnelle quotidienne.	<i>n'est pas un cadeau ou un avantage concurrentiel, mais une obligation » (S)</i>	« [...] je n'attends donc plus de l'entreprise qu'elle propose le bien-être comme un programme isolé ou une campagne de communication. J'attends plutôt une culture où le respect, la flexibilité et la reconnaissance sont naturels » (MA) « [...] je n'attends pas des initiatives bien-être superficielles mais un environnement de travail sain » (Ra)	
--	---	--	---	--

Source : les auteurs

La figure 3 ci-après représente la trajectoire des quatre thèmes émergents entre 2021 et 2025. Chaque thème évolue d'un statut initial, observé pendant la crise sanitaire, à un statut consolidé dans la phase post-crise : la cohérence promesses-actes passe d'un test révélateur à une condition de maintien ; la flexibilité, d'un dispositif d'urgence à un acquis structurel ; la reconnaissance et l'engagement, d'un levier apprécié à un pivot révélé ; la reconfiguration des attentes, d'un soutien ponctuel à un leadership protecteur durable.

Figure 3 : Trajectoire des quatre thèmes émergents entre 2021 et 2025



Source : les auteurs

4.2. Résultats de la première vague (2021)

Cette première sous-section restitue l'analyse des entretiens conduits en 2021, en pleine crise sanitaire. Elle présente, thème par thème, la manière dont le bien-être au travail a été éprouvé par les douze cadres interrogés et le rôle que la marque employeur a joué dans leur attachement à l'entreprise durant cette période. La lecture longitudinale fait apparaître que la crise a

fonctionné, dès cette première vague, comme un révélateur des fondements de la relation employeur employé.

4.2.1. Cohérence entre promesses et actes

La première observation qui traverse les entretiens conduits en 2021 est l'écart, rapidement perçu par plusieurs participants, entre ce que l'entreprise affirme et ce qu'elle réalise concrètement durant la crise. *H*, qui exerce dans un cabinet d'études de marché, le formule sans détour : « *la crise a constitué un véritable test révélateur de l'importance qu'accordent les entreprises à leurs collaborateurs* ». Sa lecture rejoint exactement le mécanisme du contrat psychologique formalisé par Backhaus et Tikoo (2004) : c'est dans la concordance entre l'engagement affiché et l'engagement vécu que se construit, ou se défait, l'attachement à la marque employeur. *H* précise que l'expérience de la crise lui a confirmé que la culture de son entreprise « *ne relève pas du discours mais des actes* », qu'elle a « *consolidé sa relation avec le management* » et instauré « *une confiance durable* ». Plusieurs autres cadres prolongent cette lecture en pôle positif. *AY* indique se sentir « *fier d'appartenir* » à son entreprise précisément parce qu'elle « *se préoccupe véritablement du bien-être et de la sécurité de son personnel* », et *MA* souligne que la crise a révélé une convergence de valeurs entre lui et son entité de travail. *El*, plus brièvement, confirme que les efforts observés ont « *consolidé son attachement* » à l'entreprise. Du côté de *R*, le dispositif hybride mis en place démontre selon elle « *une réelle préoccupation pour le bien-être* », ce qui « *renforce considérablement sa fidélité* ». Ces témoignages illustrent ce qu'Edwards (2010) désigne comme l'effet de cohérence : l'attractivité organisationnelle se construit sur l'adéquation entre le discours et l'expérience effective. *Ir*, dont l'entreprise a privilégié la mobilité interne plutôt que le licenciement, exprime une satisfaction comparable. À l'opposé, plusieurs participants pointent une dissonance. *An* formule de manière particulièrement nette la distinction conceptuelle qui structure son rapport à l'entreprise : « *la marque employeur correspond à l'image que l'entreprise essaie de projeter, tandis que le bien-être au travail correspond à la réalité vécue. Et la relation proportionnelle entre ces deux facteurs n'existe pas toujours* ». Cette formulation rejoint directement la mise en garde de Spence (1973) sur les signaux non vérifiés : un signal organisationnel qui ne se confirme pas dans les actes perd toute valeur. *I*, dont les mesures initiales lui semblaient acceptables, observe en revanche qu'après les trois premiers mois de crise, l'entreprise « *n'a pas su gérer efficacement la suite* » et que les dispositifs déployés ont « *au contraire affaibli son lien avec l'entreprise* ». *A* exprime une exigence plus radicale encore en considérant que les efforts liés à la crise « *relèvent du devoir de l'entreprise, non d'un choix* » : ne pas les assumer aurait « *rapidement compromis sa relation avec elle* ». *T* confirme par ailleurs que c'est le « *fait de percevoir un engagement réel de la part de l'entreprise* » qui consolide son attachement, soulignant par conséquent que l'absence d'un tel engagement le fragiliserait. *S*, enfin, rappelle que la sécurité et la protection des salariés constituent « *une obligation* » et non « *un cadeau ou un avantage concurrentiel* ». Dès la phase de crise, la cohérence entre promesses et actes apparaît ainsi comme la condition première de la solidité de la marque employeur.

4.2.2. Flexibilité comme dispositif organisationnel

La flexibilité spatiale et temporelle, accordée comme dispositif de gestion de la crise, occupe une place centrale dans les récits de 2021. *S* indique que son entreprise « *a montré une certaine flexibilité par rapport aux horaires du travail, prise de congés, congés maladies* », ce qu'il qualifie de « *flexibilité bien appréciée* ». *El* rapporte qu'il « *s'est vite adapté au système télétravail* » et que « *tout se passe très bien pour le moment* », tandis que *MA* souligne que la transition vers le télétravail s'est révélée « *particulièrement aisée* » du fait de la nature de son activité. Pour d'autres, ce dispositif est immédiatement vécu comme un facteur structurant de leur attachement. *Ir* est particulièrement explicite : « *ce qui m'a véritablement convaincu de*

rester, c'est le télétravail. J'ai d'ailleurs décliné une offre mieux rémunérée car l'entreprise en question n'offrait pas la possibilité de travailler à distance ». Dès 2021, le télétravail prime dans certains cas sur la rémunération, ce qui marque une nouvelle hiérarchie des critères de choix professionnel. *R* confirme cette logique en soulignant que « *le rythme hybride de 2 jours au bureau et 3 jours à domicile* » offert par son entreprise « *renforce considérablement sa fidélité* ». *An*, de son côté, valorise le rôle de l'entreprise dans l'instauration des « *plateformes de communication virtuelles* », qui ont permis de « *travailler sur plusieurs projets à distance avec efficacité* ». La flexibilité n'est cependant pas sans coûts vécus. *H* rapporte des « *difficultés à s'adapter au télétravail* », pointant que « *la frontière entre la vie personnelle et professionnelle n'existe plus désormais* », un constat qui rejoint celui de Juchnowicz et Kinowska (2021) sur les effets néfastes du télétravail forcé sur l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle. *T* rencontre des « *difficultés lors de la transition vers le télétravail, d'autant que le confinement a coïncidé avec son intégration à un nouveau projet* ». *S* observe pour sa part « *un manque de concentration dû à des horaires de sommeil déséquilibrés* ». Ces nuances révèlent que la flexibilité, dès T1, n'est pas un dispositif unilatéralement bénéfique, mais un mode d'organisation dont les effets dépendent étroitement du contexte personnel et professionnel de chaque participant. Au sens de Kristof (1996), elle agit comme un nouveau facteur d'ajustement entre les valeurs personnelles et les pratiques organisationnelles, dont l'intensité de l'effet sur l'attachement à l'entreprise se trouve déjà perceptible en pleine phase de crise.

4.2.3. Reconnaissance et engagement organisationnel

La reconnaissance, dans ses dimensions à la fois symbolique et instrumentale, émerge dès 2021 comme la médiation centrale entre le bien-être éprouvé et l'engagement envers la marque employeur. La formule de *Ra* en donne la version la plus condensée : « *un employé épanoui est un employé fidèle et productif* ». *Ra* observe par ailleurs que la proximité avec la direction « *s'est renforcée* » durant la crise et que l'entreprise a déployé un éventail concret de mesures de reconnaissance, dont « *une prime spéciale Covid* », « *une aide pour l'achat de matériel* » et « *le remboursement d'un pourcentage de la facture d'internet* ». Cette articulation entre la reconnaissance instrumentale et le renforcement du lien rejoint exactement l'analyse de Dagenais Desmarais et al. (2010), pour qui la reconnaissance constitue l'un des cinq ingrédients structurants du bien-être psychologique au travail. *AY* prolonge ce constat par sa métaphore organisationnelle : « *les employés représentent les pignons et engrenages d'un moteur; l'entreprise étant ce moteur. Si l'on entretient ces composantes essentielles, on obtient un moteur puissant et performant sur le long terme* ». La reconnaissance se présente ici comme un investissement dont le retour est l'engagement. *S* rapporte un mécanisme analogue lorsqu'il souligne que « *se sentir en équipe avec son entreprise dans une période difficile crée un véritable lien et renforce le sentiment d'appartenance* ». *H*, enfin, souligne que l'attention portée par son entreprise au bien-être de ses collaborateurs lui a confirmé que celui-ci « *guide réellement les décisions stratégiques* ». *El* exprime une conviction plus large encore : « *l'investissement de l'entreprise dans l'amélioration du bien-être psychologique et des conditions de travail contribue directement à valoriser sa marque employeur et à accroître sa notoriété sur le marché du travail* ». Ces témoignages incarnent la logique de réciprocité formalisée par Blau (1964) dans le cadre de la Social Exchange Theory : l'investissement organisationnel reconnu par l'employé appelle, en retour, son engagement. À l'inverse, l'absence ou l'insuffisance de reconnaissance affaiblit immédiatement le lien à l'entreprise. *I* livre l'illustration la plus radicale de cette dégradation : « *les mesures prises durant la pandémie n'ont été ni suffisantes ni convaincantes. Plutôt que de renforcer mon engagement, elles ont au contraire affaibli mon lien avec l'entreprise* ». *T* relève un manque plus limité, mais de même nature : le « *soutien financier s'avère clairement insuffisant* », les employés devant « *financer personnellement tout l'équipement nécessaire au télétravail* ».

4.2.4. Évolution des attentes envers l'employeur

Au-delà de l'évaluation des dispositifs concrets mis en place, les entretiens de 2021 laissent déjà apparaître une reconfiguration en cours de ce que les cadres considèrent comme attente légitime de leur employeur. Deux postures coexistent. Pour certains, les efforts fournis par l'entreprise relèvent d'un devoir minimal qu'il n'appartient pas à l'employeur de revendiquer comme une faveur. *A* formule ce point explicitement en considérant que ces efforts « *relèvent du devoir de l'entreprise, non d'un choix* », et *S* lui fait écho en rappelant que « *la sécurité et la protection de ses salariés [...] n'est pas un cadeau ou un avantage concurrentiel, mais une obligation* ». Cette posture témoigne d'une exigence montante envers l'employeur, qui se rapproche de la dimension de maîtrise de l'environnement identifiée par Ryff (1995) comme composante structurante du bien-être : ce que la personne attend du cadre dans lequel elle évolue n'est plus un avantage facultatif mais une condition stable de son équilibre. D'autres participants expriment en T1 des attentes prospectives, qui dessinent déjà le modèle d'entreprise qu'ils souhaiteraient voir se mettre en place. *MA* plaide pour « *un régime de travail axé sur l'atteinte d'objectifs plutôt que sur le nombre d'heures travaillées, particulièrement dans le contexte actuel de crise* », ce qui suppose une transformation en profondeur du rapport managérial. *An* appelle pour sa part à un « *suivi individualisé, cas par cas, afin de détecter d'éventuels problèmes personnels ou professionnels chez les employés* ». *El* propose concrètement « *d'organiser des points hebdomadaires avec le management afin d'évaluer l'état d'esprit des employés et de détecter d'éventuelles difficultés* ». *Ra* va dans le même sens en suggérant un « *tableau d'humeur interactif par équipe* », des « *enquêtes de satisfaction anonymes* » et un « *point hebdomadaire du directeur d'agence pour diffuser les informations relatives à la crise* ». Plusieurs autres cadres formulent des attentes davantage centrées sur les dimensions tangibles de la relation de travail. *T* énumère un ensemble de mesures concrètes qu'il estime souhaitables : « *un salaire adéquat, des activités parallèles de divertissement pour renforcer les liens entre collègues, des cartes cadeaux, des repas gratuits, ainsi que le remboursement des frais de salle de sport* ». *A* insiste sur l'importance de « *rassurer les employés concernant la sécurité de leur emploi et de leurs salaires* ». *I* appelle à « *garantir une bonne couverture médicale* », à « *diminuer la charge de travail* » et à « *prendre en considération l'état psychique des employés* ». *R* propose pour sa part d'« *instaurer une transparence totale de la part de la direction* » concernant les « *perspectives d'évolution professionnelle* ». *Ir* souligne dans le même registre que « *la transparence et la communication du sommet stratégique sont également cruciales pour maintenir la confiance et l'engagement des employés durant cette période difficile* ». Ces énoncés annoncent, dès la phase de crise, plusieurs des cinq leviers qui structureront le modèle proposé par De la Calle Durán et Rodríguez Sánchez (2021), notamment la communication bidirectionnelle, la rémunération comme vecteur de reconnaissance et la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle. La transformation des attentes qui s'imposera après la crise est ainsi déjà perceptible pendant la crise elle-même.

4.3. Résultats de la seconde vague (2025)

Cette seconde sous-section restitue l'analyse des entretiens conduits en 2025, quatre ans après la crise sanitaire. Elle reprend les quatre thèmes émergents et montre, pour chacun, ce qui s'est confirmé, transformé ou révélé dans la phase post-crise. La lecture longitudinale fait apparaître que les fondements de la relation employeur employé observés en 2021 ne se sont pas effacés avec le retour à une certaine normalité : ils se sont au contraire ancrés, parfois durcis, et ont produit, pour plusieurs participants, des décisions concrètes de mobilité ou de retrait.

4.3.1. Cohérence entre promesses et actes dans la durée

Quatre ans après la crise, la cohérence entre ce que l'entreprise promet et ce qu'elle fait reste le

critère central qui conditionne le maintien dans l'organisation. Plusieurs participants confirment, en 2025, que c'est cette cohérence qui les a soit fidélisés, soit poussés à partir. *AY* en donne l'illustration la plus claire : la direction a réussi à articuler des choix stratégiques, comme le virage vers le e-commerce, avec la sécurité des équipes. Cette double exigence respectée lui fait dire que « *salaire équitable et sécurité des employés sont devenus une réalité tangible* » et que cela « *a créé un lien de confiance et de loyauté durable* ». *El* rapporte une expérience proche : son entreprise lui a montré une « *vraie préoccupation pour le bien-être des employés* », ce qui lui a donné « *envie de rester* ». À l'opposé, l'écart entre les engagements pris et leur réalisation produit en T2 des effets immédiats sur l'attachement. *A* formule cette rupture sans détour : « *j'ai obtenu un nouveau diplôme et l'on m'avait promis une évolution vers un poste plus élevé, mais l'entreprise n'a pas tenu sa promesse* ». Il précise que « *la mauvaise gestion et les décisions prises par l'entreprise après la crise ont détruit cet attachement, et m'ont donné envie de quitter le navire* ». *R* décrit la même dynamique dans une situation différente : son entreprise a fait le choix de revenir au présentiel « *précisément au moment où je suis devenue maman* », ce qui l'a conduite à partir. L'attachement « *consolidé durant la période Covid s'est estompé lorsqu'elle a décidé de stopper son élan et de ne pas évoluer avec les nouvelles tendances de flexibilité des horaires et de télétravail* ». *An* observe pour sa part que les nouveaux dirigeants affichent « *un optimisme souvent décalé de la réalité du terrain* », un écart entre le discours et le vécu qui pèse sur le quotidien professionnel. Cette lecture rejoint la mise en garde formulée par Edwards (2010) : la marque employeur ne se construit pas sur l'image projetée mais sur l'expérience vécue par les employés ; lorsque l'image et la réalité s'écartent durablement, c'est la relation interne qui se défait. Le mécanisme du contrat psychologique de Backhaus et Tikoo (2004) trouve ici un soutien empirique direct : *A* vit explicitement la promesse non tenue comme une rupture du contrat, ce qui motive sa volonté de partir. Le cas de *R* ajoute un élément complémentaire : ce n'est pas la promesse explicite qui est ici rompue, mais la cohérence implicite entre une politique de bien-être construite pendant la crise et la capacité à la prolonger après celle-ci. La phase post-crise confirme ainsi que la cohérence entre promesses et actes, déjà observée comme test révélateur en 2021, devient en 2025 la condition de fond pour rester dans l'entreprise.

4.3.2. Flexibilité comme critère structurel

La flexibilité, accordée comme dispositif de gestion de la crise en 2021, s'est imposée en 2025 comme un critère central et stable des choix professionnels. *R* le formule de la manière la plus directe : « *la flexibilité des horaires est devenue pour moi une priorité absolue et non négociable* », au point qu'elle a accepté un salaire inférieur pour la conserver. Elle ajoute, dans une autre réponse, que la souplesse des horaires et le télétravail « *sont devenus pour moi des éléments essentiels et non négociables* ». *T* confirme cette logique : « *lors de mes entretiens, je demande systématiquement un poste en télétravail ou en mode hybride* », et son attente pour ses futurs emplois inclut désormais une mobilité rendue possible par le distanciel. *S* indique de son côté que « *la flexibilité dans la gestion de mon emploi du temps est devenue primordiale* », et précise que cette façon de travailler a fait progresser à la fois ses performances et son bien-être personnel. *Ir* résume la même attente : ses attentes « *restent orientées vers la flexibilité des horaires, la souplesse de la direction et l'importance accordée à la communication* ». Plusieurs entreprises ont su prolonger ces acquis dans la phase post-crise, et les participants concernés y voient un facteur direct de fidélisation. *El* décrit le dispositif en place chez son employeur : « *l'entreprise a proposé un rythme de télétravail d'environ deux jours et demi par semaine tout en maintenant un taux de foisonnement élevé dans les bureaux* », et fonctionne en Flex Office. *Ra* observe que « *le travail hybride est devenu normal et prévisible* », ce qui l'aide à équilibrer famille, santé et astreintes sans culpabiliser. *Ir* note que son entreprise, bien que moins souple qu'auparavant, propose des « *compromis intéressants : comme le télétravail ou bien des ponts*

lors des jours fériés, permettant aux salariés de ne pas prendre systématiquement de congés ». À l'inverse, la réduction de la flexibilité après la crise est ressentie comme un retour en arrière difficile à accepter. *H* indique qu'à un moment, dans sa nouvelle entreprise, « *le télétravail restait très flexible* », mais que « *depuis environ un an, cette flexibilité a été réduite* » et qu'il est désormais « *limité à une journée par semaine* ». *Ir* fait le même constat : « *j'ai remarqué une diminution de la flexibilité après la crise. Nous sommes passés de deux semaines par mois de télétravail en période Covid à une seule semaine aujourd'hui* ». *An* souligne que « *le travail à distance a changé de statut : autrefois accessible à tous, il concerne désormais un groupe restreint* ». Cette mutation de la flexibilité, d'une réponse de circonstance à un attribut permanent attendu, peut être lue à travers le cadre de Kristof (1996) : ce qui se joue ici n'est pas la simple préférence pour un mode d'organisation, mais un ajustement entre les valeurs des personnes et celles que l'organisation est prête à endosser. Le constat de Juchnowicz et Kinowska (2021) sur les effets différenciés du télétravail forcé éclaire cette évolution : ce qui était subi en 2021 est devenu un repère personnel en 2025, dont le retrait est désormais vécu comme une perte.

4.3.3. Reconnaissance et engagement organisationnel dans la durée

Quatre ans après la crise, la reconnaissance se confirme comme le point de bascule entre l'attachement durable et la rupture. Là où elle est offerte, l'engagement se prolonge. Là où elle manque, le départ devient la suite logique. *I* livre la version la plus radicale de cette absence : chez son ancienne entreprise, « *il n'y avait aucune reconnaissance de mes efforts ni de mon travail* », et les mesures correctrices arrivées tardivement « *sont restées insuffisantes, ce qui m'a finalement poussée à rejoindre l'entreprise B* ». *A* prolonge ce constat en soulignant qu'« *il faut renforcer l'égalité entre les salariés, ainsi que la reconnaissance des efforts fournis et des initiatives proposées* », et il décrit comment l'absence de cette reconnaissance produit « *une atmosphère de travail malsaine* ». *H* fait écho à cette attente en plaçant en premier le besoin d'« *être reconnue explicitement pour les efforts et les résultats* ». À l'inverse, là où la reconnaissance est présente, elle nourrit un attachement durable et une fidélité explicite. *Ra* en donne une description précise : la gestion de la crise a créé chez lui « *un crédit de confiance durable* », et il reste « *par choix, pas par inertie* ». Il relie sa permanence dans l'entreprise à la confiance accordée pour porter des sujets stratégiques et à un cadre humain qui permet de « *parler charge et contraintes familiales sans drame* ». *I* décrit la même mécanique en sens inverse : dans son entreprise actuelle, ses « *efforts sont reconnus et accompagnés d'une rémunération appropriée* », ce qui lui permet de tenir malgré un rythme de travail difficile. *MA* prolonge cette lecture en soulignant que le bien-être « *naît d'abord de la qualité des relations humaines : la confiance, la compréhension mutuelle, la liberté de s'exprimer sans crainte* ». Cette logique d'échange entre la reconnaissance perçue et l'engagement renvoyé rejoint directement la Social Exchange Theory de Blau (1964) : la relation entre l'organisation et l'employé fonctionne sur un principe de réciprocité, où l'investissement reçu par l'un appelle, en retour, l'investissement de l'autre. Lorsque cette réciprocité s'installe, comme chez *Ra* ou *I* après son changement, l'engagement se construit dans la durée. Lorsqu'elle se rompt, comme chez *I* avant son départ ou chez *A* aujourd'hui, le départ ou le retrait deviennent la conséquence directe. Ce constat rejoint également l'analyse de Dagenais Desmarais et al. (2010), pour qui la reconnaissance figure parmi les cinq composantes primordiales du bien-être psychologique au travail, aux côtés de l'épanouissement et de l'adéquation interpersonnelle. La phase post-crise confirme que ces composantes ne sont pas optionnelles : elles déterminent, à long terme, la solidité du lien à la marque employeur.

4.3.4. Reconfiguration des attentes envers l'employeur

Au-delà de la transformation de chaque thème pris séparément, la phase post crise révèle une

reconfiguration plus profonde de ce que les cadres attendent de leur employeur. Ce qui en 2021 relevait du soutien d'urgence est devenu en 2025 une exigence stable, intégrée à la culture organisationnelle attendue. *AY* résume cette mutation dans une formule centrale : « *j'attends que l'entreprise incarne une forme de leadership protecteur : une vision stratégique solide, doublée d'une responsabilité constante envers le bien-être physique et mental de ceux qui la font vivre* ». Cette attente combine deux dimensions qui étaient séparées en 2021 : la performance stratégique de l'entreprise et son rôle protecteur envers les personnes. Plusieurs participants prolongent cette ligne en exprimant clairement leur rejet des dispositifs de bien-être au travail superficiels. *MA* est explicite : « *je n'attends donc plus de l'entreprise qu'elle propose le bien-être comme un programme isolé ou une campagne de communication. J'attends plutôt une culture où le respect, la flexibilité et la reconnaissance sont naturels et vécus au quotidien* ». *Ra* le formule dans les mêmes termes : « *je n'attends pas des initiatives bien-être superficielles mais un environnement de travail sain où l'on peut produire de la qualité sans s'épuiser* ». *An* va dans le même sens en plaidant pour une organisation qui « *doit davantage gérer l'humain que la ressource* ». *S* décrit la même attente sous l'angle de l'autonomie : ce qui compte pour lui aujourd'hui, c'est que le « *temps de travail et le rendement s'adaptent à l'énergie et à l'inspiration* », plutôt que d'être contraint par une « *micro-gestion* ». Cette demande d'un cadre stable, prévisible et porteur de sens se traduit aussi dans des attentes plus précises. *H* place en première priorité l'équilibre vie pro et vie perso, qui « *est devenu une priorité* » au point d'avoir entrepris un accompagnement de coaching « *pour apprendre à mieux poser mes limites* ». *Ra* détaille concrètement ce qu'il attend : « *des permanences supportables* », un « *droit à la déconnexion* », « *une trajectoire claire avec des objectifs mesurables, des retours réguliers* », et « *un budget réel pour se former* ». *R* insiste pour que l'entreprise « *respecte mon nouveau contexte et prenne en considération mes responsabilités familiales* ». *Ir* attend de l'entreprise qu'elle « *se positionne en tant que Team Player* ». *El* adopte une posture plus discrète mais cohérente : il n'a pas d'attentes particulières car il « *constate une amélioration constante des conditions de travail* ». Cette diversité d'attentes peut être lue à travers la Person-Organization Fit Theory de Kristof (1996) : ce que les participants recherchent en 2025, ce n'est pas simplement un employeur compétent, mais une organisation dont les valeurs et les pratiques s'ajustent aux leurs sur la durée. Le modèle des 5C proposé par De la Calle Durán et Rodríguez Sánchez (2021), qui associe conciliation, compétences, confiance, rémunération et communication, prend ici toute sa pertinence : les attentes exprimées par les participants en 2025 reprennent, presque point par point, les cinq leviers que ces auteurs identifiaient comme conditions de l'engagement durable. Ce que la phase de crise avait demandé en urgence, la phase post crise l'attend désormais comme un état permanent.

4.4. Analyse longitudinale par trajectoires individuelles

La lecture par thème conduite dans les sous-sections précédentes est complétée ici par une lecture par participant. Quatre trajectoires se distinguent dans le corpus : le renforcement, lorsque la crise a consolidé l'attachement à l'entreprise ; la stabilité, lorsque le maintien dans l'entreprise s'est confirmé avec ou sans réserve ; la dégradation, lorsque le participant est resté mais désengagé ; et la rupture, lorsque le participant a quitté l'entreprise.

Tableau 5 : Lecture longitudinale par trajectoires individuelles (12 participants)

Participant	État en 2021 (T1)	État en 2025 (T2)	Mécanisme central	Trajectoire
<i>AY</i>	Tristesse, anxiété et incertitude pesante. Satisfait des efforts de l'entreprise et fier d'y appartenir.	Apaisé et confiant. Stabilité nouvelle construite sur l'adaptation. Toujours dans l'entreprise.	Le virage stratégique vers le e-commerce a été tenu en parallèle de la sécurité des équipes ; la cohérence entre stratégie et bien-être a construit un lien de confiance et de loyauté durable.	Renforcement. L'épreuve a consolidé la confiance ; il attend désormais un leadership protecteur.
<i>MA</i>	Travailleur indépendant, vit la crise	Porte une responsabilité d'équipe. Rapport au	La compréhension et la bienveillance vécues durant la	Renforcement. La crise a posé les bases d'une

	comme une opportunité d'équilibre entre études, projets et vie personnelle.	travail mûri ; bien-être et performance perçus comme se nourrissant l'un l'autre.	crise ont confirmé qu'une autre manière de travailler était possible ; il prolonge cet esprit dans son poste actuel.	culture qu'il cultive et transmet aujourd'hui.
<i>S</i>	Dépression, solitude, attaques de panique. Apprécie la flexibilité accordée par l'entreprise sur les horaires et les congés.	Stable professionnellement, plus résilient. Toujours dans l'entreprise grâce à sa flexibilité et au soutien des managers et collègues.	Le soutien constant pendant la crise et la flexibilité maintenue ensuite ont produit une fidélité explicite ; la flexibilité est devenue primordiale.	Renforcement. L'attachement s'est consolidé dans la durée ; la flexibilité structure désormais son rapport au travail.
<i>El</i>	Aucune difficulté apparente. Adaptation rapide au télétravail. Communication interne et externe bien gérée.	Toujours dans la même entreprise. Conditions de travail jugées encore meilleures (Flex Office, télétravail deux jours et demi par semaine).	La gestion de l'après-crise et le retour au travail ont confirmé une vraie préoccupation pour le bien-être ; il constate une amélioration continue des conditions.	Stabilité. Aucune attente particulière car la situation se passe déjà très bien.
<i>Ra</i>	Phase d'adaptation bien vécue grâce aux primes relatives à la pandémie, aux aides matérielles et à la flexibilité. Rassuré et reconnaissant.	Stabilisé, impliqué, plus assertif sur ses limites. Toujours dans l'entreprise par choix, pas par inertie.	La gestion de la crise a créé un crédit de confiance durable ; l'organisation a évolué dans le bon sens et la confiance accordée pour porter des sujets stratégiques le retient.	Stabilité lucide. Attaché mais lucide ; attend prévisibilité, droit à la déconnexion et trajectoire claire.
<i>Ir</i>	À l'aise dans le télétravail. L'entreprise a privilégié la mobilité interne ; il décline une offre mieux rémunérée pour conserver le télétravail.	Toujours dans l'entreprise. Flexibilité réduite (de deux semaines à une seule par mois) mais compromis acceptables et équipe harmonieuse.	Ce n'est pas la gestion de la crise mais les conditions de travail globalement favorables qui le retiennent : équipe, télétravail préservé, salaire satisfaisant.	Stabilité avec réserves. Reste mais regrette la diminution de la flexibilité ; attend que l'entreprise se positionne en Team Player.
<i>An</i>	Frustration sociale liée au confinement. Reconnaît les efforts de l'entreprise sur les plateformes virtuelles. Distingue déjà entre image projetée et réalité vécue.	Resté dans l'entreprise. Changement d'orientation marqué par un optimisme des nouveaux dirigeants jugé décalé du terrain ; télétravail réservé à un groupe restreint.	La transformation interne post-crise a creusé l'écart entre le discours managérial et la réalité quotidienne ; une partie des acquis a été retirée.	Dégradation. Resté mais attend que l'entreprise gère davantage l'humain que la ressource.
<i>A</i>	Décrit la réaction de l'entreprise comme efficace et positive (mises à jour, médecin, mesures sanitaires complètes).	Resté dans l'entreprise mais détérioration entre fin 2022 et début 2023. Promesse d'évolution non tenue après un nouveau diplôme ; envie de partir.	Le gel des salaires, la stagnation et la promesse non tenue ont détruit l'attachement construit pendant la crise ; l'incohérence post-crise a effacé le crédit de la phase de crise.	Dégradation. Resté mais désengagé ; attend de l'égalité entre salariés et de la reconnaissance des efforts.
<i>H</i>	Difficultés d'adaptation au télétravail. Entreprise jugée proactive et empathique ; culture humaine confirmée par les actes.	A quitté en 2023 pour évolution professionnelle et salariale. Nouvelle entreprise initialement souple, mais flexibilité depuis réduite à une journée par semaine.	Les priorités ont évolué après la crise ; la progression de carrière, la rémunération et la charge de travail sont redevenues essentielles. L'équilibre vie pro et vie perso est devenu une priorité absolue.	Rupture. A quitté pour évoluer ; a entrepris un coaching pour mieux poser ses limites.
<i>T</i>	Pas de difficultés personnelles. Soutien psychologique et technique satisfaisants ; soutien financier insuffisant (matériel à charge).	A changé d'employeur depuis 2021. Conditions globalement similaires, télétravail désormais bien plus présent.	Le départ n'est pas lié à la gestion de la crise ; la raison était purement financière, l'amélioration salariale étant pour lui une dimension importante du bien-être.	Rupture. A quitté pour le salaire ; demande désormais systématiquement un poste en télétravail ou en hybride.
<i>I</i>	Trois phases successives de souffrance psychologique. Salaire réduit. Mesures initiales acceptables mais devenues insuffisantes après trois mois.	A quitté l'entreprise A pour rejoindre l'entreprise B. B répond aux besoins fondamentaux mais il y'a un risque progressif de burnout.	L'absence totale de soutien et de reconnaissance pendant la maladie, le management toxique et le retour forcé au travail ont rompu le lien ; les correctifs tardifs sont restés insuffisants.	Rupture. A quitté pour retrouver soutien, considération et reconnaissance ; expérience qui a transformé ses attentes.
<i>R</i>	Mal du pays et peur amplifiée par fausses news. Le rythme hybride renforce considérablement sa fidélité.	A quitté son entreprise. Le retour au présentiel a coïncidé avec son entrée dans la maternité ; flexibilité est devenue primordiale et non négociable.	L'attachement consolidé pendant la crise s'est estompé lorsque l'entreprise a stoppé son élan et n'a pas évolué avec les nouvelles tendances de flexibilité ; manque d'intérêt pour sa situation personnelle.	Rupture. A quitté en acceptant un salaire inférieur pour préserver la flexibilité et son rôle de jeune maman.

source : les auteurs

La répartition des trajectoires apporte une réponse directe à la deuxième question de recherche, qui interroge la stabilité dans le temps de l'effet du bien-être sur la marque employeur. La moitié des participants connaissent une trajectoire négative ou de rupture après la crise, ce qui montre que l'effet observé en 2021 ne se prolonge pas automatiquement dans le temps. Le facteur déterminant n'est pas la qualité de la gestion de la crise elle-même, mais la capacité de l'entreprise à prolonger ces efforts une fois la crise passée. Cette lecture par participant confirme et précise les enseignements tirés de l'analyse thématique : la cohérence durable entre promesses et actes, le maintien de la flexibilité et la continuité de la reconnaissance constituent les conditions concrètes d'un lien employeur employé solide dans le temps. Conformément à la double règle de sélection énoncée dans la méthodologie, les verbatims mobilisés tout au long de cette section n'ont pas été retenus à titre de simple illustration, mais au terme d'un travail de comparaison systématique entre les douze participants. Pour chaque thème, les propos ont été confrontés les uns aux autres afin de faire ressortir les convergences et les contrastes, puis hiérarchisés selon leur capacité à éclairer le mécanisme analysé. C'est ce travail qui a conduit, sur la cohérence entre promesses et actes, à mettre en regard la fidélité consolidée de AY et la rupture de A face à une promesse d'évolution non tenue, ou encore, sur la flexibilité, à opposer le cas de Ir déclinant dès 2021 une offre mieux rémunérée pour conserver le télétravail aux situations où son retrait après la crise est vécu comme une perte. Cette mise en perspective, conduite sans écarter aucun participant, explique que les verbatims les plus tranchés voisinent avec des témoignages plus nuancés, l'ensemble visant à démontrer une dynamique plutôt qu'à l'illustrer ponctuellement.

5. Discussion

5.1 Réponses aux deux questions de recherche

L'étude conduite dans cet article a été guidée par deux questions de recherche. La première porte sur la manière dont les cadres du secteur privé marocain perçoivent l'influence du bien-être au travail sur leur rapport à la marque employeur en contexte de crise sanitaire Covid-19. La seconde porte sur le maintien, le renforcement ou la dégradation de cette influence une fois la crise passée. Ces deux questions sont liées : la seconde ne peut être traitée qu'à partir de ce que la première a permis d'observer. Les résultats de l'analyse longitudinale apportent à chacune une réponse précise et permettent, en les articulant, de formuler le constat central de cette recherche. Les entretiens conduits en 2021 répondent clairement à la première question : la crise a fonctionné comme un test révélateur du lien entre le bien-être au travail et la marque employeur. Quatre mécanismes ont structuré cet effet. La cohérence entre les engagements affichés par l'entreprise et les pratiques effectivement vécues est apparue comme la condition première de l'attachement, ce qui rejoint la lecture du contrat psychologique formalisée par Backhaus et Tikoo (2004) ainsi que l'exigence de signaux vérifiables proposée par Spence (1973). La flexibilité spatiale et temporelle s'est imposée comme un dispositif organisationnel central : sa présence renforce directement le lien à l'entreprise, son absence l'affaiblit. Cette dynamique rejoint l'ajustement entre valeurs personnelles et valeurs organisationnelles défini par Kristof (1996). La reconnaissance, dans ses dimensions matérielle et symbolique, joue déjà un rôle clé en pleine crise. Elle s'inscrit dans la logique de réciprocité de Blau (1964) et rejoint la place que Dagenais Desmarais et al. (2010) lui accordent dans le bien-être psychologique au travail. Enfin, les attentes envers l'employeur commencent à évoluer dès cette première vague : le soutien d'urgence laisse déjà apparaître une exigence plus durable. Réunis, ces quatre mécanismes montrent que le bien-être vécu pendant la crise influence directement la perception de la marque employeur et viennent consolider ce que les travaux antérieurs avaient déjà exploré. À la seconde question, l'analyse des entretiens de 2025 apporte une réponse plus nuancée. L'effet observé pendant la crise ne se prolonge pas automatiquement quatre ans plus

tard. Chez les cadres interrogés, la phase post crise révèle quatre transformations : la cohérence promesses actes devient la condition de fond pour rester dans l'entreprise, la flexibilité s'affirme comme un critère structurel et non négociable pour la plupart d'entre eux, la reconnaissance apparaît comme le pivot entre attachement durable et rupture, et les attentes envers l'employeur se reconfigurent vers une exigence de leadership protecteur durable. La moitié des participants connaissent une trajectoire négative ou de rupture après la crise, ce qui montre que la qualité de la gestion de la crise elle-même n'est pas le facteur déterminant de la solidité du lien : c'est la capacité de l'entreprise à prolonger ces efforts une fois la crise passée qui fait la différence. C'est ici que le design longitudinal apporte sa contribution la plus importante : une étude conduite uniquement en pleine crise aurait pu laisser croire que l'effet observé se maintenait dans le temps, alors que la double vague d'entretiens montre l'inverse. La figure 3, qui retrace la trajectoire des quatre thèmes entre 2021 et 2025, donne à voir cette dynamique. Elle ne se lit pas comme la simple juxtaposition de deux moments, mais comme la représentation d'un mouvement : chaque thème y passe d'un statut de circonstance, lié à l'urgence de la crise, à un statut structurel attendu dans la durée. Ainsi lue, la figure montre que le temps n'est pas l'arrière-plan chronologique de l'analyse mais sa variable structurante, puisque c'est l'écoulement des quatre années qui révèle si les acquis de la crise se consolident ou se défont. Deux apports théoriques complémentaires permettent d'éclairer cette dynamique : le concept d'adéquation durable entre valeurs personnelles et valeurs organisationnelles proposé par Kristof (1996), et le modèle des cinq leviers de De la Calle Durán et Rodríguez Sánchez (2021). De leur articulation se dégage la proposition centrale de cette recherche : le lien entre le bien-être au travail et la marque employeur n'apparaît pas comme un état figé, mais comme un processus continu, qui se construit et se renouvelle dans la durée.

5.2. Apports théoriques

Les résultats obtenus offrent un éclairage empirique situé sur les trois théories mobilisées dans cette étude, appliquées au contexte du secteur privé marocain. La Social Exchange Theory de Blau (1964) trouve un soutien empirique situé : l'effet de réciprocité entre l'entreprise et l'employé fonctionne pendant la crise comme dans la phase qui la suit, et son interruption produit le retrait, la dégradation ou la rupture. La Signaling Theory de Spence (1973) se trouve également éclairée : dans notre corpus, ce sont les signaux organisationnels coûteux à imiter, tels que la cohérence durable entre promesses et actes ou un soutien tangible réellement éprouvé, qui paraissent construire l'attractivité de la marque employeur dans le temps. Enfin, la Person Organization Fit Theory de Kristof (1996) offre une lecture longitudinale particulièrement éclairante : l'ajustement entre valeurs personnelles et valeurs organisationnelles n'apparaît pas comme un état figé, mais comme un processus qui se reconfigure au fil du temps, en fonction de la capacité de l'entreprise à tenir ses engagements après la crise. Au-delà de cet éclairage, l'étude apporte une contribution propre en explorant le rôle de la dimension temporelle dans le lien entre le bien-être et la marque employeur. La cohérence dans la durée entre engagements affichés et pratiques observées est une dimension peu explorée par les travaux antérieurs, qui ont surtout mesuré l'effet à un moment donné. Les apports de Rys et al. (2024) sur la marque employeur interne, de Bagheri et al. (2023) sur la reconstruction post pandémie et de De la Calle Durán et Rodríguez Sánchez (2021) sur le modèle des cinq leviers identifient des conditions de l'attractivité organisationnelle dont cette étude permet de tester la résistance dans le temps. La double vague d'entretiens suggère que ces conditions ne se maintiennent pas automatiquement : leur persistance semble dépendre de l'effort continu de l'entreprise à les incarner au quotidien. Cet apport temporel constitue la contribution distinctive de l'article. L'étude fait également émerger une articulation entre deux cadres rarement croisés dans la littérature. Les cinq composantes du bien-être psychologique au travail proposées par Dagenais Desmarais et al. (2010), à savoir l'engagement, la

reconnaissance, la compétence, l'épanouissement et l'adéquation interpersonnelle, entrent en correspondance directe avec les cinq valeurs de la marque employeur identifiées par Berthon et al. (2005), à savoir la valeur économique, la valeur sociale, la valeur de développement, la valeur d'attrait et la valeur de transmission. Cette correspondance, peu approfondie jusqu'ici, se vérifie dans la durée à travers les quatre thèmes émergents et les trajectoires individuelles observées. Elle ouvre une piste pour des recherches futures qui pourraient formaliser ce croisement comme un cadre intégré reliant le ressenti subjectif des employés et les leviers de l'attractivité organisationnelle.

5.3. Apports managériaux

Au-delà des apports théoriques, les résultats de cette étude permettent de formuler plusieurs recommandations concrètes pour les entreprises du secteur privé marocain. Ces recommandations s'adressent en particulier aux directions et aux fonctions ressources humaines, et découlent directement des quatre thèmes émergents et des trajectoires individuelles observées sur quatre ans. Chacune des recommandations qui suivent est directement adossée à l'un des thèmes émergents, de sorte que les leviers d'action proposés prolongent les constats issus du terrain plutôt qu'ils ne s'y ajoutent. La première recommandation invite les entreprises à inscrire le bien-être dans la culture organisationnelle quotidienne plutôt que dans des programmes isolés ou des actions limitées dans le temps. Les participants ont clairement rejeté les dispositifs superficiels et demandent un environnement de travail sain au quotidien, fondé sur le respect, la flexibilité et la reconnaissance vécus au jour le jour. La deuxième recommandation porte sur la cohérence entre les engagements affichés et les pratiques observées, qui doit s'inscrire dans une logique de continuité. La crise sanitaire n'a pas été le seul moment où cette cohérence a été testée. La capacité de l'entreprise à tenir ses promesses une fois la crise passée distingue clairement les organisations qui retiennent leurs talents de celles qui les perdent. La troisième recommandation traite de la flexibilité spatiale et temporelle, qui doit être considérée comme une composante structurelle de l'offre employeur, et non comme un avantage lié à la crise. Son retrait après la crise est vécu par plusieurs participants comme une rupture du contrat psychologique, et devient, dans plusieurs cas, le principal motif de départ. La quatrième recommandation concerne la reconnaissance, dans ses dimensions matérielles et symboliques, qui doit s'exercer en continu et non uniquement en réponse à des moments particuliers. L'absence de reconnaissance apparaît dans le corpus comme le motif le plus fréquent de désengagement durable et de rupture, là où sa présence construit un attachement solide et défendable dans le temps.

Tableau 6 : Synthèse des recommandations managériales adossées aux thèmes émergents

Thème émergent	Constat issu du corpus	Recommandation managériale	Niveau d'action
Cohérence entre promesses et actes	La concordance entre les engagements affichés et les pratiques vécues conditionne le maintien dans l'entreprise, pendant et après la crise.	Inscrire la cohérence entre promesses et actes dans une logique de continuité, au-delà du seul moment de crise.	Direction générale
Flexibilité	La flexibilité spatiale et temporelle, d'abord dispositif d'urgence, est devenue un critère structurel et son retrait un motif de départ.	Traiter la flexibilité comme une composante structurelle de l'offre employeur, et non comme un avantage circonstanciel.	Ressources humaines
Reconnaissance et engagement	La reconnaissance, matérielle et symbolique, est le pivot entre attachement durable et désengagement ou rupture.	Exercer la reconnaissance de manière continue plutôt qu'en réaction à des moments particuliers.	Management de proximité
Reconfiguration des attentes	Les attentes se reconfigurent vers une exigence de leadership protecteur associant vision stratégique et responsabilité humaine.	Adopter un leadership protecteur durable, articulant performance stratégique et protection des personnes.	Direction et sommet stratégique
Bien-être comme culture	Les participants rejettent les dispositifs superficiels et attendent un environnement sain vécu au quotidien.	Inscrire le bien-être dans la culture organisationnelle quotidienne plutôt que dans des programmes isolés.	Culture d'entreprise

Source : les auteurs

La cinquième recommandation encourage les directions à adopter un leadership protecteur qui s'articule sur la performance stratégique et la responsabilité humaine. Aujourd'hui, les participants attendent un leadership qui associe une vision claire et une protection continue, et non une posture qui n'apparaît qu'en temps de crise. Cette orientation est ce qui permet à l'entreprise de fidéliser ses talents dans la durée. Le tableau suivant synthétise ces recommandations en les reliant chacune au thème émergent dont elle découle, au constat observé dans le corpus et au niveau d'action concerné.

5.4. Limites et pistes pour de futures recherches

Comme toute recherche, cette étude présente certaines limites qui méritent d'être explicitées et discutées. Elles ouvrent en même temps des pistes prometteuses pour des travaux futurs susceptibles d'enrichir les apports proposés. Avant d'exposer ces limites, il convient de distinguer trois niveaux de portée dans les enseignements présentés. Le premier niveau est celui du corpus étudié : les constats relatifs aux trajectoires, aux quatre thèmes et à leur évolution valent d'abord pour les douze cadres interrogés, et décrivent ce que ces participants ont effectivement exprimé. Le deuxième niveau est celui de la proposition analytique : la lecture du lien entre bien-être et marque employeur comme processus continu, sensible à la continuité des pratiques, constitue une interprétation construite à partir de ce corpus, et non une loi générale. Le troisième niveau est celui de la portée potentiellement transférable : les mécanismes dégagés pourraient, sous réserve de vérification, éclairer d'autres contextes comparables, sans que la taille du corpus autorise une généralisation. Cette distinction invite à lire les enseignements qui précèdent comme des propositions situées, dont la validation plus large appelle des recherches complémentaires. La première limite concerne le profil des participants. L'échantillon est composé exclusivement de cadres du secteur privé marocain. Ce choix offre l'avantage d'un récit dense et réflexif, les cadres étant souvent plus conscients de leur situation au travail du fait de leur formation, de leur imprégnation des évolutions du monde du travail et d'un pouvoir de négociation appréciable en tant que talents. Cependant, les résultats obtenus ne se généralisent pas mécaniquement à d'autres catégories d'employés. Les techniciens, employés administratifs, agents de maîtrise ou ouvriers évoluent dans des conditions de travail différentes, disposent des pouvoirs de négociation variés et entretiennent un rapport spécifique au bien-être organisationnel et à la marque employeur. Une piste de recherche prometteuse consisterait à étendre l'étude à ces autres catégories pour enrichir et nuancer les résultats avancés ici. La deuxième limite porte sur le périmètre sectoriel. L'étude se concentre exclusivement sur le secteur privé. Or les dynamiques du bien-être au travail et de la marque employeur prennent une forme différente dans le secteur public, où les logiques de stabilité d'emploi, de rémunération, de mobilité et de reconnaissance reposent sur des cadres réglementaires et institutionnels distincts. La marque employeur publique mobilise notamment des leviers d'attractivité spécifiques tels que la sécurité de l'emploi, la mission de service public ou le sens de l'engagement collectif, qui ne s'expriment pas de la même manière dans le privé. Une extension de l'analyse au secteur public marocain, puis un croisement à terme des deux secteurs, permettraient de produire une lecture intégrée de l'attractivité organisationnelle au Maroc. La troisième limite tient à l'horizon temporel de l'étude, qui couvre quatre années entre 2021 et 2025. Cette épaisseur temporelle est suffisante pour capter une mutation post-crise, mais elle ne permet pas d'observer comment ces dynamiques évolueront à plus long terme. Conduire des vagues d'entretiens supplémentaires dans les phases ultérieures de l'évolution du marché du travail marocain offrirait une perspective précieuse pour observer si la mutation post-crise se stabilise, s'accroît ou se transforme à nouveau. Au-delà de cette extension dans le temps, le présent article peut servir de base fondatrice à des études longitudinales futures plus larges, en y intégrant de nouvelles vagues d'entretiens, de nouveaux participants ou d'autres profils. Cette continuité offrira un témoignage progressivement plus précis sur l'évolution

durable du lien entre bien-être au travail et marque employeur dans le contexte marocain, et inscrira cette recherche dans un programme plus vaste dont elle constituera la première pierre.

6. Conclusion

Cette étude longitudinale conduite auprès de cadres marocains montre que le bien-être au travail influence la marque employeur non comme un effet passager et isolé, mais comme une dynamique relationnelle continue où trois logiques théoriques se croisent : la réciprocité d'échange formalisée par Blau (1964), la cohérence des signaux établie par Spence (1973) et l'ajustement entre valeurs personnelles et valeurs organisationnelles défini par Kristof (1996). Ces logiques, traitées séparément dans des travaux antérieurs, fonctionnent, à notre connaissance, simultanément sur ce terrain et éclairent à la fois la consolidation et la rupture du lien entre l'entreprise et ses employés. Les apports de cette recherche se déploient sur trois plans. Sur le plan théorique, l'étude propose de lire la marque employeur non comme un attribut organisationnel stable, mais comme une construction relationnelle évolutive, soutenue par des conditions vérifiables dans la durée, et elle met en lumière la dimension temporelle comme variable structurante du rapport entre le bien-être au travail et la marque employeur, dimension peu approfondie jusqu'ici. L'articulation entre les composantes du bien-être psychologique identifiées par Dagenais Desmarais et al. (2010) et les valeurs de la marque employeur formulées par Berthon et al. (2005) ouvre à cet égard un cadre intégré possible, qui prolonge les travaux de De la Calle Durán et Rodríguez Sánchez (2021), de Rys et al. (2024) et de Bagheri et al. (2023). Sur le plan contextuel, l'étude éclaire la manière dont ces dynamiques se manifestent spécifiquement chez les cadres du secteur privé marocain, où la concurrence pour les profils qualifiés donne au bien-être un rôle différenciateur. Sur le plan pratique, cette lecture déplace l'enjeu pour les entreprises : il ne s'agit plus seulement de répondre aux crises, mais d'inscrire le bien-être dans une logique de continuité quotidienne, comme le détaille la sous-section consacrée aux apports managériaux. Ces apports reposent sur un corpus de douze cadres du secteur privé observés sur quatre ans. Cette focalisation, qui fait la richesse de l'analyse, invite à les recevoir comme des propositions situées dont la valeur réside dans leur transférabilité à d'autres contextes plutôt que dans une généralisation immédiate. Cette recherche peut ainsi constituer une étape initiale d'un programme de recherche plus large sur le bien-être au travail et la marque employeur dans le contexte marocain. Les perspectives qu'elle ouvre peuvent être hiérarchisées selon leur valeur et leur faisabilité. La plus immédiate serait de mener de nouvelles vagues d'entretiens avec les mêmes participants, afin d'observer si les changements apparus après la crise se confirment ou évoluent encore. L'extension à d'autres profils de salariés, techniciens, agents de maîtrise ou employés, élargirait ensuite la portée des constats à des conditions de travail différentes. L'ouverture au secteur public, puis le croisement entre secteurs public et privé, représenterait enfin la perspective théoriquement la plus riche, car elle permettrait une lecture intégrée de l'attractivité organisationnelle au Maroc, mais aussi la plus ambitieuse à réaliser. Comprendre le bien-être au travail et la marque employeur, dans un monde du travail en transformation continue, suppose désormais d'en accepter le caractère dynamique et relationnel.

Références

- (1). Adkins, J. A. (1999). Promoting organizational health: The evolving practice of occupational health psychology. *Professional Psychology: Research and Practice*, 30(2), 129–137.
- (2). African Development Bank & African Development Bank Group. (2022, April 25). Note d'orientation politique – Impact de la crise Covid-19 sur. *مجموعة البنك الأفريقي للتنمية*.

- <https://www.afdb.org/ar/documents/note-dorientation-politique-impact-de-la-crise-covid-19-sur-lemploi-et-les-tpme>.
- (3). Ba, Stefano. (2021). Qualitative-Data-Analysis. 10.4018/978-1-7998-6622-0.ch010.
 - (4). Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
 - (5). Bagheri, M., Baum, T., Mobasheri, A. A., & Nikbakht, A. (2023). Identifying and ranking employer brand improvement strategies in post-COVID 19 tourism and hospitality. *Tourism and Hospitality Research*, 23(3), 391-405
 - (6). Balmer, J., & Gray, E. (2003). Corporate brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37, 972-997.
 - (7). Barel, Y., & Frémeaux, S. (2016). Bonheur au travail : les trois conditions de la réussite. *Gestion*, 41(2), 82-84.
 - (8). Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172.
 - (9). Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley.
 - (10). Boddy, C. R. (2016). Sample size for qualitative research. *Qualitative market research: An international journal*, 19(4), 426-432.
 - (11). Caruana, E., Roman, M., Hernández-Sánchez, J., & Solli, P. (2015). Longitudinal studies. *Journal of thoracic disease*, 7 11, E537-40.
 - (12). Cooke, A., Smith, D., & Booth, A. (2012). Beyond PICO: the SPIDER tool for qualitative evidence synthesis. *Qualitative health research*, 22(10), 1435-1443.
 - (13). Cox, T., & Cox, S. (1993). Occupational health: Control and monitoring of psychosocial and organisational hazards at work. *Journal of the Royal Society of Health*, 113(4), 201-205.
 - (14). Crouch, M., & McKenzie, H. (2006). The logic of small samples in interview-based qualitative research. *Social science information*, 45(4), 483-499.
 - (15). Dagenais Desmarais, V. (2010). Du bien-être psychologique au travail : Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit.
 - (16). Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5-6), 667–681.
 - (17). De-la-Calle-Durán, M. C., & Rodríguez-Sánchez, J. L. (2021). Employee engagement and wellbeing in times of COVID-19: a proposal of the 5Cs model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), 5470.
 - (18). Dose, E., Desrumaux, P., Sovet, L., & De Bosscher, S. (2018). Succès de carrière et bien-être psychologique au travail des conseillers de l'accompagnement professionnel : Rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 24(1), 86-107.
 - (19). Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5–23.
 - (20). Elhamzaoui, B. (2026, 21 mai). En 2021, l'emploi informel représentait 76 % de l'emploi total au Maroc (HCP). Médias24 - Numéro un de L'information Économique Marocaine. <https://medias24.com/2026/05/21/linformel-lautre-visage-de-la-crise-de-lemploi-1683373>.
 - (21). ESSABER Amina, BENNANI Bouchra, & BLAL Ismail. (2024). Paradigmes épistémologiques : Quels choix pour une recherche en sciences économiques et de gestion ? In *International Journal of Economic Studies and Management (IJESM)* -ISSN 2789-049X.
 - (22). Giorgi, G., Lecca, L. I., Alessio, F., Finstad, G. L., Bondanini, G., Lulli, L. G., ... & Mucci, N. (2020). COVID-19-related mental health effects in the workplace: a narrative

- review. *International journal of environmental research and public health*, 17(21), 7857.
- (23). Girod-Séville, M., & Perret, V. (1999). Fondements épistémologiques de la recherche. In R. A. Thiétart & coll., *Méthodes de recherche en management*. Dunod.
 - (24). Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Sage.
 - (25). Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). Sage Publications.
 - (26). Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field methods*, 18(1), 59-82.
 - (27). Guillemin, M. (2018). Le bonheur au travail : qu'en disent les scientifiques ? *Environnement, risques & santé*, 17(5), 487-497.
 - (28). Iavicoli, S., & Di Tecco, C. (2020). The management of psychosocial risks at work: state of the art and future perspectives. *La Medicina del lavoro*, 111(5), 335.
 - (29). Juchnowicz, M., & Kinowska, H. (2021). Employee well-being and digital work during the COVID-19 pandemic. *Information*, 12(8), 293.
 - (30). Kanwal, H., Van Hoyer, G., & Schollaert, E. (2022). Response to a crisis and applicant attraction: Signaling employer brand personality and organizational trust through warm and competent COVID-19 responses. *International journal of selection and assessment*, 30(4), 486-502.
 - (31). Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., ... & Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American psychologist*, 76(1), 63.
 - (32). Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49.
 - (33). Kucherov, D. G., Tsybova, V. S., Lisovskaia, A. Y., & Alkanova, O. N. (2022). Brand orientation, employer branding and internal branding: Do they effect on recruitment during the COVID-19 pandemic? *Journal of Business Research*, 151, 126-137.
 - (34). Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. M., & Shahid, S. (2020). Employee psychological well-being and job performance: exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 736-754.
 - (35). Leka, S., Jain, A., & World Health Organization. (2010). Health impact of psychosocial hazards at work: an overview.
 - (36). Leka, S., Jain, A., Zwetsloot, G., & Cox, T. (2010). Policy-level interventions and work-related psychosocial risk management in the European Union. *Work & Stress*, 24(3), 298-307.
 - (37). Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
 - (38). Litchfield, P., Cooper, C., Hancock, C., & Watt, P. (2016). Work and wellbeing in the 21st century. *International journal of environmental research and public health*, 13(11), 1065.
 - (39). Maaroufi, Y. (s. d.). Note d'information relative aux principales caractéristiques de la population active occupée en 2021. Site Institutionnel du Haut-Commissariat Au Plan du Royaume du Maroc. https://www.hcp.ma/Note-d-information-relative-aux-principales-caracteristiques-de-la-population-active-occupee-en-2021_a2825.html.
 - (40). Maaroufi, Y. (s. d.). Situation du marché du travail en 2025. Site Institutionnel du Haut-Commissariat Au Plan du Royaume du Maroc. https://www.hcp.ma/Situation-du-marche-du-travail-en-2025_a4248.html.
 - (41). McCusker, K., & Gunaydin, S. (2014). *Research using qualitative, quantitative or mixed methods and choice based on the research*. *Perfusion*, 0267659114559116.

- (42). Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). Qualitative data analysis. sage.
- (43). Nelke, A. (2021). Impact of the COVID-19 pandemic on corporate employer branding. *Technium Soc. Sci. J.*, 16, 388.
- (44). Ployhart, R. E., & Ward, A. K. (2011). The “quick start guide” for conducting and publishing longitudinal research. *Journal of Business and Psychology*, 26(4), 413-422.
- (45). Rappin, B. (2011). De l'unité ontologique des épistémologies gestionnaires et de ses conséquences. *Management & Avenir*, 43(3), 476-489.
- (46). Rasolofo-Distler, F., & Zawadzki, C. (2013). Epistémologie et méthodologie des CIFRE: illustration par des thèses soutenues en Finance Contrôle Stratégie. *Finance Contrôle Stratégie*, (16-4).
- (47). Rodwell, J.J., Kienzle, R., S hadur, M.A. (1998), « The relationship among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: The integral role of communications », *Human Resource Management*, vol. 37, no 3-4, p. 277-293.
- (48). Ryff, C. D. (1995). Psychological well-being in adult life. *Current Directions in Psychological Science*, 4(4), 99–104.
- (49). Rys, M., Schollaert, E., & Van Hoyer, G. (2024). Living the employer brand during a crisis? A qualitative study on internal employer branding in times of the COVID-19 pandemic. *Plos one*, 19(5), e0303361.
- (50). Sabir, R. I., Nazri, M., Majid, M. B., Mahmood, H., Abbas, K., & Bano, S. (2022). Restructuring interlinked with employer and corporate branding amidst COVID-19: Embodying crowdsourcing. *Frontiers in Psychology*, 13, 835017.
- (51). Saldaña, J. (2003). *Longitudinal qualitative research: Analyzing change through time*. Bloomsbury Publishing PLC.
- (52). Spence, M. (1973). l the MIT press. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374.
- (53). Velmuradova, M. (2004). *Epistémologies et méthodologies de la recherche en Sciences de gestion. Note de synthèse* (Doctoral dissertation, USTV).
- (54). Viot, C., & Benraïss-Noailles, L. (2014). Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? *Management international*, 18(3), 60-81.

Annexes :

Guide d'entretien semi directif (2021)

Axe 1 : Présentation des interviewés

- 1- Veuillez-vous présenter (Age, Profil, Expérience, Structure organisationnelle)

Axe 2 : Rôle de l'entreprise dans la garantie du bien-être au travail en crise Covid

- 1- Lors de la crise sanitaire Covid, Avez-vous eu des difficultés sur le plan personnel : anxiété, incertitudes, tristesse, dépression ?
- 2- Lors de la crise sanitaire Covid, avez-vous eu des difficultés sur le plan professionnel ?
- 3- Estimez-vous que votre entreprise ait contribué à vous accompagner dans la gestion des difficultés rencontrées durant la crise ?
- 4- Selon vous, quel est, de façon générale, le rôle de l'entreprise dans la garantie du bien-être du personnel dans un contexte de crise sanitaire ? Quelles mesures proposez-vous ?

Axe 3 : Relation entre bien-être au travail et marque employeur

La marque employeur est un concept qui définit la notion d'attractivité et de loyauté envers l'entreprise sur le marché du travail. Plus la marque employeur de l'entreprise est forte, plus elle est désirable sur le marché du travail, et plus elle arrive à fidéliser et retenir ses propres employés. À la lumière de cette définition:

- 1- Suite aux efforts de votre entreprise pour surmonter les difficultés liées au Covid-19 et préserver votre bien-être au travail, partagez-vous davantage sa culture organisationnelle ? Vous sentez-vous plus fier d'y appartenir et plus fidèle envers elle ?
- 2- Pensez-vous qu'il existe un lien entre la marque employeur et le bien-être au travail dans le contexte actuel de pandémie ?

Guide d'entretien semi directif (2025)

- 3- Aujourd'hui en 2025, comment vous vous sentez dans votre entreprise, comparé à la période de la crise Covid en 2021 ? Qu'est-ce qui a changé pour vous ?
- 4- La façon dont votre entreprise a géré la crise et après, est-ce que ça a renforcé votre attachement à elle ou ça vous a donné envie de partir ? Et 4 ans plus tard, vous en êtes où aujourd'hui ?
- 5- Depuis la crise, vos attentes envers votre entreprise en matière de bien-être ont-elles changé ? Si oui, qu'est-ce que vous attendez d'elle aujourd'hui que vous n'attendiez pas avant ?