

La marque employeur des Etablissements d'Enseignement Supérieur Privés entre l'attraction et la rétention : points de vue des experts

Employer Brandin of Private Higher Education Institutions Between Attraction and Retention: Expert Perspectives

Hind BENKIRANE, (Enseignante - chercheuse)

*Laboratoire Droit et Management de l'entreprise,
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Casablanca,
Université Hassan II de Casablanca, Maroc*

Naima IDOUAARABE, (Enseignante - chercheuse)

*Laboratoire de Recherche pluridisciplinaire en Economie et Gestion,
Faculté d'Economie et de Gestion,
Université Sultan Moulay Sliman, Béni-Mellal.*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Casablanca, Université Hassan II
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	BENKIRANE, H., & IDOUAARABE, N. (2026). La marque employeur des Etablissements d'Enseignement Supérieur Privés entre l'attraction et la rétention : points de vue des experts. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 7(6), 259–276. https://doi.org/10.5281/zenodo.20358869
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 25/03/2026

Accepted: 22/05/2026

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 06 (2026)

La marque employeur des Etablissements d'Enseignement Supérieur Privés entre l'attraction et la rétention : points de vue des experts

Résumé

La croissance rapide des établissements de l'enseignement supérieur privé (EESP) au Maroc constitue un phénomène émergent générant plusieurs défis, notamment un taux élevé de rotation du personnel.

Dans ce contexte, l'attraction et la rétention des enseignants représentent un enjeu stratégique pour les EESP, afin d'assurer un avantage concurrentiel durable et de renforcer leur marque employeur. Celle-ci repose à la fois sur une dimension externe, orientée vers les étudiants (Whisman 2009 ; Nguyen al. 2019), et sur une dimension interne, centrée sur les employés, reconnue comme essentielle (Chapleo et al. 2019).

À travers les différentes lectures de la littérature existante, nous avons constaté une quasi-absence des écrits abordant le lien entre la marque employeur dans les établissements de l'enseignement supérieur et l'attraction et la rétention des enseignants les plus talentueux que ça soit au Maroc ou ailleurs.

Le présent article se penche alors sur l'approche interne par le biais d'une étude qualitative visant 18 professeurs de l'enseignement supérieur privé de deux écoles de commerce et d'ingénierie en utilisant la méthode de l'analyse thématique du contenu.

Nos résultats révèlent que le développement de la marque employeur au sein de l'EESP est vital. Cependant, il existe d'autres attributs attrayants qui influencent le processus décisionnel des enseignants quant aux choix des EESP de prédilection comme l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, le comportement éthique, le style managérial, la rétribution ou encore l'évolution de carrière.

Mots clés : Marque employeur, établissement de l'enseignement privé, équilibre entre vie privée et vie professionnelle, comportement éthique, style managérial, rétribution, évolution de carrière.

JEL Classification : M12, M14, M31

Type du papier : Recherche empirique

Abstract

The rapid growth of private higher education institutions (PHEIs) in Morocco is an emerging phenomenon that brings several challenges, notably high staff turnover.

In this context, attracting and retaining faculty members represent a strategic priority for PHEIs to ensure a sustainable competitive advantage and strengthen their employer brand. This brand relies on both an external dimension, oriented toward students (Whisman 2009; Nguyen et al. 2019), and an internal dimension focused on employees, which is recognized as essential (Chapleo et al. 2019).

A review of the existing literature reveals a near-total absence of research addressing the link between employer branding in higher education institutions and the attraction and retention of top talent, whether in Morocco or elsewhere.

This article explores the internal approach through a qualitative study involving 18 professors from two private business and engineering schools, using thematic content analysis.

Our findings reveal that developing an employer brand within PHEIs is vital. However, other attractive attributes also influence teachers' decision-making processes regarding their choice of institution, such as work-life balance, ethical behavior, managerial style, compensation, and career development.

Keywords: Employer brand, private higher education institution, work-life balance, ethical behavior, managerial style, compensation, career development.

JEL code: M12, M14, M31

Paper type: Empirical Research

1. Introduction

La raréfaction des talents et l'évolution de la relation entreprise vs salarié ont poussé les entreprises à créer et développer une marque employeur forte (Khaldi et Majidi, 2018). Justement, Il n'est plus à démontrer que le capital humain est l'une des clés les plus incontournables permettant aux organisations d'atteindre leurs objectifs (Tlaiss et al., 2017). Actuellement, de plus en plus d'organisations se rivalisent en permanence afin de retenir leurs employés les plus performants, et attirer les talents hautement qualifiés (Amelia et al. 2016). En effet, bien que les employés potentiels soient nombreux sur le marché du travail, peu sont les meilleurs et les mieux adaptés aux besoins de l'organisation (Antar, 2024). Cette « guerre des talents » peut s'expliquer principalement par la rareté des profils qualifiés (Mosley, 2015).

L'enseignement supérieur privé est l'un des secteurs confrontés à cette pénurie de compétences. En effet, les employés qualifiés et talentueux sont davantage mobiles que leurs homologues (Menezes et al., 2020). Autrement dit, un taux de roulement élevé est susceptible de compromettre la qualité, la cohérence et la stabilité des EESP (Selesho et Naile, 2014).

Pour donner quelques chiffres, le secteur de l'enseignement supérieur privé au Maroc compte 210 établissements en 2023-2024 contre 199 en 2022-2023. Par ailleurs, 6 925 enseignants exercent dans l'enseignement supérieur privé en 2023, dont 36 % sont des professeurs permanents, représentant 11 % du corps enseignant dans l'enseignement supérieur, et 25% assurent les fonctions administratives et techniques. Ce qui implique que 89% du corps professoral est constitué par des vacataires, ce qui rend la question de la rotation des enseignements encore plus urgente. Des conditions de travail inégales nuisent à l'attraction et à la rétention des enseignants dans la profession. Le taux d'attrition¹ est même deux fois plus fort pour les hommes que pour les femmes dans des pays comme le Maroc².

Quand on s'arrête sur l'effectif des enseignants. Une pénurie préoccupante qui affectera, sans doute, la qualité de l'enseignement et l'accès à l'enseignement supérieur dans les quelques années à venir (secteur de moins en moins attractif, départ à la retraite, etc.).³

À court terme, les coûts de recherche d'un candidat, liés à son recrutement et à sa formation pour le remplacement d'un salarié qualifié, sont très importants. À moyen terme, le turn-over amoindrit le capital humain de l'entreprise, car lorsqu'un employé quitte une entreprise, il part avec des connaissances génériques et spécifiques à l'entreprise (Somaya et Williamson, 2008). Afin de faire face à ces problèmes, les organisations, en l'occurrence les EESP, sont tenues de déployer des stratégies efficaces de marque employeur, pour édifier leur image de « lieu de travail idéal » ou « d'employeur de choix ».

Comment pouvons-nous définir l'image de marque de l'employeur ? Le terme « employer branding » a été appliqué pour la première fois par Simon Barrow et Tim Ambler dans le Journal of Brand Management en décembre 1996. Ils lui ont donné la définition suivante « La marque employeur est définie comme l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi, grâce auxquels une entreprise employeur est identifiée (Ambler et Barrow, 1996). Les spécialistes de la marque employeur identifient trois dimensions principales de son image : l'image interne, l'image externe et l'image externe interprétée (Lievens et al., 2007 ; Knox et Freeman, 2006). L'image interne renvoie à la perception qu'ont les employés actuels de leur organisation. L'image externe correspond à celle qu'en ont les candidats potentiels. Quant à l'image externe interprétée, elle désigne la représentation que les salariés se font de la manière dont l'organisation est perçue par les personnes extérieures.

¹ Le taux d'attrition mesure la proportion d'enseignants qui quittent le système éducatif au cours d'une période donnée.

² Rapport mondial sur les enseignants de l'UNESCO. Education 2030.

³ Source : chiffres publiés par le Ministère de l'Enseignement Supérieur.

De nombreux chercheurs (Sutherland, Torricelli et Karg, 2002 ; Backhaus et Tikoo, 2004 ; Ployhart, 2006 ; Renaud, Morin et Fray, 2016 ; Sokro, 2012) s'accordent sur le fait qu'une entreprise avec une bonne image de marque d'employeur possède des atouts compétitifs, et arrive à attirer, satisfaire et retenir les collaborateurs à haut potentiel.

En regard de l'importance de la marque employeur, elle a fait l'objet d'une attention particulière ces derniers temps. De nombreux chercheurs se sont consacrés à l'analyse du processus de la marque employeur et ses retentissements sur les employés dans différents secteurs d'activité, entre autres, les administrations publiques (Starinca & Voronchuk, 2014), l'industrie minière (Amelia & Nasution, 2016), le secteur bancaire (Kaur et al., 2020), etc.

Cette recherche explore un secteur d'activité peu étudié et qui est l'enseignement supérieur privé au Maroc. Réellement, peu de travaux se sont penchés sur la question de la marque employeur dans ce secteur, et encore moins au Maroc.

Par conséquent et sur le plan théorique, l'objectif de notre travail capture les attributs liés à l'image de marque susceptible d'affecter l'attraction et la rétention des enseignants des EESP au Maroc. De ce fait, notre cadre théorique portera sur trois concepts principaux à savoir : la marque employeur, l'attraction et la rétention.

Sur le plan empirique, l'objectif de notre étude ambitionne d'investiguer le champ marocain, eu égard à la pénurie des travaux dans ce sens. Par la même, nous prôtons le principe de contextualisation fort convoité dans les recherches en sciences de gestion.

À la lumière de ce qui précède, notre problématique se présente comme suit :

« Comment la marque employeur contribue-t-elle à attirer, et retenir les professeurs de l'enseignement supérieur privé ? »

De cette question principale découlent des sous-questions opérationnelles :

- Quels éléments de la marque employeur favorisent la rétention des enseignants dans les établissements d'enseignement supérieur privé ?
- Quel est le rôle des pratiques internes (management, conditions de travail, reconnaissance) dans la construction de la marque employeur ?
- Quels facteurs organisationnels et personnels modèrent l'effet de la marque employeur sur l'attraction et la rétention des enseignants ?

En vue de répondre à cette problématique principale et aux questions de recherche, nous utilisons la triangulation au niveau des démarches de recherche. En effet, nous effectuons auparavant une étude qualitative exploratoire multi-méthodes (étude documentaire et entretiens) et multi-cibles auprès de 18 enseignants afin de vérifier la pertinence du modèle théorique.

Nous nous penchons dans un premier temps, sur les approches théoriques permettant d'analyser les articulations entre la marque employeur, et l'attraction ainsi que la rétention des professeurs de l'enseignement supérieur privé.

Ensuite, nous mettons en relief l'étude exploratoire menée dans 2 EESP (Une école de commerce et une école d'ingénierie). Enfin, nous discutons les résultats et nous proposons quelques recommandations susceptibles d'améliorer la maque employeur de ces établissements. La présente étude contribuera ainsi à identifier les principaux attributs qui influencent le processus décisionnel des enseignants quant aux choix des EESP tels que l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, le comportement éthique, le style managérial, la rétribution, l'évolution de carrière et l'image de marque d'un établissement d'enseignement supérieur.

2. État de l'art conceptuel sur les attributs de la marque employeur dans la GRH

De prime abord, nous mettons en relief les différents concepts clés de ce travail de recherche. À travers un examen de la revue de littérature, nous générerons les soubassements théoriques

qui serviront d'assise pour notre investigation empirique.

A préciser que la marque employeur a fait l'objet de recherches essentiellement dans les économies développées telles que les États-Unis, le Royaume-Uni et l'Europe occidentale, où les entreprises disposent généralement d'une fonction RH bien organisée et performante, de processus d'acquisition de talents hautement formalisés et de marques d'entreprise fortes et bien définies (Backhaus & Tikoo, 2004 ; Lievens & Highhouse, 2003). À l'inverse, dans les économies émergentes, les PME fonctionnent avec des ressources limitées et une faible notoriété de marque. Leur stratégie de marque employeur repose alors sur un leadership relationnel, le respect du contrat psychologique et leur réputation au sein de la communauté, éléments clés de leur réussite (Budhwar & Varma, 2011 ; Monteiro et al., 2020 ; Pattanayak et al., 2023).

Pour le concept de la « la marque employeur », il est devenu un domaine vital pour les employeurs. En effet, la stratégie de marque, qui se limitait au développement d'une marque de produit, s'étend désormais au domaine de la GRH à travers la marque employeur. Celle-ci se traduit par la relation étroite avec les parties prenantes, devenus des partenaires à part entière de l'organisation.

Selon Dell et Ainspan (2001), la marque employeur crée l'image de l'entreprise en se basant sur ses offres en termes de valeurs, de systèmes, de politiques et de comportements pour attirer, motiver et retenir les employés actuels et potentiels. Elle reflète aux employés l'image d'un « endroit où il fait bon travailler » (Ewing et al. 2002 ; Lloyd 2002), et elle considère les employés existants en tant que clients internes et les talents potentiels en tant que clients externes.

En outre, l'image de marque de l'employeur est considérée comme « une stratégie ciblée et à long terme visant à gérer la sensibilisation et les perceptions des employés actuels et potentiels, ainsi que les parties prenantes connexes à l'égard d'une entreprise particulière » (Sullivan, 2004). Il s'agit, en effet, d'une nouvelle approche utilisée par les employeurs qui souhaitent attirer, recruter et surtout retenir les meilleurs talents au sein de leur organisation. La mission du recruteur consiste à transformer la culture, l'environnement de travail et l'expérience des employés en une marque de valeur, susceptible de répondre aux attentes hétérogènes des employés.

De manière très simple, l'image de marque de l'employeur est la manière dont les organisations commercialisent leurs offres à leurs employés potentiels et existants.

Nombreux sont les auteurs (Backhaus et Tikoo, 2004 ; Elving et al., 2012) qui pensent que le management de la marque employeur est un processus qui comprend trois étapes (Lissaneddine, Chaouki, & Rodhain, 2019). Premièrement, l'entreprise bâtit une valeur distinctive unique qu'elle offre à ses collaborateurs et les candidats ciblés (Charbonnier Voirin et Vignolles, 2015). La seconde étape est la communication de cette marque employeur auprès des talents potentiels ciblés pour attirer un capital humain compétent (Bondarouk et al., 2014). L'ultime étape qui est la plus importante de ce processus est de faire adhérer les recrues aux valeurs de l'entreprise en respectant les engagements énoncés au début lors du processus de recrutement (Backhaus et Tikoo, 2004). C'est une phase clé, car les employés peuvent devenir les ambassadeurs de leur propre entreprise (Kapoor, 2010 ; Elving, 2012 ; Charbonnier-Voirin et al., 2016).

Berthon et al.(2005), abordent cinq dimensions pour estimer les bénéfices perçus à travailler pour une entreprise :

- La valeur d'attrait (Interest Value) représente un environnement de travail enrichissant, qui a recours à la créativité et de nouvelles pratiques de travail ;
- La valeur sociale (Social Value) résultante à un environnement convivial, proposant de bonnes relations de travail et un esprit d'équipe ;
- La valeur économique (Economic Value) touche les détails de rémunération (salaire plus

conséquent que la concurrence, primes), les opportunités de promotion et la sécurité de l'emploi ;

- La valeur de développement (Development Value) est liée à la reconnaissance des efforts ainsi qu'aux opportunités de carrière et ;
- La valeur de transmission (Application Value) qui se schématise par les opportunités de pratiquer les connaissances apprises et de le transmettre à autrui, dans un environnement à la fois orienté-client et humain.

Or, Lievens *et al.* (2003, 2007) prennent en considération seulement deux dimensions de l'image de marque employeur : symbolique (attributs subjectifs et intangibles de l'organisation) et instrumentale (bénéfices objectifs, caractéristiques physiques et attributs tangibles de l'organisation).

En comparant les visions de Berthon *et al.* et celle de Lievens *et al.*, nous déduisons les lacunes ci-dessous :

Pour le modèle de Berthon *et al.*

- Vision réductrice et statique ;
- Dimension symbolique et émotionnelle est négligée ;
- Focalisation sur l'attractivité externe, peu sur les salariés internes ;
- Peu de prise en compte du contexte culturel (ex : pays comme le Maroc).

Pour le modèle de Lievens *et al.*

- Modèle plus complexe et difficile à opérationnaliser ;
- Forte dépendance à des mesures perceptuelles subjectives ;
- Risque de chevauchement entre dimensions (instrumental vs symbolique) ;
- Moins d'indications concrètes pour les pratiques RH.

Dabirian *et al.* (2017) ont proposé en plus la valeur de gestion et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée au cadre des cinq valeurs de Berthon. Par ailleurs, Kuchеров *et Zavyalova* (2012) ont mis la marque employeur en quatre grands groupes d'attributs psychologiques, économiques, fonctionnels et organisationnels.

Si des recoupements semblent pouvoir être réalisés concernant les attributs de la marque employeur avancés par la littérature : intérêt du travail et opportunités de développement et de carrière, environnement professionnel notamment l'ambiance de travail, avantages monétaires par exemple, il ne semble pas exister d'un vrai accord quant aux dimensions constitutives de la marque employeur. Cependant, depuis leur intégration dans le domaine de la GRH, elles se sont considérées comme des activités de promotion de l'image de la marque employeur (Backhaus *et Tikoo* 2004), qui sont subdivisées en activités externes (attraction) et internes (attraction et rétention). (Judson, Gorchels *et Aurand*, 2006).

3. État de l'art empirique sur l'attraction et la rétention des employés des professeurs à la lumière de la marque employeur

À l'heure où les savoirs, les savoirs-faire et les savoir-être des employés sont considérés comme des facteurs significatifs de compétitivité, les organisations, y compris les EESP, ne peuvent pas négliger la nécessité d'attirer les profils talentueux et de retenir les meilleurs qui sont à bord. En effet, la capacité à attirer et à retenir les meilleurs talents devient rapidement une question cruciale pour la GRH dans les établissements d'enseignement supérieur (Van den Brink, Fruytier *et Thunnissen*, 2013).

Avec l'évolution dynamique de l'environnement de l'emploi, la rétention des employés est devenue très importante. La demande d'employés talentueux a pris de l'ampleur, mais l'offre n'est pas suffisante.

Matériellement, il est plus facile d'attirer les talents, le défi est de les retenir, surtout dans un contexte où les employés se préoccupent de plus en plus de la réputation de leurs employeurs

(Turban & Cable, 2003). De là, l'image de marque de l'employeur s'impose rapidement comme un baromètre stratégique pour mesurer la force magnétique d'une organisation en termes d'attraction et de rétention des talents. (Chigaba, & Naong, 2022).

Les chercheurs font souvent intervenir un autre concept lorsqu'ils traitent de l'image de marque de l'employeur, il s'agit de l'attractivité de l'organisation qui peut être définie comme « *les avantages qu'un employé potentiel voit dans le fait de travailler pour une organisation spécifique* » (Berthon et al. 2005). Les avantages envisagés n'attirent pas uniquement les employés potentiels, mais ils peuvent aussi être importants pour les employés existants pour leur employeur actuel.

La rétention des talents fait référence à l'effort déployé par un employeur en vue de garder les employés à fort potentiel, et atteindre par conséquent les objectifs organisationnels (Minchington, 2010). De son côté, Lockwood (2006) définit "*la mise en œuvre de stratégies ou de systèmes intégrés conçus pour accroître la productivité sur le lieu de travail en développant des processus améliorés pour attirer, développer, retenir et utiliser des personnes possédant les compétences et les aptitudes requises pour répondre aux besoins actuels et futurs de l'entreprise*".

Dans la pratique, plusieurs facteurs affectent la rétention des employés, tels que la reconnaissance des employés, le plan de carrière (Butt, Lodhi et Shahzad, 2020), la formation et le développement (Tanwar et Prasad, 2016a), la sécurité de l'emploi, et le soutien organisationnel perçu (Arasanmi et Krishna, 2019).

D'autres points tels que la rémunération et les avantages, les environnements de travail, l'affiliation à l'organisation peuvent également améliorer la rétention des talents (Mosley et Hurley, 1999). Dans une étude intitulée « Low-cost strategies for employee retention », Hannay et Northam (2000) ont remarqué que le maintien en poste des employés ne peut être résolu par la dimension matérielle. Un recrutement ciblé efficace et un environnement de travail qui répond aux besoins intrinsèques et extrinsèques des employés contribuent à améliorer la rétention des employés.

À cet égard, les organisations peuvent se servir des stratégies efficaces de l'image de marque pour développer et promouvoir les avantages qu'elles offrent, tout en garantissant à leurs employés une expérience professionnelle positive en matière d'emploi.

L'image de marque contribue à transformer le cadre de gestion des organisations, ce qui facilite le processus de recrutement et de fidélisation. Elle améliore également l'engagement des employés à l'égard de leur employeur, ce qui se répercute positivement sur leur rétention (Berthon, Ewing et Hah, 2005).

Pour retenir les employés existants, Cascio (2014) a suggéré que les employeurs doivent travailler sur trois stratégies, à savoir une marque employeur positive, la gestion des performances et l'innovation.

De son côté, Sokro (2012) a établi un cadre pour élucider les facteurs sous-jacents qui expliquent le choix des individus pour rester au sein de leur organisation. Les dimensions identifiées pour attirer les salariés sont le développement de carrière, la rémunération et les avantages, et la RSE, tandis que la sécurité de l'emploi, l'image de l'entreprise et l'équité ont été identifiées pour englober la stratégie de rétention (Sokro, 2012).

En outre, Arriscado et al. (2019) affirment que l'attraction et la rétention de la jeune génération impliquent l'instauration d'un environnement de travail axé sur l'humain où les employés peuvent librement communiquer, collaborer et se connecter les uns aux autres.

Sur la base de la littérature discutée préalablement, il s'avère pertinent de mobiliser deux théories majeures, pour rendre compte de la réalité de la marque employeur, et éclaircir ses effets en matière d'attraction et de rétention, en l'occurrence, la théorie des ressources et la théorie de l'échange social.

4. Cadre théorique mobilisé

Dans l'intention de rendre compte de la réalité de la marque employeur en matière d'attraction et de rétention, dans les EESP au Maroc, nous nous servons des approches théoriques que nous éluciderons dans les lignes qui suivent.

Nous avons privilégié les théories des ressources et de l'échange social, car elles expliquent toutes les deux le lien entre la marque employeur, l'attraction et la rétention des ressources. A contrario, la théorie de la signalisation est utile pour expliquer juste l'attractivité (phase de recrutement) et non ce qui va se passer après. Même l'utilisation de la théorie de l'identité sociale est inappropriée, car elle est centrée sur une dimension psychologique et symbolique.

4.1. La théorie des ressources

Initiée par Penrose (1959), la théorie des ressources propose d'éclairer l'importance des ressources stratégiques qui confèrent à l'organisation, un avantage concurrentiel durable. Ces ressources sont de natures rares, précieuses, non substituables, et imparfaitement imitables. Compte tenu de ces caractéristiques, les ressources humaines sont considérées comme l'une des sources primordiales de l'avantage concurrentiel durable. La durabilité consiste à attirer et à retenir des employés talentueux et compétents et à comprendre comment utiliser leur capital humain de manière optimale (Della Corte et al. 2011 ; López-Gamero et al. 2011 ; Backhaus et Tikoo 2004).

La théorie des ressources nous permet alors de savoir :

- Pourquoi attirer des profils de qualité renforce la performance.
- Pourquoi retenir ces talents est crucial (éviter la perte de ressources rares).
- Pourquoi investir dans la marque employeur est stratégique à long terme.

4.2. La théorie de l'échange social

La théorie de l'échange social (Blau, 1964) est basée sur le principe de la réciprocité perçue comme « l'acte de donner un bénéfice en échange d'un bénéfice reçu » (Molm et al., 2007). Cette théorie permet d'expliquer la relation employé-organisation (Shore & Coyle-Shapiro, 2003).

Dans le cadre de la présente étude, l'échange porte sur le déploiement des stratégies de marque employeur par les EESP, en espérant que les enseignants puissent développer des attitudes positives, notamment en matière d'attraction et de rétention.

Pratiquement, la théorie de l'échange social permet de démontrer que lorsque l'EESP déploie des efforts en matière de marque employeur au profit des enseignants en espérant que ces derniers développent des attitudes positives.

En effet, la marque employeur repose sur un contrat implicite (Butt, Lodhi et Shahzad, 2020) qui promet d'offrir à ses employés une expérience professionnelle unique en termes d'avantages matériels et immatériels (Ambler et Barrow, 1996). L'objectif n'est pas seulement d'offrir ces avantages tangibles, mais aussi de développer un lien émotionnel avec eux.

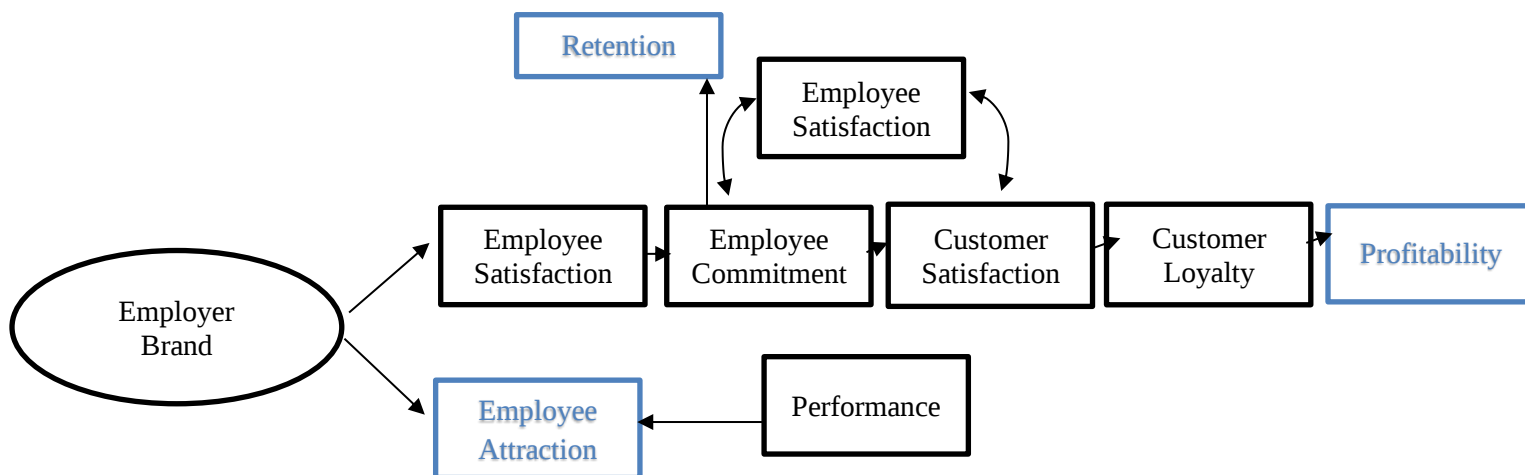
Pour résumer, la théorie de l'échange social nous permet de savoir :

- Pourquoi une bonne marque employeur fidélise ;
- Le lien entre perception des avantages et comportements des salariés ;
- Le mécanisme psychologique derrière la rétention.

4.3. Le modèle conceptuel de la recherche

À la lumière des deux théories mobilisées, nous pouvons appliquer le modèle conceptuel ci-dessous, car nous retrouvons l'impact sur l'attraction et sur la rétention des meilleurs profils :

Figure 1: Employer Brand Model



Source: Gaddam, Journal of Soft Skills, 2008

Selon cette figure, l'effet de la marque employeur sur les employés actuels de l'organisation est exprimé premièrement en termes d'identification à l'organisation, et en second lieu, on notera que la marque employeur génère de la valeur en créant une culture unificatrice et forte ainsi qu'une satisfaction et un engagement des employés (Backhaus et Tikoo, 2004) ce qui mènerait à la motivation et la fidélisation des employés potentiels et ainsi à la performance de l'organisation.

Il convient toutefois de préciser, d'une part, que pour tirer pleinement parti des effets positifs de la marque employeur, les organisations doivent assurer une véritable cohérence entre leur marque employeur interne et externe. Les messages diffusés doivent ainsi refléter fidèlement la réalité des avantages à travailler ou à postuler au sein d'une organisation donnée. D'autre part, la construction d'une marque employeur solide suppose que l'entreprise comprenne la manière dont elle est perçue par ses différentes parties prenantes. La connaissance des cibles et de leurs réactions face aux messages véhiculés permet d'ajuster plus efficacement les stratégies de communication, en proposant une offre RH capable d'attirer les meilleurs talents tout en respectant les engagements pris envers les employés actuels.

5. Démarche méthodologique et cadre opératoire de la recherche

5.1. Posture épistémologique choisie et démarche méthodologique

Nous avons opté pour le paradigme interprétativiste pour les raisons suivantes :

L'interprétativisme est, pour certains chercheurs, une posture modérée du constructivisme et pour d'autres, un paradigme épistémologique à part entière (Girod-Séville et Perret, 1999).

Ce paradigme stipule que la réalité est interprétée par le chercheur lui-même. Les interviews peuvent être vues comme un acte « coélaboré » puisque le chercheur sera affecté par ce qu'il entend ou observe (Miles et Huberman, 1991). Nous reconnaissons donc avoir interprété et peut-être même influencé les dires des acteurs, même si cette intervention a été limitée au maximum.

Aussi, la démarche de recherche suit les directives interprétatives. En effet, un statut privilégié est accordé aux récits, aux langages, à la narration, à l'imbrication des faits et des valeurs (Perret et Girod-Séville, 2002). Le travail repose sur des retranscriptions d'entretiens qui cherchent à capturer l'essence du compte rendu dans son ensemble (Miles et Huberman, 1991) et sur le codage et la condensation du matériel.

Enfin, l'interprétativisme repose sur l'utilisation d'entretiens qualitatifs et de récits de vie pour

comprendre comment des individus perçoivent une situation de travail, ce qui est exactement notre cas.

Par ailleurs, pour la question de l'image de marque, elle revêt une importance particulière ces derniers temps. La majorité des études antérieures l'ayant abordée se sont principalement menées dans les pays occidentaux (par exemple, les États-Unis et le Royaume-Uni) et très peu d'études se sont concentrées sur cette question dans les pays non occidentaux (Punjaisri et Wilson 2007, 2011). En effet, le contexte marocain présente des travaux qui confirment séparément l'effet de la marque employeur sur l'attractivité et la rétention, mais les études empiriques intégrant simultanément ces deux dimensions restent limitées.

La présente étude s'efforce de combler cette lacune dans la littérature, et s'attache à comprendre comment les activités d'image de marque influencent le comportement des enseignants dans le contexte des EESP au Maroc, notamment en matière d'attraction et de rétention.

Dans le dessein de répondre de manière plus fine à notre problématique de recherche, qui s'engage à capturer la réalité telle qu'elle est vécue et perçue par ses acteurs, nous avons privilégié une approche qualitative à visée compréhensive, basée sur la méthode des études de cas. Ce procédé est « *approprié pour saisir les caractéristiques complexes de phénomènes sociaux* » (Yin, 2003).

Le recueil des données a été effectué grâce à la technique de l'entretien. Ce dernier est considéré comme « *un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec le but fixé* ». (Grawitz, 2001).

5.2. Cadre opératoire de la recherche

Nos entretiens ont été réalisés durant le mois d'octobre 2023, de manière individuelle et semi-directive, auprès de 18 professeurs de l'enseignement supérieur privé de deux écoles de commerce et d'ingénierie (soit 10 au sein de l'école de commerce, et 8 à l'école d'ingénierie). Nous nous sommes arrêtés à 18 entretiens, car nous avons atteint la saturation des données. Cette dernière prouve que notre échantillon est suffisant, car les nouveaux participants répétaient les mêmes arguments que les précédents sans apporter de nouvelles catégories d'analyse. Nous considérons alors que le phénomène étudié est couvert.

Nous avons choisi l'approche de Strauss et Corbin pour le codage à savoir :

- Un codage ouvert : Nous avons découpé le texte des 18 entretiens en unités de sens pour identifier les premiers concepts (ex: " Vie-privée / Vie professionnelle ", "Image de marque").
- Un codage axial : Nous avons regroupé ces codes en catégories plus larges et établi des liens entre elles (ex: comment le "style managérial" influence la "rétention").
- Et un codage sélectif : Nous avons identifié la catégorie centrale qui unifie tous nos axes d'entretien (ex: l'attractivité des EESP).

Notre recherche qualitative respecte la rigueur scientifique, car selon Lincoln et Guba (1985), elle doit reposer sur les quatre critères de "fiabilité" :

- Crédibilité : Confiance en la véracité des résultats (fidélité au vécu des participants).
- Transférabilité : notamment grâce à la saturation des données.
- Fiabilité : Stabilité et traçabilité du processus de recherche.
- Confirmabilité : Preuve que les conclusions découlent des données et non de la subjectivité du chercheur.

Il est à préciser que ces enseignants sont spécialisés dans différentes disciplines (économie, marketing, systèmes d'information, gestion internationale, ressources humaines, communication, anglais des affaires) avec plus de 10 ans d'exercice de ce métier.

La durée pour chaque entretien, oscillait entre 1h et 1h30 minutes, en tenant compte de la disponibilité des répondants (voir tableau 2 en annexes).

Il est à noter qu'une liberté particulière a été accordée aux répondants pour fixer la date, le lieu et l'heure de l'entrevue.

Nos guides d'entretien se sont articulés autour des axes suivants :

- Influence de l'image de marque en matière de postulation
- Style managérial et rétention des employés
- Comportement éthique des EESP
- Rétribution et choix des EESP
- Equilibre entre vie-privée / vie professionnelle et sélection des EESP
- Evolution de carrière professionnelle au sein de l'EESP et l'intention d'y rester
- Recommandations supplémentaires permettant la promotion de l'attraction et de la rétention des enseignants des établissements de l'enseignement supérieur.

En ce qui concerne l'accès au terrain, notre étude empirique porte sur deux EESP, l'un est situé à Rabat et l'autre à Casablanca. Ce choix n'est guère arbitraire, il honore néanmoins les principes de Rispal (2000).

Tableau 1 : Justification du choix des deux EESP

Critères de choix	Implications méthodologiques	Opérationnalisation
Représentativité théorique	Homogénéité des cas du point de vue de la question à étudier ou des entités examinées.	Les deux établissements sujets de l'étude sont représentatifs du secteur de l'enseignement supérieur privé au Maroc.
Variété	Recherche de cas très différents les uns les autres (secteurs, stades de développement, modes relationnels, etc.)	Les deux établissements explorés relèvent de deux domaines distincts : L'un est spécialisé en commerce, et l'autre en ingénierie.
Potentiel de découverte	Sélection des cas riches en données sur le phénomène à l'étude, et où les acteurs sont ouverts à une démarche d'investigation en profondeur	Situées dans les deux grandes métropoles au Maroc, Rabat et Casablanca. Les deux établissements explorés recouvrent des caractéristiques particulières eu égard à leur domaine différencié.
Prise en compte de l'objectif de la recherche	Sélection différente selon l'objectif recherché : Test, génération de théorie, validation de théorie.	L'objectif de ce travail est purement exploratoire. Il est question d'appréhender l'effet de la marque employeur sur l'attraction et la rétention des professeurs de l'enseignement supérieur privé.

Source : Hlady-Rispal (2000)

Après avoir retranscrit tous les entretiens que nous avons réalisés, nous avons procédé à une analyse thématique de contenu afin de dégager du sens à partir du classement de tout ce que contient le document transcrit (Mucchielli, 1991).

6. Présentation et Discussion des résultats

À la lumière des données recueillies lors des entretiens semi-directifs, il s'avère clairement que nos interviewés tiennent compte de plusieurs facteurs pour choisir l'établissement de l'enseignement supérieur pour lequel ils souhaitent travailler. Par ordre d'importance, il s'agit de :

- L'équilibre entre « vie-privée / vie professionnelle » ;
- Le comportement éthique de l'établissement de l'enseignement supérieur ;
- Le style managérial ;
- À l'ex aequo, la rétribution et l'évolution de la carrière professionnelle occupent la même importance ;
- L'image de marque d'un établissement d'enseignement supérieur.

En 1^{er} lieu, l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle est une priorité pour l'enseignant (100%) d'où le choix de ce secteur d'activité et non pas un autre. Cela a été confirmé dans plusieurs réponses émises. En effet, Le work life balance est un concept de vie qui assure le bonheur maximum de l'employé, qui l'aide à fournir un travail productif dans lequel il s'épanouit

(Lamorthé et al, 2006).

Dans ce sens, le répondant 2 a déclaré : *« Il faut savoir trouver un équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Les enseignants ne doivent pas se livrer à la vie professionnelle et, en ce faisant, négliger - voire oublier - leur vie privée. Non. Il devrait y avoir une sorte d'équilibre entre les deux »*.

Le répondant 12 a affirmé : *« Un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle me permet de concilier mes responsabilités professionnelles avec mes obligations personnelles et mon bien-être »*.

Matériellement, la préparation des cours demande un travail en amont et en aval et non pas seulement les heures de cours données. Cependant, ils ont le luxe de choisir les plages horaires pour prodiguer leurs cours, ce qui n'est pas le cas dans d'autres secteurs où les horaires administratifs ne laissent pas une marge de manœuvre pour profiter de sa vie privée.

Le comportement éthique vient en seconde position (86%) vu la nature du métier : l'enseignement c'est le domaine où on éduque les jeunes à être respectueux non seulement envers eux-mêmes, mais encore envers les enseignants. De plus, les conditions de travail doivent être saines avec une pédagogie rigoureuse et un système d'évaluation par méritocratie (Brunet, 1998).

Preuve à l'appui, le répondant 11 a déclaré : *« l'éthique et la charte sont des déterminants qui influencent la réputation des établissements de l'enseignement supérieur pour attirer les meilleurs profils d'enseignants »*.

Plusieurs interviewés s'accordent que le style managérial est décisif pour la rétention des meilleures compétences (71%), car une bonne gestion et valorisation du capital humain (salariés, professeurs et étudiants) impliquera une satisfaction et épanouissement personnel ce qui réduira le turn-over et permettra la fidélisation des bons profils (Merkouche, Girard, & Belisle, 2022).

Le répondant 1 a souligné : *« Bien évidemment oui, car le management en général et la gestion des ressources en particulier est déterminant dans l'adhésion ou non au projet de l'entreprise »*.

Par ailleurs, la moitié des enseignants interrogés mettent la rétribution (Djuatio & Müller, 2011) (57%) et l'évolution de carrière (Williamson, Cooper, & M., 2015) (57%) au même pied d'égalité étant donné qu'il existe d'autres métiers plus rémunérateurs. D'autant plus, les établissements d'enseignement supérieur privé offrent une évolution de carrière à leurs enseignants en fonction des recherches réalisées, des articles publiés et des diplômes publics obtenus (surtout le Doctorat, car c'est parmi les critères d'obtention de la reconnaissance).

Pour la rétribution, le répondant 5 a expliqué : *« Vous savez, quand on fait l'enseignement par choix délibéré et non par obligation matérielle soit-elle ou immatérielle, la rétribution financière n'est nullement une fin en soi. Il existe d'autres métiers plus à même de s'enrichir »*.

Pour l'évolution de carrière, le répondant 8 a affirmé : *« Le public est différent du privé. Dans le public, l'évolution est soumise aux règles connues dans la fonction publique (enseignement supérieur). Par contre, dans le privé, c'est plus la productivité qui l'emporte. Notamment avec les classements (AACSSB : pas sûr de l'orthographe). Les publications scientifiques sont de plus en plus prises en compte »*.

Enfin, peu d'enseignants interrogés (43%) pensent que l'image de marque (Gumport, 2000) d'un établissement de l'enseignement supérieur est un critère déterminant lors de la postulation, car il faut d'abord réussir à s'introduire dans le marché et à assurer un bon cadre de recherche et attirer un personnel académique compétent pour acquérir une bonne réputation par la suite. Aussi, le recrutement se fait de plus en plus via les connaissances et rarement à travers un appel à candidatures puisqu'un enseignant compétent dans son domaine d'activité n'a pas besoin de postuler et il est sollicité par tous les établissements via le bouche-à-oreille.

Le répondant 17 a déclaré : *« L'image de marque n'intervient pas en 1^{ère} position étant donné*

qu'il faut d'abord réussir à s'introduire au sein de l'établissement ».

Ce dernier point relatif à l'image de marque nous pousse à nous poser des questions, car la marque employeur est un concept essentiellement lié à l'image de marque et à la réputation de l'établissement. Nous pouvons expliquer ce phénomène par le contexte de notre étude qui a porté sur le marché marocain. Réellement, si nous parlons du secteur privé, c'est toujours l'employeur qui a le luxe de choisir les meilleurs talents sur la base des diplômes, de la recherche scientifique et du relationnel. Ceci a été confirmé à travers les réponses fournies par les enseignants interrogés.

D'un autre côté, nous avons vérifié la véracité des théories mobilisées. Nous remarquons ainsi que la théorie de l'échange social a été approuvée en nous appuyant sur les réponses des interviewés :

- Le lien entre perception des avantages et comportements des salariés (à travers la rétribution et l'évolution de carrière) ;
- Le mécanisme psychologique derrière la rétention (à travers l'équilibre vie privée/vie professionnelle).

Tandis que la théorie des ressources, à travers ses trois éléments, n'a pas été vérifiée :

- Pourquoi attirer des profils de qualité renforce la performance
- Pourquoi retenir ces talents est crucial (éviter la perte de ressources rares)
- Pourquoi investir dans la marque employeur est stratégique à long terme.

Ceci constitue l'une des limites de notre recherche, car nous n'avons pas poussé la recherche en mesurant la performance qui est la résultante de l'attraction et de la rétention des bons profils.

7. Recommandations

Les EESP ont de plus en plus de mal à attirer et à retenir des enseignants qualifiés, innovants et talentueux dans la guerre mondiale des talents académiques (Mokgojwa, Barkhuizen & Schutte, 2017).

Le débat sur les stratégies que ces établissements devraient privilégier, afin de créer une image de marque attrayante, capable d'attirer et de retenir les talents, se poursuit sans relâche.

À la lumière de notre revue de littérature et de nos conclusions empiriques, nous nous permettons de formuler quelques recommandations susceptibles d'améliorer la marque employeur dans les EESP, pour une meilleure attraction et rétention des talents à fort potentiel. En nous basant sur le dernier axe de notre guide d'entretien, nous pouvons appliquer les recommandations proposées par les enseignants interviewés permettant la promotion de l'attraction et de la rétention des enseignants des établissements de l'enseignement supérieur mis à part les autres éléments déjà signalés dans le guide (l'équilibre vie privée/vie professionnelle, le comportement éthique de l'EESP, le style managérial, etc).

De prime abord, il est crucial pour les EESP de comprendre ce qui attire les enseignants-chercheurs d'emploi. Plus concrètement, il faut améliorer sans cesse l'image de marque de ces établissements à travers une bonne campagne de communication et de recrutement. De plus, proposer des salaires ou des taux horaires intéressants, veiller à appliquer une bonne pédagogie qui respecte la rigueur et l'épanouissement des étudiants et des enseignants ou encore sélectionner les étudiants pour attirer les bons enseignants, pousseront aussi les enseignants à ne pas chercher ailleurs.

En second lieu, pour la rétention des enseignants, il faut leur offrir en permanence des formations nécessaires à leur évolution, leur rendre hommage à différentes occasions, leur offrir une évolution pécuniaire surtout pour les enseignants les plus compétents, les faire participer sans cesse à la prise de décisions pédagogiques et stratégiques, leur offrir des avantages sociaux et un bon climat de travail, les soutenir par la direction, les encourager à la recherche, renforcer leur sentiment d'appartenance et de satisfaction professionnelle sans oublier d'intégrer le

numérique et la culture d'innovation.

Mais globalement, les stratégies de marque employeur doivent être constamment revues en fonction des impératifs du marché du travail et des aspirations des talents, qui sont en constante évolution. À cet effet, les EESP doivent faire preuve de flexibilité et d'adaptabilité au changement tout en considérant les pratiques liées à la marque employeur comme un processus continu et évolutif.

8. Conclusion

La construction de la marque d'une organisation dépend des personnes qui la composent (Moorthi, 2002). De façon analogue, la marque des EESP au Maroc est tributaire principalement de son corps professoral.

Les résultats de la présente recherche illustrent le fait que les employeurs académiques devraient mettre en place un système efficace de marque employeur, qui communique leurs identités uniques en interne et en externe, et qui les différencie en tant qu'employeur privilégié (Wahba et El Manadily, 2015 ; Maheshwari et al., 2017).

Par ailleurs, nous estimons à l'instar de Gregorka et al., (2020), que les EESP devraient catégoriser les attributs de la marque employeur en fonction des facteurs d'attraction et de rétention. Les attributs de l'image et de l'offre financière devraient être incorporés pour attirer les enseignants, et les attributs liés à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, à l'évolution de carrière, au style de management éthique devraient être pris en compte pour les retenir.

Notre étude a certes élucidé un sujet important et où des recherches sont très rares dans un pays comme le Maroc. Nous avons pu analyser les raisons principales de l'attraction et de la rétention des enseignants du secteur supérieur privé. Nous avons retrouvé quelques-unes dans la théorie de l'échange social. Par exemple, le lien entre la perception des avantages et les comportements des salariés (à travers la rétribution et l'évolution de carrière) et le mécanisme psychologique derrière la rétention (à travers l'équilibre vie privée/vie professionnelle).

Nous pouvons ultérieurement mobiliser d'autres théories comme celle de l'identité sociale. Développée dans les années 1970 par les psychologues Henri Tajfel et John Turner, elle repose sur l'idée que nous tirons une partie de notre estime de nous-mêmes de notre "identité sociale" (exemple : l'image que nous avons de nous en tant que membres du corps professoral d'une école supérieure privée de renom).

Notre modeste étude pourra aussi être transférable à des contextes similaires au Maroc comme les pays du Maghreb vu que les mentalités se ressemblent que ça soit du côté des enseignants ou des établissements d'accueil⁴.

Mais les conclusions de cette étude doivent être lues à la lumière de ses limites. La première limite réside au niveau de l'échantillon portant sur les EESP. À l'avenir, la taille de l'échantillon pourrait être élargie, pour inclure les établissements de l'enseignement supérieur public.

La 2ème limite est que nous devons compléter les résultats du guide d'entretien par une enquête auprès d'enseignants des EESP se trouvant dans les principales villes du Maroc et aussi auprès d'autres EESP pour pouvoir extrapoler les résultats et aboutir sur des conclusions plus probantes.

La 3ème limite est l'absence de triangulation méthodologique en raison de l'absence d'une enquête terrain.

La 4^{ème} limite c'est que nous n'avons pas pu approcher les directions des EESP pour mener des entretiens avec eux et avoir leurs visions par rapport à notre sujet.

⁴ Rapport mondial sur les enseignants de l'UNESCO. Education 2030.

Références

- (1). Ambler T., & Barrow S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, Vol. 4, No. 3, p. 185-206.
- (2). Amelia, N., & Nasution, R. A. (2016). Employer branding for talent attraction in the Indonesian mining industry. *International Journal of Business*, 21(3), p. 226.
- (3). Antar, N. (2024). Antécédents et impacts de la marque employeur : réflexion théorique. *International Journal of Strategic Management and Economic Studies (IJSMES)*, 3(6), p. 1895–1916.
- (4). Asanmi C.N. & Krishna A. (2019). Employer branding: perceived organizational support and employee retention – the mediating role of organizational commitment, *Industrial and commercial Training*, N°51, p.174-183.
- (5). Arriscado, P & al. (2019). Employer branding in the digital era attracting and retaining millennials using digital media. *Communication : Innovation & Quality*, pp 391-403.
- (6). Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), p.501-517.
- (7). Blau, P.M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34, p. 193-206.
- (8). Bondarouk T., Ruëlh., Axinia E. & Arama R.(2014). What is the future of employer branding through social media ? Results of the Delphi study into the perceptions of HR professionals and academics. *Social Media in Human Resources Management, Advanced Series in Management*, Vol. 12, p. 23-57.
- (9). Brunet, L. (1998). Éthique et intégrité chez les gestionnaires des établissements d'enseignement. *Cahiers de la recherche en éducation*, 5(2), p. 315–326.
- (10). Butt, A., Lodhi, R. N., & Shahzad, M. K. (2020). Staff retention: a factor of sustainable competitive advantage in the higher education sector of Pakistan. *Studies in Higher Education*, 45(8), p. 1584-1604.
- (11). Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33 (11), p. 2244–2266.
- (12). Cascio, W.F. & Boudreau, J.W. (2014). HR Strategy : Optimizing Risks, Optimizing Rewards. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1, p. 77-97.
- (13). Chapleo & al. (2019). Dilemmas in Re-branding a University “Maybe People Just Don’t Like Change”: Linking Meaningfulness and Mutuality into the Reconciliation. *Corporate Reputation Review*, p. 23(6)
- (14). Charbonnier-Voirin, A. & Vignolles, A. (2015). Marque employeur interne et externe. Un état de l’art et un agenda de recherche. *Revue française de gestion*, Lavoisier, vol. 0(1), p 63-82.
- (15). Charbonnier-Voirin A. & Vignolles A. (2016). Enjeux et outils de gestion de la marque employeur : point de vue d’experts. *Recherches en Sciences de Gestion*, vol.112, p.153-172.
- (16). Chigaba, N., & Naong, M. N. (2022). The influence of employer brand loyalty and commitment on talent retention : Towards a conceptual model for Higher Education Institutions.
- (17). Dabirian, A. & al. 2017. A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, Elsevier, vol. 60(2), p 197-205.
- (18). Della Corte, V. & al. (2011). Strategic Employer Branding: the brand and image management as attractiveness for talented capital. *China-USA Business Review*, p. 10 (12).

- (19). Elving, W.J.L. & al. (2012) : Scepticism and corporate social responsibility communications: the influence of fit and reputation, *Journal of Marketing Communications*.
- (20). Ewing, M. T. & al. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(3), p. 3 - 22.
- (21). Girod-Séville M. & Perret V., (1999). *Fondements épistémologiques de la recherche*, in Thiétart (Ed), Méthodes de recherche en management, Paris, Dunod, p. 13-33.
- (22). Gregorka L, Silva S & Silva C (2020). Employer branding practices amongst the most attractive employers of IT and engineering sector. *Int J Human Capital Inform Technol Profess* 11(1) : p. 1–16.
- (23). Gumpert, P.J. (2000). Academic Restructuring: Organizational Change and Institutional Imperatives. *Higher Education*. Vol. 39, No. 1, p. 67-91.
- (24). Hannay, M., & Northam, M. (2000). Low-cost strategies for employee retention. *Compensation & Benefits Review*, 32(4), p. 65-72.
- (25). Heilmann, P., Saarenketo, S., & Liikkanen, K. (2013). Employer branding in power industry. *International Journal of Energy Sector Management*, 7(2), p. 283-302.
- (26). Hlady-Rispal M. (2000). Une stratégie de recherche en gestion, *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p. 61-70.
- (27). Jiang, T., & Iles, P. (2011). Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China. *Journal of Technology Management in China*, 6(1), p. 97-110.
- (28). Kapoor V. (2010). Employer branding : A study of its relevance in India, *IUP Journal of Brand Management*, vol. 7, n° 1/2, p. 51-75.
- (29). Kaur, P., Malhotra, K., & Sharma, S. K. (2020). Employer branding and organisational citizenship behaviour: The mediating role of job satisfaction. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 16(2), p. 122-131.
- (30). Khaldi, S. & Majidi, F. Z., (2018). L'influence de la marque employeur sur l'attractivité des candidats et la fidélisation des salariés. *Public & Non profit Management Review* Vol. 3. 1, p. 241.
- (31). Kuchеров, D. & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36 (2012), p. 86-104.
- (32). Lamorthe, V. & al (2006). Équilibre vie professionnelle - vie privée : comment les entreprises françaises abordent-elles cette question ? Mémoire de fin d'études, p. 10.
- (33). Lievens F., & Highhouse S. (2003). La relation entre les attributs instrumentaux et symboliques et l'attractivité d'une entreprise en tant qu'employeur. *Personnel Psychology*, 56 (1), p. 75–102.
- (34). Lissaneddine Z., Chaouki F & Rodhain F. (2019). Gestion de la marque employeur à l'ère digitale : Cas des centres de la Relation client au Maroc. *International Journal of Business and Technology Studies and Research*, p. 2.
- (35). Lloyd, C., King, R., & Chenoweth, L. (2002). Social work, stress and burnout : A review. *Journal of Mental Health*, 11(3), p. 255–266.
- (36). Lockwood, N. (2006). Talent Management: Driver for Organizational Success. *SHRM Research Report Quarterly*.
- (37). López-Gamero, M. D., Molina-Azorin, J. F., & Claver-Cortés, E. (2011). Environmental uncertainty and environmental management perception: A multiple case study. *Journal of Business Research*, 64(4), p.427-435.
- (38). Menezes, K. R., & Novaes, M. R. C. G. (2020). Professional training and autonomy of

- nursing teachers in the qualification of higher education in nursing. *Revista Brasileira de Enfermagem*, p. 73.
- (39). Merkouche, W., Girard, J.A. & Belisle, L. (2022). Rétention du personnel: le cas d'une organisation manufacturière témiscabitiennaise qui tire son épingle du jeu. *Ad machina* (6). P. 87- 117.
 - (40). Miles, M.B., Huberman, A.M. & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis : A Methods Sourcebook*. Sage, London.
 - (41). Minchington, B (2010). Employer brand leadership : a global perspective, *Collective Learning Australia*.
 - (42). Mokgojwa, D., Barkhuizen, E. N., & Schutte, N. E. (2017). The development of a talent risk management tool for academics in South African education institutions. In N. Delener, L. & Schweikert, C. (Eds.), 19th Global Business and Technology Association Conference, Vienna, Austria, p. 553–539.
 - (43). Molm, L. D., Schaefer, D. R., & Collett, J. L. (2007). The value of reciprocity. *Social Psychology Quarterly*, 70(2), p. 199-217.
 - (44). Moorthy, S.N. (2002). Physicochemical and functional properties of tropical tuber starches: A review. *Starch- Stärke*, 54, p. 559-592.
 - (45). Mosley, V. & Hurley, M. (1999). IT Skill Retention. *Information Management & Computer Security*, Vol. 7 Iss 3 p. 129-132.
 - (46). Mosley, R. (2015). CEOs need to pay attention to employer branding. *Harvard Business Review*.
 - (47). Mucchielli, A (1991). *Les méthodes qualitatives*, Collection Que sais-je ? Paris, Presses Universitaires de France.
 - (48). Müller, J. & Djuatio E. (2011). Les relations entre la justice organisationnelle, l'employabilité, la satisfaction et l'engagement organisationnel des salariés, *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 82, p. 46-62.
 - (49). Nguyen, H. M. & al. (2019). The effects of job crafting on work engagement and work performance: a study of vietnamese commercial banks. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 6 (2), p. 189-201.
 - (50). Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
 - (51). Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of management*, 32 (6), p. 868-897.
 - (52). Punjaisri, K., & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of brand management*, 15(1), p. 57-70.
 - (53). Punjaisri, K., & Wilson, A. (2011). Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European journal of Marketing*, 45(9/10), p. 1521-1537.
 - (54). Renaud, S., Morin, L., & Fray, A. M. (2016). What most attracts potential candidates ? Innovative perks, training, or ethics?. *Career Development International*, 21(6), p. 634-655.
 - (55). Somaya D. & Williamson I.O. (2008). Rethinking the war for talent, *MIT Sloan Management Review*, vol. 49, n° 4, p. 29-34.
 - (56). Shore, L. M., & Coyle-Shapiro, J. A. M. (2003). New developments in the employee–organization relationship. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), p. 443-450.
 - (57). Sokro, E. (2012). Impact of employer branding on employee attraction and retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), p. 164-173.

- (58). Stariņeca, O., & Voronchuk, I. (2014). Employer Branding Training Development for Public Organisations. *Regional Formation and Development Studies*, 3 (14), p. 207-219.
- (59). Sutherland, M. M., Torricelli, D. G. & y Karg, R. F. (2002). Employer of choice branding for knowledge workers. *South African Journal Of Business Management*, 33(4), p. 13-20.
- (60). Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: Gender as a moderator. *Management Decision*, 54(4), p. 854–886.
- (61). Tlaiss, H. A., Martin, P., & Hofaidhllaoui, M. (2017). Talent retention: evidence from a multinational firm in France. *Employee Relations*, 39(4), p. 426-445.
- (62). Van Den Brink, M., Fruytier, B., & Thunnissen, M. (2013). Talent management in academia: Performance systems and HRM policies. *Human Resource Management Journal*, 23(2), p. 180–195.
- (63). Wahba, M. & D. Elmanadily, D. (2015). Employer branding impact on employee behavior and attitudes applied study on pharmatecual in Egypt. *International Journal of Management and Sustainability*, 4(6), p. 145-162.
- (64). Whisman, R. (2009) Internal Branding: A University's Most Valuable In-tangible Asset. *Journal of Product & Brand Management*, 18, p. 367-370.
- (65). Williamson, S., Cooper R. & Marian Baird, M., (2015). Job-sharing among teachers: Positive, negative (and unintended) consequences. *The Economic and Labour Relations Review*, vol. 26(3), p. 448-464.
- (66). Yin R.K. (2003). Applications of Case Study Research, Applied Social Research Series, Second Edition, vol. 34, *Sage Publications*.

Annexe :

Tableau 2 : Entretiens avec 18 enseignants de deux EESP

Répondant	Poste occupé	Nombre d'années d'expériences	Durée de l'entretien
Répondant 1	Enseignante en marketing digital	23 ans	60 minutes
Répondant 2	Enseignant en anglais	35 ans	90 minutes
Répondant 3	Enseignante en Gestion Internationale	22 ans	60 minutes
Répondant 4	Enseignant en distribution	37 ans	70 minutes
Répondant 5	Enseignante en management	20 ans	70 minutes
Répondant 6	Enseignant en communication	21 ans	90 minutes
Répondant 7	Enseignant en économie	36 ans	60 minutes
Répondant 8	Enseignante en anglais des affaires	20 ans	70 minutes
Répondant 9	Enseignante en gestion des ressources humaines	20 Ans	60 minutes
Répondant 10	Enseignante en marketing	32 ans	90 minutes
Répondant 11	Enseignant en systèmes d'information	35 ans	90 minutes
Répondant 12	Enseignant en informatique de gestion	25 ans	60 minutes
Répondant 13	Enseignante en développement web, bases de données relationnelles	22 ans	60 minutes
Répondant 14	Enseignante en communication interprofessionnelle	20 ans	70 minutes
Répondant 15	Enseignante en commerce internationale	30 ans	70 minutes
Répondant 16	Enseignante en micro-économie	27 ans	90 minutes
Répondant 17	Enseignant en gestion des entreprises	21 ans	60 minutes
Répondant 18	Enseignant en études de marché	34 ans	70 minutes

Source : réalisé par nos soins