IRAFEM
International Review of Applied Finance, Economics and Management

International Review of Applied Finance, Economics, and Management IRAFEM VOL. 2 Issue 7 (2026)

Les pratiques RH socialement responsables et la perception de la marque employeur : revue narrative et proposition d'un cadre conceptuel

Socially responsible HR practices and employer brand perception: a narrative review and a proposed conceptual framework

Redouane Qarrouti[1], **Mohammed Belafhaili**[1]

[1] *Laboratoire REIS, Université Hassan II, Casablanca, Maroc.*

Résumé

Cet article examine, à partir d'une revue narrative critique de la littérature, la manière dont les pratiques RH socialement responsables (PRHSR) peuvent contribuer à la perception de la marque employeur, et comment cette perception s'articule avec l'attractivité auprès des candidats potentiels et l'intention de rester des collaborateurs. Il propose une grille de lecture organisée autour de quatre axes : équité, diversité et inclusion ; conditions de travail décentes ; éthique, transparence et responsabilité ; développement des compétences et soutien au bien-être. Il distingue les engagements annoncés, les pratiques mises en œuvre et leur perception, en tenant compte des différences d'accès à l'information entre candidats et collaborateurs. L'article propose un cadre conceptuel assorti de cinq propositions de recherche. Il envisage notamment un chemin indirect reliant la mise en œuvre perçue des pratiques RH responsables à la perception de l'employeur, par l'intermédiaire de la cohérence perçue entre discours et pratiques, lorsque les engagements correspondants sont connus et les informations sur les pratiques suffisantes. Ces propositions ne constituent pas des relations empiriquement validées. L'article contribue à la littérature en articulant les perspectives interne et externe de la marque employeur et en clarifiant les concepts mobilisés. Ses limites tiennent au caractère non exhaustif de la revue, aux recouvrements possibles entre les axes et à l'absence de test empirique ; des recherches futures pourront examiner le modèle, notamment auprès d'organisations marocaines.

Mots-clés : pratiques RH socialement responsables ; marque employeur ; attractivité organisationnelle ; intention de rester ; cohérence perçue ; revue narrative

Abstract

This article draws on a critical narrative literature review to examine how socially responsible human resource practices (SRHRP) may contribute to employer brand perception, and how this perception relates to organizational attractiveness among prospective applicants and intention to stay among current employees. It proposes an analytical framework organized around four areas: equity, diversity and inclusion; decent working conditions; ethics, transparency and accountability; and skills development and support for well-being. It distinguishes announced commitments, implemented practices and perceived practices, while taking into account differences in access to information between applicants and employees. The article proposes a conceptual framework and five research propositions. It considers an

© 2026 The Authors. Published by IRAFEM. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license

indirect pathway from the perceived implementation of socially responsible HR practices to employer perceptions through perceived alignment between commitments and practices, provided that individuals know the relevant commitments and have sufficient information about the practices. The article contributes to the literature by connecting the internal and external perspectives on employer branding and clarifying the concepts involved. Its limitations include the non-exhaustive nature of the review, possible overlaps between the four areas and the absence of empirical testing; future research could examine the framework, notably in Moroccan organizations.

Keywords: socially responsible human resource practices; employer brand; organizational attractiveness; intention to stay; perceived alignment; narrative review

Introduction

Au Maroc, l'analyse de l'Enquête Entreprises 2023 met en évidence des difficultés de recrutement de main-d'œuvre qualifiée, particulièrement parmi les entreprises engagées dans des transitions numériques, environnementales ou innovantes (Ibourk et El Aynaoui, 2026). Backhaus et Tikoo (2004) ont proposé un cadre conceptuel de la marque employeur, et la littérature s'est depuis largement développée. Un point reste toutefois discuté : la manière dont les engagements d'une organisation envers les personnes participent à son appréciation en tant qu'employeur. Cette question est au cœur des pratiques RH socialement responsables (PRHSR). Dans cet article, ces pratiques désignent les politiques et les actions de gestion des ressources humaines qui prennent en considération le traitement équitable, la protection et le développement des personnes au travail. Cette définition de travail délimite l'objet de la revue ; elle ne suppose pas que toute pratique présentée comme responsable soit effectivement mise en œuvre ou perçue favorablement.

La littérature sur la marque employeur fournit un cadre pour examiner cette question. Theurer et al. (2018) soulignent la fragmentation du champ et proposent une lecture fondée sur le capital de marque. Leur synthèse invite à distinguer les activités de construction de la marque employeur des connaissances et des perceptions relatives à l'employeur. Dans cette perspective, l'article s'intéresse à la manière dont les individus apprécient l'organisation en tant qu'employeur, plutôt qu'à sa seule communication de recrutement. Les recherches sur la performance sociale des entreprises éclairent une partie de cette relation. Jones et al. (2014) montrent que des informations relatives à l'engagement communautaire et aux pratiques environnementales peuvent contribuer à l'attractivité organisationnelle, à travers la fierté anticipée, la compatibilité perçue des valeurs et les attentes concernant le traitement des salariés. Ces résultats portent toutefois sur des engagements spécifiques et sur le recrutement. Leur extension aux pratiques RH internes et à l'intention de rester des collaborateurs demande une argumentation distincte.

Les travaux mobilisés éclairent plusieurs composantes de cette relation, mais leur articulation exige de distinguer trois jugements : percevoir la présence d'une pratique RH, apprécier son caractère responsable et évaluer sa concordance avec les engagements de l'employeur. Ces jugements ne sont pas interchangeables. Une pratique peut être accessible sans être considérée comme équitable ; elle peut également être appréciée sans que les engagements correspondants soient connus. Le présent article organise ces distinctions dans un cadre

commun aux candidats potentiels et aux collaborateurs actuels, tout en tenant compte de leur accès différent à l'information. L'apport recherché consiste ainsi à préciser les conditions dans lesquelles la cohérence entre engagements et pratiques peut participer à la formation des perceptions de l'employeur, puis à distinguer leurs prolongements possibles en matière d'attractivité et d'intention de rester.

La question de recherche est donc la suivante : comment les pratiques RH socialement responsables peuvent-elles contribuer à la perception de la marque employeur, et comment cette perception s'articule-t-elle avec l'attractivité auprès des candidats et l'intention de rester des collaborateurs ? Pour y répondre, cet article propose une revue narrative critique organisée autour de quatre axes de pratiques. Il poursuit deux objectifs : discuter les contributions et les limites des travaux mobilisés, puis élaborer un cadre conceptuel distinguant les pratiques perçues, la cohérence entre engagements et actes, la perception de la marque employeur et les attitudes des deux publics. L'article contribue ainsi à la littérature par cette articulation conceptuelle ; il ne vise pas à démontrer empiriquement les relations proposées. L'article présente successivement la démarche de revue, les fondements conceptuels et l'analyse des pratiques, puis le cadre proposé et les propositions de recherche. La discussion précise les apports, les limites et les perspectives d'investigation.

1. Démarche de la revue narrative

1.1. Type de revue et objectifs

Cet article adopte une démarche de revue narrative à visée critique et conceptuelle. Ce choix répond à la nature de la question de recherche, qui porte sur des mécanismes encore peu articulés dans la littérature (pratiques RH responsables, perception de l'employeur, attractivité, intention de rester) et mobilise des travaux issus de champs voisins. La revue poursuit deux objectifs : discuter les apports et les limites des contributions existantes, puis en tirer un cadre conceptuel assorti de propositions de recherche. Elle ne prétend pas à une couverture exhaustive des publications. La revue narrative constitue le support d'une démarche de construction conceptuelle orientée vers la formulation d'un modèle. Dans la perspective de Jaakkola (2020), cette démarche exige de préciser la fonction des cadres mobilisés et la logique reliant les concepts. Les recherches sur la marque employeur servent ici à distinguer les représentations de l'organisation des attitudes des individus ; les travaux sur les pratiques RH socialement responsables délimitent le contenu des pratiques examinées ; le concept d'intégrité comportementale permet de discuter la concordance perçue entre engagements et pratiques. Leur rapprochement conduit à formuler des relations théoriques et leurs conditions d'application, plutôt qu'à déduire un effet général de l'accumulation de résultats issus de contextes différents.

1.2. Identification des travaux

Le corpus de la version révisée comprend 43 références publiées entre 1984 et 2026. Constitué progressivement autour des pratiques RH socialement responsables, de la marque employeur, de l'attractivité organisationnelle et de la cohérence perçue entre discours et pratiques, il rassemble des publications en anglais et en français. Il comprend des articles conceptuels, des revues de littérature, des études empiriques et des ouvrages, ainsi que deux

documents institutionnels utilisés pour définir le travail décent et contextualiser la problématique au Maroc. Les publications anciennes apportent les fondements conceptuels ; les travaux plus récents éclairent les développements du champ. Les références intégrées lors des révisions complètent notamment les ancrages théoriques, la contextualisation marocaine et les possibilités d'opérationnalisation du modèle. La constitution initiale de ce corpus n'a pas fait l'objet d'un journal de recherche. Les bases et moteurs consultés, les dates de consultation et les équations de recherche ne peuvent donc pas être restitués de manière fiable. La sélection relève d'une démarche narrative raisonnée, guidée par la pertinence des contributions pour les concepts et les relations étudiés, et non d'un protocole systématique visant l'exhaustivité. L'intervalle 1984–2026 décrit les dates de publication des références mobilisées ; il ne correspond pas à une fenêtre de recherche définie préalablement.

1.3. Critères de sélection

Les documents institutionnels sont mobilisés séparément pour définir certains repères ou contextualiser la problématique. Ils ne sont pas assimilés aux études scientifiques utilisées pour discuter les relations du cadre conceptuel. Ont été retenus les travaux scientifiques publiés dans des revues à comité de lecture ou dans des ouvrages de référence, portant sur au moins l'un des objets suivants : les pratiques RH responsables, la perception de l'employeur, ou les attitudes des candidats et des collaborateurs. Pour l'argumentation scientifique, ont été écartés les documents sans pertinence pour les concepts ou les relations étudiés. Les documents institutionnels remplissent uniquement les fonctions précisées ci-dessus. Il s'agit d'une sélection raisonnée et non systématique : elle vise à éclairer chacun des axes et chacun des mécanismes discutés, et non à recenser l'ensemble des publications.

1.4. Traitement des travaux

Chaque contribution a été mobilisée selon l'une de trois fonctions : définir un concept, rapporter un résultat portant sur une relation précise, ou soutenir un raisonnement théorique. Cette distinction commande la portée accordée aux sources. Ainsi, un résultat portant sur la satisfaction, la motivation ou l'engagement au travail n'est pas considéré comme une démonstration directe d'un effet sur la marque employeur ou sur les départs effectifs ; il est discuté comme un éclairage partiel des mécanismes envisagés. Pour les études empiriques, le contexte, la méthode et l'échantillon sont rappelés lorsqu'ils conditionnent l'interprétation des résultats.

1.5. Limites de la démarche

La démarche comporte des limites. La sélection raisonnée expose la synthèse à un biais de sélection : d'autres travaux auraient pu conduire à des conclusions différentes. Elle ne permet ni d'estimer la fréquence des résultats dans l'ensemble de la littérature, ni de conclure à un consensus général. Enfin, la prépondérance de travaux issus de contextes occidentaux et asiatiques limite la transposition directe des résultats au contexte marocain, qui fait l'objet de la discussion finale.

2. Fondements conceptuels et analyse des pratiques

Cette section précise les concepts mobilisés, justifie la grille d'analyse retenue, puis examine successivement les quatre axes de pratiques.

2.1. Les pratiques RH socialement responsables

Les pratiques RH socialement responsables (PRHSR) se situent à l'intersection de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et de la gestion des ressources humaines. Dans la perspective des parties prenantes (Freeman, 1984), les salariés comptent parmi les groupes envers lesquels l'organisation assume des responsabilités, ce qui prolonge la RSE vers la gestion des personnes. Omidi et Dal Zotto (2022), dans une revue systématique, présentent ce champ comme une approche attentive à l'expérience professionnelle des salariés et à leurs attentes personnelles et sociales, dans une perspective éthique et socialement responsable. Ces notions ne sont pas propres aux économies occidentales : Jamali et Mirshak (2007) étudient la RSE dans un pays en développement, le Liban, ce qui rappelle qu'elle se déploie dans des environnements institutionnels variés. Dans cet article, les PRHSR désignent les politiques et les actions RH visant un traitement équitable, la protection et le développement des personnes au travail. Cette définition délimite notre champ d'analyse. Elle ne réduit pas l'ensemble de la RSE à sa dimension RH et ne suppose pas que toute pratique de gestion des ressources humaines soit, par nature, socialement responsable. Trois niveaux doivent être distingués : les engagements annoncés, les pratiques effectivement mises en œuvre et les pratiques telles qu'elles sont perçues. Le cadre proposé porte principalement sur ce troisième niveau. Une appréciation favorable ne constitue donc pas, à elle seule, une preuve de la qualité objective des pratiques.

2.2. La perception de la marque employeur et les attitudes associées

Backhaus et Tikoo (2004) rattachent la marque employeur à l'identité de l'organisation en tant qu'employeur et en envisagent les effets à la fois en interne, auprès des collaborateurs, et en externe, auprès des candidats. Cette double portée fonde l'articulation des perspectives interne et externe retenue dans cet article. La synthèse de Theurer et al. (2018) distingue, dans le même sens, les connaissances relatives à l'employeur des activités et stratégies de construction de sa marque. Dans cet article, la perception de la marque employeur désigne les représentations qu'un individu associe aux caractéristiques de l'organisation en tant qu'employeur. Nous retenons une approche centrée sur les attributs perçus de l'employeur, distinguée de l'intérêt à le rejoindre ou de l'intention d'y rester (Lievens et Slaughter, 2016). Cette perception individuelle ne se confond pas avec les messages diffusés par l'organisation.

La réputation constitue un concept voisin, qui doit être distingué des représentations personnelles des caractéristiques de l'employeur. Cable et Turban (2003) montrent, dans une perspective de capital de marque, que la réputation d'une organisation oriente l'appréciation qu'en ont les chercheurs d'emploi. Berthon et al. (2005) proposent par ailleurs une mesure de l'attractivité de l'employeur organisée en cinq dimensions : l'intérêt du travail, la valeur sociale, la valeur économique, la valeur de développement et la valeur d'application. L'attractivité organisationnelle correspond à l'intérêt éprouvé pour l'organisation comme employeur potentiel. L'intention de rester désigne la disposition déclarée d'un collaborateur à poursuivre sa relation d'emploi. Elle est conceptuellement liée à l'intention de départ, sans

que les deux construits soient considérés ici comme automatiquement interchangeables. Ces attitudes sont distinguées de la perception de la marque employeur afin d'examiner leurs relations. Leur distinction devra être examinée empiriquement. La fidélisation effective implique une observation du maintien des collaborateurs dans l'organisation au cours du temps. Elle ne peut être déduite de la seule intention de rester. Le présent cadre retient donc l'attractivité et l'intention de rester comme attitudes à expliquer, sans prétendre mesurer les comportements ultérieurs.

2.3. Justification et délimitation des quatre axes

Les quatre axes retenus constituent une grille de lecture proposée pour organiser la discussion. Ils correspondent à quatre domaines que la littérature traite de manière distincte : l'équité, la diversité et l'inclusion (Cox et Blake, 1991 ; Shore et al., 2011) ; le travail décent (Organisation internationale du travail, 1999 ; Duffy et al., 2017) ; l'éthique, la transparence et la responsabilité (Treviño et al., 2006 ; Valentine et Fleischman, 2008) ; le développement des compétences et le soutien au bien-être (Grawitch et al., 2006 ; Kuvaas et Dysvik, 2009). Ils ne représentent ni une classification universelle des PRHSR ni des dimensions issues d'une analyse statistique. Leur distinction repose sur l'objet principal des pratiques examinées. Cette organisation se distingue d'une classification par fonctions RH. Omidi et Dal Zotto (2022) structurent notamment leur synthèse autour du recrutement et de la sélection, des conditions de travail, de l'engagement et de l'autonomisation, ainsi que de l'évaluation et de la rémunération. La grille retenue ici adopte une autre entrée : les propriétés des pratiques susceptibles d'être appréciées par les individus, à savoir la justice du traitement, la protection dans la relation d'emploi, la possibilité de comprendre les décisions et d'en demander justification, ainsi que les possibilités de développement et de soutien. Elle ne remplace donc pas les classifications fonctionnelles ; elle vise à organiser l'analyse des perceptions associées aux pratiques.

Dans le cadre proposé, les quatre axes sont envisagés comme les dimensions conceptuelles d'un construit global de pratiques RH socialement responsables perçues. Les propositions de recherche portent sur ce construit global et ne formulent pas, à ce stade, de relations propres à chaque axe. Une représentation comme construit d'ordre supérieur constitue ainsi une option d'opérationnalisation à examiner empiriquement, et non une structure de mesure déjà validée. Son adoption nécessitera de vérifier la délimitation des dimensions, leurs recouvrements et la pertinence de leur agrégation. Une même fonction RH peut relever de plusieurs dimensions : le recrutement peut notamment être apprécié sous l'angle de l'égalité des chances ou de la transparence des critères. Les indicateurs devront donc préciser la propriété évaluée pour éviter de mesurer plusieurs fois un même contenu. Une analyse séparée des dimensions pourra compléter le test du modèle global afin d'examiner leurs contributions respectives.

Le premier axe, consacré à l'équité, à la diversité et à l'inclusion, concerne la justice du traitement, la représentation des différences et la participation au collectif. Le deuxième porte sur les conditions matérielles, temporelles et protectrices de la relation d'emploi. Le troisième examine les principes qui orientent les décisions RH, les informations permettant de les comprendre et les possibilités d'en demander justification. Le quatrième rassemble les possibilités d'apprentissage et les pratiques de soutien au bien-être, sans assimiler ces pratiques à leurs effets sur les personnes. Ces domaines se recouvrent partiellement. La rémunération, par exemple, relève des conditions de travail lorsqu'il s'agit de son caractère

adéquat, de l'équité lorsqu'il s'agit de sa répartition, et de la transparence lorsqu'il s'agit de l'information sur ses critères. Une même pratique peut donc être examinée sous plusieurs angles, à condition de préciser le mécanisme considéré. Le nombre de quatre répond ainsi à un choix de structuration de l'argumentation, et non à la démonstration que les pratiques responsables se limitent à quatre dimensions. Cette grille permet d'organiser les contributions discutées, mais sa couverture et sa pertinence devront être confrontées à d'autres classifications. Dans une recherche empirique, les pratiques et les perceptions associées devront être définies séparément avant d'envisager leur regroupement en construits mesurables**.**

2.4. Équité, diversité et inclusion

L'équité, la diversité et l'inclusion sont abordées ici comme trois composantes complémentaires des PRHSR. L'équité concerne le caractère juste des décisions et des possibilités offertes ; la diversité renvoie à l'hétérogénéité des personnes ; l'inclusion concerne leur place et leur participation dans le collectif de travail. La littérature en gestion de la diversité a d'abord défendu un argument d'attractivité. Cox et Blake (1991) avancent que la gestion de la diversité culturelle peut procurer un avantage compétitif, notamment en facilitant l'acquisition de ressources humaines de qualité. Shen et al. (2009) proposent, dans une perspective internationale, un cadre conceptuel reliant la gestion de la diversité aux pratiques RH. Ces travaux sont pour l'essentiel conceptuels : ils formulent l'argument sans le tester.

Shore et al. (2011) apportent une distinction décisive en conceptualisant l'inclusion autour de la satisfaction de deux besoins : l'appartenance au groupe et la reconnaissance de la singularité individuelle. Leur contribution permet de séparer la présence de profils diversifiés de l'expérience d'inclusion. Elle ne démontre toutefois pas, à elle seule, une relation entre politiques d'inclusion, marque employeur et intention de rester. Les résultats relatifs au recrutement invitent à nuancer l'argument initial. Dans une expérimentation de terrain portant sur 1 585 candidats et 31 928 visiteurs d'un site, Nichols et al. (2023) examinent les réactions à différents indices de diversité organisationnelle. Ils trouvent peu d'éléments indiquant que la diversité présentée modifie la composition démographique ou la qualité du vivier de candidats. L'affichage d'un personnel diversifié ne garantit donc pas une augmentation des candidatures issues de groupes minoritaires. Ces travaux invitent à distinguer les arguments théoriques en faveur de la diversité des effets des signaux effectivement testés. Dans le dispositif étudié par Nichols et al. (2023), les indices de diversité produisent peu de changements dans la composition ou la qualité du vivier de candidats ; ce résultat ne permet pas de conclure à l'inefficacité générale des politiques d'inclusion.

2.5. Conditions de travail décentes

Le travail décent est un concept d'abord institutionnel : l'Organisation internationale du travail (1999) l'a mis en avant pour désigner un travail exercé dans des conditions de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité. Duffy et al. (2017) en proposent une opérationnalisation psychométrique en cinq composantes : la sécurité physique et interpersonnelle, l'accès aux soins, une rémunération adéquate, des horaires permettant le repos et le temps libre, ainsi que des valeurs organisationnelles compatibles avec les valeurs familiales et sociales. Cette approche dépasse la seule prévention des risques physiques ; elle inclut la sécurité interpersonnelle, que des travaux comme ceux de Salin (2003) sur le harcèlement au travail

relient à des facteurs organisationnels. Pfeffer (2018) défend, pour sa part, que certaines pratiques managériales contemporaines nuisent à la santé des salariés, ce qui place les conditions de travail au cœur de la responsabilité de l'employeur.

Dans le présent article, cet axe porte sur les caractéristiques de la relation d'emploi et de l'environnement de travail. Il est distingué du bien-être, qui désigne l'état vécu par la personne. Cette distinction analytique permet de différencier les conditions proposées par l'organisation de leurs conséquences possibles pour les collaborateurs, tout en reconnaissant leurs liens. Xue et al. (2024) examinent les relations entre travail décent, engagement au travail et intention de départ auprès de 476 membres du personnel infirmier de trois hôpitaux de Hangzhou, en Chine. Le travail décent perçu est positivement associé à l'engagement et négativement associé à l'intention de départ. Ces résultats éclairent les conséquences internes possibles des conditions de travail, sans mesurer directement la perception de la marque employeur. Le caractère transversal de l'enquête et son contexte professionnel spécifique limitent les conclusions causales et la généralisation des résultats.

2.6. Éthique, transparence et responsabilité

Dans cet article, l'éthique renvoie aux principes qui orientent les décisions RH, la transparence à l'information accessible sur ces décisions et leurs critères, et la responsabilité à l'obligation de les expliquer et d'en répondre. Ce regroupement constitue un choix analytique : ces trois composantes ne sont ni interchangeables ni nécessairement associées aux mêmes conséquences. La revue de Treviño et al. (2006) sur l'éthique comportementale dans les organisations rappelle d'ailleurs que les comportements éthiques dépendent à la fois des individus et du contexte organisationnel, ce qui justifie de ne pas réduire l'éthique à l'existence d'un code. Valentine et Fleischman (2008) examinent les relations entre programmes éthiques, responsabilité sociale perçue et satisfaction au travail à partir d'une enquête auprès de 313 professionnels. Leurs résultats soutiennent un rôle médiateur de la responsabilité sociale perçue dans les associations entre plusieurs composantes des programmes éthiques et la satisfaction. Cette étude concerne la satisfaction au travail ; elle ne démontre pas directement un effet sur la marque employeur ou sur le maintien des salariés dans l'organisation.

La transparence appelle une analyse plus nuancée. Dans une expérimentation en laboratoire, Bamberger et Belogolovsky (2017) montrent que la transparence des rémunérations liées à la performance peut réduire l'aide apportée à des collègues mieux rémunérés. Le mécanisme étudié implique l'envie et dépend notamment des orientations individuelles. La synthèse de Cullen (2024) distingue la transparence salariale entre collègues, entre niveaux hiérarchiques et entre employeurs. Les résultats diffèrent selon ces modalités : certaines réduisent les écarts salariaux tout en suscitant des comparaisons défavorables, tandis que d'autres améliorent l'information sur les perspectives de rémunération ou les possibilités offertes sur le marché du travail. Rapprochés, ces deux travaux convergent : les effets de la transparence dépendent de ce qui est rendu visible et à qui. La divulgation d'informations ne peut donc être assimilée, à elle seule, à une pratique équitable. Les études disponibles éclairent ainsi des mécanismes distincts sans valider globalement l'axe proposé. Elles invitent à examiner séparément le contenu des engagements éthiques, les modalités de transparence et les possibilités de demander des explications sur les décisions RH, ainsi que leur interprétation par les candidats et les collaborateurs.

2.7. Développement des compétences et soutien au bien-être

Cet axe rapproche les possibilités de développement professionnel et les pratiques visant à soutenir le bien-être au travail. Il convient de distinguer les actions organisationnelles de leurs résultats : la formation et l'accompagnement constituent des pratiques, tandis que le bien-être correspond à une expérience individuelle. Leur regroupement est analytique et ne suppose pas qu'ils forment une dimension empiriquement homogène. Grawitch et al. (2006) vont dans le même sens en rassemblant, sous la notion de pratiques d'un lieu de travail sain, des actions telles que l'équilibre vie professionnelle–vie privée, le développement des salariés, la santé et la sécurité, la reconnaissance et l'implication, puis en les reliant au bien-être et à des améliorations organisationnelles. Warr (1987) avait, pour sa part, montré que certaines caractéristiques de l'environnement de travail influencent la santé mentale.

Kuvaas et Dysvik (2009) examinent les relations entre l'investissement perçu dans le développement des salariés, la motivation intrinsèque et différentes composantes de la performance. Trois enquêtes transversales, réunissant 826 répondants dans des organisations norvégiennes, soutiennent un rôle médiateur de la motivation intrinsèque dans la relation entre investissement perçu et effort au travail. Ces résultats éclairent un mécanisme motivationnel, mais ne démontrent ni une amélioration de la marque employeur ni une réduction des départs effectifs. La théorie des exigences et des ressources au travail apporte un cadre complémentaire. Bakker et Demerouti (2007) proposent une synthèse du modèle en distinguant les exigences et les ressources du travail ; dans leur synthèse, Bakker et al. (2023) distinguent les exigences, qui mobilisent des efforts et peuvent entraîner des coûts psychologiques ou physiques, des ressources, qui facilitent l'atteinte des objectifs, l'apprentissage et le développement. Ils examinent notamment les processus associés à l'épuisement professionnel et à l'engagement au travail. Ce dernier doit être distingué de l'engagement envers l'organisation et de l'intention d'y rester.

Ces travaux permettent d'envisager les possibilités d'apprentissage et les ressources professionnelles comme des éléments susceptibles de contribuer à une expérience de travail favorable. Ils ne permettent toutefois pas d'affirmer que toute formation améliore le bien-être, ni qu'une expérience favorable se traduit automatiquement par une fidélisation effective. Dans le cadre proposé, les pratiques de développement et de soutien au bien-être sont envisagées comme des éléments pouvant participer à l'appréciation de l'employeur. Les collaborateurs peuvent les évaluer à partir de leur accessibilité et de leur expérience d'utilisation ; les candidats les apprécient à partir des informations disponibles. Les relations avec la marque employeur et l'attractivité externe restent à étayer par des travaux portant directement sur ces concepts**.** Le tableau 1 synthétise une sélection d'études empiriques mobilisées pour examiner les quatre axes et les mécanismes du cadre proposé. Il précise leurs résultats et leur portée pour notre argumentation, en distinguant les variables effectivement étudiées des relations restant à tester.

Tableau 1. Synthèse d'études empiriques mobilisées dans la revue

Étude	*Contexte et échantillon*	*Méthode*	*Principales variables*	*Résultat et apport pour le cadre*	*Limite pour le cadre proposé*
Jones et al. (2014)	Recrutement : 180 participants à une expérimentation et 171 chercheurs d'emploi dans une étude de terrain.	Expérimentation à partir de pages web et enquête lors d'un salon de recrutement.	Performance sociale ; fierté anticipée ; compatibilité des valeurs ; attentes concernant le traitement des salariés ; attractivité organisationnelle.	Les résultats soutiennent trois mécanismes fondés sur les signaux de performance sociale. Ils éclairent la formation des attentes des candidats à partir des informations accessibles.	Les signaux concernent l'engagement communautaire et les pratiques environnementales. L'étude ne teste ni les quatre axes de PRHSR ni la cohérence entre engagements et pratiques.
Nichols et al. (2023)	Recrutement en ligne pour une entreprise fictive : 31 928 visiteurs uniques et 1 585 candidatures analysées ; qualité évaluée sur 922 candidatures.	Expérimentation de terrain préenregistrée manipulant la diversité présentée sur un site.	Indices de diversité de genre et raciale/ethnique ; dépôt de candidature ; composition et qualité du vivier.	Peu d'éléments soutiennent un effet sur la composition démographique ou la qualité du vivier. L'étude invite à distinguer l'affichage de diversité de ses conséquences sur les candidatures.	Les indices visuels testés ne représentent pas l'ensemble des pratiques d'équité et d'inclusion. Les comportements de candidature ne se confondent pas avec la perception de la marque employeur.
Xue et al. (2024)	Personnel infirmier de trois hôpitaux de Hangzhou, en Chine : 476 répondants annoncés.	Enquête transversale par questionnaire ; analyses de corrélation, de régression et de médiation.	Travail décent perçu ; engagement au travail ; intention de départ.	Le travail décent perçu est positivement associé à l'engagement et négativement associé à l'intention de départ. Ces résultats éclairent les conséquences internes possibles des conditions de travail.	Contexte professionnel spécifique et absence de suivi longitudinal. La marque employeur n'est pas mesurée ; l'intention de départ ne renseigne pas directement les départs effectifs.
Valentine et Fleischman (2008)	Milieu professionnel : enquête auprès de 313 professionnels.	Enquête exploratoire par questionnaire et analyses de médiation.	Composantes des programmes éthiques ; RSE perçue ; satisfaction au travail.	Les résultats soutiennent une médiation totale ou partielle de la RSE perçue dans les associations entre les programmes éthiques et la satisfaction. Ils éclairent le rôle des perceptions dans l'interprétation des dispositifs organisationnels.	La variable expliquée est la satisfaction au travail. L'étude ne teste pas la perception de la marque employeur, l'attractivité ou l'intention de rester.
Kuvaas et Dysvik (2009)	Organisations situées en Norvège : 826 répondants répartis entre trois enquêtes.	Trois enquêtes transversales.	Investissement perçu dans le développement ; motivation intrinsèque ; effort au travail ; comportements de citoyenneté organisationnelle.	Les résultats soutiennent un rôle médiateur de la motivation intrinsèque entre investissement perçu et effort. Ils éclairent un mécanisme associé aux pratiques de développement.	Les résultats portent sur la motivation et la performance, sans mesure directe de la marque employeur ou du maintien dans l'organisation. Le dispositif limite les conclusions causales.

3. Cadre conceptuel et propositions de recherche

3.1. Fondements des relations proposées

La revue de Theurer et al. (2018) souligne la diversité des définitions et des approches de la marque employeur. Elle propose une organisation du champ fondée sur le capital de marque, en distinguant les connaissances relatives à l'employeur des activités de construction de sa marque. Cette contribution invite à ne pas confondre les pratiques mises en œuvre, les perceptions des individus et les résultats attendus en matière de recrutement ou de maintien dans l'organisation. Elle rejoint la double portée, interne et externe, que Backhaus et Tikoo (2004) attribuent à la marque employeur, et sur laquelle s'appuie l'articulation des deux publics dans le présent cadre. Les travaux de Jones et al. (2014) apportent un éclairage empirique sur l'attractivité externe. À partir d'une expérimentation et d'une étude de terrain, les auteurs examinent trois mécanismes associés aux signaux de performance sociale : la fierté anticipée d'appartenir à l'organisation, la compatibilité perçue des valeurs et les attentes concernant le traitement des salariés. Leurs résultats soutiennent ces mécanismes dans le cas de l'engagement communautaire et des pratiques environnementales. Ils éclairent ainsi la manière dont des candidats interprètent les engagements d'une organisation, sans valider directement les quatre axes de pratiques RH retenus ici.

La cohérence perçue entre discours et pratiques peut être rapprochée du concept d'intégrité comportementale proposé par Simons (2002). Celui-ci désigne l'alignement perçu entre les paroles et les actes d'un manager, notamment concernant le respect des promesses et la concordance entre valeurs affichées et valeurs mises en pratique. Ce concept offre un point d'appui pour examiner la crédibilité des engagements, mais son extension du manager à l'employeur constitue une adaptation théorique qui doit être explicitée. La littérature sur le découplage organisationnel complète cette approche. Bromley et Powell (2012) distinguent le découplage entre politiques formelles et pratiques effectives de celui qui sépare les moyens mis en œuvre des finalités poursuivies. Appliquée aux engagements RH, cette distinction invite à examiner séparément l'annonce d'une politique, sa mise en œuvre et les résultats qu'elle produit. Ainsi, l'existence d'un programme de développement des compétences ne garantit ni son accessibilité effective ni l'atteinte de ses objectifs. Le présent cadre porte principalement sur la concordance perçue entre engagements et pratiques ; il ne mesure pas directement l'efficacité des dispositifs.

Les travaux sur le « CSR-washing » interrogent, pour leur part, la possibilité de bénéficier d'une image de responsabilité sociale insuffisamment étayée par les pratiques. Pope et Wæraas (2016) soulignent que la réussite de ce phénomène dépend de plusieurs conditions et ne peut être présumée. Dans notre cadre, un écart perçu entre engagements RH et pratiques ne constitue donc pas, à lui seul, la preuve d'une stratégie délibérée de tromperie. Nous proposons néanmoins que cet écart puisse fragiliser la crédibilité des engagements et l'appréciation de l'employeur. La cohérence perçue permet ainsi d'étudier le jugement des individus sur la concordance entre discours et pratiques, tout en distinguant ce jugement d'un constat objectif de découplage.

L'évaluation de la cohérence suppose que les individus connaissent les engagements RH de l'employeur et disposent d'informations sur les pratiques correspondantes. Nous désignons cette condition par le terme « disponibilité informationnelle », qui comporte deux composantes à mesurer séparément : la connaissance des engagements et l'information

disponible sur leur mise en œuvre. Cette condition concerne les deux publics, même si les sources d'information diffèrent : expérience professionnelle, communications, témoignages ou interactions de recrutement. Il convient de distinguer la possibilité de porter un jugement de cohérence et la force de la relation proposée. Lorsque l'une des deux composantes informationnelles est insuffisante, la cohérence peut ne pas être évaluable ; cette situation ne doit pas être codée comme une faible cohérence. Lorsque les individus peuvent comparer engagements et pratiques, nous proposons que la disponibilité informationnelle joue un rôle modérateur dans la relation entre mise en œuvre perçue et cohérence perçue. Cette modération constitue une extension théorique à tester, et non un résultat établi par les travaux mobilisés.

3.2. Organisation du modèle

Le cadre proposé articule les pratiques RH socialement responsables, la cohérence perçue entre les engagements de l'employeur et ses pratiques, et la perception de la marque employeur. Il distingue deux résultats possibles : l'attractivité de l'organisation auprès des candidats potentiels et l'intention de rester des collaborateurs actuels. Les pratiques RH socialement responsables perçues sont appréhendées à travers quatre dimensions conceptuelles : équité, diversité et inclusion ; conditions de travail décentes ; éthique, transparence et responsabilité ; développement des compétences et soutien au bien-être. Ces dimensions définissent le contenu des pratiques examinées dans le modèle. Pour chacune, il convient de distinguer la mise en œuvre perçue des pratiques de l'appréciation de leur caractère responsable. Les propositions sont formulées au niveau global ; elles ne présupposent ni une contribution identique des quatre dimensions ni la validation de leur structure de mesure.

La cohérence perçue désigne ici le degré de concordance que les individus attribuent aux engagements affichés par l'employeur et aux pratiques qu'ils peuvent observer. Les collaborateurs peuvent apprécier cette concordance à partir de leur expérience professionnelle. Les candidats disposent d'informations plus limitées, issues notamment des communications de l'employeur, des témoignages et des interactions de recrutement. Une information insuffisante ne doit donc pas être assimilée à une perception défavorable. Le modèle distingue trois jugements : la mise en œuvre perçue des pratiques, qui concerne leur présence et leur accessibilité ; l'appréciation de leur caractère responsable, qui porte sur leur caractère équitable, protecteur ou favorable au développement ; et la cohérence perçue, qui résulte de la comparaison entre les pratiques et les engagements connus de l'employeur. Ces jugements peuvent différer : une pratique peut être accessible sans être jugée équitable, ou être appréciée favorablement sans que les engagements correspondants soient connus.

Deux mécanismes complémentaires sont proposés. P1 relie l'appréciation du caractère responsable des pratiques à la perception de l'employeur. Le chemin P2–P3 relie leur mise en œuvre perçue à cette perception par l'intermédiaire de la cohérence entre discours et pratiques. Puisque leurs variables de départ sont distinctes, ce chemin indirect ne constitue pas, dans la formulation retenue, une médiation partielle de la relation P1. Pour examiner une médiation partielle de la relation entre mise en œuvre perçue et perception de l'employeur, une recherche empirique devra également estimer la relation directe entre ces deux variables, en présence du médiateur.

3.3. Propositions de recherche

Les cinq propositions suivantes découlent de la revue menée en section 2 et du raisonnement exposé ci-dessus. Chacune est accompagnée de son fondement et de sa limite.

P1. Une perception favorable des pratiques RH socialement responsables est positivement associée à une perception favorable de l'organisation en tant qu'employeur.

Fondement : la théorie du signal éclaire la manière dont les informations accessibles sur les pratiques RH permettent aux candidats de former des attentes concernant l'employeur. Jones et al. (2014) montrent que des signaux de performance sociale contribuent à l'attractivité organisationnelle, notamment à travers les attentes relatives au traitement des salariés. Par extension, nous proposons que des pratiques RH connues et jugées responsables contribuent à une représentation favorable de l'employeur. Chez les candidats, ce raisonnement dépend de la crédibilité des signaux accessibles ; chez les collaborateurs, l'appréciation repose également sur l'expérience des pratiques. Les résultats de Jones et al. constituent un appui indirect, car ils concernent la performance sociale et l'attractivité, plutôt que la relation précise formulée dans P1. L'opérationnalisation devra distinguer les indicateurs d'appréciation des pratiques de ceux de la perception de l'employeur.

P2. À engagements RH responsables connus et comparables, une mise en œuvre perçue plus élevée des pratiques correspondantes est positivement associée à la cohérence perçue entre discours et pratiques. Parmi les individus disposant d'informations suffisantes pour effectuer cette comparaison, cette association est proposée comme plus forte lorsque la connaissance des engagements et l'information disponible sur leur mise en œuvre sont plus élevées.

Fondement : le concept d'intégrité comportementale désigne l'alignement perçu entre paroles et actes (Simons, 2002). Son adaptation à l'employeur suppose que les individus puissent rapprocher des engagements identifiables des pratiques correspondantes. Nous proposons qu'une meilleure connaissance des deux éléments rende la mise en œuvre perçue plus déterminante dans le jugement de cohérence. La direction et l'ampleur de cette modération devront être examinées empiriquement ; elles ne sont pas démontrées par Simons (2002).

P3. Lorsque les engagements RH sont jugés responsables et que les individus disposent d'informations suffisantes sur leur mise en œuvre, la cohérence perçue entre ces engagements et les pratiques est positivement associée à leur appréciation de l'organisation en tant qu'employeur.

Fondement : Simons (2002) relie conceptuellement l'alignement perçu entre paroles et actes aux enjeux de crédibilité et de confiance. Par extension au niveau de l'employeur, la concordance entre engagements RH et pratiques peut rendre les informations relatives à l'organisation plus crédibles et contribuer à son appréciation. Cette extension constitue notre raisonnement théorique ; elle n'est pas une relation directement validée par l'étude citée. L'articulation de P2 et P3 conduit ainsi à proposer un chemin indirect, sous réserve de distinguer empiriquement les variables concernées.

P4. Chez les candidats potentiels, une perception favorable de la marque employeur est positivement associée à l'attractivité de l'organisation.

Fondement : Cable et Turban (2003) montrent que la réputation d'une organisation oriente l'appréciation des chercheurs d'emploi, et Berthon et al. (2005) proposent une mesure de

l'attractivité de l'employeur. *Limite :* ces travaux portent sur la réputation et l'attractivité, non sur les pratiques RH responsables.

P5. Chez les collaborateurs actuels, une perception favorable de la marque employeur est positivement associée à l'intention de rester dans l'organisation.

Fondement : la théorie de l'échange social permet d'interpréter la relation d'emploi comme un ensemble d'échanges dans lesquels les traitements favorables peuvent susciter des réponses de réciprocité et contribuer à la qualité de la relation entre salarié et organisation (Cropanzano et Mitchell, 2005). La théorie du soutien organisationnel précise que les collaborateurs développent une appréciation de la mesure dans laquelle l'organisation valorise leur contribution et se soucie de leur bien-être (Eisenberger et al., 2020). La synthèse de Rhoades et Eisenberger (2002) associe ce soutien perçu à un engagement affectif plus élevé et à une diminution des comportements de retrait.

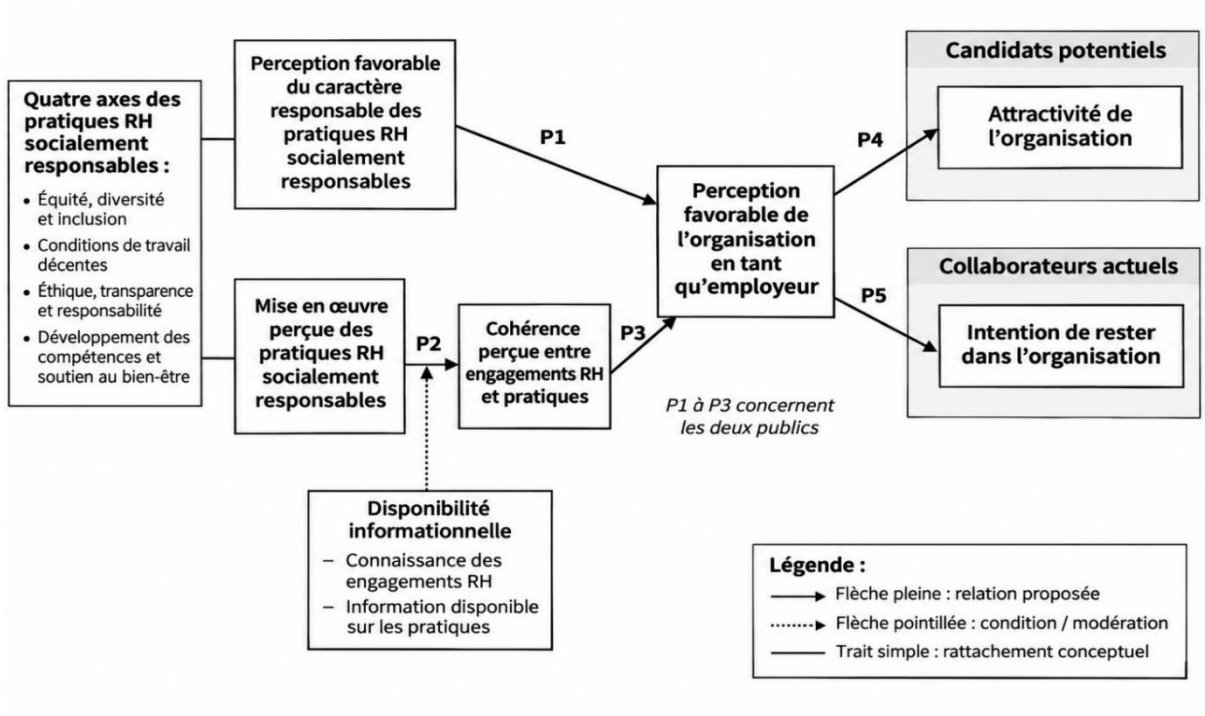
Dans cette perspective, nous proposons qu'une perception favorable de l'employeur, lorsqu'elle repose sur une expérience de reconnaissance et de soutien, puisse contribuer à l'intention de poursuivre la relation d'emploi. Le soutien organisationnel perçu demeure distinct de la perception de la marque employeur : il éclaire le raisonnement sans constituer une variable supplémentaire du modèle. Ces travaux fournissent donc un fondement théorique indirect à P5. L'examen de cette proposition devra tenir compte des possibilités d'emploi alternatives et des contraintes individuelles, une intention de rester pouvant également résulter de difficultés à quitter l'organisation. Alonderienė et Urbelė (2024) apportent un éclairage empirique complémentaire à partir d'une enquête auprès de 203 professionnels du secteur des technologies de l'information.

Leur étude met en évidence des relations entre la marque employeur interne, l'engagement des salariés et leur rétention. Elle soutient l'intérêt d'examiner les prolongements internes de la marque employeur, tout en portant sur un ensemble de pratiques de construction de cette marque plutôt que sur la relation précise entre perception de l'employeur et intention de rester formulée dans P5. Ces propositions constituent des pistes d'investigation et non des résultats établis par cet article. Leur examen empirique nécessitera de distinguer les deux publics et de tenir compte de leur accès différent aux informations relatives aux pratiques.

3.4. Représentation du cadre conceptuel

La figure distingue deux mécanismes : P1 relie l'appréciation du caractère responsable des pratiques RH à la perception de l'employeur ; P2–P3 décrit un chemin indirect partant de leur mise en œuvre perçue et passant par la cohérence entre discours et pratiques. La disponibilité informationnelle conditionne la possibilité d'évaluer cette cohérence et intervient comme modérateur proposé de P2. P3 suppose également que les engagements concernés soient jugés responsables. Ces relations sont envisagées pour les deux publics, tandis que P4 concerne exclusivement l'attractivité auprès des candidats et P5 l'intention de rester des collaborateurs. Les flèches représentent des relations proposées, sans validation empirique à ce stade.

Figure 1. Relations proposées entre pratiques RH responsables, perception de l'employeur et attitudes des deux publics



Source : Elaboration des auteurs

4. Discussion

L'articulation proposée invite à distinguer les pratiques RH socialement responsables, la cohérence perçue entre discours et pratiques, la perception de la marque employeur et les attitudes des individus. Cette distinction permet d'éviter d'assimiler une politique RH favorable à un résultat automatique en matière d'attractivité ou de fidélisation. Les paragraphes qui suivent précisent la portée de cette articulation, du mécanisme proposé et des résultats attendus, avant d'en tirer des implications.

4.1. Articulation des perspectives interne et externe

La distinction entre candidats potentiels et collaborateurs actuels constitue un point central du cadre conceptuel. Les premiers évaluent l'employeur à partir d'informations accessibles et d'interactions ponctuelles ; les seconds disposent d'une expérience de la relation d'emploi. Cette différence s'inscrit dans la double portée, interne et externe, que Backhaus et Tikoo (2004) attribuent à la marque employeur. Une même pratique peut ainsi être connue et interprétée différemment selon le public. Les recherches futures devront tenir compte de cette asymétrie informationnelle, notamment en distinguant l'absence d'information d'une appréciation négative. Les études de Jones et al. (2014) et de Xue et al. (2024) n'organisent pas une comparaison des candidats et des collaborateurs au sein d'un même dispositif. Leur rapprochement motive ici l'examen des différences d'accès à l'information, sans suffire à établir l'absence de recherches comparatives dans l'ensemble de la littérature.

4.2. Portée du mécanisme proposé

La cohérence perçue entre engagements et pratiques est envisagée comme un mécanisme explicatif conditionnel. Son évaluation suppose que les individus connaissent les engagements de l'employeur et disposent d'informations sur les pratiques correspondantes. Lorsque l'une de ces conditions manque, l'absence de jugement sur la cohérence ne doit être assimilée ni à une incohérence ni à une appréciation défavorable. Cette distinction concerne particulièrement les candidats, dont l'information peut être partielle, mais également les collaborateurs lorsque les engagements restent peu explicites ou les pratiques inégalement accessibles. La cohérence ne constitue cependant pas, à elle seule, un critère de responsabilité sociale. Un employeur peut appliquer des engagements peu favorables aux salariés avec constance, sans être apprécié positivement. La relation favorable proposée dans cet article concerne donc la concordance avec des engagements RH dont le contenu est lui-même jugé responsable. À l'inverse, des pratiques appréciées peuvent contribuer à une perception favorable de l'employeur même en l'absence d'engagements connus, ce qui justifie de distinguer l'association envisagée dans P1 du chemin indirect décrit par P2 et P3.

Ce mécanisme repose sur une adaptation du concept d'intégrité comportementale de Simons (2002), initialement formulé au niveau des managers, à l'appréciation des engagements de l'employeur. Cette extension reste à examiner empiriquement et admet des explications concurrentes. Une représentation préalablement favorable de l'employeur peut orienter le jugement porté sur ses pratiques ; la confiance ou l'identification organisationnelle peuvent également intervenir. Une enquête transversale fondée sur une source unique ne permettrait pas, à elle seule, de départager ces explications. Des mesures distinctes, recueillies à plusieurs moments, ou des dispositifs expérimentaux faisant varier les informations sur les engagements et les pratiques permettraient de mieux examiner le mécanisme proposé.

4.3. Interprétation des résultats attendus

L'attractivité externe et l'intention de rester correspondent à deux résultats distincts. Une organisation peut être attractive pour des candidats sans susciter une intention durable de rester chez ses collaborateurs. Inversement, l'intention de rester ne constitue pas une preuve de fidélisation effective : sa traduction en comportement devra faire l'objet d'un suivi adapté.

4.4. Implications pour la recherche et la pratique

Implications théoriques. L'intérêt du cadre proposé réside dans la distinction des concepts et l'articulation des perspectives interne et externe. La pertinence des quatre axes retenus et leurs éventuels recouvrements devront néanmoins être examinés, par exemple en les confrontant à d'autres classifications des pratiques RH responsables.

Implications méthodologiques. L'opérationnalisation pourra s'appuyer sur des instruments existants, sous réserve d'adaptations et d'une validation dans les populations étudiées. La mesure des pratiques RH socialement responsables proposée par Shen et Zhu (2011) constitue un point de départ pour sélectionner des indicateurs pertinents. Sa structure ne correspond toutefois pas directement aux quatre dimensions conceptuelles retenues ici. La construction de l'instrument devra distinguer, pour chaque domaine, la présence et l'accessibilité perçues des pratiques de l'appréciation de leur caractère responsable. Le regroupement des dimensions dans un construit global nécessitera une justification de la spécification du modèle de mesure. La perception de la marque employeur pourra être appréhendée à partir des attributs

instrumentaux et symboliques étudiés par Lievens et Highhouse (2003), en évitant de reprendre à l'identique les indicateurs des pratiques RH. Pour l'attractivité auprès des candidats, la composante d'attractivité générale de l'instrument de Highhouse et al. (2003) permettra de distinguer cette attitude du prestige et des intentions comportementales. L'échelle de Berthon et al. (2005) constitue une autre ressource pour examiner les dimensions de l'attractivité, mais son utilisation devra tenir compte des recouvrements possibles avec les attributs de l'employeur. L'intention de rester pourra être mesurée à partir de l'instrument mobilisé par Mayfield et Mayfield (2007), après examen des items et de leur adéquation à la poursuite de la relation avec l'employeur actuel.

La cohérence perçue nécessitera une mesure de la concordance entre engagements RH et pratiques, fondée sur le concept d'intégrité comportementale de Simons (2002). Le passage du manager à l'employeur exigera une adaptation et une validation spécifiques. La connaissance des engagements et l'information disponible sur les pratiques seront mesurées séparément. Une réponse « information insuffisante pour évaluer » permettra de distinguer l'absence de jugement d'une appréciation défavorable. Parmi les répondants pouvant évaluer la cohérence, le rôle modérateur proposé pourra être examiné par des interactions entre la mise en œuvre perçue et chacune des deux composantes informationnelles. Les instruments feront l'objet d'un prétest de compréhension, d'une adaptation linguistique si nécessaire et d'une évaluation de leur fiabilité et de leur validité discriminante. La comparabilité des construits communs aux candidats et aux collaborateurs devra être examinée avant toute comparaison entre groupes. Des enquêtes permettront d'étudier les associations proposées ; des expérimentations pourront faire varier les engagements annoncés et les informations sur les pratiques. Enfin, un suivi longitudinal sera nécessaire pour examiner la traduction de l'intention de rester en maintien effectif dans l'organisation.

Implications managériales. Le cadre invite à considérer conjointement le contenu des pratiques RH, les engagements communiqués et les expériences auxquelles les individus ont accès. Il fournit une grille de réflexion, sans permettre de hiérarchiser l'efficacité des pratiques ni de garantir leurs effets. Il suggère en particulier qu'un engagement RH annoncé sans mise en œuvre observable risque de ne pas contribuer à l'appréciation de l'employeur.

Contexte marocain. Plusieurs recherches permettent de situer le cadre proposé dans la littérature consacrée au Maroc. À partir de 19 entretiens dans le secteur des technologies de l'information, Chakra et al. (2021) explorent les liens entre la perception de la RSE et l'engagement organisationnel des salariés. Cette contribution souligne l'intérêt d'examiner l'interprétation des engagements responsables par les collaborateurs, sans mesurer directement la perception de la marque employeur. À un niveau organisationnel, Choulli (2024), dans une enquête auprès de 107 grandes entreprises marocaines, examine les relations entre les systèmes de gestion des ressources humaines, leur articulation avec la stratégie et la performance sociale et environnementale. Cette approche éclaire la cohérence des dispositifs RH, qui demeure distincte de la cohérence entre discours et pratiques telle qu'elle est perçue par les individus.

Concernant les candidats, Zniber et al. (2025) étudient la perception de la marque employeur et l'intention de candidature auprès de 62 chercheurs d'emploi au Maroc. Leur enquête exploratoire rapporte des relations significatives de l'image de marque, de la notoriété et de la congruence des valeurs avec l'intention de candidature. Elle apporte un éclairage local sur les perceptions des employeurs, mais son effectif limité et sa portée exploratoire invitent à la

prudence. L'intention de candidature doit également être distinguée de l'attractivité organisationnelle et du dépôt effectif d'une candidature. Ces travaux abordent ainsi des composantes complémentaires de notre problématique, sans tester conjointement les quatre dimensions de PRHSR, la cohérence perçue et les attitudes des deux publics. Une investigation au Maroc pourrait prolonger ces contributions en mesurant séparément les perceptions des collaborateurs et celles des candidats, puis en examinant les relations proposées selon le secteur, la taille de l'organisation et l'accès à l'information. Le contexte marocain constitue donc un terrain de confrontation du cadre à des résultats locaux, plutôt qu'un simple domaine de transposition de recherches conduites ailleurs.

5. Conclusion

Cet article propose une lecture conceptuelle des relations entre les pratiques RH socialement responsables et la perception de la marque employeur. La réflexion est organisée autour de quatre axes : équité, diversité et inclusion ; conditions de travail décentes ; éthique, transparence et responsabilité ; développement des compétences et soutien au bien-être. Ces axes constituent une grille d'analyse proposée, dont la couverture et les recouvrements restent à examiner. Le cadre conceptuel distingue la perception de l'employeur de deux résultats possibles : l'attractivité auprès des candidats et l'intention de rester des collaborateurs. Il envisage également la cohérence perçue entre discours et pratiques comme un mécanisme médiateur possible. Les relations formulées dans les cinq propositions constituent des pistes de recherche, sans validation empirique à ce stade.

L'apport recherché réside dans l'articulation de deux perspectives fondées sur des informations différentes : les signaux accessibles aux candidats et l'expérience professionnelle des collaborateurs. Sur le plan managérial, cette distinction invite à examiner la correspondance entre les engagements communiqués et les pratiques observables, ainsi que leur compréhension par chaque public. La portée de cette contribution reste limitée par le caractère narratif de la revue, qui ne garantit pas l'exhaustivité des travaux mobilisés et expose la synthèse à un biais de sélection. L'absence de test empirique ne permet ni d'établir des relations causales ni de déterminer l'importance relative des pratiques. La distinction entre cohérence perçue et perception de la marque employeur devra également être précisée lors de l'opérationnalisation. Les recherches futures pourront examiner ces propositions auprès des candidats et des collaborateurs, en tenant compte de leur connaissance des pratiques. Des études longitudinales permettraient d'examiner la relation entre l'intention de rester et le maintien effectif dans l'organisation. Une investigation auprès d'organisations marocaines offrirait enfin l'occasion d'apprécier la pertinence du cadre dans ce contexte.

Déclarations

Financement. Cette recherche n'a bénéficié d'aucun financement spécifique.

Conflits d'intérêts. Les auteurs déclarent ne présenter aucun conflit d'intérêts en lien avec cet article.

Utilisation d'outils d'intelligence artificielle générative. ChatGPT (OpenAI) a été utilisé pour accompagner la structuration du manuscrit, la rédaction et la reformulation de passages,

ainsi que l'identification de pistes bibliographiques et la préparation des révisions. Cet outil ne constitue pas une source scientifique et ne se substitue pas à la consultation des publications originales. La responsabilité du contenu final incombe aux auteurs.

Contributions des auteurs. Redouane Qarrouti : conceptualisation de l'étude, recherche et analyse bibliographiques, élaboration du cadre conceptuel et rédaction du manuscrit. Mohammed Belafhaili : supervision scientifique, orientations méthodologiques, relecture critique et validation de la version finale du manuscrit. Les deux auteurs ont approuvé la version finale de l'article.

Références

Alonderienė, R., & Urbelė, J. (2024). The impact of internal employer branding on employee engagement and retention. *Management of Organizations: Systematic Research, 91*(1), 1–22. https://doi.org/10.2478/mosr-2024-0001

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International, 9*(5), 501–517. https://doi.org/10.1108/13620430410550754

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10*, 25–53. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933

Bamberger, P., & Belogolovsky, E. (2017). The dark side of transparency: How and when pay administration practices affect employee helping. *Journal of Applied Psychology, 102*(4), 658–671. https://doi.org/10.1037/apl0000184

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

Bromley, P., & Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world. *Academy of Management Annals, 6*(1), 483–530. https://doi.org/10.1080/19416520.2012.684462

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), 2244–2266. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x

Chakra, R., Hathout, S., & Charef, F. (2021). The impact of corporate social responsibility on employee's engagement: Exploratory study of IT companies in Morocco. *Revue Internationale des Sciences de Gestion, 4*(2), 1215–1236. https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/631

Choulli, S. (2024). Human resource management systems – The social and environmental performance of some of Morocco's largest corporations. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review, 55*(5), 46–59. https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2024.05.04

Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive, 5*(3), 45–56. https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274465

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874–900. https://doi.org/10.1177/0149206305279602

Cullen, Z. (2024). Is pay transparency good? *Journal of Economic Perspectives, 38*(1), 153–180. https://doi.org/10.1257/jep.38.1.153

Duffy, R. D., Allan, B. A., England, J. W., Blustein, D. L., Autin, K. L., Douglass, R. P., Ferreira, J., & Santos, E. J. R. (2017). The development and initial validation of the Decent Work Scale. *Journal of Counseling Psychology, 64*(2), 206–221. https://doi.org/10.1037/cou0000191

Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 7*, 101–124. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 58*(3), 129–147. https://doi.org/10.1037/1065-9293.58.3.129

Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement, 63*(6), 986–1001. https://doi.org/10.1177/0013164403258403

Ibourk, A., & El Aynaoui, K. (2026). *Paradoxe de la modernisation : L'impératif d'un choc de compétences pour réussir les transitions numériques, verte et innovante. Preuves empiriques basées sur l'Enquête Entreprises 2023* (Policy Brief PB-19/26). Policy Center for the New South. https://www.policycenter.ma/publications/paradoxe-de-la-modernisation-limperatif-dun-choc-de-competences-pour-reussir-les

Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. *AMS Review, 10*(1–2), 18–26. https://doi.org/10.1007/s13162-020-00161-0

Jamali, D., & Mirshak, R. (2007). Corporate social responsibility (CSR): Theory and practice in a developing country context. *Journal of Business Ethics, 72*(3), 243–262. https://doi.org/10.1007/s10551-006-9168-4

Jones, D. A., Willness, C. R., & Madey, S. (2014). Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms. *Academy of Management Journal, 57*(2), 383–404. https://doi.org/10.5465/amj.2011.0848

Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal, 19*(3), 217–236. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00103.x

Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology, 56*(1), 75–102. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x

Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3*, 407–440. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501

Mayfield, J., & Mayfield, M. (2007). The effects of leader communication on a worker's intent to stay: An investigation using structural equation modeling. *Human Performance, 20*(2), 85–102. https://doi.org/10.1080/08959280701332018

Nichols, A. D., Axt, J., Gosnell, E., & Ariely, D. (2023). A field study of the impacts of workplace diversity on the recruitment of minority group members. *Nature Human Behaviour, 7*(12), 2212–2227. https://doi.org/10.1038/s41562-023-01731-5

Omidi, A., & Dal Zotto, C. (2022). Socially responsible human resource management: A systematic literature review and research agenda. *Sustainability, 14*(4), Article 2116. https://doi.org/10.3390/su14042116

Organisation internationale du travail. (1999). *Un travail décent : Rapport du Directeur général* (Conférence internationale du Travail, 87e session). Bureau international du Travail. https://webapps.ilo.org/public/french/standards/relm/ilc/ilc87/rep-i.htm

Pfeffer, J. (2018). *Dying for a paycheck: How modern management harms employee health and company performance—and what we can do about it*. HarperBusiness.

Pope, S., & Wæraas, A. (2016). CSR-washing is rare: A conceptual framework, literature review, and critique. *Journal of Business Ethics, 137*(1), 173–193. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2546-z

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698–714. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698

Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations, 56*(10), 1213–1232. https://doi.org/10.1177/00187267035610003

Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management, 20*(2), 235–251. https://doi.org/10.1080/09585190802670516

Shen, J., & Zhu, J. C. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management, 22*(15), 3020–3035. https://doi.org/10.1080/09585192.2011.599951

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management, 37*(4), 1262–1289. https://doi.org/10.1177/0149206310385943

Simons, T. (2002). Behavioral integrity: The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus. *Organization Science, 13*(1), 18–35. https://doi.org/10.1287/orsc.13.1.18.543

Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews, 20*(1), 155–179. https://doi.org/10.1111/ijmr.12121

Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management, 32*(6), 951–990. https://doi.org/10.1177/0149206306294258

Valentine, S., & Fleischman, G. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of Business Ethics, 77*(2), 159–172. https://doi.org/10.1007/s10551-006-9306-z

Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford University Press.

Xue, B., Feng, Y., Zhao, Y., Li, X., Yang, Y., Zhang, J., Zhang, Y., Hu, Z., & Luo, H. (2024). Decent work, work engagement, and turnover intention among registered nurses: A cross-sectional study. *BMC Nursing, 23*, Article 31. https://doi.org/10.1186/s12912-023-01662-6

Zniber, I., Chakor, A., & Ktiri, F. (2025). The influence of employer branding on the application intentions of job seekers in Morocco. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing, 17*(2), 272–296. https://doi.org/10.48376/IMIST.PRSM/remarem-v17i2.66931