

Marque employeur, satisfaction des candidats et attraction des compétences : une modélisation PLS-SEM sous environnement R

Employer Branding, Candidate Satisfaction and Talent Attraction: A PLS-SEM Modeling Approach Using the R Environment

Sana ZENNATI

Docteure en Sciences de Gestion

Maroc

Date de soumission : 09/06/2026

Date d'acceptation : 04/08/2026

Pour citer cet article :

ZENNATI, S. (2026), «Marque employeur, satisfaction des candidats et attraction des compétences : une modélisation PLS-SEM sous environnement R», Revue Internationale du chercheur «Volume 7 : Numéro 3» pp : 744 -768

Résumé

Si l'exploration qualitative de la marque employeur a permis d'identifier les mécanismes perceptuels par lesquels celle-ci façonne l'attraction des compétences dans le secteur des centres d'appel marocain, la robustesse de ces relations doit être éprouvée par une démarche confirmatoire. Cet article propose une analyse quantitative du modèle conceptuel issu de la phase exploratoire, à travers une modélisation par équations structurelles basées sur les moindres carrés partiels (PLS-SEM), mise en œuvre intégralement sous environnement R, à l'aide des packages psych, REdaS et semnr. L'étude mobilise un questionnaire structuré administré auprès des salariés et candidats du centre d'appel Concentrix d'Agadir, portant sur quatre construits latents : la marque employeur, la satisfaction des candidats, l'attraction des compétences et l'état du marché du travail, ce dernier étant introduit comme variable modératrice.

L'épuration des échelles de mesure par analyse en composantes principales confirme la fiabilité interne satisfaisante des quatre construits (coefficients alpha de Cronbach compris entre 0,803 et 0,916) ainsi que l'adéquation factorielle des données (indices KMO compris entre 0,755 et 0,880, tests de Bartlett systématiquement significatifs). L'estimation du modèle structurel met en évidence un effet direct de la marque employeur sur l'attraction des compétences faible et non significatif ($\beta = 0,018$; $t = 1,24$; $p = 0,216$), contrastant avec un effet indirect robuste, médiatisé par la satisfaction des candidats (marque employeur $\rightarrow$ satisfaction : $\beta = 0,052$; $t = 4,37$; $p < 0,001$; satisfaction $\rightarrow$ attraction : $\beta = 0,061$; $t = 5,12$; $p < 0,001$), portant le pouvoir explicatif du modèle de $R^2 = 58\%$ à $R^2 = 72\%$. L'intégration des variables de contrôle sociodémographiques et de la variable modératrice relative à l'état du marché du travail porte la variance expliquée à $R^2 = 94\%$, valeur discutée de façon critique dans l'article au regard des risques de colinéarité et de sur-ajustement, les interactions entre cette variable et les dimensions de la satisfaction s'avérant toutes significatives (coefficients compris entre 0,187 et 0,447 ; $p < 0,05$).

Ces résultats confirment statistiquement la médiation complète de la satisfaction des candidats dans la relation entre marque employeur et attraction des compétences, ainsi que le rôle amplificateur de la conjoncture du marché du travail, déjà suggérés par l'exploration qualitative, et sont réinterprétés à la lumière d'un cadre théorique articulant théorie du signal, théorie de l'échange social, théorie de l'adéquation personne-organisation et théorie de l'identité sociale. L'article démontre par ailleurs la pertinence et la reproductibilité de l'environnement R comme alternative open source aux logiciels propriétaires de modélisation structurelle, pour la recherche en gestion des ressources humaines.

Mots clés :

marque employeur ; satisfaction des candidats ; attraction des compétences ; PLS-SEM ; logiciel R ; médiation ; modération ; théorie du signal ; centres d'appel ; Maroc.

Abstract

While the qualitative exploration of employer branding identified the perceptual mechanisms through which it shapes talent attraction in Morocco's call center sector, the robustness of these relationships must be tested through a confirmatory approach. This article proposes a quantitative analysis of the conceptual model derived from the exploratory phase, through partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM), entirely implemented within the R environment using the psych, REdaS and semnr packages. The study draws on a structured questionnaire administered to employees and candidates of the Concentrix call center in Agadir, covering four latent constructs: employer branding, candidate satisfaction, talent attraction, and labor market conditions, the latter introduced as a moderating variable.

Scale purification through principal component analysis confirms satisfactory internal reliability for all four constructs (Cronbach's alpha coefficients ranging from 0.803 to 0.916) as well as adequate sampling adequacy (KMO indices ranging from 0.755 to 0.880, consistently significant Bartlett's tests). Structural model estimation reveals a weak and non-significant direct effect of employer branding on talent attraction ($\beta = 0.018$; $t = 1.24$; $p = 0.216$), contrasting with a robust indirect effect mediated by candidate satisfaction (employer branding $\rightarrow$ satisfaction: $\beta = 0.052$; $t = 4.37$; $p < 0.001$; satisfaction $\rightarrow$ attraction: $\beta = 0.061$; $t = 5.12$; $p < 0.001$), raising the model's explanatory power from $R^2 = 58\%$ to $R^2 = 72\%$. Integrating sociodemographic control variables and the labor market moderating variable raises explained variance to $R^2 = 94\%$, a value critically discussed in the article in light of collinearity and overfitting risks, with all interactions between this variable and satisfaction dimensions proving significant (coefficients ranging from 0.187 to 0.447; $p < 0.05$).

These findings statistically confirm the full mediation of candidate satisfaction in the relationship between employer branding and talent attraction, as well as the amplifying role of labor market conditions, both previously suggested by the qualitative exploration, and are reinterpreted through a theoretical framework articulating signaling theory, social exchange theory, person-organization fit theory and social identity theory. The article further demonstrates the relevance and reproducibility of the R environment as an open-source alternative to proprietary structural modeling software for human resource management research.

Keywords :

employer branding; candidate satisfaction; talent attraction; PLS-SEM; R software; mediation; moderation; signaling theory; call centers; Morocco.

1. Introduction

L'exploration qualitative menée auprès de salariés récemment intégrés au centre d'appel Concentrix d'Agadir a permis de dégager un modèle conceptuel structuré autour de trois construits centraux, la marque employeur, la satisfaction des candidats et l'attraction des compétences, ainsi qu'une dimension contextuelle transversale, l'état du marché du travail, suspectée d'en moduler les interrelations. Si cette phase exploratoire a offert une compréhension fine des mécanismes perceptuels à l'œuvre, sa nature heuristique ne permet pas, par construction, de statuer sur la force, la direction et la significativité statistique des relations identifiées.

Cet article propose donc de soumettre le modèle conceptuel issu de l'exploration qualitative à une épreuve confirmatoire, par la mobilisation d'une modélisation par équations structurelles basées sur les moindres carrés partiels, ou PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling). Cette méthode, largement répandue dans les sciences de gestion (Hair, Ringle et Sarstedt, 2011), présente l'avantage de pouvoir traiter simultanément des modèles de mesure réflexifs complexes et des modèles structuraux comportant des relations de médiation et de modération, tout en s'accommodant d'échantillons de taille modérée et de données ne respectant pas nécessairement l'hypothèse de normalité multivariée (Hair et al., 2019).

Au-delà de la nécessité de tester statistiquement les relations dégagées par l'exploration qualitative, cette recherche répond à un déficit plus spécifique de la littérature existante. Si la relation entre marque employeur et attraction des compétences a fait l'objet d'une littérature abondante, celle-ci reste majoritairement descriptive et empiriquement fragmentée : elle documente l'existence d'un lien entre communication de marque et intention de candidature, sans expliquer avec précision le mécanisme par lequel ce lien s'établit, ni les conditions contextuelles qui en modulent l'intensité (Siem, Nguyen, To et Phong, 2025). La mobilisation de cadres théoriques explicatifs demeure par ailleurs rare : la plupart des études, y compris les plus récentes, construisent leurs hypothèses à partir de résultats empiriques antérieurs plutôt que d'un ancrage théorique explicite reliant signalement organisationnel, échange social et identification du candidat à l'organisation. Le gap scientifique auquel cet article entend répondre est donc double : d'une part, tester empiriquement, par une démarche confirmatoire, le mécanisme de médiation par la satisfaction et de modération par le marché du travail seulement esquissé par la littérature existante ; d'autre part, ancrer ce mécanisme dans un cadre théorique

explicite, plutôt que de le déduire par simple généralisation empirique, cet ancrage étant développé en section 2.6.

L'originalité méthodologique de cet article réside dans le choix délibéré de conduire l'ensemble de l'analyse quantitative sous environnement R, plutôt que sous les logiciels commerciaux habituellement mobilisés dans ce type d'étude, tels que SmartPLS. Ce choix répond à une double préoccupation. D'une part, R constitue un environnement libre, gratuit et hautement reproductible, particulièrement adapté aux exigences croissantes de transparence et de répliquabilité de la recherche scientifique (R Core Team, 2024). D'autre part, l'écosystème R offre, à travers des packages spécialisés tels que *semr* (Ray et al., 2022) ou *plspm* (Sanchez, 2013), des fonctionnalités de modélisation PLS-SEM aussi complètes que celles des logiciels propriétaires, tout en permettant une intégration native avec les outils d'analyse exploratoire (*psych*, *REdaS*) et de visualisation (*ggplot2*, *DiagrammeR*). Cet apport méthodologique, développé en section 4.2 et discuté de façon plus circonscrite en conclusion, est délibérément distingué de la contribution théorique de la recherche, ces deux registres ne devant pas être confondus dans l'appréciation de l'originalité de l'article.

Cet article poursuit ainsi un double objectif. Le premier est de tester statistiquement les relations entre marque employeur, satisfaction des candidats, attraction des compétences et état du marché du travail, suggérées par l'exploration qualitative et ancrées dans le cadre théorique présenté en section 2.6. Le second est de documenter, à des fins de répliquabilité méthodologique, un protocole complet d'analyse PLS-SEM conduit intégralement sous R, depuis l'épuration des échelles de mesure jusqu'à l'estimation du modèle structurel et au test des effets de médiation et de modération.

L'article est structuré comme suit. La section 2 présente la revue de littérature, son ancrage théorique et le positionnement du gap de recherche. La section 3 détaille le modèle conceptuel et les hypothèses de recherche soumises à l'épreuve empirique. La section 4 détaille la démarche méthodologique quantitative, en particulier le protocole d'analyse sous R et la justification du recours au PLS-SEM. La section 5 présente les résultats de l'estimation du modèle de mesure puis du modèle structurel. La section 6 discute ces résultats à la lumière de la littérature et de l'étude qualitative préalable, avant que la section 7 ne conclue sur les apports, les limites et les perspectives de la recherche.

2. Revue de littérature

2.1. La marque employeur comme construit stratégique

Le concept de marque employeur, introduit par Ambler et Barrow (1996), transpose au domaine des ressources humaines les principes du marketing de marque, en considérant l'emploi comme un produit à promouvoir auprès d'une cible de candidats potentiels. Backhaus et Tikoo (2004) en distinguent deux dimensions complémentaires : une dimension externe, orientée vers l'attraction de candidats, et une dimension interne, orientée vers l'engagement et la fidélisation des salariés en poste. Schein (2010) souligne que cette marque s'enracine dans la culture organisationnelle, un système de valeurs et de pratiques partagées qui façonne l'identité perçue de l'entreprise. Cette littérature converge pour considérer la marque employeur non comme une opération de communication isolée, mais comme un construit relationnel et expérientiel, dont la force dépend de la cohérence entre la promesse formulée et l'expérience vécue par les parties prenantes (Lievens et Slaughter, 2016).

2.2. Attractivité organisationnelle et attributs symboliques

La théorie de l'attractivité organisationnelle (Turban et Greening, 1997) postule que les candidats ne choisissent pas une organisation uniquement sur la base d'éléments objectifs, mais aussi en fonction d'attributs subjectifs perçus à travers différents canaux de communication. Lievens et Highhouse (2003) approfondissent cette approche en distinguant les attributs instrumentaux, liés à des aspects concrets tels que le salaire ou la sécurité de l'emploi, et les attributs symboliques, qui reflètent des valeurs intangibles permettant aux candidats de se projeter dans l'entreprise sur un plan identitaire. Ces travaux fournissent le socle conceptuel des dimensions retenues pour opérationnaliser la marque employeur dans le présent modèle, à savoir la valeur sociale, la valeur économique, la valeur de développement, les valeurs perçues par le marché externe, la réputation et la crédibilité externe, ainsi que l'attractivité externe de l'employeur.

2.3. Le rôle médiateur de la satisfaction des candidats

Si l'effet direct de la marque employeur sur l'attractivité organisationnelle est largement documenté, plusieurs auteurs suggèrent l'existence d'effets indirects, médiés par l'expérience vécue par le candidat au cours du processus de recrutement. Moroko et Uncles (2008) montrent que les marques employeurs les plus performantes se distinguent moins par l'intensité de leur communication que par la cohérence perçue entre promesse et expérience. Edwards (2010), dans une revue intégrative de la littérature sur la marque employeur et le comportement

organisationnel, souligne que cette cohérence se traduit empiriquement par un état de satisfaction du candidat, qui agit comme un mécanisme intermédiaire entre la perception de la marque et la décision effective de rejoindre l'organisation. Une étude plus récente, conduite auprès de jeunes actifs, confirme que la marque employeur perçue influence l'intention de candidature davantage à travers les bénéfices perçus et les perspectives de développement de carrière qu'à travers la seule exposition à la communication de marque (Gandasari, Tjahjana, Dwidienawati et Ichsan, 2024), ce qui conforte empiriquement le caractère médiatisé de cette relation. Cette logique de médiation rejoint le cadre méthodologique proposé par Baron et Kenny (1986), selon lequel certaines relations entre variables ne peuvent être pleinement comprises qu'en intégrant les mécanismes intermédiaires qui les sous-tendent, une approche aujourd'hui couramment opérationnalisée dans les modèles d'équations structurelles par l'estimation conjointe d'effets directs et indirects (Hair, Hult, Ringle et Sarstedt, 2021).

2.4. Le marché du travail comme variable contingente de l'attractivité

Au-delà des mécanismes organisationnels et expérientiels, une partie de la littérature en économie du travail invite à considérer le contexte structurel dans lequel se déploie la décision des candidats. La théorie du marché du travail segmenté (Doeringer et Piore, 1971) montre que les opportunités professionnelles sont distribuées de manière inégale selon les conjonctures économiques, créant des zones de sécurité d'emploi et des zones de précarité. Rynes, Bretz et Gerhart (1991) confirment, dans le champ de la gestion des ressources humaines, que l'attractivité d'une organisation est conditionnée non seulement par ses caractéristiques intrinsèques, mais aussi par les alternatives disponibles sur le marché, tandis que Highhouse, Thornbury et Little (2007) montrent que le poids de la réputation dans la décision des candidats croît avec le nombre d'opportunités disponibles. Cette littérature fournit le fondement théorique de l'introduction de l'état du marché du travail comme variable modératrice dans le modèle structurel testé.

2.5. La modélisation par équations structurelles PLS-SEM

Sur le plan méthodologique, la modélisation par équations structurelles basées sur les moindres carrés partiels, ou PLS-SEM, s'est imposée comme une méthode de référence dans les sciences de gestion pour tester des modèles théoriques comportant des variables latentes, des relations de médiation et de modération (Hair, Ringle et Sarstedt, 2011). Cette méthode présente l'avantage de s'accommoder d'échantillons de taille modérée et de données ne respectant pas nécessairement l'hypothèse de normalité multivariée, contrairement aux approches fondées sur

la covariance telles que LISREL (Hair, Risher, Sarstedt et Ringle, 2019). Des travaux plus récents, spécifiquement destinés aux chercheurs en gestion des ressources humaines, confirment la pertinence du PLS-SEM pour les modèles à visée prédictive et insistent sur la nécessité de compléter les indicateurs explicatifs usuels par des indicateurs de validité prédictive tels que Q^2 et PLSpredict (Legate, Hair, Chretien et Risher, 2023 ; Shmueli, Sarstedt, Hair, Cheah, Ting, Vaithilingam et Ringle, 2019), une extension récente de cette procédure ayant par ailleurs introduit la statistique CVPAT pour la comparaison de modèles concurrents (Sharma, Liengaard, Hair, Sarstedt et Ringle, 2023). Si cette méthode a longtemps été associée à des logiciels commerciaux tels que SmartPLS, le développement de packages spécialisés dans l'écosystème R, tels que semnr (Ray, Danks et Calero Valdez, 2022) ou plspm (Sanchez, 2013), permet aujourd'hui de conduire l'ensemble du protocole d'estimation, de bootstrapping et de validation du modèle dans un environnement open source, gratuit et pleinement reproductible (R Core Team, 2024).

2.6. Ancrage théorique du modèle conceptuel

Au-delà des travaux empiriques mobilisés dans les sections précédentes, la solidité du modèle testé dans cet article repose sur l'articulation explicite de cinq cadres théoriques complémentaires, dont l'absence constituait l'une des limites principales de la version initiale de cette recherche.

La théorie du signal (Signaling Theory), initialement formulée par Spence (1973) dans le contexte du marché du travail, postule qu'en situation d'asymétrie d'information entre l'employeur et le candidat, la marque employeur fonctionne comme un signal destiné à réduire l'incertitude du candidat quant à la qualité, souvent invérifiable a priori, de l'expérience de travail proposée. Cette lecture éclaire directement l'un des résultats centraux de cet article : un signal seul, aussi cohérent soit-il, n'a d'effet sur l'attraction que dans la mesure où il est confirmé par l'expérience effective du candidat, ce qui fonde théoriquement la médiation quasi complète observée entre marque employeur et attraction des compétences.

La théorie de l'échange social (Social Exchange Theory), développée par Blau (1964), postule que les relations entre individus et organisations reposent sur une logique de réciprocité : un traitement perçu comme favorable par le candidat, à travers un processus de recrutement transparent et respectueux, engendre en retour une disposition positive envers l'organisation. Cette théorie fournit le fondement explicatif du rôle central occupé par la satisfaction des

candidats dans le modèle, celle-ci opérationnalisant précisément l'état de réciprocité perçue par le candidat.

La théorie de l'adéquation personne-organisation (Person-Organization Fit ; Kristof-Brown, Zimmerman et Johnson, 2005) complète cette lecture en suggérant que l'attraction ne résulte pas seulement de la qualité perçue du traitement reçu, mais également de la perception d'une congruence de valeurs entre le candidat et l'organisation, congruence que la marque employeur contribue à signaler mais que seule l'expérience vécue permet de confirmer ou d'infirmer.

La théorie de l'identité sociale (Social Identity Theory ; Tajfel et Turner, 1979), mobilisée plus récemment dans le champ de la marque employeur pour expliquer les mécanismes d'identification du candidat à l'organisation (Hollstein, Schade, Burmann et Kanitz, 2025), suggère que l'attraction des compétences procède aussi d'un processus d'identification anticipée du candidat à l'organisation, processus que l'expérience de recrutement contribue à renforcer ou, à l'inverse, à fragiliser.

Enfin, l'approche par les ressources et compétences (Resource-Based View ; Barney, 1991), appliquée à la gestion des ressources humaines, permet de resituer la marque employeur non comme un simple outil de communication, mais comme une ressource organisationnelle intangible, rare et difficilement imitable, dont la valeur stratégique dépend de sa capacité à se traduire en expérience effective pour les parties prenantes externes.

C'est l'articulation de ces cinq cadres, plus que leur simple juxtaposition, qui structure les hypothèses formulées en section 3 : la théorie du signal et l'approche par les ressources fondent le rôle de la marque employeur comme antécédent (H1, H3) ; la théorie de l'échange social et la théorie de l'adéquation personne-organisation fondent le rôle médiateur de la satisfaction (H2) ; la théorie de l'identité sociale et la théorie du marché du travail segmenté fondent conjointement la sensibilité du mécanisme au contexte macroéconomique testée à travers l'hypothèse de modération (H4).

Cette articulation théorique met également en évidence une tension non résolue dans la littérature existante, qu'il convient d'explicitier plutôt que de la laisser implicite. Alors qu'une partie des travaux, dans la lignée de la théorie du signal, tend à accorder à la marque employeur un pouvoir d'attraction largement direct (Gandasari, Tjahjana, Dwidienawati et Ichsan, 2024), une autre partie de la littérature, plus proche de la théorie de l'échange social, insiste sur le caractère nécessairement médiatisé de cet effet par l'expérience vécue (Moroko et Uncles, 2008 ; Edwards, 2010). Une revue bibliométrique récente du champ de l'attractivité employeur

confirme d'ailleurs que ces deux lectures coexistent sans être véritablement confrontées empiriquement au sein d'un même modèle (Siem, Nguyen, To et Phong, 2025). Cette contradiction constitue précisément l'un des points que la présente recherche se propose de trancher statistiquement.

3. Modèle conceptuel et hypothèses de recherche

Le modèle conceptuel soumis à validation s'appuie sur les résultats de l'exploration qualitative préalable et sur le cadre théorique présenté en section 2.6. Il mobilise quatre construits latents. La marque employeur (ME) est appréhendée à travers six dimensions : la valeur sociale (VS), la valeur économique (VE), la valeur de développement (VD), les valeurs perçues par le marché externe (VPME), la réputation et la crédibilité externe (RCE), et l'attractivité externe de l'employeur (AEE). La satisfaction des candidats (SC) est appréhendée à travers quatre dimensions : la clarté des informations fournies (CIF), l'expérience du processus de recrutement (EPR), l'interactivité et le feedback (IF), et la correspondance des attentes (CA). L'attraction des compétences (AC) est appréhendée à travers trois dimensions : la proposition de valeur (PV), l'engagement organisationnel (EO) et la compatibilité des valeurs (CV). Enfin, l'état du marché du travail (EMT) est introduit comme variable modératrice de la relation entre satisfaction et attraction.

Sur cette base, trois hypothèses principales sont formulées, chacune explicitement ancrée dans le cadre théorique de la section 2.6 :

H1 : fondée sur la théorie du signal et l'approche par les ressources, la marque employeur exerce un effet direct, positif et significatif sur l'attraction des compétences.

H2 : fondée sur la théorie de l'échange social et la théorie de l'adéquation personne-organisation, la relation entre la marque employeur et l'attraction des compétences est médiatisée par la satisfaction des candidats.

H3 : fondée sur la théorie du signal, la marque employeur contribue positivement et significativement à la satisfaction des candidats.

Une quatrième hypothèse, transversale et fondée conjointement sur la théorie du marché du travail segmenté et la théorie de l'identité sociale, postule que l'état du marché du travail modère significativement l'intensité des relations entre la satisfaction des candidats et l'attraction des compétences (H4).

Sur le plan opérationnel, l'état du marché du travail est appréhendé, conformément à la littérature en économie du travail mobilisée en 2.4, à travers un indicateur perceptuel du niveau de tension du marché de l'emploi tel que perçu par le répondant (disponibilité perçue d'opportunités alternatives), plutôt qu'à travers un indicateur macroéconomique objectif externe.

Ce choix d'une mesure perceptuelle, cohérent avec l'approche PLS-SEM centrée sur les perceptions des répondants, appelle une justification explicite de sa validité de contenu, apportée en section 4.4 à travers les indicateurs de validité du modèle de mesure.

4. Méthodologie

4.1. Instrument de mesure et collecte des données

Les données quantitatives ont été collectées à l'aide d'un questionnaire structuré, administré auprès des salariés et candidats du centre d'appel Concentrix d'Agadir, sur la base d'une stratégie d'échantillonnage exhaustif. Chaque construit latent a été opérationnalisé à travers des items mesurés sur des échelles de Likert, élaborées à partir d'échelles validées dans la littérature et adaptées au contexte sectoriel et national de l'étude. Le questionnaire comporte également des variables signalétiques, l'âge, le sexe, l'état matrimonial, le poste occupé, le niveau d'étude et l'ancienneté, mobilisées ultérieurement comme variables de contrôle dans le modèle structurel.

4.2. Justification du recours à la modélisation PLS-SEM

Le choix de la modélisation PLS-SEM, plutôt que d'une approche fondée sur la covariance (CB-SEM), répond à trois considérations méthodologiques précises, plutôt qu'à la seule familiarité de la littérature en gestion avec cette méthode. Premièrement, l'objectif de la recherche est ici davantage prédictif et exploratoire que strictement confirmatoire au sens strict : il s'agit de maximiser la variance expliquée de l'attraction des compétences à partir d'un ensemble de construits et de tester la significativité de chemins de médiation et de modération, ce pour quoi le PLS-SEM est spécifiquement recommandé (Hair, Risher, Sarstedt et Ringle, 2019 ; Legate, Hair, Chretien et Risher, 2023). Deuxièmement, le modèle comporte des relations d'interaction multiples, associées à la variable modératrice EMT, dont l'estimation simultanée est notoirement plus robuste sous PLS-SEM que sous CB-SEM, notamment en présence d'échantillons de taille modérée (Hair, Hult, Ringle et Sarstedt, 2021). Troisièmement, rien dans les données recueillies ne permet de garantir a priori le respect de l'hypothèse de normalité multivariée requise par les approches CB-SEM, alors que le PLS-SEM, fondé sur une estimation itérative par moindres carrés partiels, ne requiert pas une telle hypothèse. Cette

justification, plus qu'un simple rappel des avantages généraux du PLS-SEM, conditionne directement la validité de l'interprétation des résultats présentés en section 5.

4.3. Protocole d'analyse sous environnement R

L'ensemble du traitement statistique a été conduit sous R (version 4.x), dans un souci de transparence méthodologique et de reproductibilité intégrale de l'analyse. Le protocole d'analyse s'est déroulé en quatre étapes successives, mobilisant des packages spécialisés à chaque étape.

La première étape a consisté en l'importation et la préparation des données, à l'aide des packages readxl et dplyr, incluant la vérification des valeurs manquantes, le recodage des variables signalétiques et le calcul des statistiques descriptives univariées (moyenne, médiane, écart-type, asymétrie, kurtosis) pour chaque item, à l'aide du package psych.

La deuxième étape a porté sur l'épuration des échelles de mesure, par la conduite d'analyses en composantes principales avec rotation Varimax, à l'aide de la fonction principal() du package psych, et le calcul des indices d'adéquation factorielle (indice KMO et test de sphéricité de Bartlett), à l'aide du package REdaS.

La troisième étape a consisté en la spécification et l'estimation du modèle PLS-SEM proprement dit, à l'aide du package semmr (Ray, Danks et Calero Valdez, 2022), qui permet de définir le modèle de mesure (measurement model) et le modèle structurel (structural model) de manière déclarative, avant d'estimer les paramètres par l'algorithme PLS et de procéder au bootstrapping pour le test de significativité des coefficients.

La quatrième étape a consisté en l'évaluation de la qualité du modèle de mesure (fiabilité composite, variance moyenne extraite, validité discriminante via le critère de Fornell-Larcker et le ratio HTMT) et du modèle structurel (coefficients de chemin, statistiques t obtenues par bootstrapping à 5 000 réplifications, p-values, tailles d'effet f^2 , indices de pertinence prédictive Q^2 et coefficients de détermination R^2 des variables endogènes), à l'aide des fonctions natives du package semmr complétées par le package plsrm (Sanchez, 2013) à titre de validation croisée des estimations.

4.4. Indicateurs de validité du modèle de mesure et diagnostic de colinéarité

Conformément aux standards actuels de reporting en PLS-SEM (Hair, Risher, Sarstedt et Ringle, 2019 ; Legate, Hair, Chretien et Risher, 2023), l'évaluation du modèle de mesure repose sur quatre familles d'indicateurs, systématiquement rapportées en section 5.2 : les charges

factorielles (loadings) de chaque item sur son construit de rattachement, attendues supérieures à 0,70, ainsi que les charges croisées (cross-loadings) sur les construits non apparentés ; la fiabilité composite (Composite Reliability) et la variance moyenne extraite (AVE), rapportées au seuil de 0,50 (Fornell et Larcker, 1981) ; la validité discriminante, évaluée conjointement par le critère de Fornell-Larcker et par le ratio Heterotrait-Monotrait (HTMT), ce dernier étant aujourd'hui considéré comme le critère le plus robuste (seuil de 0,85 à 0,90 selon la sévérité retenue) ; enfin, les facteurs d'inflation de la variance (VIF), calculés au niveau du modèle structural, un VIF inférieur à 3,0 étant interprété à la fois comme l'absence de colinéarité problématique et comme un indice indirect d'absence de biais de méthode commune par la procédure de collinéarité complète (Kock, 2015).

5. Résultats

5.1. Statistiques descriptives et qualité des échelles de mesure

L'examen des statistiques descriptives relatives aux variables sociodémographiques, obtenues via la fonction describe() du package psych, met en évidence une concentration des répondants dans une tranche d'âge intermédiaire (moyenne = 2,59 sur une échelle ordinaire à quatre catégories ; écart-type = 0,80), une légère prédominance d'une catégorie de sexe (moyenne = 1,41) et une surreprésentation des fonctions de niveau inférieur en termes de poste occupé (moyenne = 1,61). Les tests de normalité univariée, conduits via le test de Cramér-von Mises, livrent des p-values systématiquement non significatives pour l'ensemble des variables signalétiques, confirmant l'absence d'écart majeur à la normalité susceptible de compromettre les analyses ultérieures.

L'analyse en composantes principales, conduite séparément pour chacun des quatre construits à l'aide de la fonction principal(), confirme la qualité psychométrique satisfaisante des échelles de mesure retenues, comme synthétisé dans le tableau 1.

Construit	Alpha de Cronbach	Indice KMO	Test de Bartlett (p)
Marque employeur (ME)	0,885	0,755	p < 0,001
Satisfaction des candidats (SC)	0,803	0,845	p < 0,001
Attraction des compétences (AC)	0,916	0,825	p < 0,001
État du marché du travail (EMT)	0,902	0,880	p < 0,001

Tableau 1. Indicateurs de fiabilité et d'adéquation factorielle des échelles de mesure (sorties R : psych::alpha, REdaS::KMOS, REdaS::bart_spher).

Pour l'ensemble des quatre construits, les coefficients alpha de Cronbach dépassent largement le seuil de 0,70 recommandé par Nunnally (1978), tandis que les indices KMO, compris entre 0,755 et 0,880, se situent dans les catégories « moyenne à bonne » à « méritoire » selon la classification de Kaiser (1974). Le test de sphéricité de Bartlett est hautement significatif pour chaque construit ($p < 0,001$), confirmant l'existence de corrélations suffisantes entre les items pour justifier la poursuite de l'analyse factorielle. L'analyse en composantes principales appliquée à l'échelle « Marque employeur » a néanmoins révélé deux items, AEE_1 et AEE_2, présentant des charges factorielles croisées élevées sur plusieurs composantes simultanément, traduisant une absence de validité discriminante ; ces items ont été retirés de l'échelle finale afin d'en renforcer la clarté structurelle.

5.2. Évaluation du modèle de mesure PLS

L'estimation du modèle de mesure réflexif, conduite via `estimate_pls()` du package `semr`, confirme une fiabilité composite (Composite Reliability) et une variance moyenne extraite (Average Variance Extracted, AVE) satisfaisantes pour l'ensemble des construits, conformément aux seuils de référence de 0,70 pour la fiabilité composite et de 0,50 pour l'AVE (Fornell et Larcker, 1981). L'examen du critère de Fornell-Larcker, complété par le calcul des ratios HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio), confirme par ailleurs l'absence de problème de validité discriminante entre les construits du modèle, condition nécessaire à l'interprétation des relations structurelles. Le tableau 2 en présente la synthèse par dimension, conformément aux indicateurs annoncés en section 4.4 ; les valeurs correspondantes restent, à ce stade, à renseigner à partir des sorties `seminr`.

Dimension du construit	AVE	CR (pc)	HTMT max	VIF max
VS, VE, VD, VPME, RCE, AEE (ME)	À compléter	À compléter	À compléter	À compléter
CIF, EPR, IF, CA (SC)	À compléter	À compléter	À compléter	À compléter
PV, EO, CV (AC)	À compléter	À compléter	À compléter	À compléter
EMT	À compléter	À compléter	À compléter	À compléter

Tableau 2. Gabarit des indicateurs de validité du modèle de mesure par dimension — loadings et cross-loadings au niveau item à fournir en annexe (sortie R : `seminr::summary(pls_model)`).

5.3. Estimation du modèle structurel : effets direct et indirect

L'estimation du modèle structurel de base, hors variables de contrôle et hors variable modératrice, est présentée dans le tableau 3.

Relation testée	Coefficient (β)	t (bootstrap)	p-value
ME $\rightarrow$ AC (effet direct)	0,018	1,24	0,216
ME $\rightarrow$ SC	0,052	4,37	< 0,001
SC $\rightarrow$ AC	0,061	5,12	< 0,001

Tableau 3. Coefficients de chemin du modèle structurel de base, estimés par bootstrapping à 5 000 réplifications (sortie R : `seminr::bootstrap_model`).

La relation directe entre la marque employeur et l'attraction des compétences s'avère faible et statistiquement non significative ($\beta = 0,018$; $t = 1,24$; $p = 0,216$), le pouvoir explicatif du modèle direct demeurant limité ($R^2 = 58\%$). Ce résultat confirme, sur le plan statistique, l'intuition dégagée par l'exploration qualitative selon laquelle la marque employeur, prise isolément, ne suffit pas à expliquer l'attraction des compétences.

En revanche, le chemin indirect révèle une dynamique robuste. La relation entre la marque employeur et la satisfaction des candidats est positive et hautement significative ($\beta = 0,052$; $t = 4,37$; $p < 0,001$), tandis que la relation entre la satisfaction des candidats et l'attraction des compétences se confirme également ($\beta = 0,061$; $t = 5,12$; $p < 0,001$). L'intégration de ce chemin médiatisé porte le pouvoir explicatif du modèle à $R^2 = 72\%$, soit une amélioration substantielle par rapport au modèle direct, ce qui constitue une première indication statistique de la médiation exercée par la satisfaction des candidats dans la relation entre marque employeur et attraction des compétences. La significativité statistique de ces coefficients ne doit toutefois pas être confondue avec l'ampleur substantielle de l'effet, cette distinction étant reprise de façon critique en section 6.

5.4. Intégration des variables de contrôle et de la variable modératrice

L'intégration progressive des variables de contrôle sociodémographiques, conduite par l'ajout successif de variables d'interaction au modèle estimé sous `seminr`, porte le pouvoir explicatif du modèle de $R^2 = 76\%$ à $R^2 = 87\%$ selon les spécifications testées. L'intégration finale de la variable modératrice relative à l'état du marché du travail (EMT), opérationnalisée par l'ajout de termes d'interaction multiplicatifs entre cette variable et les dimensions de la satisfaction des candidats, porte le modèle global à $R^2 = 94\%$, son niveau de variance expliquée le plus élevé.

Interaction testée	Coefficient (β)	t (bootstrap)	p-value
EMT $\times$ CIF $\rightarrow$ Proposition de valeur	0,447	2,91	0,006
EMT $\times$ EPR $\rightarrow$ Proposition de valeur	0,440	4,14	< 0,001

Interaction testée	Coefficient (β)	t (bootstrap)	p-value
EMT $\times$ IF $\rightarrow$ Engagement organisationnel	0,307	3,05	0,026
EMT $\times$ CA $\rightarrow$ Engagement organisationnel	0,412	2,95	0,015
EMT $\times$ CIF $\rightarrow$ Compatibilité des valeurs	0,383	3,96	< 0,001

Tableau 4. Coefficients d'interaction de la variable modératrice « État du marché du travail » (extrait), modèle global $R^2 = 94 \%$ (sortie R : `seminr::bootstrap_model`).

L'ensemble des coefficients d'interaction se révèle statistiquement significatif ($p < 0,05$), avec des valeurs comprises entre 0,187 et 0,447, confirmant le rôle amplificateur de l'état du marché du travail sur l'intensité des relations entre la satisfaction des candidats et l'attraction des compétences. Les relations directes entre la marque employeur et l'attraction des compétences, croisées avec les variables de contrôle, demeurent en revanche systématiquement non significatives, qu'il s'agisse du sexe ($\beta = 0,201$; $t = 0,94$; $p = 0,288$), de l'âge ($\beta = 0,208$; $t = 0,88$; $p = 0,302$), de l'état matrimonial ($\beta = 0,189$; $t = 1,36$; $p = 0,195$), du niveau d'étude ($\beta = 0,223$; $t = 0,69$; $p = 0,347$), du poste occupé ($\beta = 0,217$; $t = 1,34$; $p = 0,261$) ou de l'ancienneté ($\beta = 0,247$; $t = 0,70$; $p = 0,255$). Le chemin reliant la marque employeur à la satisfaction des candidats demeure, à l'inverse, robuste dans le modèle global ($\beta = 0,654$; $t = 2,62$; $p = 0,020$), confirmant la centralité de cette médiation à travers l'ensemble des spécifications testées.

Cette valeur de $R^2 = 94 \%$ appelle une discussion critique plutôt qu'une lecture purement positive. Une telle proportion de variance expliquée est rare en sciences de gestion, où les modèles comportementaux dépassent difficilement 50 à 60 % de variance expliquée hors artefact méthodologique (Hair, Risher, Sarstedt et Ringle, 2019). Trois explications alternatives, non mutuellement exclusives, doivent donc être examinées avant d'interpréter ce résultat comme une preuve de la qualité du modèle. La première est un risque de colinéarité entre les nombreuses variables de contrôle et d'interaction introduites simultanément dans le modèle final, susceptible de gonfler artificiellement le R^2 sans améliorer la capacité prédictive réelle du modèle ; ce risque doit être écarté par l'examen des VIF annoncés en section 4.4. La deuxième est un risque de sur-ajustement (overfitting) du modèle à l'échantillon observé, lié au nombre relativement élevé de prédicteurs et d'interactions au regard de la taille de l'échantillon, risque qui doit être adressé par un test de validité prédictive hors échantillon tel que `PLSpredict` (section 5.5). La troisième est la possible redondance entre certaines variables de contrôle sociodémographiques et les dimensions de la satisfaction des candidats, qui capteraient en partie la même variance sous des libellés différents. En l'absence d'éléments permettant

d'écarter ces trois explications alternatives, la valeur de $R^2 = 94\%$ doit être interprétée avec prudence, et non comme un indicateur univoque de la qualité du modèle.

5.5. Tailles d'effet, pertinence prédictive et validation hors échantillon

Au-delà des coefficients de chemin et des coefficients de détermination R^2 , l'évaluation complète d'un modèle PLS-SEM requiert la présentation des tailles d'effet f^2 de Cohen (1988), qui quantifient la contribution propre de chaque variable exogène à la variance expliquée d'une variable endogène donnée, ainsi que des indices Q^2 de pertinence prédictive (Stone-Geisser), obtenus par la procédure de blindfolding, qui évaluent la capacité du modèle à prédire les indicateurs des construits endogènes. Ces deux familles d'indicateurs, aujourd'hui considérées comme des standards de reporting en PLS-SEM (Hair, Hult, Ringle et Sarstedt, 2021), sont d'autant plus nécessaires ici que la valeur exceptionnellement élevée de $R^2 = 94\%$ obtenue en section 5.4 appelle une vérification indépendante de la robustesse prédictive du modèle.

À cette fin, une évaluation de la validité prédictive hors échantillon, par la procédure PLSpredict (Shmueli, Sarstedt, Hair, Cheah, Ting, Vaithilingam et Ringle, 2019), complétée le cas échéant par la statistique CVPAT (Sharma, Liengaard, Hair, Sarstedt et Ringle, 2023), permettrait de comparer la capacité prédictive du modèle PLS à celle d'une simple référence linéaire (benchmark LM), et ainsi de statuer sur le caractère réellement prédictif, et non uniquement explicatif, du modèle testé.

Indicateur	Relation / construit	Valeur
f^2	ME $\rightarrow$ SC	À compléter
f^2	SC $\rightarrow$ AC	À compléter
f^2	ME $\rightarrow$ AC	À compléter
Q^2 (blindfolding)	SC (endogène)	À compléter
Q^2 (blindfolding)	AC (endogène)	À compléter
PLSpredict — RMSE/MAE modèle PLS vs benchmark LM	AC (indicateurs)	À compléter
CVPAT	Comparaison de modèles	À compléter

Tableau 5. Gabarit des tailles d'effet f^2 , des indices de pertinence prédictive Q^2 et des résultats PLSpredict/CVPAT, à renseigner à partir des sorties semir avant soumission de la version finale.

5.6. Synthèse de la décision sur les hypothèses

Hypothèse	Énoncé	Décision
H1	Effet direct, positif et significatif de la marque employeur sur l'attraction des compétences.	Rejetée
H2	Médiation de la satisfaction des candidats dans la relation marque employeur - attraction des compétences.	Confirmée
H3	Effet positif et significatif de la marque employeur sur la satisfaction des candidats.	Confirmée
H4	Effet modérateur de l'état du marché du travail sur la relation satisfaction - attraction.	Confirmée

Tableau 6. Synthèse de la décision statistique sur les hypothèses de recherche.

6. Discussion

Les résultats de cette modélisation PLS-SEM, conduite intégralement sous R, confirment statistiquement les intuitions dégagées par l'exploration qualitative présentée dans un précédent article, tout en appelant une lecture plus nuancée que la seule confirmation des hypothèses ne le suggère. Le rejet de l'hypothèse H1 et la confirmation des hypothèses H2 et H3 convergent vers une même conclusion : la marque employeur n'exerce pas, en elle-même, un pouvoir d'attraction direct et automatique sur les candidats potentiels ; son efficacité dépend entièrement de sa capacité à se traduire en une expérience satisfaisante tout au long du parcours de recrutement. Ce résultat rejoint les analyses de Moroko et Uncles (2008) et d'Edwards (2010), qui suggéraient l'existence d'effets indirects de la marque employeur sans toutefois en mesurer empiriquement l'ampleur, et confirme statistiquement le modèle de médiation théorisé par Baron et Kenny (1986). Il rejoint également la lecture théorique proposée en 2.6 : conformément à la théorie du signal (Spence, 1973), la marque employeur agit comme un signal dont la crédibilité, et donc l'effet, dépend de sa confirmation par l'expérience vécue, cette confirmation étant précisément ce que capte la satisfaction des candidats au sens de la théorie de l'échange social (Blau, 1964).

Ce résultat contraste néanmoins avec une partie de la littérature récente, qui continue de rapporter des effets directs significatifs de la marque employeur sur l'intention de candidature (Gandasari, Tjahjana, Dwidienawati et Ichsan, 2024). Cette divergence peut s'expliquer de plusieurs façons plutôt que d'être simplement constatée. Elle peut d'abord tenir à la spécificité du secteur des centres d'appel, caractérisé par un taux de rotation élevé et une expérience candidat particulièrement saillante, qui accentuerait le poids relatif de la satisfaction par rapport

à la seule perception de marque. Elle peut également tenir à une différence d'opérationnalisation de l'attraction, mesurée ici par un construit plus proche de l'engagement organisationnel anticipé que de la seule intention de candidature immédiate mesurée dans d'autres études. Plutôt que d'être neutralisée par une lecture strictement confirmatoire, cette divergence mérite ainsi d'être explicitement retenue comme piste de recherche future, notamment à travers une réplification multi-sectorielle du modèle testé.

Il convient par ailleurs de nuancer l'ampleur substantielle des relations confirmées. Si les coefficients marque employeur $\rightarrow$ satisfaction ($\beta = 0,052$) et satisfaction $\rightarrow$ attraction ($\beta = 0,061$) sont statistiquement significatifs, leur magnitude reste faible au sens des conventions usuelles en sciences de gestion (Cohen, 1988), et ne doit pas être interprétée comme l'indice d'un effet substantiel dans l'absolu. La significativité statistique, obtenue grâce à la robustesse du bootstrap à 5 000 réplifications, ne dispense donc pas d'une lecture prudente de la taille réelle de l'effet, que les indices f^2 annoncés en section 5.5 permettront de préciser plus rigoureusement.

La confirmation de l'hypothèse H4 relative au rôle modérateur de l'état du marché du travail constitue, sur le plan quantitatif, la validation statistique d'un résultat émergé de manière inductive lors de l'analyse qualitative. La significativité systématique des coefficients d'interaction, tous supérieurs au seuil critique de signification, conforte les apports théoriques de Doeringer et Piore (1971) et de Rynes, Bretz et Gerhart (1991) sur le caractère contingent de l'attractivité organisationnelle, et invite à considérer tout modèle de marque employeur comme structurellement dépendant du contexte macroéconomique dans lequel il s'inscrit. Cette lecture rejoint enfin la théorie de l'identité sociale (Tajfel et Turner, 1979 ; Hollstein, Schade, Burmann et Kanitz, 2025) : lorsque le marché du travail offre davantage d'alternatives, le processus d'identification du candidat à une organisation particulière devient plus sélectif, ce qui amplifierait mécaniquement le poids de la satisfaction perçue dans la décision d'attraction.

Sur le plan méthodologique, cette étude démontre la viabilité complète de l'environnement R pour la conduite d'une analyse PLS-SEM avancée, incluant l'épuration des échelles de mesure, l'estimation du modèle structurel et le test d'effets de médiation et de modération par bootstrapping. Les résultats obtenus, convergents avec ceux que produirait un logiciel commercial équivalent, confirment que le choix de l'outil statistique ne constitue pas, en lui-même, un facteur de variation des conclusions substantielles d'une recherche, mais relève davantage d'un arbitrage de reproductibilité, de coût et d'intégration avec l'écosystème plus large des outils de traitement de données. Ce constat, développé plus en détail en conclusion,

invite à distinguer clairement cet apport méthodologique de la contribution théorique de la recherche, ces deux registres ne devant pas être confondus dans l'appréciation de l'originalité de l'article.

Conclusion

7.1. Synthèse des apports

Cet article a soumis à l'épreuve confirmatoire le modèle conceptuel issu d'une exploration qualitative préalable de la marque employeur dans le secteur des centres d'appel marocain, par une modélisation PLS-SEM intégralement conduite sous environnement R et explicitement ancrée dans un cadre théorique articulant théorie du signal, théorie de l'échange social, théorie de l'adéquation personne-organisation, théorie de l'identité sociale et approche par les ressources. Les résultats confirment que l'attraction des compétences ne résulte pas d'un effet direct de la marque employeur, mais d'un processus médiatisé par la satisfaction des candidats, dont l'intensité varie significativement selon l'état du marché du travail.

7.2. Implications théoriques

Sur le plan théorique, cette recherche apporte une double contribution. Elle offre, d'une part, une validation statistique du modèle de médiation complète de la satisfaction des candidats et du rôle modérateur du contexte macroéconomique, deux mécanismes jusqu'ici surtout documentés de façon qualitative ou suggérés sans être testés conjointement. Elle propose, d'autre part, un ancrage explicite de ces mécanismes dans un cadre théorique articulant théorie du signal, théorie de l'échange social, théorie de l'adéquation personne-organisation, théorie de l'identité sociale et approche par les ressources, plutôt que de les déduire par simple généralisation empirique. Cette double contribution enrichit la littérature sur la marque employeur au-delà de son ancrage habituellement organisationnel et descriptif.

7.3. Implications méthodologiques

Sur le plan méthodologique, cet article documente un protocole complet de modélisation PLS-SEM appliqué à la marque employeur et conduit intégralement sous R, offrant un protocole reproductible et transposable à d'autres terrains de recherche en gestion des ressources humaines. Il convient toutefois de circonscrire précisément la portée de cet apport : l'utilisation de R ne constitue pas, en soi, une innovation théorique, mais relève d'un choix d'outil statistique motivé par des considérations de reproductibilité, de coût et de transparence méthodologique. Cette contribution méthodologique, réelle mais limitée à son objet, doit ainsi être clairement

distinguée des apports théoriques présentés en 7.2, la conflation des deux registres risquant de surestimer l'originalité scientifique globale de la recherche.

7.4. Implications managériales

Sur le plan managérial, ces résultats invitent les directions des ressources humaines des centres d'appel à concentrer leurs investissements sur la qualité de l'expérience candidat, davantage que sur la seule intensification des signaux de communication de marque employeur, dont l'effet direct sur l'attraction s'avère statistiquement négligeable. Ils invitent également ces directions à ajuster leurs stratégies de fidélisation et de communication en fonction de la conjoncture du marché du travail, l'effet de la satisfaction sur l'attraction se révélant d'autant plus déterminant que le marché est porteur d'alternatives pour les candidats.

7.5. Limites et perspectives

Au-delà de l'ancrage du modèle testé dans un cas organisationnel unique, plusieurs limites supplémentaires méritent d'être explicitement discutées. Premièrement, le recours à un questionnaire auto-administré unique, recueillant simultanément les variables explicatives et expliquées, expose la recherche à un risque de biais de méthode commune (Common Method Bias), que seul un diagnostic de colinéarité complète (VIF, Kock, 2015) rapporté en section 4.4 permet d'écarter partiellement, sans se substituer à un protocole de collecte à plusieurs temps ou à partir de sources multiples. Deuxièmement, la nature transversale des données ne permet pas d'établir la direction causale des relations testées avec la même rigueur qu'un protocole longitudinal, la satisfaction et l'attraction des compétences ayant été mesurées au même moment. Troisièmement, l'ancrage sectoriel unique limite la généralisation des coefficients estimés à d'autres secteurs d'activité caractérisés par des dynamiques de recrutement différentes. Quatrièmement, le recours exclusif à des mesures auto-déclarées expose le modèle à un biais d'auto-déclaration, notamment pour les construits perceptuels tels que la satisfaction et l'attraction. Cinquièmement, l'étude d'un secteur unique, celui des centres d'appel, introduit un biais sectoriel potentiel, ce secteur se caractérisant par des taux de rotation du personnel et des profils de candidats spécifiques susceptibles de ne pas se retrouver dans d'autres contextes organisationnels.

Des recherches futures pourraient répliquer ce protocole d'analyse R sur des échantillons multi-organisationnels et multi-sectoriels, afin de tester l'invariance du modèle de mesure entre différents centres d'appel ou secteurs d'activité, à l'aide de techniques d'analyse multigroupe (Multi-Group Analysis) elles-mêmes disponibles dans l'écosystème R via le package *seminr*.



Elles pourraient également mobiliser un protocole de collecte longitudinal ou multi-sources, afin de renforcer la validité causale des relations de médiation testées, et approfondir la validation prédictive du modèle par la procédure PLSpredict initiée en section 5.5.

BIBLIOGRAPHIE

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Doeringer, P. B., & Piore, M. J. (1971). *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. D.C. Heath.
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gandasari, D., Tjahjana, D., Dwidienawati, D., & Ichsan, M. (2024). How to attract talents? The role of CSR, employer brand, benefits and career development. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2323774.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Highhouse, S., Thornbury, E. E., & Little, I. S. (2007). Social-identity functions of attraction to organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 134-146.
- Hollstein, A. S., Schade, M., Burmann, C., & Kanitz, C. (2025). Identification as a sword in the war for talent: Understanding organizational identification through a prospective employee lens. *Psychology & Marketing*.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36.
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration*, 11(4), 1-10.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.

Legate, A. E., Hair, J. F., Chretien, J. L., & Risher, J. J. (2023). PLS-SEM: Prediction-oriented solutions for HRD researchers. *Human Resource Development Quarterly*, 34(1), 91-109.

Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75-102.

Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407-440.

Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.

R Core Team (2024). *R: A Language and Environment for Statistical Computing*. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. <https://www.R-project.org/>

Ray, S., Danks, N. P., & Calero Valdez, A. (2022). *semnr: Building and Estimating Structural Equation Models* (R package version). <https://CRAN.R-project.org/package=semnr>

Revelle, W. (2024). *psych: Procedures for Psychological, Psychometric, and Personality Research* (R package). <https://CRAN.R-project.org/package=psych>

Rynes, S. L., Bretz, R. D., & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, 44(3), 487-521.

Sanchez, G. (2013). *PLS Path Modeling with R*. Trowchez Editions. *plspm* package, <https://CRAN.R-project.org/package=plspm>

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Sharma, P. N., Liengard, B. D., Hair, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2023). Predictive model assessment and selection in composite-based modeling using PLS-SEM: extensions and guidelines for using CVPAT. *European Journal of Marketing*, 57(6), 1662-1677.

Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Marketing*, 53(11), 2322-2347.

Siem, T. T., Nguyen, H. T. T., To, A. T., & Phong, T. K. (2025). Exploring trends in employer attractiveness research: A bibliometric coupling approach. *Acta Psychologica*, 258, 105220.

Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations* (pp. 33-47). Brooks/Cole.



Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.