

Quand la congruence de valeurs nourrit la satisfaction salariale genrée : un moteur pour bâtir un capital marque employeur solide auprès des femmes cadres du secteur privé marocain

When shared values drive gender-based job satisfaction: a driving force for building strong employer brand equity among female executives in Morocco's private sector.

Auteur 1 : CHELYAT Niâma.

Auteur 2 : MESSAOUDI Ridouane.

CHELYAT Niâma, PhD, Enseignante-Chercheuse,
Unievrsité Mundiapolis, Casablanca, Maroc

MESSAOUDI Ridouane, PhD, Enseignant-Chercheur,
ENCG, Université Sultan Moulay Slimane, Beni-Mellal, Maroc

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

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

Pour citer cet article : CHELYAT .N & MESSAOUDI .R (2026) « Quand la congruence de valeurs nourrit la satisfaction salariale genrée : un moteur pour bâtir un capital marque employeur solide auprès des femmes cadres du secteur privé marocain », African Scientific Journal « Volume 03, Num 35 » pp: 2125 – 2152.



DOI : 10.5281/zenodo.20049673

Copyright © 2026 – ASJ



Résumé :

Cette recherche analyse le rôle de la congruence de valeurs dans la formation de la satisfaction salariale genrée et son influence sur la perception du capital marque employeur chez les femmes cadres du secteur privé marocain. Elle examine, en se basant sur la théorie de l'identité sociale, comment l'alignement perçu entre les valeurs individuelles et organisationnelles peut influencer l'évaluation de la rémunération et, plus largement, l'attractivité de l'employeur. L'analyse repose sur une enquête quantitative menée auprès de 327 femmes cadres et exploitée à l'aide de la méthode des équations structurelles PLS-SEM via SmartPLS. Les résultats mettent en évidence un effet positif significatif de la congruence de valeurs sur les différentes dimensions de la satisfaction salariale genrée, lesquelles contribuent à renforcer plusieurs composantes de la marque employeur. Ces résultats soulignent l'importance stratégique de l'alignement des valeurs organisationnelles pour améliorer la satisfaction et l'engagement des talents féminins.

Mots clés : Congruence de valeurs, Satisfaction salariale genrée, Marque employeur, Théorie de l'identité sociale, Femmes cadres.

Abstract

This study examines the role of value congruence in shaping gendered pay satisfaction and its influence on employer brand equity among female executives in Moroccan private-sector organizations. Drawing on Social Identity Theory (Tajfel & Turner, 1979), the research explores how the perceived alignment between employees' personal values and organizational values shapes their perceptions of compensation and, ultimately, their evaluation of employer attractiveness. A quantitative approach was adopted through a survey administered to 327 female executives working in various Moroccan companies. The data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS. The findings reveal that value congruence significantly influences the different dimensions of gendered pay satisfaction, which in turn contributes to strengthening key components of employer brand equity. These results highlight the strategic importance of aligning organizational values with employees' expectations to enhance satisfaction and engagement among female talent.

Keywords: Value congruence, Gendered pay satisfaction, Employer branding, Social identity theory, Female executives.

1. Introduction

Dans un contexte économique et social en constante mutation, l'égalité professionnelle entre les genres demeure un défi persistant, malgré les avancées législatives et les engagements organisationnels en faveur de l'équité. Au Maroc, les écarts salariaux entre femmes et hommes continuent d'exister, compromettant non seulement la justice sociale, mais également l'attractivité et la compétitivité des entreprises. Selon Blau et Kahn (2017), ces disparités salariales, qui s'observent aussi bien dans les pays développés que dans les pays en voie de développement, affectent l'ensemble des étapes de la carrière des femmes, depuis leur entrée sur le marché du travail jusqu'à leur progression professionnelle. Ces inégalités, souvent renforcées par des stéréotypes de genre et des normes organisationnelles rigides, influencent directement la perception de la rémunération par les femmes, limitant ainsi leur satisfaction salariale (Charles & Grusky, 2004).

Dans ce contexte, la satisfaction salariale, en tant que variable clé de la vie professionnelle, devient un enjeu stratégique pour les entreprises. Cependant, la littérature met en évidence une spécificité liée au genre : bien que les femmes perçoivent des salaires inférieurs à ceux des hommes pour des postes et compétences comparables, elles expriment parfois des niveaux de satisfaction similaires, voire supérieurs (Mueller & Kim, 2008 ; Davison, 2014). Ce paradoxe s'explique par des facteurs tels que des attentes réduites, des comparaisons sociales biaisées ou une acceptation tacite des normes sociales en matière de rémunération (Major & Forcey, 1985). Cependant, cette satisfaction apparente masque souvent des frustrations profondes et des insatisfactions latentes qui peuvent affecter leur engagement à long terme envers l'organisation.

La notion de congruence de valeurs apparaît comme un levier essentiel pour comprendre ces dynamiques complexes. Définie comme la compatibilité perçue entre les valeurs individuelles des employés et celles de leur organisation, la congruence de valeurs influence de manière significative la perception de l'expérience professionnelle, y compris la satisfaction salariale (Charbonnier-Voirin et al., 2016). Dans un environnement où les écarts salariaux persistent, la perception d'une forte congruence de valeurs peut atténuer les frustrations liées aux inégalités salariales et renforcer la satisfaction des employés, en particulier pour les femmes cadres. Ce mécanisme est d'autant plus pertinent dans un contexte marocain, où les valeurs socioculturelles et organisationnelles façonnent profondément les attentes et les perceptions des femmes cadres.

Le capital marque employeur, concept central dans cette étude, désigne la valeur perçue de l'organisation en tant qu'employeur par ses collaborateurs et le marché du travail. Il joue un rôle fondamental dans l'attraction, la rétention et l'engagement des talents, en particulier dans des environnements compétitifs. Une marque employeur forte est associée à une image positive, à des pratiques inclusives et à des politiques de rémunération équitables. Dans ce cadre, cette recherche vise à explorer comment la congruence de valeurs, en nourrissant la satisfaction salariale genrée, contribue à renforcer le capital marque employeur, notamment auprès des femmes cadres du secteur privé marocain.

Le secteur privé marocain, bien qu'il ait enregistré des progrès en matière d'intégration des femmes dans des postes de responsabilité, reste confronté à des défis majeurs liés à l'égalité salariale et à la reconnaissance des compétences féminines. Pour ces entreprises, renforcer leur capital marque employeur ne peut se faire sans une prise en compte des réalités spécifiques des femmes cadres, notamment en ce qui concerne leur perception de la rémunération et leur alignement avec les valeurs organisationnelles.

De ce fait, notre recherche, se propose, en s'appuyant sur une méthodologie quantitative, à travers un questionnaire administré auprès d'un échantillon représentatif de femmes cadres opérant dans le secteur privé marocain, d'examiner les relations entre trois variables clés : la congruence de valeurs, la satisfaction salariale genrée et le capital marque employeur. Plus précisément, elle explore les mécanismes par lesquels une forte congruence de valeurs peut nourrir la satisfaction salariale des femmes et, par conséquent, renforcer la perception positive de l'organisation en tant qu'employeur attractif. Ainsi, cette recherche vise à proposer des éléments de réponse à la question suivante : **Dans quelle mesure la congruence de valeurs influence-t-elle la satisfaction salariale genrée des femmes cadres et, indirectement, le capital marque employeur des entreprises marocaines ?**

À travers cette recherche, notre principale ambition est de combler des lacunes théoriques et aussi managériales. D'un point de vue théorique, elle propose d'intégrer une perspective genrée dans l'étude de la satisfaction salariale et du capital marque employeur, enrichissant ainsi les travaux existants. D'un point de vue managérial, elle offre des pistes concrètes pour des politiques de ressources humaines plus inclusives, visant à améliorer la satisfaction salariale des femmes cadres tout en renforçant la compétitivité des entreprises marocaines.

Afin de structurer la présentation de cette recherche et de faciliter la compréhension du cheminement analytique adopté, l'article s'organise en plusieurs sections complémentaires.

Dans un premier temps, nous exposons les fondements conceptuels et le positionnement théorique en mobilisant les principaux cadres d'analyse relatifs à la congruence de valeurs, à la satisfaction salariale genrée et au capital marque employeur. Ensuite, nous présentons le modèle conceptuel ainsi que les hypothèses de recherche formulées. La troisième section est consacrée à la méthodologie, détaillant les choix épistémologiques, les instruments de mesure et les caractéristiques de l'échantillon étudié. Par la suite, les résultats empiriques issus de l'analyse par équations structurelles sont exposés et discutés à la lumière des apports théoriques mobilisés.

2. Fondements conceptuels et positionnement théorique

Les concepts « congruence de valeurs », « satisfaction salariale genrée » et « capital marque employeur », bien qu'autonomes dans leur conceptualisation, convergent dans leur rôle explicatif des perceptions et des expériences professionnelles des femmes cadres. En effet, ces concepts sont largement abordés dans la littérature académique, mais leur interaction spécifique dans le contexte marocain reste encore peu explorée (Charbonnier-Voirin et al., 2016 ; Blau & Kahn, 2017). Cette section s'attache donc à poser les bases théoriques et conceptuelles en définissant ces concepts, tout en mobilisant des cadres théoriques pertinents pour mieux comprendre les liens qui les unissent.

2.1. Congruence de valeurs : quelle trajectoire conceptuelle

La congruence de valeurs a fait l'objet d'une évolution significative dans la littérature académique, reflétant une compréhension de plus en plus nuancée de son rôle au sein des organisations. À ses débuts, ce concept a été défini comme le degré d'alignement entre les valeurs personnelles des employés et celles véhiculées par l'organisation. Chatman (1989) et O'Reilly et al. (1991) ont proposé que la culture organisationnelle pouvait être analysée comme un système de valeurs influençant les attitudes et comportements des membres de l'organisation. Cette approche initiale considérait la congruence de valeurs comme un facteur clé pour prédire des résultats tels que la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel.

Par la suite, une distinction importante a émergé entre deux formes de congruence : objective et subjective. La congruence objective se mesure comme la distance entre les valeurs exprimées par l'organisation et celles de l'individu, tandis que la congruence subjective repose sur la perception globale de l'adéquation par l'individu. Cable et Judge (1996) ont montré que cette dernière, plus proche de l'expérience perçue, constituait un prédicteur significatif d'attitudes

positives telles que l'engagement organisationnel et la satisfaction. Edwards (1994) a également contribué à raffiner cette distinction en insistant sur l'importance de la congruence subjective dans la prédiction des attitudes au travail.

Des recherches ultérieures ont exploré le rôle médiateur de la congruence de valeurs entre les valeurs organisationnelles et les attitudes des employés. Stinglhamber et al. (2004) ont démontré que la congruence de valeurs pouvait influencer directement l'engagement envers l'organisation et le groupe de travail. Ces travaux ont révélé que la congruence de valeurs subjective jouait un rôle clé dans le renforcement des attitudes positives au sein de l'entreprise, bien qu'elle n'intervienne pas systématiquement comme médiateur des effets des valeurs organisationnelles sur ces attitudes.

L'évolution du concept a également mis en lumière l'influence des sous-cultures organisationnelles sur la congruence de valeurs. Les études de Meglino et al. (1989) et Adkins et al. (1996) ont montré que les valeurs spécifiques à des sous-groupes, tels que les équipes de travail, pouvaient avoir un impact significatif sur les attitudes envers ces entités. Cette perspective multidimensionnelle a élargi la portée de la congruence de valeurs, soulignant son rôle au-delà du seul niveau organisationnel.

Enfin, des travaux récents, comme ceux de Charbonnier-Voirin et al. (2016), ont étendu l'application de la congruence de valeurs au domaine de la marque employeur. Ces auteurs ont démontré que la congruence entre les valeurs personnelles des employés et celles véhiculées par l'organisation influence positivement la perception de la marque employeur. Cela met en évidence la pertinence stratégique de la congruence de valeurs dans les politiques de gestion des talents et de marketing RH, notamment pour renforcer l'attractivité et la fidélité des collaborateurs. Dans le cadre de cette recherche, nous nous inscrivons dans cette dernière vision élargie de la congruence de valeurs, en considérant son rôle stratégique dans le renforcement du capital marque employeur.

2.2. Le paradoxe de la satisfaction salariale genrée : entre perceptions subjectives et réalités discriminatoires

La satisfaction salariale est traditionnellement définie comme la perception qu'un individu a de l'adéquation entre sa rémunération et ses attentes, en tenant compte de divers critères tels que le montant du salaire, les avantages sociaux, les augmentations et les conditions de travail associées (Heneman & Schwab, 1985). Dans une perspective genrée, cette définition s'élargit

pour inclure des éléments subjectifs influencés par des normes sociales, des attentes spécifiques et des contraintes liées au rôle social des femmes. Chelyat et Sahraoui (2022) décrivent la satisfaction salariale genrée comme une évaluation multidimensionnelle qui ne se limite pas à la comparaison entre pairs, mais qui incorpore également des références intragroupe et des critères compensatoires tels que la reconnaissance et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Ce concept de satisfaction salariale genrée attire une attention croissante en raison de son paradoxe apparent : malgré des écarts de rémunération persistants entre les femmes et les hommes, ces dernières affichent souvent un niveau de satisfaction égal voire supérieur à celui de leurs homologues masculins (Buchanan, 2005 ; Davison, 2014). Ce paradoxe souligne la nécessité d'une approche dépassant les cadres traditionnels centrés sur des indicateurs objectifs, tels que le montant de la rémunération, pour inclure des dimensions subjectives façonnées par des normes de genre intériorisées (Chelyat & Sahraoui, 2022).

Dans cette optique, Crosby (1982) a mis en lumière que les perceptions de satisfaction salariale chez les femmes sont souvent influencées par des attentes relatives. Celles-ci reposent sur des comparaisons intragroupe, généralement avec d'autres femmes occupant des positions similaires. Ces comparaisons, associées à une socialisation genrée, conduisent les femmes à intégrer des critères compensatoires tels que la reconnaissance, la stabilité ou l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle dans leur évaluation de leur rémunération (Major et McFarlin, 1984 ; Smith, 2018). Ces éléments subjectifs, bien que potentiellement atténuants, masquent souvent des insatisfactions liées aux disparités salariales persistantes.

Cependant, les outils traditionnels de mesure, comme le Pay Satisfaction Questionnaire (PSQ) développé par Heneman et Schwab (1985), ont été conçus dans une perspective unisexe et se concentrent principalement sur des dimensions extrinsèques telles que le montant du salaire ou les avantages divers. Cette approche, bien qu'utile, ne parvient pas à capturer les spécificités genrées et les réalités subjectives auxquelles les femmes sont confrontées. En réponse, Chelyat et Sahraoui (2022) ont proposé une échelle alternative, fondée sur le paradigme de Churchill (1979), intégrant des composantes spécifiques à la satisfaction salariale des femmes cadres. Cette échelle permet de révéler des aspects non monétaires tels que les opportunités de développement professionnel et les perceptions de reconnaissance.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi d'opérationnaliser le concept de satisfaction salariale genrée en mobilisant l'échelle développée par Chelyat (2024). Ce choix repose sur sa

capacité à intégrer les dynamiques complexes et multidimensionnelles propres à la satisfaction salariale des femmes dans des contextes culturels et organisationnels spécifiques. Cette approche contribue non seulement à enrichir la compréhension théorique de la satisfaction salariale genrée, mais offre également un cadre méthodologique robuste pour analyser les perceptions des femmes cadres dans le contexte marocain.

2.3. Le capital marque employeur : un actif stratégique pour les organisations

Le capital marque employeur est devenu un concept central dans la gestion des ressources humaines, au croisement de la psychologie organisationnelle et du marketing RH. Ambler et Barrow (1996) définissent la marque employeur comme l'ensemble des bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques qu'une organisation offre à ses employés. Ces dimensions, bien que distinctes, s'entrelacent pour créer une expérience employé globale qui impacte directement l'attractivité et la fidélisation des talents.

La dimension fonctionnelle met l'accent sur les ressources concrètes et les outils que l'entreprise fournit pour permettre à ses collaborateurs de remplir efficacement leurs missions. Cela inclut les opportunités de développement professionnel, l'accès à des formations continues, ou encore l'environnement de travail technologique (Ewing et al., 2002). Ces éléments sont particulièrement fondamentaux dans des contextes où l'innovation et la compétitivité exigent des compétences évolutives.

La dimension économique, quant à elle, se concentre sur les avantages matériels, notamment la rémunération, les primes, les avantages sociaux et les conditions contractuelles. Cette dimension est souvent considérée comme un des critères premiers dans les décisions de carrière des employés (Lievens et Highhouse, 2003). Toutefois, des études récentes montrent que cette dimension, bien qu'importante, ne suffit pas à elle seule à garantir l'engagement et la fidélisation, soulignant ainsi le rôle complémentaire des dimensions fonctionnelle et psychologique (Benraïss-Noailles & Viot, 2017).

Enfin, la dimension psychologique englobe les perceptions et les sentiments d'appartenance, de reconnaissance et d'épanouissement que les employés associent à leur expérience au sein de l'organisation. Cette dimension, comme le souligne Charbonnier-Voirin et al. (2016), est particulièrement déterminante pour construire un lien émotionnel entre l'employé et son employeur, ce qui contribue à renforcer l'engagement organisationnel et le sentiment de satisfaction.

L'interaction entre ces trois dimensions reflète l'importance du capital marque employeur comme un actif immatériel essentiel. Ewing et al. (2002) le définissent comme « les éléments d'actif et de passif liés à la marque employeur, à son nom et sa symbolique, qui ajoutent (ou soustraient) de la valeur à l'expérience offerte par l'organisation à ses employés ». Cette définition souligne que le capital marque employeur ne se limite pas à des initiatives isolées, mais doit être pensé comme un système intégré, aligné sur les valeurs organisationnelles et les attentes des collaborateurs.

2.4.La théorie de l'identité sociale : quel apport pour cette recherche ?

Comprendre l'impact de la congruence de valeurs sur la satisfaction salariale générée et son influence indirecte sur le capital marque employeur nécessite de mobiliser un cadre théorique capable d'expliquer les dynamiques sociales sous-jacentes. La théorie de l'identité sociale, développée par Tajfel et Turner (1979), constitue une base solide pour analyser ces interactions. Cette théorie postule que les individus définissent une partie de leur identité à travers leur appartenance à des groupes sociaux, qu'il s'agisse de leur entreprise, de leur genre ou d'autres catégories sociales pertinentes. Dans ce contexte, les femmes cadres, confrontées à des environnements professionnels souvent marqués par des inégalités structurelles, peuvent percevoir leur identité organisationnelle à travers le prisme de la congruence entre leurs valeurs personnelles et celles véhiculées par leur employeur.

Au cœur de cette théorie se trouvent les concepts de catégorisation sociale, identification sociale, et comparaison sociale, qui permettent d'expliquer comment les perceptions individuelles influencent les attitudes et les comportements. La catégorisation sociale, en structurant les interactions entre groupes, aide les individus à se situer dans leur environnement. Pour les femmes cadres, cette catégorisation peut renforcer leur identification à un groupe professionnel spécifique lorsqu'elles perçoivent une adéquation entre leurs valeurs et celles de leur organisation (Hogg & Terry, 2000). À travers l'identification sociale, les employées intègrent les normes et valeurs organisationnelles, ce qui peut atténuer leur perception d'inégalités salariales et contribuer à une satisfaction relative malgré des écarts persistants.

La pertinence de cette théorie s'étend également au cadre organisationnel. Ashforth et Mael (1989) ont démontré que l'identité sociale des employés est étroitement liée à leur engagement et à leur satisfaction. Dans le cas des femmes cadres, une congruence forte entre leurs valeurs personnelles et celles de l'organisation peut renforcer leur identification sociale, augmentant ainsi leur satisfaction salariale perçue. Cette dynamique est particulièrement pertinente dans un

contexte où les attentes en matière de reconnaissance et d'égalité jouent un rôle central dans la perception de la rémunération et dans l'attractivité organisationnelle.

Dans le cadre de notre recherche, la théorie de l'identité sociale permet d'éclairer les mécanismes par lesquels la congruence de valeurs agit sur la satisfaction salariale genrée et, indirectement, sur le capital marque employeur. En effet, lorsque les femmes cadres perçoivent une forte adéquation entre leurs valeurs et celles de leur organisation, leur identification sociale est renforcée, ce qui peut compenser, dans une certaine mesure, les frustrations liées aux écarts salariaux. Ce processus, en favorisant une perception positive de l'entreprise, contribue également à renforcer son attractivité et sa compétitivité en tant qu'employeur.

2.5. Modèle et hypothèses de la recherche

L'analyse des relations entre la congruence de valeurs et la satisfaction salariale genrée repose sur un cadre conceptuel solidement ancré dans la théorie de l'identité sociale (Tajfel & Turner, 1979). Cette théorie met en lumière dans quelles mesures les individus construisent leur identité à travers leur appartenance à des groupes, notamment en s'identifiant à des organisations dont les valeurs sont alignées sur leurs propres aspirations. Dans ce cadre, l'hypothèse principale de notre recherche explore le rôle de cet alignement dans la perception de la rémunération par les femmes cadres, en intégrant une dimension genrée à la satisfaction salariale.

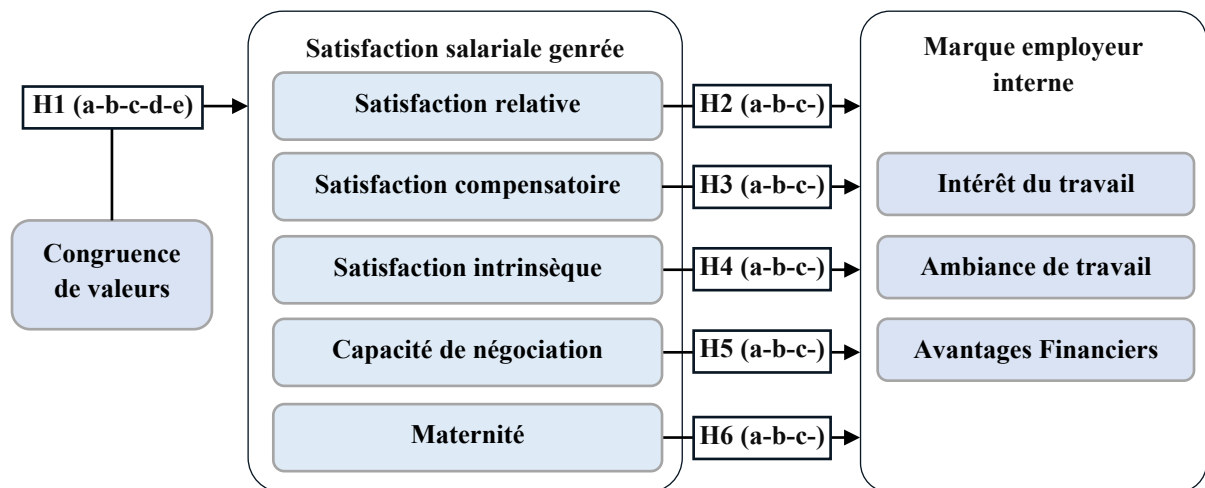
La théorie de l'identité sociale explique que l'alignement entre les valeurs organisationnelles et personnelles renforce l'identification sociale des individus, créant un sentiment de valorisation et de reconnaissance au sein de l'organisation (Ashforth & Mael, 1989). Cette identification contribue à atténuer les perceptions d'injustice ou de disparité, particulièrement dans des contextes où les attentes salariales sont influencées par des normes sociales spécifiques (Major & Forcey, 1985). En d'autres termes, lorsque les femmes cadres perçoivent une adéquation entre leurs valeurs et celles véhiculées par leur organisation, elles développent une satisfaction accrue à l'égard de leur rémunération, même dans des environnements marqués par des inégalités objectives (Blau & Kahn, 2017).

Cette hypothèse principale se décline en cinq sous-hypothèses, correspondant aux dimensions spécifiques de la satisfaction salariale genrée, telles que définies par Chelyat (2024). Ces dimensions offrent un cadre d'analyse pour comprendre comment la congruence de valeurs contribue à façonner les différents aspects de la perception salariale.

La satisfaction salariale générée, en tant que variable multidimensionnelle, joue un rôle déterminant dans la perception globale de la marque employeur. En s'appuyant sur la théorie de l'identité sociale (Tajfel & Turner, 1979), nous postulons que chaque dimension de la satisfaction salariale contribue à renforcer les trois dimensions fondamentales de la marque employeur, telles que définies par Ambler et Barrow (1996) : l'intérêt du travail, l'ambiance de travail, et les avantages financiers. Cette relation s'explique par le fait que les perceptions salariales des employés influencent directement leur attitude envers leur employeur, en façonnant leur évaluation de l'attractivité organisationnelle et de l'expérience employé globale.

Figure 1: modèle conceptuel de la recherche

Figure 2: modèle conceptuel de la recherche



Source : les auteurs

3. Méthodologie et mise en œuvre de la recherche

Les choix méthodologiques de cette recherche s'inscrivent dans une démarche hypothético-déductive, privilégiant une approche quantitative pour tester les relations postulées dans le modèle conceptuel. Ce raisonnement, fondé sur la formulation d'hypothèses issues de cadres théoriques préalablement établis, vise à confronter ces hypothèses à des données empiriques collectées auprès de femmes cadres opérant dans le secteur privé marocain.

L'approche quantitative permet de quantifier les perceptions et les relations étudiées à travers des instruments de mesure standardisés, assurant la comparabilité et la robustesse des résultats. Cette démarche est particulièrement adaptée pour examiner des relations causales dans un cadre prédéfini, tout en assurant une généralisation des conclusions à un échantillon plus large.

3.1.Choix des instruments de mesure

Afin d'assurer une mesure rigoureuse et fiable des variables de notre recherche, nous avons sélectionné des instruments validés dans la littérature scientifique. Ces échelles, adaptées à notre contexte d'étude, permettront d'analyser avec précision les relations entre la congruence de valeurs, la satisfaction salariale genrée et le capital marque employeur.

La congruence de valeurs sera mesurée à l'aide de l'échelle utilisée par Ren et Hamann (2015), qui repose sur deux items évaluant la perception des employés quant à l'alignement entre leurs valeurs personnelles et celles de leur organisation. Cette approche repose sur la théorie de l'identité sociale (Tajfel & Turner, 1979) et considère la congruence comme un levier d'identification organisationnelle. Les participants seront invités à répondre sur une échelle de Likert à 5 points (1 = pas du tout d'accord, 5 = tout à fait d'accord) à deux questions : (1) Dans quelle mesure croient-ils en la mission de leur organisation ? (2) Dans quelle mesure estiment-ils que leurs valeurs personnelles sont alignées avec celles de leur entreprise ? Cette échelle, bien que succincte, a été validée dans plusieurs recherches antérieures et permet une mesure efficace de la perception de la congruence de valeurs (MacCallum & Brown, 1993 ; Kristof-Brown et al., 2005).

La satisfaction salariale genrée sera mesurée à l'aide de l'échelle développée par Chelyat (2024), qui a démontré une excellente fiabilité et validité dans le contexte marocain. Cette échelle prend en compte les spécificités du vécu des femmes cadres vis-à-vis de leur rémunération, en intégrant cinq dimensions distinctes : satisfaction relative, satisfaction compensatoire, satisfaction intrinsèque, capacité de négociation, et satisfaction liée à la maternité. Contrairement aux instruments traditionnels comme le Pay Satisfaction Questionnaire (PSQ) (Heneman & Schwab, 1985), cette échelle permet une approche plus fine et contextualisée de la satisfaction salariale, en prenant en compte les perceptions genrées et les contraintes spécifiques qui influencent l'évaluation de la rémunération par les femmes cadres.

Le capital marque employeur sera évalué à l'aide de l'échelle développée par Berthon et al. (2005), adaptée en français et validée par Charbonnier-Voirin et al. (2014). Cette échelle repose sur trois dimensions, conformes au cadre théorique d'Ambler et Barrow (1996), permettant d'évaluer la perception des employés et des candidats vis-à-vis de l'attractivité organisationnelle :

- La dimension fonctionnelle, qui reflète l'intérêt du travail proposé et les opportunités de développement professionnel.
- La dimension psychologique, qui évalue l'ambiance de travail et la qualité des relations interpersonnelles au sein de l'organisation.
- La dimension économique, qui mesure les avantages financiers perçus, y compris la rémunération et les bénéfices sociaux.

L'échelle, composée de 9 items répartis équitablement entre ces trois dimensions, a montré une fiabilité interne satisfaisante (rho de Jöreskog > 0,70 ; Jöreskog, 1971) et un bon ajustement aux données collectées dans des contextes organisationnels divers Charbonnier-Voirin et al. (2014).

3.2.Échantillon de l'étude

L'échantillon de cette étude est constitué de 327 femmes cadres exerçant dans différentes entreprises du secteur privé marocain et occupant divers postes de responsabilité. Ce choix est motivé par la nécessité d'examiner les perceptions et les dynamiques salariales spécifiques aux femmes dans des contextes professionnels où les enjeux liés à l'équité salariale, à la reconnaissance professionnelle et à la marque employeur sont particulièrement prégnants. En l'absence de référentiel statistique ou de base de données officielle permettant de recenser avec précision la population mère, la constitution de cet échantillon repose sur un échantillonnage de convenance, une méthode largement mobilisée en sciences sociales lorsqu'il est difficile d'accéder à un cadre d'échantillonnage exhaustif (Etikan et al., 2016).

Le critère d'inclusion principal retenu pour cet échantillon est l'occupation effective d'un poste de responsabilité au sein d'une entreprise privée. Ce critère garantit la pertinence des réponses par rapport aux objectifs de recherche, notamment l'étude de la satisfaction salariale genrée et du capital marque employeur. L'hétérogénéité des répondantes en termes de niveaux hiérarchiques, de secteurs économiques et d'expériences professionnelles permet d'appréhender la diversité des perceptions et d'analyser l'influence des variables organisationnelles et contextuelles sur les relations étudiées.

4. Résultats de l'étude et discussion

L'analyse des données issues de notre échantillon de 327 femmes cadres a été réalisée en mobilisant la méthode des équations structurelles selon l'approche PLS (Partial Least Squares)

à l'aide du logiciel Smart PLS 3. Cette méthodologie a permis de tester l'ensemble des hypothèses de recherche ainsi que la robustesse du modèle conceptuel, tout en intégrant les erreurs de mesure inhérentes à la collecte de données. Avant de procéder à l'évaluation des relations hypothétiques, une analyse approfondie de la fiabilité et de la validité du modèle de mesure a été effectuée. Cette étape préalable visait à s'assurer de la validité convergente et de la validité discriminante, garantissant ainsi la pertinence et la précision des instruments de mesure mobilisés.

4.1. Fiabilité et validité du modèle de mesure

L'évaluation de la fiabilité des construits a été réalisée à travers l'analyse des charges factorielles (Factor Loadings), qui reflètent la part de variance expliquée par chaque item. Conformément aux recommandations de Ringle et al. (2015), un seuil minimal de 0,70 a été adopté dans le cadre de cette étude pour garantir une contribution substantielle des items à leurs construits respectifs. L'ensemble des items retenus présente des charges factorielles supérieures à ce seuil, témoignant ainsi de la qualité des mesures mobilisées.

Tableau 1: résultat de l'analyse de la fiabilité et de la validité convergente

Construits	Items	Factor Loading	Alpha de Cronbach	de Fiabilité composite	Average Variance Extracted (AVE)
Congruence de Valeurs	CV1	0.882	0.779	0.805	0.817
	CV2	0.926			
Intérêt de Travail	IT1	0.915	0.915	0.916	0.856
	IT2	0.956			
	IT3	0.902			
Ambiance du Travail	AT1	0.885	0.826	0.866	0.738
	AT2	0.805			
	AT3	0.883			
Avantages Financiers	AF1	0.889	0.878	0.882	0.803
	AF2	0.881			
	AF3	0.919			
Satisfaction Comparative	SC1	0.914	0.963	0.966	0.793
	SC2	0.887			
	SC3	0.880			
	SC4	0.853			
	SC5	0.913			
	SC6	0.928			

	SC7	0.881			
	SC8	0.865			
Satisfaction Intrinsèque	SI1	0.883			
	SI2	0.952			
	SI3	0.899			
	SI4	0.911			
	SI5	0.953	0.972	0.973	0.820
	SI6	0.857			
	SI7	0.833			
	SI8	0.925			
	SI9	0.928			
Satisfaction compensatoire	SC1	0.970			
	SC2	0.937	0.914	0.920	0.854
	SC3	0.863			
Capacité de négociation	CN1	0.976			
	CN2	0.973	0.947	0.949	0.950
Maternité	M1	0.983			
	M2	0.985	0.967	0.968	0.968

Par ailleurs, la fiabilité composite a été examinée afin d'évaluer la cohérence interne des items associés à chaque construit. Les valeurs obtenues respectent le seuil recommandé de 0,70 par Nunnally (1978), confirmant la fiabilité des échelles utilisées. De même, les coefficients alpha de Cronbach, indicateurs complémentaires de la cohérence interne, dépassent également le seuil critique de 0,70 pour l'ensemble des construits, attestant de la consistance des réponses recueillies.

En ce qui concerne la validité convergente, l'Average Variance Extracted (AVE) a été calculée pour chaque construit. Cette mesure indique la proportion de variance expliquée par les items relatifs à un construit donné par rapport à la variance totale. Les valeurs obtenues sont conformes aux attentes, dépassant le seuil de 0,50 recommandé par Fornell et Larcker (1981), ce qui confirme la capacité des items à capturer efficacement les concepts sous-jacents.

Ainsi, l'ensemble des indicateurs présentés dans le tableau ci-dessus (tableau N°2) souligne la robustesse du modèle de mesure, tant en termes de cohérence interne que de validité convergente. Ces résultats valident la pertinence des instruments mobilisés pour cette recherche et permettent d'engager l'analyse structurelle sur des bases méthodologiques solides.

Tableau 2: Root square of AVE¹

	AT	AF	CN	CV	IT	M	SI	SC	SC
Ambiance de travail	0.859								
Avantages Financiers	0.547	0.896							
Capacité de négociation	0.421	0.647	0.975						
Congruence de valeurs	0.765	0.456	0.425	0.904					
Intéret du travail	0.675	0.535	0.373	0.645	0.925				
Maternité	0.497	0.654	0.599	0.523	0.374	0.984			
Satisfaction Intrinsèque	0.609	0.762	0.807	0.556	0.496	0.719	0.905		
Satisfaction comparative	0.484	0.547	0.693	0.483	0.405	0.597	0.815	0.891	
Satisfaction compensatoire	0.495	0.572	0.707	0.491	0.444	0.621	0.780	0.966	0.924

La validité discriminante a été évaluée sur la base des critères de Fornell et Larcker (1981), qui recommandent de comparer la racine carrée de l'AVE (Root square of AVE) de chaque construit avec les corrélations entre ce construit et les autres variables du modèle. Selon ce principe, la racine carrée de l'AVE pour chaque construit doit être supérieure aux corrélations inter-constructs, attestant ainsi de la distinction empirique entre les concepts mesurés.

Les résultats présentés dans le Tableau ci-dessus confirment globalement la validité discriminante des construits. En effet, pour l'ensemble des variables analysées, la diagonale

¹ Les valeurs de la diagonale présentées montrent que chaque construit ne partage la plus grande valeur de la variance qu'avec les indicateurs qui lui sont associés.

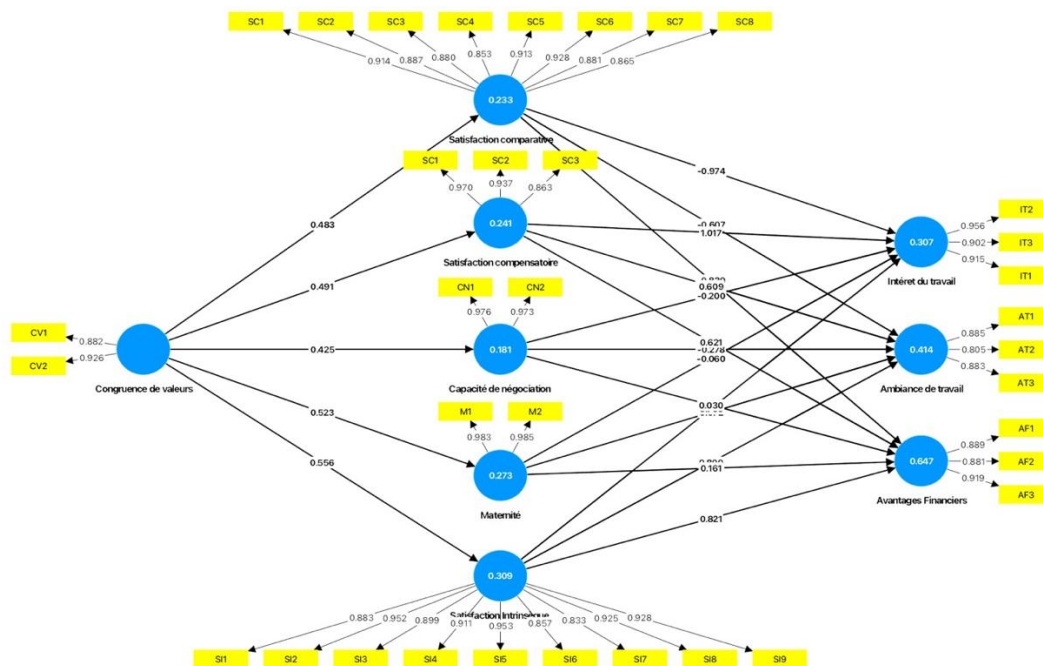
principale, représentant la racine carrée de l'AVE, affiche des valeurs nettement supérieures à celles des corrélations inter-constructs correspondantes. Par exemple, la racine carrée de l'AVE pour la capacité de négociation (0,975) dépasse largement ses corrélations avec les autres variables, tout comme c'est le cas pour l'intérêt du travail (0,925), l'ambiance de travail (0,859) et la satisfaction intrinsèque (0,905).

Cependant, une légère exception est observée entre la satisfaction compensatoire et la satisfaction comparative (relative), où la corrélation inter-constructs (0,966) se rapproche de la racine carrée de l'AVE des deux construits (0,924 pour la satisfaction compensatoire et 0,891 pour la satisfaction comparative). Néanmoins, cette proximité n'est pas considérée comme problématique, étant donné que des analyses complémentaires ont été menées pour vérifier les charges croisées, lesquelles ont confirmé la distinction entre ces deux construits.

Ainsi, hormis cette légère nuance, l'ensemble des indicateurs démontre une validité discriminante satisfaisante, renforçant la robustesse du modèle de mesure adopté dans cette étude.

En guise de conclusion pour cette section, l'évaluation du modèle de mesure dans sa globalité présente des niveaux acceptables et satisfaisants de fiabilité et de validité.

Figure 3: Modèle de mesure après ajustement



Source : notre étude empirique – SMART PLS

4.2.Évaluation du modèle structurel et test des hypothèses :

Après la validation du modèle de mesure, la deuxième étape consiste à évaluer la validité du modèle structurel, permettant de tester la robustesse des relations hypothétiques entre les construits. Cette évaluation repose sur trois indicateurs clés : les tests des hypothèses, le coefficient de détermination (R^2) et l'indice d'ajustement global (Goodness of Fit - GoF).

Les tests des hypothèses s'appuient sur deux critères essentiels : le T-statistique, dont la valeur doit être supérieure à 1,96 pour une significativité au seuil de 5 %, et la P-value, qui doit être inférieure à 0,05 pour rejeter l'hypothèse nulle.

Le coefficient de détermination (R^2) évalue la proportion de variance expliquée par les variables indépendantes pour chaque variable dépendante, tandis que l'indice GoF mesure la qualité globale du modèle. Un GoF supérieur à 0,36 indique un bon ajustement du modèle.

Tableau 3: Test des hypothèses des effets directs

Hypothèses	Original sample	Standard deviation	T statistics	P values	Décision
Congruence de valeurs → Satisfaction comparative	0.483	0.120	4.017	0.000	Validée
Congruence de valeurs → Satisfaction compensatoire	0.491	0.115	4.253	0.000	Validée
Congruence de valeurs → Satisfaction Intrinsèque	0.556	0.096	5.761	0.000	Validée
Congruence de valeurs → Capacité de négociation	0.425	0.099	4.282	0.000	Validée
Congruence de valeurs → Maternité	0.523	0.091	5.764	0.000	Validée

Satisfaction comparative	-0.607	0.537	1.130	0.259	Rejetée
→ Ambiance de travail					
Satisfaction comparative	-0.839	0.419	2.000	0.046	Validée
→ Avantages Financiers					
Satisfaction comparative	-0.974	0.536	1.817	0.069	Validée
→ Intérêt du travail					
Satisfaction compensatoire					
→ Ambiance de travail	0.609	0.447	1.362	0.173	Rejetée
Satisfaction compensatoire	0.621	0.411	1.511	0.131	Rejetée
→ Avantages Financiers					
Satisfaction compensatoire	1.017	0.444	2.289	0.022	Validée
→ Intérêt du travail					
Satisfaction Intrinsèque					
→ Ambiance de travail	0.800	0.252	3.170	0.002	Validée
Satisfaction Intrinsèque	0.821	0.183	4.482	0.000	Validée
→ Avantages Financiers					
Satisfaction Intrinsèque	0.700	0.318	2.204	0.028	Validée
→ Intérêt du travail					
Capacité de négociation					
	-0.278	0.179	1.547	0.122	Rejetée

→ Ambiance de travail					
Capacité de négociation	0.030	0.130	0.233	0.816	Rejetée
→ Avantages Financiers					
Capacité de négociation	-0.200	0.208	0.959	0.337	Rejetée
→ Intérêt du travail					
Maternité	0.072	0.147	0.490	0.624	Rejetée
→ Ambiance de travail					
Maternité	0.161	0.132	1.217	0.224	Rejetée
→ Avantages Financiers					
Maternité	-0.060	0.146	0.408	0.684	Rejetée
→ Intérêt du travail					

Les résultats des tests d'hypothèses révèlent des relations significatives entre la congruence de valeurs et les différentes dimensions de la satisfaction salariale générée. En effet, la congruence de valeurs exerce un effet positif et significatif sur la satisfaction comparative ($p=0,000$; $\beta=0,483$), la satisfaction compensatoire ($p=0,000$; $\beta=0,491$), la satisfaction intrinsèque ($p=0,000$; $\beta=0,556$), la capacité de négociation ($p=0,000$; $\beta=0,425$) et la maternité ($p=0,000$; $\beta=0,523$). Ces résultats confirment la première hypothèse principale (H1) ainsi que ses sous-hypothèses, soulignant que plus les valeurs perçues par les femmes cadres sont alignées avec celles de leur organisation, plus leur perception positive de leur rémunération s'intensifie.

Concernant l'impact de la satisfaction salariale générée sur les trois dimensions de la marque employeur, les résultats sont contrastés. La satisfaction comparative influence significativement les avantages financiers ($p=0,046$; $\beta=-0,839$) et l'intérêt du travail ($p=0,069$; $\beta=-0,974$), bien que cette dernière relation soit négative, traduisant une insatisfaction relative lorsqu'il s'agit de l'intérêt professionnel perçu. En revanche, son effet sur l'ambiance de travail n'est pas significatif ($p=0,259$).

Pour la satisfaction compensatoire, seule la relation avec l'intérêt du travail ($p=0,022$; $\beta=1,017$) est validée, tandis que les effets sur l'ambiance de travail ($p=0,173$) et les avantages financiers ($p=0,131$) ne sont pas significatifs.

La satisfaction intrinsèque présente des relations significatives et positives avec les trois dimensions de la marque employeur : ambiance de travail ($p=0,002$; $\beta=0,800$), avantages financiers ($p=0,000$; $\beta=0,821$) et intérêt du travail ($p=0,028$; $\beta=0,700$). Ces résultats confirment l'importance des facteurs intrinsèques dans la valorisation de la marque employeur.

En revanche, les effets de la capacité de négociation sur les trois dimensions de la marque employeur se révèlent non significatifs, tout comme ceux de la dimension maternité, ce qui suggère que ces aspects n'influencent pas directement la perception des femmes cadres quant à l'attractivité de leur employeur.

Ces résultats soulignent que la satisfaction salariale intrinsèque constitue le levier le plus fort pour renforcer le capital marque employeur auprès des femmes cadres, à condition qu'elle repose sur un alignement de valeurs organisationnelles.

• **Résultats de l'analyse de la qualité du modèle de recherche**

La deuxième étape de l'analyse vise à évaluer la qualité globale du modèle structurel, en se basant sur deux indicateurs clés : le coefficient de détermination (R^2) et la qualité d'ajustement global (GoF). Ces indicateurs permettent de vérifier la capacité explicative du modèle et son adéquation avec les données observées. Le tableau ci-dessous présente une synthèse des résultats obtenus.

Variable	Coefficient de détermination ^a (R^2)	R^2 ajusté	Qualité d'ajustement ^c (GoF ²)
Intérêt du travail	0.307	0.244	0,524
Ambiance de travail	0.414	0.360	
Avantages Financiers	0.647	0.614	

Conditions : ^a $R^2 > 0,19$; ^b $Q^2 > 0$; ^c $GoF > 0,1$

² Formule de calcul de l'indice de $GOF = \sqrt{R^2 \times AVE}$

L'évaluation de la qualité globale du modèle structurel repose sur l'analyse du coefficient de détermination (R^2), du R^2 ajusté, et de la qualité d'ajustement global (GoF). Ces indicateurs permettent d'apprécier la capacité explicative des variables indépendantes sur les variables dépendantes, ainsi que la pertinence du modèle dans son ensemble.

Le coefficient de détermination (R^2) indique la proportion de variance expliquée par les variables prédictives pour chaque variable dépendante. Concernant l'intérêt du travail, le R^2 atteint 0,307, signifiant que 30,7 % de la variance de cette dimension est expliquée par les différentes dimensions de la satisfaction salariale générée. Le R^2 ajusté, qui tient compte du nombre de prédicteurs inclus dans le modèle, est légèrement inférieur (0,244), reflétant un bon niveau d'explication malgré un léger ajustement statistique.

Pour l'ambiance de travail, le R^2 s'élève à 0,414, indiquant que 41,4 % de la variance de cette dimension est expliquée par les prédicteurs retenus. Le R^2 ajusté, quant à lui, est de 0,360, traduisant une diminution modérée due à la prise en compte du nombre de variables explicatives. Ce résultat témoigne d'une capacité explicative satisfaisante du modèle pour cette variable.

La dimension des avantages financiers affiche un R^2 particulièrement élevé de 0,647, suggérant que 64,7 % de la variance de cette variable est expliquée par les facteurs étudiés. Le R^2 ajusté, de 0,614, confirme la robustesse du modèle pour cette dimension, soulignant une forte capacité explicative.

Enfin, la qualité d'ajustement global (GoF), calculée pour l'ensemble du modèle, atteint une valeur de 0,524, ce qui dépasse le seuil recommandé de 0,36 (Wetzels et al., 2009). Ce résultat atteste d'un bon ajustement global, renforçant la validité des relations hypothétiques établies entre les construits.

4.3. Discussion des résultats

Les résultats de notre étude confirment en grande partie les hypothèses avancées, mettant en évidence le rôle central de la congruence de valeurs dans la satisfaction salariale générée et son impact sur la perception de la marque employeur. L'hypothèse principale (H1) postulait que la congruence de valeurs exerce une influence positive sur la satisfaction salariale générée, en raison de l'alignement perçu entre les valeurs personnelles des femmes cadres et celles véhiculées par leur organisation. Nos résultats confirment cette relation, corroborant ainsi les travaux de Ashforth et Mael (1989) sur la théorie de l'identité sociale, selon laquelle une forte

identification organisationnelle favorise un sentiment de reconnaissance et d'appartenance. En effet, les résultats démontrent que la congruence de valeurs renforce significativement chacune des cinq dimensions de la satisfaction salariale générée, telles que définies par Chelyat (2024) : la satisfaction relative, la satisfaction compensatoire, la satisfaction intrinsèque, la capacité de négociation et la satisfaction liée à la maternité. Ces résultats s'inscrivent dans les conclusions de Blau et Kahn (2017), selon lesquelles la perception d'une adéquation entre valeurs individuelles et organisationnelles peut atténuer les effets négatifs des inégalités objectives sur la satisfaction salariale.

L'analyse des hypothèses H2 à H6 révèle des relations différenciées entre les dimensions de la satisfaction salariale générée et les trois composantes fondamentales de la marque employeur, telles que définies par Ambler et Barrow (1996) : l'intérêt du travail, l'ambiance de travail et les avantages financiers. Concernant la satisfaction relative, les résultats montrent un effet positif et significatif sur les avantages financiers et l'intérêt du travail, mais aucun impact notable sur l'ambiance de travail. Cette observation suggère que la perception d'une rémunération équitable améliore principalement l'évaluation des composantes tangibles de la marque employeur, comme l'avait souligné Smith (2018), sans pour autant impacter les relations interpersonnelles. De même, la satisfaction compensatoire influence positivement l'intérêt du travail, mais ne présente pas de relation significative avec l'ambiance de travail et les avantages financiers. Ce résultat rejoint les conclusions de Rousseau (1995) sur le contrat psychologique, soulignant que les compensations non financières renforcent l'attrait professionnel mais ne suffisent pas à modifier la perception globale de la politique salariale.

En revanche, la satisfaction intrinsèque démontre une relation positive et significative avec les trois dimensions de la marque employeur, confirmant les travaux de Deci et Ryan (2000) sur la motivation intrinsèque, qui suggèrent qu'un sentiment d'accomplissement personnel favorise une perception globale positive de l'organisation. Toutefois, la capacité de négociation n'a pas révélé d'effet significatif sur la marque employeur, en contradiction avec les résultats de Babcock et Laschever (2003), selon lesquels la perception d'un pouvoir de négociation améliore la satisfaction et l'image de l'entreprise. Cette divergence pourrait s'expliquer par des facteurs contextuels propres au milieu professionnel marocain, où la négociation salariale reste souvent limitée par des contraintes structurelles et culturelles. Enfin, l'hypothèse relative à la satisfaction liée à la maternité a également été rejetée, indiquant que les politiques organisationnelles en matière de parentalité ne semblent pas influencer positivement la perception de la marque employeur. Cette conclusion confirme les observations d'Ely et Meyerson (2000), soulignant

que, sans une culture organisationnelle inclusive, les initiatives pro-famille restent insuffisantes pour transformer la perception globale de l'employeur.

D'un point de vue théorique, ces résultats renforcent la validité de la théorie de l'identité sociale (Tajfel & Turner, 1979), en démontrant que la congruence de valeurs constitue un levier clé pour la satisfaction salariale des femmes cadres. Ils confirment également les travaux de Chelyat (2024), en soulignant la pertinence d'une approche multidimensionnelle pour appréhender la satisfaction salariale genrée. Sur le plan managérial, ces résultats suggèrent que les organisations souhaitant renforcer leur capital marque employeur devraient accorder une attention particulière à l'alignement des valeurs organisationnelles avec celles de leurs collaboratrices. Des initiatives ciblées, telles que des programmes de développement professionnel, des politiques salariales transparentes, et des dispositifs de soutien à la parentalité, peuvent contribuer à améliorer la satisfaction salariale et, par ricochet, la perception globale de l'organisation. En conclusion, bien que la majorité des hypothèses aient été validées, certaines relations inattendues soulignent la nécessité d'approfondir la recherche, en tenant compte des spécificités culturelles et organisationnelles. L'adoption d'une approche plus inclusive, intégrant à la fois les dimensions objectives et subjectives de la satisfaction salariale, apparaît comme une voie prometteuse pour renforcer l'attractivité des employeurs auprès des femmes cadres.

Conclusion

Cette recherche met en lumière l'influence de la congruence de valeurs sur la satisfaction salariale genrée et son impact indirect sur le capital marque employeur des femmes cadres du secteur privé marocain. En s'appuyant sur la théorie de l'identité sociale (Tajfel & Turner, 1979), l'étude révèle que l'alignement perçu entre les valeurs personnelles et organisationnelles contribue à renforcer la satisfaction salariale, notamment à travers ses dimensions relative, compensatoire, intrinsèque, la capacité de négociation et la satisfaction liée à la maternité. Ces résultats rejoignent les conclusions de travaux antérieurs (Charbonnier-Voirin et al., 2016 ; Chelyat, 2024), confirmant la pertinence d'une approche intégrant les perceptions subjectives pour comprendre la satisfaction des femmes cadres face à leur rémunération.

Sur le plan managérial, les résultats soulignent l'importance pour les entreprises d'adopter des pratiques RH inclusives, telles que la transparence salariale, des opportunités de développement professionnel et des dispositifs de soutien à la parentalité. Ces initiatives peuvent améliorer la satisfaction des collaboratrices et, par conséquent, renforcer leur engagement ainsi que leur perception positive de la marque employeur. En créant un environnement organisationnel aligné sur les valeurs des employées, les entreprises se dotent d'un levier stratégique pour attirer et fidéliser les talents féminins.

Toutefois, cette étude présente certaines limites. L'échantillonnage de convenance, bien que justifié par l'absence de données précises sur la population mère, peut restreindre la portée des résultats. De plus, la nature transversale de l'enquête ne permet pas d'observer l'évolution des perceptions salariales dans le temps. Pour approfondir ces analyses, des recherches longitudinales, associées à des échantillons plus diversifiés, offriraient une vision plus fine des dynamiques à l'œuvre. Par ailleurs, il serait pertinent d'examiner l'influence des particularités culturelles marocaines sur les relations étudiées.

En définitive, cette recherche enrichit la compréhension des facteurs influençant la satisfaction salariale genrée et la valorisation de la marque employeur. Elle ouvre la voie à des investigations futures sur l'impact des politiques organisationnelles visant à réduire les écarts salariaux, tout en tenant compte des attentes spécifiques des femmes cadres dans les environnements professionnels marocains.

Références Bibliographiques

- Adkins, C. L., Russell, C. J., & Werbel, J. D. (1996). Judgments of fit in the selection process: The role of work value congruence. *Personnel Psychology*, 49(3), 767–784. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01587.x>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- Babcock, L., & Laschever, S. (2003). *Women don't ask: Negotiation and the gender divide*. Princeton University Press.
- Benraïss-Noailles, L., & Viot, C. (2017). La marque employeur à l'épreuve du digital : Enjeux et perspectives. *Revue Française de Gestion*, 43(265), 45–62. <https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00252>
- Berthon, P., Ewing, M., & 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>
- Blau, F. D., & Kahn, L. M. (2017). The gender wage gap: Extent, trends, and explanations. *Journal of Economic Literature*, 55(3), 789–865. <https://doi.org/10.1257/jel.20160995>
- Buchanan, T. (2005). Gender differences in pay satisfaction and expectations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(2), 203–220. <https://doi.org/10.1348/096317905X26140>
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294–311. <https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0081>
- Charbonnier-Voirin, A., Laget, C., & Vignolles, A. (2016). La congruence de valeurs organisationnelles : Déterminant clé de la marque employeur. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 102, 27–46. <https://doi.org/10.3917/grhu.102.0027>

Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person–organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333–349. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279063>

Chelyat, M. (2024). *La satisfaction salariale genrée : Une approche multidimensionnelle pour les femmes cadres au Maroc*. Éditions Universitaires.

Crosby, F. J. (1982). *Relative deprivation and working women*. Oxford University Press.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Davison, E. (2014). Gender pay gaps and job satisfaction: A paradox? *Journal of Labor Research*, 35(4), 476–502. <https://doi.org/10.1007/s12122-014-9191-3>

Edwards, J. R. (1994). The study of congruence in organizational behavior research: Critique and a proposed alternative. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58(1), 51–100. <https://doi.org/10.1006/obhd.1994.1029>

Ely, R. J., & Meyerson, D. E. (2000). Advancing gender equity in organizations: The challenge and importance of maintaining a gender narrative. *Organization*, 7(4), 589–608. <https://doi.org/10.1177/135050840074004>

Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>

Ewing, M. T., Pitt, L. F., de Bussy, N. M., & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3–22. <https://doi.org/10.1080/02650487.2002.11104932>

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>

Heneman, H. G., & Schwab, D. P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 20(2), 129–141. <https://doi.org/10.1080/00207598508247727>

- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121–140. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791606>
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.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>
- MacCallum, R. C., & Brown, M. W. (1993). The use of causal indicators in covariance structure models: Some practical issues. *Psychological Bulletin*, 114(3), 533–541. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.114.3.533>
- Major, B., & Forcey, B. (1985). Social comparisons and pay evaluations: Preferences for same-sex and same-job wage comparisons. *Journal of Experimental Social Psychology*, 21(4), 393–405. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(85\)90040-7](https://doi.org/10.1016/0022-1031(85)90040-7)
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 424–432. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.3.424>
- Mueller, C. W., & Kim, S. W. (2008). The paradox of women's job satisfaction. *Social Indicators Research*, 88(2), 209–221. <https://doi.org/10.1007/s11205-007-9183-9>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person–organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516. <https://doi.org/10.5465/256404>
- Ren, H., & Hamann, D. J. (2015). Value congruence as a formative index: A case study in nursing homes. *Journal of Business Research*, 68(7), 1572–1579. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.046>

Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2015). *SmartPLS 3* (Version 3.2.7). SmartPLS GmbH. <https://www.smartpls.com>

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.

Smith, M. (2018). Gender pay gap and job satisfaction: A review of paradoxical findings. *Journal of Labor Market Research*, 50(1), 35–48. <https://doi.org/10.1186/s12651-018-0243-x>

Stinglhamber, F., De Cremer, D., & Mercken, L. (2004). Perceived support as a mediator of the relationship between justice and organizational commitment: A study in the Belgian context. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 407–416. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.407>

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.

Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177–195. <https://doi.org/10.2307/20650284>