

L'influence de l'expérience collaborateur sur la fidélisation des talents au Maroc : une analyse par la régression multiple

The Influence of Employee Experience on Talent Retention in Morocco: A Multiple Regression Analysis.

Auteur 1 : Sana ZENNATI,

Sana ZENNATI
Docteure en Sciences de Gestion
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 : Sana ZENNATI (2026) « L'influence de l'expérience collaborateur sur la fidélisation des talents au Maroc : une analyse par la régression multiple », African Scientific Journal « Volume 03, Num 38 » pp: 001 – 014.



DOI : 10.5281/zenodo.22850786
Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

Objectif : cet article vise à examiner l'influence de l'expérience collaborateur sur la fidélisation des talents, indépendamment des seules pratiques de recrutement, en identifiant les mécanismes psychologiques par lesquels cette influence s'exerce. **Approche méthodologique :** plutôt qu'une régression multiple menée sur un échantillon primaire, l'article propose une synthèse raisonnée de résultats empiriques publiés, issus d'analyses de régression multiple et de modélisation par équations structurelles (PLS-SEM), complétée par une contextualisation qualitative et macroéconomique du terrain marocain. **Échantillon :** le corpus mobilisé comprend trois études quantitatives publiées entre 2023 et 2025 (Khandelwal & Chaudhary, 2025, n = 370, secteur informatique indien ; Lee & Kim, 2023, n = 534, entreprises sud-coréennes ; Dorcas, Misoi & Biru, 2024, n = 289, institutions kényanes), une étude qualitative marocaine (Benraiss & Bouzoubaa, 2024, 20 entretiens auprès de cadres de PME), ainsi que des données officielles sur le marché du travail marocain (Haut-Commissariat au Plan, 2025) et sur l'engagement des salariés dans le monde (Gallup, 2026). **Résultats :** l'analyse met en évidence un effet significatif, le plus souvent indirect, de l'expérience collaborateur sur l'intention de rester, médiatisé par l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail et le bien-être psychologique. **Implications :** les résultats invitent les organisations, notamment au Maroc, à dépasser une conception de la fidélisation centrée sur l'attractivité à l'embauche pour investir dans l'ensemble du parcours du collaborateur.

Mots-clés : expérience collaborateur ; fidélisation des talents ; rétention ; engagement organisationnel ; régression multiple ; ressources humaines

1. Introduction

Pendant longtemps, la fonction ressources humaines a fait du recrutement la pierre angulaire de sa stratégie de gestion des talents : attirer les meilleurs profils était considéré comme la condition suffisante d'un avantage concurrentiel durable. Cette lecture s'avère aujourd'hui incomplète. Un salarié bien recruté qui se sent négligé, mal accompagné ou peu reconnu dans son quotidien professionnel n'en demeure pas moins exposé au risque de départ. Le rapport Gallup (2026) sur l'état de l'engagement des salariés dans le monde illustre l'ampleur du phénomène : le taux d'engagement mondial est retombé à 20 % en 2025, contre 21 % en 2024 et un pic de 23 % en 2022-2023, et le désengagement au travail aurait coûté à l'économie mondiale près de 10 000 milliards de dollars en 2024, soit l'équivalent de 9 % du produit intérieur brut mondial (Gallup, 2026).

Le contexte marocain n'échappe pas à cette tension. Selon le Haut-Commissariat au Plan (2025), le taux de chômage national s'est établi à 13 % en 2025, mais atteint 37,2 % chez les jeunes actifs âgés de 15 à 24 ans et 19,1 % chez les diplômés, tandis que le taux d'activité stagne à 43,5 % et que le taux de sous-emploi progresse, passant de 10,1 % à 10,9 % sur la période récente (HCP, 2025). Ces chiffres traduisent un marché du travail marocain où la rareté de certains profils qualifiés coexiste avec des difficultés d'insertion et de stabilisation dans l'emploi, rendant la question de la fidélisation des talents déjà recrutés particulièrement sensible pour les organisations. Face à ce constat, la notion d'expérience collaborateur (employee experience) s'est progressivement imposée dans la littérature en gestion des ressources humaines comme un cadre englobant pour penser la relation entre l'organisation et ses salariés au-delà du seul moment du recrutement. Elle désigne l'ensemble des perceptions, interactions et émotions vécues par un collaborateur tout au long de son parcours dans l'entreprise de l'intégration à la sortie, en passant par l'environnement de travail, la relation managériale, les outils mis à disposition et la reconnaissance perçue (Lee & Kim, 2023). La question centrale de cet article peut donc être formulée ainsi : dans quelle mesure l'expérience collaborateur influence-t-elle la fidélisation des talents, indépendamment des pratiques de recrutement, et par quels mécanismes cette influence s'exerce-t-elle ?

Pour répondre à cette question, nous adoptons une démarche de synthèse de preuves empiriques publiées, fondée sur des résultats de régression multiple et de modélisation par équations structurelles issus d'études récentes, plutôt que sur la collecte d'un nouvel échantillon primaire.

Cette option méthodologique, précisée à la section 3, permet d'ancrer la réflexion dans des données réelles, vérifiables et déjà soumises à l'évaluation par les pairs, tout en évitant de présenter comme empiriques des données qui ne le seraient pas. L'article se structure en quatre temps : une revue de la littérature posant le cadre conceptuel et les hypothèses (section 2), la présentation de la démarche méthodologique (section 3), la synthèse des résultats empiriques mobilisés (section 4), puis une discussion et une conclusion mettant en perspective les implications managériales, notamment pour le contexte marocain (sections 5 et 6).

2. Cadre conceptuel et revue de littérature

I. 2.1. *L'expérience collaborateur : définition et dimensions*

L'expérience collaborateur se distingue des approches traditionnelles de la gestion des ressources humaines par son caractère holistique. Plutôt que de traiter séparément le recrutement, la formation, la rémunération ou les conditions de travail, elle propose une lecture intégrée du parcours vécu par le salarié, comparable à la notion d'expérience client transposée à la sphère interne de l'organisation. Lee et Kim (2023) décomposent ainsi l'expérience collaborateur en plusieurs dimensions empiriquement distinctes : une dimension physique, relative à l'environnement et aux conditions matérielles de travail ; une dimension culturelle, liée aux valeurs, au style relationnel et au sentiment d'appartenance ; et une dimension technologique, associée aux outils numériques mis à disposition des salariés. D'autres travaux y ajoutent une dimension managériale, centrée sur la qualité de la relation avec le supérieur hiérarchique, et une dimension liée à la reconnaissance et au développement de carrière (Khandelwal & Chaudhary, 2025).

Ce caractère multidimensionnel explique pourquoi l'expérience collaborateur est le plus souvent mobilisée comme un déterminant indirect des comportements organisationnels : elle façonne des états psychologiques intermédiaires engagement, satisfaction, bien-être perçu qui, à leur tour, influencent les intentions et les comportements des salariés, notamment leur intention de rester dans l'organisation. Le tableau 1 récapitule ces dimensions telles qu'identifiées dans la littérature mobilisée.

Tableau 1. Dimensions de l'expérience collaborateur identifiées dans la littérature

Dimension	Définition	Illustration concrète	Étude source
Physique	Environnement et conditions matérielles de travail	Aménagement des locaux, équipements, ergonomie du poste	Lee & Kim (2023)
Culturelle	Valeurs partagées, style relationnel, sentiment d'appartenance	Rites d'intégration, cohésion d'équipe, reconnaissance informelle	Lee & Kim (2023)
Technologique	Outils numériques mis à la disposition des salariés	Logiciels métiers, plateformes collaboratives, digitalisation RH	Lee & Kim (2023)
Managériale	Qualité de la relation avec le supérieur hiérarchique	Feedback régulier, soutien, style de leadership	Khandelwal & Chaudhary (2025)
Développement / reconnaissance	Perspectives de carrière et valorisation du travail accompli	Plans de formation, promotions, reconnaissance des résultats	Khandelwal & Chaudhary (2025)

2.2. La fidélisation des talents : au-delà du recrutement

La fidélisation des talents renvoie à la capacité d'une organisation à maintenir en poste, dans la durée, les collaborateurs jugés stratégiques pour sa performance. Elle se distingue de l'attractivité employeur, qui concerne la capacité à attirer des candidats externes, par son ancrage dans l'expérience vécue une fois le contrat de travail signé. Une partie importante de la littérature l'opérationnalise par son inverse, l'intention de quitter (turnover intention), mesurée avant que le départ effectif ne survienne (Khandelwal & Chaudhary, 2025). Cette focalisation sur la période post-recrutement justifie la formulation retenue dans cet article : la fidélisation ne se joue pas au moment de l'embauche, mais se construit ou se dégrade au fil du parcours du collaborateur dans l'organisation.

2.3. Mécanismes explicatifs et hypothèses de recherche

La littérature mobilisée pour cet article converge vers une lecture médiatisée de la relation entre expérience collaborateur et fidélisation des talents. L'expérience collaborateur agirait moins comme un déterminant direct du maintien en poste que comme un antécédent d'états psychologiques intermédiaires engagement organisationnel, satisfaction au travail, bien-être psychologique eux-mêmes prédictors robustes de l'intention de rester (Lee & Kim, 2023 ; Khandelwal & Chaudhary, 2025). Sur cette base, deux hypothèses structurent l'analyse :

H1 : L'expérience collaborateur exerce une influence positive et significative sur des états psychologiques favorables à la fidélisation (engagement, satisfaction, bien-être, engagement organisationnel).

H2 : Ces états psychologiques médiatisent, au moins partiellement, la relation entre l'expérience collaborateur et la fidélisation effective des talents (mesurée par l'intention de rester ou son inverse, l'intention de quitter).

Tableau 2. Synthèse des hypothèses et de leur statut empirique

Hyp.	Formulation	Statut (littérature)	Empirique	Étude(s) support
H1	L'expérience collaborateur influence positivement des états psychologiques favorables à la fidélisation (engagement, satisfaction, bien-être)	Confirmée		Lee & Kim (2023) ; Khandelwal & Chaudhary (2025)
H2	Ces états psychologiques médiatisent la relation entre expérience collaborateur et fidélisation des talents	Confirmée (médiation totale via l'engagement)		Khandelwal & Chaudhary (2025)

3. Méthodologie

Sur le plan épistémologique, cette recherche s'inscrit dans un positionnement post-positiviste : elle admet l'existence de relations causales objectivables entre expérience collaborateur, états psychologiques intermédiaires et fidélisation, tout en reconnaissant que leur mesure reste partielle et dépendante du contexte d'observation. Le mode de raisonnement mobilisé est hypothético-

déductif : les hypothèses H1 et H2, formulées à partir du cadre conceptuel présenté en section 2, sont confrontées aux coefficients chiffrés rapportés par des études empiriques déjà publiées, plutôt que testées sur un échantillon primaire collecté pour cet article. Ce choix, plutôt qu'une régression multiple menée sur des données originales, se justifie par l'absence, à ce stade, d'un dispositif de collecte de données primaires sur un échantillon marocain, et par le refus délibéré de présenter des résultats simulés comme s'ils étaient empiriques : la synthèse de preuves publiées permet de soumettre les hypothèses à des données réelles, vérifiables et déjà passées par l'évaluation par les pairs.

Compte tenu de l'absence, à ce stade, d'un dispositif de collecte de données primaires sur un échantillon marocain, et dans le souci de fonder l'analyse sur des données vérifiables plutôt que sur des résultats simulés, cet article retient une démarche de synthèse quantitative de la littérature empirique existante, et non la conduite d'une régression multiple sur des données originales. Concrètement, la démarche a consisté à repérer, dans des revues à comité de lecture et des actes de conférences indexés publiés entre 2016 et 2025, des études quantitatives mobilisant la régression multiple (au sens large, incluant la régression linéaire multiple classique et la modélisation par équations structurelles à composantes latentes, dont les coefficients de chemin s'interprètent de façon analogue à des coefficients de régression standardisés) pour tester la relation entre l'expérience collaborateur ou l'une de ses composantes proches, telles que l'engagement, le package de rémunération ou les pratiques de gestion des talents et la fidélisation ou l'intention de quitter des salariés.

Trois études quantitatives répondant à ces critères ont été retenues pour leur pertinence directe et la disponibilité de coefficients chiffrés vérifiables : Khandelwal et Chaudhary (2025) dans le secteur des technologies de l'information en Inde, Lee et Kim (2023) auprès de salariés d'entreprises sud-coréennes, et Dorcas, Misoi et Biru (2024) au Kenya. Elles sont complétées par une étude qualitative conduite auprès de cadres marocains de PME (Benraiss & Bouzoubaa, 2024), qui permet d'ancrer la réflexion dans le contexte national sans toutefois fournir de coefficients statistiques. Enfin, des données officielles issues du Haut-Commissariat au Plan (2025) pour le Maroc et du cabinet Gallup (2026) à l'échelle mondiale ont été mobilisées pour contextualiser l'enjeu, sans être elles-mêmes des tests de la relation étudiée. Le tableau 3 résume les caractéristiques de ces études.

Tableau 3. Synthèse des études empiriques mobilisées

Étude	Contexte secteur /	N	Méthode	Résultat clé (coefficient chiffré)
Khandelwal & Chaudhary (2025)	Inde, secteur IT-ITES	370	PLS-SEM (bootstrapping)	Expérience → Engagement : $\beta = 0,421$ ($p < 0,001$) ; Engagement → Intention de quitter : $\beta = -0,262$ ($p < 0,001$) ; médiation totale (VAF = 0,84)
Lee & Kim (2023)	Corée du Sud, entreprises diverses	534	SEM (AMOS 27.0)	Expérience culturelle → Engagement organisationnel : $\beta = 0,192$ ($p < 0,001$) ; Expérience physique → Engagement organisationnel : $\beta = 0,170$ ($p < 0,01$) ; Bien-être psychologique → Engagement organisationnel : $\beta = 0,321$ ($p < 0,001$)
Dorcas, Misoi & Biru (2024)	Kenya, institutions confessionnelles	289	Régression linéaire multiple (OLS)	Package de rémunération → Fidélisation : $\beta = 0,190$ ($p = 0,020$) ; R^2 ajusté du modèle = 0,343
Benraiss & Bouzoubaa (2024)	Maroc, cadres de PME	20 (entretiens)	Qualitative (analyse de contenu, NVivo 12)	24 unités de sens codées « intentions de départ » contre 7 « intentions de rester », associées à une expérience collaborateur perçue comme dégradée

4. Résultats : éléments de preuve empirique issus de la littérature

Les résultats rapportés par Khandelwal et Chaudhary (2025) apportent le test le plus direct de la relation étudiée. Sur un échantillon de 370 salariés du secteur informatique indien, l'expérience collaborateur exerce un effet positif et significatif sur l'engagement des salariés ($\beta = 0,421$; $p <$

0,001), lequel réduit à son tour significativement l'intention de quitter ($\beta = -0,262$; $p < 0,001$). Fait notable, l'effet direct de l'expérience collaborateur sur l'intention de quitter n'est pas significatif ($\beta = -0,030$; $p = 0,560$), alors que l'effet indirect, médiatisé par l'engagement, l'est fortement ($\beta = -0,110$; $p < 0,001$), avec une variance expliquée par la médiation (VAF) de 0,84 traduisant une médiation totale. Ce résultat confirme empiriquement l'hypothèse H2 : ce n'est pas l'expérience collaborateur en tant que telle qui retient les salariés, mais l'engagement qu'elle contribue à produire.

L'étude de Lee et Kim (2023), conduite auprès de 534 salariés d'entreprises sud-coréennes, apporte un éclairage complémentaire sur les dimensions de l'expérience collaborateur les plus déterminantes. L'expérience culturelle ($\beta = 0,192$; $p < 0,001$) et l'expérience physique ($\beta = 0,170$; $p < 0,01$) influencent significativement l'engagement organisationnel, tandis que l'expérience technologique ne présente pas d'effet significatif dans cette étude. Le bien-être psychologique apparaît comme le prédicteur le plus puissant de l'engagement organisationnel ($\beta = 0,321$; $p < 0,001$), suivi par la satisfaction au travail ($\beta = 0,451$; $p < 0,001$), ce qui appuie l'hypothèse H1 sur le rôle des états psychologiques intermédiaires.

Bien que centrée sur une composante plus étroite de l'expérience collaborateur le package de rémunération, l'étude de Dorcas, Misoi et Biru (2024) confirme, par une régression linéaire multiple classique menée sur 289 salariés kényans, qu'une dimension pratique et tangible de l'expérience vécue au travail explique à elle seule 34,3 % de la variance de la fidélisation (R^2 ajusté = 0,343), avec un coefficient significatif ($\beta = 0,190$; $p = 0,020$). Ce résultat, obtenu par une méthode statistique différente (régression OLS plutôt que modélisation par équations structurelles), renforce la robustesse de la relation observée par convergence méthodologique.

Enfin, si l'étude qualitative de Benraiss et Bouzoubaa (2024) ne fournit pas de coefficients statistiques, elle apporte une validation contextuelle précieuse pour le Maroc : parmi les cadres de PME marocaines interrogés, les unités de sens associées à une intention de départ (24 occurrences codées) sont trois fois plus fréquentes que celles associées à une intention de rester (7 occurrences), et ces départs sont explicitement rattachés par les répondants à la qualité perçue de leur expérience professionnelle plutôt qu'aux conditions de leur recrutement initial.

Le tableau 4 consolide, à des fins de comparaison directe, l'ensemble des coefficients rapportés par les trois études quantitatives mobilisées, indépendamment de la méthode statistique employée.

Tableau 4. Synthèse comparative des effets rapportés (chemins et coefficients)

Étude	Variable antécédente	Variable conséquente	β	Signif.
Khandelwal & Chaudhary (2025)	Expérience collaborateur	Engagement	0,421	p < 0,001
Khandelwal & Chaudhary (2025)	Engagement	Intention de quitter	-0,262	p < 0,001
Khandelwal & Chaudhary (2025)	Expérience collaborateur (effet indirect via engagement)	Intention de quitter	-0,110	p < 0,001
Lee & Kim (2023)	Expérience culturelle	Engagement organisationnel	0,192	p < 0,001
Lee & Kim (2023)	Expérience physique	Engagement organisationnel	0,170	p < 0,01
Lee & Kim (2023)	Bien-être psychologique	Engagement organisationnel	0,321	p < 0,001
Lee & Kim (2023)	Satisfaction au travail	Engagement organisationnel	0,451	p < 0,001
Dorcas, Misoi & Biru (2024)	Package de rémunération	Fidélisation	0,190	p = 0,020

Rapportés à l'échelle macroéconomique, ces résultats microéconomiques prennent un relief particulier. Le recul de l'engagement mondial à 20 % en 2025 et son coût estimé à 10 000 milliards de dollars, soit 9 % du PIB mondial (Gallup, 2026), donne une mesure de ce qui est en jeu lorsque les organisations laissent se dégrader l'expérience de leurs salariés. Dans le contexte marocain, où le taux de sous-emploi progresse (10,9 % en 2025 selon le HCP) et où les diplômés affichent un taux de chômage de 19,1 %, la fidélisation des profils qualifiés déjà en poste constitue un levier de performance au moins aussi accessible, et probablement plus rapidement mobilisable, que l'amélioration des seules pratiques de recrutement.

Tableau 5. Indicateurs de contexte macroéconomique

Indicateur	Valeur	Source
Taux de chômage national (Maroc, 2025)	13,0 %	HCP (2025)
Taux de chômage des jeunes 15-24 ans (Maroc, 2025)	37,2 %	HCP (2025)
Taux de chômage des diplômés (Maroc, 2025)	19,1 %	HCP (2025)
Taux d'activité (Maroc, 2025)	43,5 %	HCP (2025)
Taux de sous-emploi (Maroc, 2025)	10,9 %	HCP (2025)
Taux d'engagement des salariés (monde, 2025)	20 %	Gallup (2026)
Coût mondial du désengagement (2024)	≈ 10 000 milliards \$ (9 % du PIB mondial)	Gallup (2026)

5. Discussion

La convergence des résultats présentés à la section précédente, obtenus dans des contextes nationaux et sectoriels très différents (services informatiques indiens, entreprises sud-coréennes, institutions kényanes) et par des méthodes statistiques distinctes (PLS-SEM, SEM, régression OLS), constitue un argument de robustesse pour l'hypothèse centrale de cet article : l'expérience collaborateur influence significativement la fidélisation des talents, mais rarement de façon directe. C'est par l'intermédiaire de l'engagement organisationnel, de la satisfaction au travail et du bien-être psychologique que cette influence se transmet jusqu'à l'intention de rester ou de partir. Cette lecture médiatisée a une conséquence pratique importante : agir uniquement sur les symptômes visibles de l'expérience collaborateur (locaux, outils, avantages) sans se soucier de la manière dont ces éléments sont vécus subjectivement par les salariés risque de produire des effets limités sur la fidélisation.

Pour les organisations marocaines, ce constat invite à repenser l'articulation entre recrutement et fidélisation. Le recrutement reste une étape nécessaire, mais les résultats mobilisés ici suggèrent qu'il n'est pas suffisant : c'est le parcours du collaborateur après son embauche intégration, qualité managériale, reconnaissance, environnement de travail, développement de carrière qui détermine

sa décision de rester. Dans un marché du travail marocain marqué par un chômage élevé chez les jeunes diplômés (HCP, 2025) et donc par une offre de candidats potentiellement abondante, l'incitation à négliger la fidélisation au profit du seul recrutement peut sembler rationnelle à court terme ; les données de la littérature indiquent cependant qu'elle expose les organisations à un coût de rotation du personnel et à une perte de compétences critiques, particulièrement dommageable pour les postes qualifiés et les fonctions à forte valeur ajoutée.

Cette synthèse comporte des limites qu'il convient de souligner avec la même rigueur que les résultats eux-mêmes. Premièrement, les études mobilisées portent sur des contextes nationaux et sectoriels différents du contexte marocain, ce qui invite à la prudence dans la généralisation directe des coefficients rapportés. Deuxièmement, l'hétérogénéité méthodologique entre PLS-SEM, SEM et régression OLS, si elle renforce la validité convergente de la relation observée, rend délicate toute comparaison strictement quantitative des tailles d'effet d'une étude à l'autre. Troisièmement, faute de données quantitatives primaires marocaines à ce stade, la contextualisation nationale repose sur une étude qualitative à faible effectif (20 entretiens) et sur des indicateurs macroéconomiques qui ne testent pas directement la relation étudiée.

6. Conclusion et perspectives de recherche

Cet article s'est proposé d'examiner, à partir d'une synthèse de résultats empiriques publiés et vérifiables, l'influence de l'expérience collaborateur sur la fidélisation des talents, en la situant délibérément au-delà des pratiques de recrutement. Les données mobilisées, issues d'études de régression multiple et de modélisation par équations structurelles menées en Inde, en Corée du Sud et au Kenya, convergent pour indiquer que cette influence existe, qu'elle est statistiquement significative, et qu'elle transite le plus souvent par des états psychologiques intermédiaires engagement, satisfaction, bien-être plutôt que par un effet direct. Rapportée au contexte marocain, où les indicateurs officiels du marché du travail (HCP, 2025) et les tendances mondiales de l'engagement (Gallup, 2026) dessinent un environnement RH exigeant, cette conclusion plaide pour un rééquilibrage des priorités de la fonction ressources humaines vers la gestion active du parcours collaborateur dans son ensemble.

La principale limite de cette recherche l'absence de test direct sur un échantillon marocain constitue également sa principale perspective de prolongement. Une collecte de données primaires, mobilisant un modèle de régression multiple ou de PLS-SEM sur un échantillon de salariés marocains représentatif d'un ou plusieurs secteurs d'activité, permettrait de vérifier si les coefficients observés dans les études internationales mobilisées ici se retrouvent, s'atténuent ou s'amplifient dans le contexte national. Une telle étude gagnerait à intégrer simultanément les dimensions physique, culturelle, technologique et managériale de l'expérience collaborateur identifiées dans la littérature, ainsi que les variables médiatrices d'engagement et de bien-être psychologique, afin de proposer aux organisations marocaines un modèle explicatif directement actionnable pour leurs politiques de fidélisation des talents.

Références bibliographiques

- Benraiss, B., & Bouzoubaa, N. (2024). L'image de marque interne à l'épreuve de l'expérience collaborateur : une étude exploratoire qualitative auprès des cadres marocains. Cas des PME. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 7(3), 605-634.
- Dorcas, N. M., Misoi, M., & Biru, S. (2024). Elements of compensation package influencing employee retention: A case of non-tithe based institutions of Seventh-Day Adventist Church-West Kenya Union Conference. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 8(8), 1443-1460.
- Gallup. (2026). State of the Global Workplace: 2026 Report. <https://www.gallup.com/workplace/708071/global-employee-engagement-continues-decline.aspx>
- Haut-Commissariat au Plan (HCP). (2025). Situation du marché du travail en 2025. https://www.hcp.ma/Situation-du-marche-du-travail-en-2025_a4248.html
- Khandelwal, S., & Chaudhary, A. (2025). Employee experience as a driver of engagement and retention: Insights from the IT sector. In *Proceedings of the International Conference on Artificial Intelligence in Management for Business and Industrial Growth (AIMBIG 2025)*, Advances in Economics, Business and Management Research, 355, 288-302.
- Lee, M., & Kim, B. (2023). Effect of employee experience on organizational commitment: Case of South Korea. *Behavioral Sciences*, 13(7), 521. <https://doi.org/10.3390/bs13070521>