

Casablanca : De l'attractivité au renforcement des écosystèmes de talents, rôle de la formation exécutive dans les dynamiques territoriales innovantes

From territorial attractiveness to the strengthening of talent ecosystems, the role of executive education in innovative territorial dynamics : Case study of Casablanca.

Auteur 1 : Itidal FETTAH.

Itidal FETTAH, (Ph.D, Directrice)

Membre Associée au Centre de la Recherche en Urbanisme, Institut National d'Aménagement et d'Urbanisme
Directrice Adjointe Pôle Formation Exécutive et Consulting, ISCAE Casablanca

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 : FETTAH .I (2026) « Casablanca : De l'attractivité au renforcement des écosystèmes de talents, rôle de la formation exécutive dans les dynamiques territoriales innovantes », African Scientific Journal « Volume 03, Num 34 » pp: 1515 – 1552.



DOI : 10.5281/zenodo.18860980
Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

Cet article analyse le rôle de la formation continue des cadres dans l'attractivité territoriale, la rétention des talents et le renforcement des écosystèmes de talents dans les régions métropolitaines émergentes, en mobilisant Casablanca comme cas empirique. Il vise à combler une lacune relative à la sous-théorisation de la formation exécutive dans les dynamiques de compétitivité territoriale. L'étude adopte une méthodologie mixte combinant une enquête quantitative auprès de 450 participants à des programmes de formation continue des cadres (2022-2025) et 30 entretiens semi-directifs avec des acteurs publics et privés. Les résultats indiquent une amélioration des capacités managériales, un effet positif médiatisé sur la capacité d'innovation organisationnelle, un renforcement de l'ancrage territorial via la densification des réseaux professionnels et une amélioration des perceptions de la réputation métropolitaine. Les effets observés sont amplifiés par la durée des programmes, les partenariats internationaux et le soutien organisationnel. La formation continue des cadres fonctionne comme un actif territorial multidimensionnel articulant développement du capital humain, capacité d'innovation, ancrage des talents et signalisation de sophistication métropolitaine. Elle constitue un levier stratégique de compétitivité et d'attractivité pour les métropoles émergentes confrontées à des dynamiques concurrentielles de mobilité des talents.

Mots clés : Formation continue, dynamique territoriale innovante, rétention des talents, Casablanca.

Abstract

This article investigates how executive education contributes to territorial attractiveness, talent retention, and the strengthening of local talent ecosystems in emerging regions, using Casablanca as an empirical case. It seeks to address the under-theorized role of executive education in shaping metropolitan competitiveness in emerging economies. A mixed-methods design was employed, combining a quantitative survey of 450 executive education participants (2022-2025) with 30 semi-structured interviews involving public and private stakeholders. The results demonstrate improvements in managerial capabilities, a mediated positive effect on organizational innovation capacity, increased territorial anchoring through network densification, and enhanced perceptions of metropolitan reputation. Effects are amplified by program duration, international partnerships and organizational support for knowledge application. Executive education operates as a multidimensional territorial asset linking human capital development, innovation capacity, talent anchoring, and metropolitan signaling effects. It constitutes a strategic lever for competitiveness and territorial attractiveness in emerging metropolitan contexts facing intensified global talent mobility.

Keywords : Executive Education, territorial innovation dynamics, talent retention, Casablanca

Introduction

La compétition mondiale pour les talents qualifiés constitue un déterminant structurant des trajectoires de développement métropolitain, en particulier dans les économies émergentes engagées dans des transitions vers des modèles à forte intensité de connaissances (OCDE, 2023) (Ewers, Khattab, Babar, & Madeeha, 2022) (Huang, Li, & Li, 2023). Si la littérature a étudié les déterminants de l'attractivité territoriale, notamment les aménités urbaines, les politiques de logement et les conditions du marché du travail, une dimension demeure insuffisamment conceptualisée, le rôle de la formation continue des cadres dans la configuration de la compétitivité métropolitaine et le renforcement des écosystèmes de talents.

Le présent article examine comment la formation continue des cadres contribue à l'attractivité territoriale, à la rétention des talents et à la consolidation des écosystèmes locaux de compétences dans les régions métropolitaines émergentes, en mobilisant Casablanca comme étude de cas. L'objectif est double :

- Identifier les mécanismes par lesquels la formation continue agit sur les capacités managériales, la capacité d'innovation et l'ancrage territorial.
- Proposer un cadre conceptuel intégrateur permettant de situer la formation exécutive comme actif territorial multidimensionnel au sein des systèmes régionaux d'innovation.

Pour atteindre cet objectif. L'étude adopte une méthodologie mixte combinant une enquête quantitative auprès de 450 participants à des programmes de formation continue et une série d'entretiens semi-directifs avec des acteurs clés de l'écosystème de talents. L'article est structuré en trois parties, la première présente le cadre théorique, la deuxième expose la méthodologie et analyse les résultats, et discute les implications, la troisième discute les implications théoriques et conclut en formulant des contributions scientifiques et managériales ainsi que des recommandations stratégiques.

1. Revue de littérature

1.1. Attractivité territoriale et rétention des talents dans les régions métropolitaines

L'attractivité territoriale, la capacité d'un lieu à attirer et retenir de ressources économiques mobiles, en particulier le capital humain hautement qualifié, est une préoccupation centrale dans la recherche et la politique de développement régional (Hu, Liu, Zhang, & Dong, 2020).

Les fondements théoriques pour comprendre les décisions de localisation et de rétention des talents s'appuient sur la théorie du capital humain, qui conceptualise les individus comme des acteurs rationnels qui investissent dans le développement des compétences et prennent des décisions de localisation pour maximiser le rendement de leurs investissements en capital humain (Liu, Si, & Li, 2023). De ce point de vue, les régions métropolitaines se font concurrence en offrant des opportunités d'emploi supérieures, des primes salariales et des perspectives d'avancement de carrière qui justifient les coûts de migration ou d'installation.

Cependant, la recherche contemporaine s'est étendue au-delà des explications économiques, pour incorporer des facteurs basés sur les aménités et la qualité de vie (Zhang, Hao, & Wang, 2024). Les aménités urbaines, incluant les installations culturelles, les établissements d'enseignement, les services de santé, les opportunités récréatives et la qualité environnementale, fonctionnent comme des attracteurs et mécanismes de rétention, en particulier pour les professionnels hautement éduqués qui valorisent la qualité de vie aux côtés des rendements économiques (Hu, Liu, Zhang, & Dong, 2020).

L'accessibilité au logement et la politique du logement sont apparues comme des déterminants de la rétention des talents, en particulier dans les régions métropolitaines en croissance rapide ou l'inflation des prix du logement peut composer les avantages salariaux (Eliasson & Westerlund, 2023). Des recherches récentes menées dans les villes chinoises démontrent que les politiques de logement pour les talents peuvent augmenter les intentions d'installation parmi les travailleurs hautement qualifiés, bien que les effets soient modérés par des facteurs institutionnels tels que le statut d'enregistrement des ménages (Hukou) et l'accès à une éducation de qualité pour les enfants (Qiu, Lyu, & Tian, 2024) (Tao, Lei, Guo, Jing Li, & Cheng, 2022). Ces résultats soulignent l'importance des packages politiques qui abordent de multiples dimensions des besoins en talents plutôt que des interventions isolées.

La coordination politique et la capacité de gouvernance représentent une autre dimension de l'attractivité territoriale. (Shen & Li, 2020) démontrent que les villes chinoises qui ont réussi à améliorer leur économie grâce à l'attraction de talents ont employé des cadres politiques couvrant le logement, la fiscalité et le soutien à l'entrepreneuriat et les services publics. De même, (Niu, Wang, & Xiao, 2025) montrent que les fonds d'orientation gouvernementaux peuvent façonner les modèles de mobilité régionale des talents, bien que les impacts varient selon le niveau de compétence et le secteur. Ces études soulignent que l'attractivité territoriale

n'est pas une dotation d'avantages naturels et historiques, mais peut être construite par des interventions politiques stratégiques.

Les dynamiques spatiales et temporelles ajoutent une complexité au modèle de rétention de talents. (Gu, Rowe, Liu, & Shen , 2021) emploient des techniques de filtrage spatial par vecteurs propre pour démontrer que la géographie des talents en Chine présente une autocorrélation spatiale, avec une concentration de talents dans les régions métropolitaines côtières et les capitales provinciales. (Zhang , Hao, & Wang , 2024) montrent que les flux d'entrée de talents vers le Nord-Est de la Chine varient avec les niveaux d'aménités urbaines, suggérant que les régions périphériques font face à des désavantages cumulatifs dans la compétition pour les talents. (Jin, Jansen, Boumeester, & Boelhouwer, 2025) appliquent la théorie des perspectives pour démontrer que les décisions d'installation des jeunes talents dans les métropoles chinoises sont influencées par des évaluations dépendantes de la référence des gains et pertes par rapport aux localisations alternatives, soulignant l'importance de l'attractivité relative plutôt qu'absolue.

1.2. Écosystème de talents et systèmes régionaux d'innovation

Le concept d'écosystème de talent a gagné en importance alors que les chercheurs et les décideurs politiques reconnaissent que le développement et la rétention des talents nécessitent plus que des interventions isolées, exigeant des systèmes coordonnés d'acteurs, d'institutions et de ressources (Huang, Li, & Li, 2023). S'appuyant sur la théorie des écosystèmes d'innovation et les cadres des systèmes régionaux d'innovation, les approches d'écosystèmes de talents mettent l'accent sur les interdépendances entre universités, entreprises, agences gouvernementales, institutions financières et organisations de la société civile dans la création d'environnements propices à l'attraction, au développement et à la rétention des talents (Bronstein & Bissett , 2021).

La théorie des écosystèmes d'innovation conceptualise la capacité d'innovation régionale comme émergeant d'interactions complexes entre acteurs hétérogènes qui co-crée de la valeur à travers l'échange de connaissances, le partage de ressources et la résolution collaborative de problèmes (Huang, Li, & Li, 2023). Les universités jouent des rôles critiques en tant qu'ancrage d'écosystème, fournissant non seulement l'éducation et la recherche mais servant également de plateformes de rassemblement, de facilitateurs de réseau et de fournisseurs de légitimité (Bronstein & Bissett , 2021). Dans les contextes d'Afrique subsaharienne, (Bronstein & Bissett , 2021) démontrent que les écosystèmes entrepreneuriaux basés sur les universités peuvent catalyser des systèmes d'innovation naissants dans des environnements à ressources limitées,

fonctionnant comme des centres de formation, des incubateurs et des nœuds de réseautage qui compensent les institutions de marché faibles et la capacité limitée du secteur privé.

La relation entre l'allocation des talents et la performance d'innovation régionale a été établie empiriquement dans de multiples contextes. (Liu, Si, & Li, 2023) démontrent que l'allocation régionale des talents affecte le développement économique en Chine à travers des mécanismes de croissance tirés par l'innovation. (Qiu, Lyu, & Tian, 2024) montrent que les politiques de logement pour les talents favorisent l'innovation régionale, bien que les effets varient selon l'hétérogénéité de la main-d'œuvre, les talents de niveau post-universitaire présentant des impacts d'innovation plus forts que les talents de niveau licence. Ces résultats suggèrent que la qualité et la composition des talents importent autant que la quantité pour les résultats d'innovation régionale.

La densité et la connectivité du réseau au sein des écosystèmes de talents émerge comme des déterminants de la performance de l'écosystème. (Huang, Li, & Li, 2023) emploient l'analyse comparative qualitative à ensemble flous pour démontrer que la compétitivité nationale des talents résulte de configurations d'éléments d'écosystème d'innovation, incluant la qualité de l'éducation, l'investissement en Recherche et Développement, le soutien à l'entrepreneuriat et la coordination politique. Aucun facteur unique n'est suffisant, plutôt des combinaisons complémentaires d'éléments d'écosystème génèrent la compétitivité des talents. Cette perspective a des implications importantes pour la conception politique, suggérant que les interventions fragmentaires peuvent être inefficaces sans attention aux complémentarités au niveau de l'écosystème.

Les mécanismes de gouvernance et de coordination au sein des écosystèmes de talents ont reçu une attention croissante. (Shen & Li, 2020) montrent que l'attraction de talents dans les villes chinoises nécessitait une coordination entre plusieurs agences gouvernementales et domaines politiques, la gouvernance fragmentée sapant l'efficacité politique. De même, la recherche sur les écosystèmes régionaux de talents dans la province du Guangdong démontre que les structures de gouvernance « double-noyau + double-sous-centre » peuvent équilibrer la concentration et la dispersion des ressources de talent à travers les régions métropolitaines (Ma, 2023). Ces études soulignent que la gouvernance de l'écosystème, les règles, normes et pratiques formelles et informelles qui coordonnent les acteurs de l'écosystème, est aussi importante que la présence d'éléments d'écosystèmes.

1.3. Formation continue des cadres et développement régional, une lacune de recherche

La formation continue des cadres, définie comme des programmes d'apprentissage structurés pour les professionnels en milieu et fin de carrière visant à améliorer les capacités managériales, stratégiques et de leadership, représente un secteur substantiel et en croissance dans l'enseignement supérieur à l'échelle mondiale. Cependant, malgré son importance économique et son potentiel d'impact territorial, la formation continue des cadres reste absente de la recherche sur le développement régional et les écosystèmes de talents.

La littérature existante sur la formation continue des cadres se concentre sur les résultats au niveau individuel et organisationnel plutôt que sur les impacts territoriaux. Les études examinent comment la formation continue des cadres améliore les capacités managériales individuelles, les compétences en leadership et les perspectives de carrière (Conger & Xin, 2000) (Mintzberg, 2004). D'autres recherches examinent les impacts organisationnels, incluant l'amélioration de la performance de l'entreprise, la capacité d'innovation et l'adaptation stratégique (Aguinis & Kraiger, 2009). Cependant, ses études traitent la formation continue des cadres comme une intervention au niveau individuel ou organisationnel, négligeant ses implications territoriales.

Plusieurs mécanismes théoriques suggèrent que la formation continue des cadres pourrait avoir des impacts territoriaux. Premièrement, du point de vue du capital humain, la formation continue des cadres développe des capacités managériales avancées qui améliorent la productivité organisationnelle et la capacité d'innovation, contribuant à la compétitivité régionale (Becker, 2024). Contrairement à l'éducation formelle traditionnelle qui développe le capital humain général, la formation continue des cadres développe un capital humain spécialisé et contextualisé pertinent pour les défis régionaux et sectoriels.

Deuxièmement, du point de vue des réseaux sociaux, la formation continue des cadres crée des opportunités de formation de réseaux entre participants de différentes organisations, secteurs et origines géographiques (Granovetter M. , 1973). Ces réseaux peuvent faciliter l'échange de connaissances, la collaboration inter-organisationnelle et la diffusion d'innovations au sein des régions. Dans les régions métropolitaines émergentes où les institutions de marchés peuvent être faibles et la confiance limitée, les réseaux formés à travers la formation continue des cadres peuvent fournir une infrastructure sociale pour la coordination économique.

Troisièmement, du point de vue de l'attachement au lieu, la participation à la formation continue des cadres peut renforcer l'attachement des participants à la région métropolitaine hôte à travers plusieurs mécanismes, l'augmentation des connaissances sur les opportunités et ressources régionales, l'expansion des réseaux professionnels locaux qui créent des opportunités de carrière, et l'amélioration de l'identification avec la communauté régionale à travers l'engagement avec des pairs et des institutions (Lewicka, 2011). Ces mécanismes suggèrent que la formation continue des cadres pourrait fonctionner comme un mécanisme de rétention des talents, en particulier pour les professionnels en milieu de carrière qui peuvent envisager une migration.

Quatrièmement, du point de vue de la signalisation, la présence et la qualité de l'offre de formation continue des cadres peuvent signaler la sophistication métropolitaine, l'intensité de connaissances et l'engagement envers le développement professionnel aux marchés externes de talents (Spence, 1973). Les régions métropolitaines dotées d'institutions de formation continue des cadres et de réputation internationale peuvent attirer des talents externes cherchant un développement professionnel continu et signaler aux employeurs mondiaux que la région possède une infrastructure de capital humain avancée.

Malgré ces mécanismes théoriques, la recherche empirique reliant la formation continue des cadres au développement territorial reste rare. Une recherche de la littérature dans les principales bases de données académiques utilisant des termes de recherche combinant « formation continue de cadres » avec « développement régional », « attractivité territoriale », « écosystème de talents » et des termes connexes donne peu de résultats. Cette lacune est frappante étant donné l'expansion de la formation continue des cadres dans les économies émergentes et son positionnement stratégique au sein des stratégies de développement économique régional.

Cette lacune de recherche est aiguë dans les contextes africains et Sud global. Bien que des recherches aient exprimé les rôles des universités dans les écosystèmes entrepreneuriaux africains (Bronstein & Bissett, 2021), ces études se concentrent sur l'éducation de premier cycle et les programmes d'entrepreneuriat plutôt que sur la formation continue des cadres. De même, la recherche sur la compétitivité des villes africaines et le développement métropolitain reconnaît rarement la formation continue des cadres comme un facteur pertinent (Mitullah, 2020).

Cette étude aborde cette lacune en examinant comment la formation continue des cadres contribue à l'attractivité territoriale et au renforcement des écosystèmes de talents dans le contexte métropolitain émergent de Casablanca. En développant un cadre théorique intégrant les perspectives du capital humain, des réseaux sociaux, de l'attachement au lieu et de la signalisation, nous visons à établir la formation continue des cadres comme un mécanisme important mais négligé de développement territorial.

1.4. Cadre théorique et question de recherche

Sur la base de la revue de littérature ci-dessus, nous développons un cadre théorique conceptualisant la formation continue des cadres comme un actif territorial multidimensionnel qui opère à travers quatre mécanismes interconnectés pour influencer l'attractivité territoriale et le renforcement des écosystèmes de talents.

Mécanisme 1 : Amélioration des capacités managériales

La formation continue des cadres développe des capacités managériales avancées parmi les participants, incluant la pensée stratégique, les compétences analytiques, les capacités de résolution de problèmes, le leadership et les compétences interpersonnelles. Ces capacités améliorent la productivité individuelle et la performance organisationnelle. Au niveau territorial, l'accumulation de professionnels aux capacités managériales améliorées contribue au stock régional de capital humain et à la capacité d'absorption, permettant aux organisations d'identifier, d'assimiler et d'exploiter les connaissances externes (Cohen & Levinthal, 1990).

- Hypothèse 1a : la participation à la formation continue des cadres améliore les capacités managériales des participants à travers de multiples dimensions (stratégique, analytique, leadership, interpersonnelle).
- Hypothèse 1b : l'amélioration des capacités managériales varie selon les caractéristiques du programme (durée, pédagogie, partenariats internationaux) et les caractéristiques des participants (ancienneté, secteur, expérience préalable).

Mécanisme 2 : renforcement de la capacité d'innovation

Les capacités managériales améliorées se traduisent en capacité d'innovation organisationnelle améliorée à travers plusieurs voies, l'application de nouvelles connaissances et pratiques aux défis organisationnels, l'identification et la poursuite d'opportunités d'innovation et le leadership d'initiatives de changement organisationnel. Au niveau territorial, l'accumulation

d'organisations aux capacités d'innovation améliorées contribue à la performance d'innovation régionale et à la compétitivité économique.

- Hypothèse 1a : l'amélioration des capacités managériales à travers la formation continue des cadres se traduit en capacité d'innovation organisationnelle améliorée, médiatisée par l'application des connaissances.
- Hypothèse 2b : les impacts d'une innovation sont forts lorsque les contextes organisationnels soutiennent l'application des connaissances (ressources, soutien de la direction, sécurité psychologique).

Mécanisme 3 : ancrage des talents

La participation à la formation continue des cadres renforce l'ancrage des participants à la région métropolitaine hôte à travers trois processus, l'encastrement dans les réseaux, la formation de liens professionnels et sociaux avec d'autres participants et institutions qui créent un capital social localisé et augmentent les coûts de sortie (Granovetter M. , 1985), la mise à jour de la perception, l'augmentation des connaissances sur les opportunités, ressources et aménités régionales qui améliorent les évaluations d'attractivité régionale, et la création d'opportunités de carrière, l'expansion des réseaux professionnels qui créent de nouvelles opportunités de carrière au sein de la région, réduisant les incitations à migrer.

- Hypothèse 3a : la participation à la formation continue des cadres augmente l'attachement des participants à la région métropolitaine hôte, médiatisé par la formation de réseaux et la création d'opportunités de carrière.
- Hypothèse 3b : les effets d'ancrage sont forts pour les participants qui étaient auparavant mobiles ou envisageaient une migration, et pour les programmes mettant l'accent sur les opportunités de réseautage et l'engagement régional.

Mécanisme 4 : signalisation de la réputation territoriale

La présence et la qualité de l'offre de formation continue des cadres signalent la sophistication métropolitaine, l'intensité des connaissances et l'engagement envers le développement professionnel aux audiences externes (employeur mondiaux, investisseurs, talents potentiels). Ce mécanisme de signalisation opère à travers la signalisation de qualité, les institutions de formation continue des cadres de haute qualité, en particulier celles ayant des partenariats internationaux et des accréditations, signalent que la région possède une infrastructure de

capital humain avancé, et la signalisation de demande, l'existence d'une demande substantielle pour la formation continue des cadres signale la présence d'un bassin important de professionnels établis cherchant une amélioration, et la signalisation d'engagement, l'investissement dans la formation continue des cadres par les institutions publiques et privées signale l'engagement régional envers le développement du capital humain et l'innovation.

- Hypothèse 4a : la présence et la qualité de l'offre de formation continue des cadres améliorent les perceptions et de la réputation territoriale et de l'attractivité métropolitaine parmi les audiences internes et externes.
- Hypothèse 4b : les effets de signalisation sont plus forts pour les programmes ayant des partenariats internationaux, des accréditations et une visibilité élevée.

Ces quatre mécanismes opèrent de manière interdépendante et se renforcent mutuellement. L'amélioration des capacités managériales facilite la capacité d'innovation qui à son tour crée des opportunités de carrière qui ancrent les talents. La formation de réseaux facilite l'échange de connaissances et la collaboration qui renforce la capacité d'innovation. Les effets de signalisation attirent des talents externes qui augmentent la demande pour la formation continue des cadres, créant des boucles de rétroaction positives. Au niveau territorial, ces mécanismes interconnectés contribuent à l'attractivité territoriale et au renforcement des écosystèmes de talents.

Ce cadre génère trois questions principales :

1. Comment la formation continue des cadres contribue-t-elle à l'amélioration des capacités managériales et de la capacité d'innovation parmi les professionnels dans les régions métropolitaines émergentes ?
2. Quels mécanismes relient la participation à la formation continue des cadres à l'ancrage des talents et aux intentions d'installation dans la région métropolitaine hôte ?
3. Comment la présence et la qualité de l'offre de formation continue des cadres influencent-elles la réputation territoriale et l'attractivité métropolitaine sur les marchés mondiaux des talents ?

Nous synthétisons le cadre théorique ainsi que les questions de recherche associées dans le tableau ci-après, afin de clarifier l'articulation entre les fondements conceptuels, les mécanismes analytiques retenus et les hypothèses opérationnalisées dans l'étude :

Tableau N°1 : Synthèse du cadre conceptuel et des hypothèses

Mécanisme	Fondement théorique	Variable clé	Hypothèses associées	Niveau d'analyse
Amélioration des capacités managériales	Capital humain (Becker, 2024)	Capacité stratégique et leadership	H1a, H1b	Individuel, organisationnel
Renforcement de la capacité d'innovation	Capacité d'absorption (Cohen & Levinthal, 1990)	Innovation organisationnelle	H2a, H2b	Organisationnel, territorial
Ancrage des talents	Encastrement social (Granovetter M., 1985) Attachement au lieu (Lewicka, 2011)	Attachement territorial	H3a, H3b	Individuel, territorial
Signalisation territoriale	Théorie de la signalisation (Spence, 1973)	Réputation métropolitaine	H4a, H4b	Territorial, externe

Source : Réalisé par nous-mêmes

2. Méthodes

2.1. Conception de la recherche

Cette étude emploie une recherche mixte séquentielle explicatif pour examiner comment la formation continue des cadres contribue à l'attractivité territoriale et au renforcement des écosystèmes de talent à Casablanca. Les méthodes mixtes sont appropriées lorsque ni les méthodes quantitatives ni qualitatives seules ne sont suffisantes pour capturer les complexités d'un phénomène de recherche (Creswell & Clark, 2018). Dans cette étude, les données

quantitatives d'enquête fournissent une mesure des résultats de la formation continue des cadres à travers un grand échantillon de participants, tandis que les données qualitatives d'entretien fournissent une compréhension en profondeur des mécanismes, des processus et des contextes qui sous-tendent ces résultats.

La recherche séquentielle explicative implique de collecter et d'analyser d'abord les données quantitatives, puis de collecter et d'analyser les données qualitatives pour aider à expliquer ou à élaborer les résultats quantitatifs (Creswell & Clark, 2018). Cette séquence est appropriée pour cette étude car il permet d'identifier d'abord les modèles et les relations dans les résultats de la formation continue des cadres à travers l'enquête quantitative, puis d'explorer les mécanismes et les processus qui expliquent ces modèles à travers des entretiens qualitatifs avec les participants et les parties prenantes.

Cette recherche s'inscrit dans un positionnement épistémologique pragmatiste, considérant que la validité scientifique repose sur la capacité d'un dispositif méthodologique à produire des connaissances opératoires éclairant un phénomène complexe (Morgan, 2014). L'objet étudié, les effets territoriaux de la formation continue des cadres, mobilise à la fois des dimensions mesurables et des mécanismes relationnels et contextuels qui ne peuvent être saisis par une seule logique méthodologique. Le choix d'une méthodologie mixte repose sur une logique de complémentarité méthodologique visant à articuler généralisation statistique et compréhension processuelle.

Le raisonnement adopté combine une démarche hypothético-déductive et une logique abductive. La phase quantitative teste des hypothèses dérivées du cadre théorique afin d'identifier des relations significatives entre variables. La phase qualitative mobilise une logique abductive destinée à expliciter les mécanismes sous-jacents, à interpréter les effets différenciés et à identifier les conditions contextuelles de validité des relations observées.

2.2. Contexte de l'étude : Casablanca dans une perspective mondiale et régionale

Casablanca, la plus grande ville du Maroc et son centre économique, fournit un cas empirique idéal pour examiner la formation continue des cadres et l'attractivité territoriale dans les régions métropolitaines émergentes avec une population métropolitaine d'environ 4,3 millions d'habitants Casablanca contribue à environ 33% du PIB national du Maroc et abrite 44% de la production industrielle du pays (HCP, 2024). La ville sert de principale centre financier,

commercial et industriel du Maroc, abritant le siège de la plupart des grandes entreprises marocaines et des filiales de multinationales.

Le positionnement stratégique de Casablanca doit être compris dans le contexte du nouveau modèle de développement du Maroc (NMD) 2021-2035, qui articule des objectifs de transformation incluant la transition vers une économie à forte intensité de connaissances, l'amélioration de la compétitivité internationale et le développement du capital humain. (Commission Spéciale sur le Modèle de Développement, 2021). Le NMD identifie le développement du capital humain et l'amélioration des compétences comme des priorités, reconnaissant que les déficits de compétences actuelles du Maroc contraignent la transformation économique.

Le Maroc a également mis en œuvre des stratégies sectorielles ciblant des industries à forte valeur ajoutée, notamment le Plan d'Accélération Industrielle (2014-2020) et son successeur (2021-2030), qui visent à développer des capacités dans l'automobile, l'aérospatiale, électronique et d'autres secteurs avancés. Ces stratégies ont attiré des investissements étrangers et créé des emplois qualifiés, mais ont également révélé des lacunes de compétences importantes, en particulier dans les capacités managériales et techniques avancées (OCDE, 2024).

Dans le contexte africain, Casablanca se positionne comme une porte d'entrée entre l'Europe et l'Afrique subsaharienne, tirant parti de la proximité géographique du Maroc avec l'Europe et de ses liens historiques et économiques avec l'Afrique de l'Ouest et centrale. La ville a connu une croissance significative en tant que centre financier régional avec la Bourse de Casablanca, servant de l'une des plus grandes bourses d'Afrique et plusieurs banques marocaines s'étendant à travers le continent. Cependant, Casablanca fait face à une forte concurrence d'autres centres métropolitains africains, notamment Le Caire, Lagos, Johannesburg, Nairobi et Kigali, qui poursuivent également des stratégies pour attirer les talents et les investissements (Mitullah, 2020).

Le paysage de la formation continue des cadres de Casablanca a connu une expansion substantielle au cours des 2 dernières années, plusieurs institutions offrent maintenant des programmes de formation des cadres, notamment :

- Les écoles de commerce marocaines qui ont développé des Pôles de formation continue des cadres, offrant des MBA pour managers, des Mastères Spécialisés, des programmes de leadership et des formations courtes spécialisées.
- Les partenariats internationaux avec des écoles de commerce européennes et nord-américaines offrant des programmes conjoints ou sous licence.
- Les centres de formation d'entreprise exploités par de grandes entreprises marocaines et multinationales.
- Les institutions publiques et semi-publiques fournissent une formation managériale pour les secteurs publics et parapublics.

Cette expansion reflète à la fois la demande croissante pour l'amélioration des compétences managériales parmi les professionnels marocains et la reconnaissance par les décideurs politiques et les institutions de l'importance de la formation continue des cadres pour la compétitivité économique. Cependant, malgré cette croissance, les impacts territoriaux de la formation continue des cadres restent mal compris, et les opportunités de tirer parti de la formation continue des cadres pour l'attractivité territoriale et le renforcement des écosystèmes de talents restent non réalisés.

Comme beaucoup de régions métropolitaines émergentes, Casablanca fait face à des défis de mobilité et de rétention des talents. La fuite des cerveaux vers l'Europe (France, Espagne et Allemagne) et l'Amérique du Nord, reste une préoccupation, en particulier parmi les professionnels hautement qualifiés dans les domaines techniques et scientifiques (OCDE, 2024). Les facteurs contribuant à l'émigration comprennent des salaires plus élevés à l'étranger, de meilleures opportunités de carrière, une qualité de vie perçue supérieure et des liens historiques et linguistiques avec les destinations européennes.

Casablanca cherche à attirer des talents de retour de la diaspora marocaine et des talents internationaux, en particulier d'Afrique subsaharienne, pour soutenir son positionnement en tant que centre régional. Ces dynamiques concurrentes, prévenir la fuite des cerveaux tout en attirant des talents externes, créent à la fois des défis et des opportunités pour les stratégies de formation continue de cadres. Ce contexte fait de Casablanca un cas empirique idéal pour examiner comment la formation continue des cadres peut contribuer à l'attractivité territoriale et au renforcement des écosystèmes de talents dans les régions métropolitaines émergentes confrontés à des pressions concurrentielles de mobilité des talents.

2.3. Étude quantitative

La population cible pour l'étude quantitative comprend les professionnels qui ont terminé des programmes de formation continue des cadres à Casablanca entre 2022 et 2025. Cette fenêtre temporelle de trois ans permet d'examiner à la fois les impacts à court terme (participants récents) et à moyen terme (participants il y a 2-3 ans) tout en maintenant la pertinence des souvenirs des participants et en minimisant les billets de rappel.

Les critères d'inclusion sont :

- Avoir terminé au moins un programme de formation continue des cadres d'une durée minimale de 40 heures de contact à Casablanca entre 2022-2025.
- Être employé ou travailler de manière indépendante au Maroc au moment de la participation au programme.
- Occuper des postes de niveau managérial ou professionnel.
- Être âgé de 25 ans ou plus au moment de la participation au programme.

Nous employons un échantillonnage aléatoire stratifié pour assurer la représentativité à travers les dimensions clés de la population. La stratification est basée sur :

- Type de programme : MBA pour manager, programme de certificats spécialisés, programme de master spécialisé, formation sur-mesure.
- Type d'institution : écoles de commerce marocaine, partenariats internationaux, centres de formation d'entreprise, institutions publiques.
- Ancienneté des participants : manager de niveau intermédiaire, manager senior, cadres.
- Secteur : finance/banque, industries, services professionnels, services publics, autres.

Sur la base des calculs de puissance pour détecter les effets de taille moyenne (d de Cohen = 0,5) dans les analyses de régression multiple avec une puissance de 0,80 et $\alpha = 0,05$, et en tenant compte des taux de réponse anticipés, nous visons une taille d'échantillon de $n = 450$ participants. Cette taille d'échantillon permet des analyses stratifiées au sein des sous-groupes tout en maintenant une puissance statistique adéquate.

L'instrument d'enquête comprend les sections suivantes :

- Caractéristiques démographiques et professionnelles : âge, sexe, éducation, secteur, ancienneté, année d'expérience, mobilité géographique antérieure.
- Caractéristiques du programme : type de programme, institution, durée, année de participation, mode de livraison, partenariat internationaux, financements (auto-financé, sponsorisé par l'employeur, bourse).
- Amélioration des capacités managériales : échelles de mesure de l'auto-évaluation des capacités avant et après le programme dans les domaines :
 - Pensée stratégique et planification.
 - Compétence analytique et résolution de problèmes.
 - Leadership et gestion d'équipe.
 - Communication et compétences interpersonnelles.
 - Compétence techniques/fonctionnelles spécifiques au domaine.
- Résultats d'innovation et de performance organisationnelle : mesures de :
 - Mise en œuvre de nouvelles pratiques.
 - Initiation de projets d'innovation.
 - Contribution à la performance organisationnelle.
 - Reconnaissant ses récompenses pour l'innovation.
- Ancrage des talents et intentions d'installation, échelles mesurant :
 - Attachement à Casablanca.
 - Formation et densité du réseau professionnel.
 - Perception des opportunités de carrière.
 - Intention d'installation (rester, partir, incertain).
 - Considération de migration.

- Réputation territoriale et attractivité métropolitaine, perceptions de :
 - Sophistication et intensité de connaissances de Casablanca.
 - Qualité de l'infrastructure de formation continue des cadres.
 - Attractivité de Casablanca par rapport aux alternatives.
 - Recommandations aux pairs.

- Effets de réseau et d'écosystème, mesures de :
 - Taille de diversité du réseau formé à travers le programme.
 - Fréquence et nature des interactions du réseau.
 - Collaborations émergentes (professionnelles, entrepreneuriales).
 - Engagement dans les activités de l'écosystème.

Tous les échelles de capacité et de résultats utilisent des formats de réponse de type Likert à 7 points pour maximiser la variance et la sensibilité. Les échelles sont adaptées d'instruments validés de la littérature sur le développement du leadership, l'innovation organisationnelle et l'attachement au lieu, avec des adaptations pour le contexte de la formation continue des cadres et de Casablanca.

La collecte de données s'est faite par enquête en ligne administrée via le formulaire Google. Les institutions de formation continue des cadres participantes ont fourni des listes d'anciens participants, et les invitations à l'enquête ont été envoyées par e-mail avec des suivis pour les non-répondants après une semaine et deux semaines. Nous avons obtenu un taux de réponse de 60%.

2.4. Étude qualitative

L'étude qualitative vise à :

- Élucider les mécanismes, les processus par lesquels la formation continue des cadres influence les résultats identifiés dans l'étude quantitative.
- Explorer les perspectives des parties prenantes au-delà des participants (employeurs, fournisseurs de formation continue de cadres, décideurs politiques).

- Contextualiser les résultats au sein de l'écosystème de talents plus large de Casablanca.
- Identifier les facteurs, facilitateurs et obstacles à la maximisation des impacts territoriaux de la formation continue des cadres.

L'étude qualitative implique des entretiens semi structurés avec 4 groupes de parties prenantes :

- Participants à la formation continue des cadres (n=12) : échantillon ciblé de participants à l'enquête représentant une diversité de types de programmes, de secteurs et de résultats. La sélection est basée sur les réponses à l'enquête pour assurer la variation dans les résultats clés (haute vs. Faible amélioration des capacités, forte vs. faible ancrage) et pour explorer des cas intéressants ou divergents.
- Directeur des ressources humaines et responsable de formation (n=8) : Représentant d'organisations qui sponsorisent des employés pour la formation continue, des cadres sélectionnés pour représenter différents secteurs (finances, industries et services professionnels, secteurs publics) et tailles d'organisations (grande entreprise, PME). Ces entretiens ont exploré les perspectives des employeurs sur les résultats de la formation continue des cadres, les stratégies de sponsoring et les perceptions des impacts territoriaux.
- Fournisseurs de formation continue des cadres (n=5) : Directeurs de programmes de formation continue des cadres dans différents types d'institutions (école de commerce marocaine, partenariat internationaux, centres de formation d'entreprise). Ces entretiens ont exploré les philosophies de conception de programmes, les stratégies de formation de réseaux, l'engagement avec l'écosystème régional et les perceptions des impacts territoriaux.
- Décideurs politiques et responsables du développement économique (n=5) : Représentants d'agences gouvernementales, d'organisation de développement économique et d'associations professionnelles impliquées dans le développement du capital humain et les stratégies d'attractivité territoriale. Les entretiens ont exploré les perspectives politiques sur la formation continue des cadres, les opportunités de coordination et les priorités futures.

Nous avons utilisé un échantillonnage raisonné pour assurer la diversité à travers les dimensions et capturer une gamme de perspectives et d'expériences. Les critères de sélection comprennent :

- Diversité des types de programmes et d'institutions.
- Diversité des secteurs et des tailles d'organisation.
- Diversité des résultats (Succès, défis, cas divergent).
- Connaissance et expérience de l'écosystème de talent de Casablanca.
- Volonté à participer à des entretiens approfondis.

Le recrutement s'est fait par invitation directe aux participants à l'enquête qui ont indiqué leur volonté d'être interviewés. Les entretiens ont duré 45-60 minutes. Tous les guides d'entretien ont couvert les thèmes suivants :

- Rôle et implication dans la formation continue des cadres.
- Perception de comment la formation continue des cadres développe les capacités.
- Perception de comment la formation continue des cadres influence l'attachement aux lieux et les décisions d'installation.
- Perception de comment l'information continue des cadres influence la réputation de Casablanca.
- Interaction entre les acteurs de la formation continue, des cadres et d'autres acteurs de l'écosystème.
- Recommandations pour maximiser les impacts territoriaux de la formation continue des cadres.

Les guides d'entretien ont été flexibles pour permettre l'exploration de thèmes émergents et de perspectives uniques des participants et ils ont été menés en personne. Les variables et les instruments de mesure pour la composante quantitative se résument dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°2 : Variables et instrument de mesure

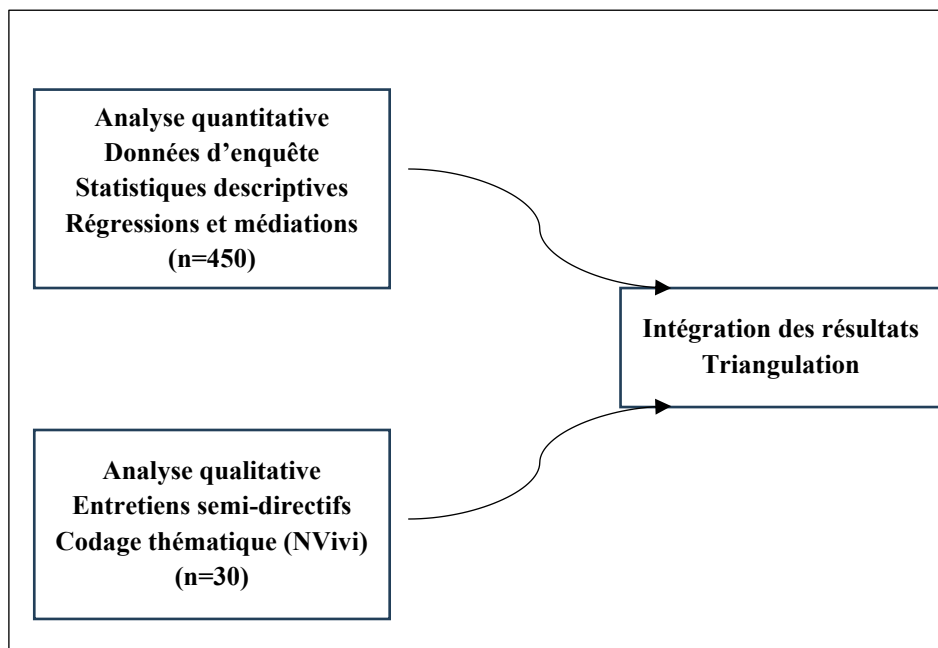
Types	Variable	Définition	Mesure
Dépendante	Capacités managériales	Renforcement des compétences stratégiques et de leadership après formation exécutive	Likert 7 points (pré/post)
	Innovation organisationnelle.	Capacité perçue à initier et diffuser des innovations.	Likert 7 points
	Ancrage territorial	Attachement professionnel et intention de maintien à Casablanca.	Likert 7 points
	Attractivité territoriale perçue.	Perception de Casablanca comme territoire attractif pour les talents.	Likert 7 points
Indépendante	Type de formation	Nature du programme exécutif, suivi	Catégorielle
	Durée de la formation	Volume horaire total	Continue
	Mode de délivrance	Présentiel, hybride en ligne	Catégorielle
	Partenariat international	Existence d'un partenariat académique	Binaire
	Niveau hiérarchique	Position managériale du participant	Catégorielle
	Expérience professionnelle	Années d'expérience cumulée	Continue
	Soutien organisationnel	Appui managériales et ressources allouées	Likert 7 points
	Réseau issu de la formation	Taille et diversité du réseau professionnel	Index composite
Contrôle	Âge, genre, situation familiale, revenu, année.	Facteurs sociodémographiques et temporel.	Variable standard

Source : Réalisé par nous-mêmes

2.5. Analyse des données

Les procédures d'analyse des données sont synthétisées dans la figure ci-dessous, qui présente le cadre intégré d'analyse quantitative, qualitative et de méthodes mixtes mobilisé dans cette étude. Cette approche permet d'articuler l'identification statistique des relations entre variables avec l'analyse fine des mécanismes explicatifs sous-jacents, conformément aux standards des recherches en méthodes mixtes.

Figure N° 1 : Cadre intégré d'analyse des données



Source : Réalisé par nous-mêmes

2.6. Résultats

2.6.1. Le profil des participants à la formation continue des cadres

Le profil des participants révèle une surreprésentation des cadres en milieu de carrière 35-54 ans, segment stratégique où les arbitrages entre mobilité géographique, progression professionnelle et enracinement territorial sont les plus déterminants. La prédominance du management intermédiaire et senior confirme que la formation continue des cadres cible des acteurs situés au cœur des chaînes de décision et de diffusion des pratiques managériales, renforçant son potentiel d'impact systémique à l'échelle territoriale. La diversité sectorielle observée combinée à une présence significative du secteur public et parapublic suggère que les effets de la formation dépassent les seules dynamiques privées pour irriguer l'action publique locale. Enfin, la proportion non négligeable de participants disposant d'une expérience

internationale préalable indique que l'échantillon comprend une population mobile, ce qui renforce la pertinence de l'analyse des mécanismes d'ancrage territorial développée dans les sections ultérieures.

Tableau N°3 : Profil descriptif des participants à la formation continue des cadres

<i>Caractéristique</i>	<i>Modalité</i>	<i>%</i>
Tranche d'âge	25-34 ans	18
	35-44 ans	41
	45-54 ans	29
	≥ 55 ans	12
Position et hiérarchique	Management intermédiaire	47
	Management senior	33
	Cadre dirigeant	20
Secteur d'activité	Finance, banque, assurance	24
	Industrie, manufacturing	21
	Services professionnels	27
	Secteur public, parapublic	18
	Autres	10
Type de programme, suivi	Exécutive MBA	36
	Certificats spécialisés	34
	Mastères spécialisés	20
	Formations certifiantes	10
Mode de financement	Employeur	52
	Mixte	21
	Autofinancé	27
Expérience internationale préalable	Oui	38
	Non	62

Source : Réalisé par nous-mêmes

2.6.2. Formation continue et capacité managériale

Les résultats confirment un effet structurel de la formation continue sur les capacités managériales, avec des tailles d'effet élevées incompatibles avec une simple montée en compétence marginale. La durée et l'ouverture internationale des programmes agissent comme

amplificateurs, tandis que l'effet différencié selon le niveau hiérarchique suggère une logique de rattrapage stratégique plutôt qu'un simple renforcement élitiste.

Tableau N°4 : Formation continue des cadres et amélioration des capacités managériales

Indicateur	Résultat	Significativité
Effet global pré post.	ΔM significatif sur 5 dimensions	$p < 0,001$
Taille d'effet (Cohen's d)	0,8 à 1,6	Élevée
Effets durée du programme	$\beta = 0,28$	$p < 0,001$
Partenariats internationaux.	$\beta = 0,19$	$p < 0,01$
Niveau hiérarchique	$\beta = 0,12$	$P < 0,05$

Source : Réalisé par nous-mêmes

2.6.3. Innovation et performance organisationnelle

Les résultats montrent que la formation continue ne produit pas de l'innovation. Son effet passe par l'application effective des apprentissages et reste conditionné par le contexte organisationnel. La capacité managériale est un facteur nécessaire mais non suffisant, ce qui renforce l'intérêt d'une lecture écosystémique des effets de la formation.

Tableau N°5 : Capacité d'innovation et résultats de performance organisationnelle

Indicateur	Résultat	Significativité
Mise en œuvre d'innovations	67% des participants	-
Innovation moyenne mise en œuvre.	2,4 (ET = 1,8)	-
Effet capacité d'innovation	$\beta = 0,42$	$p < 0,001$
Effet médiateur application	Effet indirect = 0,18	IC 95% [0,12 ; 0,25]
Effet modérateur contexte	$\beta = 0,21$	$p < 0,01$

Source : Réalisé par nous-mêmes

2.6.4. Ancrage des talents et intention d'installation

L'effet d'ancrage est marqué chez les profils initialement mobiles, indiquant que la formation continue agit comme mécanisme de rétention plutôt que comme simple facteur de satisfaction résidentielle. Le rôle du réseautage confirme que l'ancrage repose sur des opportunités relationnelles et professionnelles, et non sur des préférences territoriales abstraites.

Tableau N°6 : Ancrage des talents et intentions d'installation

Indicateur	Résultat	Significativité
Augmentation de l'attachement territorial	78 %	-
Score moyen d'attachement	5,4 / 7	p < 0,001
Effet sur profils mobiles	$\beta = 0,18$	p < 0,05
Effet réseautage territorial	$\beta = 0,23$	p < 0,01

Source : Réalisé par nous-mêmes

2.6.5. Réputation territoriale et attractivité métropolitaine

La formation continue agit comme un dispositif de signalisation territoriale, modifiant les représentations comparatives des métropoles concurrentes. L'effet observé reste différentiel plutôt que convergent avec les grandes capitales européennes, ce qui suggère un processus de montée en gamme progressive et non une convergence immédiate.

Tableau N°7 : Réputation territoriale et attractivité territoriale

Indicateur	Résultat	Significativité
Perception de sophistication	5,3 / 7	-
Comparaison avec Rabat	d = 0,7	p < 0,001
Comparaison avec villes européennes	d = 0,6	p < 0,001
Intention de recommandation	79 %	-

Source : Réalisé par nous-mêmes

2.6.6. Dynamique d'écosystèmes et effets de réseau

Les résultats indiquent l'émergence de dynamiques écosystémiques au-delà des effets individuels. La formation continue fonctionne comme une infrastructure relationnelle renforçant la circulation des connaissances et la capacité collective d'innovation à l'échelle métropolitaine.

Tableau N°8 : Dynamique d'écosystèmes et effets de réseau

Indicateur	Résultat
Densification des réseaux	Augmentation mesurée post-programme
Hétérogénéité sectorielle	Élevé
Coopérations émergentes	Fréquente
Rôle des programmes lents	Dominant

Source : Réalisé par nous-mêmes

Nous synthétisons les principaux résultats empiriques dans le tableau transversal ci-dessous, lequel présente de manière intégrée les effets observés, leur intensité statistique ainsi que les mécanismes associés.

Tableau N°9 : Synthèse des effets empiriques par mécanisme

Mécanisme	Effet principal	Force de l'effet	Conditions	Validation hypothèse
Capacité managériale	ΔM significatif	$d = 0,8 - 1,6$	Durée, partenariats	H1 validée
Innovation	$\beta = 0,42$	Élevée	Médiation Application	H2 validée
Ancrage	$\beta = 0,23$	Modérée	Profils mobiles	H3 validée
Signalisation	$d = 0,6 - 0,7$	Différentielle	Accréditation	H4 validée

Source : Réalisé par nous-mêmes

3. Discussion

3.1. La formation continue des cadres comme actif territorial multidimensionnel

Cette étude démontre que la formation continue des cadres fonctionne comme un actif territorial multidimensionnel qui contribue à l'attractivité territoriale et au renforcement des écosystèmes de talents à travers quatre mécanismes interconnectés, notamment l'amélioration des capacités managériales, le renforcement de la capacité d'innovation, l'ancrage des talents et la signalisation de la réputation territoriale. Plutôt que d'opérer de manière isolée, ces mécanismes se renforcent mutuellement, créant des boucles de rétroaction positives qui amplifient les impacts territoriaux.

L'amélioration des capacités managériales fournit la base en développant le capital humain qui améliore la productivité individuelle et organisationnelle. Cependant, contrairement au capital humain général développé à travers l'éducation formelle traditionnelle, les capacités développées à travers la formation continue des cadres sont souvent contextualisées et directement applicables aux défis régionaux et sectoriels, augmentant leur valeur pour les organisations locales et réduisant la transférabilité.

Le renforcement de la capacité d'innovation traduit les capacités individuelles en résultat organisationnel et régionaux. En permettant aux organisations d'identifier, d'assimiler et d'exploiter plus efficacement les connaissances, la formation continue des cadres améliore la capacité d'absorption régionale et la performance d'innovation. Nos résultats démontrent que cette traduction nécessite des contextes organisationnels favorables, le développement des capacités seule est insuffisant sans ressources et soutien de la direction pour l'application des connaissances.

L'ancrage des talents représente la contribution la plus distinctive de la formation continue des cadres à l'attractivité territoriale. Contrairement aux mécanismes d'attraction de talents qui ciblent les migrants externes, l'ancrage des talents fonctionne en augmentant l'attachement et en réduisant la propension à la migration. Parmi les professionnels établis, nos résultats révèlent trois voies d'ancrage, notamment l'encastrement dans les réseaux crée un capital social localisé qui augmente les coûts de sortie, la mise à jour de la perception améliore les évaluations d'attractivité régionale et la création d'opportunités de carrière réduit les incitations économiques à la migration. Ensemble, ces mécanismes créent une « gravité » territoriale qui retient les talents.

La signalisation de la réputation territoriale étend les impacts de la formation continue des cadres au-delà des participants directs en influençant les perceptions externes de la sophistication et de l'intensité de connaissances métropolitaines. En signalant que la région possède une infrastructure de capital humain avancée et s'engage dans le développement professionnel, la formation continue des cadres améliore l'attractivité pour les talents externes, les investisseurs et les organisations envisageant des décisions de localisation.

Ces quatre mécanismes opèrent de manière indépendante. L'amélioration des capacités facilite l'innovation, qui crée des opportunités de carrière qui ancre les talents. La formation de réseaux facilite l'échange de connaissances qui renforce l'innovation. Les effets de signalisation attirent des talents externes qui augmentent la demande pour la formation continue des cadres, créant des boucles de rétroaction positives. Cette interdépendance suggère que les interventions politiques maximisant les synergies entre les mécanismes généreront des impacts territoriaux plus importants que les interventions ciblant des mécanismes isolés.

3.2. Mécanisme reliant la formation continue des cadres à l'attractivité territoriale

Nos résultats élucident les voies causales par lesquelles la formation continue des cadres influence l'attractivité territoriale, contribuant à la théorie en identifiant les mécanismes et les conditions limites.

Voie d'amélioration du capital humain : La voie la plus directe opère à travers l'amélioration du capital humain, la formation continue des cadres développent des capacités managériales avancées qui augmentent la productivité individuelle, la performance organisationnelle et la compétitivité régionale. Cependant, nos résultats révèlent des nuances. Premièrement, tous les types de capital humain ne contribuent pas également à l'attractivité territoriale. Le capital humain contextualisé et spécifique à la région peut être plus précieux que le capital humain général pour l'ancrage des talents car il est moins transférable. Deuxièmement, le développement du capital humain seul est insuffisant, la traduction en résultat d'une innovation nécessite des contextes organisationnels favorables et des mécanismes d'application des connaissances.

Voix de formation de réseaux sociaux : La formation de réseaux sociaux émerge comme un mécanisme puissant reliant la formation continue des cadres à l'attractivité territoriale. Les réseaux formés à travers la formation continue des cadres créent un capital social localisé qui :

- Facilite l'échange de connaissances et la collaboration qui améliore l'innovation ;

- Crée des opportunités de carrière qui réduisent les incitations à la migration ;
- Fournit un soutien social et une intégration communautaire qui améliore l'attachement au lieu ;
- Génère des normes et une confiance qui réduisent les coûts de transaction de la coordination économique.

Nos résultats démontrent que les caractéristiques du réseau importent. Les réseaux diversifiés génèrent des avantages plus importants que les réseaux homogènes, cohérents avec la théorie de la force des liens faibles de Granovetter (Granovetter M. , 1973). Les réseaux denses avec des interactions fréquentes maintiennent l'activation et génèrent des avantages continus au-delà de la période du programme.

Voix attachement au lieu : La participation à la formation continue des cadres améliore l'attachement au lieu à travers l'augmentation des connaissances sur les opportunités et ressources régionales met à jour les évaluations cognitives d'attractivité, l'engagement avec des pairs et des institutions locales améliore l'identification avec la communauté régionale et les expériences positives pendant le programme créent des associations affectives avec le lieu.

Nos résultats suggèrent que l'attachement au lieu fonctionne à la fois comme un médiateur, reliant la participation au programme aux intentions d'installation, et comme un modérateur, amplifiant les effets d'autres mécanismes. Les participants avec un attachement au lieu plus élevé sont plus susceptibles de traduire les capacités en innovations locales, de maintenir et d'activer les réseaux locaux et de recommander la région aux pairs.

Voie de signalisation : La signalisation opère à travers un mécanisme distinct des voies précédentes, influençant les perceptions externes plutôt que les résultats directs des participants. La présence et la qualité de l'offre de formation continue des cadres signalent la sophistication métropolitaine, l'intensité de connaissances et l'engagement envers le développement professionnel. Ces signaux influencent les décisions de localisation des talents externes, des investisseurs et des organisations.

Nos résultats démontrent que l'efficacité de la signalisation dépend de la crédibilité de la visibilité du signal. Les programmes avec des partenariats internationaux, des accréditations et des associations de marques génèrent des signaux plus forts car ils tirent parti de la réputation

d'institutions externes établies. Les programmes avec une haute visibilité atteignent des audiences plus larges.

3.3. Casablanca en perspective comparée

Situer Casablanca dans une perspective comparée éclaire à la fois les caractéristiques et les facteurs qui façonnent les impacts territoriaux de la formation continue des cadres dans les régions métropolitaines émergentes.

3.3.1. Similitudes avec d'autres régions métropolitaines émergentes

Casablanca partage plusieurs caractéristiques avec d'autres régions métropolitaines émergentes en Asie, en Amérique latine et en Afrique, qui poursuivent des stratégies de transition vers des économies à forte intensité de connaissances :

- Défi de mobilité des talents : Comme de nombreuses régions émergentes, Casablanca fait face à une fuite des cerveaux vers des destinations plus établies, tout en cherchant à attirer des talents de retour et régionaux. Cette pression concurrentielle crée à la fois des défis et des opportunités pour les stratégies de formation continue des cadres.
- Lacunes institutionnelles : Les institutions de marché faibles, la confiance limitée et les réseaux professionnels fragmentés créent des frictions dans la coordination économique. La formation continue des cadres peut combler ces lacunes en créant des réseaux de confiance et en facilitant la coordination.
- Stratégie de transformation économique : Les stratégies de développement ciblant des secteurs à forte valeur ajoutée crée une demande pour un capital humain avancé que les systèmes éducatifs traditionnels ne peuvent pas fournir rapidement. La formation continue des cadres offre un mécanisme d'amélioration des compétences plus rapide.
- Expansion de la formation continue des cadres : l'expansion rapide de l'offre de formation continue des cadres à travers les régions émergentes, souvent par des partenariats internationaux, reflètent à la fois la demande croissante et les stratégies institutionnelles pour capturer ce marché. Ces similitudes suggèrent que les mécanismes identifiés à Casablanca notamment, l'amélioration des capacités, le renforcement de l'innovation, l'ancrage des talents et la signalisation de la

réputation, sont susceptibles d'opérer dans d'autres contextes métropolitains émergents, bien qu'avec des forces et des configurations variables.

En définitive, la mise en perspective de Casablanca au regard d'autres métropoles émergentes et synthétisée dans le tableau suivant, qui en présente les convergences structurelles, les écarts relatifs et les facteurs distinctifs :

Tableau N°10 : Casablanca en comparaison avec d'autres métropoles

Dimension	Casablanca	Métropole comparable	Différentiel
Mobilité des talents	Élevée vers Europe	Élevée vers États Unis et l'Union Européenne	Similarité
Rôle formation exécutive	En expansion	Déjà structurés (Asie)	Retard relatif
Effet signalisation	Progressif	Institutionnalisé	En montée

Source : Réalisé par nous-mêmes

3.3.2. Facteur distinctif

Plusieurs facteurs façonnent les impacts de la formation continue des cadres à Casablanca :

- **Proximité géographique et lien avec l'Europe :** La proximité de Casablanca avec l'Europe et les liens historiques, linguistiques et économiques créent à la fois des opportunités et des défis. Cette proximité peut amplifier les effets de signalisation tout en intensifiant les pressions de mobilité des talents.
- **Composition linguistique et culturelle :** Le multilinguisme du Maroc et les liens culturels avec l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique subsaharienne positionne Casablanca comme un pont entre les régions. La formation continue des cadres qui tirent parti de cette diversité linguistique et culturelle peut créer des avantages distinctifs.

- Rôle du secteur public et parapublic : Le secteur public et parapublic du Maroc crée une demande distinctive pour la formation continue des cadres et des opportunités de partenariat public-privé dans le développement du capital humain. Les stratégies de formation continue des cadres doivent tenir compte des besoins et des contraintes du secteur public.
- Positionnement en tant que porte d'entrée africaine : Les ambitions de Casablanca de servir de porte d'entrée entre l'Europe et l'Afrique subsaharienne créent des opportunités pour la formation continue des cadres de développer des capacités en commerce transfrontalier, en gestion interculturelle et en stratégies panafricaines. Les programmes ciblant ces compétences peuvent soutenir le positionnement stratégique de Casablanca.
- Stade de développement de l'écosystème : L'écosystème d'une innovation de Casablanca est en développement plutôt que mature. Dans ce contexte, la formation continue des cadres peut jouer un rôle important dans la construction de l'écosystème en créant des réseaux, en facilitant la coordination et en développant des capacités que les institutions de marché ne fournissent pas encore.

La comparaison suggère que les impacts territoriaux de la formation continue des cadres varient selon le stade de développement de l'écosystème, la proximité géographique des centres, la composition linguistique et culturelle, et les stratégies de développement économique. Les régions à des stades de développement similaires à Casablanca sont susceptibles de connaître des dynamiques similaires. Cependant, les régions à des stades plus avancés peuvent connaître des dynamiques différentes avec la formation continue des cadres jouant des rôles plus spécialisés dans les écosystèmes matures plutôt que des rôles de construction d'écosystèmes fondamentaux.

3.4. Contributions théoriques et managériales

Cette étude apporte plusieurs contributions à la théorie et à la pratique. Sur le plan théorique, nous établissons des ponts entre des littératures sur la rétention des talents, les systèmes régionaux d'innovation et la formation continue des cadres, démontrant comment l'apprentissage professionnel fonctionne comme un outil de développement territorial. Nous étendons la théorie des écosystèmes d'innovation en identifiant les institutions de formation continue des cadres comme des acteurs critiques mais négligés de l'écosystème qui facilitent la

circulation des connaissances, la formation de réseaux et le développement des capacités. Sur le plan empirique, nous fournissons des preuves sur les impacts territoriaux de la formation continue des cadres dans un contexte métropolitain africain sous-recherché, contribuant à la littérature croissante sur les dynamiques de talents dans les économies émergentes (Ewers, Khattab, Babar, & Madeeha, 2022). Sur le plan pratique, nos résultats offrent des orientations pour les décideurs politiques, les administrateurs universitaires et les agences de développement économique cherchant à tirer parti de la formation continue des cadres pour la compétitivité territoriale.

3.5. Limites et perspectives de la recherche

Notre recherche présente des limites au niveau de l'échantillonnage, comme l'étude ne porte que sur les participants à la formation continue des cadres. Il serait intéressant d'élargir la portée de l'étude en incluant un groupe de comparaison de non participants.

Deux perspectives se dégagent. Premièrement, intégrer la formation exécutive dans les modèles d'attractivité territoriale permettrait d'en mesurer la contribution aux dynamiques de compétitivité métropolitaine, au-delà des facteurs traditionnels. Deuxièmement, une business school peut être étudiée comme acteur stratégique territorial, en alignant son offre exécutive sur les priorités sectorielles régionales, en structurant des réseaux alumni à forte densité locale et en renforçant sa visibilité internationale, elle peut contribuer à l'ancrage des talents et à la signalisation métropolitaine. Ces axes ouvrent un agenda de recherche articulant gouvernance académique et développement territorial.

Conclusion

L'objectif de notre recherche est d'étudier comment la formation continue des cadres contribue à l'attractivité territoriale, à la rétention des talents et à la consolidation des écosystèmes locaux de talents dans les régions métropolitaines émergentes, en utilisant Casablanca comme cas empirique. À travers une méthodologie mixte intégrant une enquête quantitative et des entretiens qualitatifs, nous avons développé un cadre théorique démontrant que la formation continue des cadres fonctionne comme un actif territorial multidimensionnel opérant à travers quatre mécanismes, notamment l'amélioration des capacités managériales, le renforcement de la capacité d'innovation, l'ancrage des talents et la signalisation de la réputation territoriale.

Nos résultats démontrent que la formation continue des cadres génère une amélioration des capacités parmi les participants. Avec des effets dans la pensée stratégique, les compétences analytiques et la capacité de résolution de problèmes. Ces gains de capacités se traduisent en renforcement de la capacité d'innovation et en amélioration de la performance organisationnelle, avec environ 2/3 des participants mettant en œuvre de nouvelles pratiques et près de 3/4 rapportant des contributions à la performance organisationnelle. La formation continue des cadres renforce l'ancrage des talents à la région métropolitaine hôte à travers la formation de réseaux, la mise à jour de la perception et la création d'opportunités de carrière, avec des participants rapportant un attachement accru à Casablanca, des réseaux professionnels élargis et de fortes intentions d'installation. Enfin, la formation continue des cadres améliore la réputation territoriale et l'attractivité métropolitaine en signalant la sophistication et l'intensité de connaissances aux audiences externes.

En reconnaissant les impacts multidimensionnels de la formation continue des cadres, les décideurs politiques, les établissements de formation et les leaders d'entreprise peuvent contribuer à construire des régions métropolitaines plus compétitives et innovantes dans les économies émergentes du 21^e siècle.

BIBLIOGRAPHIE

Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.

Argent, N., Bernard, A., Laukova, D., Wilson, T., Zajac, T., & Kimpton, A. (2024). Retaining Permanent and Temporary Immigrants in Rural Australia: Place-Based and Individual Determinants. 31.

Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE.

Becker, G. (2024). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Chicago Press,.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 7-101.

Johann, B., & Bissett, S. (2021). Toward a Framework for University-Based Entrepreneurial Ecosystems and Human Capital Development in Sub-Saharan Africa. Dans J. M. Halberstadt, *Resilience, Entrepreneurship and ICT* (pp. 31–56). Cham: Springer.

Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.

Développement, C. S. (2021). *Le Nouveau Modèle de Développement : Libérer les énergies et restaurer la confiance pour accélérer la marche vers le progrès et la prospérité pour tous*. Royaume du Maroc.

Conger, J., & Xin, K. (2000). Executive Education in the 21st Century. *Journal of Management Education*, 24, 73-101.

Creswell, J., & Clark, V. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. SAGE Publications.

Eliasson, K., & Westerlund, O. (2023). Housing markets and geographical labour mobility to high-productivity regions: The case of Stockholm. *European Urban and Regional Studies*, 31.

Ewers, M., Khattab, N., Babar, Z., & Madeeha, M. (2022). Skilled migration to emerging economies: the global competition for talent beyond the West. *Globalizations*, 19, pp. 268-284.

- Goldman, E., Scott, A., & Follman, J. (2015). Organizational practices to develop strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 8, pp. 155–175.
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78, pp. 1360- 1380.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, pp. 481-510.
- Gu, H., Rowe, F., Liu, Y., & Shen, T. (2021). Geography of talent in China during 2000-2015: An eigenvector spatial filtering negative binomial approach. *Chinese Geographical Science*, 31, pp. 297–312.
- Plan, H.-C. a. (2024). *Annuaire statistique du Maroc 2024*. Royaume du Maroc.
- Hayes, A. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. NY: The Guilford Press.
- Hu, B., Liu, Y., Zhang, X., & Dong, X. (2020). pattern, Understanding regional talent attraction and its influencing factors in China: From the perspective of spatiotemporal. *PLOS ONE*, 15.
- Huang, Y., Li, K., & Li, P. (2023). Innovation ecosystems and national talent competitiveness: A country-based comparison using fsQCA. *Technological Forecasting and Social Change*, 194.
- Jesus, A., & Swirski de Souza, Y. (2024). Human Capital Attraction and Retention in Cities: An Analysis in the Brazilian Context. *RGSA - Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18.
- Jin, C., Jansen, S., Boumeester, H., & Boelhouwer, P. (2025). Young Talents' Settlement Decisions in China's Metropolises: An Integrated Prospect Theory Framework. *Population, Space and Place*, 31.
- Khatib, M. (2023). Territorial marketing for a collective momentum and a positive vision: Case of the "We Casablanca" brand. *Journal of Media & Management*, pp. 151-168.
- Lewicka, M. (2011). Place attachment: How far have we come in the last 40 years? *Journal of Environmental Psychology*, 31, pp. 207-230.

- Liu, L., Si, S., & Li, J. (2023). Research on the Effect of Regional Talent Allocation on High-Quality Economic Development—Based on the Perspective of Innovation-Driven Growth. *Sustainability*, 15.
- Ma, S. (2023). Regional talent ecosystem under the mechanism of "dual-core + dual-sub-centers" in Guangdong Province. *Academic Journal of Management and Social Sciences*, 3, pp. 1-8.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers, Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. Berrett-Koehler Publishers.
- Mitullah, W. (2020). African cities and competitiveness. Dans *Urban Competitiveness in Developing Economies* (pp. 62-74). Routledge.
- Morgan, D. (2014). Pragmatism as a paradigm for social research. *Qualitative Inquiry*, 20.
- Niu, Q., Wang, L., & Xiao, Z. (2025). Government guidance funds and regional talent mobility: evidence from China's floating population. *China Finance Review International*, 15, pp. 1–23.
- OCDE. (2023). *International talent attraction and retention*. OECD Regional Development Studies.
- OCDE. (2024). *OECD Economic Surveys: Morocco 2024*. OECD Publishing.
- He, J., Song, Y., & Huang, X. (2022). An amenity-based approach to excellent returning scientists' location choice in China. *Papers in Regional Science*, 101, pp. 1181-1198.
- Qiu, J., Lyu, P., & Tian, M. (2024). Do talent housing policies foster regional innovation? An analysis based on labor force heterogeneity. *Economic Analysis and Policy*, 83, pp. 150-164.
- Shen, Y., & Li, B. (2020). Policy coordination in the talent war to achieve economic upgrading: the case of four Chinese cities. *Policy Studies*, 41, pp. 449-467.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87, pp. 355-374.
- Tan, Y., & Li, W. (2023). Skilled US migrants in the Pearl River Delta region: the rise of an intellectual gateway in China. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 49, pp. 4768-4787.
- Tao, L., Lei, X., Guo, W., Jing Li, V., & Cheng, M. (2022). To Settle Down, or Not? Evaluating the Policy Effects of Talent Housing in Shanghai, China. *Land*, 11.

Zakayo, E., Mashinde, M., & Migamba, J. (2025). From university to host city: A critical literature review of drivers of graduate retention in campus cities. *African Quarterly Social Science Review*, 9.

Zhang , J., Hao, F., & Wang , S. (2024). Spatiotemporal Characteristics and Influencing Factors of Talent Inflow in Northeast China from the Perspective of Urban Amenity. *Journal of Urban Planning and Development*, 150.

Strategies, I. f. (2024). *Global Power City Index*. Institut for Urban Strategies.

Bronstein, J., & Bissett , S. (2021). Toward a framework for university-based entrepreneurial ecosystems and human capital development in Sub-Saharan Africa. Dans J. Halberstadt, J. Gómez, J. Greylin, T. Mufeti, & H. Faasch, *Entrepreneurship Education in Africa* (pp. 23-45).