

L'avantage identitaire de la RSE comme facteur de promotion en interne de la marque employeur : une étude qualitative exploratoire

The Identity-Based Advantage of CSR as a Factor in Internal Employer Brand Promotion: An Exploratory Qualitative Study

LAKOUEL Abdellatif

Doctorant

École Nationale de Commerce et de Gestion

Université Ibn Zohr, Agadir

Laboratoire de Recherche en Tourisme, Innovation et Développement Durable (LARTI2D)
Maroc

ELAMRANI ELHASSANI Afaf

Maître de conférences habilitée

École Nationale de Commerce et de Gestion

Université Ibn Zohr, Agadir

Laboratoire de Recherche en Tourisme, Innovation et Développement Durable (LARTI2D)
Maroc

Date de soumission : 05/10/2026

Date d'acceptation : 30/10/2026

Pour citer cet article :

LAKOUEL A. & ELAMRANI ELHASSANI A. (2026) «L'avantage identitaire de la RSE comme facteur de promotion en interne de la marque employeur : une étude qualitative exploratoire», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 4 » pp : 212 - 246

Résumé : Dans un contexte de guerre des talents et de montée en puissance des logiques de responsabilité sociale, les organisations cherchent à promouvoir leur marque employeur de l'intérieur en intégrant la démarche RSE. Cet article examine dans quelle mesure les pratiques de GRH socialement responsables constituent un facteur de promotion interne de la marque employeur. S'appuyant sur un design qualitatif ancré dans un positionnement épistémologique interprétativiste, nous avons mené onze entretiens individuels semi-directifs auprès des cadres d'un holding marocain, doublement distingué par le Label RSE de la CGEM et le prix du Meilleur Employeur au Maroc. L'analyse thématique révèle que la congruence perçue entre les valeurs individuelles et les pratiques de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) de l'organisation favorise l'identification organisationnelle, constituant ainsi un mécanisme susceptible de relier les pratiques organisationnelles responsables aux perceptions et aux comportements des employés. La formation, la gestion des carrières et l'équité salariale émergent comme leviers de fidélisation de premier ordre, tandis que la dimension psychologique de la marque employeur, notamment la fierté d'appartenance, représente un levier sous-exploré mais déterminant. Les résultats corroborent la théorie de l'échange social et la théorie de l'identification organisationnelle dans le contexte où le label RSE constitue un signal fort de crédibilité sociale de l'employeur.

Mots-clés : Marque employeur ; fidélisation ; RSE ; GRH socialement responsable ; identification organisationnelle.

Summary: Against the backdrop of the war for talent and the growing importance of corporate social responsibility (CSR), organizations are increasingly seeking to strengthen their employer brand from within by integrating CSR principles into their practices. This article examines the extent to which socially responsible human resource management (SR-HRM) practices contribute to the internal promotion of the employer brand. Drawing on a qualitative research design grounded in an interpretivist epistemological stance, the study involved eleven individual semi-structured interviews with executives of a Moroccan holding company that has received both the CGEM CSR Label and the Best Employer in Morocco Award. Thematic analysis reveals that perceived congruence between employees' personal values and the organization's corporate social responsibility (CSR) practices fosters organizational identification, thereby providing a potential mechanism through which responsible organizational practices shape employees' perceptions and behaviours. Training, career management, and pay equity emerge as key drivers of employee retention, while the psychological dimension of the employer brand, particularly pride in organizational membership, represents an underexplored yet critical lever. The findings support social exchange theory and organizational identification theory, particularly in a context where CSR certification serves as a strong signal of the employer's social credibility.

Keywords: Employer branding; Employee retention; CSR; Socially responsible human resource management; Organizational identification.

INTRODUCTION

Dans un contexte de guerre des talents marqué par la pénurie de compétences et la volatilité des attentes des parties prenantes, les entreprises cherchent à promouvoir leur marque employeur de l'intérieur, en ancrant la responsabilité sociale dans leurs pratiques managériales pour engager, fidéliser et attirer des talents en quête de sens, les entreprises affichent alors un intérêt croissant vis-vis de leurs parties prenantes, la réponse à leurs différentes attentes leur permet d'acquérir un avantage concurrentiel (Igalens & Point, 2009).

La littérature établit un lien entre la RSE et l'attractivité de l'employeur (Turban & Greening, 1997), mais la dimension de la fidélisation interne et plus spécifiquement celle des cadres dans le contexte des économies émergentes reste sous-explorée (Srivastava & Bhatnagar, 2010). L'examen des travaux antérieurs dans la littérature nous a permis d'identifier, premièrement, un gap théorique en l'absence d'un modèle intégrateur de la RSE, de la marque employeur et de la fidélisation des cadres. Nous essaierons, dans notre papier, de présenter une modélisation conceptuelle de la relation. Deuxièmement, un gap contextuel ; les modèles théoriques dominants (théorie de la signalisation, théorie de l'identité sociale) ont été essentiellement validés dans des contextes occidentaux, et peu de travaux s'intéressent au contexte marocain sur la RSE volontaire comme outil de rétention des cadres. Des travaux antérieurs ont examiné, d'une part, l'influence des pratiques de RSE destinées aux salariés sur leur fidélisation (Boutmaghzoute & Moustaghfir, 2021) et, d'autre part, le rôle de la marque employeur dans la fidélisation des collaborateurs (Ouachi & Alaoui, 2023). Néanmoins, l'articulation de la RSE volontaire, de la marque employeur et de la fidélisation des cadres mérite d'être approfondie au sein d'un même cadre d'analyse, notamment dans le contexte marocain. Dans cette perspective, la présente recherche s'appuie sur une étude de cas qualitative d'un groupe engagé dans des démarches de RSE volontaire et de promotion de sa marque employeur auprès de ses collaborateurs internes. Elle vise à analyser la manière dont ces pratiques s'articulent et sont susceptibles de contribuer à la fidélisation des cadres, en tenant compte des spécificités du groupe étudié et de son contexte organisationnel.

Cette recherche vise à proposer un modèle conceptuel expliquant l'influence des pratiques de GRH socialement responsable sur la promotion interne de la marque employeur et la fidélisation des salariés, en identifiant les facteurs explicatifs liés à la RSE et aux comportements du personnel, avec un double intérêt : théorique, en éclairant le rôle de la dimension sociale dans cette dynamique,

et managérial, en fournissant aux DRH des leviers de rétention conciliant bien-être des collaborateurs et compétitivité de l'entreprise sur le marché du travail.

Au Maroc, selon les données de la CGEM, 124 entreprises marocaines détenaient le label RSE en 2024. Bien que l'engagement des entreprises en matière de responsabilité sociétale progresse, le nombre d'entreprises formellement labellisées reste limité par rapport au tissu entrepreneurial national. La même année, 14 entreprises marocaines ont reçu le trophée du meilleur employeur pour l'excellence de leurs pratiques en ressources humaines.

C'est dans cette perspective que se situe la présente recherche, qui explore le lien entre la RSE, déclinée à travers les pratiques de GRH socialement responsables, et la promotion en interne de la marque employeur, en particulier la fidélisation des cadres, à travers une étude de cas unique mobilisant une démarche qualitative exploratoire au sein d'un holding marocain, doublement distingué par le label RSE de la CGEM et le prix de Meilleur Employeur au Maroc.

La question directrice de notre recherche est la suivante : Dans quelle mesure l'intégration de la dimension sociale de la RSE dans les pratiques de GRH constitue-t-elle un facteur de promotion interne de la marque employeur, particulièrement pour la fidélisation des employés ?

Les sous-questions dérivées sont : (a) Existe-t-il un lien entre les pratiques de GRH socialement responsable et la marque employeur interne ? (b) Quelles pratiques RSE exercent le plus fort pouvoir explicatif sur la fidélisation des ressources humaines ? (c) L'identification organisationnelle joue-t-elle un rôle médiateur dans cette relation ?

L'article est structuré en quatre sections principales. La première présente la revue de la littérature et l'ancrage théorique ainsi que les propositions de recherche et le modèle conceptuel intégré. La deuxième section détaille la méthodologie adoptée, incluant la posture épistémologique, le terrain d'étude et la procédure de collecte des données, les instruments de mesure des variables et la méthode d'analyse des données. Nous exposons les résultats obtenus à partir de l'analyse des données dans la troisième section. Et une dernière section est consacrée à la discussion des résultats. Les implications théoriques et managériales, les limites et les perspectives de cette recherche sont présentées dans la conclusion.

1. REVUE DE LITTÉRATURE ET ANCRAGE THÉORIQUE

1.1. Le cadrage conceptuel

1.1.1. Le concept de la marque employeur interne

L'essor du concept de la marque employeur remonte à 1990, lorsque Simon Barrow a introduit le terme Employer Brand. Sa première définition académique est ensuite formulée par Ambler et Barrow (1996) dans le *Journal of Brand Management*, comme l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi et auxquels l'entreprise, en tant qu'employeur, est identifiée. Le concept est introduit en France en 1998 par Didier Pitelet, qui le dépose sous l'appellation « marque employeur » et le définit comme la synthèse de la vision, des valeurs, du positionnement ainsi que des dimensions sociales et durables de la politique RH de l'entreprise. Panczuk et Point (2008) élargissent cette conception en soulignant le rôle des salariés et des autres parties prenantes dans la construction et la diffusion de la marque employeur, qui, pour eux, se définit comme un processus par lequel les salariés internalisent l'image de marque désirée et sont motivés pour projeter cette image aux clients et aux autres parties organisationnelles. Lievens et al., (2007) ont défini l'employer branding comme une forme spécifique de gestion de l'identité d'une entreprise visant à créer, en interne comme en externe, une image de marque employeur. Alors que Kapoor (2010) la considère comme un processus visant à positionner l'entreprise comme un lieu où « il fait bon travailler » (great place to work) afin de devenir un employeur de choix. Il s'agit d'une promesse de l'employeur visant à attirer de nouveaux talents et à renforcer la fidélisation des salariés au sein de l'organisation. La fidélisation est l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement de ses salariés à elle-même (Chaminade, 2004).

La littérature sur la marque employeur laisse apparaître un consensus relatif quant à sa définition ; en revanche, le nombre de dimensions qui la constituent continue de diviser les auteurs. En s'appuyant sur les travaux de Benraïss-Noailles (2014), six échelles de mesure testées auprès des salariés dans différents contextes peuvent être mises en évidence.

Alniaçik et Alniaçik (2012) appréhendent l'attrait de l'employeur en six dimensions : la valeur d'application des connaissances, la coopération, l'environnement de travail, la valeur sur le marché, la valeur sociale et la valeur économique. Schlager et al. (2011), distinguant la marque employeur perçue et attendue, retiennent cinq dimensions : la valeur économique, la valeur de développement

personnel, la valeur sociale, la valeur de diversité et la valeur de réputation. Davies (2008) déplace le regard vers la personnalité de la marque corporate, mobilisant cinq traits : le caractère agréable, l'entreprise, la compétence, le chic et la cruauté.

D'autres travaux privilégient l'angle de la réputation ou de l'image perçue. Franca et Pahor (2012) structurent la réputation de l'employeur autour de cinq axes : le développement personnel, l'image des produits/services, le leadership, le salaire moyen et la sécurité de l'emploi. Lievens et al. (2007) opposent les attributs symboliques et les attributs instrumentaux, ces derniers regroupant le travail en équipe, la structure d'avancement, le voyage, la rémunération et la sécurité de l'emploi. Maxwell et Knox (2009), enfin, affinent la mesure de l'attrait interne en décomposant la dimension « emploi » en six sous-composantes : les récompenses salariales, le style de management, les relations avec l'encadrement, la nature du travail, l'environnement de travail, les attributs liés aux employés, complétée par l'image externe interprétée, l'image des produits/services et le succès organisationnel.

La lecture comparative met en évidence une hétérogénéité quantitative (le nombre de dimensions) et qualitative, chaque échelle reflétant un ancrage théorique distinct : la psychologie organisationnelle pour les uns, le marketing des marques pour les autres, la gestion des ressources humaines pour certains. Cette pluralité trouve sa source dans la multiplicité même des définitions du concept (Dobni & Zinkhan, 1990) : à chaque cadre conceptuel correspond une opérationnalisation propre, rendant les résultats difficilement comparables d'une étude à l'autre. Cette hétérogénéité justifie l'absence d'une échelle consensuelle et universelle susceptible de recouvrir l'ensemble des dimensions constitutives de la marque employeur.

1.1.2. Le Concept de la RSE

L'ouvrage d'Howard Bowen (1953), qui est considéré comme le « père fondateur » du concept de la RSE dans son sens contemporain, témoigne de l'ancrage religieux de la RSE et marque l'entrée de la notion de RSE dans le monde académique. La définition du concept de RSE fait de plus en plus consensus dans les débats académiques et sociétaux, l'acronyme RSE recouvre les responsabilités qu'ont les entreprises vis-à-vis des sociétés au sein desquelles elles sont implantées et où elles opèrent.

Les chercheurs et les praticiens sont toujours en quête d'une définition universelle de la RSE. Bouyoud (2010) présente la RSE comme l'ensemble des obligations normatives ou morales qui

détermine la stratégie de l'entreprise dans son environnement au regard de ses parties prenantes tout en assurant sa pérennité, voire sa croissance économique afin de concilier dans le présent les performances économiques, sociales et environnementales sans nuire aux performances futures. Ainsi, les définitions proposées par les chercheurs sont en fonction des situations sociales, économiques, politiques et environnementales, ainsi que du contexte (Rahman, 2011).

1.1.3. La transition de la GRH classique vers la GRH socialement responsable

La GRH a connu une double mutation, à la fois fonctionnelle et conceptuelle. D'une fonction support, elle est devenue un véritable levier de différenciation concurrentielle (Becker et al., 1997), tandis que ses politiques et pratiques évoluaient au point de générer de nouveaux termes et l'apparition de nouveaux intervenants et de nouveaux sigles (Peretti, 2005). C'est dans ce contexte de transformation que s'est posée la question de son articulation avec la RSE, donnant lieu à deux lectures complémentaires.

Dans une approche restrictive, certains auteurs limitent la relation entre la GRH et la RSE à la santé-sécurité et à la non-discrimination (Kagnicioglu & Kagnicioglu, 2007). Une approche plus large établit un lien structurel entre les deux notions (Comeau & Davister, 2008) et définit la GRH socialement responsable comme un ensemble de politiques visant à protéger les employés et à reconnaître justement leur valeur (potentiel, compétences et contributions) (Beaupré et al., 2008). Cette définition trouve sa traduction opérationnelle chez Boselie et al. (2005), Shen et Zhu (2011), qui identifient les pratiques allant au-delà de la conformité réglementaire : recrutement non discriminatoire et insertion du handicap, formation continue et gestion méritocratique des carrières, équilibre vie professionnelle/vie personnelle, rémunération équitable et transparente.

Cette conception élargie repose sur un principe directeur, qui est placer l'Homme au centre de l'entreprise (Reynaud et al., 2011), dont découlent des bénéfices à la fois économiques et réputationnels (Beaupré et al., 2008) : réduction des coûts liés aux problèmes de santé physique et mentale, gains de productivité et de qualité, stimulation de l'innovation par l'engagement des salariés, qui désigne un état psychologique positif caractérisé par un niveau élevé d'énergie et de persévérance, un sentiment d'enthousiasme, de fierté et d'importance accordé au travail, ainsi qu'une concentration profonde dans les tâches réalisées (Schaufeli et al., 2002).

Ces travaux convergent vers une même conclusion : loin de se limiter à une simple exigence de conformité, la GRH socialement responsable constitue désormais un véritable levier de

performance globale, conciliant le bien-être des salariés et l'attractivité de l'entreprise. C'est précisément cette articulation qui l'inscrit dans le prolongement direct des recherches consacrées à la marque employeur.

1.1.4. Les pratiques GRH impliquées dans la démarche RSE

Définir une pratique socialement responsable consiste à articuler la dimension sociale interne de la RSE et les politiques sociales mises en place par la fonction des ressources humaines au sein d'une organisation. Martory et Crozet (2008) ont introduit le concept de « Personnel-Mix » pour bien situer l'impact potentiel de l'engagement dans une démarche RSE sur les pratiques de GRH. Le tableau ci-après présente les pratiques socialement responsables :

Tableau 1 : Une analyse des politiques et pratiques de GRH potentiellement impliquées par l'engagement dans une démarche RSE

POLITIQUE SALARIALE	Niveau des salaires	Renforcer l'équité externe des rémunérations
	Structure de la rémunération	Favoriser l'équité interne des rémunérations Reconnaître les compétences acquises
VALORISATION SOCIALE DES SALAIRES	Nature et qualité des emplois	Primauté donnée à la flexibilité interne sur la flexibilité externe
	Gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences	Anticipation des conséquences sociales des choix stratégiques Actions de reclassement des salariés
	Recrutement & intégration	Mise en œuvre d'une politique diversité en matière de recrutement Actions visant à favoriser l'insertion des travailleurs handicapés
	Gestion des carrières	Développement de l'employabilité des salariés Développement de la promotion interne Actions de maintien dans l'emploi des seniors
	Formation	Développement de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) Formation des salariés aux Nouvelles Technologies
		Mise en œuvre d'un plan d'amélioration des conditions de travail Construction d'organisations apprenantes

	Conditions et organisation du travail	Développement du temps partiel choisi Développement de programmes de conciliation travail-vie privée-vie familiale
CLIMATS ET COMPORTEMENTS SOCIAUX	Climat social Absentéisme Turnover	Mise en œuvre d'actions de prévention de l'absentéisme Réalisation d'enquêtes sur les départs
IMAGE SOCIALE DE L'ENTREPRISE	Image interne	Réalisation d'enquêtes de climat social
	Image externe	Développement de partenariats avec des organismes de formation Développement d'actions destinées à favoriser l'engagement bénévole.

Source : élaboré par Martory et Crozet, (2008)

1.2 La marque employeur interne et la RSE : l'état de l'art

La littérature relative à la marque employeur s'est progressivement structurée autour de l'identification de ses dimensions et de leurs effets sur l'attractivité organisationnelle. Les travaux de Berthon et al. (2005), de Roy (2008), de Schlager et al. (2011) et d'Alniaçik et Alniaçik (2012) mettent notamment en évidence l'importance de la valeur sociale et des possibilités de développement personnel dans la perception de l'employeur. D'autres recherches soulignent l'intérêt des dimensions éthiques, de l'engagement social et des perspectives de carrière. D'autres recherches soulignent l'importance des dimensions éthiques et sociales, Srivastava et Bhatnagar (2010) s'intéressent aux dimensions éthiques de la marque employeur, tandis qu'Arachchige et Robertson (2011) mettent en évidence l'engagement social et l'environnement social. De leur côté, Franca et Pahor (2012) soulignent l'importance du développement personnel, tandis que Baum et Kabst (2013) mettent l'accent sur les opportunités de carrière et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Toutefois, l'identification de ces dimensions ne suffit pas à expliquer comment les engagements sociétaux de l'organisation influencent durablement les attitudes et les comportements des salariés déjà en poste.

D'autres chercheurs sont intéressés par les relations entre la RSE et la promotion de la marque employeur. Grigore et Stancu (2011) montrent notamment l'intérêt des pratiques socialement responsables dans la différenciation de l'employeur et dans la perception de son attractivité. Leurs travaux mettent également en évidence le rôle potentiel des valeurs, de l'orientation RSE et des bénéfices perçus par les salariés dans la relation entre la perception de la RSE et la marque

employeur. Dans le prolongement de cette perspective, les travaux consacrés aux attitudes des salariés suggèrent que les pratiques de RSE peuvent contribuer à renforcer leur identification aux valeurs organisationnelles et leur satisfaction au travail (Chong, 2009 ; Igalens & Tahri, 2010). Dans la perspective de Lemoine (2004), la satisfaction au travail correspond à l'impression subjective globale et positive, résultant de nombreux facteurs, dont celui d'avoir atteint un but recherché, indice d'une réalisation de soi.

Ces résultats invitent à considérer les pratiques en matière de la RSE non seulement comme un engagement institutionnel, mais également comme une expérience organisationnelle susceptible d'influencer la relation entre le salarié et son employeur. Toutefois, les recherches sur la marque employeur se sont davantage intéressées à ses effets externes, notamment sur l'attractivité et les intentions de candidature, qu'à ses effets sur les salariés déjà en poste (Benraïss-Noailles & Herrbach, 2014). Néanmoins, les liens entre ces perceptions, les attitudes qui en découlent et la décision de poursuivre sa carrière dans l'organisation nécessitent d'être examinés plus précisément. Cette perspective invite notamment à approfondir les mécanismes par lesquels les engagements responsables de l'organisation influencent durablement les perceptions et les attitudes des collaborateurs.

Un rapprochement direct entre la RSE, la marque employeur et la rétention des salariés était l'objet de la contribution de Bharadwaj et Yameen (2021). Ils ont confirmé que la RSE exerce un effet positif et significatif sur l'intention de rester dans l'organisation, avec un rôle médiateur de l'identification organisationnelle. La RSE apparaît donc comme un levier susceptible de renforcer simultanément l'attractivité et la fidélisation des salariés. Ces résultats conduisent à dépasser l'idée d'une lacune fondée uniquement sur l'articulation de ces concepts et invitent à approfondir les mécanismes explicatifs, les perceptions des salariés et les conditions contextuelles susceptibles de renforcer ou de limiter ces relations.

1.3. L'ancrage théorique

1.3.1. La théorie de l'échange social

Blau (1964), en s'appuyant sur la théorie du don, distingue l'échange économique de l'échange social, alors que le premier repose sur les obligations formelles dans lesquelles les termes contractuels sont définis, le second repose sur des obligations réciproques dont la nature et l'échéance ne sont pas déterminées à l'avance (Delobbe et al., 2005).

L'échange social repose principalement sur le principe de réciprocité. Lorsqu'une partie accorde un avantage ou un soutien à une autre, celle-ci s'engage à rendre ce bénéfice ultérieurement (Gouldner, 1960). Cette logique du « don contre don » constitue ainsi le fondement des relations durables entre l'organisation et ses salariés.

Les apports de la théorie de l'échange social dans notre recherche permettent de considérer les pratiques RSE comme des investissements organisationnels perçus par les salariés. Lorsque ces pratiques sont perçues comme sincères et dépassant les seules obligations légales, elles peuvent susciter une réciprocité positive, se traduisant notamment par une diminution des intentions de départ et des comportements de citoyenneté organisationnelle et davantage d'implication organisationnelle (Blau, 1964 ; Igalens & Roussel, 1998). Ce construit multidimensionnel désigne le lien psychologique entre le salarié et son organisation. Selon Meyer et Allen (1991), ce lien repose sur trois composantes distinctes : l'attachement affectif à l'organisation, la perception des coûts associés à son départ et le sentiment d'obligation morale d'y rester. Ces dimensions permettent de comprendre les différentes raisons pour lesquelles un salarié souhaite maintenir son appartenance à l'organisation (Meyer & Allen, 1991). Les initiatives RSE peuvent également constituer un levier d'attraction et de motivation des salariés (Meier & Cassar, 2018). De même, les salariés seraient davantage disposés à rester dans une organisation qui assume ses responsabilités envers ses employés et la société (Tanwar & Prasad, 2017).

Selon la norme de réciprocité, la perception favorable de ces pratiques renforce la perception du soutien organisationnel (Eisenberger et al., 2004 ; Lynch et al., 1999), les salariés développent un sentiment d'obligation envers leur organisation, susceptible de renforcer leur engagement et leur volonté d'y rester.

1.3.2. La théorie de l'identification organisationnelle

La théorie de l'identification organisationnelle est ancrée dans la théorie de l'identité sociale de Tajfel (1979). L'identification organisationnelle est définie comme le sentiment de congruence entre les valeurs organisationnelles et individuelles et la perception d'un sentiment d'unicité avec son organisation (Riketta, 2005). La théorie de l'identification organisationnelle est particulièrement pertinente pour analyser les effets attitudeux et comportementaux de la RSE, dans la mesure où elle permet de comprendre comment les salariés construisent leur relation avec leur organisation.

La théorie de l'identité sociale part du constat que les individus ont naturellement tendance à se catégoriser et à catégoriser les autres en fonction de différentes appartenances sociales (Tajfel & Turner, 1985), L'identité organisationnelle a été d'abord présentée en 1985 par Albert et Whetten. Elle se définit comme « une forme spécifique d'identification sociale ; une perception d'unicité ou d'appartenance à l'organisation » (Ashforth & Mael, 1989).

De nombreux travaux insistent sur les effets positifs de l'identification organisationnelle, elle permettrait de renforcer la cohésion sociale, la coopération et l'altruisme, voire la loyauté des membres de l'organisation (Ashforth & Mael, 1989).

Van Dick (2001) propose la conception la plus multidimensionnelle, définissant l'identification organisationnelle comme un sentiment de congruence entre valeurs organisationnelles et individuelles. Riketta (2005) retient une définition plus resserrée, centrée sur la congruence des valeurs et le sentiment d'unicité avec l'organisation, tandis que Herrbach (2006) déplace le regard vers une approche processuelle, appréhendant l'identification organisationnelle comme le mécanisme par lequel les individus se perçoivent comme semblables aux membres de leur groupe d'appartenance et/ou différents de ceux qui n'en font pas partie. Ces apports se rejoignent autour d'un noyau conceptuel commun : la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles, conjuguée au sentiment d'appartenance, qui constitue le fondement partagé sur lequel repose l'identification organisationnelle.

Les apports de la théorie de l'identification organisationnelle, stipulent que celle-ci renforce la performance, l'implication et l'engagement des salariés, tout en freinant les intentions de départ, les départs effectifs et les conflits organisationnels (Bamber & Iyer, 2002 ; Kreiner & Ashforth, 2004). Ce mécanisme repose sur l'adhésion aux valeurs et croyances de l'organisation ou de la profession, qui favorise à son tour les comportements éthiques et la fidélisation des salariés (Christensen, 2008 ; Empson, 2004).

L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail sont deux construits distincts, mais complémentaires, susceptibles de contribuer à la fidélisation des salariés. La première traduit le lien psychologique qui unit le salarié à son organisation, tandis que la seconde reflète son appréciation de l'expérience professionnelle. L'identification organisationnelle peut ainsi favoriser ces deux dimensions et, indirectement, renforcer l'intention du salarié de rester dans l'organisation.

La RSE amplifie cette dynamique, lorsqu'une entreprise traite ses salariés comme un atout et intègre la RSE dans sa culture, elle en retire des effets positifs sur leur motivation, leur confiance, leur engagement et leur performance (Lindholm, 2018). Plus généralement, les pratiques RSE agissent comme des signaux d'enrichissement identitaire qui renforcent l'attachement des salariés à leur organisation (Chong, 2009).

L'articulation entre la marque employeur et la RSE favorise l'adéquation entre les pratiques socialement responsables et les attentes des salariés : le partage de valeurs communes renforce la confiance et l'engagement, tandis que l'identification organisationnelle peut être interprétée comme un mécanisme susceptible de relier la congruence des valeurs et l'engagement des salariés.

1.3.3. Les propositions de recherche

Au regard de la revue de la littérature et du cadre théorique mobilisé, nous formulons les propositions générales de recherche suivantes :

La proposition 1: La congruence perçue entre les pratiques de la GRH socialement responsable et les attentes des salariés en matière de fidélisation influence directement et positivement leur fidélisation.

La proposition 2: La congruence perçue entre les valeurs individuelles des salariés et celles de l'organisation développe leur niveau d'identification à l'organisation.

La proposition 3: Une forte identification à l'organisation produit des comportements et des attitudes positifs du salarié au travail.

Ces propositions générales peuvent être déclinées en dimensions analytiques afin de faciliter l'analyse des données et de renforcer la cohérence de notre modèle conceptuel.

Les sous-propositions découlant de la première proposition :

- P1-a : L'engagement dans la formation et le développement des compétences, proposé aux salariés, influence positivement la fidélisation des salariés.
- P1-b : L'engagement dans l'amélioration des conditions et de l'organisation du travail influence positivement la fidélisation des salariés.
- P1-c : L'aménagement des temps de travail proposé par l'entreprise influence positivement la fidélisation des salariés.
- P1-d : L'engagement dans la distribution d'une rémunération conforme et équitable influence positivement la fidélisation des salariés.

Les sous-propositions découlant de la deuxième proposition :

- P2-a : L'adéquation entre les valeurs individuelles du salarié et les valeurs collectives des autres salariés influence positivement son identification à l'organisation.
- P2-b : L'adéquation entre les valeurs individuelles du salarié et les valeurs organisationnelles de l'entreprise influence positivement son identification à l'organisation.
- P2-c : L'adéquation entre les valeurs individuelles, les valeurs collectives et les valeurs organisationnelles, influence positivement son identification à l'organisation.

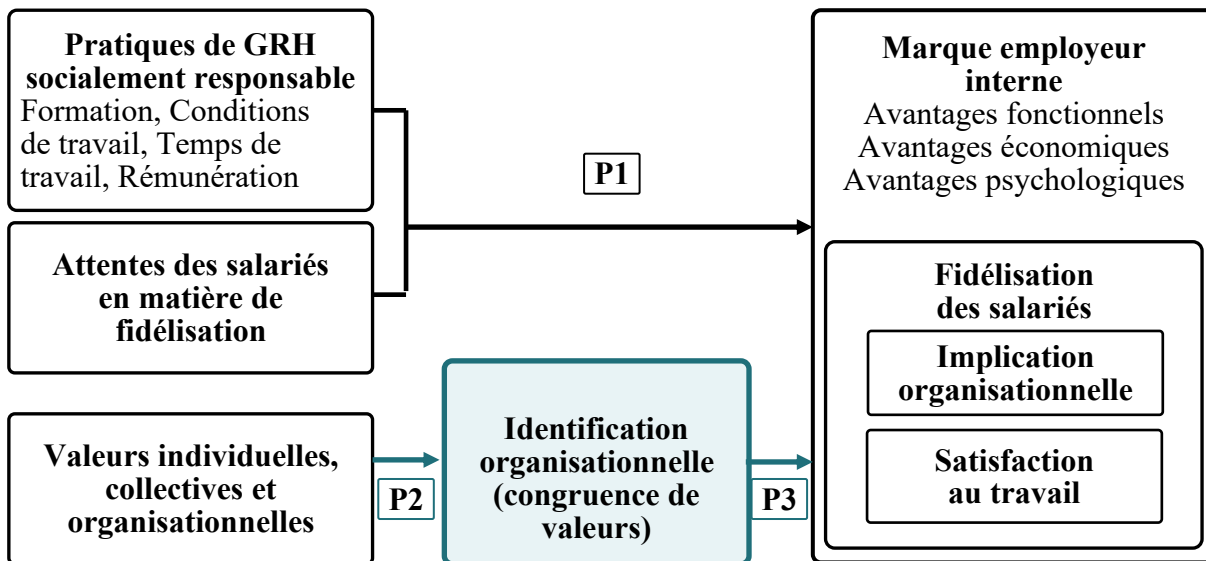
Les sous-propositions découlant de la troisième proposition :

- P3-a : Une forte identification organisationnelle influence positivement l'implication organisationnelle du salarié au travail.
- P3-b : Une forte identification organisationnelle influence positivement la satisfaction du salarié au travail.
- P3-c : Une forte identification organisationnelle influence positivement la fidélisation du salarié à l'organisation.

1.3.4. Le modèle conceptuel intégré

Notre modèle conceptuel intégré constitue un cadre d'interprétation issu de la confrontation des principaux courants théoriques mobilisés. Il en dégage les concepts centraux et leurs interactions potentielles, orientant l'analyse empirique selon une logique interprétativiste de construction progressive du sens. L'opérationnalisation de nos deux variables centrales s'appuie sur les trois dimensions de la marque employeur d'Ambler et Barrow (1996) et sur les pratiques de GRH mobilisables dans une démarche de RSE selon Martory et Crozet (2008). Notre modèle conceptuel est schématisé dans la figure suivante :

Figure 1: Le modèle conceptuel intégré



Source : élaboré par les auteurs

2. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

2.1 Positionnement épistémologique

Cette recherche adopte une posture interprétativiste, visant à comprendre les perceptions des employés quant aux pratiques de GRH socialement responsables. L'analyse interprétativiste se base sur une connaissance de l'intérieur et vise à capturer les phénomènes en décrivant les situations, les pensées, les sentiments et actions des acteurs (Charmaz, 2001). Notre positionnement se justifie par la nature exploratoire de la problématique.

Le design qualitatif exploratoire se justifie à la fois par la rareté des travaux empiriques dans le contexte marocain, et par la nécessité de capturer en profondeur la signification attribuée par les cadres interviewés. Selon Lincoln et Guba (1985) les phénomènes organisationnels sont complexes et contextualisés.

2.2. Choix du terrain d'étude et collecte des données

Notre étude repose sur une étude de cas unique approfondie. Selon Yin (2018) l'étude de cas permet de développer une compréhension approfondie d'un phénomène complexe. Le holding qui constitue notre terrain d'étude, choisi principalement pour son accessibilité, est un cas riche en informations. Il s'agit d'un groupe leader dans son secteur. Il emploie plus de 1 000 collaborateurs répartis en 14 sociétés. Le groupe a obtenu le Label RSE de la CGEM et il a été consacré Meilleur

Employeur du Maroc pour la catégorie des grandes entreprises. Cette double certification offre un cadre pertinent pour examiner la problématique étudiée, Conformément aux engagements pris auprès des participants, l'anonymat des répondants et de l'organisation ainsi que la confidentialité des propos ont été garantis.

Nous avons conduit des entretiens individuels semi-directifs auprès d'un échantillon exclusivement composé de 11 cadres appartenant à la même catégorie hiérarchique. Ce choix méthodologique s'appuie sur les travaux de Guest et al. (2006) qui démontrent empiriquement que la saturation thématique est atteinte dès 12 entretiens semi-directifs, 92 % des codes émergent déjà au sixième entretien. Notre échantillon s'inscrit donc pleinement dans cette fourchette empiriquement validée, les onze entretiens ont été réalisés individuellement et directement, les données sont réparties comme suit :

Tableau 2: Données de l'échantillon et des entretiens

Répondants	Fonction	Ancienneté	Niveau de formation	Thèmes abordés	Durée approximative
R1	Responsable RH	9 ans	Bac+5	T1, T2, T3, T4	~45 min
R2	Responsable 1 QSE	10 ans	Bac+4	T1, T3, T4	~40 min
R3	Responsable 2 QSE	7 ans	Bac+5	T1, T3, T4	~35 min
R4	Responsable Production 1	10 ans	Bac+5	T1, T3, T4	~30 min
R5	Responsable Production 2	13 ans	Bac+5	T1, T3, T4	~30 min
R6	Responsable Comptabilité	10 ans	Bac+5	T1, T3, T4	~35 min
R7	Responsable Production 3	10 ans	Bac+5	T1, T3	~25 min
R8	Contrôleur de gestion	2 ans	Bac+5	T1, T3, T4	~35 min
R9	Cadre opérationnel	12 ans	Bac+2	T1, T2, T4	~30 min
R10	Cadre opérationnel	8 ans	Bac+5	T1, T2, T4	~30 min

R11	Directeur des RH	13 ans	Bac+5	T1, T2, T3, T4	~60 min
-----	------------------	--------	-------	----------------	---------

Source : élaboré par les auteurs.

Notre guide d'entretien est structuré autour de quatre blocs thématiques identifiés dans notre modèle de recherche. Ainsi, sur la base des instruments de mesure choisis dans notre modèle conceptuel, nous avons rassemblé la liste des sous-thèmes pour chacun des thèmes composant nos guides d'entretien dans le tableau 3 présenté en annexe. Le guide d'entretien a été construit autour de questions ouvertes recueillant d'abord les représentations spontanées, avant la présentation des définitions et dimensions théoriques, les entretiens semi-directifs ont privilégié des relances sur les significations vécues plutôt que sur la confirmation du modèle.

Les données secondaires exploitées, à diffusion restreinte, qui incluent le rapport de synthèse de l'évaluation faite par un cabinet privé spécialisé dans la notation du prix Meilleur Employeur, et la documentation interne du holding. La robustesse de notre recherche se justifie par la stratégie de triangulation des données mise en œuvre.

2.3. La validité et traitement des données

La validité interne est assurée par la cohérence entre la méthodologie qualitative et l'objet de recherche, par le pré-test du guide d'entretien et par la triangulation (discours de cadres vs discours du DRH, données primaires vs secondaires). La validité externe est explicitement limitée, un échantillon de onze cadres issus d'un cas unique ne permet pas de généralisation statistique, la généralisation est analytique et théorique.

L'analyse thématique, à la fois verticale et horizontale, constitue la méthode retenue pour cette recherche. Elle cible la cohérence et la construction des modèles explicatifs relatifs aux pratiques et représentations, non à l'action elle-même (Blanchet & Gotman, 2001).

Contrairement à une approche appuyée par un logiciel, l'analyse thématique manuelle a été privilégiée. Ce choix se justifie par le fait que le traitement logiciel n'apporte pas de plus-value significative et risque même d'instaurer une distance artificielle entre le chercheur et les données (Paillé & Mucchielli, 2021). L'analyse manuelle, à l'inverse, favorise une immersion profonde, condition essentielle pour saisir les nuances contextuelles du discours des cadres, d'autant plus pertinente pour un échantillon de taille restreinte.

L'analyse des données repose sur une double approche complémentaire ; verticale et horizontale, conformément à l'approche présentée par Blanchet et Gotman (2001, p. 98). Cette méthode vise à dégager la cohérence des discours et à mettre en évidence les modèles explicatifs des pratiques et des représentations des répondants.

L'analyse verticale consiste à examiner chaque entretien individuellement afin d'identifier les thèmes significatifs et les particularités du discours de chaque participant. L'analyse horizontale permet ensuite de comparer les entretiens autour des thématiques communes afin de dégager les convergences, les divergences et les résultats transversaux. Cette démarche s'appuie sur les grilles d'analyse, présentées dans les tableaux 4, 5 et 6 en annexe, qui permettent de structurer les données recueillies et de faciliter la comparaison systématique des discours.

3. ANALYSE DES RÉSULTATS

3.1. La Perception de la Marque Employeur

Les répondants associent principalement la marque employeur du holding à la notoriété et à la réputation du groupe, à sa stabilité et à son dynamisme de développement, plutôt qu'au cadre conceptuel de l'employer branding. Lorsque la définition d'Ambler et Barrow (1996) leur est soumise, les cadres classent les avantages fonctionnels en premier, notamment les plans de formation et les opportunités de progression de carrière, suivis des avantages psychologiques (sentiment d'appartenance) et, en dernier lieu, des avantages économiques (rémunération). Cet ordonnancement n'est pas constant sur l'ensemble des dix cadres répondants, Cet écart confirme que les cadres répondent à partir de leur expérience vécue plutôt qu'à partir du cadre conceptuel, et que leur maîtrise de la notion dépend de leur fonction, un non-répondant a été épargné par cette première analyse.

Tableau 3: Classement des dimensions de la Marque Employeur par les cadres

Dimensions de la marque employeur	Rang 1	Rang 2	Rang 3
Avantages Fonctionnels	6 (60%)	3 (30%)	1 (10%)
Avantages Psychologiques	4 (40%)	5 (50%)	1 (10%)
Avantages Économiques	0 (0%)	2 (20%)	8 (80%)

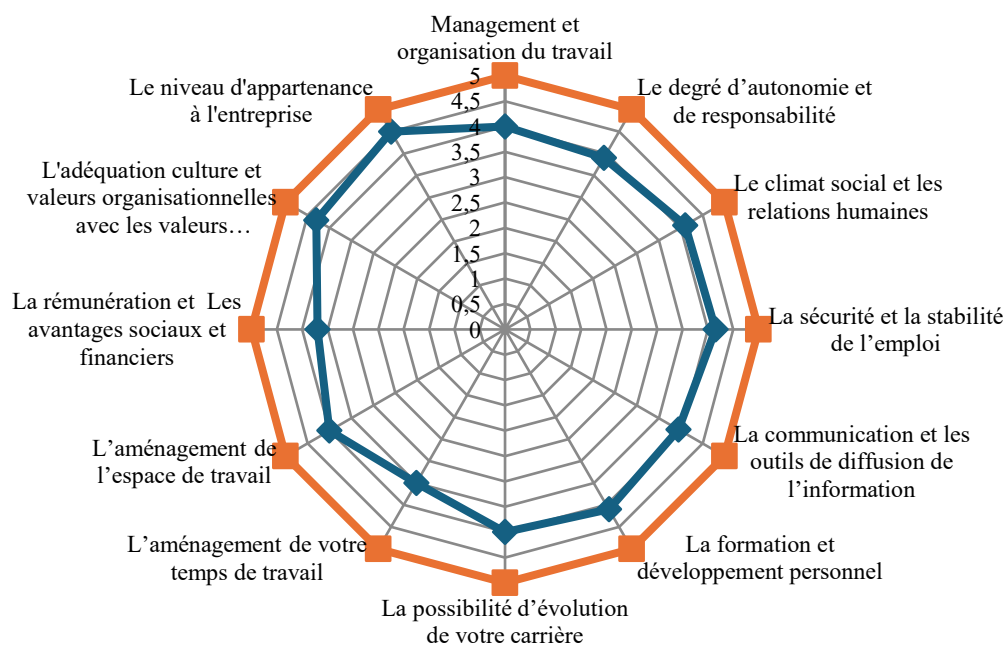
Source : élaboré par les auteurs

3.2. L'évaluation de la politique de fidélisation

L'évaluation par radar montre que la politique de fidélisation instaurée par le holding est proche des attentes demandées par les cadres interviewés, idéalement, avec des points forts marqués sur la formation et le développement, le climat social et le sentiment d'appartenance. Les dimensions présentant le plus de variabilité entre les répondants sont l'équilibre du temps de travail et les outils de communication managériale.

Les facteurs les plus cités comme générant l'envie de travailler pour le groupe convergent vers ; l'image et la notoriété de l'entreprise, l'implication de la direction dans le bien-être des employés, la valorisation des salariés, la stabilité de l'emploi, le dynamisme des projets et les avantages d'apprentissage.

Figure 2 : Représentation radar de l'évaluation globale de la politique RH mise en place par les salariés-cadres interrogés



Source : élaboré par les auteurs

Le graphique ci-dessous montre majoritairement que la politique de fidélisation mise en place par leur employeur est appréciée. Une importance est accordée par les cadres à la formation et à la promotion internes, au niveau d'appartenance et à l'adéquation entre la culture et les valeurs organisationnelles et personnelles.

3.3. La perception des pratiques de GRH socialement responsables

L'analyse thématique nous a permis de faire émerger une hiérarchie de saillance différenciée entre les cinq familles de pratiques, proposée comme suit :

- Pratiques de première préférence : la rémunération équitable et la formation/la gestion des carrières directement vécues, les plus fréquemment citées et les plus fortement liées aux décisions de fidélisation.
- Pratiques de deuxième préférence : l'image, la culture et les valeurs organisationnelles, le sentiment d'appartenance, les conditions et l'organisation du travail.
- Pratiques de troisième préférence : stabilité de l'emploi, l'aménagement du temps de travail, l'insertion des personnes en situation de handicap, les services à la personne.

3.4 L'identification organisationnelle comme cœur du modèle conceptuel

Le construit d'identification organisationnelle émerge avec ses trois dimensions théorisées confirmées, mais selon un ordonnancement spécifique au contexte étudié. En effet, la dimension comportementale domine (satisfaction, implication, loyauté exprimée), suivie des dimensions affective (fierté, attachement émotionnel) et cognitive (congruence des valeurs). Cet ordonnancement reflète l'ancienneté élevée des répondants (moyenne : 9 ans), qui amplifie probablement le lien affectif au fil du temps.

Trois mécanismes convergents relient la perception des pratiques RSE à l'identification et à la fidélisation ; la congruence des valeurs : L'adéquation entre les valeurs individuelles et organisationnelles est à la fois un prérequis à l'intégration et un moteur d'approfondissement de l'identification. « *Si mes valeurs ne convergent pas avec celles de mon employeur, j'aurai beaucoup de mal à m'installer dans cette entreprise* » (Répondant 7). Le signal identitaire enrichissant : Le label RSE et le prix Meilleur Employeur construisent une identité éthique distinctive que les cadres internalisent comme source de fierté et de distinction. « *Je suis doublement fier : d'appartenir à ce groupe et d'avoir été partie prenante dans l'obtention du prix Meilleur Employeur* » (Répondant 7). L'intégration de la RSE dans les valeurs organisationnelles pourrait contribuer à dépasser une fidélité comportementale de surface en une fidélité inconditionnelle comportant des dimensions comportementales, attitudinales et cognitives, générant des comportements de citoyenneté organisationnelle qui renforcent la cohésion d'équipe.

En guise de synthèse, les résultats présentés au plus haut confirment la proximité du niveau de fidélisation des cadres avec un profil de fidélisation idéal, avec une prédominance des dimensions psychologiques de la marque employeur sur les dimensions économiques, un renversement de priorité notable par rapport à la littérature quantitative antérieure centrée sur les compensations financières.

4. DISCUSSION DES RÉSULTATS

4.1. La labellisation RSE comme signal de crédibilité GRH

Les résultats de cette étude convergent vers une lecture processuelle de la relation entre la RSE, la promotion en interne de la marque employeur et la fidélisation des cadres. La labellisation RSE n'opère pas directement sur la rétention : son effet transite par la crédibilisation de pratiques de GRH responsables, perçues par les cadres comme authentiques plutôt que comme un simple affichage. Ce mécanisme indirect s'inscrit dans le prolongement de la théorie du signal de Spence (1973) et rejoint les travaux de Srivastava et Bhatnagar (2010) sur la marque employeur. La crédibilité du signal RSE repose moins sur le label que sur sa traduction concrète dans des pratiques vérifiables, permettant aux cadres d'établir une cohérence entre le discours RSE et leur expérience vécue, à travers un processus de sensemaking organisationnel.

4.2. La primauté de la dimension fonctionnelle de la marque employeur

Un second enseignement tient à la primauté de la dimension fonctionnelle de la marque employeur sur sa dimension économique. Ce résultat nuance les modèles centrés sur la rémunération, dont la théorie de la motivation de Maslow (1943), au profit des approches contemporaines de l'engagement affectif (Meyer & Allen, 1991). Boselie et al. (2005) offrent une clé de lecture utile pour comprendre ce basculement : dans des contextes économiques où le respect des obligations légales en matière de rémunération n'est pas systématiquement garanti, le simple fait pour une organisation de s'y conformer, voire de les dépasser, devient en soi un facteur de différenciation aux yeux des salariés. Une fois cette attente économique satisfaite, les dimensions fonctionnelles et psychologiques prennent le relais comme leviers de fidélisation. Cette dynamique fait écho aux travaux de Berthon et al. (2005), qui, parmi les cinq facteurs d'attractivité de l'employeur qu'ils identifient, montrent que l'intérêt du travail et le développement des compétences devancent systématiquement la rémunération dans les préférences des diplômés de l'enseignement supérieur,

une hiérarchie que les cadres interviewés reproduisent presque à l'identique. Le témoignage de deux répondants l'illustre bien : « *L'entreprise mise beaucoup sur ses compétences internes. Concernant le maintien des seniors, l'entreprise les maintient jusqu'à la retraite, et certains sont rappelés ensuite comme conseillers* » (Répondant 1) ; « *Pour moi, l'organisation c'est une école* » (Répondant 4). Ces propos confirment, dans le contexte étudié, la taxonomie fondatrice d'Ambler et Barrow (1996), pour qui la dimension fonctionnelle de la marque employeur constitue généralement le déterminant le plus fort pour les profils qualifiés. Ces résultats montrent que les dimensions instrumentales de l'image employeur, telles que la formation et le développement de carrière, se combinent aux dimensions symboliques liées aux valeurs de responsabilité. Ils suggèrent également que l'engagement durable repose moins sur la seule sécurité matérielle que sur la satisfaction des besoins de compétence, d'autonomie, de développement et de reconnaissance.

4.3. La congruence GRH-attentes des cadres : le rôle de la formation et de l'équité salariale

Pris dans leur ensemble, ces résultats corroborent les trois propositions de recherche formulées initialement. La première proposition met en évidence le rôle central de la congruence perçue entre les pratiques de GRH socialement responsables et les attentes des cadres dans le processus de fidélisation, avec un soutien empirique particulièrement robuste pour les volets formation (P1-a) et rémunération équitable (P1-d).

Ce résultat peut être articulé à la littérature, pour laquelle la congruence de valeurs perçue constitue un prédicteur robuste de la satisfaction et de l'intention de rester. Ce n'est pas tant le niveau absolu de rémunération qui importe que sa perception de justice distributive, en cohérence avec le rôle plus haut attribué à la grille salariale transparente.

4.4. Le soutien organisationnel perçu et promotion interne de la marque employeur

La deuxième proposition porte sur le rôle de ces pratiques dans la promotion en interne de la marque employeur. Les données montrent que le holding déploie effectivement un ensemble cohérent de pratiques de ce type, la formation continue maintenue même en période de crise, recrutement non discriminatoire, grille salariale transparente, suivi de l'absentéisme, entretiens de départ, et que ces pratiques sont bien perçues et valorisées par les cadres. Ce constat s'éclaire à la

lumière de la théorie du soutien organisationnel perçu, formalisée par Eisenberger et al. (1986) : les salariés se forgent une croyance globale quant au degré auquel l'organisation valorise leur contribution et se soucie de leur bien-être, et lorsque ce soutien perçu est élevé, ils développent, par réciprocité, un engagement affectif accru et une intention de départ réduite. La congruence des valeurs apparaît, dans notre lecture, comme un mécanisme déterminant, ce qui rejoint Chong (2009) et prolonge, dans un contexte non occidental formellement labellisé RSE, les résultats de Jaramillo et al. (2006) sur le climat éthique. C'est d'ailleurs le résultat le plus consensuel de l'étude : l'ensemble des répondants évoque, spontanément ou en réponse directe, l'adéquation entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles comme fondement de leur attachement à l'entreprise.

Le mécanisme de réciprocité qui sous-tend le soutien organisationnel perçu s'inscrit dans la norme de réciprocité de la théorie de l'échange social (Blau, 1964), offrant ainsi un cadre explicatif unificateur des résultats relatifs aux propositions P1 et P2. Les pratiques de GRH responsables constituent la contribution initiale de l'organisation, tandis que la fidélisation des cadres apparaît comme une forme de contrepartie en retour. Le fait que les répondants ne se réfèrent pas uniquement au label RSE, mais soulignent des dispositifs concrets et effectivement vécus, suggère que la RSE ne relève pas d'un simple découplage symbolique. Elle semble, au contraire, s'inscrire de manière substantielle dans les pratiques de GRH du holding étudié.

4.5. L'identification organisationnelle et dominance comportementale de la loyauté

La troisième proposition établit qu'une identification organisationnelle forte influence positivement l'implication (P3-a), la satisfaction (P3-b) et la loyauté (P3-c) des cadres, tout en privilégiant la dimension comportementale, qui nuance le cadre essentiellement affectif privilégié par la littérature occidentale. Ce résultat peut être interprété à la lumière de la théorie de l'identification organisationnelle (Ashforth & Mael, 1989) et du concept d'image externe construite, selon lequel les salariés tendent à développer une identification plus forte à leur organisation lorsqu'ils perçoivent que celle-ci bénéficie d'une image favorable auprès de ses parties prenantes externes. Dans cette perspective, le label RSE constitue un signal susceptible de renforcer cette perception positive et, par conséquent, l'identification organisationnelle.

Cette domination de la dimension comportementale appelle toutefois une lecture prudente : à partir des composantes affectives et de continuité de Meyer et Allen (1991), nous distinguons les facteurs

de rétention affective (les valeurs, la fierté d'appartenance) de ceux qui rendent le départ coûteux (la stabilité de l'emploi, l'ancienneté, les avantages), afin de ne pas interpréter toute stabilité comme une adhésion identitaire.

4.6. La RSE comme signal de moralité organisationnelle

Ces trois résultats convergent finalement vers un enseignement plus large : dans le contexte institutionnel marocain, où la conformité aux dispositions légales du travail n'est pas universellement garantie, un label RSE formel fait bien davantage que attester d'une politique RH, il fonctionne comme un signal puissant de crédibilité éthique de l'employeur. Les cadres y voient une preuve de moralité organisationnelle, et c'est précisément cette lecture morale, plutôt qu'un calcul instrumental de rétention, qui fonde leur identification authentique à l'organisation. Ce constat rejoint la notion de vide institutionnel (Khanna & Palepu, 1997 ; Jamali & Karam, 2018), selon laquelle les dispositifs privés de RSE peuvent, en contexte institutionnel insuffisant, se substituer partiellement aux mécanismes publics en offrant aux salariés une forme de garantie et de sécurité.

Nos résultats enrichissent la littérature sur la GRH socialement responsable en montrant que, dans un contexte d'économie émergente, la RSE peut jouer un rôle compensatoire de légitimation. Cette fonction apparaît moins visible dans les contextes institutionnels matures, où le cadre légal est plus développé. Ils invitent également à approfondir ces mécanismes par des comparaisons intersectorielles et des études longitudinales.

CONCLUSION

Les résultats de cette recherche qualitative exploratoire suggèrent que la RSE interne, appréhendée à travers les pratiques de GRH socialement responsables, pourrait contribuer à la fidélisation des cadres au sein du holding étudié. Le mécanisme opère selon trois voies validées : la congruence perçue des pratiques, l'adéquation des valeurs organisationnelles, et l'identification organisationnelle. La labellisation RSE formelle amplifie cet effet en construisant une identité organisationnelle éthique distinctive, que les cadres internalisent comme source de fierté et d'appartenance. Les résultats de l'analyse suggèrent que l'ensemble des propositions de recherche est corroboré par les données recueillies, validant instantanément le modèle conceptuel intégré proposé.

Ce travail apporte trois contributions théoriques principales. Premièrement, il propose une classification empirique des déterminants de la promotion en interne de la marque employeur selon leur saillance perçue en contexte de la RSE, enrichissant les instruments de mesure existants. Deuxièmement, il valide l'applicabilité de la théorie de l'identification organisationnelle dans un contexte d'une entreprise d'un pays émergent engagée dans une démarche RSE, en soulignant le primat de la dimension comportementale sur la dimension affective. Troisièmement, il met en évidence le rôle du label RSE, comme signal contextuel, dans la construction de l'identité organisationnelle, mécanisme absent des modèles existants développés dans des contextes matures. Cette recherche identifie quatre leviers de la promotion interne de la marque employeur pour les directeurs RH et dirigeants d'organisations certifiées ou aspirant au label RSE, d'abord, privilégier la formation et les parcours de carrière internes, le plus fréquemment valorisés par les cadres, car ils combinent les avantages fonctionnels et l'identification organisationnelle, communiquer explicitement les engagements RSE, les certifications formelles générant une fierté que la rémunération seule suscite moins aisément ne peut susciter, évaluer la congruence des valeurs au recrutement et aux étapes clés de carrière, le désalignement peut constituer un signal d'alerte, et investir dans la dimension psychologique de la marque employeur (appartenance, fierté, identité éthique), levier de fidélisation encore sous-exploité face aux avantages économiques classiques.

Les limites de cette recherche sont inhérentes au :

- Cas unique, échantillon restreint (n=11 cadres) : généralisation analytique uniquement, non statistique ; résultats spécifiques au contexte.
- Biais de sélection potentiel : les répondants à forte ancienneté peuvent sur représenter les profils fidèles.
- Design transversal : les dynamiques longitudinales du lien entre la RSE et la fidélisation ne sont pas traitées.

Ces limitations ouvrent des pistes pour des recherches futures, à savoir :

- Empirique : Étude de comparaison entreprises labellisées et non labellisées, étendre à des échantillons multi-sites et multi-secteurs avec des échelles quantitatives validées ; inclure des catégories non-cadres et des parties prenantes externes.

- Conceptuelles : Développer un modèle intégrant les variables modératrices telles que l'ancienneté, le genre et le statut. Les deux dimensions de la RSE (interne et externe) en lien avec les deux volets de la marque employeur.
- Méthodologiques : envisager un design longitudinal suivant l'évolution de l'identification post-labellisation sur plusieurs entreprises du même secteur.

LES ANNEXES

Tableau 4: La liste de contenu du guide d'entretien

Thèmes	Contenu du Thème	Sous-thèmes
Thème 1 : La marque employeur	Les avantages fonctionnels	Caractéristiques de l'emploi/ Conditions de travail/ Développement personnel/ opportunités de carrière/
	Les avantages économiques	Rémunération/ avantages financiers/ avantages matériels
	Les avantages psychologiques	Sentiment d'appartenance/ Système de valeurs et culture de l'organisation
Thème 2 : La marque employeur interne ou Fidélisation	L'organisation du travail	Autonomie dans le travail/ Management participatif/
	La rémunération	Salaire de base/les avantages matériels/Avantages sociales
	La formation et le développement des compétences	Formation/ Employabilité/ Valorisation des compétences
	L'aménagement du temps de travail	Horaires/ le recours au travail à temps partiel/l'organisation des congés
	L'aménagement de l'espace de travail	Environnements intérieurs /la densité/ le confort dans le bureau
	Les services à la personne	Tickets restaurant/ bons d'achat/ crèches inter-entreprise/ services de pressing/ repas diététiques/ salles de sport
	La culture et les valeurs de valeurs	Histoire de l'entreprise/ identité de l'organisation/ adhésion et partage des valeurs
	Le sentiment d'appartenance	L'adéquation entre valeurs organisationnelles et individuelles du salarié/ le climat de confiance
Thème 3 : Les pratiques de la GRH inscrites dans la démarche RSE	Recrutement et intégration	Politique de diversité/Insertion des handicapés/ Non-discrimination à l'embauche
	Formation et Gestion des carrières	Formation/Promotion interne/maintien des seniors / employabilité
	Condition et Organisation du travail	Amélioration continue/ Conciliation travail-famille
	Climat et comportements sociaux	Prévention de l'absentéisme/Enquête sur les départs volontaires
	Rémunération	Équité externe/ Équité interne/ Reconnaissances des compétences

Thème 4 : L'identification organisationnelle	Identification à l'entreprise	Attachement émotionnel à l'entreprise/ Congruence des valeurs/ Sentiment d'appartenance/ Fierté d'appartenance
---	-------------------------------	--

Source : élaboré par les auteurs

Tableau 5 : La grille de l'analyse verticale par répondant

Thèmes	Sous-thèmes	Extraits significatifs	Codes attribués	Interprétation par répondant
Thème 1 : Marque employeur	Avantages fonctionnels	<i>Extraits de l'entretien</i>	<i>Codes correspondants</i>	<i>Synthèse des perceptions</i>
	Avantages économiques	<i>Extraits de l'entretien</i>	<i>Codes correspondants</i>	<i>Synthèse des perceptions</i>
	Avantages psychologiques	<i>Extraits de l'entretien</i>	<i>Codes correspondants</i>	<i>Synthèse des perceptions</i>
Thème 2 : Pratiques RH socialement responsables	Formation et évolution professionnelle	<i>Extraits de l'entretien</i>	<i>Codes correspondants</i>	<i>Synthèse des perceptions</i>
	Rémunération et équité	<i>Extraits de l'entretien</i>	<i>Codes correspondants</i>	<i>Synthèse des perceptions</i>
	Conditions et organisation du travail	<i>Extraits de l'entretien</i>	<i>Codes correspondants</i>	<i>Synthèse des perceptions</i>
Thème 3 : Fidélisation des salariés	Reconnaissance et satisfaction	<i>Extraits de l'entretien</i>	<i>Codes correspondants</i>	<i>Synthèse des perceptions</i>
	Attachement et intention de rester	<i>Extraits de l'entretien</i>	<i>Codes correspondants</i>	<i>Synthèse des perceptions</i>
	Facteurs de départ ou de maintien	<i>Extraits de l'entretien</i>	<i>Codes correspondants</i>	<i>Synthèse des perceptions</i>
Thème 4 : Identification organisationnelle	Congruence des valeurs	<i>Extraits de l'entretien</i>	<i>Codes correspondants</i>	<i>Synthèse des perceptions</i>
	Sentiment d'appartenance et fierté	<i>Extraits de l'entretien</i>	<i>Codes correspondants</i>	<i>Synthèse des perceptions</i>

Source : élaboré par les auteurs

Tableau 6: La grille de l'analyse horizontale, comparaison entre les répondants

Thèmes et sous-thèmes	Répondant 1	Répondant 2	...	Répondant 11	Synthèse comparative
Thème 1 : Marque employeur					<i>Convergences et divergences</i>
Avantages fonctionnels					
Avantages économiques					
Avantages psychologiques					
Thème 2 : Pratiques RH responsables					<i>Convergences et divergences</i>
Formation et évolution professionnelle					
Rémunération et équité					
Conditions et organisation du travail					
Thème 3 : Fidélisation					<i>Convergences et divergences</i>
Reconnaissance et satisfaction					
Attachement et intention de rester					
Facteurs de départ ou de maintien					
Thème 4 : Identification organisationnelle					<i>Convergences et divergences</i>
Congruence des valeurs					
Appartenance et fierté					

Source : élaboré par les auteurs

Tableau 7 : Le tableau de synthèse

Répondant	Principaux constats	Perceptions convergentes	Perceptions divergentes ou nuancées	Contribution à la compréhension du phénomène
Répondant 1				
Répondant 2				
...				
Répondant 11				

Source : élaboré par les auteurs

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES :

Articles de revue

- Almıaçık, E., & Almıaçık, Ü. (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: Effects of age, gender, and current employment status. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336–1343. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1117>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Arachchige, B. J. H., & Robertson, A. (2011). Business student perceptions of a preferred employer: A study identifying determinants of employer branding. *The IUP Journal of Brand Management*, 8(3), 25–46.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.2307/258189>
- Bamber, E. M., & Iyer, V. M. (2002). Big 5 auditors' professional and organizational identification: Consistency or conflict? *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 21(2), 21–38. <https://doi.org/10.2308/aud.2002.21.2.21>
- Baum, M., & Kabst, R. (2013). How to attract applicants in the ICT industry? Applying an employer branding approach. *International Journal of Manpower*, 34(5), 530–548. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2012-0187>
- Beaupré, D., Cloutier, J., Gendron, C., Jiménez, A., & Morin, D. (2008). Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale. *Revue Internationale de Psychosociologie*, 14(33), 77–140. <https://doi.org/10.3917/rips.033.0077>
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, 36(1), 39–47. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-050X\(199721\)36:1<39::AID-HRM8>3.0.CO;2-X](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-050X(199721)36:1<39::AID-HRM8>3.0.CO;2-X)
- Benraïss-Noailles, L. (2014). Employeurs, démarquez-vous ! La marque employeur : Un gisement de valeur inexploité. *Management International*, 18(3), 98–112.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Bharadwaj, S., & Yameen, M. (2021). Analyzing the mediating effect of organizational identification on the relationship between CSR employer branding and employee retention. *Management Research Review*, 44(6), 854–875. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2020-0298>
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67–94. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x>
- Chong, M. (2009). Employee participation in CSR and corporate identity: Insights from a disaster-response program in the Asia-Pacific. *Corporate Reputation Review*, 12(2), 106–119. <https://doi.org/10.1057/crr.2009.8>

- Christensen, S. L. (2008). The role of law in models of ethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 77(4), 451–461. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9359-7>
- Comeau, Y., & Davister, C. (2008). La GRH en économie sociale : L'inclusion des travailleurs en tant qu'innovation « socialement responsable ». *Revue internationale de psychosociologie*, 14(33), 203–223. <https://doi.org/10.3917/rips.033.0203>
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667–681. <https://doi.org/10.1108/03090560810862570>
- Dobni, D., & Zinkhan, G. M. (1990). In search of brand image: A foundation analysis. *Advances in Consumer Research*, 17, 110–119.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2004). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.565>
- Empson, L. (2004). Organizational identity change: Managerial regulation and member identification in an accounting firm acquisition. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 759–781. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.04.002>
- Franca, V., & Pahor, M. (2012). The strength of the employer brand: Influences on the recruitment process. *Management*, 17(2), 45–65.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Grigore, G. F., & Stancu, A. (2011). The role of corporate social responsibility in building employer's brand. *Transformations in Business & Economics*, 10(2B), 741–753.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82.
- Herrbach, O. (2006). A matter of feeling? The affective tone of organizational commitment and identification. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 629–643. <https://doi.org/10.1002/job.362>
- Jamali, D., & Karam, C. (2018). Corporate social responsibility in developing countries as an emerging field of study. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 32–61.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Solomon, P. (2006). The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(3), 271–282. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134260302>
- Kagnicioglu, D., & Kagnicioglu, C. H. (2007). Descriptive analysis of social standards for suppliers in top 100 Fortune Global 500 companies. *Journal of American Academy of Business*, 11(1), 330–337.

- Kapoor, V. (2010). Employer branding: A study of its relevance in India. *IUP Journal of Brand Management*, 7(1–2), 51–75.
- Khanna, T., & Palepu, K. G. (1997). Why focused strategies may be wrong for emerging markets. *Harvard Business Review*, 75(4), 41–51.
- Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1–27. <https://doi.org/10.1002/job.234>
- Lemoine, C. (2004). Motivation, satisfaction et implication au travail. Dans E. Brangier, A. Lancry et C. Louche (dir.), *Les dimensions humaines du travail* (pp. 389–414). Presses universitaires de Nancy
- Lievens, F., Van Hove, G., & Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18(S1), S45–S59. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00535.x>
- Lynch, P. D., Eisenberger, R., & Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 467–483. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.467>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to "live the brand": A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9–10), 893–907. <https://doi.org/10.1362/026725709X479282>
- Meier, S., & Cassar, L. (2018, January 17). Stop talking about how CSR helps your bottom line. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/01/stop-talking-about-how-csr-helps-your-bottom-line>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Rahman, S. (2011). Evaluation of definitions: Ten dimensions of corporate social responsibility. *World Review of Business Research*, 1(1), 166–176.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358–384. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005>
- Roy, S. K. (2008). Identifying the dimensions of attractiveness of an employer brand in the Indian context. *South Asian Journal of Management*, 15(3), 110–130.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., & Cachelin, J. L. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: An empirical investigation.

Journal of Services Marketing, 25(7), 497–508.
<https://doi.org/10.1108/08876041111173624>

- Shen, J., & Zhu, C. J. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3020–3035. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.599951>
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374. <https://doi.org/10.2307/1882010>
- Srivastava, P., & Bhatnagar, J. (2010). Employer brand for talent acquisition: An exploration towards its measurement. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 14(1–2), 25–34. <https://doi.org/10.1177/097226291001400103>
- Tajfel, H. (1979). Individuals and groups in social psychology. *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 18(2), 183–190. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8260.1979.tb00324.x>
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: A second-order factor approach. *Personnel Review*, 46(2), 389–409. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2015-0065>
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658–672.
- Van Dick, R. (2001). Identification in organizational contexts: Linking theory and research from social and organizational psychology. *International Journal of Management Reviews*, 3(4), 265–283. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00068>

Livres

- Blanchet, A., & Gotman, A. (2001). *L'enquête et ses méthodes : L'entretien*. Nathan Université.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Brothers.
- Delobbe, N., Herrbach, O., Lacaze, D., & Mignonac, K. (2005). *Comportement organisationnel : Vol. 1. Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*. De Boeck.
- Igalens, J., & Point, S. (2009). *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises : L'entreprise face à ses parties prenantes*. Dunod.
- Igalens, J., & Roussel, P. (1998). *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*. Economica.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- Martory, B., & Crozet, D. (2008). *La gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances*. Dunod.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (5e éd.). Armand Colin.

- Panczuk, S., & Point, S. (2008). *Enjeux et outils du marketing RH : Promouvoir et vendre les ressources humaines*. Éditions Eyrolles.
- Reynaud, E., Depoers, F., Gauthier, C., & Schneider-Maunoury, G. (2011). *Le développement durable au cœur de l'entreprise : Marketing, RH, finance, stratégie... Des pistes concrètes pour lancer la démarche* (2e éd.). Dunod.
- Peretti, J.-M. (2005). *Dictionnaire des ressources humaines* (4e éd.). Vuibert.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

Chapitres de livre

- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 7, pp. 263–295). JAI Press.
- Chaminade, B. (2003). Identifiez et fidélisez vos salariés de talent. AFNOR.
- Charmaz, K. (2001). Qualitative interview and grounded theory analysis. Dans J. F. Gubrium & J. A. Holstein (Éds.), *Handbook of interview research: Context and method* (1re éd., pp. 675–695). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781412973588.n39>
- Lindholm, L. (2018). The use of corporate social responsibility in employer branding. In *Developing insights on branding in the B2B context* (pp. 73–93).
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1985). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (2nd ed., pp. 7–24). Nelson-Hall.

Travaux non publiés : thèses, communications, actes de conférences

- Benraïss-Noailles, L., & Herrbach, O. (2014). RSE et marque employeur. In *Actes de la 16e Université de printemps de l'IAS* (pp. 147–167). [Actes/communication]
- Bouyoud, F. (2010). *Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises* [Thèse de doctorat, Conservatoire national des arts et métiers]. HAL Thèses. <https://theses.hal.science/tel-00486745>
- Igalens, J., & Tahri, N. (2010). Pour une nouvelle GRH : Tenir compte de la perception de la RSE par les salariés : Construction et validation d'une échelle de mesure [Communication]. *XXIe Congrès de l'AGRH*, Saint-Malo, France.