

# **Influence de la communication RSE interne sur l'esprit d'appartenance et l'engagement des employés. Cas de CDG Capital**

## **Influence of internal CSR communication on employees'sense of belonging and commitment. The case of CDG Capital**

**Chaimae El MAHMOUDI<sup>1</sup>, Rachid ZAMMAR<sup>2</sup>, Amina BOUMAIZE<sup>3</sup>**

**Chaimae El MAHMOUDI**

Doctorante, Laboratoire de Recherche en Management des Organisations, Droit des Affaires et Développement Durable (LARMODAD), FSJES Rabat-Souissi.

[Chaimae.elmahmoudi@um5r.ac.ma](mailto:Chaimae.elmahmoudi@um5r.ac.ma)

**Rachid ZAMMAR**

Enseignant chercheur, Laboratoire de Recherche en Management des Organisations, Droit des Affaires et Développement Durable (LARMODAD), Faculté des Sciences, Rabat.

[rachid.zammar@fsr.um5.ac.ma](mailto:rachid.zammar@fsr.um5.ac.ma)

**Amina BOUMAIZE**

Enseignante chercheure, Laboratoire de Recherche en Compétitivité Économique et Performance Managériale (LARCEPEM), FSJES Rabat-Souissi.

[a.boumaize@um5r.ac.ma](mailto:a.boumaize@um5r.ac.ma)

## **Résumé**

*Cet article explore l'influence de la communication RSE interne sur la performance sociale et l'engagement des employés. Le but de ce travail de recherche est de passer en revue la contextualisation de cette problématique dans un pays en voie de développement, soit le Maroc, à travers une étude qualitative. Des entretiens semi-directifs auprès de quatre directeurs de l'entreprise CDG Capital, nous ont permis d'explorer en profondeur les différentes perceptions des parties prenantes sur la communication responsable interne. Les principaux résultats ont révélé que la communication interne des initiatives RSE a un impact positif sur l'implication et l'engagement des salariés. La stratégie de communication RSE, déployée à deux niveaux, favorise la transparence, renforçant ainsi la confiance et le sentiment d'appartenance des employés. Les initiatives RSE donnent du sens au travail des employés et suscitent un sentiment de fierté. Toutefois, et bien que la labellisation RSE contribue à une image positive, à l'extérieur plus qu'à l'intérieur, elle n'est pas un facteur déterminant de l'engagement des salariés. Il est remarqué, au terme de cette étude, qu'une communication RSE efficace et inclusive améliore significativement la performance sociale et renforce l'engagement des employés. En capitalisant sur la quête de sens, les entreprises doivent investir dans une communication RSE interne porteuse de sens, créer un environnement de travail épanouissant et évaluer son impact.*

**Mots clés :** *Communication RSE interne, Performance sociale, Engagement, employés, Sentiment d'appartenance, CDG Capital, Labellisation RSE*

## **Abstract**

*This paper explores the influence of internal CSR communication on social performance and employee engagement. The aim of this research work is to review the contextualization of this issue in a developing country, namely Morocco, through a qualitative study. Semi-structured interviews with four directors of the company CDG Capital enabled us to explore in depth the different perceptions of stakeholders on internal responsible communication. The main findings revealed that internal communication of CSR initiatives has a positive impact on employee involvement and commitment. The CSR communication strategy, deployed at two levels, fosters transparency, thereby reinforcing employees' trust and sense of belonging. CSR initiatives give meaning to employees' work and instill a sense of pride. However, although CSR labelling contributes to a positive image, externally more than internally, it is not a determining factor in employee commitment. At the end of the study, it was noted that effective, inclusive CSR communication significantly improves social performance and strengthens employee commitment. Capitalizing on the quest for meaning, companies need to invest in meaningful internal CSR communication, create a fulfilling work environment and evaluate its impact.*

**Key words:** *Internal CSR communication, Social performance, Commitment, Employees, Sense of belonging, CDG Capital, CSR labeling*

## Introduction

Dans un contexte marqué par une crise écologique émergente et une attention accrue à la durabilité et à la responsabilité environnementale, les entreprises dans le monde entier adoptent de plus en plus des pratiques de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) pour aligner leurs activités sur les objectifs de développement durable. Au Maroc, l'importance de la RSE est soulignée par l'engagement envers les objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies, en particulier l'ODD 12 sur la production et la consommation responsables.

Il est clair que le sujet suscite un grand intérêt à l'échelle nationale. Le Maroc considère la RSE comme un levier crucial pour le succès des entreprises, surtout dans un contexte de raréfaction des ressources, de changement climatique et de bien-être social. Le rôle de l'action collective dans la promotion des pratiques responsables est crucial (Hnich & Aquesbi, 2015). Cependant, il existe des défis dans la perception et la mise en œuvre de la RSE, avec la nécessité d'une compréhension plus approfondie des déterminants de l'engagement sociétal des entreprises marocaines (Cherkaoui, 2016). La communication responsable à son tour joue un rôle essentiel pour sensibiliser les parties prenantes aux engagements RSE des entreprises marocaines et les inciter à adhérer à ces initiatives. La prise en compte de ces facteurs à l'échelle nationale permet aux entreprises marocaines d'améliorer leur compétitivité et leur capacité à faire face aux défis environnementaux et sociaux. À l'échelle internationale, la sensibilisation aux questions environnementales et sociales ne cesse de croître. Les entreprises utilisent la communication responsable non seulement pour se démarquer de la concurrence, mais aussi pour attirer des capitaux et fidéliser leurs parties prenantes. Dans un monde de plus en plus globalisé, la capacité des entreprises à communiquer efficacement leurs engagements RSE devient un atout stratégique. Cette dimension internationale renforce l'importance de notre étude en montrant comment les pratiques locales se connectent aux dynamiques mondiales.

Le contexte de cette recherche émerge de l'intensification de la crise écologique et de l'importance croissante de la durabilité dans les stratégies d'entreprise. Aujourd'hui, les organisations intègrent de plus en plus des dimensions écologiques dans leur communication interne RSE pour mobiliser et engager leurs employés dans des initiatives durables. Cette tendance souligne l'importance de comprendre les mécanismes par lesquels la communication RSE interne peut influencer l'engagement des employés et leur sentiment d'appartenance à l'organisation, d'où émane notre problématique centrale de recherche : « *Comment la communication RSE interne peut-elle influencer l'esprit d'appartenance et l'engagement des employés ?* » La particularité de ce travail de recherche réside dans la contextualisation de cette problématique à l'échelle nationale du Maroc, un pays en voie de développement, ce qui rend l'engagement des employés démarquable. Cette question guide l'ensemble du travail de recherche, en orientant les enquêtes empiriques et les analyses théoriques vers la compréhension des dynamiques internes à l'organisation étudiée.

L'objectif principal de cette étude est d'analyser comment la communication interne des messages RSE spécifiques des entreprises influence le sentiment d'appartenance et

l'engagement des employés dans leurs projets. En mettant l'accent sur un cas particulier, cette étude cherche à offrir des perspectives approfondies et contextualisées sur l'influence de la communication RSE. Les objectifs secondaires de cette recherche sont multiples. En premier lieu, il est nécessaire de déterminer les types de messages RSE les plus efficaces pour pouvoir influencer. En second lieu, la recherche vise à comprendre les mécanismes par lesquels la communication RSE interne influence ces aspects. Enfin, elle cherche à proposer des recommandations concrètes pour améliorer l'efficacité de la communication RSE interne. Ces objectifs permettent de structurer l'étude et d'apporter des réponses concrètes et applicables aux questions soulevées.

La méthodologie adoptée pour cette recherche est qualitative, permettant une exploration approfondie des perceptions et des expériences des employés concernant la communication RSE interne. Cette approche qualitative est particulièrement adaptée pour comprendre les mécanismes complexes et souvent nuancés par lesquels la communication RSE influence l'engagement et le sentiment d'appartenance.

Pour y apporter des éléments de réponse, cet article est structuré en cinq sections principales. La première et la deuxième section sont dédiées à la recherche conceptuelle et à la revue de littérature, posant les fondements théoriques indispensables à la compréhension du sujet et pour pouvoir répondre théoriquement et contextuellement, en mettant l'accent sur le contexte national brièvement en matière d'adoption de RSE, de normes et de labels locaux, à notre question de recherche. La troisième section est dédiée au cadre méthodologique de l'étude, en détaillant les variables explicatives mobilisées dans la recherche ainsi que le terrain de recherche de notre étude sous forme d'une étude de cas qualitative par le biais d'entretiens semi-directifs avec les parties prenantes de CDG Capital. Enfin, dans les dernières sections, nous analyserons les résultats empiriques de la recherche, offrant des aperçus sur les perceptions des employés, dans le but de fournir des propositions managériales visant à améliorer la communication RSE interne des entreprises marocaines.

## **I. Principales théories mobilisées**

### **1. Théorie des parties prenantes**

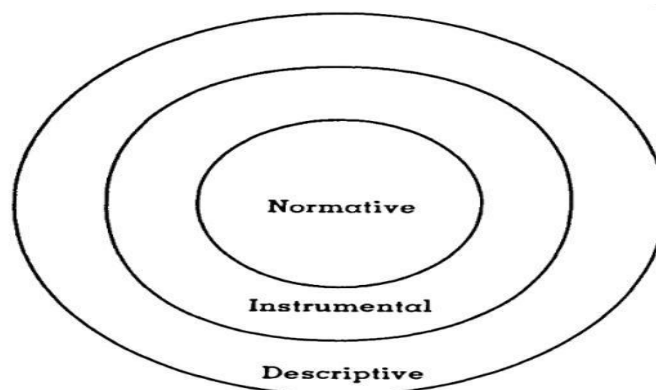
Le développement de cette théorie s'est articulé autour de deux axes connexes : (1) la définition du concept de partie prenante et (2) la classification des parties prenantes en catégories qui permettent de comprendre les relations entre les différentes parties prenantes (Rowley, 1997). Freeman (1984) définit une partie prenante comme étant toute entité, qu'elle soit individuelle ou collective, susceptible d'influencer ou d'être impactée par la concrétisation des objectifs d'une organisation. Plutôt que de se concentrer sur le simple fait qu'une partie prenante soit affectée ou non par les activités de l'entreprise, l'approche publiée en 1995, met l'accent sur le niveau d'influence qu'elles détiennent. Cette approche différencie les parties prenantes primaires des parties prenantes secondaires en se basant sur leur importance, leur degré de priorité pour l'entreprise. Clarkson élargit la définition des parties prenantes en incluant les entités non humaines telles que l'environnement et les générations futures.

Donaldson & Preston (1995) proposent deux perspectives de la théorie : instrumentale et normative.

**Figure 1: Trois aspects de la théorie des parties prenantes  
(Donaldson & Preston, 1995)**

L'aspect descriptif de la théorie des parties prenantes reflète et explique les situations passées, présentes et futures des entreprises et de leurs parties prenantes. Les utilisations instrumentales de la théorie des parties prenantes établissent un lien entre les approches des parties prenantes et les objectifs communément souhaités, tels que la rentabilité. Ces dernières s'arrêtent généralement d'explorer les liens spécifiques entre la cause (c'est-à-dire la gestion des parties prenantes) et l'effet (la performance de l'entreprise), mais ces liens sont certainement implicites. En outre l'aspect normatif tente plutôt d'interpréter la fonction de l'entreprise appartenant à un investisseur et d'offrir des conseils à son sujet sur la base de certains principes moraux ou philosophiques sous-jacents. Bien que les analyses normatives et instrumentales puissent être "normatives" (c'est-à-dire qu'elles peuvent exprimer ou impliquer des choix plus ou moins appropriés de la part des décideurs), elles reposent sur des bases totalement différentes. L'approche instrumentale est essentiellement hypothétique ; l'approche

en  
n'est pas  
mais  
elle dit, en  
(ne faites  
parce que  
  
chose à



normative,  
revanche,  
hypothétique  
catégorique ;  
fait, "Faites  
pas) ceci  
c'est la bonne  
(mauvaise)  
faire".

**2. De la théorie de l'identité sociale à l'identification organisationnelle et son implication sur l'engagement et l'esprit d'appartenance des employés**

La théorie de l'identité sociale (SIT) constitue la pierre angulaire de la compréhension des relations intergroupes et de la dynamique de groupe. Reconnue comme une théorie fondamentale en psychologie sociale développée par Tajfel et Turner (1979,1986) dans les années 1970. La SIT propose un spectre allant des comportements purement interpersonnels aux comportements purement intergroupes. Ashforth & Maël (1989) ont développé le concept d'identification organisationnelle en tant que composante de l'identité sociale, spécifique au contexte organisationnel. Cette version se concentre sur la façon dont les individus voient leur **appartenance** à une organisation spécifique, en tenant compte des aspects qui la rendent uniques, fondamentales et constantes. En outre, elle suggère que la manière dont les membres perçoivent leur organisation peut influencer leur engagement, leur comportement et leur attitude envers celle-ci. À cet égard, l'identification organisationnelle, dans le cadre interne de l'entreprise, se réfère spécifiquement au sentiment d'appartenance des employés à l'organisation pour laquelle ils exercent leur activité professionnelle, un sentiment formalisé par leur engagement contractuel. Mael et Ashforth (1992) ont également avancé qu'il y a un lien positif entre la satisfaction professionnelle et les différents niveaux d'identification organisationnelle. Cela signifie que les employés qui sont satisfaits de leur travail sont également plus susceptibles de s'identifier à leur organisation, ce qui renforce à son tour leur engagement. Ces travaux ont supposé que « *l'identification organisationnelle constitue un fort antécédent de l'engagement organisationnel* » (Tahri, 2010). On peut ajouter à ce constat que l'identification organisationnelle favorise l'engagement. La théorie d'identification organisationnelle sous-tend également la notion d'esprit d'appartenance, ce qui implique trois formes d'engagement organisationnel des employés. **(1) l'engagement personnel des salariés ; (2) l'engagement des salariés au travail et (3) l'engagement organisationnel des salariés** (Meyer & Allen, 1991, p. 67). Ce dernier se traduit par un état d'esprit qui influence directement sa volonté de continuer à faire partie de l'organisation. Le modèle de l'engagement des employés développé par Kahn (1990) propose une approche multidimensionnelle qui identifie sept facteurs clés influençant l'engagement des employés et se présentent comme suit : **(1) Satisfaction au travail ;(2) Implication au travail ; (3) Valeur perçue du travail ; (4)Confiance dans la direction ; (5) Fierté vis-à-vis de l'organisation; (6) Perception des possibilités de promotion; et (7) Soutien des collègues.** La théorie de l'identification organisationnelle a des implications importantes pour comprendre l'engagement et le sentiment d'appartenance des employés, qui se manifeste principalement par une perception de l'équité organisationnelle.

### **3. Théorie de l'implication organisationnelle et son implication sur le modèle tridimensionnel de l'engagement**

La théorie de l'implication organisationnelle est un cadre conceptuel développé par **Meyer et Allen(1991)** pour comprendre la motivation et l'engagement des employés au sein des organisations. Elle propose une approche multidimensionnelle qui identifie trois composantes clés de l'implication organisationnelle :**(1) "l'implication affective"**, ce lien est l'élément le plus stable et le plus étroitement lié à des variables comportementales clés, telles que la performance, l'absentéisme et la fidélité (Meyer et Allen, 1997), elle reflète un état d'esprit

positif vis-à-vis de l'organisation.(2)L'implication comportementale est également liée à l'engagement organisationnel, mais d'une manière plus indirecte. (3)L'implication organisationnelle est un processus dynamique influencé par divers facteurs. Selon Mathieu et Zajac (1990) et Meyer et Allen (1997), ces facteurs peuvent être regroupés en deux grandes catégories : les antécédents individuels et les antécédents liés à l'expérience de travail. Les antécédents individuels regroupent les caractéristiques propres à l'individu, telles que :les variables sociodémographiques, les différences individuelles et la culture et les valeurs. Quant aux antécédents liés à l'expérience de travail, regroupent les facteurs externes à l'individu, tels que : les facteurs liés au poste et au rôle, les facteurs liés à l'organisation et enfin les facteurs liés au supérieur hiérarchique.

## **II. Revue de littérature**

### **1. RSE comme axe de communication institutionnelle responsable et son rôle dans la perception des parties prenantes internes**

S'agissant de la sphère communicationnelle, la relation entre celle-ci et la RSE semble être le point de convergence des diverses cibles de l'entreprise. En effet, les entreprises intègrent progressivement les attentes sociales de leur environnement dans leurs stratégies de communication afin de rendre compte de leurs actions et d'améliorer leur image. Cette communication RSE est souvent mise en avant pour démontrer la transparence et la responsabilité de l'entreprise, surtout en période de crise ; et peut influencer la perception publique post-crise. Une raison plaide en faveur de notre question de recherche qui a été envisagée par Audigier comme suit : *«La communication est consubstantielle à la crise...et que l'essentiel d'une crise réside non dans sa réalité, mais dans sa perception.»* (Audigier, 2015). Bien sûr, la manière dont une crise est perçue peut avoir des implications significatives sur sa gestion et ses répercussions. Cependant, cela ne signifie pas que la réalité de la crise est sans importance. D'un autre côté, la RSE peut être utilisée comme une forme de greenwashing qui est une sorte d'*«Hypocrisie managériale »* (Tioumagneng, 2019), dans laquelle les entreprises s'engagent dans des activités superficielles de RSE pour créer une image positive sans véritablement s'attaquer aux problèmes sociaux ou environnementaux. Quant à la perception des employés, Richelle (1998) a défini la perception comme étant le processus par lequel une organisation/un individu collecte des données sur son environnement direct ou indirect par le biais de ses capacités perceptives. La communication joue un rôle crucial dans la perception de la RSE par les parties prenantes et représente un thème clé de la littérature, et concernant la notion des parties prenantes, Mitchell et al. (1997) ont mis en lumière la saillance des parties prenantes, en les catégorisant en fonction de trois critères : leur pouvoir, leur légitimité et l'urgence de leurs revendications. Plusieurs études ont démontré l'impact positif de la communication sur la perception de la RSE par l'ensemble des parties prenantes, notamment les recherches de Morsing et Schultz (2006).Pour renforcer leur transparence et leur engagement vis-à-vis des enjeux sociétaux, les entreprises diffusent des informations sur leurs actions RSE (Igalens & Tahri, 2012), donc son objectif principal est d'établir une relation durable et émotionnellement positive avec les parties prenantes en



partageant des valeurs communes (Sharma et al., 2009). La communication RSE est complexe en raison de deux facteurs principaux : la diversité des formes de communication disponibles et la nature intrinsèquement complexe de la RSE, rend la communication complète et précise un défi (Brennan et al., 2013). Cependant, communiquer sur la RSE est un défi en raison de la nature complexe et parfois contradictoire de ce concept. À cet égard, les initiatives de RSE ne se limitent pas à améliorer l'image publique des entreprises. Elles ont également un impact significatif sur la perception des parties prenantes, et finalement leur capacité à exprimer leurs valeurs ce qui renforce la cohésion et la culture d'entreprise (Capelli et al., 2015). Cette implication active des employés reflète leur perception positive de l'image RSE de leurs entreprises, influençant leur bien-être et leur engagement envers l'entreprise.

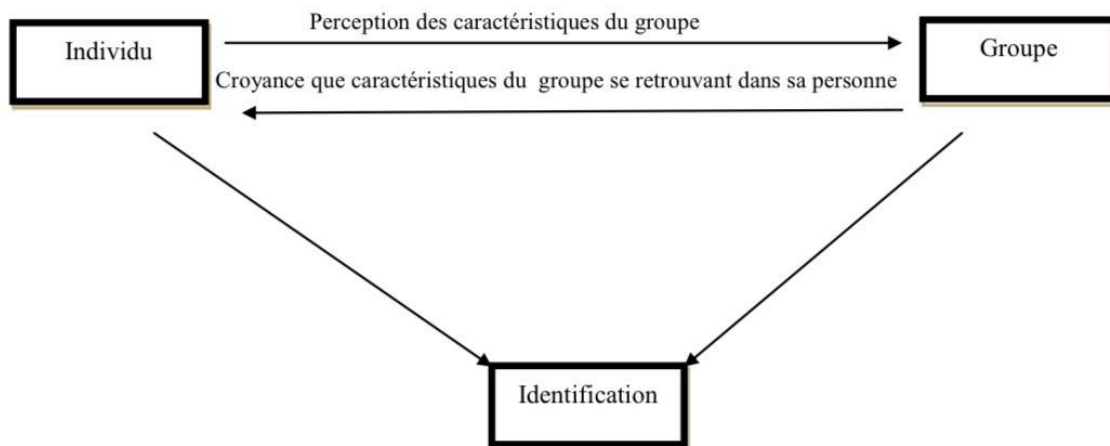
## **2. Influence de la communication RSE interne sur l'esprit d'appartenance et l'engagement des employés**

De nombreux chercheurs s'accordent sur le rôle crucial de la communication interne dans l'augmentation de l'engagement des salariés au travail. Des études ont démontré qu'une communication interne efficace, caractérisée par des initiatives innovantes, des canaux ouverts, une rétroaction constante et un partage d'informations transparent, est positivement associée à un engagement accru des salariés (Bakker et Demerouti, 2008 ; Fearon et al., 2013). Ainsi, Welch (2011) a proposé un modèle conceptuel qui éclaire l'influence de la communication sur l'engagement des employés. Ce modèle s'appuie sur la structure tripartite de l'engagement de Kahn (1990) : émotionnelle, cognitive et physique. Dans le modèle élaboré par Schaufeli et al. (2002) les éléments clés sont interconnectés avec les trois dimensions de l'engagement au travail : dévouement, absorption et vigueur. Ce cadre théorique reconnaît aussi l'importance de l'engagement organisationnel en tant que précurseur à l'implication personnelle des employés. Selon ce modèle, la communication est considérée comme un besoin psychologique que l'entreprise doit combler pour stimuler l'engagement de son personnel. Les facettes de la communication interne sont vues non seulement comme les antécédents de l'engagement, mais aussi comme les conséquences d'une communication engagée au sein de l'organisation. D'autre part, l'étude de Igalens & Tahri, 2012; a démontré une corrélation positive entre la perception de la RSE et l'implication des employés et, par conséquent, leur engagement envers l'organisation ; à travers bien sûr le biais communicationnel. Ces résultats confortent l'idée que la communication interne doit être reconnue comme un facteur crucial influençant l'engagement des employés (Karanges et al., 2015). Des stratégies de communication interne efficaces permettent aux organisations de créer et de maintenir un niveau d'engagement élevé, favorisant ainsi leur performance et leur succès (Cézanne et al., 2019).

En se basant sur la théorie d'identification organisationnelle ; OUASSAL (2020) a souligné le lien entre la perception de la RSE et l'implication organisationnelle. Cette perception alimente en retour leur implication organisationnelle.

**Figure 2: Processus d'identification selon Garcia (2009)**





La figure ci-dessus permet de présenter l'identification selon Gracia, 2009. Dans ce processus d'identification, l'individu se perçoit comme indissociable des autres membres des groupes auxquels il appartient ("nous"), tout en se distinguant clairement des membres des groupes auxquels il n'appartient pas ("eux"). Cette perception cognitive a été formalisée par Ashforth et Mael (1989) pour analyser l'identification dans le contexte organisationnel et managérial. Les employés qui s'identifient fortement à une entreprise RSE développent une implication affective plus intense, se montrant plus engagés et motivés ; cette identification renforce leur prestige et leur sentiment de respect, tant au sein de l'entreprise qu'à l'externe. Delalieux (2007) a également avancé que les parties prenantes de l'entreprise ne voient dans la RSE que le reflet de leurs croyances, préjugés et valeurs. Ce genre de communication sur la RSE peut apporter divers avantages, tels que le renforcement de l'image et de la crédibilité, la création d'un sentiment de communauté et un engagement authentique envers la marque... (Hoeffler & Keller). Cette image RSE favorable attire les parties prenantes qui partagent les valeurs de l'entreprise, renforçant ainsi son identification et son soutien. En retour, cela se traduit par une augmentation des ressources dont dispose l'entreprise (Maignan et Ferrell, 2004). En effet, la théorie de la dissonance cognitive (Festinger, 1957) explique pourquoi les individus qui soutiennent les engagements RSE d'une entreprise ont tendance à minimiser ou ignorer les informations négatives qui contredisent leurs croyances préexistantes. Cela signifie que les individus qui adhèrent aux discours et actions RSE d'une entreprise peuvent être enclins à rejeter les informations critiques qui remettent en cause leur perception positive de l'entreprise, afin de préserver leurs convictions RSE.

Et pour capitaliser sur tous ces résultats ; Yakoubou (2023) a étayé à son tour l'association positive de la communication interne sur la RSE et la perception de la RSE par les employés, et par conséquent l'engagement des employés. Les résultats de son étude révèlent que toutes les dimensions de la RSE ont un impact positif sur l'engagement des salariés, mais cet impact varie selon chaque dimension ; les dimensions sociales et de durabilité de la RSE s'avèrent particulièrement influentes sur l'engagement social et affectif des employés. En effet, l'étude souligne la nécessité d'une collaboration étroite entre les fonctions responsables de la RSE et celles en charge de la communication interne. Ainsi, Nakou & Simen (2019) ont confirmé par

les résultats de leur enquête que l'appartenance à des organisations socialement responsables crée un sentiment d'accomplissement et un engagement calculé ; les employés de ces entreprises ressentent une forte fierté d'appartenance. Cela se traduit par une identification à l'organisation, des interactions sociales de qualité, une évolution du contrat psychologique vers une relation plus humaine, un sentiment de justice organisationnelle équitable et un alignement de la culture d'entreprise avec les valeurs nationales. En conséquence, la confiance envers l'organisation grandit. En gros, l'image positive que crée l'entreprise à travers sa communication RSE, que ce soit en interne ou externe, renforce le sentiment d'appartenance des employés à l'entreprise. C'est l'engagement de l'entreprise envers ses responsabilités sociales et environnementales qui détermine leur sentiment d'attachement émotionnel et social à l'organisation. Cette image RSE perçue permet aux employés de se sentir fiers d'appartenir et de travailler pour des compagnies reconnues pour leur contribution positive à la société, ce qui implique par la suite leur engagement à long terme.

### **3. Rôle médiateur des labels locaux dans l'amélioration de la GRH et contribution des labels nationaux à la rétention et à l'engagement du capital humain**

Le concept de Management par la RSE est de plus en plus reconnu comme une approche stratégique permettant de créer de la valeur à long terme tout en répondant aux attentes des parties prenantes. Cette nouvelle approche souligne l'importance d'un management participatif, qui se traduit par l'interaction RSE /GRH ; cette gestion des ressources humaines socialement responsable (GRH-SR) va au-delà des pratiques visant à améliorer la qualité, les conditions et l'environnement de travail. Elle englobe également la formation des employés sur les principes de la RSE et l'intégration de l'engagement RSE dans les critères de recrutement. Pour ce faire, cela nécessite l'intégration de la RSE de manière transversale dans la gestion globale de l'organisation. De plus, Delhaye et al., (2006) ont déclaré en expliquant ce processus comme suit : *«La mise en œuvre d'un véritable mainstreaming en RSE —c'est-à-dire une politique de RSE transversale (non cantonnée dans l'un ou l'autre département de l'entreprise), longitudinale (construite sur la durée) et apportant une plus-value pour l'organisation et ses parties prenantes...»*(Delhaye et al., 2006). En d'autres termes, les organisations doivent considérer la RSE comme un paradigme de régulation. En outre, (Jebli et al., 2021) ont cerné l'effet des labels nationaux de la RSE sur les pratiques de GRH au Maroc, au pilier régulateur de la GRH-SR, du fait que ce recours émane d'une démarche réglementaire. Le label CGEM, en particulier, pourrait jouer un rôle important en contribuant à l'application des normes minimales du droit du travail, soutenant ainsi les efforts de l'État en la matière. Par ailleurs, du point de vue des réponses stratégiques des entreprises aux exigences GRH-SR du label local, ces dernières ont reflété que les entreprises qui se dirigent vers les certifications nationales de RSE cherchent généralement à acquérir des avantages auprès de l'État marocain. L'adhésion aux labels locaux devient un levier de crédibilité et d'engagement envers les parties prenantes. Cette approche met l'accent sur l'ancrage territorial des entreprises par l'adhésion aux labels locaux et la contribution de celles-ci au développement durable des communautés locales. Ainsi l'environnement local joue un rôle crucial dans l'influence de ces pratiques responsables des entreprises marocaines et la nature

de leurs pratiques responsables varie d'un contexte à un autre en raison de l'encastrement fort qui les caractérise, prenant également en compte les spécificités socioculturelles du pays. En effet, c'est ce qui a été confirmé par l'étude de (Jebli et al., 2021). Et finalement, les labels RSE locaux constituent un outil précieux pour renforcer la confiance des parties prenantes locales ; cela se traduit par des pratiques telles que la gestion responsable des ressources, la promotion du bien-être des employés et le respect des droits humains.

Pour autant, le contexte marocain reste peu exploré en matière d'engagement des employés, mais on peut déduire à partir des appuis théoriques et des études internationales, plus les études nationales sur ce sujet que les labels RSE nationaux au Maroc pourraient potentiellement améliorer la rétention et l'engagement des employés en favorisant une perception positive de la RSE et de l'identification organisationnelle.

#### **4. État des lieux d'adoption de la RSE et la normalisation des labels locaux au Maroc**

Le concept de la RSE au Maroc est principalement axé sur la gestion des ressources humaines, avec un fort accent sur la conformité légale et la gestion des parties prenantes basée sur des considérations économiques (El Abboubi & El Kandoussi, 2009). En outre, le Maroc, en s'intégrant dans l'économie mondiale et en ratifiant divers accords commerciaux, a renforcé son engagement envers les générations futures, notamment à travers l'élaboration de la Charte Nationale de l'Environnement et du DD et l'organisation de la COP 22 à Marrakech. Ce concept a vu le jour avec l'arrivée des filiales des entreprises multinationales qui avaient intégré les pratiques responsables dans la gestion des entreprises, ainsi que les initiatives de la CGEM, qui incluent la formulation d'une charte et l'établissement d'un label dédié à la RSE, élaborés en concertation avec de multiples partenaires (Hnich & Aquesbi, 2015), ainsi que les filiales de multinationales ont joué un rôle crucial dans l'émergence et le développement de la RSE dans le pays. En effet, ces entreprises, souvent soumises aux normes et standards RSE élevés de leurs entreprises mères, ont contribué à diffuser ces pratiques au sein du tissu économique marocain (JBARA, 2017). Le Maroc, à l'instar de nombreux pays émergents, fait face à des défis économiques et sociaux significatifs, exacerbés par les chocs d'offre post-COVID-19, tels que la sécheresse et la hausse des prix des matières premières, qui ont alimenté l'inflation. Ces défis représentent toutefois des opportunités pour la RSE de contribuer à la durabilité et à l'inclusion sociale. Ce concept de RSE dans le contexte marocain est complexe et évolutif, influencé par les changements économiques, juridiques et sociaux. L'adoption de la RSE par les entreprises marocaines peut être vue comme un investissement stratégique. Elbousserghini et al., (2019), ont fait l'état des lieux de l'institutionnalisation de la RSE et du DD afin de mettre en évidence les contraintes culturelles marocaines de ces pratiques. Cette étude a apporté des informations sur la composition de la société et l'ancrage de la religion. La comparaison avec les pays occidentaux, où les niveaux de consommation individuelle sont beaucoup plus élevés, peut accentuer ce sentiment de décalage. Dans la même étude ils ont mis la religion comme étant un facteur ancré dans la culture marocaine. L'Islam propose un cadre éthique et moral riche qui s'aligne étroitement avec les principes fondamentaux du DD et de la RSE. Cela se traduit par des principes tels que la protection de l'environnement, l'incitation à maintenir une

relation juste entre employeur et employé... Cela implique des pratiques telles que le paiement d'un salaire juste et équitable et l'interdiction de l'exploitation ou du travail des enfants... Ces pratiques, souvent ancrées dans les traditions et valeurs islamiques, illustrent une forme de conscience environnementale qui transcende le niveau d'instruction formelle. Ce qui rend crucial de considérer ces réalités socio-économiques pour pouvoir s'adapter au contexte local marocain et prendre en compte les besoins et les aspirations de la population marocaine. Plutôt que de simplement adopter des modèles occidentaux, il est nécessaire de développer des approches RSE contextualisées qui répondent aux enjeux spécifiques du Maroc et qui s'intègrent aux réalités quotidiennes des citoyens. Cela implique de sensibiliser les populations aux enjeux du DD et de la RSE de manière progressive et adaptée, en mettant l'accent sur les bénéfices concrets que ces concepts peuvent apporter à leur vie quotidienne et à leur communauté.

### **III. Protocole méthodologique et modèle de recherche**

Cette partie vise, d'une part, à présenter la méthodologie de recherche empirique, la justification de son choix ainsi que les grandes lignes du train de recherche, étude de cas unique, de CDG Capital. D'autre part, elle a pour objectif de situer les variables théoriques par rapport au contexte de l'étude. Comme le souligne Biwolé (2014), la culture, la religion et les idéologies économiques d'un pays jouent un rôle clé dans la façon dont la RSE est pensée et mise en œuvre. À cet égard, avant de plonger dans les questions de management liées à la RSE, il est essentiel de bien comprendre les particularités du contexte local. C'est ce qui permet d'agir de manière adaptée et pertinente.

#### **1. Méthodologie de recherche et justification de choix**

La recherche porte sur la compréhension des perceptions et des expériences individuelles des employés vis-à-vis de la communication RSE interne. Pour bien comprendre notre sujet et explorer la variable dépendante, nous avons opté pour une approche qualitative et exploratoire. Cette méthode est appropriée car elle permet d'explorer en profondeur les attitudes, les comportements et les motivations, qui ne se prêtent pas à la mesure mais qui sont nécessaires pour comprendre ces mécanismes. De plus, Huberman et Miles (2003) ont mis en évidence que les recherches qualitatives sont les plus efficaces pour explorer et formuler des hypothèses dans des domaines peu étudiés. Les interviews semi-directives sont largement utilisées en marketing et ont été sélectionnées comme méthode de collecte de données. Ce procédé est spécialement adapté à l'analyse de phénomènes complexes et multidimensionnels comme la présente recherche.

Le choix d'opter pour une approche qualitative par entretien semi-directif se justifie par plusieurs raisons ; premièrement la nature complexe et multidimensionnelle du sujet d'étude, surtout dans le contexte marocain, car elle permet de capturer les nuances de leurs perceptions et de leurs réactions face aux initiatives de RSE. Deuxièmement, la nécessité de comprendre les perceptions et les ressentis des employés qui sont subjectifs et difficiles à mesurer quantitativement, troisièmement la complexité des relations entre les variables ; Enfin, afin de

développer de nouvelles connaissances, il est essentiel de noter que le domaine de la communication RSE interne est récent et peu exploré dans le contexte marocain. Une méthode qualitative peut conduire à la découverte de nouvelles informations et à la proposition d'hypothèses pour des études ultérieures.

## 2. Terrain de recherche de l'étude de cas : CDG Capital

La principale méthode utilisée est une méthodologie qualitative sous forme d'une étude de cas unique de l'entreprise CDG Capital. CDG Capital, filiale de la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG). En tant que banque d'investissement de premier plan, CDG Capital se distingue par son approche holistique du financement et de l'investissement durable. Elle joue un rôle crucial dans la mobilisation des ressources financières pour des projets nationaux stratégiques, tout en veillant à la gestion optimale de l'épargne publique. CDG Capital considère la RSE comme une composante essentielle de sa stratégie. Son engagement se manifeste par son alignement avec les objectifs mondiaux de développement durable. La banque a mis en place une politique RSE ambitieuse qui s'articule autour de quatre axes principaux : Gouvernance d'entreprise, impact social, respect de l'environnement et dialogue avec les parties prenantes.

## 3. Profil et recrutement des interviewés

Les participants à l'étude sont des employés issus de différents départements et niveaux hiérarchiques de l'entreprise impliquée, CDG Capital, dans les initiatives RSE. Un échantillon représentatif de l'entreprise a été constitué afin de prendre en compte la diversité des points de vue et des expériences. Le recrutement se fera par le biais d'un appel à volontaires, en veillant à garantir l'anonymat et la confidentialité des réponses.

**Tableau 1: Attributs des interviewés (établi par les auteurs)**

Nom	Sexe	Age	Fonction occupée	Nombre d'années dans ce poste
R1	Femme	45	Auditrice interne	16
R2	Homme	41	Directeur communication, culture d'entreprise et RSE	7
R3	Femme	31	Responsable conformité réglementaire et sécurité financière	1
R4	Femme	43	Directrice développement durable	7

Source : Auteurs

Les quatre responsables sont des acteurs clés au sein de l'entreprise dans le contexte de cette étude. Le directeur RSE de la Communication et de la Culture d'Entreprise (informations précieuses sur l'alignement de la stratégie de communication interne avec la culture de

l'entreprise), la directrice du Développement Durable (DDD) a (partage de son savoir-faire sur les actions concrètes de RSE et leur influence sur les employés), la responsable Conformité (explication des contraintes légales et normatives et leur impact sur les employés) et enfin, la directrice interne (aborde la réception des messages RSE et les défis pratiques rencontrés lors de leur mise en œuvre). Collectivement, ces différents points de vue permettront une exploration approfondie et nuancée de l'impact de la communication interne sur la responsabilité sociétale des entreprises, l'expérience des employés et les résultats sociaux de l'organisation.

#### **4. Méthodologie de Collecte des données**

Les entretiens ont été menés selon un guide d'entretien préétabli, comprenant des questions ouvertes conçues pour encourager les responsables, qui représentent les employés, à partager librement leurs expériences et opinions. Toutefois, le guide restera flexible pour pouvoir poser des questions de suivi et explorer des thèmes émergents. Les entretiens ont été menés, en mai 2024, individuellement dans un lieu calme propice à la discussion pour trois personnes qui sont au niveau du site de RABAT et une autre sur GoogleMeet du fait qu'elle est sur CDG Capital de CASABLANCA. La durée moyenne des entretiens était de 45 minutes et ils ont été enregistrés avec le consentement des participants et retranscrits fidèlement, et pour d'autres, les réponses ont été collectées juste avec prise de notes.

- **Déroulement des entretiens :** Trois phases ont structuré les 4 entretiens :

**1-**Une phase introductive sur la stratégie RSE de l'entreprise, sa stratégie de communication et son déploiement au sein de CDG Capital (Thème 1 et 2), a pour objectif de comprendre la stratégie RSE et son déploiement en interne.

**2-**Les entretiens étaient ensuite orientés vers l'appréciation de la communication RSE en interne et l'image RSE de l'entreprise sur l'identification organisationnelle (Thèmes 3,4 et 5). Ces questions ont visé à analyser les canaux et les outils de communication RSE utilisés au sein de l'entreprise, ensuite pour évaluer leur impact sur l'esprit d'appartenance et l'engagement des employés.

**3-**La troisième phase concerne les suggestions du répondant (Thème 6), afin d'identifier les bonnes pratiques et les axes d'amélioration en matière de communication RSE interne.

- **Traitement et analyse des données :**

Nous avons mené cette étude pour examiner les implications de nos conclusions dans un contexte réel et pratique. Pour l'analyse des données après retranscription manuelle et codage des données, nous avons opté pour le logiciel NVivo 14, un logiciel d'analyse qualitative de données développé par QSR International. Ce logiciel est particulièrement précieux pour gérer et analyser divers types de données, notamment des textes, des entretiens... Il nous a permis de coder les données recueillies pour identifier des thèmes, des motifs, des concepts et des idées. NVivo est également doté d'outils pour des analyses avancées, telles que les analyses thématiques.



À l'aide de ce logiciel, NVivo 14, une analyse lexicale des données collectées a été réalisée. Ensuite, une autre thématique, cette méthode permettra d'identifier les thèmes récurrents, de les catégoriser et d'en extraire des éléments de sens. Les résultats ont été interprétés à la lumière du cadre conceptuel de l'étude et des travaux de recherche antérieurs.

**Tableau 2: Matrice des variables d'étude empirique**

	<b>Variables entrantes</b>	<b>Variables sortantes</b>	<b>Description</b>	<b>Les théories</b>
<b>Variables internes</b>		<b>Engagement des employés</b>	Niveau d'implication	T. d'identification organisationnelle
	Sentiment d'appartenance		Sentiment de connexion émotionnelle des employés envers leur organisation.	T. des Parties Prenantes
	<b>Communication RSE interne</b>		Communication sur les pratiques socialement responsables.	
	Confiance		Niveau de confiance des employés envers l'organisation et ses pratiques.	
	Identification organisationnelle (à l'endogroupe)		Identification à l'organisation grâce à un sentiment d'appartenance	T. de l'Identité Sociale
	Satisfaction		Sentiment de satisfaction et de bien-être.	
	Fierté		Sentiment de fierté des employés envers leur entreprise.	

	Fidélisation		Rétention des employés	T. de l'implication organisationnelle
	L'absentéisme		Taux d'absentéisme.	
	Engagement comportemental (salaire, position hiérarchique, relations interpersonnelles, ancienneté, valeurs de l'entreprise, politique GRH, culture d'entreprise)		Engagement basé sur des calculs rationnels et des bénéfices perçus de l'emploi.	
	Engagement normatif (Normes sociales et valeurs)		Engagement basé sur le respect des normes sociales et organisationnelles.	
	Engagement affectif		Engagement basé sur des sentiments d'affection et d'attachement envers l'organisation.	
<b>Variables externes</b>	Labellisation RSE		Reconnaissance externe de l'engagement RSE de l'entreprise par des certifications ou des labels.	Articles scientifiques
	Secteur d'activité		Domaine d'activité économique dans lequel l'entreprise opère.	

Source : Auteurs

Le tableau ci-dessus, tableau, regroupe l'ensemble des variables choisies du cadre théorique et utilisées par la suite dans l'élaboration des questions de l'entretien semi-directif. Ce tableau à

double entrée présente les relations directes entre les variables explicatives et la variable à expliquer, en montrant comment chaque variable explicative peut potentiellement influencer l'engagement des employés. Elle permet de mieux comprendre les dynamiques qui sous-tendent l'engagement organisationnel. Premièrement, les variables internes incluent la communication interne, la satisfaction, le sentiment d'appartenance, l'identification organisationnelle (qui influence le sentiment d'appartenance des employés et plus les employés se sentent intégrés et identifiés à leur organisation, plus leur engagement sera fort), la fierté, la confiance... et les différentes formes d'engagement (affectif, normatif, comportemental). Ces variables montrent comment les pratiques internes de communication et les dynamiques sociales au sein de l'entreprise peuvent motiver les employés.

La deuxième classification des variables internes et externes distingue les variables de celles offrant une vue d'ensemble sur les facteurs internes à l'entreprise et ceux influencés par les parties prenantes externes. Les variables externes comprennent la labellisation RSE et le secteur d'activité de l'entreprise ; elles démontrent l'importance de l'interaction entre les parties prenantes internes et les facteurs externes dans la construction d'un environnement favorable à l'engagement des employés.

#### IV. Présentation et analyse des principaux résultats

##### 1. Présentation et analyse des résultats linguistiques

L'analyse lexicale consiste à décomposer un texte en ses unités linguistiques de base, telles que les mots et les lexèmes. Elle est fondée sur les proximités entre les mots employés et la fréquence de leur utilisation. Son importance réside dans la visualisation d'une grande quantité de données textuelles.

**Figure 3: Nuage de mots de requête modifié (Généré par le logiciel)**



Source : Auteurs vis logiciel NVivo

Ce corpus de texte d'analyse lexicale généré par le logiciel NVivo, illustré dans la figure ci-dessus, présente les 100 mots les plus fréquents à partir d'une longueur de trois, révèle plusieurs termes clés liés au sujet. Ce format de cercle peut se découper en 4 zones ; zone

nord, sud, est et ouest. Le zoning indique le rattachement entre les mots de chacune des zones. De la même manière, la dégradation des couleurs et de la taille montre, par exemple, dans ce cas-là, que les mots en blanc sont souvent positionnés après les mots en vert, surtout à la fin de chaque phrase. Par exemple, le terme "positive" est rapproché des termes "communication" et "actions". La couleur des termes est utilisée pour indiquer leur importance ou leur catégorie. Un groupement central se concentre sur les mots "communication", "RSE", "interne", "employés" et "entreprise". La taille de ces mots est proportionnelle à leur fréquence d'apparition, ce groupement suggère que la communication RSE est un outil important pour favoriser l'engagement des collaborateurs et améliorer les performances de l'entreprise.

## 2. Présentation et analyse des résultats thématiques

La deuxième partie de l'exploration des résultats consiste à effectuer une analyse thématique des réponses de nos entretiens, qui vise à repérer et interpréter les thèmes récurrents présents dans le corpus textuel. Le but est de catégoriser les idées, les concepts et les préoccupations sous-jacentes qui émergent de chacun des discours analysés. En effet, nous nous interrogeons sur l'influence de la communication RSE interne sur la performance sociale et l'engagement des employés. Comme cas d'étude, nous examinons l'organisme CDG Capital. Les résultats nous ont permis de distinguer six thèmes majeurs.

Avant de passer à la suite, nous allons présenter un croisement matriciel des résultats des différents entretiens qui illustre les encodages selon leurs similitudes et leurs relations, permettant de faire émerger des thèmes structurants. Ce croisement matriciel est présenté sous forme de tableau, où chaque colonne représente un thème et chaque ligne représente un interviewé, regroupant ses réponses pour chacun des six thèmes.

**Tableau 3: Croisements matriciels en nombre de mots encodés et pourcentage de la rangée (Généré par le logiciel)**

	A : Stratégie RSE et parties prenantes	B : Communication RSE interne et identité organisationnelle	C : Impact sur l'Esprit d'Appartenance et l'implication organisationnelle	D : Influence sur l'Engagement des Employés	E : Mesure de la Performance Sociale	F : Perspectives d'amélioration et conclusions
1 : Audit interne (R1)	86 (6,32 %)	236 (20,58 %)	319 (6,32 %)	592 (30,29 %)	3 (1,99%)	504 (37,11%)
2 : Communication (R2)	573 (42,13%)	259 (22,58%)	233 (22,13%)	334 (18,02%)	32 (21,19%)	173 (12,74%)
3 : Conformité (R3)	369 (27,13%)	332 (28,95%)	209 (19,85%)	469 (25,3%)	71 (47,02%)	262 (19,29%)
4 : DD (R4)	332 (24,41%)	320 (27,9%)	292 (27,73%)	459 (24,76%)	45 (29,8%)	419 (30,85%)

Source : Auteurs vis logiciel NVIVO

Le tableau croisé dynamique, ci-dessus, issu de l'analyse NVIVO, se compose de quatre lignes représentant chacun des quatre responsables interrogés et de six colonnes

correspondant aux six thèmes identifiés lors de l'analyse thématique. Chaque cellule présente le nombre de mots encodés et le pourcentage de réponses pour chaque répondant pour un thème donné. Ces pourcentages indiquent la fréquence à laquelle un thème a été évoqué par chaque responsable. Après avoir importé l'ensemble des réponses des entretiens sur notre logiciel d'analyse NVIVO, l'analyse thématique ou bien de contenu sur NVIVO nous a permis de créer une matrice à condensé ; cette fonctionnalité nous permet d'analyser les relations entre les codes et les attributs des données textuelles d'une part, et d'autre part elle nous facilite l'analyse et la comparaison par les différentes formes de lecture qu'elle offre.

- **Thème 1 : Stratégie RSE et parties prenantes**

Au niveau du premier thème, tous les répondants ont fait référence aux parties prenantes comme acteurs primordiaux dans la conception ou la mise en œuvre de la stratégie RSE de l'entreprise CDG Capital ; « ... *Généralement la politique RSE de CDG Capital s'appuie sur 5 piliers, le premier pilier c'est le dialogue avec les parties prenantes...le cinquième c'est l'engagement environnemental et sociétal.* » (R4). Cette démarche s'articule autour des valeurs clés de la CDG Capital qui se présentent par « *notamment l'excellence, la citoyenneté...et la responsabilité* » (R3) ; ces valeurs sont à travers une charte interne à l'ensemble des collaborateurs. En ce qui concerne l'intégration de la stratégie RSE à la stratégie globale de l'entreprise le responsable affirme l'approche holistique de la RSE de CDG Capital qui à son tour émane de la stratégie du groupe en disant que « *... et les cinq axes de notre politique RSE sont des piliers de notre stratégie globale....C'est-à-dire que la politique RSE découle de la stratégie.*»(R2). De l'autre côté, le répondant numéro quatre décrit une stratégie RSE basée sur des consultations des parties prenantes internes et externes, avec un accent sur l'équité et le développement des employés. En parallèle, le R1 met en avant le rôle de son métier dans l'implémentation efficace des initiatives RSE.

Quant à l'implication des parties prenantes internes, les employés de CDG Capital sont impliqués dans la stratégie RSE, que ce soit de manière directe ou indirecte dès le départ « *... Il y a eu des focus groupes, il y a eu des réflexions, il y a eu les différentes études de matérialité, la vision de chacun, le besoin de chacun. Et c'est sur cette base-là aussi qu'on a construit notre politique RSE...Il y a eu un benchmark, il y a eu plusieurs ateliers avec les collègues.* » (R2). Plus « *...les parties prenantes internes sont impliquées dans l'élaboration de cette stratégie,...pour les collaborateurs on a toute une déclinaison d'actions pour assurer de l'équité, de les monter en compétences au niveau de la formation, de créer un environnement favorable et qui respecte l'égalité des gens. Donc il y a beaucoup d'actions qui sont en lien avec les collaborateurs...* » (R4) ; qui appuie la première. De l'autre côté un discours infirme plus ou moins ces postulats en disant que l'implication en tant que partie prenante interne reste partielle, avec des consultations occasionnelles pour des avis sur les politiques RSE « *... mais être impliqué à 100% non...* » (R3). Cette stratégie RSE tend à avoir un impact positif sur l'économie marocaine mais aussi sur la productivité du tissu interne de CDG Capital « *L'impact attendu, c'est surtout un impact national...etc., pour qu'il y ait un meilleur rendement. Donc l'objectif final, c'est un meilleur rendement reflétant leurs engagements, des employés plus productifs. L'engagement égale plus de production* » (R2).

Donc tout cela dans l'objectif d'améliorer la productivité et l'engagement des employés grâce à une meilleure bienveillance et à des initiatives favorisant un environnement de travail positif.

Cette communication responsable peut renforcer la relation réciproque de confiance entre la direction et les employés, une confiance renforcée grâce à des pratiques de RSE telles que la rationalisation des ressources et le respect des droits de l'homme. Ce qui est contredit par ce répondant qui pense que. « ... Ça fait à peine 5 ans qu'on a notre politique RSE. Maintenant, ce que je peux te dire, c'est que pendant la période Covid, la confiance a été restaurée, tu vois. On a mis en place rapidement le télétravail, on a donné des primes, on s'occupait de nos collègues qui étaient malades on les prenait en charge pour leur éviter tous les tracas, Ceux qui devaient se déplacer, venir au travail malgré les restrictions, leur envoyer des chauffeurs voilà les collaborateurs sont bien considérés. » (R2). Généralement, les réponses sont apparues cohérentes ; sauf que le R3 note une implication plus partielle des employés dans la stratégie RSE et sollicite davantage de communication.

## • Thème2 : Communication RSE Interne et Identité Organisationnelle

La première constatation suppose que pour avoir un impact sur l'esprit d'appartenance émanant des initiatives RSE entreprises par la CDG Capital, cela requiert un investissement à long terme, ce qui n'est pas le cas actuellement. « ... Ça fait presque 5 ans, on n'est pas encore là... » (R2). La communication se fait à deux niveaux : la communication interne du groupe CDG qui vise à informer l'ensemble des collaborateurs du groupe sur les sujets RSE ; cette communication permet de créer une cohésion d'ensemble et de partager une vision commune du développement durable au sein du groupe. Et la communication interne de CDG Capital, qui se concentre sur les événements, les séminaires et les actions RSE spécifiques à CDG Capital, permet de renforcer l'engagement des collaborateurs vis-à-vis de leur propre entreprise et de les impliquer concrètement dans les démarches RSE. «...Il ya la communication interne groupe et interne CDG Capital...» (R1). L'entreprise dispose d'une variété de canaux de communication interne utilisés. Les emails et les conférences constituent des outils classiques pour véhiculer les messages clés sur les enjeux et réalisations RSE. Cependant, il est important de ne pas s'en tenir à ces canaux traditionnels. L'utilisation de divers supports, tels que les conférences vidéos, le blog interne, YouTube et WhatsApp, permet de toucher un public plus large et de répondre aux attentes des différentes générations d'employés. Chaque canal possède ses propres caractéristiques et permet de créer une expérience de communication unique. «...les conférences, les vidéos, les e-mails, la sensibilisation et la formation. Donc la production audiovisuelle... » (R2). Pour autant, un répondant déclare que «il faut revoir le volet intranet qui est malheureusement négligé par CDG Capital alors qu'il est fondamental... » (R3). L'intranet peut également servir de plateforme d'échange et de dialogue entre les employés et la direction sur les questions RSE, mais malgré son potentiel indéniable, l'intranet semble être sous-exploité, ce qui a été évoqué par ce répondant qui envisage un manque de dynamisme dans la communication RSE interne sur l'intranet. Alors qu'un autre signale que les communications internes doivent adapter leurs canaux et outils selon leur finalité et leur forme formelle ou informelle. « Ça dépend pour



*quel type de communication...de temps en temps des petits déjeuners internes. Il peut y avoir aussi des déjeuners organisés par le chef d'équipe ou le manager. On a aussi la convention annuelle ; une fois par an, on nous regroupe un week-end. On vous explique la stratégie de l'entreprise. Les foyers de team building, c'est l'occasion aussi de rencontrer les gens dans un cadre détendu pour favoriser le climat social de l'entreprise, plus l'intégration des gens, etc. Ils sont faits pour tout le monde, pour assurer une meilleure cohésion au sein de l'entreprise. » (R4).*

En effet, la construction d'une image RSE positive par les employés peut se faire à travers une communication responsable, transparente et pragmatique des engagements pris par l'entreprise en matière de responsabilité sociétale. Cela contribue à renforcer le sentiment d'appartenance des employés à une organisation qui agit de manière éthique et responsable. Pragmatique, c'est-à-dire concrète et illustrée d'exemples précis, cette approche permet aux employés de se saisir des initiatives RSE et de s'y impliquer activement. «...La perception envers l'organisation se construit par une communication transparente et des actions réussies en matière de RSE.» (R2). Autres confirment sa qualité et insistent sur la nécessité d'une communication RSE structurée et planifiée, en alignement avec les objectifs RSE de l'entreprise et les attentes des parties prenantes et « ...les employés qui se sentent dans la transparence, qu'ils font partie d'un organisme qui fait vocation, qui fait quelque chose de bien pour les gens pour le développement du pays ; ça suscite un sentiment d'appartenance chez nous. » (R1).

- **Thème 3 : Impact sur l'Esprit d'Appartenance et l'implication organisationnelle**

À ce stade, les participants ont exprimé une perception positive de la RSE de CDG Capital. En effet, les actions menées par l'entreprise en matière de RSE permettent aux collaborateurs de donner du sens à leurs missions quotidiennes et de se sentir fiers d'appartenir à une organisation qui agit de manière éthique et responsable ; «...il y a beaucoup de choses qui ont été faites ces dernières années, beaucoup d'efforts...» (R4), ajoute un autre répondant «...le fait d'appartenir à cet organisme socialement responsable ça suscite le sentiment de confiance et transparence. »(R1). Toujours dans la question de perception le R2 affirme la perception des employés de CDG Capital en disant que « Ils y croient et ça donne du sens au travail quotidien, les employés, et moi personnellement je perçois les initiatives RSE de notre entreprise très positivement. » (R2). Ce sentiment de fierté découle de la contribution des employés aux actions RSE, ce qui leur permet de se sentir acteurs d'un changement positif et d'avoir un impact concret sur la société et l'environnement, comme l'a dit «...par exemple, CDG Capital soutient des étudiants issus de milieux défavorisés, tu es fier de voir que tu contribues à développer quelque chose de positif. Quand tu vois que CDG Capital accorde des financements pour construire, pour développer le Maroc...» (R2). Toujours dans le même sens ajoute un répondant «...Par exemple, la participation à des projets durables ; on se sent fiers de travailler pour une entreprise qui s'engage activement dans des projets qui ont un impact positif sur la société et l'environnement ce qui nous permet de contribuer aux objectifs de développement durable. D'ailleurs, l'engagement de l'entreprise à respecter les ODD de l'ONU renforce le sentiment de fierté des employés, qui se sentent partie prenante d'une

*mission plus grande. » (R1).* Donc, on peut dire que ces initiatives RSE permettent aux employés de se sentir valorisés et reconnus par l'entreprise pour leur contribution aux enjeux sociétaux et environnementaux. Cela renforce leur sentiment d'appartenance et leur attachement à l'organisation. Cela contribue à renforcer la confiance des employés envers l'entreprise et leur perception de son éthique et de sa responsabilité ; *«ça inspire confiance, parce que par exemple, parmi les pratiques de RSE sur le volet social, il y a par exemple le respect des droits de l'homme. Je pense que CDG Capital a déjà joué sur ça...plus que la communication sur ces pratiques; Il y a des systèmes d'alerte où on peut alerter sur un harcèlement, sur un mauvais comportement...on peut communiquer, voilà, s'il y a un malaise vis-à-vis de la personne, etc. »(R3).* De plus, la communication sur les pratiques RSE contribue également à améliorer les conditions de travail des employés, cela peut se traduire par des initiatives telles que la mise en place de programmes de conciliation vie professionnelle-vie personnelle, la promotion de la diversité et de l'inclusion, ou encore l'amélioration de l'ergonomie des postes de travail. La communication peut susciter un besoin d'appartenance s'elle est bien structurée, alignée avec les valeurs personnelles des employés et réaliste. Ainsi que le répondant R4 propose des initiatives spécifiques telles qu'une journée spéciale dédiée à la RSE pour augmenter la sensibilisation et l'implication.

- **Thème 4 : Influence sur l'Engagement des Employés**

La question de l'engagement organisationnel, selon les perceptions des participants, fournit une richesse de perspectives qui éclaire les liens entre cet engagement et la communication RSE interne. L'ensemble des répondants ont affirmé un mix des trois formes. *«Ce qui m'a attiré envers CDG Capital c'est le potentiel d'avancement et le développement. Par exemple participer à des formations, assister aux soirées gala pour instaurer un bon climat social...La transparence sur la stratégie..., j'ai un mix des trois mais j'ai un engagement affectif plus ; il faut savoir que notre entreprise est en plein déménagement vers la ville Casablanca ; on a la possibilité de chercher ailleurs mais ce qui m'importe c'est le climat social, je veux rester parce que je suis épanouie dans mon travail pour CDG Capital.» (R1),* un autre soutient cette révélation *«c'est une combinaison des trois formes d'engagement, après ce qui plus fort moins fort; moi personnellement je travaille pour une entreprise qui me donne du sens...travailler dans de bonnes conditions...» (R4)* et qui dise *« ... au niveau de l'ambiance, on travaille tranquillement, on est épaulé par nos managers...Et en termes d'avantages aussi, ça varie, le package .Je pense que le climat de travail est le plus important. Je me sens bien dans mon travail. » (R3).* Toujours dans la même question, le R2 pense que l'engagement normatif a été et reste toujours la base de n'importe quel type d'engagement. L'importance de la culture d'entreprise est unanimement reconnue par les participants. Une culture d'entreprise forte et cohérente permet de créer un sentiment d'unité et de partage. Dans ce sens, la communication de la RSE peut aussi stimuler la motivation des employés en alignant les valeurs. Lorsque les employés perçoivent un lien authentique entre leurs valeurs et les actions RSE de l'entreprise, cela renforce leur sentiment d'appartenance et leur motivation à contribuer. *« Les employés perçoivent généralement un bon alignement entre leurs valeurs personnelles et celles véhiculées par l'entreprise en matière de RSE ...»(R1).* Pour qu'un autre

répondant ajoute « *Elles sont alignées...ce qui résonne fortement avec mes propres convictions...* » (R2). Cependant, les perspectives sur la capacité de la communication responsable à fidéliser et à augmenter le taux de présence divergent. Il y en a qui pensent que la communication RSE ne peut pas aller au-delà de la fidélisation et de la motivation. « *Non, je ne pense pas c'est surtout la motivation des employés. Une communication RSE efficace peut néanmoins renforcer cette motivation en montrant aux employés que leur entreprise s'engage pour des causes sociales et environnementales, ce qui peut accroître leur sentiment de fierté et d'appartenance.* » (R2) et « *Je ne pense pas qu'on irait jusque là réduire l'absentéisme; ce n'est pas la politique RSE qui va, à mon avis, réduire l'absentéisme... Je dirais plutôt, si on applique la politique RSE et qu'on s'appuie sur des valeurs de résolution de problèmes, sur l'importance du médecin du travail, l'importance des uns et des autres pour résoudre les conflits, peut-être que ça va résoudre l'absentéisme. Mais bon, la politique RSE en elle-même, je ne pense pas. La masse est trop forte* » (R4). Alors qu'autre pense le contraire, « *La communication des valeurs ça peut fidéliser les employés dans la mesure où elle met l'accent sur les points de convergence des valeurs partagées. Chez CDG Capital on a une culture de famille parce qu'on passe la majorité du temps avec les collaborateurs.* » (R1).

Cette thématique a aussi compris l'effet de la labellisation RSE en tant que facteur d'incitation à l'engagement organisationnel. Les quatre responsables de CDG Capital ont révélé des points de vue nuancés sur l'impact de la labellisation RSE sur l'engagement des employés. La labellisation RSE ( ISO 26 000) semble avoir un impact plus important sur l'image de l'entreprise vis-à-vis des acteurs externes que sur la perception des employés en interne,« *...Je pense que ça améliore l'image de l'entreprise en externe plus qu'en interne...*»(R4). Et, d'après les répondants, cela ne semble pas constituer un facteur déterminant de l'engagement des collaborateurs. Ces derniers sont plutôt motivés par des aspects tels que la culture d'entreprise, les opportunités de développement professionnel et les conditions de travail au quotidien. « *L'obtention d'une attestation de maturité de la norme ISO 26000 est le fruit d'un travail de longue haleine...Bien que la labellisation RSE soit importante pour l'image de l'entreprise et puisse attirer des talents...elle ne semble pas être un facteur déterminant de l'engagement des employés....* » (R2).

Au contraire du premier répondant(R1) qui pense que la labellisation RSE reflète une reconnaissance des efforts déployés par l'entreprise, notamment dans le cadre de projets de développement national tels que la Coupe du Monde de 2030, « *...par exemple les projets de construction et de préparation pour la coupe 30 engage les employés dans le développement de notre pays...aux parties prenantes à s'engager davantage ; donc oui ça peut être un facteurs d'engagement.*»(R1). Les points de vue des quatre responsables interrogés convergent sur le fait que la labellisation RSE est une reconnaissance importante des efforts de l'entreprise en matière de RSE. La labellisation RSE peut contribuer à renforcer l'image de l'entreprise et la fierté des employés. Cependant, son impact sur l'engagement des employés semble plus indirect et variable et bien qu'elle soit importante pour l'image externe de l'entreprise, elle n'a pas nécessairement un impact direct et déterminant sur l'engagement des employés.

- **Thème 5 : Mesure de la Performance Sociale :** L'ensemble des points de vue mettent en évidence l'existence d'outils et d'initiatives de mesure. Cependant, ils divergent quant à l'efficacité de ces outils et à leur contribution réelle à l'engagement des collaborateurs.

La R4 confirme l'existence d'indicateurs pour mesurer l'impact des actions RSE de l'entreprise et met l'accent sur l'importance de quantifier les actions RSE et de communiquer les résultats aux parties prenantes, « *Oui, on a préparé beaucoup d'indicateurs pour chacune des actions de l'entreprise... » (R4)* pour que le R2 la rejoigne « *En 2022 le Pôle Capital Humain a créé une politique de performance et d'évaluation annuelle. Et pour le retour, c'est très positif. On a fait un baromètre interne et en général, les retours sont positifs. » (R2)*. Pour autant, la R1 soulève des questions quant à la connaissance effective de la politique RSE par les employés et son lien avec leur engagement, ce qui pourrait expliquer son absence de perception d'un lien avec les outils de mesure.

- **Thème 6 : Perspectives d'Amélioration et Conclusions :**

Dans ce thème nous allons voir juste un aperçu ; l'ensemble des résultats vont être formulés sous forme de synthèse managériale.

Les quatre responsables s'accordent sur l'importance d'une communication RSE interne efficace pour améliorer la performance individuelle et collective des employés, ainsi que sur le rôle de la communication interne dans l'adhésion et l'engagement des employés aux pratiques responsables. Le terme qui a été le plus utilisé par l'ensemble des participants est « **sens** » ; ils mettent l'accent sur l'importance de donner du sens aux actions RSE, ce qui donne donc sens à leur travail et à leur contribution à la réussite des objectifs globaux de l'entreprise, ainsi que de créer un lien affectif avec les employés. Enfin, « *Si on veut un bon déploiement de la communication, il serait bien de mettre la communication et la RSE ensemble. Avant, il y avait deux directions différentes. Maintenant, chez nous, à CDG Capital, la communication et la RSE, c'est sous le même champ »(R4)*, La responsable souligne l'importance de fusionner les domaines de la communication et de la RSE au sein de l'entreprise et l'avantage substantiel que représente cette synergie, permettant à CDG Capital d'avoir une meilleure cohérence et une plus grande efficacité dans la diffusion des messages RSE. En regroupant ces deux fonctions, CDG Capital vise à optimiser l'impact de ses actions RSE et à renforcer son image en tant qu'acteur responsable.

## **V. Discussion des résultats analysés**

Cette étude empirique a permis de mettre en lumière, d'une part, l'influence de la communication sur les pratiques socialement responsables de CDG Capital sur l'engagement des parties prenantes internes, et d'autre part, le rôle de leur implication dans la conception et la mise en œuvre de la stratégie RSE sur leur implication et leur sentiment d'appartenance. Suite à l'analyse des verbatims issus des entretiens effectués, nous avons identifié six thèmes et les liens existants entre eux afin d'élaborer des interprétations de ces résultats et des concepts théoriques utilisés. Les termes les plus courants dans le nuage de l'analyse lexicale

des mots indiquent que la recherche met l'accent sur l'importance de la communication interne des politiques RSE et leur influence sur l'engagement et l'esprit d'appartenance.

Généralement les réponses sont apparues cohérentes, Comme premier constat, l'étude a démontré l'impact positif de la communication responsable des initiatives entreprises par CDG Capital sur l'implication de ses employés et, par conséquent, sur leur engagement.

En effet, plusieurs études ont montré une corrélation positive entre ces variables et ont démontré que la communication RSE interne peut avoir un impact positif sur l'engagement des employés, la performance sociale et la performance financière des entreprises (Tahri, 2010 ; Yakoubou, 2023). L'un des aspects clés abordés lors des entretiens était l'importance accordée à la responsabilité sociale de CDG Capital et à son impact positif sur la productivité et la performance sociale, à travers l'adoption d'une approche holistique de la stratégie RSE intégrée à la stratégie globale de l'entreprise. Ainsi que l'implication des parties prenantes, en amont et en aval, durant le processus de définition et de mise en œuvre de la stratégie RSE, cette démarche inclusive garantit la prise en compte des besoins et attentes des employés ; ce qui crée un alignement entre les valeurs personnelles des employés et celles de l'entreprise, favorisant ainsi un engagement plus profond. En outre, CDG Capital communique sur ses initiatives responsables en deux niveaux ; Cette double approche permet de partager une vision commune du développement durable. Pour ce faire, elle utilise une variété de canaux, afin d'arriver ainsi à concrétiser une communication responsable et pragmatique en même temps, qui vise à renforcer l'identification organisationnelle et le sentiment d'appartenance des employés. En revenant à notre cadre théorique, nous pouvons dire que les résultats de cette recherche soutiennent empiriquement la conceptualisation théorique de (Maignan & Ferrell, 2001) de la RSE en tant qu'outil pour engager les parties prenantes internes et en tant qu'outil de marketing interne ; notre travail empirique confirme et complète ainsi les résultats issus de recherches antérieures, notamment exploratoires et quantitatives (Yakoubou, 2023) qui ont démontré premièrement une corrélation positive entre la communication RSE et la perception RSE, et une autre corrélation positive entre la perception RSE et l'engagement des employés. La transparence des actions RSE et leur communication régulière créent une image positive de l'entreprise et inspirent confiance. Les initiatives RSE de CDG Capital apparaissent pour donner du sens au travail des employés et renforcer leur fierté d'appartenir à une organisation éthique et responsable, ce qui a été notamment confirmé par (Nakou & Simen, 2019), qui ont démontré que l'appartenance à des organisations RSE implique une identification organisationnelle des employés, grâce au sentiment de fierté que génère cette appartenance chez eux. Pour le cas de CDG Capital les actions telles que le soutien aux étudiants défavorisés ou la participation à des projets de développement national suscitent un sentiment de fierté et d'accomplissement. Cela se manifeste par la perception positive de ces initiatives RSE contribuant à un climat de travail positif et stimulant, augmentant ainsi la motivation et l'engagement des employés, mais pour ce faire, cela nécessite une communication régulière et transparente, et aussi pour ne pas subir l'effet d'incongruence entre ce qui est dit et ce qui est fait. En effet, les employés, les répondants, manifestent un engagement mixte des trois formes. Ils ont ainsi souligné le rôle de la culture d'entreprise dans l'alignement entre les valeurs personnelles des employés et



celles de l'organisation, CDG Capital, ce qui crée un sentiment d'unité et de partage. Les résultats ont montré que la communication RSE contribue à renforcer la motivation et la fidélisation des employés. Par exemple, des initiatives spécifiques, telles qu'une journée dédiée à la RSE, peuvent sensibiliser et mobiliser les collaborateurs autour des enjeux de responsabilité sociétale. En revanche, elle ne peut pas réduire l'absentéisme.

D'après les études théoriques notamment celle de (Jebli et al.,2021) Et autres, La labellisation RSE s'est avérée également importante dans l'amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines socialement responsables à travers l'amélioration des conditions de travail... Pour autant, ce n'est pas le cas pour notre cas de CDG Capital qui a déjà joué sur ce volet. Cela peut être dû à la taille de l'entreprise, car plus l'entreprise est grande, plus les pratiques de gestion des ressources humaines sont prises en considération. Certes, elle contribue à la construction d'une image RSE positive à l'externe plus qu'en interne avec son obtention d'une attestation de maturité en norme ISO 26 000, ainsi qu'à la fierté des employés, mais elle ne constitue pas un facteur déterminant de l'engagement. En revanche, la communication sur les labels RSE de l'entreprise suscite un sentiment de fierté d'appartenance et d'implication dans la concrétisation des objectifs de l'entreprise, ce qui mène par la suite à développer un engagement affectif ou bien calculé. Enfin notre étude empirique a également montré la nécessité de mettre en place des politiques d'évaluation des initiatives RSE et de leur impact sur l'engagement des employés.

Les constats faits au cours de notre analyse nous amènent à faire plusieurs propositions managériales pour toute entreprise qui veut faire adhérer et faciliter l'engagement auprès de ses employés par le biais de communication RSE interne, et aussi plus particulièrement pour CDG Capital. Les résultats de cette étude qualitative ont plusieurs implications pour les entreprises. Tout d'abord, les entreprises doivent investir dans une communication RSE interne claire et régulière, et impliquer les employés dans le processus de communication. Deuxièmement, les entreprises doivent créer un environnement de travail qui donne du sens aux employés en promouvant les valeurs de l'entreprise et en donnant aux employés la possibilité de contribuer au développement de la société. Enfin, les entreprises doivent mesurer l'impact de leur communication RSE interne sur l'engagement des employés, la performance globale de l'entreprise, CDG Capital, la performance sociale et financière, ce qui va permettre aux entreprises d'identifier les domaines dans lesquels elles peuvent améliorer leur communication RSE et d'optimiser leur retour sur investissement.

À cet égard, pour que l'entreprise puisse réussir à susciter un sentiment d'appartenance et à engager ses employés. L'entreprise, CDG Capital, doit capitaliser sur la quête de sens à travers une communication responsable active. La standardisation de l'implication des employés dans la stratégie et les actions RSE est très requise, c'est-à-dire dans la conception et l'implémentation des initiatives RSE, car une implication partielle des employés peut entraîner une perception inégale de l'importance de la RSE. Sur la base de ce constat, la personnalisation des communications pour chaque département et niveau hiérarchique s'est avérée nécessaire pour faciliter l'implication de chacun des groupes dans la réalisation des objectifs requis. En outre parmi les propositions pratiques qui semblent très pertinentes et



importantes, est l'instauration d'un mécanisme de retour d'informations régulier pour évaluer l'efficacité de la communication et l'ajuster en conséquence.

## **Conclusion**

Cette recherche a porté sur l'influence de la communication RSE interne sur la performance sociale et l'engagement des employés. En adoptant une approche qualitative à travers une étude de cas de CDG Capital par le biais des entretiens semi-directifs, ce choix méthodologique nous a permis de recueillir des données pertinentes et d'explorer en profondeur les perceptions et les expériences des employés concernant la communication RSE interne et son impact sur leur engagement.

Les principaux résultats de cette étude révèlent que la communication responsable des initiatives RSE entreprises par CDG Capital a un impact positif significatif sur l'implication des employés, renforçant ainsi leur engagement. L'étude a démontré que l'intégration holistique de la responsabilité sociale dans la stratégie globale de CDG Capital est essentielle pour améliorer la productivité et la performance sociale de l'entreprise. Cette approche collaborative et inclusive, impliquant les parties prenantes en amont et en aval, permet de répondre aux attentes et besoins des employés, alignant leurs valeurs personnelles avec celles de l'entreprise. La transparence des actions RSE et leur communication régulière créent une image positive de l'entreprise et inspirent confiance, renforçant ainsi l'identification organisationnelle et le sentiment d'appartenance des employés. Il s'est avéré ainsi que les initiatives RSE donnent du sens au travail des employés et renforcent leur fierté d'appartenir à une organisation éthique et responsable. La participation à des projets de développement national suscite un sentiment de fierté et d'accomplissement. L'étude a également révélé que la labellisation RSE améliore l'image perçue et la satisfaction des employés, mais elle n'influence pas directement l'engagement. Elle a ainsi mis en avant la nécessité d'incorporer une politique d'évaluation plus spécifique des initiatives RSE et de leur impact sur l'engagement des employés. Les résultats des entretiens avec les responsables de différents départements montrent que la stratégie RSE, la communication interne et l'engagement des employés sont étroitement liés. Une communication efficace et des initiatives RSE bien conçues peuvent significativement améliorer la performance sociale et renforcer l'engagement des employés. Toutefois, il est essentiel d'améliorer la standardisation de l'implication des employés dans la conception et la mise en œuvre des stratégies RSE, d'optimiser les moyens de communication et de mesurer de manière plus détaillée et régulière l'impact des initiatives RSE.

Ces résultats sont cohérents avec les recherches existantes sur le sujet, notamment des études de corrélations entre ces variables. En revenant à notre cadre théorique, nous pouvons dire que les résultats de cette recherche soutiennent empiriquement la conceptualisation théorique de Maignan et Ferrell (2001) de la RSE; et qu'elle confirme et complète ainsi les résultats issus de recherches antérieures, notamment exploratoires et quantitatives (Yakoubou, 2023). Et d'autres études qualitatives notamment (Nakou & Simen, 2019) qui ont défini les antécédents d'identification organisationnelle par l'appartenance à des organisations responsables et le mécanisme de fierté qu'engendre cette dernière. Ceci peut être expliqué en

s'appuyant sur les mécanismes de la théorie d'identité sociale, selon laquelle l'individu a tendance à s'identifier à des organisations qui sont supposées partager les mêmes attributs et valeurs que les siennes. Elle soutient également l'étude de (Tahri, 2010) qui a résumé l'effet psychologique de la perception positive des actions RSE dans le renforcement de l'engagement des parties prenantes internes et la création d'un sentiment de fierté d'appartenance.

Les implications théoriques envisagent la nécessité d'études longitudinales et comparatives selon la taille et le secteur d'activité, d'adopter des approches mixtes ou quantitatives, ainsi d'élargir le champ d'étude à d'autres organisations pour pouvoir généraliser les résultats. Et pour les implications managériales, cette étude suggère que les entreprises doivent investir dans une communication RSE interne efficace, créer un environnement de travail qui donne du sens aux employés, et mesurer l'impact de leur communication RSE interne sur l'engagement des employés. En somme, une communication RSE bien orchestrée et inclusive peut être un levier puissant pour renforcer l'engagement et la performance sociale des employés.

Signalons également que lors du déroulement de cette recherche, nous étions confrontés à des limites notamment la confidentialité des données de l'entreprise, l'indisponibilité de certains participants, la durée requise par les entretiens semi-directifs, ainsi que des contraintes de déplacement et la taille de l'échantillon restreinte. Cette conclusion offre une synthèse des principaux points abordés dans cet article et met en évidence l'importance d'une communication RSE interne bien structurée pour améliorer l'engagement des employés et la performance sociale de l'entreprise.

## **Remerciements**

**Cette recherche a été réalisée avec le soutien du CNRST dans le cadre du Programme « PhD-Associate Scholarship - PASS ».**

## **Bibliographie**

1. AbuRaya, R. K. (2012). *The Relationship Between Corporate Governance And Environmental Disclosure: UK Evidence*. Durham thesis, Durham university.
2. Ashforth, B., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14 (1), 20–39.
3. Audigier, N. (2015). «La responsabilité sociale de l'entreprise, vecteur de communication institutionnelle». *Management et de Stratégie*, 13-28.
4. Boukil, A., & Messaoudi, A. (2019). "Les soubassements juridiques du DD et de la RSE – Un des leviers institutionnels incontournables pour la promotion de ces concepts au Maroc". *RIMEC*, 02.
5. Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harpers & Brothers.
6. Brennan, N. M., Merkl-Davies, a., an, D. M., & Beelitz, A. (2013). Dialogism in Corporate Social Responsibility Communications: Conceptualising Verbal Interaction

- Between Organisations and Their Audiences. *Journal of Business Ethics* , 115 (4), 665-679.
7. Brown, M. E. (1969). Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly* , 14 (3), 346–355.
  8. Capelli, S., Guillot-Soulez, C., & Sabadie, W. (2015). Engagement RSE et attractivité organisationnelle : la communication protège-t-elle en cas de crise ? *Revue de gestion des ressources humaines* , 96, 3-23.
  9. Carroll, A. (1979). «A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance». *Academy of Management Review* , 497–505.
  10. Carroll, A. (1991). « The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders». *Business Horizons* , 34(4):39-48.
  11. Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility. Evolution of a definitional. *Business & society* , 268-295.
  12. Cézanne, C., Loufrani-Fedida, S., Luu, P., & Saglietto, L. (2019). L'influence de la communication interne d'entreprise sur l'engagement des salariés au travail : les apports de l'enquête réponse 2011. *Revue de gestion des ressources humaines* (114), 31-51.
  13. CGEM, C. d. (2006, Décembre). Charte RSE de la CGEM. Maroc.
  14. Cherkaoui, A. (2016). Pratiques RSE des PME au Maroc : une analyse perceptuelle auprès des dirigeants casablancais. *Question(s) de management* , 14, 13-26.
  15. Clarkson, M. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review* , 20, 92-117.
  16. Delhay, C., El Abboubi, M., & Xhaufclair, V. (2006). Au-delà des labels : Du management de la RSE au management par la RSE. *Cahier de recherche: Entrepreneurship and Innovation* , 200605 (02).
  17. Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review* , 20 (1), 65–91.
  18. El Abboubi, M., & El Kandoussi, F. (2009). Le virage de la responsabilité sociale au Maroc. Le cas du secteur agroalimentaire. *Reflets et perspectives de la vie économique* , 48 (4), 069-077.
  19. Elbousserghini, J., Berger-Douce, S., & Jamal, Y. (2019). La RSE des PME : l'étude du contexte marocain. *Revue internationale P.M.E* , 32 (1).
  20. Frank, A., & Brownell, J. (1989). *Organizational Communication and Behaviour: Communicating to Improve Performance*.
  21. Gazi, I. (2014). Social Identity Theory. *pringer-VerlagEditors* .
  22. Golli, A., & Yahiaoui, D. (2009). « Responsabilité sociale des entreprises : analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien ». *Management & Avenir* (23), 139-152.
  23. Hniche, O., & Aquesbi, G. (2015). ÉTATS DES LIEUX DE LA RSE AU MAROC ET L'APPORT D'UNE ACTION COLLECTIVE DANS LE DÉVELOPPEMENT DES PRATIQUES RESPONSABLES. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing* , 11, 437-461.

24. Hoeffler, S. & Keller, K. L. Building Brand Equity through Corporate Societal Marketing. *Journal of Public Policy & Marketing* , 21 (1), 78-89.
25. Igalens, J. (2009). Norme de responsabilité et responsabilité des normes : le cas d'ISO 26 000. *Management & Avenir* , 23, 91-104.
26. Igalens, J., & Tahri, N. (2012). Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure. *Revue de gestion des ressources humaines* , 83, 3-19.
27. Jbara, N. (2017). Perspective historique de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail* , 11 (1), 86–102.
28. Jebli, F., El Baz, J., Tremblay, D., & Majdouline, I. (2021). Les labels nationaux certifiant la responsabilité sociale de l'entreprise favorisent-ils une gestion des ressources humaines socialement responsable ? Exploration du contexte marocain. *Recherches en Sciences de Gestion* , 143, 269-294.
29. Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal* , 33 (4), 692-724.
30. Mael, F., & Ashforth, B. (1992). Alumni and Their Alma Matter: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior* , 13, 103-123.
31. Maignan, I., & Ferrell, O. (2001). Corporate citizenship as a marketing instrument - Concepts, evidence and research directions". *European Journal of Marketing* , 35 (3/4), 457-484.
32. Meyer, J., & Allen, N. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review* , 61-89.
33. Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology* , 78, 538-551.
34. Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review* , 22 (4), 853–886.
35. Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. *Academic Press* .
36. Nakou, Z. D., & Simen, S. F. (2019, March). RSE ET IMPLICATION ORGANISATIONNELLE DES SALARIES AU TRAVAIL: QUEL MODELE GRH POUR LES PME BENINOISES? *Gestion des organisations et systèmes financiers: quel modèle pour l'Afrique du 21eme siècle?*
37. Org, I. (2018, octobre). ISO 26000 et les ODD. ( Edition 2). Genève,Suisse, Secrétariat central de l'ISO. Consulté le Mai 2024, sur iso.org: [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100401\\_fr.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100401_fr.pdf)
38. Ouassal, L. (2020). La RSE perçue et l'implication organisationnelle : Quelle relation ? : Une revue de la littérature. *Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit* , 4 (2).

39. Schaufeli, W., Salanova, M., & Gonzalez-Roma, V. A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies* , 3, 71-92.
40. Schwartz, M., & Carroll, A. (2003). « Corporate social responsibility: A three-domain approach ». *Business Ethics Quarterly* , 13 (4), p. 503-530.
41. Tahri, N. (2010). «Les effets psychosociologiques des pratiques socialement responsables sur les comportements des salariés au travail: Etude Exploratoire». *Revue internationale de psychosociologie* , 209-228.
42. Tioumagneng, A. (2019). «La communication sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : défi de pertinence et enjeu de la perception des parties prenantes. Proposition d'un cadre conceptuel d'analyse.». *Question(s) de management* (24), 49-61.
43. Welch, M., & Jackson, P. ( 2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications An International Journal* , 177-198.
44. Worley, D. (2021). ajfel and Turner Intergroup Conflict Theories 1997.
45. Yakoubou, K. K. (2023). Influence de la Mise en Œuvre de la RSE Sur L'Engagement des Salaries: Quelle Perception Dans Le Contexte Togolais? *Revue Ouest Africaine de Sciences Economiques et de Gestion* , 16 (2).