

La citoyenneté d'entreprise perçue par les professionnels RH au Maroc : une étude qualitative

HR Professionals' Perceptions of Corporate Citizenship in Morocco: A Qualitative Study

Zineb DAOUI, (Doctorante)

*Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches en Économie, Innovation et Management des Organisations
École Nationale de Commerce et de Gestion de Casablanca
Université Hassan II de Casablanca, Maroc*

Hanane ROCHDANE, (Enseignante-Chercheure)

*Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches en Économie, Innovation et Management des Organisations
École Nationale de Commerce et de Gestion de Casablanca
Université Hassan II de Casablanca, Maroc*

Adresse de correspondance :	École Nationale de Commerce et de Gestion de Casablanca Université Hassan II de Casablanca Beau site, B.P 2725 Ain Sebaâ, Casablanca, Maroc, 20250 contact@encgcasa.ma (+212) 5 22 66 08 52
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	DAOUI, Z., & ROCHDANE, H. (2026). La citoyenneté d'entreprise perçue par les professionnels RH au Maroc : une étude qualitative. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(13), 194–211. https://doi.org/10.5281/zenodo.23427172
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 13 (2026)

La citoyenneté d'entreprise perçue par les professionnels RH au Maroc : une étude qualitative

Résumé :

La citoyenneté d'entreprise est devenue un sujet majeur en gestion des ressources humaines. Les travaux sur la micro-RSE montrent que la perception qu'ont les salariés des engagements citoyens de leur entreprise est liée à leur identification à l'organisation et à leurs comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO). Ces travaux, menés surtout en Amérique du Nord et en Europe, prennent peu en compte la relation de l'entreprise avec son territoire, alors que celle-ci compte beaucoup dans les pays émergents. Cette recherche pose la question suivante : comment les professionnels des ressources humaines perçoivent-ils la citoyenneté d'entreprise et ses liens avec l'identification et les CCO des salariés au Maroc ? Elle s'appuie sur la théorie de l'identité sociale, la théorie de l'échange social et la théorie du signal. Vingt entretiens semi-directifs ont été menés auprès de professionnels RH de la région Casablanca-Settat, puis traités par une analyse thématique. Les résultats font apparaître trois configurations de la citoyenneté d'entreprise et une dimension territoriale (responsabilité envers le territoire, recrutement local, attentes envers l'entreprise à la place de l'État) que les échelles existantes couvrent mal. Les répondants placent le respect de la loi avant le mécénat. Ils décrivent un enchaînement entre pratiques citoyennes, attachement à l'entreprise et comportements volontaires, qui dépend de l'authenticité perçue des démarches et de l'exemplarité de l'encadrement. Ils décrivent aussi des cas où les actions citoyennes restent sans effet. L'étude adapte la recherche sur la micro-RSE au contexte marocain, précise la notion d'ancrage territorial et propose des indicateurs et des propositions de recherche à tester auprès des salariés.

Mots clés : citoyenneté d'entreprise ; micro-RSE ; ancrage territorial ; identification organisationnelle ; comportements de citoyenneté organisationnelle ; fonction ressources humaines ; Maroc ; étude qualitative.

Classification JEL : M14, M12, M54

Type du papier : Recherche empirique

Abstract:

Corporate citizenship has become a key topic in human resource management. Research on micro-CSR shows that employees' perceptions of their company's citizenship commitments are linked to their organizational identification and to their organizational citizenship behaviors (OCB). This research, conducted mainly in North America and Europe, gives little attention to the relationship between the company and its territory, although this relationship matters greatly in emerging countries. This study asks the following question: how do human resources professionals perceive corporate citizenship and its links with employees' identification and OCB in Morocco? It draws on social identity theory, social exchange theory and signaling theory. Twenty semi-structured interviews were conducted with HR professionals in the Casablanca-Settat region and examined through thematic analysis. The results reveal three configurations of corporate citizenship and a territorial dimension (responsibility towards the territory, local recruitment, expectations that the company will act in place of the State) that existing scales cover poorly. Respondents place compliance with the law before philanthropy. They describe a sequence linking citizenship practices, attachment to the company and voluntary behaviors, which depends on the perceived authenticity of the initiatives and on the exemplary behavior of managers. They also describe cases in which citizenship actions have no effect. The study adapts micro-CSR research to the Moroccan context, clarifies the notion of territorial embeddedness and proposes indicators and research propositions to be tested with employees.

Keywords: corporate citizenship; micro-CSR; territorial embeddedness; organizational identification; organizational citizenship behaviors; human resource function; Morocco; qualitative study.

JEL Classification: M14, M12, M54

Paper type: Empirical Research

1. Introduction

La citoyenneté d'entreprise est devenue, depuis une trentaine d'années, un objet important de la recherche en sciences de gestion. Elle a d'abord été pensée à partir de la responsabilité sociale de l'entreprise (Carroll, 1991 ; Wood, 1991), puis élargie au rôle politique que l'entreprise peut jouer lorsque l'État est absent (Matten et Crane, 2005). Un courant de recherche, appelé micro-RSE, étudie aujourd'hui la façon dont les salariés perçoivent ces engagements et y réagissent (Aguinis et Glavas, 2012 ; Gond et al., 2017). Ces travaux montrent que la responsabilité sociale perçue est associée à l'identification des salariés à leur organisation et à leurs comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO), c'est-à-dire aux conduites volontaires qui vont au-delà du poste. Ils montrent aussi que ces liens dépendent du contexte et ne sont pas toujours observés (Glavas et Kelley, 2014 ; Ong et al., 2018).

Deux limites justifient cette recherche. D'une part, les échelles de mesure de la responsabilité sociale perçue contiennent des items sur la société ou la communauté (Maignan et Ferrell, 2001 ; Turker, 2009 ; El Akremi et al., 2018). Elles ne traitent pas, en revanche, de la relation de l'entreprise avec son territoire d'implantation : priorité donnée à l'emploi local, partenariats avec les acteurs de la région ou attentes des collectivités. D'autre part, les études menées au Maroc portent surtout sur les dirigeants et sur les raisons de l'engagement des entreprises (Elbousserghini et al., 2019). Elles s'intéressent peu à la manière dont ces engagements sont reçus à l'intérieur de l'entreprise.

Le contexte marocain donne une importance particulière à ces questions. Le label RSE de la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM), créé en 2006, a diffusé la notion de responsabilité sociale dans les entreprises. La loi-cadre n° 99-12 portant charte nationale de l'environnement et du développement durable (Royaume du Maroc, 2014), l'Initiative nationale pour le développement humain, lancée en 2005, et la régionalisation avancée (Royaume du Maroc, 2015) ont renforcé le rôle des territoires. La région Casablanca-Settat, première région économique du pays, réunit une métropole et des zones industrielles périurbaines (Mohammedia, Berrechid, Settat), où les entreprises sont souvent sollicitées par les populations voisines.

La fonction ressources humaines (RH) occupe une place centrale dans ce processus. Elle gère le recrutement, la formation, le mécénat de compétences et la communication interne, c'est-à-dire les dispositifs qui rendent la citoyenneté visible pour les salariés (Gond et al., 2011). Elle observe aussi au quotidien les réactions des équipes. C'est pourquoi cette étude interroge des professionnels RH qui représentent des informateurs : ce qu'ils disent des salariés reste leur propre perception.

L'objectif de la recherche est de comprendre comment ces professionnels perçoivent la citoyenneté d'entreprise et ses liens avec l'attachement et les comportements des salariés. La question centrale est la suivante : comment les professionnels RH perçoivent-ils la citoyenneté d'entreprise et ses liens avec l'identification organisationnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle des salariés, dans le contexte marocain ? Il s'agit de décrire des perceptions afin de proposer des pistes de recherche et des indicateurs de mesure adaptés au Maroc. La recherche vise ainsi trois apports : préciser la place du territoire dans la citoyenneté d'entreprise, proposer des indicateurs utiles pour une future échelle de mesure, et éclairer le rôle de la fonction RH et de l'encadrement dans la crédibilité des démarches citoyennes.

Après la présente introduction, la deuxième section dresse un état de l'art des travaux existants. La troisième formule la problématique et détaille la méthodologie retenue pour l'enquête empirique. La quatrième section rend compte des résultats obtenus, que la cinquième met en discussion. La conclusion, enfin, dégage les principaux apports de la recherche, en reconnaît les limites et ouvre des perspectives.

2. Revue de littérature : la citoyenneté d'entreprise et la fonction RH

2.1. Citoyenneté d'entreprise, RSE et RSE perçue

Carroll (1991) décrit quatre niveaux de responsabilité de l'entreprise : économique, légal, éthique et philanthropique. Ils sont présentés sous la forme d'une pyramide, avec les responsabilités économique et légale à la base. Carroll (2016) précise que cette pyramide n'est pas une hiérarchie stricte : l'entreprise doit assumer les quatre niveaux en même temps. Matten et Crane (2005) proposent une vision plus large. Selon eux, l'entreprise peut garantir certains droits des citoyens lorsque l'État ne le fait pas. Cette idée est utile dans les pays émergents, où l'on attend souvent des entreprises qu'elles compensent les manques de l'action publique.

Les notions de citoyenneté d'entreprise et de RSE sont proches, mais pas identiques. Moon, Crane et Matten (2005) distinguent trois usages du terme : un usage limité, proche de la philanthropie ; un usage équivalent à la RSE ; un usage étendu, qui donne à l'entreprise un rôle politique. La RSE perçue désigne, quant à elle, la manière dont une partie prenante évalue les responsabilités de l'entreprise (Turker, 2009 ; El Akremi et al., 2018). Dans cet article, nous parlons de citoyenneté d'entreprise perçue, car c'est le terme employé par les répondants. Nous la définissons comme la perception des engagements économiques, légaux, éthiques, communautaires et internes de l'entreprise. Cette définition est proche de la RSE perçue, mais elle inclut la relation au territoire et les attentes adressées à l'entreprise à la place de l'État.

2.2. Les effets de la RSE perçue sur les salariés

Depuis Maignan et Ferrell (2001), de nombreux travaux mesurent la citoyenneté d'entreprise à partir des perceptions des salariés. Ce courant de la micro-RSE (Rupp et Mallory, 2015 ; Gond et al., 2017) montre que la RSE perçue est liée à l'engagement organisationnel (Peterson, 2004 ; Turker, 2009) et à plusieurs attitudes et comportements au travail (Wang, Xu et Wang, 2020). Les résultats ne sont cependant pas toujours les mêmes. Glavas et Kelley (2014) montrent que l'effet de la RSE perçue passe par le sens donné au travail et par le soutien perçu de l'organisation. Ong et al. (2018) montrent que l'effet de la RSE sur les CCO dépend de l'importance que le salarié accorde à sa propre tâche. Les salariés ne reçoivent donc pas les discours citoyens de façon passive : ils les comparent à ce qu'ils vivent dans l'entreprise (Miller, 2023).

2.3. Identification organisationnelle et engagement affectif

La théorie de l'identité sociale (Tajfel et Turner, 1979) est souvent utilisée pour expliquer ces effets. L'identification organisationnelle est le sentiment d'appartenance par lequel une personne se définit en partie à travers son organisation (Ashforth et Mael, 1989). Plus l'image de l'organisation est positive, plus le salarié s'identifie à elle (Dutton et al., 1994). Les pratiques citoyennes renforcent cette image de trois façons : par le prestige externe (Dutton et al., 1994), par la proximité entre les valeurs de l'entreprise et celles du salarié (Glavas et Godwin, 2013) et par l'équité que le salarié observe envers les autres (Rupp et al., 2006). Farooq, Rupp et Farooq (2017) montrent que la RSE interne et la RSE externe agissent sur l'identification par des voies différentes.

L'identification ne doit pas être confondue avec l'engagement affectif. L'identification est une définition de soi par l'appartenance. L'engagement affectif est un attachement émotionnel à une organisation vue comme distincte de soi (Meyer et Allen, 1991 ; van Knippenberg et Sleebos, 2006). Les deux notions sont fortement liées, mais différentes (Riketta, 2005 ; Meyer, Becker et Van Dick, 2006). Notre recherche les traite donc séparément.

2.4. Les comportements de citoyenneté organisationnelle

Les comportements de citoyenneté organisationnelle désignent, depuis Organ (1988), des conduites individuelles discrétionnaires, non directement reconnues par le système formel de

récompense, qui concourent au fonctionnement efficace de l'organisation. On distingue en général cinq dimensions : l'altruisme, la conscience professionnelle, l'esprit sportif, la courtoisie et la vertu civique (Podsakoff et al., 2000). Paillé (2007) en a proposé une validation en langue française. Deux explications de ces comportements coexistent. Selon la théorie de l'échange social (Blau, 1964), le salarié rend à l'organisation ce qu'il en reçoit. Selon la théorie de l'identité sociale, le salarié qui s'identifie à son organisation agit pour elle sans attendre de retour. Jones (2010) montre que ces deux logiques peuvent exister en même temps.

2.5. Authenticité, territoire et fonction RH

Les effets de la citoyenneté d'entreprise dépendent de sa crédibilité. Une démarche perçue comme opportuniste peut produire de la méfiance (Alhouti, Johnson et Holloway, 2016). Chez les salariés, Donia et Sirsly (2016) distinguent les démarches jugées sincères et celles jugées symboliques. De Roeck, El Akremi et Swaen (2016) montrent que l'effet de la RSE sur l'identification dépend de la cohérence entre les engagements externes et le traitement des salariés. Scheidler et al. (2019) montrent que l'écart entre les deux est perçu comme une forme d'hypocrisie. La théorie du signal (Connelly et al., 2011) permet de lire ces résultats : les pratiques citoyennes sont des signaux, et le salarié, qui connaît bien le fonctionnement interne de l'entreprise, vérifie leur crédibilité.

Le territoire est rarement pris en compte dans ces travaux. Pecqueur (2006) montre que le territoire est une construction sociale qui crée des ressources propres, et Torre et Rallet (2005) distinguent la proximité géographique de la proximité fondée sur les relations. Ces idées ont donné naissance à la notion de responsabilité territoriale des entreprises (Filippi, 2024), que la norme ISO 26000 reprend sous la question de l'implication auprès des communautés (ISO, 2010). Trois niveaux d'ancrage peuvent être distingués : l'ancrage de l'entreprise dans son territoire, l'origine géographique du salarié, et ses liens familiaux et sociaux dans ce territoire, que Mitchell et al. (2001) rattachent à l'encastrement dans la communauté. Il faut aussi distinguer la métropole de Casablanca, où l'entreprise est un acteur parmi d'autres, des zones périurbaines, où elle peut être le principal employeur.

Enfin, la fonction RH est au cœur du lien entre la RSE et les salariés. Elle contribue à concevoir, appliquer et évaluer les démarches responsables (Gond et al., 2011 ; Voegtlin et Greenwood, 2016). Au Maghreb, elle combine des outils de gestion importés et des règles sociales locales (Frimousse et Peretti, 2006). Sa position est toutefois ambiguë : elle porte le discours citoyen, mais elle gère aussi les contraintes économiques qui peuvent le contredire. Cette position fait des professionnels RH des informateurs bien placés, mais exposés au risque de présenter leurs propres politiques de façon favorable.

En résumé, la littérature suggère un enchaînement entre la citoyenneté perçue, l'identification et l'engagement affectif, puis les CCO. Cet enchaînement dépendrait de conditions de réception : l'authenticité des démarches, l'ancrage territorial des salariés et le comportement de l'encadrement. Le guide d'entretien et la grille d'analyse ont été construits à partir de ce cadre.

3. Problématique et méthodologie de l'étude empirique

3.1. Problématique et positionnement épistémologique

La revue de littérature conduit à trois constats. Les échelles existantes couvrent mal la relation de l'entreprise à son territoire. Le lien entre citoyenneté perçue, identification et CCO est surtout supposé, et rarement décrit par les acteurs eux-mêmes. Au Maroc, la réception des pratiques citoyennes par les salariés est peu étudiée. Avant de tester un modèle, il est donc utile de recueillir la manière dont les acteurs décrivent ces liens. La question centrale, posée en introduction, se décline en trois questions secondaires. QS1 : quelles représentations et quelles pratiques les professionnels RH associent-ils à la citoyenneté d'entreprise, et quelle place y

occupe le territoire ? QS2 : quels signes d'identification et d'attachement des salariés observent-ils, et à quelles conditions les relient-ils aux pratiques citoyennes ? QS3 : quels facteurs favorisent, selon eux, le passage de ces attitudes à des comportements volontaires ?

La posture retenue est interprétativiste modérée et la démarche est abductive : une grille de thèmes a été construite à partir de la revue de littérature, tout en restant ouverte à des thèmes nouveaux. La méthode choisie est l'analyse thématique par gabarit (King, 2012 ; Brooks et al., 2015). Cette méthode admet des codes définis à l'avance, un codage et le comptage des répondants par thème. Elle se distingue de l'analyse thématique réflexive de Braun et Clarke (2019, 2021), qui rejette ces pratiques. Il ne s'agit de préparer un modèle qui pourra être testé.

3.2. Déroulement de l'étude qualitative

Les entretiens ont été conduits en face à face, sur le lieu de travail des répondants ou, à défaut, par visioconférence. Leur durée moyenne s'établit à cinquante-six minutes, avec une amplitude de quarante-cinq à quatre-vingt-dix minutes pendant la période entre décembre 2024 et Février 2025. Les entretiens ont été menés en français, avec quelques passages en arabe dialectal. Ils ont été enregistrés et retranscrits en entier. Les passages en dialecte ont été traduits en français, puis vérifiés par une personne bilingue à partir de l'enregistrement.

3.3. Description de l'échantillon

Vingt professionnels de la fonction RH de la région Casablanca-Settat ont été interrogés. L'échantillon est raisonné et cherche la plus grande diversité possible de contextes : secteur, taille de l'entreprise, territoire et poste occupé. La fonction exercée est commune à tous les répondants, ce qui leur donne une position d'observation comparable ; la diversité porte sur les contextes. Les répondants ont été recrutés par étapes, en cherchant à chaque fois les profils encore peu représentés (Miles, Huberman et Saldaña, 2014). Le tableau 1 présente l'échantillon sous forme regroupée, afin qu'aucun répondant ne puisse être identifié.

Tableau 1 : Composition de l'échantillon (N = 20)

Critère	Modalités (effectifs)
Fonction	Direction RH (5) ; responsable RH (4) ; RSE-RH ou RH et développement durable (5) ; recrutement, développement ou projets RH (6)
Secteur	Industrie manufacturière (8, dont pharmaceutique 2, textile 2, cosmétique 1) ; conseil (6) ; distribution (4) ; BTP (2)
Territoire	Casablanca (11) ; pôles périurbains (9) : Mohammedia (2), Berrechid (3), Settat (4)
Effectif de l'organisation	Moins de 200 (6) ; 200 à 499 (7) ; 500 à 999 (5) ; 1 000 et plus (2)
Ancienneté dans la fonction	Moins de 5 ans (4) ; 5 à 9 ans (10) ; 10 ans et plus (6)

Source : élaboration des auteures à partir du corpus d'entretiens (N = 20)

L'échantillon couvre quatre familles de secteurs. Onze répondants travaillent à Casablanca et neuf dans les zones périurbaines. Cinq occupent un poste qui associe RH et RSE, et six travaillent dans le conseil. Ces caractéristiques peuvent influencer les discours ; elles sont prises en compte dans l'analyse.

3.4. Présentation du guide d'entretien

Le guide comprend vingt-deux questions réparties en six parties : présentation du répondant et de son entreprise ; citoyenneté d'entreprise (définition, actions, pilotage, rôle de la fonction RH, obstacles) ; engagement territorial (actions locales, relations avec les institutions, recrutement local) ; identification organisationnelle (image, valeurs, fierté) ; CCO (comportements observés, lien avec les démarches citoyennes, facteurs de contexte) ; conclusion ouverte. Les questions sur les liens entre ces notions ont été placées en fin d'entretien, après la description des pratiques (Romelaer, 2005). Le guide suit la revue de littérature : il contient une partie sur le territoire et une question directe sur le lien entre citoyenneté et comportements. Certains

résultats, comme l'importance du territoire ou l'enchaînement entre citoyenneté, attachement et comportements, ont donc pu être en partie suscités par le guide. Nous en tenons compte dans l'interprétation.

3.5. Choix des répondants et taille de l'échantillon

Les professionnels RH ont été choisis comme informateurs clés (Kumar, Stern et Anderson, 1993) : ils conduisent les politiques citoyennes et observent les réactions des salariés. Ce choix a une limite importante. Leurs propos sur les salariés sont des perceptions, exposées au désir de donner une bonne image et à la tendance à valoriser des politiques qu'ils ont eux-mêmes menées. Avec un seul informateur par entreprise, ces biais ne peuvent pas être contrôlés par d'autres sources (Bagozzi, Yi et Phillips, 1991). Les résultats sont donc présentés comme les représentations des professionnels RH.

La taille de l'échantillon n'a pas été fixée à l'avance. Après chaque entretien, nous avons relevé le nombre de nouveaux codes créés dans NVivo. La collecte devait s'arrêter après quatre entretiens consécutifs sans nouveau code. Le tableau 2 montre que les derniers codes nouveaux sont apparus aux entretiens E15 et E16. Ce critère a donc été atteint au vingtième entretien.

Tableau 2 : Évolution des nœuds nouveaux par vague d'entretiens (N = 20)

Vague d'entretiens	Nœuds nouveaux créés	Cumul des nœuds	Catégories nouvelles ou scindées	Critère (quatre entretiens consécutifs sans nœud nouveau)
E1 à E5	34	34	5	Non atteint
E6 à E10	12	46	2	Non atteint
E11 à E14	5	51	1	Non atteint
E15 et E16	2	53	0	Non atteint (derniers nœuds nouveaux)
E17 à E20	0	53	0	Atteint à E20

Source : élaboration des auteures à partir du corpus d'entretiens (N = 20)

Il s'agit d'une saturation des codes, qui demande souvent plus d'entretiens (Hennink, Kaiser et Marconi, 2017). Une revue récente situe la saturation des codes entre neuf et dix-sept entretiens pour des populations homogènes (Hennink et Kaiser, 2022). Guest, Bunce et Johnson (2006) observent que la plupart des codes d'une étude de soixante entretiens étaient apparus dans les douze premiers. Vingt entretiens suffisent donc pour un objectif limité (Malterud, Siersma et Guassora, 2016), mais ne permettent pas d'approfondir tous les thèmes.

3.6. Stratégie d'analyse des données

L'analyse a suivi quatre étapes : lecture répétée des transcriptions ; codage à partir de la grille initiale, ouverte aux thèmes nouveaux ; comparaison des discours selon les caractéristiques des répondants ; interprétation au regard de la littérature. Le codage a été réalisé avec le logiciel NVivo 15. Plusieurs précautions ont été prises (Lincoln et Guba, 1985 ; Tracy, 2010). Les discours ont été comparés aux documents publics des entreprises lorsqu'ils existaient, et les synthèses ont été présentées à cinq répondants volontaires.

Les tableaux indiquent le nombre de répondants ayant abordé chaque thème. Ces chiffres montrent l'importance d'un thème dans le corpus. Chaque répondant a donné son consentement éclairé. Les répondants sont désignés par les codes R1 à R20, et les informations permettant d'identifier leur entreprise ont été supprimées.

4. Résultats

Les résultats suivent les trois questions secondaires. Les sections 4.1 à 4.3 répondent à QS1, la section 4.4 à QS2 et la section 4.5 à QS3. La section 4.6 présente une synthèse et les cas divergents.

4.1. Représentations de la citoyenneté d'entreprise

Les répondants donnent plusieurs sens à la citoyenneté d'entreprise. La plupart la rapprochent de la RSE, d'autres insistent sur le territoire, l'éthique ou les salariés. Quelques-uns portent un regard critique sur la notion.

Tableau 3 : Représentations de la citoyenneté d'entreprise (N = 20)

Sous-thème	Verbatims illustratifs	Effectif
Éthique, conformité et transparence	« Être citoyen, c'est respecter la loi, payer ses impôts, être transparent. Le mécénat vient après. » (R15)	19/20
Engagement envers la communauté et le territoire	« Une entreprise citoyenne, c'est d'abord une entreprise utile à sa région. » (R7) « On ne peut pas extraire les ressources d'un territoire sans rien lui rendre. La citoyenneté commence là, dans la relation avec les communautés voisines. » (R5)	18/20
Assimilation à la RSE et au développement durable	« Être une entreprise citoyenne, c'est au fond faire de la RSE [...]. Les deux termes se confondent presque. » (R2)	17/20
Dimension interne : bien-être et droits des collaborateurs	« La première citoyenneté, c'est envers nos propres salariés : conditions de travail, équité, dialogue social. » (R1)	17/20
Lecture critique : risque d'instrumentalisation et de façade	« Beaucoup d'entreprises font de la citoyenneté une opération de communication. La sincérité, ça se voit vite. » (R12)	7/20
Flou conceptuel et confusion des notions	« RSE, citoyenneté, mécénat, développement durable... je ne fais pas toujours la différence. » (R11)	6/20

Note : effectif = nombre de répondants ayant abordé le sous-thème ; sous-thèmes classés par effectif décroissant.

Source : élaboration des auteures à partir du corpus d'entretiens (N = 20)

Le thème le plus cité est l'éthique et la conformité (19/20), suivi de l'engagement envers le territoire (18/20) et de l'assimilation à la RSE (17/20). La citoyenneté d'entreprise n'est donc pas une notion autonome pour ces professionnels. Une future échelle devrait ainsi décrire des pratiques concrètes plutôt que d'utiliser ce terme. Plusieurs répondants placent le respect de la loi et l'équité envers les salariés avant le mécénat (« Le mécénat vient après », R15). Ce résultat est conforme à la pyramide de Carroll (1991), qui place les responsabilités économique et légale à la base.

Les répondants ont aussi décrit les actions menées par leur entreprise. Le tableau 4 les regroupe en cinq domaines.

Tableau 4 : Pratiques de citoyenneté d'entreprise décrites par les répondants (N = 20)

Domaine de pratiques	Actions décrites	Effectif
Territorial et communautaire	Recrutement local préférentiel ; partenariats avec les écoles et instituts de formation ; appui aux coopératives et associations ; conventions avec les collectivités locales ; mécénat de compétences	15/20
Environnemental	Réduction de l'empreinte carbone ; gestion des ressources et des déchets ; sensibilisation interne	14/20
Éthique et gouvernance	Conformité légale, sociale et fiscale ; transparence et reporting extra-financier ; éthique des relations avec les fournisseurs	13/20
Philanthropique	Dons et mécénat financier ; campagnes solidaires et journées citoyennes ; bénévolat des salariés	12/20
Interne	Conditions de travail, santé et sécurité ; équité et non-discrimination ; dialogue social ; formation et employabilité	11/20

Note : figure réalisée sous Word à partir de l'arborescence de codage NVivo.

Source : élaboration des auteures à partir du corpus d'entretiens (N = 20)

Parmi les pratiques décrites, le domaine territorial est le plus cité (15/20) et le plus varié, avec cinq types d'actions. Ce résultat doit être distingué du précédent : dans les représentations (tableau 3), le territoire arrive après l'éthique. L'éthique est un principe cité par presque tous, mais elle est moins souvent décrite comme une action précise (13/20).

4.2. Trois configurations de la citoyenneté d'entreprise

L'analyse des pratiques fait apparaître trois configurations. Elles sont construites à partir des discours et ne constituent pas une classification des entreprises. Chaque répondant a été rattaché à une seule configuration, selon trois critères codés : le degré de formalisation de la démarche, la nature des actions et la manière de juger les résultats.

Tableau 5 : Configurations discursives de la citoyenneté d'entreprise (N = 20)

Configuration	Marqueurs principaux	Verbatim illustratif	Répondants rattachés
1. Citoyenneté stratégique et intégrée	Politique formalisée, indicateurs de pilotage, rattachement à la direction générale	« La citoyenneté n'est plus une option philanthropique, c'est une condition d'existence sur le territoire. » (R12)	8
2. Citoyenneté déclarative et fragmentée	Charte ou discours formel, actions ponctuelles et événementielles	« On a une charte, mais sur le terrain c'est essentiellement du don ponctuel et de l'événementiel. » (R9)	5
3. Citoyenneté émergente et exigeante d'authenticité	Actes concrets et parfois informels, évaluation fondée sur l'observable	« Ce qui compte, ce n'est pas le rapport annuel, c'est ce que je vois quand l'usine recrute dans le village d'à côté. » (R5)	7
Thème transversal (hors affectation aux configurations)			
Rôle ambivalent de la fonction RH	Fonction porteuse de la démarche et gestionnaire des arbitrages	« Nous portons la démarche citoyenne, mais nous sommes aussi ceux qui doivent dire non ; position parfois inconfortable. » (R8)	13/20 l'évoquent

Note : les configurations sont mutuellement exclusives (total = 20) ; le thème transversal est présenté en nombre de répondants l'ayant abordé.

Source : élaboration des auteures à partir du corpus d'entretiens (N = 20)

La première configuration, stratégique et intégrée, est surtout décrite par des répondants de grandes entreprises industrielles et de conseil : politique formalisée, indicateurs de suivi, lien direct avec la direction générale. La deuxième, déclarative et fragmentée, concerne surtout des PME : une charte existe, mais les actions restent ponctuelles. La troisième, émergente et exigeante d'authenticité, est surtout portée par des RH de terrain et par des répondants récents dans la fonction ; elle reflète donc autant un profil de répondants qu'un type de pratiques. Dans les trois cas, la fonction RH est décrite comme centrale mais ambiguë (13/20) : elle pilote l'embauche locale, la formation et les partenariats, mais elle doit aussi appliquer des choix économiques qui limitent les ambitions citoyennes.

4.3. Ancrage territorial et engagement communautaire

Trois registres apparaissent. Le premier est la responsabilité territoriale perçue (15/20). Les entreprises bien implantées, notamment dans le textile et l'industrie pharmaceutique, disent avoir une dette envers le territoire, qui leur a fourni des ressources et de la main-d'œuvre. Elles y répondent par des partenariats avec les écoles, les coopératives, les associations et les collectivités. Le deuxième est le recrutement local préférentiel (15/20) : à compétences égales, les répondants disent privilégier les candidats de la région, pour fidéliser le personnel, être acceptés par la population et renforcer leur légitimité. Ces déclarations n'ont pas été vérifiées dans les données de recrutement, et elles posent une question d'équité envers les autres candidats. Le troisième registre concerne les tensions avec les acteurs locaux (10/20), qui attendent parfois de l'entreprise qu'elle remplace l'État.

Tableau 6 : Registres de l'ancrage territorial (N = 20)

Registre	Verbatim illustratif	Effectif
Responsabilité territoriale perçue	« Le territoire nous a donné ses ressources et ses hommes ; nous ne pouvons pas nous comporter comme une multinationale de passage. » (R4)	15/20
Recrutement local préférentiel (déclaré)	« Un collaborateur qui vient du territoire défend l'image de l'entreprise auprès de sa famille ; c'est un ambassadeur naturel. » (R12)	15/20
Tensions territoriales et attentes de substitution	« Les autorités locales attendent que nous remplacions l'État, ce qui dépasse notre périmètre RH. » (R10)	10/20

Source : élaboration des auteures à partir du corpus d'entretiens (N = 20)

4.4. Identification organisationnelle

Tableau 7 : Marqueurs et conditions de l'identification organisationnelle rapportés (N = 20)

Sous-thème	Verbatim illustratif	Effectif
Sentiment d'appartenance et usage du « nous »	« Je dis toujours "notre groupe", jamais "mon employeur" ; pour moi c'est devenu une partie de qui je suis. » (R5)	18/20
Fierté organisationnelle et effet miroir de l'image externe	« Quand nos collaborateurs voient l'entreprise citée pour ses actions sociales, ils se disent "je fais partie de ça". » (R4)	17/20
Congruence des valeurs individuelles et organisationnelles	« L'identification se joue sur les valeurs. Si le salarié y retrouve ses convictions, il se reconnaît dans l'entreprise. » (R10)	16/20
Identification perçue comme plus forte chez les collaborateurs recrutés localement	« Les jeunes recrutés dans la région développent un attachement particulier : l'entreprise est aussi celle de leur communauté. » (R1)	14/20
Conditionnalité : l'authenticité perçue comme prérequis	« Attention : une démarche perçue comme fausse produit l'effet inverse. Les gens se détachent, deviennent cyniques. » (R6)	14/20
Rôle de la citoyenneté dans la construction de l'identité organisationnelle	« La dimension citoyenne donne une identité au-delà du métier : on est un acteur du pays. » (R15)	11/20

Source : élaboration des auteures à partir du corpus d'entretiens (N = 20)

Trois signes d'identification sont décrits : l'usage du « nous » (18/20), la fierté liée à l'image de l'entreprise (17/20) et le partage des valeurs (16/20). La fierté correspond à l'effet miroir décrit par Dutton et al. (1994). Certains verbatims, comme celui de R5, décrivent l'identification du répondant lui-même, et non celle des salariés. Les répondants lient l'identification à l'authenticité des démarches (14/20) : une démarche jugée fausse produirait du rejet. Ils estiment aussi que les salariés recrutés localement s'identifient davantage à l'entreprise (14/20). Cette observation reste une perception ; elle ne tient compte ni de l'ancienneté, ni de l'âge, ni du manque d'autres emplois dans certaines zones.

• **Le prolongement en engagement affectif**

Les répondants décrivent un renforcement de l'engagement affectif (16/20), lié au besoin de sens, surtout chez les plus jeunes (Janssen et al., 2022). L'écart entre le discours et les pratiques est cité comme une source de démobilisation (12/20). Dans les entretiens, les mots « attachement », « appartenance » et « engagement » sont employés sans distinction, et aucun répondant ne décrit un ordre entre identification et engagement. La distinction entre ces deux notions relève donc de notre analyse, et non du discours des répondants.

Tableau 8 : Effets rapportés sur l'engagement des collaborateurs (N = 20)

Sous-thème	Verbatim illustratif	Effectif
Renforcement de l'engagement affectif	« L'engagement devient affectif, pas seulement contractuel. Les gens restent parce qu'ils aiment ce que l'entreprise représente. » (R4)	16/20
Quête de sens et utilité perçue du travail	« La nouvelle génération veut un travail qui a du sens ; la citoyenneté répond à ce besoin. » (R12)	15/20
Mobilisation lors des actions citoyennes	« Quand on organise une campagne solidaire, les gens se mobilisent et se portent volontaires. » (R10)	13/20
Limite : le décalage entre discours et pratiques démobilise	« Quand les salariés voient l'écart entre la communication et le réel, ils décrochent. » (R6)	12/20
Fidélisation et réduction du turnover	« Les entreprises engagées retiennent mieux leurs talents. C'est un facteur de fidélisation réel. » (R1)	10/20
Effet générationnel	« Les plus jeunes sont très sensibles à cela. Pour eux, une entreprise sans engagement citoyen n'est pas attractive. » (R3)	9/20

Source : élaboration des auteures à partir du corpus d'entretiens (N = 20)

4.5. Comportements de citoyenneté organisationnelle

Tableau 9 : Comportements de citoyenneté organisationnelle rapportés (N = 20)

Sous-thème	Verbatim illustratif	Effectif
Entraide et comportements d'aide (altruisme)	« Des collègues restent après les heures pour aider les stagiaires, organisent des collectes ; rien de cela n'est dans leur fiche de poste. » (R2)	18/20
Volontariat et participation aux actions	« Quand l'entreprise montre l'exemple, les collaborateurs se portent volontaires d'eux-mêmes pour les actions, sans qu'on le leur demande. » (R10)	16/20
Enchaînement rapporté entre pratiques citoyennes, attachement et conduites positives	« La RSE leur donne une raison de s'attacher à l'entreprise, et de cet attachement naissent les comportements positifs. » (R2)	15/20
Esprit civique organisationnel (vertu civique)	« Les collaborateurs s'intéressent davantage à la vie de l'organisation : ils participent aux instances, font des suggestions. » (R15)	13/20
Conduites extra-rôles valorisées et imitées	« Quand l'entreprise se dépasse pour la société, les salariés se dépassent pour l'entreprise. Le comportement est contagieux. » (R4)	11/20
Diffusion d'une culture du bénévolat	« Le bénévolat est devenu une norme implicite chez nous ; les nouveaux l'adoptent naturellement. » (R12)	9/20
Conscience professionnelle et esprit sportif	« On note moins de plaintes, plus de tolérance ; les gens sont dans une logique de contribution. » (R1)	8/20

Source : élaboration des auteures à partir du corpus d'entretiens (N = 20)

Les comportements les plus cités sont l'entraide (18/20) et le volontariat (16/20), suivis de la vertu civique (13/20). Quinze répondants décrivent un enchaînement : la citoyenneté donne aux salariés une raison de s'attacher à l'entreprise, et cet attachement favorise les comportements positifs (R2). Cette idée a été exprimée en réponse à une question directe du guide. Elle peut donc refléter une conviction répandue chez les gestionnaires autant qu'une observation.

• Les conditions d'activation

La condition la plus citée est l'exemplarité du dirigeant (18/20). Viennent ensuite l'explication du sens des actions par l'encadrement du site (16/20), l'attention du manager de proximité (14/20) et l'encouragement à l'initiative (13/20). Le climat social et le sentiment de justice

(11/20) sont présentés comme une condition de base. Trois niveaux hiérarchiques sont donc concernés : la direction générale, l'encadrement du site et le management de proximité.

Tableau 10 : Conditions d'activation des conduites extra-rôles rapportées (N = 20)

Condition d'activation	Niveau hiérarchique	Verbatim illustratif	Effectif
Exemplarité et incarnation des valeurs	Direction générale	« Notre dirigeant incarne les valeurs qu'il prêche ; c'est ça qui fait que les salariés suivent la démarche citoyenne. » (R6)	18/20
Mise en sens et vision partagée	Encadrement de site	« Ce n'est pas la RSE écrite qui mobilise, c'est quand un directeur d'usine explique le sens de ce qu'on fait pour la région. » (R7)	16/20
Considération individualisée	Management de proximité	« Quand un manager connaît ses collaborateurs et prend le temps d'écouter, les conduites extra-rôles apparaissent naturellement. » (R8)	14/20
Encouragement à l'initiative et à la proposition	Management de proximité	« Les managers qui encouragent leurs équipes à contribuer au-delà des tâches assignées font émerger les initiatives citoyennes. » (R10)	13/20
Climat social et justice organisationnelle perçue	Organisation	« Sans climat social sain et sentiment de justice, même les plus belles actions citoyennes ne produisent rien. » (R10)	11/20

Source : élaboration des auteures à partir du corpus d'entretiens (N = 20)

4.6. Synthèse et cas divergents

Tous les répondants ne partagent pas cette lecture positive. Sept portent un regard critique sur la citoyenneté d'entreprise, perçue comme un outil de communication, et six disent confondre les notions de RSE, de citoyenneté et de mécénat. Douze décrivent une démobilisation lorsque le discours ne correspond pas aux pratiques, et certains évoquent des actions restées sans effet faute de bon climat social (R10). Le tableau 11 résume les liens décrits par les répondants.

Tableau 11 : Synthèse des liens décrits par les répondants (N = 20)

Lien décrit	Tendance dominante dans le corpus	Condition évoquée
Citoyenneté perçue et identification	Fierté d'appartenance, effet miroir de l'image externe, partage des valeurs	Authenticité des pratiques ; ancrage territorial du salarié
Identification et engagement affectif	Attachement émotionnel et besoin de sens, sans distinction nette entre les deux dans les discours	Cohérence entre discours et pratiques
Attachement et CCO	Entraide, volontariat, vertu civique	Exemplarité de la direction et de l'encadrement ; climat social
Citoyenneté perçue et CCO (lien direct)	Lien évoqué, mais rarement décrit comme direct	Non documentée dans le corpus
Effet inverse	L'écart entre discours et pratiques est associé au rejet et au désengagement	Concerne les trois premiers liens

Source : élaboration des auteures à partir du corpus d'entretiens (N = 20)

5. Discussion

5.1. Une dimension territoriale mal couverte par les échelles existantes

Le premier résultat concerne le territoire. Les échelles existantes ne l'ignorent pas complètement : celle d'El Akremi et al. (2018) contient une dimension consacrée à la communauté, et celles de Maignan et Ferrell (2001) et de Turker (2009) contiennent des items sur la société. Elles ne couvrent toutefois pas les pratiques décrites par les répondants : priorité à l'emploi local, partenariats avec les écoles de la région, relations avec les collectivités et attentes de substitution à l'État. Ce résultat prolonge les travaux sur la responsabilité territoriale (Pecqueur, 2006 ; Filippi, 2024) : selon les professionnels RH, cette responsabilité peut aussi influencer les attitudes des salariés. Il rejoint la vision de Matten et Crane (2005), car les attentes de substitution à l'État sont bien présentes, mais elles créent des tensions que la fonction RH

doit gérer. Une future échelle pourrait inclure des items sur la contribution au développement de la région, la priorité à l'emploi local à compétences égales, la qualité des relations avec les institutions locales et l'utilité de l'entreprise pour la population voisine.

5.2. Un enchaînement entre citoyenneté, attachement et comportements

Les répondants relient les pratiques citoyennes à l'attachement des salariés, puis cet attachement aux comportements volontaires. Cette idée rejoint les travaux de Farooq et al. (2017) et de Shen et Benson (2016), pour qui l'identification joue un rôle de médiateur. Une étude qualitative fondée sur des informateurs ne permet pas, cependant, de prouver une médiation. De plus, la distinction entre identification et engagement affectif, déjà établie dans la littérature (Riketta, 2005 ; van Knippenberg et Sleebos, 2006), n'apparaît pas dans le discours des répondants. Notre apport sur ce point est donc limité : des professionnels RH marocains décrivent la réception des démarches citoyennes en termes d'attachement, ce qui justifie de mesurer séparément ces deux notions dans une étude future. Certains propos relèvent de l'échange (« Quand l'entreprise se dépasse pour la société, les salariés se dépassent pour l'entreprise », R4), d'autres de l'identité (R5). Comme le suggère Jones (2010), les deux logiques semblent coexister.

5.3. L'authenticité et l'encadrement comme conditions

Les répondants présentent l'authenticité comme une condition : une démarche jugée fausse ne serait pas seulement inefficace, elle provoquerait du rejet. Ce résultat rejoint les travaux menés auprès des salariés (Donia et Sirsly, 2016 ; De Roeck et al., 2016 ; Scheidler et al., 2019). La théorie du signal (Connelly et al., 2011) en donne une explication possible, que nous n'avons pas testée. L'apport propre de l'étude concerne le territoire : les actions locales visibles, que les salariés et leurs familles peuvent constater, sont jugées les plus crédibles. Le rôle de l'exemplarité, à trois niveaux hiérarchiques, rejoint l'idée que l'encadrement aide les salariés à donner du sens à leur travail (Ong et al., 2018). Enfin, l'identification plus forte prêtée aux salariés recrutés localement peut aussi s'expliquer par leur encastrement dans la communauté (Mitchell et al., 2001) : quitter l'entreprise leur coûterait davantage.

5.4. Autres explications et propositions de recherche

D'autres explications doivent être envisagées. La grille d'analyse et le guide ayant été construits à partir de la littérature, une partie de l'accord entre résultats et théorie était prévisible. Les professionnels RH peuvent aussi avoir intérêt à décrire un lien positif entre leurs politiques et le comportement des salariés. Le discours sur la RSE diffusé au Maroc, notamment par le label de la CGEM, leur fournit un vocabulaire tout prêt. Enfin, les normes de solidarité, plus fortes dans les contextes africains (Visser, 2006 ; Jamali et Karam, 2018), peuvent expliquer l'importance donnée au territoire. Pour ces raisons, les résultats sont reformulés en propositions à tester auprès des salariés. P1 : la perception d'une responsabilité territoriale est liée à l'identification des salariés, au-delà des dimensions mesurées par les échelles existantes. P2 : le lien entre citoyenneté perçue et CCO passe par l'identification et par l'engagement affectif, mesurés séparément. P3 : l'authenticité perçue modère le lien entre citoyenneté perçue et identification. P4 : l'exemplarité de la direction et de l'encadrement modère le lien entre attachement et CCO. P5 : l'écart entre le discours citoyen et les pratiques RH est lié négativement à l'identification.

5.5. Contributions et implications managériales

L'étude apporte trois contributions : elle situe la micro-RSE dans le contexte marocain, elle précise la notion d'ancrage territorial et elle propose des indicateurs et des propositions de recherche. Pour les entreprises, les résultats suggèrent de veiller à la cohérence entre la

communication citoyenne et les pratiques RH internes, car un écart risque d'être perçu comme une façade. Les actions locales, comme les partenariats avec les écoles de la région, pourraient renforcer l'attachement des salariés. Le recrutement local doit toutefois rester fondé sur les compétences et sur des critères transparents, pour ne pas devenir une source d'iniquité. La formation de l'encadrement paraît aussi importante que la conception des politiques. Pour les acteurs publics, les conseils régionaux pourraient définir avec les entreprises des cadres de partenariat qui précisent leur rôle.

6. Conclusion

Cette recherche a étudié la manière dont vingt professionnels RH de la région Casablanca-Settat perçoivent la citoyenneté d'entreprise et ses liens avec l'identification et les CCO des salariés. Pour la première question secondaire, les répondants associent la citoyenneté à l'éthique, au territoire, aux salariés et à la RSE, et placent le respect de la loi avant le mécénat. Ils décrivent trois configurations et donnent au territoire une place importante dans les pratiques. Pour la deuxième, ils observent trois signes d'identification, qu'ils lient à l'authenticité des démarches et au recrutement local. Pour la troisième, ils citent l'exemplarité de la direction et de l'encadrement, le climat social et la justice comme conditions du passage aux comportements volontaires.

Cette recherche présente plusieurs limites. D'abord, les données relatives aux salariés reposent sur les perceptions de professionnels RH, qui peuvent être tentés de valoriser les politiques qu'ils ont eux-mêmes conçues ou mises en œuvre. Ensuite, la parole des salariés n'a pas été recueillie directement, ce qui empêche de confronter ces perceptions à leur propre vécu. Par ailleurs, l'étude porte sur une seule région, Casablanca-Settat, où la majorité des répondants travaillent dans la métropole, ce qui limite la portée des résultats pour les autres régions du Maroc. Enfin, les données ont été recueillies sur une seule période, ce qui ne permet pas d'observer l'évolution des perceptions dans le temps.

Ces limites ouvrent plusieurs pistes. La première consiste à interroger directement les salariés, par entretiens puis par questionnaire auprès des salariés et de leurs responsables. La deuxième consiste à construire une échelle de la dimension territoriale à partir des indicateurs proposés, selon les méthodes actuelles (Hinkin, 1998 ; MacKenzie, Podsakoff et Podsakoff, 2011 ; Boateng et al., 2018) et le paradigme de Churchill (1979). La troisième consiste à tester les propositions P1 à P5 par des équations structurelles, si possible sur plusieurs périodes.

Références

- (1). Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- (2). Alhouti, S., Johnson, C. M., & Holloway, B. B. (2016). Corporate social responsibility authenticity: Investigating its antecedents and outcomes. *Journal of Business Research*, 69(3), 1242-1249. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.09.007>
- (3). Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- (4). Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421-458. <https://doi.org/10.2307/2393203>
- (5). Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- (6). Boateng, G. O., Neilands, T. B., Frongillo, E. A., Melgar-Quinonez, H. R., & Young, S. L. (2018). Best practices for developing and validating scales for health, social, and

- behavioral research: A primer. *Frontiers in Public Health*, 6, 149. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2018.00149>
- (7). Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589-597. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>
- (8). Braun, V., & Clarke, V. (2021). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? *Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 328-352. <https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1769238>
- (9). Brooks, J., McCluskey, S., Turley, E., & King, N. (2015). The utility of template analysis in qualitative psychology research. *Qualitative Research in Psychology*, 12(2), 202-222. <https://doi.org/10.1080/14780887.2014.955224>
- (10). Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- (11). Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1, Article 3. <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>
- (12). Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73. <https://doi.org/10.1177/002224377901600110>
- (13). Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39-67. <https://doi.org/10.1177/0149206310388419>
- (14). De Roeck, K., El Akremi, A., & Swaen, V. (2016). Consistency matters! How and when does corporate social responsibility affect employees' organizational identification? *Journal of Management Studies*, 53(7), 1141-1168. <https://doi.org/10.1111/joms.12216>
- (15). Donia, M. B. L., & Sirsly, C. A. T. (2016). Determinants and consequences of employee attributions of corporate social responsibility as substantive or symbolic. *European Management Journal*, 34(3), 232-242. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.02.004>
- (16). Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263. <https://doi.org/10.2307/2393235>
- (17). El Akremi, A., Gond, J.-P., Swaen, V., De Roeck, K., & Igalens, J. (2018). How do employees perceive corporate responsibility? Development and validation of a multidimensional corporate stakeholder responsibility scale. *Journal of Management*, 44(2), 619-657. <https://doi.org/10.1177/0149206315569311>
- (18). Elbousserghini, J., Berger-Douce, S., & Jamal, Y. (2019). La RSE des PME : l'étude du contexte marocain. *Revue internationale P.M.E.*, 32(1), 19-40. <https://doi.org/10.7202/1059179ar>
- (19). Farooq, O., Rupp, D. E., & Farooq, M. (2017). The multiple pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes. *Academy of Management Journal*, 60(3), 954-985. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0849>
- (20). Filippi, M. (2024). La responsabilité territoriale des entreprises, agenda de recherche. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2024(1), 5-23. <https://doi.org/10.3917/reru.241.0005>
- (21). Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2006). L'émergence d'une gestion des ressources humaines hybride au Maghreb. *Revue française de gestion*, 32(166), 149-158.
- (22). Glavas, A., & Godwin, L. N. (2013). Is the perception of 'goodness' good enough? Exploring the relationship between perceived corporate social responsibility and

- employee organizational identification. *Journal of Business Ethics*, 114(1), 15-27. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1323-5>
- (23). Glavas, A., & Kelley, K. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165-202. <https://doi.org/10.5840/beq20143206>
- (24). Gond, J.-P., El Akremi, A., Swaen, V., & Babu, N. (2017). The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A person-centric systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 225-246. <https://doi.org/10.1002/job.2170>
- (25). Gond, J.-P., Igalens, J., Swaen, V., & El Akremi, A. (2011). The human resources contribution to responsible leadership: An exploration of the CSR-HR interface. *Journal of Business Ethics*, 98(Suppl. 1), 115-132. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1028-1>
- (26). Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- (27). Hennink, M., & Kaiser, B. N. (2022). Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests. *Social Science & Medicine*, 292, 114523. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114523>
- (28). Hennink, M. M., Kaiser, B. N., & Marconi, V. C. (2017). Code saturation versus meaning saturation: How many interviews are enough? *Qualitative Health Research*, 27(4), 591-608. <https://doi.org/10.1177/1049732316665344>
- (29). Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104-121. <https://doi.org/10.1177/109442819800100106>
- (30). International Organization for Standardization. (2010). *ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. ISO.
- (31). Jamali, D., & Karam, C. (2018). Corporate social responsibility in developing countries as an emerging field of study. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 32-61. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12112>
- (32). Janssen, J. L., Lysova, E. I., Wickert, C., & Khapova, S. N. (2022). Employee reactions to CSR in the pursuit of meaningful work: A case study of the healthcare industry. *Frontiers in Psychology*, 13, 969839. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.969839>
- (33). Jones, D. A. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 857-878. <https://doi.org/10.1348/096317909X477495>
- (34). King, N. (2012). Doing template analysis. In G. Symon & C. Cassell (Eds.), *Qualitative organizational research: Core methods and current challenges* (pp. 426-450). Sage.
- (35). Kumar, N., Stern, L. W., & Anderson, J. C. (1993). Conducting interorganizational research using key informants. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1633-1651. <https://doi.org/10.5465/256824>
- (36). Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- (37). Lumivero. (2024). NVivo (Version 15) [Logiciel]. <https://lumivero.com>
- (38). MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2011). Construct measurement and validation procedures in MIS and behavioral research: Integrating new and existing techniques. *MIS Quarterly*, 35(2), 293-334. <https://doi.org/10.2307/23044045>
- (39). Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2001). Antecedents and benefits of corporate citizenship: An investigation of French businesses. *Journal of Business Research*, 51(1), 37-51. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00042-9](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00042-9)

- (40). Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). Sample size in qualitative interview studies: Guided by information power. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1753-1760. <https://doi.org/10.1177/1049732315617444>
- (41). Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), 166-179. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.15281448>
- (42). Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- (43). Meyer, J. P., Becker, T. E., & Van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: Toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 665-683. <https://doi.org/10.1002/job.383>
- (44). Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage.
- (45). Miller, K. E. (2023). Employee sensemaking of CSR: On micro-discourses of corporate social responsibility. *Corporate Communications: An International Journal*, 28(3), 469-488. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2022-0075>
- (46). Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121. <https://doi.org/10.5465/3069391>
- (47). Moon, J., Crane, A., & Matten, D. (2005). Can corporations be citizens? Corporate citizenship as a metaphor for business participation in society. *Business Ethics Quarterly*, 15(3), 429-453. <https://doi.org/10.5840/beq200515329>
- (48). Ong, M., Mayer, D. M., Tost, L. P., & Wellman, N. (2018). When corporate social responsibility motivates employee citizenship behavior: The sensitizing role of task significance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144, 44-59. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.09.006>
- (49). Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- (50). Paillé, P. (2007). La citoyenneté dans les organisations : validation française des échelles de mesure de Podsakoff et MacKenzie (1994). *Les Cahiers internationaux de psychologie sociale*, 74(2), 59-66. <https://doi.org/10.3917/cips.074.0059>
- (51). Pecqueur, B. (2006). Le tournant territorial de l'économie globale. *Espaces et Sociétés*, 124-125(2-3), 17-32. <https://doi.org/10.3917/esp.124.0017>
- (52). Peterson, D. K. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business & Society*, 43(3), 296-319. <https://doi.org/10.1177/0007650304268065>
- (53). Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- (54). Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005>
- (55). Romelaer, P. (2005). L'entretien de recherche. In P. Roussel & F. Wacheux (dir.), *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 101-137). De Boeck.
- (56). Royaume du Maroc. (2014). Dahir n° 1-14-09 du 6 mars 2014 portant promulgation de la loi-cadre n° 99-12 portant Charte nationale de l'environnement et du développement durable. *Bulletin officiel*, n° 6240.

- (57). Royaume du Maroc. (2015). Dahir n° 1-15-83 du 7 juillet 2015 portant promulgation de la loi organique n° 111-14 relative aux régions. *Bulletin officiel*, n° 6380.
- (58). Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 537-543. <https://doi.org/10.1002/job.380>
- (59). Rupp, D. E., & Mallory, D. B. (2015). Corporate social responsibility: Psychological, person-centric, and progressing. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 211-236. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111505>
- (60). Scheidler, S., Edinger-Schons, L. M., Spanjol, J., & Wieseke, J. (2019). Scrooge posing as Mother Teresa: How hypocritical social responsibility strategies hurt employees and firms. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 339-358.
- (61). Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of Management*, 42(6), 1723-1746. <https://doi.org/10.1177/0149206314522300>
- (62). Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Brooks/Cole.
- (63). Torre, A., & Rallet, A. (2005). Proximity and localization. *Regional Studies*, 39(1), 47-59. <https://doi.org/10.1080/0034340052000320842>
- (64). Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight "big-tent" criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837-851. <https://doi.org/10.1177/1077800410383121>
- (65). Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189-204. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9993-8>
- (66). van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 571-584. <https://doi.org/10.1002/job.359>
- (67). Visser, W. (2006). Revisiting Carroll's CSR pyramid: An African perspective. In E. R. Pedersen & M. Huniche (Eds.), *Corporate citizenship in developing countries: New partnership perspectives* (pp. 29-56). Copenhagen Business School Press.
- (68). Voegtlin, C., & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, 26(3), 181-197. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.12.003>
- (69). Wang, Y., Xu, S., & Wang, Y. (2020). The consequences of employees' perceived corporate social responsibility: A meta-analysis. *Business Ethics: A European Review*, 29(3), 471-496.
- (70). Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279616>