

Pratiques RSE et engagement des employés : Revue de littérature

CSR practices and employee engagement: A literature review

Kamal SADDEK, (Doctorant en Sciences de Gestion)

Laboratoire de Recherche en Management et Développement (LRMD)

Faculté d'Économie et de Gestion

Université Hassan Premier, Settat, Maroc

Said KARAM, (Maître de conférences habilité)

Laboratoire de Recherche en Management et Développement (LRMD)

Faculté d'Économie et de Gestion

Université Hassan Premier, Settat, Maroc

Khaoula EL AARAJ, (Doctorante en Sciences de Gestion)

Laboratoire de Recherche en Management et Développement (LRMD)

Faculté d'Économie et de Gestion

Université Hassan Premier, Settat, Maroc

Adresse de correspondance :	Faculté d'Economie et de Gestion, Route de Casablanca, Km 3.5 539, Settat, Maroc Université Hassan Premier Settat, Maroc 05 23 72 12 75/ 05 23 72 12 76
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	SADDEK, K., KARAM, S., & EL AARAJ, K. (2024). Pratiques RSE et engagement des employés : Revue de littérature. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(11), 151-169. https://doi.org/10.5281/zenodo.14042963
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: September 30, 2024

Accepted: November 04, 2024

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

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 11 (2024)

Pratiques RSE et Engagement des Employés : Revue de Littérature

Résumé

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est devenue un sujet important en raison de ses implications majeures pour les praticiens dans l'arène de l'entreprise. L'objectif de cet article est de fournir une perspective historique distincte sur l'évolution de la RSE en tant que paradigme conceptuel en examinant les facteurs les plus pertinents qui ont façonné sa compréhension et sa définition, tels que les contributions académiques et les événements sociaux et politiques significatifs.

L'évolution du concept RSE au fil des années, montre à quel point il s'agit d'une stratégie incontournable pour assurer la performance globale et pérenne de l'organisation. En effet, la notion de la RSE a connu une diffusion progressive en passant par de nombreuses phases où chacune retrace une approche particulière et spécifique de ce concept.

Contrairement à une idée reconnue qui stipule que le concept de la RSE soit un nouveau paradigme, l'idée de la RSE en tant que pratique est assez ancienne et trouve ses fondements dans des pratiques d'entreprises vieilles de plus d'un siècle, surtout en Amérique du nord, ces pratiques étaient connues sous le nom de « philanthropie entreprise ». Cependant, le développement de la RSE comme concept académique est plus récent et trouve son point de départ dans l'ouvrage de Bowen (1953) qui est considéré comme le père fondateur de la RSE.

Sur la base de la théorie des parties prenantes, de la théorie de l'échange social et de la théorie de l'identité sociale, un cadre conceptuel a été établi dans cette étude pour évaluer l'engagement des employés (EE).

Ainsi, l'objectif principal de ce travail est de présenter une revue de littérature sur l'impact des pratiques responsables sur le bien-être des employés, afin de réussir leur engagement dans leur milieu de travail et de fournir des recommandations pratiques pour les professionnels.

Mots-clés : Responsabilité sociale des entreprises – engagement des employés- parties prenantes- bien-être.

JEL Classification: M12 ; M14

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract

Corporate Social Responsibility (CSR) has become an important topic due to its major implications for practitioners in the corporate arena. The aim of this article is to provide a distinct historical perspective on the evolution of CSR as a conceptual paradigm by examining the most relevant factors that have shaped its understanding and definition, such as academic contributions and significant social and political events.

The evolution of the CSR concept over the years shows just how essential a strategy it is for ensuring an organization's overall, long-term performance. Indeed, the notion of CSR has gradually spread through a number of phases, each of which reflects a particular and specific approach to the concept.

Contrary to popular belief that CSR is a new paradigm, the idea of CSR as a practice is quite old, and has its roots in corporate practices dating back over a century, especially in North America, known as “corporate philanthropy”. However, the development of CSR as an academic concept is more recent, and finds its starting point in the work of Bowen (1953), considered to be the founding father of CSR. Based on stakeholder theory, social exchange theory and social identity theory, a conceptual framework was established in this study to assess employee engagement.

The objective of this work is to present a literature review on the impact of responsible practices on employee well-being, in order to successfully engage employees in their workplace and provide practical recommendations for professionals.

Keywords: Corporate social responsibility - employee engagement - stakeholders - well-being.

Classification JEL: M12 ; M14

Paper type : Theoretical Research

1. Introduction

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est une activité et une politique organisationnelle spécifique au contexte de management qui prend en compte les attentes des parties prenantes afin de répondre, à des obligations tournant autour des dimensions économiques, légales, éthiques et philanthropiques (Aguinis & Glavas, 2012; Carroll & Shabana, 2010). Elle reste un concept multidimensionnel et qui est difficile à appréhender. Au cours des dernières décennies, la RSE est devenue une priorité incontournable pour les dirigeants d'entreprise et constitue un élément essentiel pour la durabilité des entreprises (Porter et Kramer, 2011).

Ce concept devient un modèle commercial d'autorégulation qui aide une entreprise à être socialement responsable – envers elle-même, ses parties prenantes et le public. En pratiquant la RSE, les entreprises peuvent être conscientes du type d'impact qu'elles ont sur tous les aspects de la société, notamment économique, social et environnemental. Dans cet article, nous explorerons les principes de base de la RSE, son importance et la manière dont elle influence l'engagement des employés, établissant ainsi une base solide pour comprendre ses implications plus larges dans le monde de l'entreprise.

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) fait l'objet d'une discussion approfondie en sciences de gestion, mais la plupart de ces études s'intéressent à son impact au sein de l'organisation. Peu d'études analysent l'effet de la RSE sur les individus et, en particulier, sur les employés (Yassin & Beckmann, 2024). Mais, ce n'est qu'au cours de la dernière décennie, depuis 2010, que certains chercheurs ont commencé à se concentrer sur l'étude de la relation entre la RSE et les employés d'une entreprise (Glavas, 2016), (Mahmood et al., 2020) (Choi et al., 2020). Un lien étroit a été établi entre la RSE et les employés pour deux raisons : D'une part, les employés sont l'une des parties prenantes les plus importantes dont l'organisation devrait être responsable (Farooq et al., 2014). Ils sont affectés par les politiques et les activités de l'entreprise, y compris la RSE, qu'elle soit interne ou externe, et ont des perceptions différentes de ces activités. D'autre part, les salariés sont considérés comme un moteur pertinent pour les avantages commerciaux de la RSE (Gao et al., 2018). Les employés réagissent, en fonction de leurs perceptions de la RSE, par différentes attitudes et comportements tels que la participation aux programmes de la RSE, voire leur direction, la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et les performances internes et externes qui, à leur tour, affectent les performances économiques de l'entreprise (Gao et al. 2018). Les entreprises devraient donc tenir compte du fait que les employés ont des points de vue, des besoins, des attentes et des motivations différents lorsqu'elles conçoivent et mettent en œuvre des programmes RSE afin d'améliorer le bien-être des employés et d'obtenir un avantage concurrentiel (Yaagoubi, 2019); (Chae & Park, 2018). Cet article passe en revue les principaux événements historiques qui ont joué un rôle dans l'évolution de la RSE. En particulier, l'article se concentre sur les événements qui ont incité, dans une certaine mesure, les entreprises à assumer des responsabilités sociales plus larges. En conséquence, ce travail se concentre sur la présentation des définitions et concepts expliquant notre sujet. L'attention croissante portée à la RSE a été influencée par des appels spécifiques à l'amélioration des pratiques commerciales, comme la stratégie européenne en matière de la RSE. En tant que tel, ce document ne présente pas l'ensemble de la littérature sur le sujet, mais souligne les facteurs clés qui ont façonné l'évolution de la RSE. De ce fait, les auteurs fournissent un résumé de l'évolution du concept par le biais d'une chronologie qui permet au lecteur de suivre l'histoire et la genèse de la RSE en signalant les contributions académiques les plus pertinentes ainsi que les événements les plus significatifs qui ont joué un rôle dans son élaboration en tant que paradigme conceptuel. Dans les recherches empiriques, plusieurs études mettent en lumière la relation entre la RSE et l'engagement des employés. La littérature identifie généralement les dimensions par lesquelles la RSE peut influencer cet

engagement, à savoir les conditions de travail améliorées, le sentiment d'appartenance et la motivation intrinsèque(Turker, 2009).

Une large partie des recherches qui testent la relation entre les pratiques RSE et l'engagement des employés, confirment qu'il existe une relation positive et significative entre ces deux variables.(Aguinis & Glavas, 2012) Cependant, ces résultats empiriques ne sont pas toujours homogènes. Certains travaux montrent que l'impact des pratiques RSE sur l'engagement des employés peut varier en fonction de différents facteurs médiateurs et modérateurs, tels que la transparence des pratiques RSE, la concordance entre les valeurs des employés et celles de l'entreprise, ou encore du secteur d'activité (Basu & Palazzo, 2008). Pour d'autres études, elles expliquent que certaines entreprises utilisent les pratiques RSE comme étant un « effet de façade », donc, si la RSE est perçue comme purement cosmétique ou manipulatrice (le "greenwashing"), cela peut avoir l'effet inverse et détériorer la confiance et l'engagement des employés(Pavlos A. et al., 2013).

2. Revue conceptuelle.

2.1 Qu'est-ce que la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ?

La RSE est un concept complexe qui peut être attaché à plusieurs valeurs. C'est un concept lié à l'environnement où l'entreprise est vécue et à l'environnement ou à la communauté dans c'est pourquoi il est considéré comme un comportement philanthropique envers la société (Wirba, 2023). Bowen qui est considéré comme le père fondateur de la *Corporate Social Responsibility* (CSR) dans son célèbre ouvrage intitulé « *Social Responsibilities of the Businessman* » publié en 1953 a défini la RSE comme « le devoir des entrepreneurs de suivre ces politiques, de prendre ces décisions ou de suivre ces lignes d'action qui sont souhaitables en termes d'objectifs et de valeurs de notre société ». Davis (1973) décrit également la RSE comme la prise en compte de problèmes ne relevant pas des exigences financières, technologiques et juridiques restreintes de l'entreprise (Davis, s. d.). D'autre part, Carroll décrit la RSE comme « une attente économique, juridique, éthique et discrétionnaire (philanthropique) ». D'autre part, certaines études ont tenté de définir la RSE en termes de perspectives sociales et de perspectives des parties prenantes. La perspective des parties prenantes de la RSE repose sur l'argument de Freeman (1984) selon lequel les entreprises ont des responsabilités à l'égard des groupes et des individus qui peuvent à la fois influencer et être influencés par les activités de l'entreprise. Pour lui, les principales responsabilités sociales des entreprises sont le service à la communauté, l'amélioration des relations avec les employés, la création d'emplois, la protection de l'environnement et les rendements financiers(Mercier, 2006). Hopkins (2003), qui s'inscrit dans la perspective des parties prenantes, affirme que la RSE consiste à traiter les parties prenantes d'une entreprise de manière morale et responsable afin d'atteindre le double objectif de maintenir les bénéfices et d'améliorer le niveau de vie des parties prenantes à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

2.2 Origine et évolution historique de la RSE.

Bien que les racines du concept de responsabilité sociale des entreprises aient une histoire longue et évolutive, il s'agit principalement d'un concept du vingtième siècle, en particulier du début des années 1920 jusqu'à aujourd'hui. Malgré sa croissance et sa popularité récentes, on peut trouver depuis des siècles des preuves de l'intérêt des entreprises pour l'environnement et la société. Au cours des six dernières décennies, il est apparu comme nouveau terme dans la littérature (Bowen 1953)¹ du fait que les entreprises ont une responsabilité sociale, dans le

¹Dans le célèbre ouvrage de Howard Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman* (1953) qui a un statut paradoxal. Reconnu comme l'un des ouvrages fondateurs sur la notion de Responsabilité Sociale des Entreprises, l'ouvrage met en évidence la nature et la vigueur des débats relatifs à la Responsabilité Sociale des entreprises

contexte de l'élargissement de l'obligation de rendre compte des performances des entreprises. Au cours des dernières décennies, la RSE, en tant que concept, a fait l'objet de nombreuses délibérations et recherches. Elle a pris de l'importance tant sur le plan académique que sur le plan commercial. Il englobe un éventail de valeurs et de critères permettant de mesurer la contribution d'une entreprise aux objectifs du développement durable (ODD). Le thème central du concept de responsabilité sociale des entreprises est que les responsabilités sociales sont les forces sociales qui opèrent dans chaque société et qui obligent les entreprises à agir d'une certaine manière. Cela est vrai indépendamment du fait qu'il s'agisse d'une société capitaliste ou socialiste, car les forces sociales sont toujours présentes. Elles peuvent empêcher l'entreprise de s'écarter de la voie de la responsabilité sociale. Ces forces peuvent anéantir toutes les entreprises qui s'avèrent contraires aux intérêts sociaux. Les activités d'une entreprise ont un impact sur l'environnement extérieur et, par conséquent, une telle organisation devrait rendre des comptes à un public plus large que ses seuls actionnaires. L'idée que les entreprises ont des responsabilités sociales est apparue il y a trois cents ans dans l'ouvrage d'Adam Smith, « *La richesse des nations* » (Bhaduri & Selarka, 2016). Il y décrit le soutien aux interactions de marché auxquelles participent librement les individus et les organisations, en affirmant qu'elles peuvent répondre aux besoins de la société. En outre, les gens s'engagent dans le commerce ou les affaires pour des raisons égoïstes (main invisible) ou pour leur bénéfice personnel, mais d'une manière ou d'une autre, cela profiterait également à la société dans son ensemble, avec des externalités positives ou négatives. Cela implique que les entreprises devraient également améliorer le bien-être de la société en protégeant et en nourrissant les intérêts de la société. Récemment, des chercheurs comme Brown et Forster ont encore étayé l'idée de Smith sur la responsabilité sociale des entreprises (Carroll & Shabana, 2010). Le concept d'éthique des affaires ou de philanthropie d'entreprise trouve ses racines dans les années 1920 à travers les concepts de service public (Smith 1759) et de tutelle (Clark 1939). Bowen (1953) a ensuite formellement introduit le concept de responsabilités sociales des hommes d'affaires (Latapí Agudelo et al., 2019), qui a jeté les bases indispensables au développement du concept moderne de la RSE, en introduisant le concept de « *stewardship*² » (Wei et al., 2021), Friedman (1970)³ a encore renforcé le point de vue de Smith sur la RSE. Carroll (Mehra, 2018) a formalisé davantage les arguments de Bowen pour construire des modèles sur le concept croissant de la RSE. Dans les années 1980, le concept de la RSE s'est transformé en un concept plus large de réactivité sociale des entreprises et de citoyenneté d'entreprise, qui s'est traduit par la performance sociale des entreprises (PSE).

Actuellement, l'engagement RSE concourt grandement à améliorer l'image de l'entreprise et la marque-employeur, ce qui contribue à attirer les nouveaux talents et à renforcer le sentiment d'appartenance des salariés déjà en place. La politique RSE est donc un puissant atout concurrentiel (Collier & Esteban, 2007). Les entreprises qui prennent en compte la RSE dans leur stratégie peuvent créer un environnement de travail plus favorable pour leurs employés. Mais aussi, elles peuvent améliorer leur bien-être et leur engagement, tout en répondant aux

aux États-Unis durant les années 50 et témoigne de l'importance des religions protestante et catholique dans les discours de cette l'époque.

² *Stewardship* est le concept qui concrétise les principes de la RSE dans la matière de gestion de l'eau par les entreprises qu'est lié au mouvement plus large de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Ce mode qui nous montre comment dans leur gestion les entreprises intègrent les préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités commerciales et leurs interactions avec leurs parties prenantes »

³ La théorie de Milton Friedman sur les responsabilités sociales des entreprises est une position extrêmement importante et influente. Presque tous ceux qui écrivent sur le sujet, ils le font au moins en partie en réaction à Friedman. La position de Friedman a été exposée pour la première fois dans **Capitalism and Freedom** Une version substantiellement différente est présentée dans son essai ultérieur « *Social Responsibility of Business* ».

attentes de la société en matière de responsabilité sociétale et environnementale. RSE et ressources humaines.

2.3 Engagement des employés.

Le concept d'engagement des employés a été développé la première fois par Kahn⁴ (1990). Il a défini l'engagement des employés comme suit : « l'exploitation du moi des membres de l'organisation dans leur rôle professionnel ; dans l'engagement, les personnes s'emploient et s'expriment physiquement, cognitivement et émotionnellement pendant l'exécution de leur rôle » (Ismail et al., 2019; Kahn, 1990). Macey et Schneider ont présenté une analyse complète de tous les éléments pertinents qui définissent l'engagement : l'engagement des traits (par exemple, les traits de personnalité individuels) ; l'implication dans le travail (par exemple, la satisfaction, l'implication, l'autonomisation) ; et la citoyenneté organisationnelle (par exemple, le comportement hors rôle, la proactivité, l'expansion du rôle). Ils ont donc présenté tous les concepts essentiels qui ont été associés au concept d'engagement des salariés (Macey & Schneider, 2008; Opoku-Dakwa et al., 2018).

Le deuxième concept lié à l'engagement dans le comportement organisationnel est la notion de flux avancée par (Csikszentmihalyi, 1990), il a défini le flux comme la sensation holistique que les gens ressentent lorsqu'ils agissent avec une implication totale (Bose, 2008). Le flux est l'état dans lequel il y a peu de distinction entre le soi et l'environnement. Lorsque les individus sont dans un état de fluidité, leurs actions nécessitent peu de contrôle conscient. L'engagement des employés est donc le niveau d'engagement et d'implication d'un employé envers son organisation et ses valeurs. Un employé engagé est conscient du contexte de l'entreprise et travaille avec ses collègues pour améliorer ses performances dans le cadre de son travail, au bénéfice de l'organisation. L'organisation doit s'efforcer de développer et d'entretenir l'engagement, ce qui nécessite une relation à double sens entre l'employeur et l'employé. (Godkin, 2015)

L'engagement des employés dans la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est un élément crucial pour atteindre les objectifs de durabilité et de responsabilité sociale d'une entreprise. Les employés sont les acteurs clés qui peuvent donner vie à la vision de la RSE au sein de l'organisation (De Silva & De Silva Lokuwaduge, 2021).

Plusieurs théories peuvent être mobilisées pour mieux appréhender l'impact de la RSE sur l'engagement des employés, notamment la théorie des parties prenantes, la théorie de l'identité sociale, la théorie de l'autodétermination et la théorie de l'échange social ainsi que plusieurs d'autres pensées qui ont traité cette relation.

3. Cadre théorique.

A travers les définitions et l'évolution historique de la RSE et son impact sur l'engagement des employés, on peut remarquer que cette notion présente un caractère multidimensionnel. Même si les recherches sur les approches nous ont conduit à identifier de multitude théories qui expliquent et traitent cette relation entre engagement des employés et la RSE. Dans ce point, nous allons développer ces différentes approches théoriques, pour bien expliquer l'impact de la RSE sur l'engagement des employés.

3.1 La Théorie des Parties Prenantes

Le terme « partie prenante » désigne les groupes ou les individus qui ont des relations avec les objectifs de l'organisation. Ces relations sont traditionnellement reconnues par l'influence que

⁴ Le terme de l'engagement des employés, à l'origine introduit en 1990 par le psychologue William Kahn, qui remet l'humain au cœur des discussions sur les milieux professionnels. Sa théorie met l'accent sur des facteurs psychologiques, Kahn considérait l'engagement comme l'expression cognitive, émotionnelle et physique de l'individu dans son travail, de son moi authentique et préféré.

ces acteurs exercent sur différentes organisations(Silva & De Campos, 2019)(Freeman, 1994). Au fil des ans, le concept a évolué ; aujourd'hui, il démontre que différents groupes ou individus possèdent une importance similaire dans l'influence qu'ils exercent sur les organisations et qu'ils revendiquent des droits et des intérêts concernant leurs activités

La théorie des parties prenantes, développée par Edward Freeman (Freeman & McVea, 2005), soutient que les entreprises doivent tenir compte des intérêts de toutes les parties prenantes, pas seulement des actionnaires. Dans le cadre de la RSE, cela signifie que les entreprises doivent intégrer des pratiques qui répondent aux attentes des employés, des clients, des fournisseurs, des communautés locales, et d'autres parties prenantes.

Alors, quand les entreprises adoptent de pratiques RSE, elles montrent qu'elles se soucient des valeurs et des préoccupations des employés, ce qui peut augmenter leur engagement. Les employés sont plus enclins à s'investir dans une entreprise qui partage leurs valeurs et montre un engagement envers des causes sociales et environnementales.(Turker, 2009)

La relation qui existe entre la RSE et l'engagement des employés(Tariq, 2015) dépend donc des orientations stratégiques de l'entreprise. Dans ce sens, la RSE est considérée comme un outil stratégique de création de valeur économique (innovation des produits, nouveau marché, amélioration de la qualité de vie...). De même, des pratiques sociales telles que : la non-discrimination, la formation, les conditions de travail,... (Farid et al., 2019) apporte des avantages directs pour l'entreprise et maintiennent de bonnes relations avec les employés.(Hejjas et al., 2019).

3.2 La Théorie de l'identité Sociale.

La théorie de l'identité sociale, proposée par Henri Tajfel et John Turner⁵, suggère que les individus se définissent en grande partie par leur appartenance à des groupes sociaux. Dans le contexte de l'entreprise(Ali et al., 2020), cette théorie implique que les employés développent une identité en relation avec leur organisation.

Les chercheurs affirment que les pratiques RSE développent le comportement des employés par le biais de l'identification organisationnelle (Chaudhary, 2017; Gao et al., 2018; Lu et al., 2020), car les employés se sentent fiers de faire partie de ces organisations axées sur les valeurs. La théorie de l'identité sociale suggère que les individus se considèrent comme membres d'un groupe social (Abrams & Hogg, 1988). Il affirme également que l'auto-évaluation et le concept d'un individu sont influencés par l'appartenance à des organisations sociales ainsi que par l'organisation dans laquelle il travaille (Ashforth & Mael, 1989);(Brammer et al., 2007). En outre, les individus tentent de créer ou d'accroître leur concept de soi positif en comparant les attributs de leur groupe à ceux d'autres groupes et personnes(Piñeros Espinosa, 2022). Cette comparaison renforce l'image positive que les individus ont d'eux-mêmes. Par conséquent, La théorie de l'identité sociale postule que les individus ont tendance à devenir membres d'organisations auxquelles sont. attribués un statut social et une réputation positifs (Tajfel & Turner, 1985), car cette affiliation renforce leur estime de soi et leur concept (Abrams & Hogg, 1988). Donc, les initiatives de la RSE peuvent renforcer le sentiment d'identité sociale des employés. Lorsque les employés perçoivent leur organisation comme socialement responsable, ils sont fiers de leur affiliation, ce qui renforce leur engagement. Par exemples : L'implication des employés dans des projets de bénévolat ou des initiatives environnementales de l'entreprise peut renforcer leur sentiment d'appartenance et leur engagement.

⁵ Tajfel et Turner (1979) ont suggéré que les groupes (par exemple, la classe sociale, la famille, l'équipe de football, etc.) auxquels les gens appartenaient étaient des sources importantes de fierté et d'estime de soi. C'est pourquoi la personne prend son identité en fonction de son appartenance à un ou plusieurs groupes.

3.3 La Théorie de l'Autodétermination

La théorie de l'autodétermination, développée par Deci et Ryan⁶, met l'accent sur les motivations intrinsèques et extrinsèques des individus. Elle identifie trois besoins psychologiques fondamentaux : l'autonomie, la compétence et l'appartenance. Cette théorie reconnaît la capacité des individus à s'organiser pour prendre des décisions en toute confiance et penser de manière indépendante. L'indépendance mentale est un facteur important dans la détermination et la gestion de la vie humaine, car il améliore la santé mentale et du bien-être des employés sur le lieu de travail (Li et al., 2021). La Théorie de l'autodétermination est une théorie utile pour expliquer la motivation humaine. Elle prend en compte deux aspects principaux, à savoir la tendance intrinsèque des individus à la croissance et leurs besoins psychologiques intrinsèques. L'autodétermination pouvant aider à atteindre la liberté, ce concept joue un rôle important, non seulement dans le bien-être des individus, mais aussi dans leur santé mentale globale (Nazir et al., 2021). L'autodétermination étant une force motrice, elle rend une personne responsable et indépendante lorsqu'elle prend une décision.

Le désengagement et l'engagement au travail sont expliqués par la théorie de l'autodétermination dans le sens que l'état comportemental d'un employé est un facteur clé de la motivation à faire preuve d'un comportement aux niveaux professionnel et personnel (Manganelli et al., 2018). Le niveau d'engagement des employés influe sur la productivité d'une organisation. Le niveau de motivation d'un employé est lié à la satisfaction au travail. L'état émotionnel d'un employé est également lié à la motivation (Deci & Ryan, 1985). Lorsque les employés commencent à se retirer et à cacher leur identité, leurs idées et leurs sentiments, ils deviennent désengagés et sur la défensive, ce qui a un effet négatif sur les performances professionnelles (Deci & Ryan, 1985). Les stratégies d'engagement des employés mises en œuvre par les chefs d'entreprise se traduisent par des niveaux plus élevés d'engagement des employés (Nazir et al., 2021), de satisfaction de la clientèle, de productivité et de profit (Acquier & Gond, 2005) et par des niveaux plus faibles d'accidents et de rotation du personnel. Les chefs d'entreprise adoptent le concept de la théorie d'autodétermination pour permettre aux employés d'adopter des attitudes positives à l'égard de leur organisation (Mowbray et al., 2015). Pour l'engagement des employés, La RSE peut satisfaire ces besoins en offrant aux employés des opportunités de contribuer de manière significative et autonome à des initiatives sociales ou environnementales, ce qui renforce leur sentiment de compétence et d'appartenance. Par exemples les programmes de développement professionnel axés sur la durabilité et les initiatives de travail bénévole peuvent répondre à ces besoins et augmenter l'engagement des employés.

3.4 La Théorie de l'échange social

La théorie de l'échange social, attribuée à George Homans (Osborne & Hammoud, 2017; Tittenbrun, 2012), suggère que les relations sociales sont basées sur des échanges de ressources et de réciprocité. Dans le contexte de l'entreprise, cela signifie que les employés sont plus susceptibles de s'engager lorsqu'ils perçoivent que leur organisation investit dans leur bien-être. La théorie de l'échange social fournit un cadre théorique solide pour comprendre les attitudes et les comportements des employés au sein d'une organisation. Comme l'indique (Jamali & Karam, 2018), cette théorie est très importante du point de vue des relations avec les employés sur le lieu de travail. Les auteurs de cette étude suggèrent que certains antécédents de travail impliquent des liens interpersonnels qui conduisent normalement à des conséquences bénéfiques pour l'organisation en vue du développement d'attitudes ou de comportements

⁶Deci & Ryan dans leurs recherches ont affiné leur théorie de l'autodétermination pour déboucher un continuum de 6 types de motivation (L'amotivation ;La régulation externe ;La régulation introjectée ;La régulation identifiée ;La régulation intégrée ;La motivation intrinsèque ou régulation liée à l'activité elle-même).

positifs de la part des employés (Cropanzano & Mitchell, 2005). D'autres auteurs ont posé quatre prémisses à cette théorie : toute interaction d'échange produit des résultats économiques et/ou sociaux ; il existe un processus de comparaison dans le temps entre les résultats obtenus dans un tel échange et ceux qui pourraient être obtenus par d'autres échanges ; si les résultats sont positifs dans le temps, la confiance dans l'autre partie s'améliore et l'engagement dans cet échange augmente ; et si le processus est maintenu dans le temps, ils finissent par créer des règles d'échange relationnel qui régissent la relation (Dekoulou et al., 2023; Story & Castanheira, 2019). En résumé, l'approche de la théorie de l'échanges social stipule que lorsqu'une interaction bénéfique entre deux parties se produit dans le cadre d'une relation réciproque, les avantages ne doivent pas nécessairement être économiques dans les deux cas, mais peuvent être déterminés par l'expérience et le développement d'attitudes et de comportements positifs entre les deux parties (Stefanny et al., 2022). Ainsi, sur le lieu de travail, par exemple, cette théorie postule des comportements interpersonnels (liens entre l'organisation et les superviseurs ou les collègues) dans la réciprocité des coûts et des récompenses. Si les employés perçoivent qu'ils reçoivent des avantages de l'organisation, ils ressentent le besoin de donner quelque chose en retour à l'entreprise. Des politiques telles que des horaires de travail flexibles, des opportunités de développement personnel et des initiatives de santé et bien-être montrent aux employés que l'entreprise se soucie de leur bien-être, ce qui peut renforcer leur engagement.

4. Revue de littérature empirique.

La revue de littérature empirique sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et l'engagement des employés a pour objectif d'explorer les effets des pratiques RSE sur l'attitude, le comportement et la motivation des employés. L'unanimité des travaux empiriques met en lumière l'importance croissante des pratiques de la responsabilité sociétale des entreprises non seulement pour l'image externe des organisations, mais aussi pour l'engagement et la rétention des ressources humaines (Igalens et al., 2011). Les études menées sont davantage attachées aux résultats de la perception de la responsabilité sociale des entreprises sur la relation entre les performances sociétales et l'engagement des employés (Collier & Esteban, 2007; Turker, 2009). Nous essayons donc d'élucider notre problématique en présentant une panoplie de travaux empiriques qui traitent notre question de recherche. Plusieurs études montrent que les pratiques RSE améliorent l'engagement affectif des employés envers l'entreprise, à travers le renforcement des liens émotionnels avec leur organisation. Les salariés perçoivent l'entreprise comme étant une organisation qui répond non uniquement à l'aspect financier, mais aussi éthique et aligné avec leurs propres valeurs et à une culture organisationnelle qui répond aux besoins des différentes parties prenantes, ce qui augmente leur motivation intrinsèque (Glavas & Kelley, 2014). Certains travaux ont mis l'accent sur le rôle que peut jouer la RSE dans l'amélioration du bien-être psychologique des employés, notamment par une meilleure perception du sens au travail. Les salariés ont tendance à être plus motivés lorsque leurs valeurs personnelles se synchronisent avec les pratiques éthiques et durables de l'entreprise (Aguinis & Glavas, 2012).

Pour d'autres recherches, ils postulent que l'impact de la RSE sur l'engagement des employés dépend en particulier du soutien perçu des dirigeants et de la culture organisationnelle. Le leadership authentique et engagé dans la RSE renforce l'adhésion et l'implication des salariés (De Roeck & Maon, 2018).

La littérature distingue aussi entre les pratiques RSE orientées vers les parties prenantes internes (conditions de travail, développement des compétences, bien-être des employés) et externes (protection de l'environnement, soutien aux communautés locales). Il apparaît que les pratiques RSE internes sont directement liées à l'engagement des employés, car elles répondent à leurs

besoins immédiats et à leurs attentes personnelles (Farooq et al., 2016). D'autres travaux empiriques montrent qu'un engagement des employés, soutenu par de pratiques RSE, améliore la performance organisationnelle, à travers une meilleure productivité, une réduction du turnover et un climat de travail plus positif (Chaudhary, 2017). Dans ce sens, La RSE semble aussi jouer un rôle crucial dans l'amélioration de la réputation de l'entreprise, ce qui peut attirer des compétences et des profils compatibles avec les orientations stratégiques des entreprises (Bauman & Skitka, 2012).

En adoptant la modélisation par équations structurelles, inspirés des travaux antérieurs (Fulmer et al., 2003, p. 100), et sur la base d'une enquête menée dans une grande entreprise de service aux États-Unis avec la participation de 15 184 employés, la variable RSE a été opérationnalisée à travers les items développés et validée par la fameuse étude de (Turker, 2009), et quant à la variable dépendante « l'engagement des employés » elle a été mesurée par des items qui capturent à la fois l'aspect émotionnel et affectif des employés (Block et al., 2017; Kahn, 1990; Rich et al., 2010), les résultats confirment l'hypothèse théorique et indiquent qu'il y a une relation positive et significative entre la perception des pratiques RSE par les employés et l'engagement de ces derniers via une variable médiatrice celle de l'authenticité (Glavas, 2016). Une étude effectuée dans le secteur automobile à Erbil, au Kurdistan (Anwar & Zebari, 2015). Sur un échantillon de 53 employés. Les variables sont mesurées selon l'étude de (Mirvis, 2012) pour tester la perception des employés des initiatives de la RSE et leur niveau d'engagement. Les éléments de la RSE évalués incluent les pratiques internes (telles que le bien-être des employés et l'égalité des chances) et externes (soutien communautaire, protection de l'environnement). Les résultats de l'étude révèlent que les initiatives de la RSE internes ont un effet plus fort sur l'engagement des employés que les initiatives externes. Les employés sont plus directement impactés par les pratiques qui améliorent leurs conditions de travail et leurs opportunités de développement (Campbell, 2007). L'étude prouve aussi que les employés engagés sont plus susceptibles de montrer une meilleure performance au travail. Cela confirme l'hypothèse selon laquelle un plus grand engagement se traduit par une meilleure productivité et une contribution significative au développement de l'organisation. La limite de cette étude était la taille de l'échantillon, les chercheurs ont recommandé d'adopter un échantillon plus large pour booster la validité externe des résultats.

Une autre recherche réalisée par (Bauman & Skitka, 2012) dont le but est de tester si les initiatives de la RSE influencent la satisfaction des employés. Plus spécifiquement, ces chercheurs veulent démontrer si les employés perçoivent la RSE comme un facteur de satisfaction, au même titre que d'autres pratiques organisationnelles plus traditionnelles, telles que les conditions de travail ou les relations avec les superviseurs (Davies, G et al., 2003).

Sur un échantillon de 500 employés issus de divers secteurs (manufacture, services, etc.) les variables ont été opérationnalisées suivant les travaux de (Aguilera . R.V et al., 2007). Les résultats de cette étude confirment que la RSE a un effet significatif et positif sur la satisfaction des employés, c'est-à-dire que les pratiques RSE internes (politiques de bien-être des employés, conditions de travail équitables, soutien au développement personnel) ont un impact plus fort sur la satisfaction des employés que les pratiques RSE externes (telles que les initiatives environnementales ou communautaires). Autrement dit, la perception positive des pratiques RSE améliore la satisfaction des employés, qui à son tour améliore leur niveau d'engagement et leur loyauté envers l'entreprise.

En Jordanie une étude exploratoire vise à tester si les pratiques RSE influencent les niveaux d'engagement des employés, et leur impact sur la performance globale des entreprises de télécommunication (Obeidat, 2016). Sur la base d'un échantillon de 350 employés travaillant dans le secteur des télécommunications, l'analyse des données effectuée à l'aide du modèle de régression avait pour objectif d'examiner les effets directs et indirects entre la RSE, l'engagement des employés et la performance (Ligeti & Oravec, 2009; Schwartz & Carroll,

2003; Smith, 2007). Les tests de médiation ont prouvé que l'engagement des employés joue le rôle d'une variable médiatrice entre la RSE et la performance organisationnelle (Aguilera et al., 2007). Les résultats de l'étude fournissent plusieurs conclusions intéressantes, on peut constater que la RSE a un effet significatif et positif sur l'engagement des employés. Les employés des entreprises de télécommunication qui perçoivent que leur entreprise est socialement responsable montrent des niveaux d'engagement plus élevés, ce qui se traduit par une motivation considérable et un meilleur alignement avec les objectifs de l'entreprise. Cette étude confirme aussi que l'engagement des employés est positivement corrélé à la performance organisationnelle. L'engagement des employés donc joue un rôle de médiateur important entre la RSE et la performance organisationnelle. Dans ce sillage, La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est devenue un sujet central pour les entreprises qui visent une harmonisation de leurs activités économiques avec des objectifs sociaux et environnementaux. Plusieurs études empiriques ont exploré le lien entre les pratiques RSE et l'engagement des employés, car il est désormais admis que la RSE peut influencer directement la motivation, la satisfaction et la performance des employés.

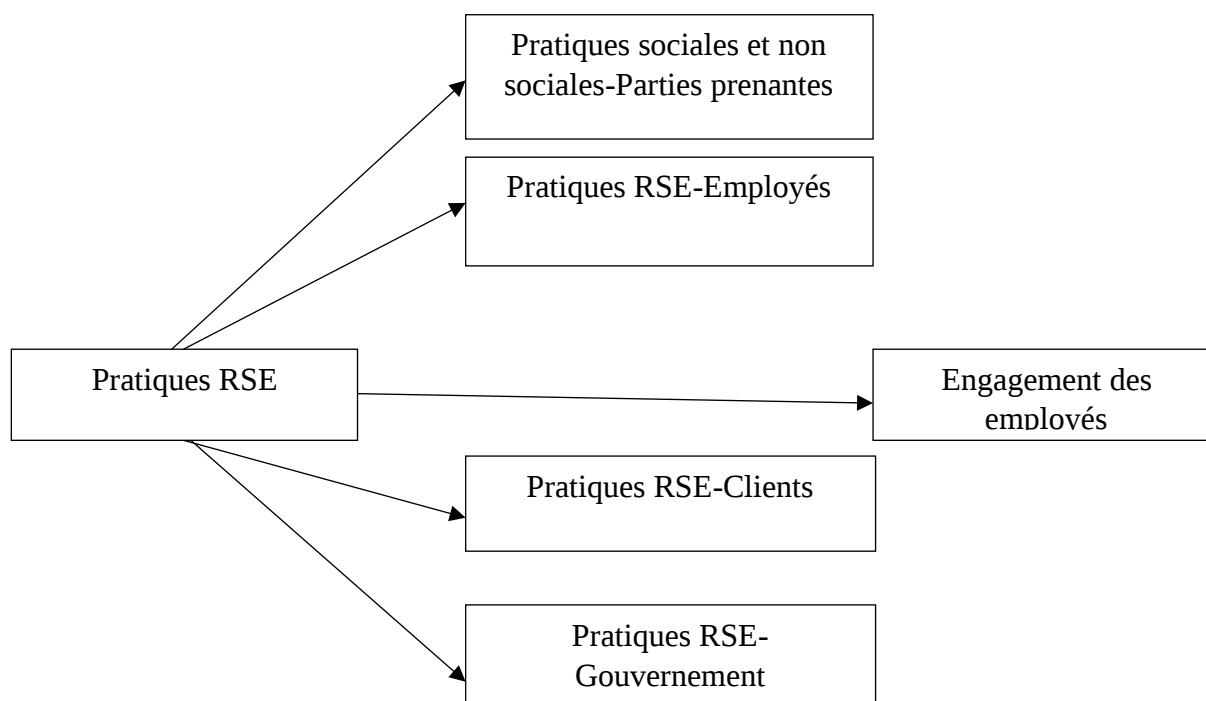
Les différentes études empiriques effectuées pour tester l'impact de la RSE sur la motivation et la satisfaction des employés ont montré que les pratiques RSE peuvent renforcer la satisfaction au travail des employés. L'étude menée par (Brammer et al., 2007) a révélé que les pratiques RSE influencent positivement la satisfaction des employés. Ces derniers se sentent plus attachés aux valeurs de l'entreprise, ce qui contribue à leur motivation intrinsèque. Les salariés dans ce cas estiment que l'entreprise valorise non seulement la performance économique, mais aussi l'aspect éthique, le respect de l'environnement et la prise en considération des attentes des autres parties prenantes. (Glavas & Godwin, 2013) ont essayé d'explorer l'effet de la perception des pratiques RSE sur l'engagement organisationnel. Les résultats empiriques montrent que les employés qui perçoivent leur entreprise comme socialement responsable manifestent un niveau plus élevé d'engagement affectif envers celle-ci. Ce type d'engagement est fondé sur l'identification émotionnelle à l'entreprise et favorise la rétention des employés. En d'autres termes, lorsque les salariés sentent que leur employeur agit de manière responsable vis-à-vis de la société et de l'environnement, ils ont tendance à se sentir plus attachés et engagés. D'autres recherches, comme celles de (De Roeck & Delobbe, 2012), se concentrent sur la manière dont la RSE permet aux employés de donner plus de valeur à leur travail. L'étude montre que les pratiques RSE offrent aux salariés une opportunité de contribuer à des actions importantes au-delà de leur rôle traditionnel. Cela donne un sentiment d'utilité et de reconnaissance qui renforce l'attachement à l'entreprise. L'étude de (Aguinis & Glavas, 2012) suggère que la RSE peut également stimuler l'innovation et la créativité chez les employés. Loin d'être uniquement un facteur de motivation morale, la RSE peut créer un environnement favorable à la créativité, en particulier lorsque les pratiques RSE incluent des pratiques d'encouragement ou des initiatives écologiques, sociales et innovantes. Les pratiques RSE peuvent aussi réduire le taux de rotation des employés. Une étude empirique menée par (Jones, Willness, et al., 2014) montre que les entreprises ayant des pratiques RSE bien définies et transparentes avaient moins de difficultés pour stabiliser leurs compétences.

Les employés sont susceptibles à rester dans une entreprise qui reflète bien leurs propres valeurs, en d'autres termes, la fierté d'appartenance des employés à leur structure augmente et permet de booster la réputation de l'entreprise. D'autres recherches ont prouvé que l'impact de la RSE sur l'engagement des employés varie en fonction de certains critères comme l'âge, le genre ou la sensibilité environnementale. Par exemple, les employés plus jeunes, souvent qualifiés de millennials, sont particulièrement sensibles aux pratiques RSE et expriment un plus fort attachement à une entreprise qui mène des actions écologiquement et socialement responsables (Bhattacharya et al., 2008).

Bien que de nombreuses études mettent en valeur les effets positifs et significatifs de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) sur l'engagement des employés, certaines recherches soulignent les limites de cette relation. L'une des principales limites de cette relation identifiées dans la littérature empirique concerne la perception des employés des pratiques RSE est qualifiée par cette dernière comme étant un outil marketing ou de "greenwashing". Selon (Pavlos A. et al., 2013; Walker & Wan, 2012), si les employés perçoivent que les initiatives RSE d'une entreprise ne sont pas authentiques ou sont uniquement destinées à améliorer l'image de marque, cela peut entraîner de la méfiance et affecter négativement l'engagement des employés. Certaines études mettent en évidence que l'intensification des campagnes RSE peut entraîner une "fatigue morale" chez les employés. (Hahn & Kim, 2016) soulignent que lorsque les entreprises insistent trop sur les initiatives RSE sans donner aux employés les ressources ou le soutien nécessaires pour les mettre en œuvre, cela peut provoquer un sentiment de surcharge, voire de frustration. Les employés peuvent alors ressentir que la RSE est une charge supplémentaire et non une opportunité de développement ou de sens au travail, ce qui impacte négativement leur niveau d'engagement. L'étude de (Basu & Palazzo, 2008) met en lumière que les pratiques RSE ne sont pas toujours compatibles avec les valeurs ou les objectifs personnels de tous les employés. Par exemple, une entreprise peut se concentrer sur des initiatives environnementales, mais si les employés ne se sentent pas concernés ou impactés personnellement par ces actions, cela peut créer une rupture entre les employés et leur organisation. Dans ce cas, les pratiques RSE peuvent sembler éloignées de leur réalité quotidienne, et ne pas avoir d'effet sur leur engagement au travail. Une autre limite identifiée par les études est que l'impact des pratiques RSE varie selon les catégories d'employés. (Rodrigo & Arenas, 2008) ont constaté que les employés occupant des postes de responsabilité ou ayant un fort alignement personnel avec les valeurs de l'entreprise sont plus susceptibles d'être influencés positivement par les initiatives RSE. En revanche, ceux qui occupent des postes moins qualifiés ou qui sont moins exposés aux campagnes RSE peuvent se sentir moins concernés, et marginalisés. L'étude de (Morsing & Schultz, 2006) met en avant le risque d'une incohérence entre la stratégie RSE affichée par l'entreprise et la culture interne de celle-ci. Si une entreprise promeut des pratiques responsables à l'extérieur (à travers des campagnes publiques), mais ne reflète pas ces pratiques dans sa gestion interne (relations de travail, justice organisationnelle, conditions de travail), cela peut conduire à un désengagement des employés. Les employés peuvent se sentir trahis, et remarquer qu'il existe une grande différence entre les stratégies RSE du top management et la réalité interne, ce qui nuit à la confiance et à l'engagement des employés. Une étude menée par (Bénabou & Tirole, 2010) souligne que dans certains cas, les pratiques RSE peuvent être perçues comme une obligation ou une contrainte, plutôt qu'une initiative positive. Si la participation des employés à des activités RSE est obligatoire ou fortement encouragée sans prise en compte de leur consentement, cela peut être perçu comme une charge additionnelle ou une pression, ce sentiment de crainte peut engendrer du stress, une résistance au changement. L'étude de (Kreps & Monin, 2011) démontre que lorsque la communication autour des initiatives RSE est mal gérée ou ambiguë, elle peut causer de la confusion parmi les employés. Si les objectifs de la RSE ne sont pas bien définis, ou si les employés ne comprennent pas comment ces initiatives sont liées à leur propre rôle ou aux objectifs globaux de l'entreprise, cela peut limiter l'impact positif sur leur engagement. Un manque de communication claire peut laisser les employés indifférents, voire sceptiques, face à l'utilité réelle de la RSE. Certaines entreprises adoptent des initiatives RSE à court terme sans intégrer ces pratiques dans une vision stratégique durable. Une étude de (Rupp & Mallory, 2015) souligne que les employés souhaitent voir un engagement réel de leur entreprises avec des résultats visibles et une continuité dans les efforts. Des pratiques RSE perçues comme des actions ponctuelles ou réactives (réponses à des crises ou critiques externes) peuvent réduire l'impact sur l'engagement. Sur la base de la revue de littérature, nous proposons l'hypothèse

suivante : Les pratiques RSE ont un impact positif sur l'engagement des employés. La figure 1 représente notre modèle conceptuel inspiré de notre revue de littérature empirique.

Figure 1 : Modèle conceptuel de la recherche



Source : Auteurs

5. Conclusion

L'objectif de cette revue de littérature sur la RSE et l'engagement des employés est essentiellement pour expliquer comment une stratégie RSE bien intégrée peut renforcer la motivation et la fidélité des employés au sein de l'organisation, tout en améliorant la performance globale de l'entreprise. La littérature existante suggère que la RSE joue un rôle significatif dans l'engagement des employés. En adoptant de pratiques RSE, les entreprises peuvent non seulement améliorer leur image et leur performance organisationnelle et financière, mais aussi renforcer la satisfaction, la motivation et l'engagement de leurs employés. La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un élément essentiel de la stratégie commerciale moderne. Cela va au-delà de la philanthropie et de la conformité, en intégrant les préoccupations sociales et environnementales dans les opérations principales d'une entreprise. Ce faisant, les entreprises peuvent créer de la valeur à long terme pour leurs parties prenantes, notamment les employés, les clients, les investisseurs et les communautés. La RSE améliore non seulement la réputation et la performance financière d'une entreprise, mais joue également un rôle crucial dans l'engagement des employés. Lorsque les employés sentent qu'ils font partie d'une organisation responsable et axée sur un objectif précis, ils sont plus susceptibles d'être motivés, productifs et loyaux. Au fur et à mesure que nous avancerons dans ce cours, nous approfondirons l'histoire, les concepts clés, les avantages et les défis de la RSE, vous offrant ainsi une compréhension complète de cette pratique commerciale essentielle. Il est clair que la RSE aujourd'hui devient un domaine riche et complexe, intégrant des dimensions économiques, légales, éthiques et philanthropiques. Les théories qui ont traité cette question sont nombreuses, entre la théorie des parties prenantes, de psychologie sociale, institutionnelle et des ressources et capacités fournissent des cadres théoriques solides pour comprendre les motivations et la perception des pratiques RSE par les employés. Les débats contemporains soulignent la

nécessité d'une mise en œuvre authentique et contextuellement adaptée des pratiques RSE pour maximiser leurs bénéfices pour les entreprises et la société. Les travaux empiriques qui ont testé la relation entre les pratiques RSE et l'engagement des employés ont conclu qu'il existe une relation positive et significative entre la RSE et l'engagement des employés, bien que ce lien soit conditionné par des facteurs tels que la perception de l'authenticité des actions RSE, la culture organisationnelle et les contextes sectoriels ou culturels. Ces études suggèrent que pour maximiser les bénéfices des pratiques RSE, les entreprises doivent intégrer ces initiatives de manière systémique et cohérente, tout en considérant les attentes et les besoins spécifiques de leurs employés. Les recherches futures pourraient se concentrer sur l'exploration des dynamiques spécifiques de la RSE dans divers contextes culturels et industriels. De ce fait, il est nécessaire de faire un examen des facteurs médiateurs et modérateurs de cet impact selon les secteurs et les variables de contexte.

Références :

- (1). Aagoubi, J. E. (2019). Impact de la responsabilité sociale des entreprises cotées en bourse de Casablanca sur leur performance financière. [Phdthesis, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Fès]. <https://hal.science/tel-02017831>
- (2). Abrams, D., & Hogg, M. A. (1988). Comments on the motivational status of self-esteem in social identity and intergroup discrimination. *European Journal of Social Psychology*, 18(4), 317-334. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420180403>.
- (3). Acquier, A., & Gond, J.-P. (2005). Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. (Re)Lecture et analyse d'un ouvrage fondateur : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953).
- (4). Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275678>
- (5). 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>
- (6). Ali, H. Y., Asrar-ul-Haq, M., Amin, S., Noor, S., Haris-ul-Mahasbi, M., & Aslam, M. K. (2020). Corporate social responsibility and employee performance: The mediating role of employee engagement in the manufacturing sector of Pakistan. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2908-2919. <https://doi.org/10.1002/csr.2011>
- (7). Anwar, G., & Zebari, B. A. (2015). The Relationship between Employee Engagement and Corporate Social Responsibility: A Case Study of Car Dealership in Erbil, Kurdistan. *International Journal of Social Sciences*.
- (8). Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20. <https://doi.org/10.2307/258189>
- (9). Basu, K., & Palazzo, G. (2008). Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking. *The Academy of Management Review*, 33(1), 122-136.
- (10). Bauman, C. W., & Skitka, L. J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 32, 63-86. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.002>
- (11). Bénabou, R., & Tirole, J. (2010). Individual and Corporate Social Responsibility. *Economica*, 77(305), 1-19. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.2009.00843.x>
- (12). Bhaduri, S. N., & Selarka, E. (2016). Corporate Social Responsibility Around the World—An Overview of Theoretical Framework, and Evolution. In S. N. Bhaduri & E. Selarka, *Corporate Governance and Corporate Social Responsibility of Indian*

- Companies (p. 11-32). Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-10-0925-9_2
- (13). Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent (SSRN Scholarly Paper 2333549). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=2333549>
 - (14). Block, E. S., Glavas, A., Mannor, M. J., & Erskine, L. (2017). Business for Good? An Investigation into the Strategies Firms Use to Maximize the Impact of Financial Corporate Philanthropy on Employee Attitudes. *Journal of Business Ethics*, 146(1), 167-183.
 - (15). Bose, D. K. (2008). Mihalyi Csikszentmihalyi. Flow : The Psychology of Optimal Experience. *Information Design Journal*, 16(1), 75-77. <https://doi.org/10.1075/idj.16.1.11bos>
 - (16). Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719. <https://doi.org/10.1080/09585190701570866>
 - (17). Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275684>
 - (18). Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility : A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
 - (19). Chae, B., & Park, E. (2018). Corporate Social Responsibility (CSR) : A Survey of Topics and Trends Using Twitter Data and Topic Modeling. *Sustainability*, 10(7), 2231. <https://doi.org/10.3390/su10072231>
 - (20). Chaudhary, R. (2017). Corporate social responsibility and employee engagement : Can CSR help in redressing the engagement gap? *Social Responsibility Journal*, 13(2), 323-338. <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2016-0115>
 - (21). Choi, J., Sohn, Y. W., & Lee, S. (2020). The Effect of Corporate Social Responsibility on Employees' Organizational Citizenship Behavior : A Moderated Mediation Model of Grit and Meaning Orientation. *Sustainability*, 12(13), 5411. <https://doi.org/10.3390/su12135411>
 - (22). Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16(1), 19-33. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00466.x>
 - (23). Competitiveness. London Routledge .
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1298300>
 - (24). Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory : An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
 - (25). Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow : The Psychology of Optimal Experience.
 - (26). Davies, G, Chun, R, da Silva, R. V, & Roper, S. (2003). Corporate Reputation and
 - (27). Davis, K. (s. d.). The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities. Academy of Management.
 - (28). De Roeck, K., & Delobbe, N. (2012). Do Environmental CSR Initiatives Serve Organizations' Legitimacy in the Oil Industry? Exploring Employees' Reactions Through Organizational Identification Theory. *Journal of Business Ethics*, 110(4), 397-412. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1489-x>

- (29). De Roeck, K., & Maon, F. (2018). Building the theoretical puzzle of employees' reactions to corporate social responsibility : An integrative conceptual framework and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 149(3), 609-625. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3081-2>
- (30). De Silva, K. M., & De Silva Lokuwaduge, C. S. (2021). Impact of corporate social responsibility practices on employee commitment. *Social Responsibility Journal*, 17(1), 1-14. <https://doi.org/10.1108/SRJ-01-2019-0027>
- (31). Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer US. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- (32). Dekoulou, P. (Evi), Anastasopoulou, A., & Trivellas, P. (2023). Employee Performance Implications of CSR for Organizational Resilience in the Banking Industry : The Mediation Role of Psychological Empowerment. *Sustainability*, 15(15), 11946. <https://doi.org/10.3390/su151511946>
- (33). Farid, T., Iqbal, S., Ma, J., Castro-González, S., Khattak, A., & Khan, M. K. (2019). Employees' Perceptions of CSR, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behavior : The Mediating Effects of Organizational Justice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10), 1731. <https://doi.org/10.3390/ijerph16101731>
- (34). Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2014). The Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment : Exploring Multiple Mediation Mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 563-580. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1928-3>
- (35). Farooq, O., Rupp, D. E., & Farooq, M. (2016). The Multiple Pathways through which Internal and External Corporate Social Responsibility Influence Organizational Identification and Multifoci Outcomes : The Moderating Role of Cultural and Social Orientations. https://www.researchgate.net/publication/303600634_The_Multiple_Pathways_through_which_Internal_and_External_Corporate_Social_Responsibility_Influence_Organizational_Identification_and_Multifoci_Outcomes_The_Moderating_Role_of_Cultural_and_Social_Orie
- (36). Freeman, R. E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory : Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409-421. <https://doi.org/10.2307/3857340>
- (37). Freeman, R. E., & McVea, J. (2005). A Stakeholder Approach to Strategic Management. In M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (Éds.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management* (1re éd., p. 183-201). Wiley . <https://doi.org/10.1111/b.9780631218616.2006.00007.x>
- (38). Fulmer, I. S., Gerhart, B., & Scott, K. S. (2003). ARE THE 100 BEST BETTER? AN EMPIRICAL INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN BEING A "GREAT PLACE TO WORK" AND FIRM PERFORMANCE. *Personnel Psychology*, 56(4), 965-993. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00246.x>
- (39). Gao, Y., Zhang, D., & Huo, Y. (2018). Corporate social responsibility and work engagement: Testing a moderated mediation model. *Journal of Business and Psychology*, 33(5), 661-673. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9517-6>
- (40). Glavas, A. (2016). Corporate Social Responsibility and Employee Engagement : Enabling Employees to Employ More of Their Whole Selves at Work. *Frontiers in Psychology*, 7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00796>
- (41). 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>

- (42). 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>
- (43). Godkin, L. (2015). Mid-Management, Employee Engagement, and the Generation of Reliable Sustainable Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 15-28. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2149-0>
- (44). Hahn, Y., & Kim, D. (2016). Corporate Social Responsibility : A Comparison Analysis. *Asian Journal of Business Environment*, 6(4), 13-17. <https://doi.org/10.13106/eajbm.2016.vol6.no4.13>
- (45). Hejjas, K., Miller, G., & Scarles, C. (2019). “It’s Like Hating Puppies!” Employee Disengagement and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 319-337. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3791-8>
- (46). Igalens, J., Akremi, A. E., Gond, J.-P., & Swaen, V. (2011). La responsabilité sociale des entreprises vue par les salariés : Phare ou rétroviseur ? *Revue de gestion des ressources humaines*, 82(4), 33-45. <https://doi.org/10.3917/grhu.082.0033>
- (47). Ismail, H. N., Iqbal, A., & Nasr, L. (2019). Employee engagement and job performance in Lebanon : The mediating role of creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(3), 506-523. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2018-0052>
- (48). 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>
- (49). JONES, D. . A., WILLNESS, C. . R., & MADEY, S. (2014). WHY ARE JOB SEEKERS ATTRACTED BY CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE? EXPERIMENTAL AND FIELD TESTS OF THREE SIGNAL-BASED MECHANISMS on JSTOR. <https://www.jstor.org/stable/43589263>
- (50). Kahn, W. A. (1990). PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF PERSONAL ENGAGEMENT AND DISENGAGEMENT AT WORK.
- (51). Kreps, T. A., & Monin, B. (2011). “Doing well by doing good”? Ambivalent moral framing in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 99-123. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.09.008>
- (52). Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1. <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>
- (53). Li, B., Fan, X., Álvarez-Otero, S., Sial, M. S., Comite, U., Cherian, J., & Vasa, L. (2021). CSR and Workplace Autonomy as Enablers of Workplace Innovation in SMEs through Employees : Extending the Boundary Conditions of Self-Determination Theory. *Sustainability*, 13(11), 6104. <https://doi.org/10.3390/su13116104>
- (54). Ligeti, G., & Oravecz, Á. (2009). CSR communication of corporate enterprises in Hungary. *Journal of Business Ethics*, 84(2), 137-149. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9678-3>
- (55). Lu, J., Ren, L., Zhang, C., Wang, C., Ahmed, R. R., & Streimikis, J. (2020). Corporate social responsibility and employee behavior : Evidence from mediation and moderation analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1719-1728. <https://doi.org/10.1002/csr.1919>
- (56). Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- (57). Mahmood, F., Qadeer, F., Abbas, Z., Muhammadi, Hussain, I., Saleem, M., Hussain, A., & Aman, J. (2020). Corporate Social Responsibility and Employees’ Negative

- Behaviors under Abusive Supervision : A Multilevel Insight. *Sustainability*, 12(7), 2647. <https://doi.org/10.3390/su12072647>
- (58). Manganelli, L., Thibault-Landry, A., Forest, J., & Carpentier, J. (2018). Self-Determination Theory Can Help You Generate Performance and Well-Being in the Workplace : A Review of the Literature. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 227-240. <https://doi.org/10.1177/1523422318757210>
- (59). Mehra, D. L. (2018). Corporate Social Responsibility and Employees' Engagement : A Theoretical Framework. 3(8).
- (60). Mercier, S. (2006). 9. La théorie des parties prenantes : Une synthèse de la littérature. In *Décider avec les parties prenantes* (p. 157-172). La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.bonna.2006.01.0157>
- (61). Mirvis, P. H. (2012). Employee Engagement and Corporate Social Responsibility (CSR). In W. J. Rothwell & G. M. (Bud) Benschoter (Éds.), *The Encyclopedia of Human Resource Management* (1re éd., p. 274-286). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118364710.ch22>
- (62). Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication : Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323-338. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x>
- (63). Mowbray, P. K., Wilkinson, A., & Tse, H. H. M. (2015). An Integrative Review of Employee Voice : Identifying a Common Conceptualization and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 382-400. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12045>
- (64). Nazir, O., Islam, J. U., & Rahman, Z. (2021). Effect of CSR participation on employee sense of purpose and experienced meaningfulness : A self-determination theory perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 123-133. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.12.002>
- (65). Obeidat, B. Y. (2016). Exploring the Relationship between Corporate Social Responsibility, Employee Engagement, and Organizational Performance : The Case of Jordanian Mobile Telecommunication Companies. *International Journal of Communications, Network and System Sciences*, 09(09), 361-386. <https://doi.org/10.4236/ijcns.2016.99032>
- (66). Opoku-Dakwa, A., Chen, C. C., & Rupp, D. E. (2018). CSR initiative characteristics and employee engagement : An impact-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 580-593. <https://doi.org/10.1002/job.2281>
- (67). Osborne, S., & Hammoud, M. S. (2017). Effective Employee Engagement in the Workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1). <https://doi.org/10.5590/IJAMT.2017.16.1.04>
- (68). Pavlos A., V., Nikolaos G, Panagopoulos •, & Adam A., R. (2013). Feeling Good by Doing Good : Employee CSR-Induced Attributions, Job Satisfaction, and the Role of Charismatic Leadership | *Journal of Business Ethics* . <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-012-1590-1>
- (69). Piñeros Espinosa, R. A. (2022). Responsible Leadership and Affective Organizational Commitment : The Mediating Effect of Corporate Social Responsibility. *Frontiers in Psychology*, 13, 868057. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.868057>
- (70). Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement : Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468988>
- (71). Rodrigo, P., & Arenas, D. (2008). Do Employees Care About CSR Programs? A Typology of Employees According to their Attitudes. *Journal of Business Ethics*, 83, 265-283. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9618-7>

- (72). Rupp, D., & Mallory, D. (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>
- (73). Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate Social Responsibility : A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530. <https://doi.org/10.5840/beq200313435>
- (74). Silva, M. E., & De Campos, S. A. P. (2019). Stakeholders' Dialogue and Engagement. In W. Leal Filho, A. M. Azul, L. Brandli, P. G. Özuyar, & T. Wall (Éds.), *Responsible Consumption and Production* (p. 1-9). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-71062-4_14-1
- (75). Smith, A. D. (2007). Making the case for the competitive advantage of corporate social responsibility. *Business Strategy Series*, 8(3), 186-195. <https://doi.org/10.1108/17515630710684187>
- (76). Stefanny, L., Muhamad, Y., Sergio, A. S., Tengku, M., & Khairal, A. (2022). The Influence of Employee Perceived CSR on Job Performance : Through the mediation of Job Satisfaction and Employee Engagement. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 1377-1389. <https://doi.org/10.46254/AP03.20220252>
- (77). Story, J. S. P., & Castanheira, F. (2019). Corporate social responsibility and employee performance : Mediation role of job satisfaction and affective commitment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1361-1370. <https://doi.org/10.1002/csr.1752>
- (78). Tariq, M. H. (2015). Effect of CSR on Employee Engagement. *Indian Journal of Science and Technology*, 8(S4), 301. <https://doi.org/10.17485/ijst/2015/v8iS4/64700>
- (79). Tittenbrun, J. (2012). The the Theory of Social Exchange of G.C. Homans.
- (80). 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>
- (81). Walker, K., & Wan, F. (2012). The Harm of Symbolic Actions and Green-Washing : Corporate Actions and Communications on Environmental Performance and Their Financial Implications. *Journal of Business Ethics*, 109(2), 227-242. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1122-4>
- (82). Wei, S., Sial, M. S., Comite, U., Thu, P. A., Badulescu, D., & Popp, J. (2021). An Examination to Explain the Mechanism of Employees' Environment-Specific Behavior through CSR and Work Engagement from the Perspective of Stewardship Theory. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(17), 9370. <https://doi.org/10.3390/ijerph18179370>
- (83). Wirba, A. V. (2023). Corporate Social Responsibility (CSR) : The Role of Government in promoting CSR. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01185-0>
- (84). Yassin, Y., & Beckmann, M. (2024). CSR and employee outcomes : A systematic literature review. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00389-7>