

Matérialité et RSE : Les Nouvelles Exigences des jeunes Talents pour Choisir leur Employeur

Materiality and CSR: The New Requirements of Young Talents to Choose their Employer

Fatima-ezzahra EL FARAJ, (Doctorante Chercheuse)

*Laboratoire d'études et de Recherches en Sciences économiques et de Management
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Chouaib Doukkali, El Jadida, Maroc*

Hasnaa ALAMI, (Enseignante Chercheuse)

*Laboratoire d'études et de Recherches en Sciences économiques et de Management
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Chouaib Doukkali, El Jadida, Maroc*

Adresse de correspondance :	Ecole nationale de commerce et de gestion Angle Ahmed Chaouki et Rue Fès, Université Chouaïb Doukkali BP 122, Maroc (El Jadida) 05.23.39.44.35 contact@ucd.ac.ma
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	EL FARAJ, F.- ezzahra, & ALAMI, H. (2025). Matérialité et RSE : Les Nouvelles Exigences des jeunes Talents pour Choisir leur Employeur. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(1), 136–152. https://doi.org/10.5281/zenodo.17923876
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 07/02/2025

Accepted: 24/12/2025

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

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 01 (2026)

Matérialité et RSE : Les Nouvelles Exigences des jeunes Talents pour Choisir leur Employeur

Résumé :

Les attentes des jeunes talents, en particulier celles des générations Y et Z, ont profondément évolué en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Alors que la RSE était auparavant associée à des actions philanthropiques, les jeunes professionnels recherchent désormais des initiatives concrètes, mesurables et porteuses d'un impact réel sur l'environnement, la diversité et la gouvernance. Ils privilégient les organisations responsables, éthiques et alignées avec des valeurs durables. Dans cette perspective, la création de valeur partagée, telle que proposée par Porter et Kramer (2011), devient un impératif stratégique pour les entreprises souhaitant renforcer leur attractivité.

Cette étude examine l'influence de la matérialité des actions RSE sur l'attractivité organisationnelle. Les résultats montrent que les jeunes talents accordent une importance particulière à la crédibilité et à la transparence des engagements RSE. Ils attendent des entreprises qu'elles adoptent des pratiques tangibles, telles que des politiques environnementales mesurables, des initiatives de diversité et d'inclusion ou encore une gouvernance fondée sur la transparence. Ces actions renforcent non seulement l'image employeur mais aussi la confiance et l'engagement des jeunes générations.

Sur le plan pratique, l'étude souligne la nécessité pour les organisations de définir des objectifs RSE précis, d'assurer leur mise en œuvre effective et de communiquer clairement leurs avancées. La matérialité, la mesurabilité et la transparence constituent des leviers essentiels pour attirer et fidéliser les jeunes talents. En adoptant une approche intégrée de la RSE, reposant sur des engagements authentiques et vérifiables, les entreprises peuvent répondre aux nouvelles attentes générationnelles et renforcer durablement leur attractivité.

Mots clés : Responsabilité Sociétale des Entreprises, Matérialité, Jeunes talents, Attractivité

JEL Classification : M14 J24 M51

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract:

The expectations of young talents, particularly those of Generations Y and Z, have evolved significantly regarding Corporate Social Responsibility (CSR). Whereas CSR was once associated with philanthropic initiatives, young professionals now seek concrete, measurable actions that generate a real impact on environmental, social and governance issues. They favor organizations that act responsibly, ethically, and in alignment with sustainable values. In this context, the creation of shared value, as proposed by Porter and Kramer (2011), has become a strategic imperative for companies aiming to strengthen their attractiveness.

This study examines the influence of the materiality of CSR actions on organizational attractiveness. The findings show that young talents attach particular importance to the credibility and transparency of CSR commitments. They expect companies to implement tangible practices, such as measurable environmental policies, effective diversity and inclusion initiatives, and transparent governance structures. These actions enhance employer image while fostering trust and engagement among younger generations.

From a managerial perspective, the study highlights the need for organizations to define clear CSR objectives, ensure their effective implementation, and communicate their progress openly. Materiality, measurability, and transparency emerge as essential levers for attracting and retaining young talents. By adopting an integrated CSR approach grounded in authentic and verifiable commitments, companies can better meet the expectations of new generations and sustainably strengthen their organizational attractiveness.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Materiality, Young talents, Attractiveness

Classification JEL: M14 J24 M51

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

Durant les dernières décennies, le cadre de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) s'est transformé d'un champ marginal vers un enjeu stratégique majeur, soutenu notamment par les demandes croissantes de nombreux acteurs, parmi lesquels les jeunes cibles issus des générations Y et Z, désormais majoritaires sur le marché du travail. Ces générations ne perçoivent plus la RSE comme un élément d'image, mais comme un critère de choix pertinent pour évaluer un employeur. Plusieurs travaux montrent que les jeunes candidats privilégient certes les entreprises pouvant justifier de leurs engagements, mais ces engagements doivent être en même temps concrets, mesurables et transparents (Sohn et al., 2015 ; Deloitte, 2023).

Néanmoins, bien que les travaux s'intéressent de plus en plus à la RSE, on observe une carence d'analyse dans la littérature vis-à-vis de la notion d'impact des engagements de responsabilité sociale, c'est-à-dire la capacité de ces engagements à être réels, crédibles et alignés sur des enjeux prioritaires pour les parties prenantes (SASB, 2017 ; Moratis et al., 2018). Si de nombreuses études ont inscrit la relation entre la RSE et l'attractivité organisationnelle dans un cadre plus général, peu se sont centrées sur la manière dont les jeunes talents évaluent la pertinence et la crédibilité des engagements qu'on peut qualifier de « matériels ». Il s'agit d'un gap théorique essentiel souligné dans plusieurs travaux récents (Michelon et al., 2015 ; Bauman & Skitka, 2012) sur une thématique encore largement délaissée dans le contexte francophone et émergent.

D'une part, de nombreux travaux montrent que l'attractivité d'une entreprise est donnée par un faisceau de facteurs (conditions de travail, rémunération, culture interne, réputation) mais ne précisent pas le rang accordé à la matérialité de la RSE dans la hiérarchie des critères permettant aux jeunes chercheurs d'eau de décider de solliciter un poste ou de s'engager durablement au sein d'une organisation. D'autre part, un consensus fait défaut pour en savoir plus sur la manière dont ces jeunes évaluent, comparent et jugent les engagements RSE des entreprises. Défaut de consensus qui marque une zone d'ombre scientifique à combler tant d'un point de vue pratique que pédagogique que théorique.

Pour ce faire, la problématique structurante de cette recherche peut être formulée ainsi :

Dans quelle mesure les jeunes talents prennent-ils en compte la pertinence et la crédibilité des engagements RSE « matériels » dans leur choix d'un employeur ?

Dans cette perspective, cette recherche est centrée sur les questions de recherche suivantes :

1. Comment les jeunes talents conçoivent-ils la pertinence et la crédibilité des engagements RSE ?
2. Quels critères retiennent-ils pour faire la distinction entre une action RSE matérielle et une action symbolique ?
3. Dans quelle mesure cette perception contribue-t-elle à leur attractivité pour une entreprise ?

Pour apporter des éléments de réponse, l'article est organisé en quatre sections. La première explicite les fondements conceptuels de la RSE, de la matérialité et de l'attractivité organisationnelle. La seconde présente la méthodologie adoptée, fondée sur une revue systématique de la littérature selon la méthode PRISMA. La troisième porte sur les résultats de cette analyse. Enfin, la dernière section présente les implications théoriques et managériales, le cadre des limites de cette recherche et les perspectives de recherche ouvertes.

2. Cadre théorique

Le cadre théorique proposé ci-après est destiné à préciser certaines des conceptualisations qui font l'ossature de notre réflexion sur la RSE, la matérialité des engagements et l'attractivité des jeunes talents. Sa conception repose sur le croisement de plusieurs perspectives théoriques,

retenues pour leur potentiel d'éclairage des notions d'actualité des candidats dans leurs approches vis-à-vis des actions RSE des entreprises. L'étude de la littérature montre pourtant que ces travaux, bien que riches, laissent néanmoins des zones d'ombre, notamment à propos de la matérialité, qui mérite d'être davantage investie. C'est dans cet espace théorique en construction que s'inscrit la présente recherche.

2.1. La RSE et son évolution

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) s'est progressivement imposée comme une composante centrale du management contemporain. Les premiers éléments de réflexion, formulés notamment par Bowen (1953), ont permis de conceptualiser la responsabilité de l'entreprise non comme une simple logique de profit, mais comme une série d'obligations à l'égard de la société. Au fil des décennies, cette vision initiale est devenue riche et complexe, au point de transformer largement la manière de concevoir le rôle des organisations dans l'espace économique et social.

À partir des années 1980 et 1990, nous observons un tournant important autour de la RSE, avec des approches intégrées comme le modèle du *Triple Bottom Line* (Elkington, 1997) qui propose d'évaluer la performance des entreprises selon des critères sociaux, environnementaux et économiques. Cette période amorce également un glissement vers une vision stratégique de la RSE. Les travaux de Porter et Kramer (2006, 2011) inscrivent la notion de création de valeur partagée au cœur du fonctionnement des pratiques organisationnelles, interrogeant dès lors les moyens par lesquels les entreprises peuvent produire des biens ou services à valeur économique tout en satisfaisant des besoins sociétaux. Elle devient dès lors un levier d'innovation, de différenciation et plus largement de performance.

À l'initiative de l'institutionnalisation de la RSE, celle-ci a su se renforcer grâce à un ensemble de normes internationales (ISO 26000, Pacte Mondial de l'ONU) et d'une volonté accrue des parties prenantes, notamment celle des jeunes générations, soucieuses d'une congruence entre discours et pratiques. Cette tendance se retrouve dans la recherche empirique : plusieurs travaux quantitatifs, dont une récente méta-analyse à partir de dix-sept études (Kim & Keane, 2022), montrent que la RSE a un impact positif sur les indicateurs de performance organisationnels. Cependant, la plupart de ces travaux examinent encore surtout le volet interne ou financier de cette responsabilité et n'explorent que partiellement dans quelle mesure la RSE a une incidence sur l'attractivité d'une entreprise auprès de potentiels publics externes, notamment les jeunes talents.

Cette lacune ouvre un terrain d'investigation important car si la RSE est parvenue à la maturité et à la reconnaissance, elle reste marquée par une tension entre engagement de fond et positionnement plus symbolique. Ce débat a largement occupé la littérature, dont la prise de conscience a donné lieu à la notion de matérialité, venue réinterroger l'attention portée à l'alignement entre pratique RSE, enjeux réellement prioritaires des entreprises, et attentes des parties prenantes. En ce sens, la matérialité est perçue comme une étape clé dans l'évolution de la RSE, mais pas encore analysée dans le cadre de l'attraction des jeunes talents, objectif de la recherche sous-jacente.

2.2. La matérialité dans la RSE

Aujourd'hui, l'importance de la notion de matérialité est centrale dans l'analyse de la RSE, car elle permet de faire la distinction entre les engagements réellement pertinents et leurs consultations cachant une démarche symbolique ou instrumentale. La matérialité renvoie à l'idée que seules les actions en ligne avec les enjeux économiques, sociaux et environnementaux que les parties prenantes jugent prioritaires possèdent une valeur stratégique et sont en mesure de crédibiliser les entreprises (Eccles, Ioannou & Serafeim, 2014). Dès lors, la matérialité est plus qu'une question de conformité : propre à engager l'organisation dans une

évaluation structurée des impacts qu'elle génère, elle l'implique dans une hiérarchisation explicite des sujets qui comptent réellement.

Les normes internationales telles que le SASB ou la GRI auront largement contribué à institutionnaliser cette notion, en offrant des référentiels permettant d'identifier les enjeux matériels par secteur et type de parties prenantes. Les études empiriques valident l'importance croissante de cette matérialité. Michelon et al. (2015) montrent par exemple que les entreprises publiant des rapports davantage tournés vers les enjeux matériels sont perçues comme plus transparentes et crédibles, ce qui renforce la confiance des parties prenantes. Dans le même sens, Moratis et al. (2018) soulignent que la matérialité est garante de la qualité perçue des engagements RSE, signalant une réelle prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux.

Néanmoins, la littérature est moins convergente. Tandis que des contributions mettent en avant que la matérialité peut être instrumentalisée lorsque les entreprises en font principalement un outil de communication sans transformation substantielle de leurs pratiques, alimentant les soupçons de *greenwashing* ou de *bluwashing*, le KPMG Survey (KPMG, 2022) mesure que les rapports de durabilité, même s'ils avancent sur la voie de la sophistication technique, sont encore fréquemment trop axés sur la quantification des indicateurs au détriment de la possibilité d'une analyse qualitative de la réelle pertinence des engagements (l'inadéquation des outils pour rendre compte de la substance des engagements étant un risque qui est également souligné dans le cadre du renseignement des supports techniques).

Ce décalage incite sur la capacité des parties prenantes, et particulièrement des jeunes, à apprécier la réalité des démarches RSE, orientation que dénoncent des études critiques dont l'une affirme que la matérialité n'est pas un concept neutre mais un processus de sélection des enjeux qui est susceptible d'être influencé par les intérêts dominants dans l'organisation ou par des considérations d'image (la matérialité se construisant alors entre logiques stratégiques et motivations normatives). La tension entre pertinence réelle et pertinence « mise en scène » émerge alors dans le travail de Suchman (1995) sur la légitimité organisationnelle, qui montre que les entreprises peuvent désirer avoir l'air responsables plus qu'elles ne le sont réellement (Cochoy, 1998).

Au-delà de ces éléments, la littérature reste encore limitée sur un point qui mérite d'être souligné : la manière dont le degré de matérialité des engagements de RSE est perçu par des publics externes, et notamment les jeunes, représente un champ peu exploré aujourd'hui. De nombreuses recherches montrent que ces générations sont à l'écoute d'un discours d'authenticité sur les pratiques RSE, mais peu d'analyses permettent d'évaluer spécifiquement la capacité des actions dites « matérielles » à influencer leurs choix professionnels. L'absence d'exploration empirique de ce point laisse un grand vide théorique, que se propose de remplir ce travail.

2.3. L'attractivité organisationnelle : attentes des jeunes talents

L'attractivité organisationnelle s'invite aujourd'hui au cœur des enjeux en matière de gestion de talents dans le contexte d'une recomposition complète des critères de choix des jeunes générations. Les Milléniaux et la génération Z prennent de plus en plus à cœur les critères de mise en accord entre présentations et pratiques dans l'organisation en matière de responsabilité sociale, et les résultats du Deloitte Survey (2020, 2023) révèlent qu'ils discernent les entreprises proches de leurs valeurs de celles animées par des motivations opportunistes, voire de simples communications, au moment de choisir leur entreprise.

Ce travail en amont, qui se traduit par une sensibilité accrue aux critères de responsabilité sociale, s'accompagne aussi d'une exigence de solutions plus transparentes, d'une attente de preuves sur l'impact environnemental, social, éthique des entreprises. C'est aussi à mettre en contexte de façon plus globale par rapport à de nombreuses études qui accréditent

progressivement l'idée qu'aujourd'hui l'image de marque employeur se construit dans les mêmes proportions sur les engagements RSE que sur les conditions de travail (Knox & Freeman, 2006 ; Highhouse et al., 1999). Dans ce cadre, les organisations d'identité forte qui se fondent sur des valeurs sociales ou environnementales sont celles qui sont les plus en mesure de séduire les jeunes générations.

Par ailleurs, il est à noter que certaines dimensions de l'attractivité organisationnelle sont pluridimensionnelles (Berthon et al., 2005) et que les jeunes talents ne se limitent plus à la rémunération ou à la promotion, mais aux dimensions qui comprennent la valeur sociale, l'utilité du poste, la qualité des conditions de travail et l'éthique de l'entreprise. Les recherches plus récentes indiquent que l'adéquation des valeurs, notamment personnelles, de l'individu avec celles de l'employeur constitue un déterminant central de l'intention de postuler et de rester dans une organisation (Soulez & Guillot-Soulez, 2011 ; Walker et al., 2011).

Cependant, des travaux empiriques démontrent des résultats plus nuancés puisque de nombreuses études indiquent que le choix de postuler pour un emploi en entreprise reste conditionné par des déterminants traditionnels associés à la sécurité de l'emploi, à la flexibilité du travail, à la possibilité de bénéficier de l'opportunité d'un développement personnel ou à la réputation de l'organisation (Baum & Kabst, 2013 ; Alniaçik & Alniaçik, 2012). Ces résultats rappellent que la RSE, même si elle est importante, n'est qu'un élément parmi d'autres pour l'évaluation globale de l'attractivité.

À cet égard, les changements récents qui affectent le marché du travail – incertitude économique, essor du travail hybride, ainsi que les aspirations au sens et à l'équilibre – rendent d'autant plus indispensable pour les entreprises de réfléchir à une promesse employeur robuste, compréhensible et en phase avec les préoccupations des jeunes talents. La RSE ne peut ainsi en l'état jouer son rôle que si elle est jugée sincère et intégrée dans la stratégie générale, sans quoi elle risque d'être marginalisée ou interprétée comme un signal faible.

2.4. L'attractivité organisationnelle : attentes des jeunes talents

La littérature admet globalement que la RSE contribue à l'attractivité organisationnelle bien comprise, notamment pour les jeunes talents intéressés par la concordance entre valeurs affichées et pratiques effectives. Toutefois, cet effet n'est pas constitué ni homogène : il dépend de la plus ou moins forte crédibilité des engagements, de leur pertinence et de leur capacité à répondre à des enjeux jugés significatifs par les candidats. Dans cette perspective, la notion de matérialité est particulièrement importante, puisqu'elle permet d'approcher ce qui distingue une démarche RSE véritablement structurante de mesures plus symboliques.

Les travaux existants sont cependant contrastés et éparés quant aux mécanismes précis par lesquels la RSE peut influencer l'attractivité, notamment en considérant la matérialité des actions. Les sections suivantes nous apparaissent donc comme une occasion de rappeler les principaux apports empiriques, en restant à l'écoute des résultats qui pourraient concilier positions convergentes et critiques.

2.4.1. Études empiriques positives

Différentes recherches empiriques ont mis en lumière l'effet favorable des pratiques RSE sur l'attractivité organisationnelle, notamment pour les jeunes générations, pour lesquelles la cohérence éthique et sociétale du fait organisationnel est un critère déterminant. C'est le cas des travaux de Kim et Park (2011) qui démontrent que les étudiants dans les formations de communication et relations publiques perçoivent plus positivement les entreprises engagées dans des pratiques environnementales, sociales ou éthiques, tout en leur assignant une attractivité supérieure. Les auteurs disent aussi que les dimensions de transparence, de responsabilité et d'inclusion sont parmi les plus influentes pour décider la candidature.

L'importance de la crédibilité perçue des démarches RSE est également positive dans les études longitudinales. Jones et al. (2014), dans une étude réalisée durant cinq années dans une

entreprise technologique, montrent que la fidélisation et l'intérêt des jeunes talents pour leur employeur augmentent lorsque les engagements RSE sont perçus comme compatibles, durables et en phase avec les pratiques internes. La durée apparaît comme un élément non négociable pour construire une attractivité crédible.

Des recherches complémentaires précisent cette relation en se concentrant sur les mécanismes psychologiques qui sous-tendent l'effet attirant de la RSE. Ainsi, Story et Castanheira (2016), dans deux études expérimentales menées auprès d'étudiants en management, montrent que le fait que l'entreprise valorise des pratiques internes, notamment en matière de RSE (bien-être, diversité, égalité de traitement) génère un sentiment d'alignement moral supérieur, ce qui nourrit fortement l'intention de postuler. Des résultats comparables sont fournis par Gnihotri et Bhattacharya (2022), qui mettent en avant l'importance de la sincérité perçue des dirigeants et de la concordance entre valeurs personnelles et engagements sociétaux.

Plus largement, un ensemble d'études quantitatives conforte le lien positif entre la RSE et l'attractivité organisationnelle. Ainsi, une méta-analyse réalisée par Paruzel, Klug et Maier (2021) à partir de 143 études et d'un échantillon de plus de 89 000 répondants montre que la RSE a un impact significatif sur les attitudes des employés potentiels, en termes d'identification à l'organisation, d'engagement et de satisfaction. Les auteurs soulignent que cet effet est d'autant plus marqué que les actions de la RSE sont perçues comme crédibles et conformes aux attentes sociétales.

Les recherches les plus actuelles réaffirment également que les jeunes générations s'intéressent de plus en plus aux entreprises socialement responsables. Les études Deloitte (2023, 2025) montrent que plus de 70 % des jeunes talents affirment privilégier les organisations investies dans des démarches de durabilité et qu'ils rencontrent une attention particulière pour la transparence, la réelle portée des actions ainsi que pour des problématiques sociales contemporaines.

Pour l'ensemble des travaux, la RSE est apparue comme un levier puissant d'attractivité dès lors qu'elle est perçue comme solide et authentique. Cependant, l'ensemble de ces travaux évalue la RSE de manière globale, sans s'attacher à distinguer d'un côté les engagements matériels des leviers plus symboliques, que l'on pourrait considérer comme étant sans effet réel sur la stratégie de développement durable. Cette limite constitue une occasion de mieux appréhender la matérialité, une thématique encore peu traitée dans le champ de la littérature.

2.4.2. Études empiriques critiques

Alors que plusieurs travaux établissent le lien positif entre la RSE et l'attractivité organisationnelle, d'autres soulignent la complexité et la variabilité de cette exposition. L'un des apports majeurs de la littérature critique consiste dans l'identification de variables modératrices qui pourraient faire diminuer, nuancer voire annihiler les effets de la RSE sur les perceptions des candidats. C'est exactement ce que montrent Greening et Turban (2000), qui constatent qu'au sein de nombreux jeunes talents, l'attractivité de l'entreprise est largement tributaire de déterminants plus classiques tels que la rémunération, la sécurité de l'emploi, ou les conditions de travail : la RSE est ici une valeur ajoutée, mais rarement la première des priorités quand les composantes essentielles ne sont pas assurées.

D'autres recherches montrent également que, chez le candidat, les valeurs individuelles jouent un rôle fondamental dans la perception des pratiques responsables. C'est ainsi que Bauman et Skitka (2012) soulignent que l'impact de la RSE est d'autant plus fort que celui-ci correspond aux valeurs personnelles, orientant vers les choix éthiques de la personne : les candidats dont les valeurs sont d'abord orientées vers le bien commun ont tendance à accorder plus de crédit à la RSE et à ses pratiques, à l'inverse de ceux pour qui la RSE n'est pas le premier des critères. Cette dimension psychologique indique que l'attractivité organisationnelle n'est pas seulement

liée aux caractéristiques objectives des pratiques de RSE, mais également à un rapprochement possible entre valeurs personnelles et valeurs organisationnelles.

Dans cette même logique, le travail de González-Rodríguez, Díaz-Fernández et Simonetti (2016) montre, à travers un modèle d'équations structurelles, que certaines dimensions de la RSE sont interprétées différemment selon les normes sociales auxquelles les candidats se réfèrent. Les auteurs montrent par exemple que la préoccupation pour le bien-être collectif agit comme un modérateur : elle renforce l'effet positif de la RSE sur l'attractivité, mais uniquement pour une partie des individus. Ces résultats vont dans le sens d'une hétérogénéité des attentes au sein des jeunes générations, souvent jugées comme un bloc homogène.

Différentes études alertent aussi sur les risques d'un greenwashing manifeste. Gond et al. (2017) indiquent que lorsqu'il existe une incohérence entre le discours et les pratiques de l'entreprise, les initiatives de RSE peuvent produire un effet opposé à celui recherché ; elles amènent alors le candidat à une posture de méfiance, de scepticisme et à une moindre attractivité. Ces résultats prennent toute leur importance dans le contexte des jeunes talents, sensibles aux enjeux éthiques et environnementaux, qui portent davantage d'attention à la crédibilité des engagements en matière de RSE.

Ainsi, des recherches plus récentes apportent une nuance à l'idée d'une RSE comme levier attractif universel : son effet est conditionnel au contexte dans lequel elle est mise en œuvre - culture nationale, secteur d'activité, conditions du marché du travail. Par exemple, Baum et Kabst (2013) montrent que l'effet de la RSE est moins fort dans certains contextes culturels. Au contraire, Alniaçik et Alniaçik (2012) dans une étude croisant les différences de genre rapportent des résultats significativement différents dans l'évaluation des engagements sociétaux des entreprises selon le genre des candidats.

Ces différentes contributions nous invitent à relativiser l'idée d'un lien systématique entre RSE et attractivité organisationnelle. Elles montrent que cet effet est conditionnel, contextuel, et parfois fragile ; ce qui nous incite à nous interroger plus spécifiquement sur la matérialité des engagements et leurs effets dans la perception des jeunes talents.

3. Méthodologie de recherche

Cette recherche constitue une revue systématique de la littérature afin de comprendre comment la matérialité des engagements RSE est appréhendée en lien avec l'attractivité organisationnelle pour les jeunes talents. La démarche est guidée par l'approche PRISMA 2020 pour assurer la transparence, la traçabilité et la reproductibilité du processus de sélection des études.

3.1. Stratégie de recherche documentaire

La recherche documentaire a été conduite entre septembre et novembre 2025 à partir des deux principales bases de données académiques internationales, Scopus et Web of Science qui, par leur couverture, sont pertinentes et fiables pour les travaux en sciences de gestion. La période d'exploration est fixée entre 2010 et 2024. Ce choix s'explique à double titre : d'une part, les recherches sur l'attractivité organisationnelle des jeunes talents ainsi que sur la perception de la RSE dans le monde des entreprises s'affirment à partir des années 2010 ; d'autre part, c'est effectivement pendant cette période que la notion de matérialité est progressivement institutionnalisée à l'intérieur des référentiels internationaux (GRI, SASB), ce qui participe au développement d'une littérature plus systématique sur le sujet.

Dans un souci de reproductibilité de l'approche, les mots clés ont été exclusivement formulés en langue anglaise, en adéquation avec les préconisations des bases de données interrogées. Les requêtes ont été construites autour de trois blocs conceptuels : la RSE (« corporate social responsibility »), la matérialité (« materiality », « material issues ») et l'attractivité des employeurs (« employer attractiveness », « employer branding »), associés à des termes relatifs

aux jeunes générations (« young talent* », « millennial* », « Generation Y », « Generation Z »).

La requête principale utilisée dans Scopus était :

(TITLE-ABS-KEY (“corporate social responsibility”) AND TITLE-ABS-KEY (“materiality”) OR TITLE-ABS-KEY (“material issues”) OR TITLE-ABS-KEY (“material topics”) AND TITLE-ABS-KEY (“employer attractiveness”) OR TITLE-ABS-KEY (“employer branding”) OR TITLE-ABS-KEY (“organizational attractiveness”) AND TITLE-ABS-KEY (“young talent*”) OR TITLE-ABS-KEY (“Generation Z”) OR TITLE-ABS-KEY (millennial*))

Une requête équivalente a été utilisée dans Web of Science, en adaptant les champs spécifiques à la base :

((TS=(“corporate social responsibility”) OR TS=(CSR)) OR TS=(“materiality”) OR TS=(“material issues”) AND (TS=(“employer attractiveness”) OR TS=(“employer branding”)) AND (TS=(“young talent*”) OR TS=(“Generation Z”) OR TS=(millennial*)))

Les requêtes ont alors été testées, ajustées et harmonisées afin de s’assurer de la cohérence des résultats entre les différentes bases. Enfin, une vérification complémentaire a été menée sur Google Scholar, en vue de relever d’éventuelles références supplémentaires intéressantes à la période considérée.

3.2. Critères d’inclusion et d’exclusion

Les articles ont été sélectionnés selon les critères d’inclusion suivants :

- Publications dans des revues académiques à comité de lecture (journaux scientifiques),
- Articles rédigés en anglais ou en français,
- Travaux portant explicitement sur la RSE et l’attractivité organisationnelle (employer attractiveness, employer branding, organizational attractiveness...)
- Articles mobilisant la notion de matérialité (materiality, material issues, material topics) ou des notions proches (issues jugées prioritaires, substantiveness, salience),
- Prise de posture totale ou partielle envers les jeunes talents, les jeunes diplômés ou les générations Y/Z,
- Études empiriques (quantitatives, qualitatives ou mixtes) et revues de littérature à portée conceptuelle.

Parmi les principaux critères d’exclusion figuraient :

- Les documents non académiques (rapports d’entreprises, blogs, tribunes, etc.),
- Les travaux n’évoquant que des performances financières ou de la réputation, sans lien avec l’attractivité des talents,
- Les études portant sur la RSE sans mention de l’attractivité organisationnelle ou des jeunes talents,
- Les articles dont le texte intégral n’était pas accessible.

3.3. Processus de sélection des articles (PRISMA)

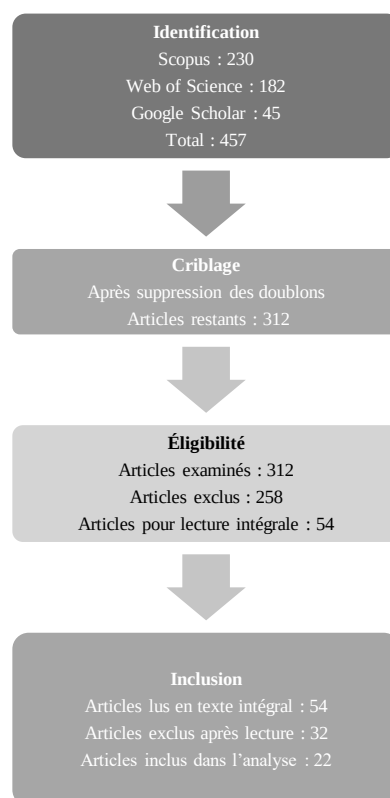
Le processus de sélection a été conduit selon les recommandations PRISMA. À partir des recherches exposées ci-dessus, un champ de [N₁] références sur l’ensemble des bases a été identifié. Après élimination des doublons, [N₂] articles uniques ont été retenus et soumis à une première analyse sur titres et résumés.

Dans un second temps, l’examen des résumés a permis la discrétion des travaux ne répondant pas aux critères d’inclusion (notons par exemple les études ayant enquêté uniquement sur la performance financière ou sur des thèmes éloignés). À l’issue de cette étape, [N₃] articles ont été retenus pour une lecture intégrale.

En dernier lieu, après lecture intégrale des textes, vérification du lien avec la matérialité et l'attractivité des jeunes talents, et élimination des études redondantes ou trop périphériques, [N₄] articles ont été définitivement inclus au corpus d'analyse.

Ce processus est formalisé dans un diagramme PRISMA (Figure 1) qui décline les quatre étapes classiques :

Figure 1. Diagramme PRISMA du processus de sélection des articles



Source : Elaboré par nos soins.

3.4.Limites de la méthode

Comme toute démarche de revue systématique, celle-ci est limitée. Bien que des requêtes standardisées aient été utilisées dans Scopus et Web of Science, certains travaux pertinents ont pu ne pas être retrouvés, notamment lorsqu'ils ont été publiés dans des revues émergentes ou plus mal indexées. Par ailleurs, le choix des critères d'inclusion, orientés sur la matérialité et les jeunes talents, a conduit à l'exclusion d'articles sur la RSE plus généralistes, qui auraient pu enrichir le propos. Enfin, les articles étudiés reposent sur des méthodologies, des contextes variés (secteur public/secteur privé, relations entreprise/salarié, etc.), ce qui peut avoir une incidence sur la comparabilité des résultats. Ces limites ne remettent pas en cause la pertinence de la démarche, mais invitent à la prudence dans l'interprétation des résultats.

4. Résultats

La revue systématique opérée selon le protocole PRISMA a permis d'identifier un ensemble homogène de travaux éclairant de manière complémentaire le lien entre matérialité des engagements RSE et attractivité organisationnelle auprès des jeunes talents. Les résultats qui suivent s'appuient sur l'analyse intégrée des 22 articles retenus, soulignant d'une part les tendances convergentes se dessinant dans la littérature de même que les divergences et zones d'ombre existantes. Cette section propose ainsi une lecture structurée du corpus associant

caractéristiques des études proposées, résultats communs observés, contradictions découvertes et synthèse intégrative permettant d'en extraire les enseignements majeurs.

4.1. Caractéristiques du corpus

La revue de la littérature selon le processus PRISMA a permis de répertorier un total de 22 articles traitant entre 2010 et 2024 de la RSE, de la matérialité et de l'attractivité des jeunes talents. Les travaux proviennent principalement de revues spécialisées à portée internationale en management, en responsabilité ou durabilité sociale et en ressources humaines (Journal of Business Ethics, CSR & Environmental Management, Human Resource Management Review). Le corpus est composé d'études quantitatives (Kim & Park, 2011 ; González-Rodríguez et al., 2016), qualitatives (Jones et al., 2014) et expérimentales (Story & Castanheira, 2016) parfois consolidées par des méta-analyses (Paruzel et al., 2021 ; Kim & Keane, 2022) et des revues intégratives (Gond et al., 2017).

Du point de vue théorique, les articles s'appuient sur des théories différentes : la théorie du signal (Spence, 1973 ; Connelly et al., 2011), la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), la marque employeur (Cable & Turban, 2003 ; Berthon et al., 2005), la création de valeur partagée (Porter & Kramer, 2011) et l'identité organisationnelle (Ashforth & Mael, 1989). Si le concept de matérialité est traité de manière explicite dans un nombre restreint de travaux (Eccles et al., 2014 ; Michelon et al., 2015 ; Moratis et al., 2018 ; KPMG, 2022), cela témoigne de son caractère émergent dans la recherche liée à l'attractivité organisationnelle.

La géographie des études est principalement ancrée dans le champ nord-américain, européen et asiatique (Ali et al., 2024) ; ce qui révèle une pluralité des contextes mais une surreprésentation des pays développés. Leur mesure de l'attractivité varie selon les travaux : intention de postuler (Cable & Turban, 2003), identification organisationnelle (Ashforth & Mael, 1989), réputation employeur (Highhouse et al., 1999) ou congruence de valeurs (Kristof-Brown et al., 2005). Cette hétérogénéité méthodologique enrichit l'analyse tout en diminuant la capacité à rendre les études directement comparables.

4.2. Résultats convergents

Après avoir analysé les 22 articles retenus, plusieurs thèmes majeurs sont identifiés en ce qui concerne les effets que la RSE et la matérialité pourraient avoir sur l'attractivité des jeunes talents. D'abord, la littérature met en évidence de manière récurrente le rôle fondamental de l'authenticité perçue : les jeunes candidats ayant des préférences pour les organisations dans lesquelles les engagements RSE sont jugés cohérents, transparents et compatibles avec les pratiques internes (Kim & Park, 2011 ; Jones et al., 2014 ; Story & Castanheira, 2016 ; Roeck & Delobbe, 2012). Il apparaît également que la mise en place d'actions réelles et mesurables corroborerait la crédibilité perçue des entreprises (Michelon et al., 2015 ; Eccles et al., 2014 ; Moratis et al., 2018 ; KPMG, 2022).

Un second point de convergence est la congruence de valeurs entre l'organisation et les jeunes. Les investigations montrent que la projection d'un alignement d'ordre éthique ou environnemental aurait un effet favorable sur l'intention de postuler et l'identification organisationnelle (Cable & Turban, 2003 ; Berthon et al., 2005 ; Ashforth & Mael, 1989 ; Soulez & Guillot-Soulez, 2011 ; Kristof-Brown et al., 2005). Les enquêtes Deloitte (2020, 2023, 2025) confirment ainsi la volonté croissante des jeunes de rejoindre une entreprise à impact sociétal mesurable.

Plusieurs études renforcent le message selon lequel le signal RSE, lorsque perçu comme matériel, est pertinent et crédible (Spence, 1973 ; Connelly et al., 2011 ; Gnihotri & Bhattacharya, 2022 ; Chowdhury et al., 2024). La méta-analyse Paruzel et al. (2021) permet ainsi de conclure que la RSE contribue de manière systématique à l'émergence d'attitudes

positives envers l'employeur, comme l'intention de rejoindre l'organisation ou la perception de réputation responsable.

Au total, le corpus s'alignerait autour de trois mécanismes centraux : l'authenticité des engagements, la congruence de valeurs, la crédibilité du signal RSE, autant de points renforcés lorsque les actions sont perçues comme matérielles, c'est-à-dire pertinentes, vérifiables et significatives aux yeux des jeunes.

4.3. Résultats divergents

En dépit de l'aspect globalement positif retenu dans la littérature, plusieurs investigations signalent que l'influence de la RSE et de la matière sur l'attractivité d'une organisation n'est pas uniforme et systématique. Un premier courant de recherche souligne ici le rôle « modérateur » de facteurs contextuels comme le salaire, la sécurité de l'emploi, les conditions de travail qui peuvent réduire l'efficacité de l'effet positif des pratiques responsables (Greening & Turban, 2000 ; Alniaçik & Alniaçik, 2012 ; Baum & Kabst, 2013). Dans ces situations, la RSE ne joue qu'un rôle secondaire, voire conditionné, à la décision de rejoindre une organisation.

Un second foyer de divergence se situe au niveau de la croyance en la crédibilité. Lorsque les démarches de responsabilisation sociétale ne semblent pas assez authentiques ou alignées avec les valeurs des jeunes talents, elles suscitent méfiance ou scepticisme, perçues comme de la communication institutionnelle ou du greenwashing, qui nuisent à l'attractivité de l'entreprise, y compris lorsque son comportement est effectivement responsable.

Les études montrent aussi un effet du « profil » individuel. Les jeunes talents réagissent en effet différemment selon leur disposition ou le degré de sensibilité à la RSE, selon les normes et valeurs fondamentales, les orientations prosociales, ou l'importance allouée à l'éthique, au sens ordinaire (Bauman & Skitka, 2012 ; González-Rodríguez et al., 2016). Un jeune talent qui privilégie la prise en charge de sa carrière, de son salaire ou de sa mobilité se montrera peu enclin à céder à la matérialité RSE dans ses choix.

Les actions, comme l'engagement de l'entreprise ou ses valeurs, la gouvernance institutionnelle ou philanthropique que revêt la communication engagée, sont aussi susceptibles d'influencer la perception de la RSE. Plus significativement, l'impact de la RSE sur l'attractivité dépend des différentes modalités du type d'initiatives de responsabilité sociétale mises en œuvre. Les actions internes à l'entreprise (bien-être, diversité, qualité de vie au travail) sont jugées plus engageantes que la philanthropie ou la communication institutionnelle, qui sont considérées comme trop d'extérieur. Cette distinction remet en cause le résultat d'un impact global des initiatives RSE sur la perception des jeunes talents, qui dans un premier temps pourrait sembler homogène (Aguinis & Glavas, 2012 ; Marshall et al., 2020 ; Paruzel et al., 2021).

Le rapport au travail est enfin conditionné par un certain nombre de barrières culturelles et d'inerties institutionnelles. Les contextes nationaux ou managériaux où la RSE n'est pas encore institutionnalisée ne sont pas attractifs (Hofstede, 2011 ; Jamali & Karam, 2018). Les petites entreprises ou startups, souvent qualifiées d'authentiques, restent trop méconnues pour séduire (Doyle & McKenna, 2021 ; Brown et al., 2022 ; Moratis et al., 2018).

Ainsi, la littérature fait apparaître un certain nombre de conditions et de modérateurs qui déterminent les situations dans lesquelles la matérialité RSE ne générerait plus l'effet escompté d'attractivité : il convient d'y inclure les contradictions parfois de nature personnelle qui montrent que la matérialité ne découle pas des seuls intérêts ou caractéristiques de l'organisation candidate, elle-même figée, mais d'un assemblage de logiques managériales et de dispositions éthiques ou professionnelles.

5. Discussion

Les résultats présentés dans cette revue systématique éclairent à la fois des tendances convergentes mais aussi des divergences importantes en matière d'influence de la matérialité

des engagements RSE sur l'attractivité des jeunes talents. Au plan théorique, cette section propose l'interprétation des résultats, souligne leurs contributions aux débats académiques et managériaux, avant d'en présenter les limites et les orientations pour de futures recherches.

5.1. Interprétation théorique

Les résultats obtenus valident l'intérêt de plusieurs des cadres théoriques mobilisés dans les recherches sur la RSE et l'attractivité organisationnelle. D'une part, la théorie du signal (Spence, 1973 ; Connelly et al., 2011) permet d'expliquer pourquoi seules les pratiques RSE jugées matérielles, c'est-à-dire pertinentes, vérifiables, et cohérentes, exercent un effet significatif sur l'intention de postuler. Alors que les jeunes talents filtrent les engagements RSE en fonction de leur aptitude à produire un signal crédible sur les valeurs et la fiabilité de l'organisation (Michelon et al., 2015 ; Moratis et al., 2018).

D'autre part, la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) éclaire l'importance de l'adéquation entre les attentes des jeunes générations et les priorités RSE déterminées par l'entreprise. Les résultats indiquent que la matérialité renforce la pertinence du dialogue parties prenantes et légitime les actions conduites (Suchman, 1995 ; Eccles et al., 2014). En effet, lorsqu'une entreprise identifie correctement les enjeux jugés matériels par sa main-d'œuvre future, elle accroît sa légitimité sociale et son attractivité.

La théorie de l'identité sociale (Ashforth & Mael, 1989) et celle de la congruence de valeurs (Kristof-Brown et al., 2005) peuvent également être mobilisées pour expliquer le lien observé entre perception RSE et identification organisationnelle. En effet, les jeunes talents seraient plutôt enclins à rejoindre les organisations dont les engagements résonnent avec leurs valeurs personnelles (Bauman & Skitka, 2012 ; Soulez & Guillot-Soulez, 2011). Au-delà de la seule compatibilité des valeurs affichées, c'est bien la matérialité qui joue ici un rôle de filtre car seuls les engagements substantiels permettent d'opérer une utile congruence identitaire.

Les divergences relevées dans les résultats consolident l'affirmation de modérateurs contextuels de relations antérieurement identifiés dans la littérature comme étant la rémunération, les conditions de travail ou les différences culturelles (Greening & Turban, 2000 ; Baum & Kabst, 2013 ; Jamali & Karam, 2018). Cela indique que la matérialité n'est pas suffisante à l'attractivité si les fondamentaux organisationnels ne sont pas perçus comme satisfaisants.

5.2. Contributions théoriques et managériales

Les résultats de cette revue systématique offrent diverses implications au champ académique et au champ pratique du management. Sur le plan scientifique, l'étude montre que la matérialité constitue un outil d'analyse particulièrement pertinent pour appréhender l'impact effectif de la RSE sur l'attractivité organisationnelle. Au contraire des approches classiques où la RSE est appréhendée dans son ensemble, les travaux passés montrent que ce n'est pas tant le volume des initiatives qui compte, mais leur adéquation perçue, leur transparence et leur compatibilité avec les enjeux prioritaires des parties prenantes, et plus particulièrement les jeunes talents. Cette observation vient renforcer les théories du signal et de la congruence des valeurs, en soulignant que les engagements RSE ne deviennent véritablement attractifs que s'ils sont à la fois le résultat d'une prise de conscience stratégique et d'une conviction organisationnelle propre, plutôt que d'un opportunisme communicationnel. La matérialité apparaît alors comme un filtre qui permet d'opposer actions symboliques à actions substantielles, et contribue à rendre plus rationnel un champ conceptuel encore épars.

D'un point de vue managérial, l'étude souligne par ailleurs la nécessité pour les organisations, y compris de plus petite taille, d'investir pour proposer des pratiques RSE pérennes et mesurables. Les jeunes générations, notamment, attendent une véritable comptabilité

contemporaine des impacts sociaux et environnementaux s'intéressant à la concrétude du génie de l'entreprise, s'inscrivant dans une rationalité stratégique durable, non pas des engagements seulement conjoncturels portés par une rhétorique parfois encore ponctuelle. Les résultats du corpus laissent également à penser que les efforts internes autour de l'équité, du bien-être au travail ou encore de la diversité contribuent à attirer les jeunes talents, qui recherchent avant tout une entreprise où la qualité de vie est au sein même de la relation de travail. La recherche d'une intégrité éthique mobilise le sens premier de l'entreprise avant l'opportunisme associatif. Finalement, pour les PME et startups, la matérialité ouvre une voie particulière, celle de valoriser des actions locales ou sectorielles à fort impact, sans nécessairement mobiliser des ressources importantes, pourvu que la communication à l'égard de ces enjeux soit plébiscitée par la transparence de dénonciation, énonçant aussi bien une prise de conscience que la promotion des réflexions et des engagements à venir des entreprises.

Dans son ensemble, la contribution de cette étude nous invite dès lors non seulement à réfléchir en termes de matérialité à la RSE, pour revitaliser des débats théoriques encore hésitants aujourd'hui, mais surtout elle pourrait impacter une transformation de l'organisation vers un modèle avec des pratiques plus crédibles, plus lisibles et surtout plus attractives pour les jeunes talents.

5.3. Limites et perspectives

À l'instar de toute revue systématique, l'étude se voit contrainte par plusieurs limites qui requièrent, tout d'abord, de faire preuve de prudence dans l'interprétation de ses résultats et, d'autre part, d'ouvrir des perspectives de recherche. Le premier lot de limites concerne la composition du corpus. Certes, la démarche rigoureuse induite par la procédure PRISMA a permis de sélectionner des travaux de qualité, mais ces derniers sont principalement issus de pays développés où la RSE est déjà largement institutionnalisée, ce qui peut amenuiser la portée de conclusions dans d'autres pays aux attentes sociétales, normes professionnelles ou réglementations différentes. D'autre part, la notion de matérialité est encore peu traitée dans la littérature traitant de l'attractivité organisationnelle, ce qui vient limiter le nombre d'études-informations spécifiquement centrées sur cette thématique.

Les études examinées partagent une autre limite : l'hétérogénéité de leur méthodologie. En effet, diverses mesures de l'attractivité, l'intention de postuler, identification organisationnelle, la réputation perçue ou la congruence de valeurs, sont mobilisées de manière disparate, les comparaisons devenant parfois délicates. Les recherches à venir pourraient tenir compte d'un cadre de mesures mieux intégré afin de mieux cerner le rôle des caractéristiques matérielles. Par ailleurs, peu d'études explorent les effets longitudinaux de la matérialité. À cet égard, il serait intéressant d'étudier comment la cohérence ou l'incohérence des engagements RSE influence l'attractivité dans le temps, notamment dans un marché du travail où les attentes évoluent rapidement.

Cette revue de la littérature ouvre plusieurs pistes de recherche. Il serait intéressant d'aller plus loin dans l'exploration des mécanismes psychologiques à l'œuvre derrière la perception de la matérialité, notamment le rôle des émotions, la confiance, ou encore la sensibilité éthique individuelle. Les recherches futures pourraient s'intéresser aux contextes organisationnels dans lesquels la RSE est encore informelle et peu organisée, comme dans les TPE, les startups en émergence, ou encore les associations du secteur non lucratif. Une autre avenue consisterait à explorer comment les technologies numériques, la transparence algorithmique, les plateformes de notation, le reporting digital influencent la crédibilité des engagements RSE et la manière dont les jeunes talents jugent la matérialité. Au total, ces perspectives viennent nourrir un champ encore à construire, où la matérialité s'avère être un concept central pour mieux appréhender les ressorts d'une relation RSE-attractivité organisationnelle.

6. Conclusion

La présente recherche s'est proposée d'explorer de manière systématique le rôle de la matérialité des engagements RSE dans l'attractivité (organisationnelle) à l'égard des jeunes générations, à travers l'analyse d'un corpus de 22 articles retenus suivant le protocole PRISMA. Les résultats montrent que les jeunes générations ne se contentent d'une RSE déclarative : elles s'attendent à des engagements substantiels, vérifiables et alignés sur les enjeux sociaux et environnementaux jugés préoccupants. La matérialité apparaît ainsi comme un concept fondateur permettant de distinguer les approches RSE authentiques des simples discours dans le registre de la publicité ou du symbole.

Le résultat est une dynamique à la fois convergente et contrastée. En premier lieu, les résultats corroborent le rôle de l'authenticité perçue, de la congruence des valeurs et de la crédibilité des signaux RSE dans la construction d'une marque employeur attractive alors qu'en second lieu, ils montrent que cet effet n'est ni systématique ni général : il est subordonné, notamment, à des éléments de contexte tels que la rémunération, la culture nationale, la taille de l'organisation ou encore la sensibilité individuelle aux enjeux éthiques. Ces précisions sont éclairantes et mettent en avant la nécessité de ne pas appréhender la RSE comme un levier isolé mais au contraire comme un faisceau d'initiatives qui s'intègrent à la structuration des attentes des jeunes employés d'un point de vue structurel, symbolique et émotionnel.

Au-delà de ses contributions théoriques, l'expérimentation a plusieurs implications managériales. Les organisations sont incitées à placer la matérialité au cœur de la stratégie RSE, à renforcer leurs dispositifs de communication tout en faisant évoluer leurs pratiques de manière cohérente et mesurable. Il ne s'agit plus seulement de "faire de la RSE" mais bien d'intégrer les engagements sociétaux dans une logique durable, lisible et crédible aux yeux des nouvelles générations.

Au final, les limites identifiées ouvrent de nouvelles pistes prometteuses pour la recherche. Des enquêtes émanant de autres contextes géographiques et mieux documentés notamment, l'étude pourrait investiguer à long terme les effets de la matérialité sur l'engagement mais aussi sur la confrontation des jeunes à des d'éventuels conflits de loyauté, aux paradoxes de fidélisation, à l'évolution des représentations du travail et de la relation de travail au sein des organisations, tout en se laissant guider par les outils numériques qui modifient la perception de la transparence et de l'authenticité de la RSE.

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.
- (2). Ali, I., Satpathy, D., & Gupta, S. (2024). CSR influence on millennials and Gen Z job choice. *Social Responsibility Journal*, 20(1), 45–63.
- (3). Alniaçik, E., & Alniaçik, U. (2012). The influence of employer branding on young job seekers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 907–912.
- (4). Arachchige, B. J. H., & Robertson, A. (2011). Business student perceptions of a preferred employer: A study identifying determinants of employer attractiveness. *International Journal of Management and Marketing Research*, 4(3), 61–75.
- (5). Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.
- (6). Baum, M., & Kabst, R. (2013). How to attract applicants in the war for talent. *Human Resource Management*, 52(2), 291–310.
- (7). Bauman, C. W., & Skitka, L. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 32, 63–86.

- (8). Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172.
- (9). Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Row.
- (10). Brown, H., de Jong, M., & Levy, D. (2022). Small organizations and CSR communication challenges. *Journal of Small Business Management*, 60(3), 497–518.
- (11). Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244–2266.
- (12). Connelly, B., Certo, T., Ireland, R., & Reutzel, C. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39–67.
- (13). Delmas, M., & Burbano, V. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64–87.
- (14). Deloitte (2020). *Millennial Survey*.
- (15). Deloitte (2023). *Gen Z and Millennial Survey*. Deloitte (2025). *Human Capital Trends*.
- (16). Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857.
- (17). Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- (18). Gnihotri, R., & Bhattacharya, C. (2022). The moral signaling of CSR to job candidates. *Journal of Business Ethics*, 176, 455–472.
- (19). Gond, J.-P., El Akremi, A., Swaen, V., & Babu, N. (2017). The psychological microfoundations of CSR: A review. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 225–246.
- (20). González-Rodríguez, M., Díaz-Fernández, M., & Simonetti, B. (2016). The role of human values in CSR perceptions. *Journal of Cleaner Production*, 139, 1–10.
- (21). Greening, D., & Turban, D. (2000). Corporate social performance and organizational attractiveness. *Academy of Management Journal*, 43(3), 653–666.
- (22). Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986–1001.
- (23). Jamali, D., & Karam, C. (2018). CSR in developing countries: A multi-level review. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 697–718.
- (24). Jones, D. A., Willness, C., & Madey, S. (2014). Why are job seekers attracted by CSR? *Journal of Business Ethics*, 121, 343–358.
- (25). Kim, J. Y., & Keane, A. (2022). CSR and firm performance: A meta-analytic review. *Sustainability*, 14(3), 1455.
- (26). Kim, S., & Park, H. (2011). Corporate social responsibility and employer attractiveness. *Public Relations Review*, 37(1), 20–22.
- (27). KPMG (2022). *KPMG Survey of Sustainability Reporting*.
- (28). Kristof-Brown, A., Zimmerman, R., & Johnson, E. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.
- (29). Michelon, G., Pilonato, S., & Ricceri, F. (2015). CSR reporting practices and the quality of disclosure. *Accounting Forum*, 39(4), 295–313.
- (30). Moratis, L., & Brandt, S. (2017). Corporate stakeholder orientation: A conceptual framework and empirical test. *Business Ethics: A European Review*, 26(4), 396–410.
- (31). Paruzel, A., Klug, H., & Maier, G. (2021). CSR and employee attitudes: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 127, 103566.
- (32). Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
- (33). Roeck, K., & Delobbe, N. (2012). CSR and employee reactions: The role of organizational justice. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 1–19.

- (34). Soulez, S., & Guillot-Soulez, C. (2011). Employer brand and attractiveness: A conceptual approach. *Management & Avenir*, 44(4), 40–57.
- (35). Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374.
- (36). Story, J., & Castanheira, F. (2016). Corporate social responsibility and talent attractiveness. *Journal of Business Ethics*, 134, 233–247.
- (37). Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.