

Réflexions sur la RSE et l'Attractivité Organisationnelle : une exploration des liens et des perspectives à travers une revue de la littérature

Reflections on CSR and Organizational Attractiveness: an exploration of links and perspectives through a literature review

ACHEHAL Abdellatif

Docteur en sciences économiques et gestion
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales d'Agadir
Université Ibn Zohr
Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat, Finance et Management des Organisations
Maroc

EL MADI Lahcen

Enseignant chercheur
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales d'Agadir
Université Ibn Zohr
Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat, Finance et Management des Organisations
Maroc

BELFDAIL Salaheddine

Doctorant
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales d'Agadir
Université Ibn Zohr
Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat, Finance et Management des Organisations
Maroc

Date de soumission : 05/01/2024

Date d'acceptation : 21/02/2024

Pour citer cet article :

ACHEHAL. A. & AL . (2024) « Réflexions sur la RSE et l'Attractivité Organisationnelle: une exploration des liens et des perspectives à travers une revue de la littérature », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 5 : Numéro 2 » pp : 569 – 590.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

L'essor croissant de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) au sein des stratégies organisationnelles, en réponse aux défis mondiaux en matière d'attraction et de recrutement de talents, suscite l'intérêt de cette étude qui vise à examiner en profondeur le lien entre la RSE et l'attractivité organisationnelle. À travers une exploration minutieuse de la littérature spécialisée et une analyse approfondie des travaux antérieurs, cette recherche met en lumière la complexité du lien entre la RSE et l'attractivité organisationnelle, révélant des ambiguïtés et des divergences significatives dans la littérature. Ces divergences s'articulent autour de la reconnaissance ou du rejet d'un lien direct entre la RSE et l'attractivité organisationnelle et s'ouvrent sur une troisième perspective conditionnant l'existence de ce lien à la présence de variables médiatrices et modératrices. En s'appuyant sur ces conclusions, cette étude propose un modèle consolidé résumant les divergences issues de la revue de littérature, visant à fournir une perspective complète et éclairée sur la complexité du lien entre la RSE et l'attractivité organisationnelle, apportant ainsi une contribution substantielle à la compréhension approfondie de cette dynamique cruciale.

Mots clés : RSE ; attractivité organisationnelle ; lien ; complexité ; divergences.

Abstract

The growing prominence of Corporate Social Responsibility (CSR) within organizational strategies, in response to global challenges in talent attraction and recruitment, sparks the interest of this study aiming to thoroughly examine the link between CSR and organizational attractiveness. Through a meticulous exploration of specialized literature and a thorough analysis of previous works, this research highlights the complexity of the link between CSR and organizational attractiveness, revealing significant ambiguities and divergences in the literature. These divergences revolve around the recognition or rejection of a direct link between CSR and organizational attractiveness and open onto a third perspective conditioning the existence of this link to the presence of mediating and moderating variables. Building upon these findings, this study proposes a consolidated model summarizing the divergences arising from the literature review, aiming to provide a comprehensive and informed perspective on the complexity of the link between CSR and organizational attractiveness, thereby making a substantial contribution to the in-depth understanding of this crucial dynamic.

Keywords : CSR ; organizational attractiveness ; link ; complexity ; divergences.

Introduction

L'ancrage croissant de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) au sein des stratégies organisationnelles demeure une préoccupation cruciale pour les entreprises évoluant dans un contexte mondial en perpétuelle mutation (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2010). Au-delà de son impact avéré sur la durabilité sociale et environnementale, la RSE joue un rôle central dans la résolution des défis liés à l'attraction des talents sur le marché du travail. Ces défis, étayés par de nombreuses études et rapports, révèlent une pénurie de talents, la plus marquée depuis 2007, soulignant de manière percutante que 40 % des entreprises dans le monde rencontrent des difficultés à attirer les talents nécessaires¹, tandis que 43 % ne sont pas satisfaites de la qualité des candidatures reçues². Au-delà des motifs économiques, le manque d'attractivité des entreprises a été identifié comme l'une des raisons de l'abandon d'un recrutement (Solus & Engel, 2017).

Face à cette réalité, les entreprises sont contraintes de réévaluer leur position sur le marché et de renforcer leur attractivité pour attirer des talents hautement qualifiés (Michaels et al., 2001). Les incitations financières, longtemps considérées comme un moyen suffisant pour attirer les meilleurs profils, se voient aujourd'hui remises en question face aux aspirations émergentes d'une main-d'œuvre qui valorise davantage l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle (Holt et al., 2012). Ainsi, l'exploration de voies alternatives, telle que l'intégration de valeurs sociales et éthiques dans la stratégie organisationnelle, se dessine comme un levier prometteur pour accroître l'attractivité des entreprises.

Dans cette perspective, le présent article s'attache à explorer en profondeur la question suivante : "*Dans quelle mesure la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) peut-elle influencer l'attractivité organisationnelle ?*". À cet effet, nous adoptons une approche méthodique soutenue par une exploration minutieuse de la littérature spécialisée. Notre objectif principal consiste à explorer les différentes perspectives émanant des recherches académiques consacrées à la compréhension du lien entre la RSE et l'attractivité organisationnelle, tout en mettant en exergue les avancées conceptuelles et les nuances qui émergent de ce corpus de connaissances.

Dans cette optique, une définition précise des deux concepts, à savoir la RSE et l'attractivité organisationnelle, sera établie pour poser les fondements conceptuels de notre analyse. Par la

¹ ManpowerGroup, Enquête 2016/2017 sur la pénurie de talents.

² StepStone, Enquête sur les tendances de recrutement et de recherche d'emploi 2009-2013.

suite, les résultats de notre exploration seront présentés en structurant les conclusions selon trois approches distinctes. Ces approches englobent l'identification d'un lien direct entre la RSE et l'attractivité organisationnelle, la remise en question ou l'absence de ce lien, ainsi que la reconnaissance d'un lien conditionnel ou contextuel, tributaire de variables spécifiques. Cette structuration vise à offrir une perspective complète et nuancée des conclusions émanant des recherches les plus significatives dans ce domaine, procurant ainsi une contribution substantielle et une vision éclairée à la compréhension de la dynamique entre la RSE et l'attractivité organisationnelle.

1. Responsabilité Sociale des Entreprises : éclairage conceptuel et théorique

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) a émergé comme un concept incontournable au sein du paysage économique, gagnant une importance croissante dans les sphères médiatique et universitaire au cours des deux dernières décennies. À l'origine du débat sur la RSE, Howard Bowen (1953) a établi les fondements de ce concept en définissant la RSE comme l'obligation pour les hommes d'affaires de prendre des décisions alignées sur les objectifs et les valeurs de la société. Cette première définition a créé un socle de réflexions, mettant en avant l'importance cruciale d'intégrer les valeurs sociétales au-delà des impératifs économiques et légaux. Depuis cette époque, les définitions de la RSE se sont multipliées, reflétant des approches économiques et sociales variées (Gond & Mullenbach-Servayre, 2004). Parmi les modèles conceptuels développés dans ce contexte, le modèle proposé par (Carroll, 1979, 1991) a émergé comme une référence éminente, stipulant que les entreprises ont des obligations économiques, légales, éthiques et philanthropiques envers leur environnement. Cette approche holistique offre un cadre complet, soulignant la nécessité pour les entreprises de satisfaire une multitude d'attentes, allant de la performance économique à la performance sociale.

Un tournant majeur dans l'évolution de la RSE s'est opéré en 2001 lorsque la Commission européenne l'a définie comme "*l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes*". Cette définition, ancrée dans le contexte du début du millénaire, marquait le début d'une prise de conscience institutionnelle quant à l'importance de l'engagement des entreprises envers la société. Une décennie plus tard, la Commission européenne a élargi cette définition, embrassant une perspective plus holistique de la RSE en la définissant comme la "*responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société*". Ce changement de paradigme témoigne d'une évolution majeure, passant d'une vision axée sur l'intégration de préoccupations spécifiques à une reconnaissance plus profonde de l'impact

global des entreprises sur la société. Ainsi, la portée de la RSE englobe une variété de comportements d'entreprise qui dépassent les intérêts économiques, visant à influencer positivement les parties prenantes organisationnelles. Elle se matérialise par un ensemble de pratiques et de processus guidés par des principes tirés de textes fondamentaux internationaux, de codes ou de chartes.

Cette évolution conceptuelle trouve sa place au sein d'un cadre plus vaste, celui des parties prenantes, concept jugé « *indissociable à la RSE dans l'ensemble de la littérature académique et managériale* » (Courrent, 2012 ; cité par Elbousserghini, 2018) . La définition prédominante de ce concept de « *parties prenantes* » est celle avancée par Freeman (1984), adoptée également par des chercheurs éminents tels que Carroll & Buchholtz (2000) : « *Une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* ». Les parties prenantes (PP), qu'elles soient internes (employés, gestionnaires, actionnaires) ou externes (consommateurs, communauté, fournisseurs), ainsi que d'autres classifications ou catégorisations existantes dans la littérature (PP primaires / PP secondaires ; PP stratégiques / PP morales ; PP institutionnelles / PP économiques), représentent des groupes qui influencent ou qui sont influencés par les décisions et les actions de l'entreprise.

Au sein de cette multitude de parties prenantes, les salariés, en tant que stakeholders involontaires ou secondaires, se trouvent particulièrement exposés aux risques inhérents aux choix stratégiques de l'entreprise (Clarkson, 1995). Cela souligne la nécessité cruciale pour les organisations de prendre en considération les impacts de leurs décisions sur l'ensemble de leurs parties prenantes, tout en reconnaissant la responsabilité particulière envers les employés, dont les intérêts peuvent être profondément affectés par les orientations de l'entreprise.

L'adoption de politiques de RSE confère à une organisation des avantages compétitifs tangibles, renforçant significativement sa capacité à attirer des candidats externes et à fidéliser ses employés. Les impacts positifs de la RSE sur la réputation, l'image de marque, et les performances des entreprises sont abondamment documentés (Binninger & Robert, 2011; Brammer & al., 2007; Bruch & Walter, 2005; El Madi & Achehal, 2020; El Madi & al., 2021; Igalens & Gond, 2020; Porter & Kramer, 2002). Cette liaison entre la mise en œuvre réussie de pratiques de RSE et la création d'une image favorable devient impérative dans le contexte actuel où les entreprises cherchent à harmoniser responsabilité sociale et compétitivité globale.

La RSE émerge ainsi comme une stratégie incontournable, offrant une réponse pragmatique aux attentes diversifiées de la société tout en apportant une contribution positive significative

aux performances globales de l'entreprise. Cet engagement envers la RSE va au-delà de la simple réalisation des objectifs organisationnels ; il se matérialise également dans l'attraction de talents externes et dans le renforcement du lien avec les collaborateurs, consolidant ainsi l'attractivité organisationnelle (Porter & Kramer, 2006). Cette capacité à attirer des individus de qualité et à cultiver une relation solide avec les équipes constitue un élément crucial pour renforcer la compétitivité, consolidant la réputation et la position concurrentielle de l'entreprise dans un environnement professionnel axé sur la responsabilité sociale et l'engagement durable.

2. Attractivité organisationnelle : précisions conceptuelles et perspectives théoriques

L'attractivité organisationnelle (AO) se profile comme un domaine de recherche d'une grande richesse, portée par son utilité présumée dans les processus de recrutement (Vroom, 1966). Elle suscite un intérêt soutenu au sein de la communauté académique et des experts, particulièrement en période de rareté de la main-d'œuvre (Albinger & Freeman, 2000; Joo et al., 2016; Kim & Park, 2011; Lis, 2018; Luce et al., 2001; Turban & Greening, 1997; Turban & Keon, 1993).

Initié par les travaux novateurs de Turban & Keon (1993), le concept d'Attractivité Organisationnelle se définit dans la littérature comme le degré auquel un individu perçoit l'organisation comme un lieu de travail attractif. Cette perception engendre une attitude positive, reflétant l'intérêt global d'un individu à s'investir au sein de cette organisation (Kessler, 2013). Cette conception repose intrinsèquement sur la capacité d'une entité à susciter l'intérêt des candidats potentiels. Aiman-Smith et al. (2001) décrivent cette notion comme une attitude positive envers une organisation, la concevant non seulement comme souhaitable, mais également propice à l'établissement d'une relation professionnelle fructueuse. L'importance cruciale de l'Attractivité Organisationnelle dans le contexte du recrutement est soulignée par (Turban, 2001), en en faisant un objectif immédiat et stratégique, conférant ainsi à cette dynamique un rôle central lors des phases de sélection des candidats.

Introduisant une dimension affective, Lis (2012) définit l'Attractivité Organisationnelle comme une attitude positive étroitement liée à la motivation intrinsèque de faire partie intégrante de l'organisation. Cette dimension multidimensionnelle de l'Attractivité Organisationnelle (AO) est approfondie par Ong (2011), distinguant deux facettes essentielles : la perception de l'AO, reflétant une attitude générale, et l'intention d'acceptation, soulignant l'engagement potentiel du candidat envers l'organisation. Highhouse et al. (2003) contribuent également à cette perspective en modélisant l'AO à travers trois composantes distinctes : l'attractivité générale,

l'intention de poursuivre, et le prestige de l'entreprise, ajoutant ainsi une nuance riche à la compréhension de cette dynamique complexe.

Par ailleurs, une étude menée par (Berthon et al., 2005) a approfondi l'exploration des composants de l'attractivité organisationnelle, fournissant ainsi une perspective détaillée. Cette étude a identifié cinq facteurs cruciaux - l'Intérêt, la Valeur Sociale, la Valeur Économique, la Valeur de Développement, et la Valeur d'Application - qui opérationnalisent de manière exhaustive les dimensions de l'attractivité de l'employeur. Ce modèle, étayé par des tests empiriques rigoureux, émerge comme un cadre robuste pour appréhender la complexité de l'attractivité organisationnelle.

En outre, l'analyse détaillée de la portée et des contours de l'attractivité organisationnelle, telle que présentée par Knockaert et al. (2018), permet d'identifier avec subtilité trois approches théoriques majeures offrant une vision éclairante de la dynamique de l'attractivité organisationnelle. En premier lieu, l'approche orientée sur le concept de soi, s'appuyant sur la théorie sociocognitive de Bandura (1986), met en lumière l'importance cruciale de l'estime de soi dans la perception d'une organisation comme attractive. En second lieu, l'approche orientée vers l'environnement, notamment la théorie du signal développée par Spence (1973) et les travaux de Rynes et al. (1991), explore la manière dont les individus interprètent les signaux organisationnels pour anticiper leur expérience de travail, soulignant ainsi l'impact des informations environnementales sur l'attractivité perçue. Enfin, l'approche interactionniste de Kristof (1996) et le modèle Attraction-Sélection-Attrition (ASA) de Schneider (2001) mettent en avant l'idée que l'adéquation entre les caractéristiques individuelles et organisationnelles joue un rôle central dans la construction de l'attractivité, soulignant la nécessité d'une compatibilité entre les valeurs, les compétences et les besoins des individus et de l'organisation. Au regard des diverses définitions et dimensions évoquées en matière d'attractivité organisationnelle, la RSE semble être une dimension importante à considérer dans le contexte de l'attractivité organisationnelle. L'adoption de pratiques socialement responsables pourrait influencer la perception que les individus ont d'une organisation en tant qu'employeur attractif. Ainsi, la RSE pourrait émerger comme un terreau propice à une attractivité organisationnelle durable, facilitant l'équilibre subtil entre la réalisation des aspirations individuelles et les objectifs organisationnels. Dans cette perspective, et en s'appuyant sur ces interrogations, une analyse approfondie des travaux antérieurs sera conduite dans la suite de cette étude dans le but d'examiner l'existence d'un lien entre la RSE et l'attractivité organisationnelle et de mieux cerner de manière approfondie les différentes dimensions de cette liaison.

3. Exploration du lien entre la RSE et l'attractivité organisationnelle (AO) : une analyse de la littérature

L'examen du lien entre la RSE et l'attractivité organisationnelle, dans le contexte de cette étude, repose sur une approche méthodique, étayée par une exploration approfondie de la littérature spécialisée. L'objectif de cette exploration est d'extraire et d'analyser les multiples perspectives et avancées découlant des recherches académiques consacrées à la compréhension de cette relation. Les résultats de cette analyse seront structurés en trois approches distinctes, regroupant les différentes positions identifiées dans la littérature. Ces approches incluent l'identification et la confirmation d'un lien direct entre la RSE et l'attractivité organisationnelle, la réfutation ou l'absence de ce lien, ainsi que la reconnaissance ou l'identification d'un lien conditionnel ou contextuel entre la RSE et l'attractivité organisationnelle. Cette structuration vise à présenter de manière claire et nuancée les conclusions émanant des recherches les plus significatives dans ce domaine, procurant ainsi une perspective complète sur les interactions entre la RSE et l'attractivité organisationnelle dans le cadre spécifique de cette étude.

3.1. Approche affirmative du lien direct entre la RSE et l'AO

L'exploration approfondie du lien entre la RSE et l'attractivité organisationnelle dévoile un paysage académique à la fois complexe et nuancé. La recherche pionnière de Turban & Greening (1997) a établi les jalons de cette exploration en entreprenant la première incursion approfondie dans la relation entre la Performance Sociale des entreprises, évaluée au prisme de leur réputation, et leur attractivité en tant qu'employeurs. Cette investigation a révélé une corrélation positive substantielle, jetant ainsi les bases conceptuelles qui ont captivé l'attention des chercheurs et jeté une lumière perspicace sur les nuances de cette dynamique cruciale.

Dans le sillage de ces travaux précurseurs, l'apport significatif de Barber (1998) a dévoilé les mécanismes par lesquels des actions tangibles liées à la RSE peuvent catalyser l'essor de l'attractivité organisationnelle. L'accent particulier de Barber sur la nécessité d'une cohérence entre les initiatives organisationnelles et les normes sociétales a souligné que l'alignement stratégique de la RSE sur les valeurs culturelles prédominantes confère une robustesse substantielle à l'attrait des entreprises.

La trajectoire de la recherche se poursuit avec l'élargissement du débat par Backhaus et al. (2002), qui ont identifié des dimensions spécifiques de la RSE, telles que l'environnement, les relations communautaires et la diversité, exerçant une influence substantielle sur la perception de l'attractivité des employeurs. Cette approche multidimensionnelle souligne l'impératif de

considérer la RSE dans toute sa diversité, chaque dimension ayant un impact distinct sur la manière dont les chercheurs d'emploi appréhendent une organisation.

Introduisant une perspective particulière, Montgomery & Ramus (2003) ont mis en exergue l'importance cruciale de la RSE dans la création de l'attractivité organisationnelle, notamment auprès des jeunes diplômés, en particulier ceux issus de programmes MBA. Leur constat souligne que ces diplômés manifestent une préférence marquée pour les organisations jouissant d'une réputation éthique et socialement responsable. Ainsi, promouvoir une plus grande responsabilité éthique et sociale apparaît non seulement comme un impératif éthique, mais également comme un argument solide pour accroître l'attractivité des entreprises, en harmonisant les aspirations professionnelles des individus avec les valeurs éthiques et sociales des organisations.

L'étude innovante de Lis (2012) dévoile de manière concluante l'impact significatif de la RSE sur l'attractivité organisationnelle. En examinant attentivement quatre dimensions spécifiques de la RSE, les résultats soulignent la manière dont chaque composante influence distinctement la capacité des organisations à attirer les chercheurs d'emploi. L'importance fondamentale de la RSE dans le processus de sélection des employeurs potentiels est ainsi mise en lumière, positionnant cette approche comme un pivot stratégique dans la construction de l'attractivité organisationnelle. Parallèlement, l'étude révèle une corrélation positive entre la RSE et la mise en œuvre de pratiques de gestion durable des ressources humaines, conférant à la RSE le rôle d'un puissant outil d'attraction pour des talents qualifiés et engagés. Les conclusions soulignent avec éloquence l'impératif stratégique d'intégrer la RSE dans la gestion des ressources humaines pour optimiser l'attrait des organisations sur le marché du travail contemporain. Dans une recherche ultérieure, Lis (2018) a poursuivi ses investigations, examinant le lien entre la RSE et l'attractivité organisationnelle. Les résultats révèlent que, parmi les divers facteurs influençant le choix d'un employeur, la RSE occupe une position prépondérante, dépassant même des critères traditionnels tels que la rémunération. Ainsi, la RSE émerge comme le principal moteur de l'attractivité des entreprises, suggérant ainsi que les pratiques socialement responsables exercent un impact direct sur le choix des employeurs et dépassent même des critères traditionnels tels que la rémunération. Ces conclusions soulignent l'impératif pour les organisations de mettre en avant leurs engagements en matière de RSE dans leurs stratégies de recrutement afin d'accroître de manière significative leur attractivité auprès des talents potentiels.

L'étude approfondie réalisée par DeGrassi (2012) met en évidence la relation étroite entre la RSE et l'attractivité organisationnelle, en se concentrant spécifiquement sur le processus décisionnel des candidats en quête d'opportunités professionnelles. Selon cette recherche, les signaux éthiques émanant de l'organisation pendant le processus de recrutement occupent une position centrale dans les résultats de ce dernier, influençant la perception de l'organisation en tant qu'entité guidée par l'éthique. Les résultats de l'étude révèlent une corrélation positive significative entre les signaux éthiques, tant au niveau des pratiques organisationnelles que du processus de recrutement, et l'attraction organisationnelle des candidats.

3.2. Approche réfutative du lien direct entre la RSE et l'AO

La plupart des études dédiées à l'exploration du lien entre la RSE et l'attractivité organisationnelle convergent vers la conclusion d'un lien positif, qu'il soit direct ou indirect, entre ces deux concepts. Néanmoins, quelques études, quoique rares, ont mis en exergue des cas ou des contextes où la configuration de ce lien semble plus nuancée. Une illustration pertinente de cette complexité émerge de l'analyse minutieuse de Palazzo & Richter (2005) focalisée sur l'industrie du tabac. Il ressort de cette analyse que la RSE traditionnelle, caractérisée par des pratiques philanthropiques et une collaboration accrue avec les parties prenantes, se révèle inefficace en raison d'une défiance engendrée par la nocivité des produits et les comportements douteux des entreprises. La distinction entre la RSE transactionnelle et transformationnelle met en lumière la limitation des entreprises du tabac à opérer essentiellement à un niveau transactionnel, entravant ainsi leur capacité à embrasser une approche plus étendue et intégrée de la responsabilité sociale. Ainsi, la conclusion qui s'impose est que, dans l'industrie du tabac, la RSE ne semble pas être intimement liée à l'attractivité organisationnelle, du moins selon les critères conventionnels de la RSE.

De manière analogue, les travaux de Jones et al. (2016) soulignent l'absence d'un lien systématique entre la RSE et l'attractivité organisationnelle. Bien que la tendance globale indique que les chercheurs d'emploi manifestent généralement une préférence pour les entreprises engagées dans la RSE, des circonstances spécifiques ont été identifiées où la RSE ne parvient pas toujours à exacerber l'attrait organisationnel. Cet écart se manifeste principalement lorsque les chercheurs d'emploi accordent une primauté à d'autres critères, tels que la rémunération, les perspectives de carrière, ou d'autres paramètres. Ces résultats suggèrent que, dans certains contextes, des variables supplémentaires peuvent supplanter l'influence de la RSE sur l'attraction envers une entreprise, soulignant ainsi la complexité des déterminants individuels dans le processus de sélection d'employeur.

En définitive, bien que la littérature soutienne largement l'existence d'un lien entre la RSE et l'attractivité organisationnelle, des investigations plus approfondies révèlent des situations et des contextes particuliers où ce lien semble moins prononcé. Ces nuances, illustrées par des exemples concrets tels que l'industrie du tabac et d'autres secteurs, soulignent la nécessité impérieuse de considérer la complexité des facteurs en jeu. Cette démarche s'avère cruciale pour parvenir à une compréhension exhaustive de l'influence de la RSE sur l'attractivité organisationnelle, dépassant ainsi les généralisations simplistes qui prévalent dans la littérature courante. Il est donc impératif d'adopter une approche analytique plus nuancée, tenant compte des spécificités sectorielles et des contingences contextuelles, afin d'enrichir notre compréhension des dynamiques subtiles qui sous-tendent cette relation complexe entre la RSE et l'attractivité organisationnelle.

3.3. Approche conditionnelle et contextuelle du lien entre la RSE et l'AO

L'exploration du lien entre la RSE et l'attractivité organisationnelle révèle également une liaison indirecte et conditionnelle, soumise à la présence de facteurs et de variables spécifiques qui définissent la nature et l'intensité de cette relation. Plusieurs études dans ce domaine ont identifié diverses variables médiatrices et modératrices qui influent sur cette relation, complexifiant ainsi la compréhension du lien entre la RSE et l'attractivité organisationnelle. Ces constatations soulignent l'impératif de prendre en considération ces variables pour une appréhension approfondie de la dynamique sous-jacente, contribuant ainsi à enrichir notre compréhension des mécanismes complexes qui régissent la liaison entre la RSE et l'attractivité organisationnelle.

Dans cette optique, les travaux de Luce et al. (2001) ont apporté une contribution significative à la compréhension de la relation entre la RSE et l'attractivité organisationnelle. Luce et al. (2001) ont élaboré un modèle alternatif où la familiarité des demandeurs d'emploi avec les entreprises joue un rôle médiateur crucial dans la liaison entre la performance sociale des entreprises (PSE) et l'attractivité organisationnelle. La variable "familiarité" se réfère au degré de connaissance qu'une personne possède d'une entreprise spécifique dans le contexte des considérations liées à l'emploi. Le niveau de familiarité est ainsi considéré comme un indicateur de l'adéquation de l'entreprise en tant qu'employeur, les entreprises plus familières étant perçues comme plus attractives. Les résultats des travaux de Luce et al. (2001) ont validé ce modèle alternatif en démontrant que la familiarité de l'entreprise agit comme un médiateur complet dans la relation entre la PSE et l'attractivité organisationnelle, soulignant ainsi l'importance du mécanisme de familiarité dans cette dynamique complexe.

Dans une perspective similaire, une étude menée par Kim & Park (2011) a examiné l'impact des performances en matière de la RSE sur l'ajustement personne-organisation (P-O fit), ainsi que sur l'attractivité organisationnelle et l'intention des candidats chercheurs d'emploi de postuler. Cette étude a mis en lumière les mécanismes complexes qui sous-tendent ces relations interdépendantes. Les conclusions majeures tirées de cette étude ont souligné un lien positif entre un engagement affirmé envers la RSE et l'attractivité, avec le P-O fit agissant en tant que médiateur. Ainsi, ces résultats offrent une perspective éclairante et approfondie sur la dynamique intrinsèque de ces éléments cruciaux.

Poursuivant cette ligne de réflexion, les résultats d'une étude menée par Gully et al. (2013) révèlent que la communication efficace, caractérisée par un contenu substantiel en RSE au cours du processus de recrutement, joue un rôle crucial dans l'accroissement de l'attractivité perçue de l'organisation par les candidats chercheurs d'emploi. De manière significative, cette influence positive sur l'attractivité s'étend également aux intentions de poursuite d'emploi, mettant ainsi en relief l'importance de la RSE dans le processus décisionnel des chercheurs d'emploi concernant leur engagement potentiel avec l'organisation.

Par ailleurs, dans une étude approfondie menée par Jones et al. (2014) pour examiner la relation entre la Performance Sociale des Entreprises (PSE) et l'attractivité organisationnelle, les chercheurs ont identifié des effets indirects significatifs de la PSE sur l'attractivité. Ces effets s'articulent à travers plusieurs variables médiatrices essentielles. La fierté anticipée émerge comme une médiation clé, soulignant le rôle prépondérant de la perception anticipée de l'individu dans la construction de son attrait envers l'organisation. De plus, le prestige organisationnel se positionne comme une variable médiatrice, indiquant l'impact de la réputation et de l'image de l'entreprise sur l'attractivité perçue. L'ajustement de valeur perçue joue également un rôle crucial en médiatisant les effets de la PSE, mettant en avant l'importance de l'alignement des valeurs personnelles avec celles de l'organisation. Enfin, le traitement attendu émerge comme une variable médiatrice, soulignant comment les attentes concernant le traitement des employés peuvent influencer l'attrait envers l'organisation. Ces résultats mettent en lumière la diversité des mécanismes sous-jacents à la relation complexe entre la PSE et l'attractivité organisationnelle.

Poursuivant cette réflexion, l'étude conduite par Joo et al. (2016) a également exploré le lien entre la RSE et l'attractivité organisationnelle, en mettant particulièrement l'accent sur l'attraction exercée par les organisations en tant qu'employeurs auprès des candidats. Les conclusions obtenues ont confirmé l'hypothèse selon laquelle une perception favorable de la

RSE au sein d'une organisation est positivement corrélée à une évaluation bienveillante de la justice organisationnelle, telle que perçue par les candidats. De manière significative, il a été établi que la perception de la justice organisationnelle agit comme un médiateur dans le continuum reliant la RSE à l'attractivité organisationnelle.

Tableau N°1 : Synthèse des Variables Médiatrices du lien RSE-AO identifiées dans la littérature

Auteur(s) et Année	Variables Médiatrices	Principaux Résultats
Luce et al. (2001)	Familiarité	La familiarité agit comme médiateur complet entre la PSE et l'attractivité.
Kim & Park (2011)	Ajustement Personne-Organisation (P-O fit)	L'ajustement P-O fit agit comme médiateur positif entre la RSE et l'attractivité.
Gully et al. (2013)	Communication RSE	Une communication RSE efficace accroît l'attractivité et les intentions de poursuite d'emploi.
Jones et al. (2014)	Fierté anticipée, Prestige Organisationnel, Ajustement de valeur Perçu, Traitement attendu	Effets indirects significatifs de la PSE sur l'attractivité à travers ces variables médiatrices.
Joo, Moon et Choi (2016)	Justice organisationnelle	La justice organisationnelle joue un rôle médiateur crucial, reliant la perception de la RSE à l'attractivité organisationnelle

Source : établi par nos soins.

En sus de cette dynamique médiationnelle (Tableau N°1), diverses subtilités émergent à travers des travaux de recherche distincts. Ces recherches additionnelles ont mis en lumière des variables modératrices qui exercent une influence sur la relation entre la RSE et l'attractivité organisationnelle (Tableau N°2). Les contributions significatives de chercheurs éminents tels qu'Albinger & Freeman (2000), Kang & Alcantara (2011), ainsi que Zhang & Gowan (2012) ont enrichi notre compréhension de la relation complexe entre la RSE et l'attractivité organisationnelle.

Les recherches conduites par Albinger & Freeman (2000) révèlent que le lien entre la RSE et l'attractivité organisationnelle s'intensifie proportionnellement à l'accroissement du niveau de choix d'emploi. Cette mesure se rapporte à l'étendue des options ou alternatives dont dispose un individu lorsqu'il entreprend la quête d'un emploi. Les chercheurs d'emploi jouissant d'un niveau élevé de choix attribuent une importance substantielle à la RSE lors de leur évaluation

de l'attractivité d'un employeur. En revanche, cette liaison s'avère moins prononcée chez ceux disposant d'un faible niveau de choix, ces derniers étant davantage enclins à être motivés par des impératifs immédiats, tels que la rémunération. Ainsi, le niveau de choix d'emploi émerge comme un facteur modérateur qui influe sur la manière dont la RSE façonne la perception de l'attractivité organisationnelle par les chercheurs d'emploi.

Par ailleurs, une étude menée par Kang & Alcantara (2011) a examiné la manière dont les valeurs culturelles au sein d'une société façonnent la perception de la RSE et son impact sur l'attractivité organisationnelle. En s'appuyant sur des dimensions culturelles telles que l'évitement de l'incertitude, la distance hiérarchique, l'individualisme-collectivisme et la masculinité-féminité, Kang & Alcantara (2011) ont analysé la manière dont ces différences culturelles agissent en tant que modérateurs de l'effet des activités de RSE sur l'attractivité organisationnelle. Les résultats révélateurs de cette recherche mettent en évidence une influence positive de la RSE sur l'attractivité organisationnelle, tout en soulignant une modulation de cet impact en fonction des spécificités des activités de RSE et des dimensions culturelles prises en considération.

Dans le prolongement de ces constatations, les travaux de Zhang & Gowan (2012) apportent une contribution significative en soulignant que chaque composante de la RSE exerce une influence distincte sur l'attractivité organisationnelle, avec les prédispositions éthiques et machiavéliques des chercheurs d'emploi agissant comme des modérateurs clés. Plus précisément, les résultats soulignent que les individus fortement axés sur l'éthique sont plus attirés par les entreprises dépassant les normes légales et éthiques de la RSE, tandis que ceux ayant des inclinations machiavéliques montrent une moindre préférence pour de telles entreprises. De plus, les utilitaristes affirmés ne manifestent pas un attrait particulier pour les aspects économiques de la RSE et expriment une perception négative des investissements des entreprises dans des initiatives éthiques au-delà des obligations légales. Ces conclusions soulignent l'importance de prendre en compte les prédispositions éthiques et machiavéliques des individus en tant que modérateurs essentiels dans la relation entre la RSE et l'attractivité organisationnelle.

Tableau N°2 : Synthèse des Variables Modératrices du lien RSE-AO identifiées dans la littérature

Auteur(s) et Année	Variables Modératrices	Principaux Résultats
Albinger & Freeman (2000)	Niveau de choix d'emploi	Le lien entre RSE et attractivité organisationnelle s'intensifie avec le niveau de choix d'emploi. Les chercheurs d'emploi avec plus d'options accordent plus d'importance à la RSE.
Kang & Alcantara (2011)	Valeurs culturelles (Évitement de l'incertitude, Distance Hiérarchique, Individualisme-Collectivisme, Masculinité-Féminité)	Les valeurs culturelles modèrent l'effet de la RSE sur l'attractivité organisationnelle.
Zhang & Gowan (2012)	Prédispositions Éthiques, Prédispositions Machiavéliques	Les prédispositions éthiques et machiavéliques modèrent l'impact de la RSE sur l'attractivité organisationnelle.

Source : établi par nos soins.

L'analyse approfondie des travaux de recherche antérieurs dédiés à l'étude du lien RSE-AO révèle une relation intrinsèquement complexe, façonnée par la présence de variables médiatrices et modératrices. Ces variables émergent comme des éléments déterminants, altérant de manière significative la nature du lien entre la RSE et l'attractivité organisationnelle, comme en témoignent diverses études. L'intégration de ces composants s'avère impérative pour une compréhension approfondie de la dynamique sous-jacente, mettant en lumière la nécessité d'une considération minutieuse de ces nuances afin de saisir pleinement la complexité inhérente à la relation entre la RSE et l'attractivité organisationnelle.

4. Résultats et discussions

L'examen approfondi de la revue de littérature consacrée au sujet de la RSE et de son lien avec l'attractivité organisationnelle révèle une profondeur de perspectives et de subtilités. Les travaux pionniers de Turban & Greening (1997) ont établi un lien direct et significatif entre la performance en RSE et l'attractivité organisationnelle, posant ainsi les fondements de la compréhension de cette liaison. Ce lien direct a été étayé par plusieurs recherches ultérieures, apportant des précisions plus affinées quant aux paramètres et aux composantes spécifiques de la RSE qui exercent une influence déterminante sur ce lien, soulignant particulièrement l'importance cruciale de la cohérence entre les initiatives RSE et les normes sociétales. Ces travaux ont également mis en avant la multidimensionalité des impacts de la RSE, mettant en

exergue l'impact distinct de chaque dimension sur l'attractivité organisationnelle (Backhaus et al., 2002 ; Barber, 1998 ; Lis, 2012, 2018).

En dépit de la tendance générale affirmant un lien positif entre ces deux concepts, des travaux de recherche nuancés remettent en question cette affirmation. Un aspect crucial émergent de ces recherches repose sur la complexité des préférences des chercheurs d'emploi qui, selon certains chercheurs, pourraient accorder une importance prépondérante à d'autres critères d'attraction, notamment la rémunération, reléguant ainsi l'impact de la RSE à un rôle secondaire dans leur processus décisionnel (Jones et al., 2016). D'autre part, certains chercheurs soulignent que ce lien direct entre la RSE et l'attractivité organisationnelle peut être non observable dans des contextes spécifiques. Ces études, illustrées par le cas emblématique de l'industrie du tabac, mettent en exergue l'inefficacité de la RSE dans ce secteur, attribuable à la méfiance suscitée par la nocivité des produits et les pratiques éthiques douteuses des entreprises (Palazzo & Richter, 2005).

Néanmoins, au sein de ce débat dynamique, émerge une perspective alternative qui met en avant des contingences et des variables conditionnelles, apportant ainsi une nuance essentielle à la compréhension du lien entre la RSE et l'attractivité organisationnelle. Dans ce contexte, cette vision alternative suggère que le lien direct entre la RSE et l'attractivité organisationnelle peut être modulé par divers facteurs, qu'ils agissent en tant que médiateurs ou modérateurs.

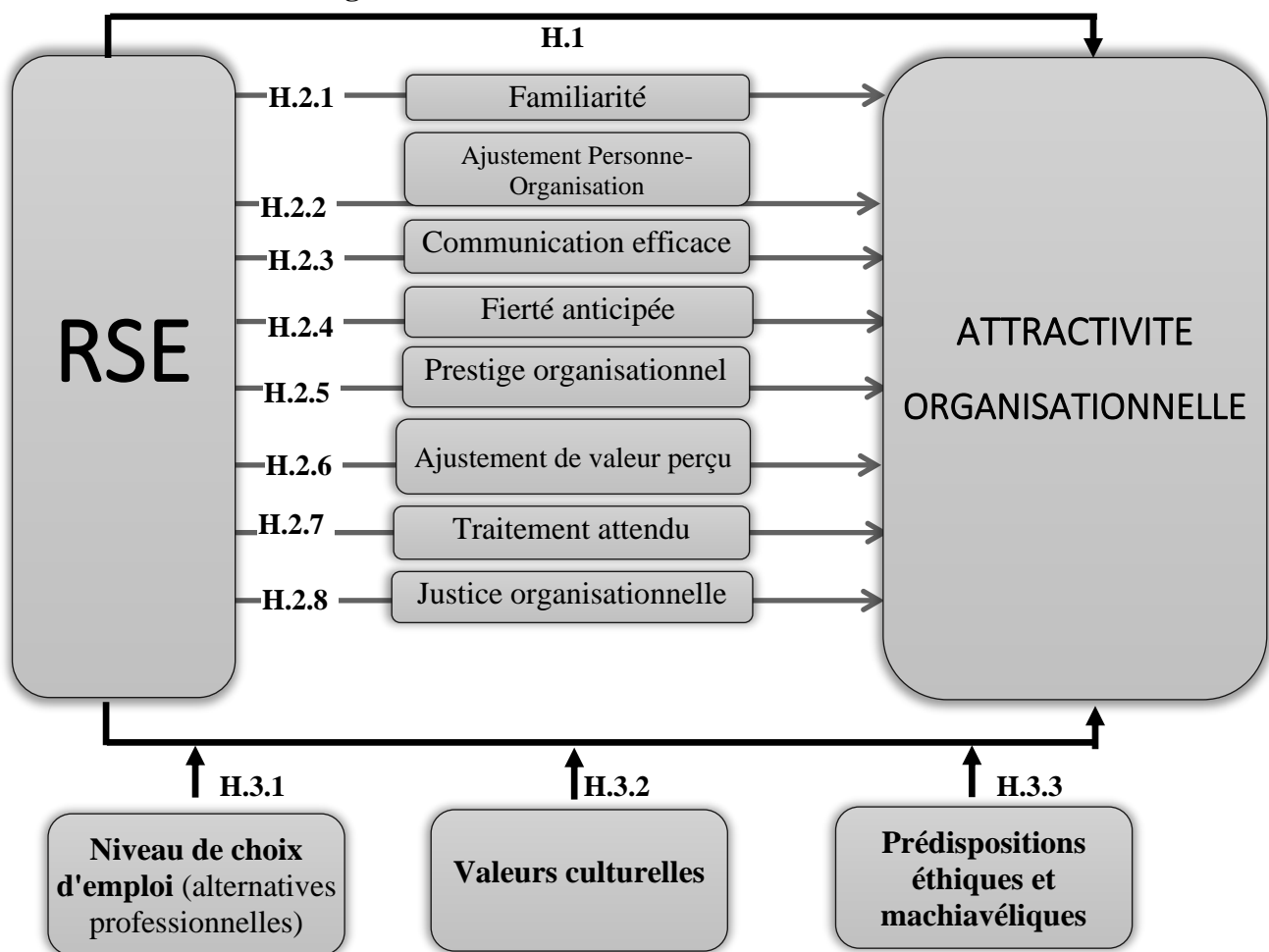
L'analyse des variables médiatrices révèle un éventail d'éléments complexes qui interfèrent dans la relation entre la RSE et l'attractivité organisationnelle. La familiarité des demandeurs d'emploi avec les entreprises émerge comme une variable médiatrice cruciale, conditionnant la liaison entre la Performance Sociale des Entreprises (PSE) et l'attractivité organisationnelle (Luce et al., 2001). Parallèlement, des mécanismes tels que le processus d'ajustement personne-organisation, communément désigné par "P-O fit" (Kim & Park, 2011), une communication efficace centrée sur la RSE (Gully et al., 2013), ainsi que des aspects comme la fierté anticipée, le prestige organisationnel, l'ajustement de la valeur perçue, et le traitement attendu, se dessinent comme des médiateurs significatifs (Jones et al., 2014). De manière similaire, la perception de la justice organisationnelle se profile également comme un médiateur essentiel dans le lien entre la RSE et l'attractivité organisationnelle (Joo et al., 2016), soulignant ainsi l'impact multiple et interdépendant de ces variables sur le contexte global.

Par ailleurs, une analyse approfondie des variables modératrices a été conduite pour éclairer les facteurs influant sur la dynamique de la relation entre la RSE et l'attractivité organisationnelle. Le niveau de choix d'emploi se profile ainsi comme un modérateur significatif, impactant la

manière dont la RSE façonne la perception de l'attractivité organisationnelle (Albinger & Freeman, 2000). De manière analogue, les valeurs culturelles, telles que l'évitement de l'incertitude et l'individualisme-collectivisme, ont été reconnues comme des modérateurs qui infléchissent l'effet des activités de RSE sur l'attractivité organisationnelle (Kang & Alcantara, 2011). Les prédispositions éthiques et machiavéliques des individus ont également été observées comme des modérateurs essentiels, façonnant la manière dont la RSE est appréhendée en termes d'attractivité organisationnelle (Zhang & Gowan, 2012). Ces variables médiatrices et modératrices enrichissent considérablement la compréhension du lien entre la RSE et l'attractivité organisationnelle, soulignant l'impérieuse nécessité d'intégrer ces subtilités pour appréhender de manière approfondie cette relation complexe.

Dans l'ensemble et en guise de synthèse, l'étude du lien entre la RSE et l'attractivité organisationnelle a révélé des ambiguïtés et des divergences significatives dans la littérature. Ces divergences s'articulent autour de la reconnaissance ou le rejet d'un lien direct entre la RSE et l'attractivité organisationnelle et s'ouvrent sur une troisième perspective conditionnant l'existence de ce lien à la présence de variables médiatrices et modératrices. Ces différentes approches soulignent la complexité inhérente à la dynamique entre la RSE et l'attractivité organisationnelle, conduisant à formuler plusieurs hypothèses (H) quant à l'examen du lien entre la RSE et l'attractivité organisationnelle, ainsi que les mécanismes et variables sous-jacents. En s'appuyant sur ces conclusions, nous élaborons à présent un modèle consolidé qui résume les diverses divergences émanant de notre revue de littérature (Figure N°1). Ce modèle, synthétisé de manière éclairante dans la figure suivante, offre une représentation visuelle élaborée des multiples perspectives entourant le lien entre la RSE et l'attractivité organisationnelle. En intégrant les résultats de notre examen approfondi de la littérature, ce schéma permet d'appréhender de manière holistique les nuances et les tendances émergentes dans la compréhension de la dynamique complexe entre la RSE et l'attractivité organisationnelle.

Figure N°1 : Modèle illustratif des différentes représentations du lien RSE-Attractivité Organisationnelle identifiées dans la littérature



Source : établie par nos soins.

En définitive, les conclusions tirées de cette revue de littérature mettent en évidence la complexité intrinsèque du lien entre la RSE et l'attractivité organisationnelle. Elles soulignent l'impératif d'adopter une approche nuancée et holistique pour appréhender cette relation complexe, intégrant les diverses perspectives émanant de la littérature. La diversité des points de vue révèle que la relation entre la RSE et l'attractivité organisationnelle est influencée par une multitude de facteurs, tant internes qu'externes à l'organisation. Ces conclusions insistent sur l'importance d'une vision globale lors de l'évaluation de l'impact de la RSE, en tenant compte des nuances liées aux préférences individuelles, aux spécificités sectorielles, ainsi qu'aux mécanismes médiatrices et modératrices susceptibles de moduler cette relation complexe.

Conclusion

L'examen approfondi de la littérature sur le lien entre la RSE et l'attractivité organisationnelle met en lumière une diversité de perspectives et de nuances, révélant des divergences

substantielles au sein du corpus académique. Ces divergences s'articulent autour de la reconnaissance d'un lien direct entre la RSE et l'attractivité organisationnelle, de l'absence apparente de ce lien, et d'une approche conditionnelle qui conditionne l'existence du lien RSE-Attractivité organisationnelle à la présence de variables médiatrices et modératrices influençant cette liaison.

Cependant, notre étude, malgré son apport éclairant à ces débats, présente une limite majeure en raison de son caractère exclusivement théorique. Notre analyse repose sur une exploration minutieuse de la littérature existante sans la validation concrète de nos conclusions au moyen d'une étude empirique. Cette lacune potentielle pourrait restreindre la généralisation ou la contextualisation de nos résultats, compromettant ainsi la validité externe de notre analyse. Pour renforcer la compréhension du lien complexe entre la RSE et l'attractivité organisationnelle, il s'avère impératif que les futures recherches entreprennent une exploration empirique rigoureuse pour évaluer la validité des conclusions déduites de la littérature.

En outre, cette approche empirique permettrait non seulement de consolider la validité externe de nos résultats, mais également d'explorer de nouvelles dimensions et nuances qui pourraient ne pas avoir été pleinement abordées dans la littérature existante. L'adoption d'une méthodologie empirique permettrait ainsi une appréhension plus nuancée du lien réel entre la RSE et l'attractivité organisationnelle, contribuant de manière substantielle à l'enrichissement et à l'élargissement de notre compréhension de cette dynamique complexe.

BIBLIOGRAPHIE

- Aiman-Smith, L., Bauer, T. N., Cable, D. M. (2001). Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study. *Journal of Business and Psychology*, 16, 219–237.
- Albinger, H. S., Freeman, S. J. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*, 28, 243–253.
- Backhaus, K. B., Stone, B. A., Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business & Society*, 41(3), 292–318.
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action. *Englewood Cliffs, NJ*, 1986(23–28).
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Sage Publications.
- Berthon, P., Ewing, M., Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172.
- Binninger, A.-S., Robert, I. (2011). La perception de la RSE par les clients: quels enjeux pour

la «stakeholder marketing theory»? *Revue Management et Avenir*, 5, 14–40.

Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*/HR Bowen. NY: Harper & Row, 6.

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.

Bruch, H., Walter, F. (2005). The keys to rethinking corporate philanthropy. *MIT Sloan Management Review*.

Capron, M., Quairel-Lanoizelée, F. (2010). *La responsabilité sociale d'entreprise*.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.

Carroll, A. B., Buchholtz, A. K. (2000). *Business and society: Ethics and stakeholder management*: Cincinnati. OH: South-Western College Publishing.

Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117.

DeGrassi, S. W. (2012). Go, stop, yield: The effect of ethical signals on recruitment outcomes. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9(4), 30–43.

Elbousserghini, J. (2018). *L'intégration de la responsabilité sociale de l'entreprise dans la vision stratégique des dirigeants de PME: Cas des PME marocaines labellisées RSE*. Lyon.

El Madi, L., Achehal, A., (2020). « L'utilité marketing du label RSE dans le contexte marocain: les enseignements d'une étude de cas », in S. Bouaziz, S. Akrich, M. Bengrich (dir.), *Management, Développement & Performance*, Agadir, FSJES, pp. 113-128

El Madi, L., Achehal, A., Beldail, S. (2021). « La marque employeur au regard de la fidélité organisationnelle dans le contexte marocain ». *Journal of Advanced Research in Innovation, Management & Social Sciences (IJARIMSS)*, 4(1).

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Gond, J.-P., Mullenbach-Servayre, A. (2004). Les fondements théoriques de la responsabilité sociale de l'entreprise. *La Revue Des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, 205, 93.

Gully, S. M., Phillips, J. M., Castellano, W. G., Han, K., Kim, A. (2013). A mediated moderation model of recruiting socially and environmentally responsible job applicants. *Personnel Psychology*, 66(4), 935–973.

- Highhouse, S., Lievens, F., Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986–1001.
- Holt, S., Marques, J., & Way, D. (2012). Bracing for the millennial workforce: Looking for ways to inspire Generation Y. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9(6), 81–93.
- Igalens, J., & Gond, J.-P. (2020). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. QUE SAIS-JE.
- Jones, D. A., Willness, C. R., Heller, K. W. (2016). Illuminating the signals job seekers receive from an employer's community involvement and environmental sustainability practices: Insights into why most job seekers are attracted, others are indifferent, and a few are repelled. *Frontiers in Psychology*, 7, 426.
- 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. *Academy of Management Journal*, 57(2), 383–404.
- Joo, Y. R., Moon, H. K., Choi, B. K. (2016). A moderated mediation model of CSR and organizational attractiveness among job applicants: Roles of perceived overall justice and attributed motives. *Management Decision*, 54(6), 1269–1293.
- Kang, S. K., Alcantara, L. L. (2011). The impact of corporate social responsibility activities on organisational attractiveness across different cultures. *International Employment Relations Review*, 17(2), 37–54.
- Kessler, E. H. (2013). *Encyclopedia of management theory*. Sage Publications.
- Kim, S.-Y., Park, H. (2011). Corporate social responsibility as an organizational attractiveness for prospective public relations practitioners. *Journal of Business Ethics*, 103, 639–653.
- Knockaert, S., Grima, F., Brunel, O. (2018). Prestige, respect et responsabilité sociale: attributs symboliques comme facteur d'attractivité organisationnelle d'une association. *29^e Congrès AGRH*.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49.
- Lis, B. (2012). The relevance of corporate social responsibility for a sustainable human resource management: An analysis of organizational attractiveness as a determinant in employees' selection of a (potential) employer. *Management Revue*, 279–295.
- Lis, B. (2018). Corporate social responsibility's influence on organizational attractiveness: An investigation in the context of employer choice. *Journal of General Management*, 43(3), 106–114.
- Luce, R. A., Barber, A. E., Hillman, A. J. (2001). Good deeds and misdeeds: A mediated model

- of the effect of corporate social performance on organizational attractiveness. *Business & Society*, 40(4), 397–415.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- Montgomery, D. B., Ramus, C. A. (2003). *Corporate social responsibility reputation effects on MBA job choice: Controlling for region of origin*.
- Ong, L. D. (2011). Employer branding and its influence on potential job applicants. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(9), 1088–1092.
- Palazzo, G., Richter, U. (2005). CSR business as usual? The case of the tobacco industry. *Journal of Business Ethics*, 61, 387–401.
- Porter, M. E., Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56–68.
- Porter, M. E., Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Rynes, S. L., Bretz Jr, R. D., & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, 44(3), 487–521.
- Schneider, B. (2001). Fits about fit. *Applied Psychology*, 50(1), 141–152.
- Solus, H., Engel, C. (2017). *Recrutement: un enjeu business: Augmentez vos profits, évitez le gâchis*. Dunod.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87, 354–374.
- Turban, D. B. (2001). Organizational attractiveness as an employer on college campuses: An examination of the applicant population. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 293–312.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658–672.
- Turban, D. B., & Keon, T. L. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 184.
- Vroom, V. H. (1966). Organizational choice: A study of pre-and postdecision processes. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1(2), 212–225.
- Zhang, L., Gowan, M. A. (2012). Corporate social responsibility, applicants' individual traits, and organizational attraction: A person–organization fit perspective. *Journal of Business and Psychology*, 27, 345–362.