



**HAL**  
open science

## La RSE comme levier de bouche à oreille positif vis-à-vis de l'employeur

Marie-Aude Abid-Dupont, Tarek Abid, Charbonnier-Voirin Audrey, Florian Escoubes

### ► To cite this version:

Marie-Aude Abid-Dupont, Tarek Abid, Charbonnier-Voirin Audrey, Florian Escoubes. La RSE comme levier de bouche à oreille positif vis-à-vis de l'employeur. Congrès international de l'AFM, Association Française du Marketing, May 2020, Biarritz, France. hal-04374551

**HAL Id: hal-04374551**

**<https://hal.science/hal-04374551v1>**

Submitted on 5 Jan 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **LA RSE COMME LEVIER DE BOUCHE A OREILLE POSITIF VIS-A-VIS DE L'EMPLOYEUR**

Résumé : Alors que la responsabilité sociale des entreprises « RSE » joue un rôle important sur l'attractivité organisationnelle, rares sont les recherches qui se sont intéressées à l'influence de la RSE sur le bouche à oreille des salariés. L'objectif de cette recherche est de comprendre comment la perception des pratiques de RSE est susceptible de générer un bouche à oreille positif des employés au service de l'attractivité organisationnelle. Nos résultats permettent de valider l'influence des perceptions des RSE sur le bouche-à-oreille positif des salariés vis-à-vis de leur employeur. En outre, la congruence des valeurs employé-employeur apparaît comme mécanisme central de cette influence. Cette recherche présente des contributions dans le champ de l'attractivité organisationnelle et des réactions des employés vis-à-vis de la RSE.

Mots-clés : Responsabilité sociale des entreprises; Bouche-à-oreille des employés ; Congruence des valeurs employeur-employé; Attractivité organisationnelle

## **CSR AS A LEVER OF EMPLOYER POSITIVE WORD OF MOUTH**

Abstract: While corporate social responsibility "CSR" plays an important role in organizational attractiveness, few researches have focused on the influence of CSR on employee word of mouth. The purpose of this research is to understand how the perception of CSR practices is likely to generate positive word of mouth from employees in the service of organizational attractiveness. Our results validate the influence of CSR perceptions on positive word of mouth from employees about their employer. In addition, employee- organization fit appears as a central mechanism of this influence. This research presents contributions in the field of organizational attractiveness and employees' reactions to CSR

Keywords: Corporate Social Responsibility; Employee Word of Mouth; Employee-Organization Fit; Organizational Attractiveness

## LA RSE COMME LEVIER DE BOUCHE A OREILLE POSITIF VIS-A-VIS DE L'EMPLOYEUR

Compte tenu de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans de nombreux secteurs de l'économie, on assiste aujourd'hui à une véritable guerre des talents qui incite les entreprises à développer leur attractivité employeur. Dans cette perspective, de nombreuses entreprises communiquent sur leurs pratiques et politiques RSE pour faire de leur image un atout RH (Luce et al., 2001) et développer ainsi leur attractivité (Gond et al., 2010 ; Capelli et al., 2015). Plusieurs recherches suggèrent que les entreprises avec de forts engagements RSE sont plus attractives en tant qu'employeurs (Aiman-Smith et al., 2001 ; Luce et al., 2001 ; Turban et Greening, 1997). Toutefois, rares sont les travaux qui explorent les mécanismes à l'œuvre dans cette relation (Jones et al., 2014). Dans la mesure où les candidats ont souvent peu d'informations sur les employeurs, notamment pour juger de leurs pratiques réelles, les collaborateurs jouent un rôle essentiel dans l'attractivité employeur via le bouche-à-oreille - BAO - (Burmam et Zeplin, 2005). Ce bouche-à-oreille serait perçu par les candidats potentiels comme une source plus crédible d'informations au sujet des pratiques de l'employeur (Keeling et al., 2013) mais également plus persuasive (Berthon et al., 2005 ; Charbonnier-Voirin, Paulo et Marret, 2017 ; Fazio et Zanna, 1981 ; Van Hoye et Lievens, 2007). Les salariés peuvent ainsi devenir de véritables ambassadeurs (Berthon et al., 2005 ; Kapoor, 2010). L'objectif de cette communication est de comprendre comment la perception des pratiques RSE est susceptible de générer un bouche à oreille positif au service de l'attractivité organisationnelle.

### Cadre théorique et développement des hypothèses

Le 21ème siècle a été marqué par l'émergence de la RSE comme sujet central pour les chercheurs et les praticiens (Aguinis et Glavas, 2012). La RSE a été abordée sous différents angles, tels que la performance sociale (Carroll, 1979), le management des parties prenantes (Donaldson et Preston, 1995 ; Freeman, 1984), l'éthique des affaires (Solomon, 1993), le contrat social (Donaldson et Dunfee, 2002) et la citoyenneté d'entreprise (Matten et Crane, 2005). Dans cette recherche, nous adoptons une vision de la RSE basée sur les parties prenantes (Clarkson, 1995 ; Freeman, 1984) et définissons la RSE comme *“ les actions et les politiques organisationnelles spécifiques au contexte qui prennent en compte les attentes des parties prenantes et le triple résultat de performance économique, sociale et environnementale ”* (Aguinis, 2011). Nous nous concentrons sur les perceptions des employés des pratiques RSE de leur employeur. Ces perceptions peuvent être inexactes, par exemple lorsque les pratiques de RSE ne sont pas aussi développées pour qu'ils les perçoivent (Glavas et Godwin, 2013). Toutefois, la recherche a montré que les attitudes et les comportements des salariés sont mieux expliqués par leurs perceptions que par la réalité des pratiques RSE (Aguinis et Glavas, 2012). En outre, nous adoptons une conceptualisation de la RSE à travers les différentes parties prenantes. En effet, les représentations des acteurs de leur environnement sont organisées autour des perceptions des groupes de parties prenantes (Bundy, Shropshire et Buchholtz, 2013). Clarifier la manière dont les salariés perçoivent les actions de RSE orientées vers ces différentes parties prenantes peut aider les entreprises à déterminer « qui et qu'est ce qui compte vraiment » pour eux (Mitchell, Agle et Wood, 1997).

Le BAO à l'égard de l'employeur représente le processus par lequel les collaborateurs communiquent des informations et avis sur leur entreprise à l'intérieur et à l'extérieur de celle-ci (Keeling et al., 2013). Dans une conversation de type BAO, le message transmis ainsi que le support utilisé pour la transmission sont indépendants de l'influence de l'entreprise (Silverman, 2001). Lorsqu'on s'intéresse au bouche à oreille à propos d'un employeur, on distingue son intensité et sa valence. L'intensité du BAO renvoie à la fréquence à laquelle la source mentionne son employeur aux personnes de son entourage. La valence fait référence au caractère positif ou négatif des informations transmises. Dans cette recherche, nous nous intéressons au BAO positif, envisagé comme la tendance à rapporter des informations positives sur leur entreprise (Zottoli et Wanous, 2000), ainsi qu'à l'intensité de ce BAO.

*L'influence des perceptions RSE sur le BAO employeur et le rôle de la congruence des valeurs*

Des recherches, dans différents contextes marketing, suggèrent qu'il existe un lien positif entre les perceptions RSE des consommateurs et le BAO positif (Cf. Xie, Bagozzi et Gronhaug, 2015 ; Skarneas et Leonidou, 2013 ; Du, Bhattacharya et Sen, 2007). Dans le cadre de cette recherche, nous pensons que les perceptions RSE sont susceptibles d'avoir les mêmes effets sur les employés. Au travers des actions telles que des politiques égalitaires d'emploi, le parrainage de causes sociales et/ou environnementales, les initiatives RSE révèlent des aspects fondamentaux de la culture organisationnelle (Bhattacharya et Sen, 2004). La communication par une organisation de ses engagements RSE auprès de ses parties prenantes véhicule des valeurs distinctives et durables de l'organisation (Du, Bhattacharya et Sen, 2007). Une communication à contenu RSE influence ainsi la perception d'une congruence de valeurs entre celles de l'individu et de son organisation (Gully et al., 2013 ; Kim et Park, 2011) et permet de développer avec eux une relation affective et durable par le biais d'un partage de valeurs (Capelli, Guillot-Soulez et Sabadie, 2015 ; Sharma et al., 2009). Les salariés percevant leur entreprise comme socialement responsable ont un sentiment d'alignement plus fort avec les valeurs profondes qui les animent. En adoptant des comportements de bouche à oreille positifs, les employés affirment ainsi leur adhésion aux valeurs défendues par leur employeur et soutiennent la diffusion de ces valeurs auprès de leur entourage. La congruence de valeurs entraînerait donc à son tour un bouche-à-oreille positif (Charbonnier-Voirin et al, 2017).

*H1 : La perception des pratiques RSE de l'organisation (ou employeur) influence positivement les comportements de BAO positifs vis à vis de l'employeur à travers la congruence des valeurs*

Les employés sont fiers d'appartenir à des organisations qui ont une image externe positive (Ashforth et Mael, 1989 ; Dutton, Dukerich et Harquai, 1994 ; Maignan et Ferrell, 2001). La RSE va être plus visible dans les entreprises prestigieuses. Parce qu'elles influent sur l'image de l'organisation (Fombrun et al., 2000), les perceptions RSE peuvent donc motiver les employés à adopter des comportements de bouche à oreille positif.

*H2 : Le sens au travail modère les effets des perceptions RSE sur les comportements de BAO à travers la congruence des valeurs de sorte que l'effet est plus fort (faible) lorsque le sens au travail est élevé (faible)*

## **Etude empirique**

### *Echantillon et mesures*

Une enquête en ligne a été administrée et a permis de constituer un échantillon de 2087 répondants. Il est composé de 41% d'hommes. L'âge moyen est de 37 ans (écart type 12.7) et l'ancienneté moyenne de 9.8 ans (écart type 9.8). Toutes les catégories socioprofessionnelles sont représentées. Les perceptions des répondants ont été évaluées par le biais d'échelles de Likert en 5 points (de 1 « Pas du tout d'accord » à 5 « Tout à fait d'accord »). *Les perceptions des pratiques de RSE de l'employeur* ont été mesurées en utilisant l'échelle d'El Akremi et al. (2018). Elle comprend 6 dimensions (4 items par dimension :  $\alpha$  RSE-société = .84 ; RSE-environnement = .89 ; RSE-employés = .83 ; RSE-sous-traitants = .89 ; RSE-consommateurs = .84 ; RSE-actionnaires = .84). *La congruence des valeurs* a été évaluée par le biais de l'échelle de Cable et DeRue (2002) (3 items:  $\alpha$  = .86). *Le BAO à l'égard de l'employeur* a été évalué en utilisant l'échelle proposée par Zeithaml et al. (1996) : valence positive (4 items :  $\alpha$  = .92) et intensité (3 items :  $\alpha$  = .89). Le tableau des statistiques descriptives et inter-corrélations est présenté en annexe.

### *Tests et résultats*

Le logiciel Amos a été utilisé pour réaliser les analyses factorielles confirmatoires et tester les modèles de mesure et structurel. Plusieurs indices absolus et incrémentaux ont été examinés pour évaluer l'ajustement des modèles aux données : NFI, TLI, CFI  $\geq$  .90 et RMSEA  $<$  .08 (Bentler et Bonett, 1980 ; MacCallum, Browne et Sugawara, 1996). La médiation a été testée grâce à la procédure recommandée par Kline (2015) qui permet de différencier les effets directs et indirects.

### **Effets directs, indirects et totaux**

	RSE	Congruence de valeurs
Congruence de valeurs ( $R^2=.56$ )		
<i>Effet direct</i>	.746***	-
BAO positif ( $R^2=.65$ )		
<i>Effet direct</i>	.463***	.402***
<i>Effet indirect</i>	.300***	-
<i>Effet total</i>	.763***	
Intensité du BAO ( $R^2=.23$ )		
<i>Effet direct</i>	.077*	.422***
<i>Effet indirect</i>	.315***	-
<i>Effet total</i>	.392***	

Les résultats montrent que les perceptions globales des pratiques de RSE sont significativement et positivement associées au BAO positif et à l'intensité du BAO ( $\beta=.76$  et  $.39$ ,  $p<.001$ ) (H1 validée). En outre, les perceptions de RSE influencent positivement la congruence des valeurs ( $\beta=.75$ ,  $p<.001$ ) qui influence à son tour le BAO positif et l'intensité du BAO ( $\beta=.40$  et  $.42$ ,  $p<.001$ ) (H2 validée). Toutefois, les médiations sont partielles car les perceptions RSE ont un effet direct significatif sur le BAO positif ( $\beta=.49$ ,  $p<.001$ ) et sur l'intensité du BAO ( $\beta=.08$ ,  $p<.05$ ), bien que ce dernier soit faible. Autrement dit, si la RSE influence directement le BAO positif en plus d'un effet indirect via la congruence ( $.30$ ,  $p<.001$ ), l'intensité de ce BAO est pour sa part largement expliquée par le mécanisme intermédiaire de la perception d'une congruence des valeurs, elle-même expliquée par les perceptions RSE (effet indirect  $.31$ ,  $p<.001$ ). L'ajustement de ce modèle structurel est satisfaisant :  $\chi^2/dl = 785.22/99 = 7.9$  ; NFI =  $.95$  ; TLI =  $.96$  ; CFI =  $.97$  ; RMSEA =  $.058$ .

Afin de déterminer l'influence des différentes dimensions de la RSE dans le modèle global, les tests ont été répliqués. Le test montre une influence significative sur la congruence des valeurs des dimensions RSE-employés ( $\beta=.50$ ,  $p<.001$ ), RSE-consommateurs ( $\beta=.13$ ,  $p<.001$ ), RSE-société ( $\beta=.10$ ,  $p<.001$ ), RSE-actionnaires ( $\beta=.08$ ,  $p<.01$ ) et RSE-sous-traitants ( $\beta=.05$ ,  $p<.05$ ). La congruence des valeurs influence à son tour le BAO positif ( $\beta=.45$ ,  $p<.001$ ) et l'intensité ( $\beta=.47$ ,  $p<.001$ ). La dimension RSE-environnement n'a pas d'effet direct ou indirect sur le BAO. Seule la dimension RSE-employés a une influence significative directe sur le BAO positif ( $\beta=.38$ ,  $p<.001$ ). Le modèle bénéficie également d'un bon ajustement :  $\chi^2/dl = 2824.09/492 = 5.7$  ; NFI =  $.94$  ; TLI =  $.94$  ; CFI =  $.95$  ; RMSEA =  $.048$ .

## Discussion

Cette recherche a été réalisée pour mettre en évidence l'effet positif de la RSE sur le comportement de BAO positif des salariés et de tester le rôle médiateur de la congruence des valeurs dans cette relation. Nos résultats attestent que les perceptions de RSE favorisent la congruence des valeurs individu/organisation qui influence à son tour le bouche à oreille positif vis-à-vis de l'employeur ainsi que son intensité.

Lorsque l'on analyse les différentes pratiques RSE individuellement, nos résultats montrent clairement l'importance de la dimension employée des actions RSE. Elle exerce même un rôle direct sur le BAO positif. Ce résultat suggère qu'il existe des mécanismes complémentaires à l'œuvre entre cette dimension de la RSE et le BAO. On peut sans doute relier ce résultat au fait que cette dimension de la RSE concerne directement les intérêts propres des employés au-delà des valeurs qu'ils partagent avec leur entreprise. Nous retrouvons ici une vision plus utilitaire, où les pratiques RSE envers les employés favorisent le développement d'un climat organisationnel sain et agréable, ayant directement un impact sur le quotidien des salariés. Ces actions semblent jouer un rôle clé dans les mécanismes de BAO, beaucoup plus que les autres dimensions. On peut imaginer que des mécanismes liés à l'échange social, comme la confiance, prennent mieux en compte la dimension instrumentale de la RSE lorsque les acteurs sont directement concernés (Abid, Abid-Dupont, Moulins, 2019). En outre, on note également l'absence de relation entre la dimension environnementale de la RSE et la congruence des valeurs d'une part, et le BAO positif d'autre part. Ce résultat va à l'encontre des conclusions de Backhaus et al. (2002) et Aiman Smith et al. (2001) qui concluent à

l'influence de la dimension environnementale sur l'attractivité organisationnelle. Toutefois, ces recherches ont été menées sur les perceptions d'attractivité des candidats. Ainsi, on peut imaginer que si les aspects environnementaux de la RSE sont déterminants pour attirer des candidats potentiels, elles semblent perdre de leur influence au cours de la période d'emploi et ne conduisent pas les employés à parler positivement de leur employeur à leur entourage.

Le premier apport de cette recherche s'intègre dans le champ des travaux sur l'attractivité organisationnelle. En effet, les employés, qui représentent l'entreprise à l'extérieur, constituent un véritable levier de l'attractivité organisationnelle (Collins et Stevens, 2002 ; Zottoli et Wanous, 2000). Ils jouent un rôle important pour recommander l'entreprise et ont le potentiel de diffuser des informations positives sur les valeurs de l'organisation, ce qui favorise l'attractivité organisationnelle (Gully et al., 2013). Si des recherches soulignent l'influence générale des pratiques de RSE sur l'attractivité, Jones et ses collègues (2014) regrettent que les mécanismes et processus au travers desquels cette influence s'exerce soient faiblement étudiés. Dans cette recherche, nous étudions le rôle des employés pour expliquer cette influence notamment à travers leurs comportements de bouche à oreille envers leur employeur. Le BAO positif est une importante source de recrutement, en particulier lors des premières étapes de recrutement qui permet d'accroître l'attractivité organisationnelle (Fisher-Buttinger et Vallaster, 2008). Elle constitue, en effet, avec la communication des autres parties prenantes, un outil essentiel d'une politique de communication intégrée (Helm, 2011).

Notre recherche présente également des contributions dans le champ de la RSE et plus spécifiquement de l'influence de la RSE sur les attitudes et comportements des employés. De nombreux travaux se sont intéressés à l'influence des perceptions RSE sur l'implication organisationnelle (Brammer et al. 2007; Peterson 2004), la performance au travail (Vlachos et al., 2014) et la satisfaction au travail (De Roeck et al. 2014; Glavas and Kelley 2014). A notre connaissance, cette recherche est la première à établir l'influence des perceptions RSE sur les comportements de BAO des salariés. Par ailleurs, notre recherche permet d'identifier la congruence des valeurs comme mécanisme intermédiaire de l'influence des perceptions RSE sur le BAO positif. Ce résultat suggère que les employés évaluent les initiatives RSE de leur entreprise par le prisme des valeurs. Ce résultat semble important dans la mesure où il souligne la place de la RSE dans la culture organisationnelle. On peut ainsi imaginer que d'autres variables liées à la culture organisationnelle peuvent modérer les réactions des employés aux initiatives RSE de leur employeur. De futurs travaux pourraient par exemple étudier le rôle de la congruence entre les initiatives RSE et la culture organisationnelle sur le BAO des employés.

Cette recherche présente les limites liées aux études transversales auto-administrées. La principale limite repose sur les mesures subjectives des perceptions de RSE sans pour autant comparer ces mesures à des valeurs objectives du degré et d'engagement RSE des entreprises. Des futurs travaux pourraient compléter nos résultats en intégrant des mesures externes, objectives de la RSE. Une comparaison entre les entreprises en fonction de leurs engagements RSE effectif pourrait permettre d'étudier les écarts entre les perceptions et les comportements. Par ailleurs, nous encourageons les chercheurs à mener des études longitudinales pour comparer par exemple, l'intensité du bouche à oreille suite à diverses initiatives RSE.

## Bibliographie

Abid, T., Abid-Dupont, M. A., & Moulins, J. L. (2019). What corporate social responsibility brings to brand management? The two pathways from social responsibility to brand commitment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.

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.

Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well, In S. Zedeck (Ed.), *APA handbooks in psychology. APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (p. 855–879). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-024>.

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(2): 219-237.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1): 20-39.

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. <https://doi.org/10.1177/0007650302041003003>

Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological bulletin*, 88(3): 588.

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2): 151-172.

Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2004). Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California management review*, 47(1), 9-24.

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.

Bundy, J., Shropshire, C., & Buchholtz, A. K. (2013). Strategic cognition and issue salience: Toward an explanation of firm responsiveness to stakeholder concerns. *Academy of Management Review*, 38(3), 352-376.

Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of brand management*, 12(4): 279-300.

Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of applied psychology*, 87(5), 875.



- Capelli, S., Guillot-Soulez, C., & Sabadie, W. (2015). Engagement RSE et attractivité organisationnelle: la communication protège-t-elle en cas de crise?. *Revue de gestion des ressources humaines*, (2): 3-23.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4): 497-505.
- Charbonnier-Voirin, A., Marret, L., & Paulo C. (2017). Carolina. Les perceptions de la marque employeur au cours du processus de candidature. *Management & Avenir*, 4: 33-55.
- Charbonnier-Voirin, A., Poujol, J. F., & Vignolles, A. (2017). De la congruence de valeurs à la marque employeur: quelles conséquences pour l'identification et le bouche-à-oreille vis-à-vis de l'organisation?. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 34(4): 17-26.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1): 92-117.
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of applied psychology*, 87(6): 1121.
- De Roeck, K., Marique, G., Stinglhamber, F., & Swaen, V. (2014). Understanding employees' responses to corporate social responsibility: mediating roles of overall justice and organizational identification. *The International Journal of Human Research Management*, 25(1), 91-112.
- Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (2002). Ties that bind in business ethics: Social contracts and why they matter. *Journal of Banking & Finance*, 26(9): 1853-1865.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1): 65-91.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2007). Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning. *International journal of research in marketing*, 24(3): 224-241.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*: 239-263.
- El Akremi, A., Gond, J. P., Swaen, V., De Roeck, K., & Igalens, J. (2018). How do employees perceive corporate responsibility? Development and validation of a multidimensional corporate stakeholder responsibility scale. *Journal of Management*, 44(2): 619-657.
- Fazio, R. H., & Zanna, M. P. (1981). Direct experience and attitude-behavior consistency. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 14, pp. 161-202). Academic Press.
- Fisher-Buttinger, C., Vallaster, Ch. (2008). *Connective Branding: Building Brand Equity in a Demanding World*. Hoboken, NJ, USA: Wiley
- Freeman, R. E. (1984). Stakeholder management: framework and philosophy. *Pitman, Mansfield, MA*.

- Glavas, A., & Kelly K. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitude. *Business Ethics Quarterly*, 24 (2), 165-202.
- Glavas, A., & Godwin, L. N. (2013). Is the perception of ‘goodness’ good enough? Exploring the relationship between perceived corporate social responsibility and employee organizational identification. *Journal of business ethics*, 114(1), 15-27.
- Gond, J. P., El-Akreimi, A., Igalens, J., & Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility influence on employees. *ICCSR research paper series*, 54: 1-47.
- 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.
- Helm, S. (2011). Employees’ awareness of their impact on corporate reputation. *Journal of Business Research*, 64(7), 657–663.
- Jones DA, Willness CR, & 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.
- Kapoor, V. (2010). Employer Branding: A Study of Its Relevance in India. *IUP Journal of Brand Management*, 7.
- Keeling, K. A., McGoldrick, P. J., & Sadhu, H. (2013). Staff Word-of-Mouth (SWOM) and retail employee recruitment. *Journal of Retailing*, 89(1): 88-104.
- Kim, S. Y., & Park, H. (2011). Corporate social responsibility as an organizational attractiveness for prospective public relations practitioners. *Journal of business ethics*, 103(4): 639-653.
- Kline, R. B. (2015). The mediation myth. *Basic and Applied Social Psychology*, 37(4): 202-213.
- 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 and Society*, 40(4): 397-415.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological methods*, 1(2): 130.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2001). Corporate citizenship as a marketing instrument-Concepts, evidence and research directions. *European journal of marketing*, 35(3/4): 457-484.
- Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management review*, 30(1), 166-179.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.

- Peterson D. K. (2004). The relationship between perceptions and corporate citizenship and organizational commitment. *Business & Society*, 43 (3), 296-319.
- Sharma, D., Borna, S., & Stearns, J. M. (2009). An investigation of the effects of corporate ethical values on employee commitment and performance: Examining the moderating role of perceived fairness. *Journal of Business Ethics*, 89(2): 251-260.
- Silverman, G. (2001). The Power of Word of Mouth. *Direct Marketing*, 64(5): 47.
- Skarmees, D., & Leonidou, C. N. (2013). When consumers doubt, watch out! The role of CSR skepticism. *Journal of business research*, 66(10): 1831-1838.
- Solomon, R. C. (1993), *Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business*, Oxford UK, Oxford University Press.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of management journal*, 40(3): 658-672.
- Van Hoyer, G., & Lievens, F. (2007). Investigating web-based recruitment sources: Employee testimonials vs word-of-mouth. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(4): 372-382.
- Vlachos P., Panagopoulos N., & Rapp A. A. (2014). Employee judgments and behaviors toward corporate social responsibility: A multi study investigation of direct. *Journal of Organizational Behavior*, 35 (7), 990-1017.
- Xie, C., Bagozzi, R. P., & Grønhaug, K. (2015). The role of moral emotions and individual differences in consumer responses to corporate green and non-green actions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(3): 333-356.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2): 31-46.
- Zottoli, M. A., & Wanous, J. P. (2000). Recruitment source research: Current status and future directions. *Human Resource Management Review*, 10(4): 353-382.

## Annexe

### Statistiques descriptives et inter-corrélations

	M	ET	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 RSE- Société	2.28	1.08	1								
2 RSE-Environnement	3.10	1.08	.493**	1							
3 RSE- Employées	3.55	.91	.367**	.525**	1						
4 RSE-Sous-traitant	3.35	1.01	.339**	.449**	.541**	1					
5 RSE-Consommateurs	3.93	.80	.312**	.456**	.594**	.490**	1				
6 RSE- Actionnaires	3.62	.81	.163**	.218**	.336**	.343**	.369**	1			
7 Congruence valeurs	2.92	1.03	.349**	.417**	.549**	.437**	.494**	.330**	1		
8 BAO-Positif	3.31	1.07	.337**	.416**	.630**	.459**	.537**	.305**	.636**	1	
9 BAO-Intensité	2.79	1.06	.208**	.264**	.229**	.263**	.234**	.153**	.393**	.361**	1

\*\* p< 0,01 ; M = Moyenne, ET = écart-type