

## Pratiques RSE, fierté organisationnelle et bien-être des employés : Revue de littérature et proposition d'un modèle conceptuel

CSR practices, organizational pride and employee well-being: Literature review and proposed conceptual model.

Auteur 1 : Kamal SADDEK.

Auteur 2 : Said KARAM.

Auteur 3 : Khaoula EL AARAJ.

**Kamal SADDEK**, 0009-0004-5526-916X, Doctorant en Sciences de Gestion  
Hassan First University of Settat, Maroc  
Faculté d'Économie et de Gestion  
Laboratoire de Recherche en Management et Développement (LRMD)

**Said KARAM**, 0000-0003-1751-1600, Professeur de L'Enseignement Supérieur (PES)  
Hassan First University of Settat, Maroc  
Faculté d'Économie et de Gestion  
Laboratoire de Recherche en Management et Développement (LRMD)

**Khaoula EL AARAJ**, 0009-0009-2574-9281, Doctorante en Sciences de Gestion  
Hassan First University of Settat, Maroc  
Faculté d'Économie et de Gestion  
Laboratoire de Recherche en Management et Développement (LRMD)

**Déclaration de divulgation** : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts** : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article** : SADDEK.K, KARAM.S & EL AARAJ.K (2026) « Pratiques RSE, fierté organisationnelle et bien-être des employés : Revue de littérature et proposition d'un modèle conceptuel », African Scientific Journal « Volume 03, Num 34 » pp: 2154 – 2174.



DOI : 10.5281/zenodo.18979307  
Copyright © 2026 – ASJ



**Résumé :** Cet article propose une revue de littérature empirique visant à analyser la relation entre la perception des pratiques RSE, la fierté organisationnelle et le bien-être des employés. Dans un premier temps, les principales variables du modèle conceptuel sont définies et situées dans le champ des sciences de gestion. Dans un second temps, les travaux empiriques sont examinés afin d'identifier les principaux résultats relatifs à l'influence des pratiques RSE sur la fierté organisationnelle et le bien-être des employés. Les résultats de cette revue mettent en évidence une influence significative des pratiques RSE sur ces deux variables. Plus précisément, l'engagement des entreprises favorise le développement d'un sentiment de sens au travail et renforce l'attachement des employés à leur organisation. La principale conclusion qui se dégage de cette analyse est que la fierté organisationnelle constitue un mécanisme explicatif essentiel, qui peut jouer un rôle modérateur ou médiateur reliant la perception des pratiques RSE à l'amélioration du bien-être des employés, notamment à travers un processus d'identification aux valeurs et aux engagements sociétaux de l'entreprise.

**Mots clés :** Responsabilité Sociétale des Entreprises, Bien-être des employés, Fierté organisationnelle, Revue de littérature.

**Abstract:** This article provides an empirical literature review aimed at analyzing the relationship between the perception of Corporate Social Responsibility (CSR) practices, organizational pride, and employee well-being. First, the main variables of the conceptual model are defined and positioned within the field of management sciences. Second, prior empirical studies are examined in order to identify the key findings regarding the influence of CSR practices on both organizational pride and employee well-being. The findings of this review highlight a significant influence of CSR practices on these two variables. More specifically, corporate engagement in CSR initiatives fosters a stronger sense of meaning at work and reinforces employees' attachment to their organization. The main conclusion drawn from this analysis is that organizational pride constitutes a key explanatory mechanism that may act as either a moderating or mediating factor linking employees' perceptions of CSR practices to improvements in employee well-being, particularly through a process of identification with the organization's values and social commitments.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, Employee Well-being, Organizational Pride, Literature Review.

## Introduction

La responsabilité sociétale des entreprises désigne toutes les mesures prises par une entreprise pour avoir un impact positif sur la société et l'environnement organisationnel (Hayat & Afshari, 2022). La recherche et la pratique ne cessent de susciter un intérêt croissant pour la responsabilité sociétale des entreprises et ses conséquences sur les parties prenantes (Bauer, 2022). Elle est considérée par plusieurs chercheurs et académiciens comme une nouvelle méthode pour motiver les employés et offrir un service de qualité supérieure aux clients (Korschun et al., 2014) en intégrant des responsabilités liées à l'environnement et à la société en plus des responsabilités économiques. La RSE est associée à des enjeux de performance financière ou de légitimité organisationnelle, elle est désormais envisagée comme un facteur stratégique capable de façonner les attitudes, les comportements et l'expérience vécue des salariés (Bu et al., 2022). Dans cette perspective, les employés ne sont plus perçus uniquement comme des exécutants des politiques RSE, mais comme des acteurs principaux et des bénéficiaires directs des pratiques socialement responsables mises en œuvre par leur organisation (Morsing & Schultz, 2006). Cette évolution du regard reflète un changement majeur dans la littérature, la RSE concerne non seulement l'image externe de l'entreprise, mais elle participe aussi à la construction de son climat interne.

En parallèle, le bien-être des employés et la fierté organisationnelle se sont imposés comme des variables clés dans la littérature managériale et organisationnelle, en raison de leur influence déterminante sur la performance individuelle (Delobbe, 2009). Le bien-être au travail est devenu un concept multidimensionnel, qui inclut des dimensions cognitives, affectives et psychologiques telles que la satisfaction au travail, le stress perçu, l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et la santé mentale (Robert, 2007). Dans ce cadre, de nombreuses études empiriques ont étudié les prédispositions du bien-être des employés, parmi lesquelles la responsabilité sociétale des employés apparaît de plus en plus comme un facteur explicatif pertinent (Jigani et al., 2024). De surcroît, la fierté organisationnelle est définie comme les performances organisationnelles telles que la création d'un environnement de travail productif et motivant et une forte identification sociétale à l'organisation, la fierté est une émotion positive qui survient lorsque les performances perçues dépassent les attentes ou les normes sociales (Verbeke & Belschak, 2004). La fierté est associée à des sentiments de joie, de sens et d'estime de soi accrue (Tracy & Robins, 2007).

La littérature empirique existante suggère que les pratiques RSE exercent une influence positive sur le bien-être des employés, en renforçant leurs perceptions de justice organisationnelle, de soutien de l'entreprise et de cohérence entre leurs valeurs personnelles et celles de l'organisation (Ramdhan et al., 2022). Les études empiriques reposent sur plusieurs cadres théoriques, en l'occurrence la théorie de l'échange social, la théorie de l'identité sociale ou encore la théorie des parties prenantes, et révèlent des liens étroits entre la responsabilité sociétale des entreprises et plusieurs indicateurs du bien-être au travail (Bauer, 2022).

Dans ce sillage, une revue de littérature empirique s'avère nécessaire afin de synthétiser, comparer et organiser les résultats des études existantes portant sur l'impact de la RSE sur le bien-être des employés et la fierté organisationnelle. Une telle approche permet à la fois d'identifier les relations empiriquement établies, mais aussi de mettre en lumière les convergences, les divergences et les lacunes des études empiriques. Elle permet également de déterminer les mécanismes explicatifs et les conditions dans lesquelles la responsabilité sociétale des entreprises peut influencer le bien-être des salariés.

Afin d'analyser l'impact des pratiques de responsabilité sociale des entreprises sur la fierté et le bien-être des employés, cet article s'organise autour de trois axes principaux. Dans un premier temps, un cadre conceptuel et théorique est présenté afin de définir les concepts clés de notre problématique, à savoir la responsabilité sociétale des entreprises, le bien-être des employés et la fierté organisationnelle, tout en mobilisant les principaux fondements théoriques permettant d'expliquer les relations entre ces variables. Dans un deuxième temps, une revue de la littérature empirique est proposée afin d'examiner les résultats des recherches antérieures. Enfin, en se basant sur l'ancrage théorique mobilisé et les résultats des travaux empiriques antérieurs, l'étude a pour objectif principal de proposer un modèle conceptuel visant à mettre en évidence les relations entre ces variables et à formuler les hypothèses de recherche.

## **1. Cadre conceptuel et théorique**

### **1.1. Concepts clés**

#### **1.1.1. La Responsabilité Sociétale des Entreprises**

Lors des cinquante dernières années, de différentes définitions de la responsabilité sociétale des entreprises ont été proposées. Une étude récente a recensé plus de 37 définitions de la RSE (Dahlsrud, 2008). Nous en discuterons seulement quelques-unes ici pour montrer la nature évolutive de la signification de la responsabilité sociétale des entreprises. Selon [Archie B.](#)

Carroll (développée dans les années 70/79) la RSE se définit comme l'ensemble des attentes de la société envers l'entreprise à un certain moment, organisée autour de quatre piliers fondamentaux : économiques (être rentable), juridiques (obéir à la loi), éthiques (faire ce qui est juste) et philanthropiques (être un bon citoyen) (Archie .B Carroll, 1979).

Ainsi, la responsabilité sociétale des entreprises est l'ensemble des activités et pratiques organisationnelles qui s'adressent à différents types de parties prenantes et qui s'appuient sur le triple résultat (Aguinis & Glavas, 2012). Le concept de triple résultat part du principe que le succès des organisations dépend de leur rentabilité économique, leur durabilité environnementale et leur performance sociale (Bauer, 2022). On peut dire aussi que c'est l'ensemble des actions volontaires menées par les organisations au-delà des obligations légales, pour réduire les externalités négatives et maximiser les externalités positives pour la société. Ce concept s'inspire des définitions classiques menées par (Archie .B Carroll, 1979; Dahlsrud, 2008; Howard R. Bowen, 1953).

Ces travaux de recherche soulignent souvent que la communication basée seulement sur des actions sociales n'est pas assez suffisante, c'est plutôt l'authenticité perçue de cette communication qui détermine son efficacité. Lorsque les pratiques mises en place deviennent cohérentes avec le fonctionnement global, elles produisent alors un effet positif tant pour le bien-être des salariés que pour leur engagement actif dans les projets collectifs (Molnár et al., 2021). Cela implique qu'une bonne modélisation inclurait non seulement les composantes internes (bien-être ressenti) et externes (fierté organisationnelle), mais également un facteur transversal lié à la crédibilité perçue.(Godkin, 2015)

### **1.1.2 Bien-être des employés**

Le bien-être des employés peut être considéré comme un état subjectif, combinant des perceptions positives de l'environnement professionnel associées à des émotions liées à l'exercice quotidien des tâches confiées. Il ne se résume pas à une absence de mal-être ou de stress, mais correspond plutôt à une expérience globale où les dimensions émotionnelles, psychologiques et sociales interagissent étroitement. Les recherches menées sur le sujet montrent que ce concept recouvre plusieurs angles d'analyse, allant de la satisfaction au travail à des formes plus complexes d'engagement et d'accomplissement personnel (Pawar, 2016). Sur le plan émotionnel, le bien-être implique un ressenti positif vis-à-vis des interactions quotidiennes, du soutien reçu de la hiérarchie, ainsi que de la reconnaissance obtenue pour le travail accompli. Des indicateurs tels que l'humeur au travail ou la fréquence des affects positifs

permettent d'en esquisser une mesure relativement directe. Cependant, la dimension émotionnelle ne peut pas être séparée de la dimension psychologique, qui comprend des aspects plus profonds comme la perception du sens dans le travail ou la cohérence avec les valeurs personnelles (Jigani et al., 2024). Cette cohérence est susceptible d'être renforcée lorsque les pratiques organisationnelles se conforment aux principes de responsabilité sociétale, renforçant ainsi le sentiment de contribuer à une sensation qui dépasse les objectifs purement économiques de l'entreprise. Ce rapport subjectif accompli au sein de l'organisation est particulièrement encourageant lorsque la culture organisationnelle favorise l'équité, la justice procédurale et la reconnaissance symbolique issue d'initiatives responsables (Bouraoui, 2019). Des études empiriques démontrent qu'avec une atmosphère organisationnelle propice à l'entraide et à la coopération, il devient plus aisé pour les individus d'assumer pleinement leur rôle social dans l'entreprise. (Latif et al., 2022)

### **1.1.3. Fierté organisationnelle**

La fierté organisationnelle est principalement un concept psychologique étudié dans le cadre de recherches en psychologie organisationnelle centrées spécifiquement sur la relation des employés avec leur organisation. Ce concept désigne le sentiment positif qu'une personne éprouve pour son groupe et qui découle de l'évaluation du statut relatif de ce dernier (AlexanderHaslam, 2012).

La fierté organisationnelle, selon Mischkind (1998), est un sentiment positif éprouvé par un membre d'une organisation, résultant de son identification à la réputation et au succès de l'entreprise. Au début des années 2000, ce concept a attiré l'attention des chercheurs et des professionnels de la gestion. En effet, il représente un atout stratégique pour l'entreprise (Joseph Robert, 2016), et un levier de comportements professionnels positifs et élément clé de différenciation dans la concurrence, mais aussi comme un facteur crucial de la réussite commerciale (Seyedpour et al., 2020). Ce concept renvoie au sentiment positif qu'un individu éprouve pour son groupe, ce sentiment ayant pour origine l'évaluation du statut relatif de celui-ci par rapport aux autres. David A. Jones la définit comme le fait pour un membre de tirer du respect de soi et du plaisir de son appartenance à l'organisationnelle (Farooq et al., 2014). La fierté organisationnelle peut être définie comme la création d'un environnement de travail positif et motivant qui permet de créer un lien fort entre les employés et leur organisation et une grande satisfaction face au succès de celle-ci (Seyedpour et al., 2020).

Selon les études menées dans ce sens, une distinction importante entre deux formes de fierté :

- **La fierté organisationnelle émotionnelle** : c'est une expérience mentale forte mais de courte durée, provoquée par un événement stimulant spécifique ou une réussite particulière de l'entreprise (par exemple, le succès d'un projet ou une action de responsabilité sociétale (Farooq et al., 2016).
- **La fierté organisationnelle attitudinale** : cette forme est plus durable et stable que l'émotion. Elle n'est pas liée à un événement unique mais résulte d'une évaluation globale et à long terme de l'organisation, souvent ancrée dans le besoin d'affiliation de l'individu à son groupe d'appartenance (Glavas & Kelley, 2014).

La fierté organisationnelle ne découle pas uniquement des réussites individuelles, mais peut également procéder d'une forme d'attribution externe. En effet, un employé peut éprouver un sentiment de fierté face aux succès de ses collègues ou de l'organisation dans son ensemble, même sans y avoir contribué directement. Cette fierté est alimentée à la fois par les convictions personnelles concernant l'entreprise et par la perception externe de sa réputation (DENNIS B et al., 2002).

## 1.2. Les fondements théoriques mobilisés

### 1.2.1. La théorie de l'identité sociale

La théorie de l'identité sociale postule que les individus structurent une portion significative de leur identité personnelle via leur affiliation à des groupes, en particulier l'entité professionnelle à laquelle ils appartiennent (Latif et al., 2022). Le salarié se développe dans une relation réciproque avec l'organisation, plus cette correspondance persiste, plus la valeur perçue de l'appartenance est accentuée, consolidant ainsi le sentiment d'intégration au groupe (Chaudhary, 2017; Gao et al., 2018). Dans ce cadre théorique, l'engagement en matière de responsabilité sociétale des entreprises agit comme un signal fort sur lequel les employés basent leur identification. En convergeant avec des valeurs socialement valorisées, telles que la protection de l'environnement ou le soutien à des causes communautaires, la responsabilité sociétale des entreprises améliore le prestige externe de l'organisation. Ce prestige sert de miroir social positif pour ses membres (Ashforth & Mael, 1989). Ainsi, les initiatives RSE peuvent renforcer la perception d'identité sociale des employés. Lorsque les salariés perçoivent leur entreprise comme socialement responsable, ils sont fiers de leur appartenance, ce qui renforce leur engagement. Par exemples : l'implication des employés dans des projets de bénévolat ou des

initiatives environnementales de l'entreprise peut renforcer leur sentiment d'appartenance et leur engagement.

### **1.2.2. La théorie de l'autodétermination**

La théorie de l'autodétermination met l'accent sur les motivations intrinsèques et extrinsèques des personnes. Elle identifie trois besoins psychologiques fondamentaux : l'autonomie, la compétence et l'appartenance. Cette théorie admet que les personnes peuvent s'organiser pour prendre des décisions en toute confiance et penser de manière autonome. Par exemple, inviter les employés à participer à la définition des objectifs environnementaux ou sociaux de l'entreprise, ou leur laisser une marge pour décider des modalités concrètes d'application, pour renforcer le sentiment d'appartenance et de contribution active à une cause partagée (M. A. Memon et al., 2021). L'autodétermination constitue un facteur essentiel dans la gestion de la vie des individus, car elle favorise la préservation de la santé mentale et le bien-être des employés au lieu de travail (Li et al., 2021). La théorie de l'autodétermination est une théorie très intéressante pour comprendre la motivation humaine, elle tient compte de la tendance des individus à la croissance de leurs besoins psychologiques fondamentaux. L'autodétermination peut aider à atteindre la liberté personnelle, ce concept joue un rôle important à la fois dans le bien-être des individus et dans leur santé mentale globale (Nazir et al., 2021). L'autodétermination étant une force motrice, elle rend une personne responsable et autonome lorsqu'elle participe à la prise de décision. Des travaux suggèrent que lorsque les besoins décrits par la théorie sont comblés via la responsabilité sociétale des entreprises, ils entraînent à la fois une hausse du bien-être psychologique et aussi une augmentation mesurable de la fierté organisationnelle (Stojanovic et al., 2020). Dans ce cas précis, le cheminement motivationnel passe par une transformation du lien affectif à l'entreprise en répondant aux aspirations profondes des individus, ce qui engendre un attachement émotionnel qui renforce le prestige perçu associé à cette appartenance (Manganelli et al., 2018).

### **1.2.3. La théorie de la Justice organisationnelle**

La justice organisationnelle se présente comme un cadre conceptuel essentiel pour comprendre l'impact de la responsabilité sociétale des entreprises sur les attitudes et les comportements des employés. Elle influence fortement la motivation, l'engagement, et le bien-être. On peut distinguer plusieurs dimensions complémentaires: la justice distributive concerne l'équité perçue dans la répartition des ressources et des récompenses, la justice procédurale se rapporte à la transparence et à la cohérence des processus décisionnels et in fine, la justice

interactionnelle qui est liée à la qualité du respect, de l'honnêteté et de la considération manifestés par les responsables envers les membres de l'organisation (Rupp et al., 2018). Les réactions attitudinales et comportementales aux actions responsables sont souvent analogues aux réactions que suscitent les actions justes ou injustes dans l'entreprise. Certaines politiques RSE inspirées par une logique de justice organisationnelle peuvent créer un effet positif dépassant la seule sphère professionnelle pour toucher la vie personnelle et familiale (Bolt & Homer, 2024).

A titre d'exemple, lorsque conditions de rémunération sont équitables, elles contribuent à la stabilité financière des employés et à leur bien-être. Dans cette optique, ces facteurs influencent indirectement la satisfaction générale et renforcent le lien émotionnel avec l'entreprise. Dès lors, la cohérence interne-externe devient essentielle pour transformer ces initiatives en leviers durables du bien-être psychologique et de la fierté organisationnelle (Bouraoui, 2019).

## **2. Revue de littérature empirique**

### **2.1. Impact des pratiques RSE sur le bien-être des employés**

Les pratiques RSE intégrées dans une politique globale de responsabilité sociétale des entreprises peuvent influencer de manière notable la santé psychologique des employés, même si les résultats empiriques montrent parfois des effets nuancés ou déconcertants. Lorsqu'elles sont perçues comme authentiques et alignées sur les valeurs collectives, elles participent au renforcement du lien identitaire entre salariés et organisation (Raza et al., 2021). Ce lien agit comme un levier indirect sur le bien-être en renforçant ainsi l'image positive de l'implication des individus envers leur organisation.

La théorie de l'identité sociale appliquée au champ organisationnel soutient cette idée : un engagement clair en faveur de l'environnement améliore la valeur perçue du groupe auquel appartient l'employé, ce qui favorise l'estime personnelle et la sécurité psychologique (Bu et al., 2022). Cependant, certains travaux soulignent que l'effet direct des initiatives environnementales sur des variables psychosociales comme la confiance ou l'identification organisationnelle n'est pas systématiquement observé (Farooq et al., 2014). L'impact dépendrait notamment de la façon dont ces actions sont intégrées dans le discours et la pratique managériale quotidienne. Si elles apparaissent comme essentiellement imposées par contrainte réglementaire plutôt qu'adoptées volontairement, leur potentiel d'influence positive sur le

climat psychologique interne tend à s'atténuer. Ce constat invite à considérer la dimension perçue de « volontariat » comme facteur médiateur essentiel.

Dans des contextes avec lesquels ces pratiques environnementales sont visibles et incarnées par le leadership, elles renforcent la cohérence perçue entre valeurs proclamées et comportements organisationnels (Story & Castanheira, 2019). Cette cohérence crée un environnement interprété comme digne de confiance, ce qui réduit l'incertitude professionnelle, tandis que les actions sociétales favorisent l'augmentation de la satisfaction ressentie. Cette satisfaction n'est pas uniquement liée à un confort matériel, mais également à l'impression que l'organisation tient compte des aspirations individuelles et favorise le développement du potentiel personnel (Turker, 2009).

En parallèle, ce type d'investissements engendre un sentiment de réciprocité, les employés reconnaissent cet engagement responsable ont tendance à déployer davantage d'énergie dans leurs tâches et à manifester plus d'initiatives constructives (K. R. Memon et al., 2020).

Ce processus relève directement de la théorie de l'échange social, où les apports organisationnels sont compensés par un engagement accru des salariés. Un autre mécanisme observé est celui de l'identification organisationnelle : lorsque les pratiques sociales incarnent un véritable souci pour le bien-être individuel et collectif, elles renforcent chez les employés le lien symbolique avec leur entreprise. Ce lien passe notamment par le prestige externe perçu : savoir que son organisation est reconnue publiquement pour son orientation sociale alimente l'estime personnelle et la satisfaction au travail. L'effet miroir entre image externe valorisée et vécu interne positif joue un rôle amplificateur dans les attitudes professionnelles.

Les enquêtes menées dans différents contextes culturels soulignent cependant que cette dynamique peut changer de niveau selon les sensibilités locales ; par exemple, dans des environnements où l'action communautaire est culturellement valorisée, sa traduction interne en termes de fierté organisationnelle semble particulièrement marquée (Farooq et al., 2014). La confiance envers l'organisation apparaît aussi comme une variable intermédiaire de poids. Lorsque les pratiques sociales véhiculent la transparence décisionnelle et la justice procédurale, elles installent un climat propice à la sécurité psychologique. Une confiance accrue limite l'anxiété face aux changements ou aux incertitudes du marché, contribuant ainsi à maintenir un niveau élevé de satisfaction même dans des conditions externes instables (Bouraoui, 2019). La crédibilité perçue devient ainsi un élément structurant du modèle conceptuel reliant la responsabilité sociétale des entreprises et la santé mentale, sans elle, ni identification renforcée

ni gain durable sur le bien-être ne peuvent être assurés. En synthèse analytique, plusieurs mécanismes permettent donc d'articuler les pratiques RSE et le bien-être :

1. Médiation par identification organisationnelle : intégration réussie dans l'identité collective renforce bien-être subjectif.
2. Influence via amélioration tangible du cadre physique de travail.
3. Effet protecteur grâce à l'augmentation du capital psychologique (vigueur, optimisme).
4. Risque inverse lié à des incohérences perçues ou manque d'authenticité.

## **2.2. Impact des pratiques RSE sur la fierté organisationnelle**

Les initiatives RSE orientées vers l'engagement communautaire, qu'il s'agisse de programmes éducatifs, de santé publique, d'actions environnementales ou de soutien aux populations locales, peuvent avoir un effet considérable sur la manière dont les employés perçoivent leur organisation et par extension sur la construction d'une image interne positive. Lorsque ces actions sont reconnues publiquement et qu'elles reflètent des valeurs sociales largement partagées, elles renforcent le prestige externe perçu et influencent favorablement le ressenti des collaborateurs (shalhoob, 2023). Le prestige externe agit ainsi comme un vecteur indirect, permettant à l'image communautaire de dépasser le simple niveau symbolique et d'influencer l'identité professionnelle des employés. Ces derniers tirent une certaine fierté à appartenir à une structure associée à des causes considérées comme nobles ou utiles pour la société (Bouraoui, 2019). L'effet se manifeste notamment par un phénomène d'adhésion identitaire, en constatant l'investissement de leur entreprise dans la sphère communautaire, les employés sont enclins à faire de ces engagements une composante intrinsèque de leur perception de l'organisation sociale. Ce processus intensifie le lien émotionnel avec l'organisation et nourrit un sentiment de destin partagé (Gürlek & Tuna, 2019).

L'impact est généralement plus fort lorsque les actions ne se limitent pas à un soutien financier mais impliquent aussi une participation active du personnel. La co-création d'initiatives communautaires ou le volontariat encouragé par l'entreprise donnent aux salariés une occasion concrète de contribuer, augmentant ainsi leur sentiment d'efficacité personnelle et leur engagement (Simpson et al., 2020). Il apparaît également que l'engagement communautaire agit comme révélateur de la sincérité des valeurs institutionnelles (Latif et al., 2022). Les employés évaluent la congruence entre discours officiel et pratiques observables. Si la

correspondance est perçue comme authentique, elle consolide les perceptions positives déjà existantes liées aux pratiques internes de responsabilité sociétale des entreprises, créant un effet cumulatif sur le climat social perçu.

À l'inverse, un désalignement, par exemple, le fait de promouvoir publiquement des initiatives sociales tout en négligeant le bien-être interne, peut nuire à cette image en raison d'un manque de cohérence perçue. La littérature empirique souligne aussi que ces actions communautaires offrent une opportunité de renforcer la confiance organisationnelle via la transparence et la communication autour des motivations sous-jacentes (K. R. Memon et al., 2020).

Lorsque la direction explique explicitement les objectifs poursuivis et associe les équipes à la définition des priorités d'action, elle favorise non seulement un sentiment d'appartenance mais développe aussi une impression partagée que chacun participe activement à une initiative ayant un impact réel. Cette forme élargie de participation s'inscrit dans la logique relationnelle décrite par la théorie de l'échange social : en percevant cet investissement dans des causes collectives bénéfiques, les salariés ressentent une obligation morale à s'impliquer davantage pour le succès global de l'organisation (Raza et al., 2021). Les effets psychologiques induits par l'engagement communautaire peuvent également être interprétés sous l'angle du bien-être eudémonique.

Être associé à une organisation qui contribue au développement social local peut satisfaire des besoins fondamentaux en matière d'autonomie (impliquer ses propres initiatives), de compétence (mobiliser ses savoir-faire pour autrui) et d'appartenance sociale (faire partie d'un réseau engagé). Ces éléments participent directement au renforcement du moral collectif et réduisent certains risques psychosociaux comme le désengagement ou le burnout (Ahmad et al., 2023). Dans ce sens, les programmes communautaires deviennent plus qu'un outil de réputation, ils constituent aussi un facteur protecteur permettant d'enrichir les ressources émotionnelles disponibles pour affronter les exigences professionnelles. Un modèle conceptuel intégratif pourrait envisager l'engagement communautaire comme source primordiale exerçant une influence sur deux médiateurs principaux, l'identification organisationnelle et le prestige externe perçu. Ces médiateurs interagissent ensuite avec des variables contextuelles comme la confiance accordée à la direction ou l'adhésion aux valeurs de l'entreprise, afin d'influencer la fierté organisationnelle et la perception globale du climat interne. Ainsi :

1. Les contributions visibles au-delà du périmètre interne nourrissent le prestige externe qui revalorise symboliquement chaque salarié.

2. La participation active renforce l'identification et l'appropriation individuelle des valeurs corporatives.

3. La transparence augmente la confiance organisationnelle et conforte la sécurité.

### **2.3. L'impact de la fierté organisationnelle sur le bien-être des employés**

Les recherches empiriques effectuées sur la relation entre la fierté organisationnelle et le bien-être des employés, montrent une corrélation claire et une liaison dynamique et complexe qui s'inscrit au cœur des processus sociaux et psychologiques au sein des organisations (Helm, 2013). La fierté organisationnelle contribue fortement à ce processus, car elle agit comme un facteur médiateur entre les perceptions des attitudes et le ressenti subjectif d'intégration (Sturm et al., 2022). Cette liaison se présente comme un sentiment qui dépasse le simple attachement émotionnel pour devenir un levier influençant les attitudes, les comportements et le bien-être des employés durablement (Kraemer et al., 2017). Cette dimension affective, qu'elle soit immédiate ou incorporée à l'identité organisationnelle, agit comme une locomotive afin de renforcer le sentiment d'appartenance, de diminuer le stress professionnel et de favoriser des comportements proactifs face aux problèmes, ce qui a un impact positif sur le bien-être collectif.

(Ng et al., 2019). Il est également essentiel de souligner que les différences individuelles modèrent l'intensité et la durée des effets de la fierté sur le bien-être, ce qui invite à une approche nuancée et adaptée des stratégies managériales (Durrain et al., 2019).

La prise en compte des valeurs personnelles, des profils psychologiques et des contextes culturels permet d'optimiser l'impact des initiatives visant à développer ce sentiment (Brosi et al., 2018). Enfin, la relation bidirectionnelle entre fierté organisationnelle et bien-être s'inscrit dans un cycle d'interactions positives où chaque élément nourrit l'autre, consolidant ainsi un lien organisation-employé stable et durable (Helm, 2013).

### **3. Modèle conceptuel proposé :**

Le modèle conceptuel peut être visualisé comme un système dynamique où les perceptions de la RSE se transforment en comportements et attitudes via des processus cognitifs et affectifs.

- **Variable Indépendante** (Le levier)

- RSE interne perçue : actions concrètes sur les conditions de travail et le soutien interne.
- RSE externe perçue : engagement communautaire et environnemental.

- **Variable Médiatrice** (canal de transmission)

- Fierté Organisationnelle : canal central reliant la perception du soutien et la cohérence éthique aux résultats.

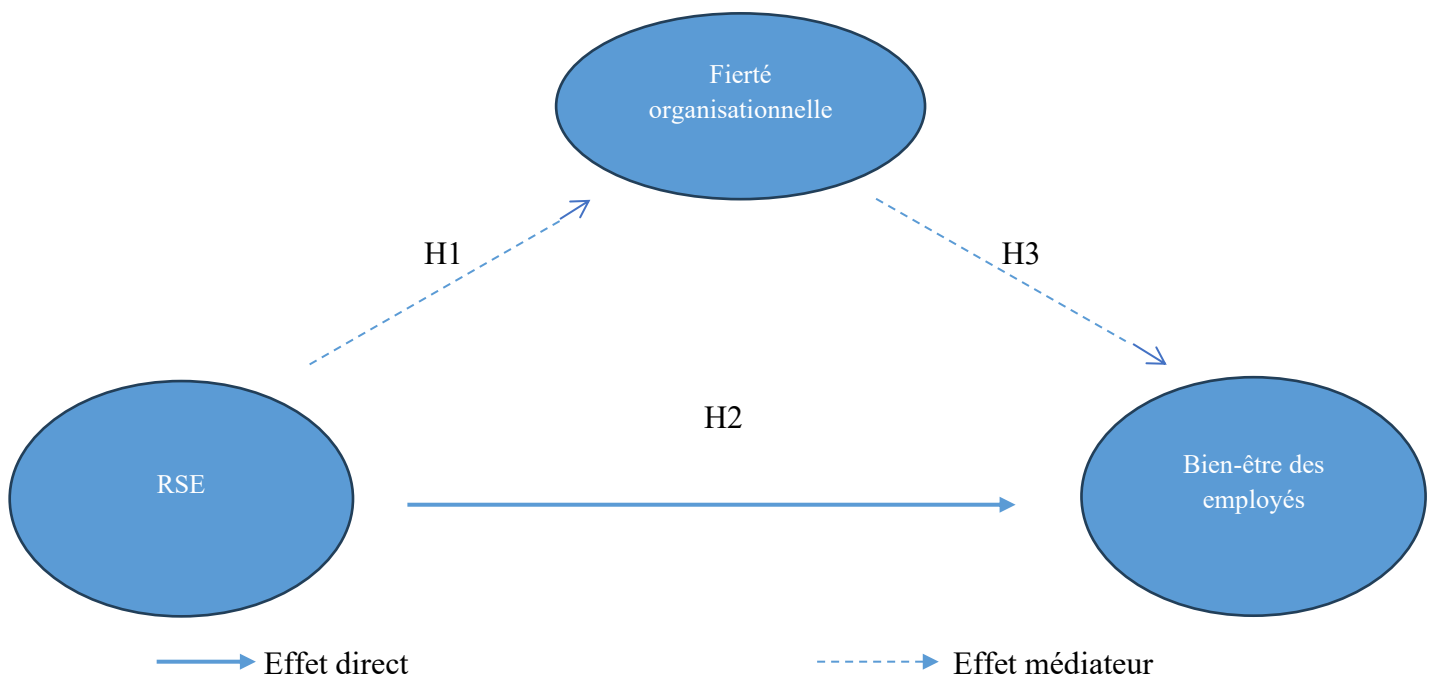
- **Variable Dépendante** (output psychosocial)

- Bien-être : augmentation de la satisfaction et réduction du stress.

Pour Résumer ces flux logiques, notre modèle suggère que la RSE ne produit pas de résultats de manière arbitraire. Il est impératif que l'authenticité soit évaluée en premier lieu.

. Une fois cette barrière franchie, les pratiques internes et externes renforcent l'identification et le prestige des employés. Ce processus est soutenu par la confiance mutuelle. Finalement, cet alignement se traduit par un meilleur bien-être, une fierté accrue et un engagement renforcé au sein de l'organisation.

**Figure N°1 : Modèle conceptuel de recherche**



**Source : Auteurs**

**H1** : La RSE a un effet positif sur la fierté organisationnelle.

**H2** : la RSE a un effet positif sur le Bien-être des employés

**H3** : La fierté organisationnelle médie la relation entre la RSE et le bien-être des employés.

## Conclusion

En conclusion, l'analyse des travaux empiriques montre que la responsabilité sociétale des entreprises ne doit plus être perçue comme une simple stratégie de communication externe, mais comme un levier psychologique puissant capable de transformer durablement le rapport de l'employé à son travail (Ahmad et al., 2023). Les analyses menées mettent en lumière l'importance d'une approche intégrée des pratiques RSE pour améliorer simultanément le bien-être des employés et renforcer leur fierté organisationnelle. La distinction entre actions internes, centrées sur l'amélioration des conditions matérielles, psychologiques, relationnelles au sein de l'entreprise, et initiatives externes orientées vers l'engagement communautaire et environnemental révèle des mécanismes complémentaires qui agissent en synergie.

L'efficacité de notre modèle repose sur une articulation cohérente entre des dimensions fondamentales :

- Le bien-être influencé par des facteurs endogènes : les pratiques RSE (santé, sécurité, équilibre vie professionnelle/personnelle) génèrent un bénéfice immédiat en termes de satisfaction et de réduction du stress. Ce soutien perçu favorise un engagement affectif et des comportements citoyens au sein de l'organisation (Bolt & Homer, 2024).
- La fierté influencée par des facteurs exogènes : L'engagement de l'entreprise envers la communauté et l'environnement nourrit le prestige externe perçu, lequel renforce directement la fierté organisationnelle, qui apparaît comme un levier émotionnel central. Lorsque les employés perçoivent leur organisation comme socialement responsable, ils développent un sentiment de valorisation symbolique et d'appartenance renforcée, ce qui nourrit des expériences positives au travail et améliore leur bien-être subjectif. Ainsi, la fierté organisationnelle agit fréquemment comme variable médiatrice, traduisant les pratiques responsables en bénéfices psychologiques concrets pour les salariés. Ce sentiment est d'autant plus fort que l'employé s'implique activement dans des projets de co-création ou de volontariat (Raza et al., 2021). Toutefois, les résultats empiriques indiquent également que ces effets ne se produisent pas de manière spontanée ni universels. Ils dépendent largement de la cohérence, de la visibilité et de l'authenticité perçue des pratiques RSE (Kim & Kim, 2020). Les incohérences ou les stratégies perçues comme purement instrumentales peuvent atténuer, voire inverser, les effets attendus sur le bien-être et la fierté organisationnelle.

In fine, le point critique de toute stratégie RSE demeure l'authenticité perçue. Les études empiriques soulignent qu'en l'absence de cohérence entre le discours officiel et les réalités vécues sur le terrain, les bénéfices attendus sont non seulement neutralisés, mais peuvent se transformer en cynisme, inversant ainsi l'effet recherché sur le bien-être et la fierté. Ainsi, une nécessité d'une intégration sincère et stratégique des pratiques RSE au sein de la culture organisationnelle demeure obligatoire. Elle ouvre ainsi des perspectives de recherche futures portant sur les variables modératrices, les différences sectorielles et les approches longitudinales permettant de mieux comprendre la dynamique temporelle de ces relations.

### **Bibliographie:**

Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>

Ahmad, N., Ullah, Z., Ryu, H. B., Ariza-Montes, A., & Han, H. (2023). From Corporate Social Responsibility to Employee Well-Being: Navigating the Pathway to Sustainable Healthcare. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 1079-1095. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S398586>

AlexanderHaslam, S. (2012). *Psychology in Organizations: The Social Identity Approach*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446278819>

Archie .B Carroll. (1979). *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*. <https://www.jstor.org/stable/257850>

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20. <https://doi.org/10.2307/258189>

Bauer, E. L. (2022). Linking Perceived Corporate Social Responsibility and Employee Well-Being—A Eudaimonia Perspective. *Sustainability*, 14(16), 10240. <https://doi.org/10.3390/su141610240>

Bolt, E., & Homer, S. (2024). Employee corporate social responsibility and well-being: The role of work, family and culture spillover. *Employee Relations: The International Journal*, 46. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2023-0097>

Bouraoui, K. (2019). *Conséquences de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'engagement organisationnel des salariés: L'apport des théories de la justice organisationnelle*. [Phdthesis, Université de Pau et des Pays de l'Adour ; Institut supérieur de gestion (Tunis)]. <https://theses.hal.science/tel-02879871>

Brosi, P., Spörrle, M., & Welpe, I. M. (2018). Do we work hard or are we just great? The effects of organizational pride due to effort and ability on proactive behavior. *Business Research*, 11(2), 357-373. <https://doi.org/10.1007/s40685-018-0061-7>

Bu, X., Cherian, J., Han, H., Comite, U., Hernández-Perlines, F., & Ariza-Montes, A. (2022). Proposing Employee Level CSR as an Enabler for Economic Performance : The Role of Work Engagement and Quality of Work-Life. *Sustainability*, 14(3), 1354. <https://doi.org/10.3390/su14031354>

Chaudhary, R. (2017). Corporate social responsibility and employee engagement : Can CSR help in redressing the engagement gap? *Social Responsibility Journal*, 13(2), 323-338. <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2016-0115>

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>

Delobbe, N. (2009). *Bien-être au travail et performance de l'organisation*.

DENNIS B, A., DEBRA A, L., & CHARLIE, M. (2002). *Using Job Satisfaction and Pride as Internal Marketing Tools*. [https://www.researchgate.net/publication/235678252\\_Using\\_Job\\_Satisfaction\\_and\\_Pride\\_as\\_Internal\\_Marketing\\_Tools](https://www.researchgate.net/publication/235678252_Using_Job_Satisfaction_and_Pride_as_Internal_Marketing_Tools)

Durrah, O., Chaudhary, M., & Gharib, M. (2019). Organizational Cynicism and Its Impact on Organizational Pride in Industrial Organizations. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(7), 1203. <https://doi.org/10.3390/ijerph16071203>

Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2014). The Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: Exploring Multiple Mediation Mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 563-580. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1928-3>

Farooq, O., Rupp, D. E., & Farooq, M. (2016). *The Multiple Pathways through which Internal and External Corporate Social Responsibility Influence Organizational Identification and Multifoci Outcomes: The Moderating Role of Cultural and Social Orientations*. [https://www.researchgate.net/publication/303600634\\_The\\_Multiple\\_Pathways\\_through\\_which\\_Internal\\_and\\_External\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_Influence\\_Organizational\\_Identification\\_and\\_Multifoci\\_Outcomes\\_The\\_Moderating\\_Role\\_of\\_Cultural\\_and\\_Social\\_Orie](https://www.researchgate.net/publication/303600634_The_Multiple_Pathways_through_which_Internal_and_External_Corporate_Social_Responsibility_Influence_Organizational_Identification_and_Multifoci_Outcomes_The_Moderating_Role_of_Cultural_and_Social_Orie)

Gao, Y., Zhang, D., & Huo, Y. (2018). Corporate social responsibility and work engagement : Testing a moderated mediation model. *Journal of Business and Psychology*, 33(5), 661-673. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9517-6>

Glavas, A., & Kelley, K. (2014). The Effects of Perceived Corporate Social Responsibility on Employee Attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165-202. <https://doi.org/10.5840/beq20143206>

Godkin, L. (2015). Mid-Management, Employee Engagement, and the Generation of Reliable Sustainable Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 15-28. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2149-0>

Gürlek, M., & Tuna, M. (2019). Corporate social responsibility and work engagement : Evidence from the hotel industry. *Tourism Management Perspectives*, 31, 195-208. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.05.004>

Hayat, A., & Afshari, L. (2022). CSR and employee well-being in hospitality industry : A mediation model of job satisfaction and affective commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 387-396. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.04.008>

Helm, S. (2013). A Matter of Reputation and Pride : Associations between Perceived External Reputation, Pride in Membership, Job Satisfaction and Turnover Intentions. *British Journal of Management*, 24(4), 542-556. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00827.x>

Howard R. Bowen. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*.

Jigani, A., Ciucu Durnoi, A.-N., Delcea, C., & Chiriță, N. (2024). Towards Sustainable Happiness : Examining the Impact of CSR on Employee Well-Being. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 18(1), 1425-1440. <https://doi.org/10.2478/picbe-2024-0117>

Joseph Robert, D. (2016, mars). *Organizational Pride's Dimensions and Context Specificity in influencing Customer Behaviors: A Study in Higher Education Service Sector*. [https://www.researchgate.net/publication/296573116\\_Organizational\\_Pride's\\_Dimensions\\_and\\_Context\\_Specificity\\_in\\_influencing\\_Customer\\_Behaviors\\_A\\_Study\\_in\\_Higher\\_Education\\_Service\\_Sector](https://www.researchgate.net/publication/296573116_Organizational_Pride's_Dimensions_and_Context_Specificity_in_influencing_Customer_Behaviors_A_Study_in_Higher_Education_Service_Sector)

Kim, M., & Kim, J. (2020). Corporate social responsibility, employee engagement, well-being and the task performance of frontline employees. *Management Decision*, 59(8), 2040-2056. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2020-0268>

Korschun, D., Bhattacharya, C. B., & Swain, S. D. (2014). Corporate Social Responsibility, Customer Orientation, and the Job Performance of Frontline Employees. *Journal of Marketing*, 78(3), 20-37. <https://doi.org/10.1509/jm.11.0245>

Kraemer, T., Gouthier, M. H. J., & Heidenreich, S. (2017). Proud to Stay or Too Proud to Stay? How Pride in Personal Performance Develops and How It Affects Turnover Intentions. *Journal of Service Research*, 20(2), 152-170. <https://doi.org/10.1177/1094670516673158>

Latif, B., Ong, T. S., Meero, A., Abdul Rahman, A. A., & Ali, M. (2022). Employee-Perceived Corporate Social Responsibility (CSR) and Employee Pro-Environmental Behavior (PEB) : The Moderating Role of CSR Skepticism and CSR Authenticity. *Sustainability*, 14(3), 1380. <https://doi.org/10.3390/su14031380>

Li, B., Fan, X., Álvarez-Otero, S., Sial, M. S., Comite, U., Cherian, J., & Vasa, L. (2021). CSR and Workplace Autonomy as Enablers of Workplace Innovation in SMEs through Employees : Extending the Boundary Conditions of Self-Determination Theory. *Sustainability*, 13(11), 6104. <https://doi.org/10.3390/su13116104>

Manganelli, L., Thibault-Landry, A., Forest, J., & Carpentier, J. (2018). Self-Determination Theory Can Help You Generate Performance and Well-Being in the Workplace : A Review of the Literature. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 227-240. <https://doi.org/10.1177/1523422318757210>

Memon, K. R., Ghani, B., & Khalid, S. (2020). *The relationship between corporate social responsibility and employee engagement : A social exchange perspective*.

Memon, M. A., Salleh, R., Mirza, M. Z., Cheah, J.-H., Ting, H., Ahmad, M. S., & Tariq, A. (2021). Satisfaction matters : The relationships between HRM practices, work engagement and

turnover intention. *International Journal of Manpower*, 42(1), 21-50.  
<https://doi.org/10.1108/IJM-04-2018-0127>

Molnár, E., Mahmood, A., Ahmad, N., Ikram, A., & Murtaza, S. A. (2021). The Interplay between Corporate Social Responsibility at Employee Level, Ethical Leadership, Quality of Work Life and Employee Pro-Environmental Behavior : The Case of Healthcare Organizations. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(9), 4521.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph18094521>

Nazir, O., Islam, J. U., & Rahman, Z. (2021). Effect of CSR participation on employee sense of purpose and experienced meaningfulness : A self-determination theory perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 123-133.  
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.12.002>

Ng, T. W. H., Yam, K. C., & Aguinis, H. (2019). Employee perceptions of corporate social responsibility : Effects on pride, embeddedness, and turnover. *Personnel Psychology*, 72(1), 107-137. <https://doi.org/10.1111/peps.12294>

Pawar, B. S. (2016). Workplace spirituality and employee well-being : An empirical examination. *Employee Relations*, 38(6), 975-994. (world). <https://doi.org/10.1108/ER-11-2015-0215>

Ramdhan, R. M., Kisahwan, D., Winarno, A., & Hermana, D. (2022). Internal Corporate Social Responsibility as a Microfoundation of Employee Well-Being and Job Performance. *Sustainability*, 14(15), 9065. <https://doi.org/10.3390/su14159065>

Raza, A., Farrukh, M., Iqbal, M. K., Farhan, M., & Wu, Y. (2021). Corporate social responsibility and employees' voluntary pro-environmental behavior : The role of organizational pride and employee engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(3), 1104-1116. <https://doi.org/10.1002/csr.2109>

Robert, N. (2007). *Bien-être au travail, une approche centrée sur la cohérence de rôle*.

Rupp, D. E., Shao, R., Skarlicki, D. P., Paddock, E. L., Kim, T., & Nadisic, T. (2018). Corporate social responsibility and employee engagement : The moderating role of CSR -specific relative autonomy and individualism. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 559-579.  
<https://doi.org/10.1002/job.2282>

Seyedpour, S. M., Safari, A., & Isfahani, A. N. (2020). *Formulating an organizational pride model for the National Iranian Oil Company*. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2020.1794679>

shalhoob, abdulaziz. (2023). *Towards an understanding of employees' perceptions of perceived corporate social responsibility and its impact on their work-related attitudes*. <https://pure.qub.ac.uk/en/studentTheses/towards-an-understanding-of-employees-perceptions-of-perceived-co>

Simpson, B., Robertson, J. L., & White, K. (2020). How Co-creation Increases Employee Corporate Social Responsibility and Organizational Engagement : The Moderating Role of Self-Construal. *Journal of Business Ethics*, 166(2), 331-350. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04138-3>

Stojanovic, A., Arsic, S., Urosevic, S., University of Belgrade, Technical Faculty in Bor, & Mihajlovic, I. (2020). Corporate Social Responsibility as a Determinant of Employee Loyalty and Business Performance. *Journal of Competitiveness*, 12(2), 149-166. <https://doi.org/10.7441/joc.2020.02.09>

Story, J. S. P., & Castanheira, F. (2019). Corporate social responsibility and employee performance : Mediation role of job satisfaction and affective commitment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1361-1370. <https://doi.org/10.1002/csr.1752>

Sturm, R. E., Jolly, P. M., & Williams, S. D. (2022). It's a Matter of Organizational Pride : How Perceptions of Organizational Virtuousness and Competence Affect Employee Behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 37(5), 1079-1097. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09786-9>

Tracy, J., & Robins, R. (2007). The Psychological Structure of Pride : A Tale of Two Facets. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, 506-525. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.3.506>

Turker, D. (2009). How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189-204. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9993-8>

Verbeke, W., & Belschak, F. (2004). The Adaptive Consequences of Pride in Personal Selling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32. <https://doi.org/10.1177/0092070304267105>