
**Marque employeur responsable et productivité organisationnelle :
l'impact de l'alignement des valeurs environnementales sur l'engagement et
la rétention des talents**

Responsible employer branding and organizational productivity:

The impact of aligning environmental values on talent engagement and
retention.

Auteur 1 : Ahlam TALIB.

Auteur 2 : El Mostafa FTOUH.

Ahlam TALIB (Doctorante en Sciences de Gestion)

Équipe de Recherche en Communication

Faculté d'Économie et de Gestion de Béni Mellal

Université Sultan Moulay Slimane

El Mostafa FTOUH (Maître de Conférences)

Directeur de l'Équipe de Recherche en Communication (ERC FP.BM/USMS)

Faculté Polydisciplinaire de Béni Mellal

Université Sultan Moulay Slimane

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 : TALIB .A & FTOUH .E M (2026) « Marque employeur responsable et productivité organisationnelle :l'impact de l'alignement des valeurs environnementales sur l'engagement et la rétention des talents », African Scientific Journal « Volume 03, Num 36 » pp: 2641 – 2665.



DOI : 10.5281/zenodo.21099644

Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

Cet article analyse l'impact de l'alignement des valeurs environnementales portées par la marque employeur sur l'engagement organisationnel, la rétention des talents et la productivité. Dans un contexte où les salariés, et plus particulièrement les jeunes générations, accordent une importance croissante à la responsabilité écologique des organisations, la cohérence entre les discours environnementaux et les pratiques internes devient un enjeu stratégique de gestion des ressources humaines. La recherche mobilise trois cadres théoriques complémentaires : le Person-Organization Fit, la Social Identity Theory et le cadre de la responsabilité sociétale des entreprises. Une revue systématique de la littérature, conduite selon la logique PRISMA, a permis d'identifier 72 études initiales et de retenir 16 contributions jugées pertinentes et suffisamment robustes. Les résultats montrent que la congruence perçue entre les valeurs écologiques des salariés et celles de l'organisation renforce l'engagement affectif, favorise les comportements citoyens organisationnels en faveur de l'environnement et soutient la fidélisation des talents. À l'inverse, la perception de greenwashing agit comme un modérateur négatif, en fragilisant la confiance, l'identification organisationnelle et l'intention de rester. L'article propose enfin des implications managériales relatives à l'authenticité de la communication, à la cohérence des pratiques RH et à l'adaptation générationnelle des politiques de marque employeur.

Mots clés : *marque employeur responsable ; engagement organisationnel ; valeurs environnementales ; rétention des talents ; productivité organisationnelle ; greenwashing ; PRISMA.*

Abstract

This article examines how the alignment between employer brand environmental values and employees' personal values influences organizational engagement, talent retention and productivity. In a context where employees, particularly younger generations, increasingly evaluate employers through the lens of ecological responsibility, the consistency between environmental claims and actual internal practices becomes a strategic issue for human resource management. The study draws on three complementary theoretical frameworks: Person-Organization Fit, Social Identity Theory and Corporate Social Responsibility. A systematic literature review following the PRISMA logic identified 72 initial records and retained 16 relevant and methodologically sound studies for final synthesis. Findings indicate that perceived congruence between employees' green values and organizational environmental commitments strengthens affective commitment, encourages organizational citizenship behaviors for the environment and supports talent retention. Conversely, perceived greenwashing negatively moderates these relationships by undermining trust, organizational identification and intention to stay. The article concludes with managerial implications related to authentic communication, coherent HR practices and generationally adapted employer branding strategies.

Keywords : *responsible employer branding; organizational engagement; environmental values; talent retention; organizational productivity; greenwashing; PRISMA.*

Introduction

La transition écologique transforme profondément les attentes adressées aux organisations. Les entreprises ne sont plus évaluées uniquement à partir de leurs performances économiques, mais également à travers leur capacité à intégrer des principes éthiques, sociaux et environnementaux dans leur stratégie, leur gouvernance et leurs pratiques quotidiennes. Dans ce contexte, la marque employeur occupe une place centrale : elle constitue à la fois un signal adressé au marché du travail et un vecteur d'identification pour les salariés déjà présents dans l'organisation.

Longtemps mobilisée comme instrument d'attractivité et de différenciation dans les politiques de recrutement, la marque employeur tend désormais à devenir un dispositif de légitimation responsable. Elle ne consiste plus seulement à promouvoir une image positive de l'employeur ; elle doit démontrer une cohérence entre les valeurs affichées, les pratiques de gestion des ressources humaines et les engagements sociétaux réellement mis en œuvre. Cette exigence de cohérence est particulièrement visible dans le domaine environnemental, où les salariés attendent des preuves concrètes de l'engagement écologique de leur organisation.

L'alignement entre les valeurs environnementales de l'entreprise et celles des collaborateurs peut être compris comme une forme spécifique de Person-Organization Fit. Lorsque les salariés perçoivent que leurs convictions écologiques sont reconnues, partagées et traduites dans les pratiques internes, ils développent un sentiment d'appartenance renforcé, une confiance accrue dans l'organisation et une volonté plus forte de contribuer à sa réussite. À l'inverse, lorsque l'engagement environnemental est perçu comme superficiel ou purement communicationnel, il peut produire un effet inverse : perte de confiance, cynisme organisationnel, retrait psychologique et intention de départ.

Cette tension donne une importance particulière au phénomène de greenwashing. Dans une perspective de marque employeur, le greenwashing ne se limite pas à une tromperie marketing orientée vers les consommateurs ; il concerne également les salariés, qui peuvent ressentir un décalage entre les engagements écologiques proclamés et les pratiques réelles vécues au travail. Ce décalage peut rompre le contrat psychologique implicite et fragiliser l'engagement organisationnel.

La problématique de cette recherche est donc la suivante : dans quelle mesure l'alignement perçu des valeurs environnementales de la marque employeur influence-t-il l'engagement, la rétention des talents et la productivité organisationnelle, et comment le greenwashing modère-t-il cette relation ?

L'objectif général de l'article est d'analyser, à travers une revue systématique de la littérature, les mécanismes par lesquels la congruence environnementale entre l'employeur et les salariés agit sur les comportements organisationnels. Plus spécifiquement, l'article vise à : clarifier le rôle des valeurs environnementales dans la marque employeur responsable ; identifier les mécanismes théoriques expliquant leur influence sur l'engagement et la rétention ; synthétiser les résultats empiriques disponibles ; et proposer des implications managériales pour une stratégie de marque employeur durable et crédible.

La contribution de cette recherche est double. Sur le plan théorique, elle articule le Person-Organization Fit, la Social Identity Theory et le CSR Framework pour proposer une lecture intégrée de la marque employeur responsable. Sur le plan managérial, elle fournit des repères pour concevoir des politiques RH cohérentes avec les valeurs écologiques attendues par les talents, tout en limitant les risques de greenwashing.

1. Cadre conceptuel et théorique

1.1 La marque employeur responsable

La marque employeur désigne l'ensemble des attributs, valeurs, promesses et expériences associés à une organisation en tant qu'employeur. Elle se construit à travers la communication externe, les pratiques internes, les politiques RH, la culture organisationnelle et les interactions vécues par les salariés. Dans une perspective responsable, elle ne peut être réduite à un discours de séduction ; elle suppose une correspondance effective entre l'identité affichée et l'expérience vécue par les collaborateurs.

La marque employeur responsable renvoie ainsi à la capacité d'une organisation à intégrer ses engagements sociaux et environnementaux dans son offre employeur. Elle se manifeste par des politiques de recrutement transparentes, des pratiques de travail équitables, une gouvernance respectueuse des parties prenantes et une prise en compte concrète des enjeux écologiques. Elle devient un facteur d'attractivité lorsque les candidats perçoivent que l'entreprise propose un environnement professionnel aligné sur leurs aspirations éthiques et leur quête de sens.

Cette évolution répond à une transformation du rapport au travail. Les salariés ne recherchent plus uniquement une rémunération, une stabilité ou une progression de carrière ; ils attendent également que leur employeur contribue positivement à la société et à l'environnement. Les dimensions environnementales deviennent donc des critères d'évaluation de l'employeur, au même titre que la qualité du management, l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle ou les perspectives de développement professionnel.

1.2 L'alignement des valeurs environnementales et le Person-Organization Fit

Le Person-Organization Fit (P-O Fit) repose sur l'idée que l'ajustement entre une personne et son organisation influence les attitudes et comportements au travail. Cet ajustement peut concerner les valeurs, les objectifs, les normes, les pratiques ou les attentes. Lorsque l'individu perçoit que ses propres valeurs sont compatibles avec celles de l'organisation, il tend à éprouver davantage de satisfaction, d'engagement et de loyauté.

Dans le champ de la durabilité, l'alignement des valeurs environnementales représente une extension importante du P-O Fit. Il désigne la compatibilité perçue entre les convictions écologiques des salariés et les orientations environnementales de l'entreprise. Cette compatibilité ne se limite pas à l'existence de chartes ou de slogans : elle suppose que les pratiques organisationnelles donnent une réalité tangible aux valeurs proclamées. Les programmes de réduction des déchets, la mobilité durable, la sobriété énergétique, la formation à la durabilité ou l'intégration de critères RSE dans les décisions RH contribuent à rendre cet alignement visible.

Lorsque le fit environnemental est fort, les salariés peuvent interpréter l'organisation comme un espace cohérent avec leur identité personnelle. Cette perception favorise l'engagement affectif, car l'entreprise devient non seulement un lieu de travail, mais aussi un support de réalisation de valeurs. Elle favorise également les comportements discrétionnaires pro-environnementaux, comme la participation volontaire à des initiatives écologiques, le partage de bonnes pratiques ou la sensibilisation des collègues.

1.3 La Social Identity Theory

La Social Identity Theory explique que les individus construisent une partie de leur identité à partir de leur appartenance à des groupes sociaux valorisés. Appliquée aux organisations, cette perspective suggère que les salariés s'identifient plus fortement à une entreprise lorsqu'ils la perçoivent comme distinctive, cohérente et socialement valorisée. La marque employeur responsable peut donc devenir un support d'identification, en particulier lorsque l'engagement écologique de l'entreprise est reconnu comme crédible.

L'identification organisationnelle joue un rôle médiateur central. Un salarié qui s'identifie à une organisation responsable tend à percevoir ses succès comme les siens et à adopter des comportements favorables à son développement. Dans le cas des valeurs environnementales, cette identification peut renforcer l'engagement, car elle donne au travail une dimension symbolique et morale. Le salarié ne contribue pas seulement à une activité économique ; il participe à un projet collectif porteur de sens.

Cependant, l'identification peut se détériorer lorsque l'organisation communique des engagements environnementaux sans les traduire dans les pratiques. Le salarié peut alors ressentir une dissonance entre l'image externe de l'employeur et son expérience interne. Cette dissonance constitue un terrain favorable au cynisme, à la perte de confiance et à l'intention de quitter l'organisation.

1.4 Le cadre de la responsabilité sociétale des entreprises

Le cadre de la responsabilité sociétale des entreprises considère que l'organisation assume des responsabilités économiques, sociales, éthiques et environnementales envers ses parties prenantes. Dans une perspective RH, la RSE ne doit pas être considérée comme une fonction périphérique ; elle doit être intégrée aux systèmes de gestion, aux politiques de travail et à la culture organisationnelle.

La RSE influence la marque employeur à travers un mécanisme de signal. Les candidats et salariés interprètent les initiatives responsables comme des indices de l'orientation morale de l'entreprise. Lorsque ces signaux sont cohérents avec les pratiques vécues, ils renforcent l'attractivité, la confiance et la fidélité. Lorsqu'ils apparaissent opportunistes, ils peuvent produire l'effet inverse et fragiliser la crédibilité de l'employeur.

L'enjeu n'est donc pas seulement de communiquer sur la responsabilité environnementale, mais de faire de la durabilité un principe structurant des décisions RH. La cohérence entre les discours RSE, les politiques internes et les comportements managériaux constitue une condition essentielle pour transformer la marque employeur en levier d'engagement durable.

1.5 Le greenwashing comme facteur modérateur

Le greenwashing peut être défini comme la présentation exagérée, ambiguë ou trompeuse des engagements environnementaux d'une organisation. Dans la relation d'emploi, il se manifeste lorsque les salariés perçoivent un écart entre les promesses écologiques de l'employeur et la réalité des pratiques internes. Cette perception modifie la façon dont les salariés évaluent la crédibilité de la marque employeur.

Le greenwashing agit comme un modérateur négatif entre l'alignement des valeurs environnementales et les résultats organisationnels. Même lorsque l'entreprise affiche des valeurs écologiques attractives, l'effet positif de ces valeurs sur l'engagement et la rétention peut être réduit si les salariés doutent de leur authenticité. Le greenwashing détruit ainsi le capital de confiance nécessaire à l'identification organisationnelle.

Ses conséquences peuvent être multiples : cynisme, désengagement, retrait comportemental, réduction des comportements citoyens environnementaux, détérioration de l'image interne de

l'employeur et augmentation du turnover intention. Il constitue donc un risque stratégique pour les organisations qui utilisent la durabilité comme argument de marque employeur sans l'intégrer dans leurs pratiques.

2. Modèle conceptuel et propositions de recherche

À partir des cadres théoriques mobilisés, cette recherche propose un modèle selon lequel l'alignement des valeurs environnementales influence l'engagement organisationnel, qui agit ensuite sur la rétention des talents et la productivité. L'authenticité perçue de la RSE renforce ce mécanisme, tandis que le greenwashing perçu l'affaiblit. Le modèle permet de relier les antécédents symboliques de la marque employeur aux comportements organisationnels observables.

Quatre propositions de recherche structurent la synthèse : premièrement, l'alignement des valeurs environnementales entre l'employeur et les salariés améliore l'engagement organisationnel ; deuxièmement, l'engagement organisationnel favorise la rétention des talents ; troisièmement, l'engagement et les comportements citoyens environnementaux contribuent à la productivité organisationnelle ; quatrièmement, le greenwashing perçu affaiblit les effets positifs de l'alignement des valeurs sur l'engagement et la rétention.

Figure 1 : Modèle conceptuel de la relation entre marque employeur responsable, engagement, rétention et productivité

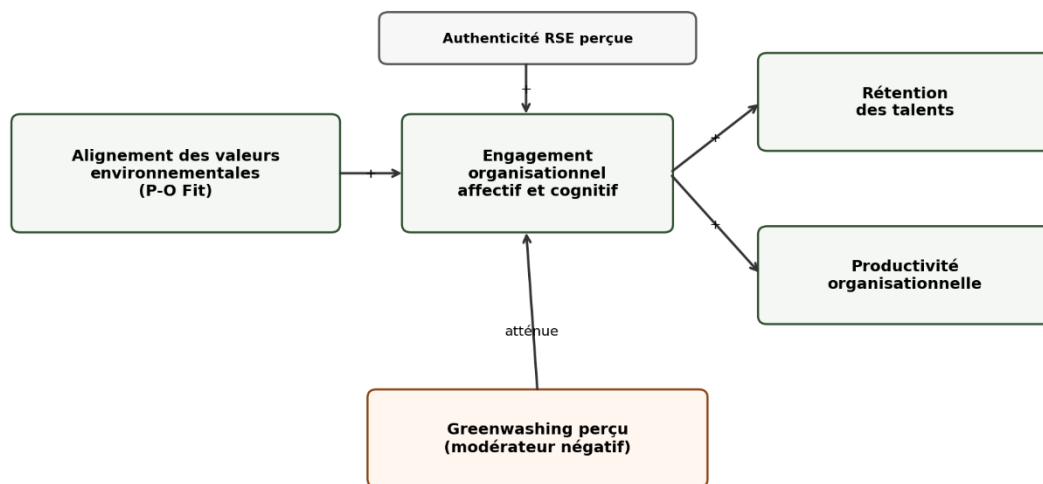


Figure 1. Modèle conceptuel proposé

Source : Auteur, à partir de la littérature analysée.

Tableau 1 : Variables et relations conceptuelles retenues

Concept	Définition opérationnelle	Rôle dans le modèle
Alignement des valeurs environnementales	Compatibilité perçue entre les convictions écologiques du salarié et les engagements environnementaux de l'organisation.	Variable explicative principale
Engagement organisationnel	Attachement affectif, implication cognitive et volonté de contribuer aux objectifs collectifs.	Variable médiatrice
Rétention des talents	Intention de rester, fidélité organisationnelle et réduction du turnover intention.	Variable dépendante
Productivité organisationnelle	Contribution individuelle et collective à l'efficacité, à la coopération et aux comportements citoyens environnementaux.	Variable dépendante
Greenwashing perçu	Perception d'un écart entre les discours environnementaux et les pratiques réelles de l'organisation.	Variable modératrice négative

Source : Auteur.

3. Méthodologie

La recherche adopte une approche de revue systématique de la littérature. Ce choix méthodologique est pertinent pour analyser un champ émergent situé à l'intersection du management durable, de la marque employeur, de la psychologie organisationnelle et de la RSE. La revue a été conduite selon une démarche inspirée du protocole PRISMA 2020 afin d'assurer la transparence du processus de recherche, de sélection et de synthèse des études.

La méthode ne vise pas à réaliser une méta-analyse statistique, car les études incluses présentent une hétérogénéité importante en matière de contextes, de méthodes et de variables mesurées. Elle vise plutôt une synthèse qualitative structurée permettant d'identifier les convergences, les mécanismes explicatifs et les lacunes de la littérature.

3.1 Sources documentaires et stratégie de recherche

La recherche documentaire a été conduite en janvier et février 2025 dans plusieurs bases scientifiques couvrant le management, la psychologie organisationnelle et la responsabilité sociétale des entreprises : Emerald Insight, MDPI, SpringerLink, Wiley Online Library, Taylor & Francis et Google Scholar. Les requêtes ont combiné des mots-clés relatifs à la marque

employeur, aux valeurs environnementales, à l'engagement, à la rétention des talents et au greenwashing.

La requête principale était structurée comme suit : “employer branding” AND “environmental values” AND (“employee engagement” OR “talent retention” OR “greenwashing”). Des combinaisons complémentaires ont été utilisées autour des termes “green HRM”, “CSR authenticity”, “person-organization fit”, “organizational identification” et “pro-environmental behavior”.

3.2 Critères d'inclusion et d'exclusion

Les critères ont été définis avant la sélection afin de réduire les biais et de garantir la cohérence du corpus. Les articles devaient traiter explicitement d'au moins une dimension de la marque employeur responsable, des valeurs environnementales ou des pratiques RSE liées aux comportements organisationnels internes. Les études sans lien direct avec le management, la psychologie organisationnelle ou les ressources humaines ont été exclues.

Tableau 2 : Critères d'inclusion et d'exclusion des études

Critères d'inclusion	Critères d'exclusion
Articles publiés principalement entre 2020 et 2025, avec intégration de références fondatrices lorsque nécessaire.	Études sans lien avec la marque employeur, la RSE, le management ou la psychologie organisationnelle.
Études revues par les pairs, revues systématiques, méta-analyses ou travaux empiriques pertinents.	Articles d'opinion, éditoriaux, billets non scientifiques ou documents sans cadre méthodologique explicite.
Présence explicite des notions de valeurs environnementales, RSE, Green HRM, P-O Fit ou greenwashing.	Études centrées exclusivement sur le marketing produit ou la communication consommateur.
Lien avec l'engagement, la rétention, la productivité, la confiance ou les comportements citoyens organisationnels.	Documents sans accès au texte intégral ou sans informations suffisantes pour l'évaluation qualité.
Langue anglaise ou française.	Doublons et documents hors périmètre disciplinaire.

Source : Auteur.

3.3 Processus PRISMA de sélection

Le processus de sélection a suivi quatre étapes : identification, suppression des doublons, filtrage des titres et résumés, puis lecture intégrale des articles admissibles. Au total, 72

références ont été identifiées. Après suppression de 27 doublons, 45 études ont été examinées sur la base des titres et des résumés. À l'issue de ce filtrage, 31 textes intégraux ont été évalués et 16 études ont été retenues pour la synthèse finale.

Figure 2 : Diagramme PRISMA du processus de sélection des études

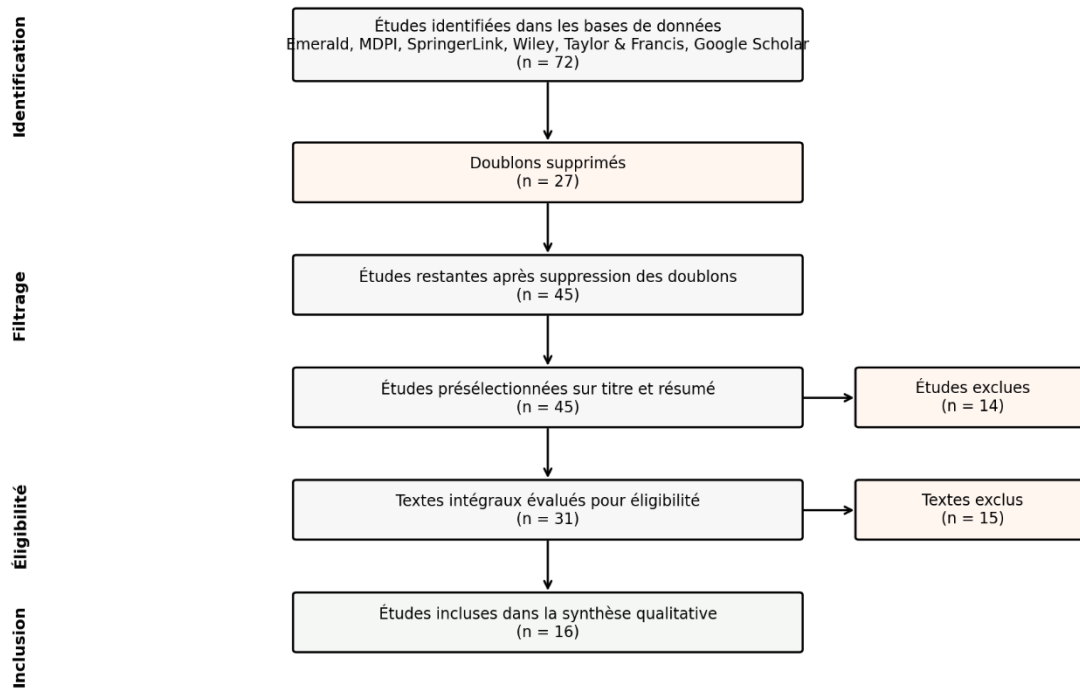


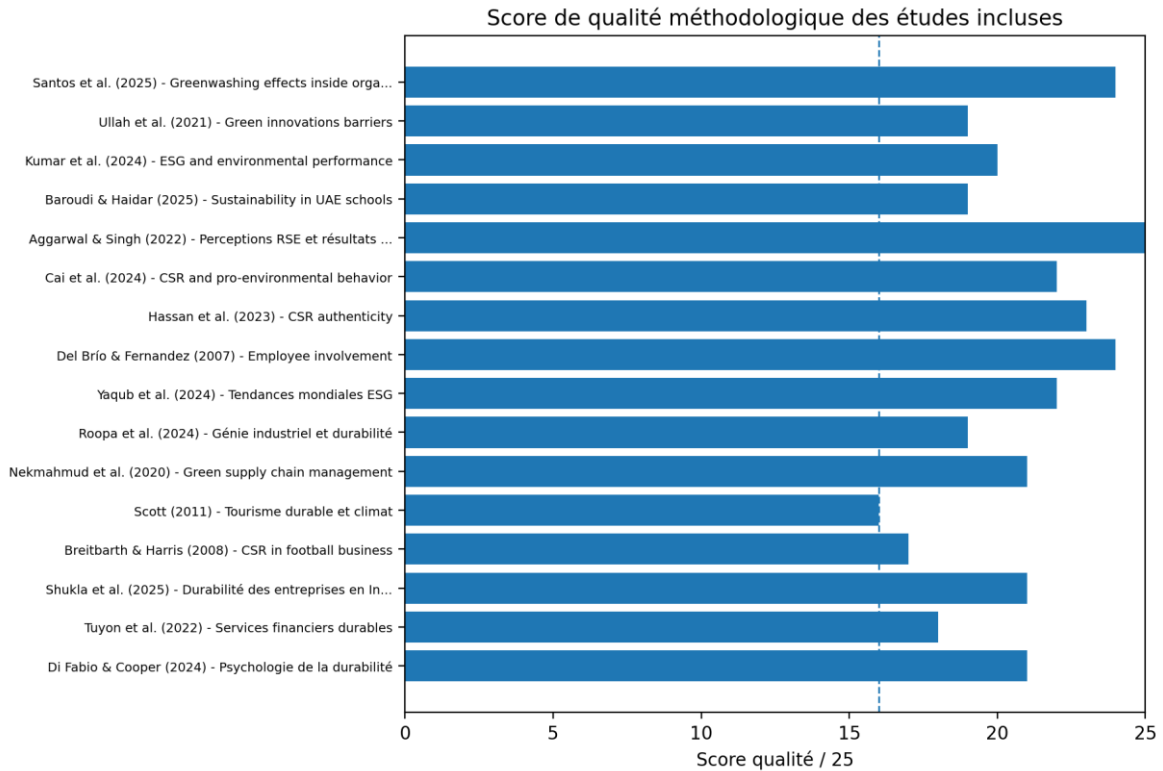
Figure 2. Diagramme PRISMA 2020 de sélection des études

Source : Auteur.

3.4 Évaluation de la qualité méthodologique

Chaque étude retenue a été évaluée à partir d'une grille de qualité en cinq critères : clarté des objectifs, pertinence méthodologique, validité des résultats, possibilité de généralisation et rigueur scientifique. Chaque critère a été noté de 1 à 5, pour un score maximal de 25. Le seuil minimal d'inclusion a été fixé à 16/25. Cette étape permet de distinguer les contributions centrales des études plus périphériques ou exploratoires.

Figure 3 : Scores de qualité méthodologique des études incluses



Source : Auteur.

Tableau 3 : Évaluation de la qualité des études incluses

Étude	Objectifs	Méthodologie	Validité	Généralisabilité	Rigueur	Score /25
Santos et al. (2025)	5	5	5	4	5	24
Ullah et al. (2021)	4	4	4	3	4	19
Kumar et al. (2024)	5	4	4	3	4	20
Baroudi & Haidar (2025)	4	4	4	3	4	19
Aggarwal & Singh (2022)	5	5	5	5	5	25

Cai et al. (2024)	4	5	5	4	4	22
Hassan et al. (2023)	5	5	5	4	4	23
Del Brío & Fernandez (2007)	5	5	5	4	5	24
Yaqub et al. (2024)	4	5	5	4	4	22
Roopa et al. (2024)	4	4	4	3	4	19
Nekmahmud et al. (2020)	4	4	5	4	4	21
Scott (2011)	3	3	3	2	5	16
Breitbarth & Harris (2008)	4	3	3	3	4	17
Shukla et al. (2025)	4	4	5	4	4	21
Tuyon et al. (2022)	4	4	4	4	2	18
Di Fabio & Cooper (2024)	4	4	5	4	4	21

Source : Auteur.

4. Résultats

La synthèse des 16 études retenues fait apparaître quatre résultats majeurs. Premièrement, l'alignement des valeurs environnementales constitue un antécédent robuste de l'engagement organisationnel. Deuxièmement, cet engagement favorise la rétention des talents, en particulier lorsque les salariés perçoivent l'entreprise comme sincèrement responsable. Troisièmement, les comportements citoyens environnementaux constituent un canal par lequel l'engagement peut contribuer à la productivité. Quatrièmement, le greenwashing perçu fragilise l'ensemble de ces effets.

4.1 Description générale du corpus

Le corpus retenu couvre des contextes géographiques divers, notamment le Portugal, l'Inde, la Chine, le Pakistan, l'Espagne, le Bangladesh, la Malaisie, l'Italie, le Royaume-Uni, le Canada et les Émirats arabes unis. Les méthodes mobilisées sont également variées : enquêtes quantitatives, analyses de régression, revues systématiques, méta-analyses, analyses documentaires, études conceptuelles et analyses scientométriques.

Cette diversité constitue une richesse, car elle permet d'observer le phénomène dans plusieurs environnements institutionnels et culturels. Elle implique toutefois une prudence dans la généralisation des résultats. Les études empiriques reposent fréquemment sur des questionnaires et des données auto-déclarées, ce qui peut introduire un biais de désirabilité sociale. Les revues et études conceptuelles permettent d'élargir la compréhension théorique, mais ne testent pas toujours les relations causales.

4.2 Effets de l'alignement des valeurs sur l'engagement

Le résultat le plus stable de la revue concerne l'effet positif de la congruence environnementale sur l'engagement organisationnel. Lorsque les salariés estiment que l'organisation partage leurs valeurs écologiques, ils développent un attachement affectif plus fort et une disposition plus élevée à contribuer aux objectifs collectifs. Cet effet peut s'expliquer par la réduction de la distance psychologique entre l'individu et l'organisation : l'entreprise est perçue comme un prolongement cohérent de l'identité personnelle du salarié.

L'alignement environnemental favorise également l'engagement cognitif. Les salariés comprennent mieux le sens des actions organisationnelles lorsqu'elles s'inscrivent dans un projet durable. Ils interprètent alors les pratiques RSE non comme des obligations formelles, mais comme des signes de cohérence culturelle. Cette perception augmente la confiance envers les dirigeants et l'adhésion aux initiatives internes.

Enfin, l'alignement renforce l'engagement comportemental. Les salariés sont plus enclins à adopter des comportements pro-environnementaux volontaires, tels que la participation aux programmes de recyclage, la proposition d'améliorations, la réduction des consommations ou le soutien aux actions RSE. Ces comportements contribuent à la diffusion d'une culture écologique interne.

4.3 Influence sur la rétention des talents

La rétention des talents apparaît comme une conséquence indirecte mais significative de l'alignement des valeurs. Les salariés restent plus volontiers dans une organisation qui leur permet de travailler en cohérence avec leurs convictions. La marque employeur responsable devient alors un facteur de fidélisation, car elle répond au besoin de sens et de cohérence morale. Cet effet est particulièrement visible chez les générations Y et Z, qui accordent une importance élevée à la transparence, à la durabilité et à l'utilité sociale du travail. Pour ces profils, la stabilité de l'emploi ne suffit pas : l'organisation doit démontrer que son projet est compatible avec leurs valeurs. Une politique RH alignée sur des engagements environnementaux crédibles peut ainsi réduire le turnover intentionnel et renforcer l'attachement affectif.

Cependant, l'effet sur la rétention dépend fortement de l'authenticité perçue. Une marque employeur verte mais non crédible peut attirer certains profils à court terme, mais elle risque de générer une déception rapide si l'expérience interne ne confirme pas la promesse externe. La rétention exige donc une cohérence continue entre attraction, intégration, management quotidien et pratiques RSE.

4.4 Impact sur la productivité organisationnelle

L'impact sur la productivité ne doit pas être interprété uniquement en termes de rendement individuel mesurable. La littérature met surtout en évidence des mécanismes indirects : amélioration du climat de travail, coopération accrue, comportements citoyens, motivation intrinsèque et réduction des coûts liés au turnover. Une organisation qui parvient à aligner les valeurs de ses salariés sur un projet environnemental partagé peut ainsi renforcer l'efficacité collective.

Les comportements citoyens organisationnels en faveur de l'environnement jouent un rôle central. Ils dépassent les obligations formelles du poste et favorisent l'apprentissage collectif, l'innovation frugale, la réduction des gaspillages et la circulation de pratiques responsables. Ces comportements peuvent soutenir la productivité en réduisant les inefficiences et en améliorant la qualité des interactions professionnelles.

La productivité organisationnelle est également liée à la stabilité des équipes. Lorsque l'alignement des valeurs réduit le turnover intention, l'entreprise limite les coûts de recrutement, de formation et de perte de savoirs tacites. La fidélisation des talents contribue donc à la performance en préservant les compétences et en renforçant la continuité des projets.

4.5 Effets du greenwashing perçu

Le greenwashing perçu constitue le principal facteur de fragilisation du modèle. Les salariés peuvent accepter que l'organisation progresse progressivement vers la durabilité, mais ils tolèrent moins la contradiction manifeste entre une communication ambitieuse et des pratiques internes faibles. Lorsque cette contradiction est perçue, elle peut être interprétée comme une manipulation ou une instrumentalisation des valeurs écologiques.

La revue montre que le greenwashing réduit la confiance organisationnelle et affaiblit l'identification. Le salarié ne se reconnaît plus dans l'image publique de son employeur et peut ressentir un conflit entre son appartenance organisationnelle et ses convictions personnelles. Ce conflit favorise le cynisme, la distance psychologique et le retrait des comportements volontaires.

Le greenwashing peut également détériorer la marque employeur externe. Les salariés sont des ambassadeurs potentiels de l'organisation ; lorsqu'ils perçoivent une incohérence interne, ils peuvent réduire leur soutien, partager des expériences négatives ou déconseiller l'entreprise à des candidats. La crédibilité environnementale devient donc un actif fragile, qui doit être protégé par des pratiques vérifiables.

Tableau 4 : Synthèse thématique des résultats

Thème	Résultat dominant	Mécanisme explicatif	Implication
Engagement	L'alignement des valeurs environnementales renforce l'engagement affectif, cognitif et comportemental.	P-O Fit, identification organisationnelle, confiance.	Rendre visibles les engagements écologiques dans les pratiques RH.
Rétention	La congruence des valeurs diminue l'intention de départ et favorise la fidélité.	Attachement affectif, quête de sens, reconnaissance des valeurs personnelles.	Aligner promesse employeur et expérience salarié.

Productivité	L'engagement soutient les comportements citoyens, la coopération et la continuité des compétences.	OCBEs, climat de travail, réduction du turnover.	Intégrer la durabilité dans les routines opérationnelles.
Greenwashing	La perception d'incohérence réduit la confiance et l'identification.	Dissonance cognitive, cynisme, rupture du contrat psychologique.	Privilégier la preuve, la transparence et l'auditabilité.

Source : Auteur.

5. Discussion

Les résultats confirment que la marque employeur responsable ne peut être efficace que lorsqu'elle repose sur une cohérence entre valeurs affichées, pratiques internes et expérience vécue. La durabilité n'agit pas comme un simple attribut d'image ; elle fonctionne comme un principe de congruence identitaire. Les salariés s'engagent davantage lorsqu'ils perçoivent que l'organisation reconnaît et incarne des valeurs compatibles avec leurs propres convictions.

Cette observation nuance les approches classiques de la marque employeur fondées principalement sur l'attractivité. Attirer des talents par une communication verte ne suffit pas ; l'enjeu réel est de maintenir une expérience employeur cohérente dans le temps. La marque employeur responsable doit donc être évaluée non seulement à partir de ses effets sur le recrutement, mais aussi à partir de ses effets sur l'engagement, la fidélisation, la confiance et la performance collective.

I. Apports théoriques

Le premier apport théorique réside dans l'extension du Person-Organization Fit aux valeurs environnementales. Le fit organisationnel ne concerne pas uniquement la culture de travail, les compétences ou les objectifs professionnels ; il inclut également les préférences éthiques et écologiques des individus. Cette extension permet de mieux comprendre pourquoi certaines organisations responsables génèrent un engagement plus fort chez des salariés sensibles à la durabilité.

Le deuxième apport concerne la Social Identity Theory. La recherche montre que l'identification organisationnelle se construit à partir de la valeur symbolique de l'employeur. Une organisation perçue comme écologiquement responsable peut devenir une source de fierté

et renforcer l'identité sociale du salarié. Inversement, le greenwashing peut détruire cette identification en créant une contradiction entre l'image externe et la réalité interne.

Le troisième apport porte sur le CSR Framework. Les résultats soulignent que la RSE produit des effets RH positifs lorsqu'elle est perçue comme authentique et intégrée. La RSE opportuniste, en revanche, peut devenir contre-productive. Cette conclusion invite à analyser la RSE non seulement comme politique externe de réputation, mais aussi comme déterminant interne des attitudes au travail.

II. Implications managériales

Les organisations doivent d'abord construire une communication environnementale fondée sur des preuves. Les messages de marque employeur doivent être accompagnés d'indicateurs, d'actions concrètes, d'objectifs suivis et de résultats vérifiables. Une communication sobre et documentée est préférable à une communication ambitieuse mais non démontrée.

Ensuite, les valeurs environnementales doivent être intégrées dans les processus RH. Le recrutement, l'intégration, la formation, l'évaluation, la reconnaissance et le développement des carrières peuvent tous devenir des espaces de concrétisation de la durabilité. Par exemple, une entreprise peut valoriser les initiatives écologiques dans l'évaluation de la contribution collective, proposer des formations à la transition écologique ou inclure les salariés dans des projets d'amélioration environnementale.

Les managers de proximité jouent également un rôle essentiel. Ils traduisent les valeurs organisationnelles dans les pratiques quotidiennes. Une stratégie de marque employeur responsable risque de perdre sa crédibilité si les managers n'adoptent pas eux-mêmes des comportements cohérents. La formation des managers à la durabilité, à l'écoute des attentes générationnelles et à la gestion du sens au travail devient donc un levier important.

Enfin, les politiques de marque employeur doivent tenir compte des différences générationnelles. Les jeunes talents accordent souvent une importance élevée à la transparence, à l'impact écologique et à la cohérence éthique. Les organisations doivent adapter leurs messages et leurs preuves à ces attentes sans négliger les besoins d'autres générations, notamment la stabilité, la reconnaissance et la qualité des conditions de travail.

III. Limites de la recherche

Cette recherche présente plusieurs limites. La première tient à la nature secondaire des données. La revue systématique synthétise des travaux existants, mais ne teste pas directement un modèle causal sur un échantillon primaire. Les relations identifiées doivent donc être confirmées par des études empiriques quantitatives et longitudinales.

La deuxième limite concerne l'hétérogénéité du corpus. Les études retenues mobilisent des méthodes, des contextes nationaux et des secteurs différents. Cette diversité enrichit l'analyse, mais elle limite la comparabilité directe des résultats. Certaines études portent sur des contextes industriels, d'autres sur des services, l'éducation, le tourisme ou la finance durable.

La troisième limite tient au biais linguistique et disciplinaire. La littérature anglophone est dominante dans les bases consultées, ce qui peut réduire la visibilité des travaux francophones, africains ou maghrébins. Or, les représentations de la RSE, de la marque employeur et de l'engagement peuvent varier fortement selon les cultures organisationnelles et les cadres institutionnels.

IV. Perspectives de recherche

Des recherches futures pourraient tester empiriquement le modèle proposé à partir d'un questionnaire administré à des salariés dans différents secteurs. Une modélisation par équations structurelles permettrait d'examiner les relations entre alignement des valeurs environnementales, engagement, identification organisationnelle, rétention et productivité. Le greenwashing pourrait être intégré comme variable modératrice.

Des études longitudinales seraient également utiles pour analyser l'évolution de l'engagement après la mise en place de politiques environnementales internes. Elles permettraient de distinguer les effets immédiats de la communication employeur et les effets durables des pratiques réellement vécues.

Enfin, des recherches comparatives entre pays, générations et secteurs pourraient clarifier les conditions dans lesquelles la marque employeur responsable produit les effets les plus forts. Le contexte marocain et plus largement africain constitue une piste pertinente, car les organisations y font face à la fois à des impératifs de compétitivité, de transformation sociale et de transition écologique.

Conclusion

Cet article a analysé l'impact de l'alignement des valeurs environnementales de la marque employeur sur l'engagement, la rétention des talents et la productivité organisationnelle. À partir d'une revue systématique de 16 études, il montre que la congruence environnementale perçue constitue un facteur stratégique d'engagement et de fidélisation. Les salariés s'impliquent davantage lorsqu'ils perçoivent une cohérence entre leurs convictions écologiques et les pratiques de leur organisation.

La recherche souligne également le rôle central de l'authenticité. Une marque employeur responsable ne peut produire des effets durables que si les engagements environnementaux sont intégrés aux pratiques internes. Le greenwashing apparaît comme un facteur de risque majeur : il réduit la confiance, affaiblit l'identification organisationnelle, alimente le cynisme et peut augmenter l'intention de départ.

Sur le plan managérial, les résultats invitent les organisations à dépasser la communication verte pour construire une stratégie de marque employeur fondée sur la preuve, la cohérence et la participation des salariés. La durabilité doit devenir une expérience vécue, et non un simple argument d'attractivité. Dans cette perspective, la marque employeur responsable peut devenir un levier d'engagement, de rétention et de productivité, à condition d'être authentique, mesurable et alignée sur les pratiques quotidiennes.

Bibliographie

- (1) Aggarwal, P., & Singh, R. (2022). Synthesizing the affinity between employees' internal-external Perceptions RSE et résultats au travail: A meta-analytic investigation. *International Journal of Management Reviews*.
- (2) Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- (3) Annosi, M. C., van der Heijden, B. I. J. M., & Karamanavi, D. (2025). Mutual gains through sustainable employability investments: Integrating HRM practices for organisational competitiveness. *Personnel Review*.
- (4) Ashfaq, B., & Hamid, A. (2021). Person-organization fit and organization citizenship behavior: Modeling the work engagement as a mediator. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*.
- (5) Badicheva, V. (2023). The effect of CSR in MNCs on employer attractiveness: Generation Z perspective. University of Vaasa.
- (6) Baroudi, S., & Haidar, A. (2025). Sustainability in the United Arab Emirates secondary schools: A policy practice analysis. *Sustainability*.
- (7) Bharadwaj, S., & Yameen, M. (2021). Analyzing the mediating effect of organizational identification on the relationship between CSR, employer branding and employee retention. *Management Research Review*.
- (8) Breitbarth, T., & Harris, P. (2008). The role of corporate social responsibility in the football business: Towards the development of a conceptual model. *European Sport Management Quarterly*.
- (9) Bratton, A., Renwick, D. W. S., & Paillé, P. (2025). Sustainable human resource management and organizational performance: New definitions, navigating tensions, and global insights. *Journal of Organizational Effectiveness*.
- (10) Cai, W., Li, G., & Chen, X. (2024). Probing the RSE et comportement pro-environnemental: Insights into green reputation and chief sustainability officer influence. *Journal of Cleaner Production*.
- (11) Carballo-Penela, A., & Ruzo-Sanmartín, E. (2024). Does sustainable recruitment enhance motivation? A cross-country analysis on the role of person-organization fit. *Sustainable Development*.
- (12) Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.

- (13) Cesário, F., & Sabino, A. (2022). Green human resources practices and person-organization fit: The moderating role of the personal environmental commitment. *Emerging Science Journal*.
- (14) Chawla, P. (2020). Impact of employer branding on employee engagement in BPO sector in India with the mediating effect of person-organisation fit. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*.
- (15) Del Brío, J. A., & Fernandez, E. (2007). Management and employee involvement in achieving an environmental action-based competitive advantage: An empirical study. *The International Journal of Human Resource Management*.
- (16) Di Fabio, A., & Cooper, C. L. (2024). *Psychologie de la durabilité and sustainable development in organizations*. Routledge.
- (17) Duarte, A. P., & Mouro, C. (2022). Environmental CSR and workplace pro-environmental behaviors: Person-organization fit and identification. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(16), 10355.
- (18) Florek-Paszkowska, A., & Hoyos-Vallejo, C. A. (2023). Going green to keep talent: Exploring the relationship between sustainable business practices and turnover intention. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*.
- (19) Hassan, A., et al. (2023). Authenticité RSE of business: A systematic review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
- (20) Hendriana, E., & Christoper, A. (2023). The role of employer branding in work-life balance and employee retention among Gen Z workers. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*.
- (21) Jayarathne, P. G. S. A., & Mittal, S. (2024). Greenwashing and authentic sustainability in the workplace. In *Transforming Mindsets With AI*. IGI Global.
- (22) Keane, A., Kwon, K., & Kim, J. (2024). An integrative literature review of person-environment fit and employee engagement. *Journal of Management & Organization*.
- (23) Keskin, H., Tatoglu, E., & Akgün, A. E. (2025). Employee green values and perceived greenwashing: The mediating role of person-organization fit in CSR-oriented companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
- (24) Kristia, K. (2023). Employer value propositions and digital media channels for sustainable companies targeting Generations Y and Z. *University of Debrecen*.

-
- (25) Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- (26) Kumar, R., et al. (2024). Innovation, technologie et ESG on environmental performance. *Sustainability*.
- (27) Liew, C. Y., Song, B. L., Tee, P. K., & Wong, L. C. (2024). Corporate social responsibility and job pursuit intention: The role of job seekers' perception on employer prosocial orientation. *Social Responsibility Journal*.
- (28) Lopes, F. T. (2020). The role of the perceived corporate social responsibility in the retention of talent mediated by the person-organization fit and affective wellbeing variables. *ISCTE-IUL*.
- (29) Manzoor, A., Purnama, R., & Husein, H. (2025). Human resource strategies for Generation Z. *Journal of the American Academy of Business*, 30(2), 41-58.
- (30) Marques, C. M. V. (2024). O impacto das práticas sustentáveis na retenção de talentos: O papel mediador do employer branding. *Universidade Europeia*.
- (31) Memon, M. A., Salleh, R., & Baharom, M. N. R. (2014). Person-organization fit and turnover intention: The mediating role of employee engagement. *Global Business & Management Research*, 6(3), 205-213.
- (32) Mostafa, B. A., El-Borsaly, A. A. E., & Hafez, E. A. E. (2021). The mediating effect of person-organization value fit on the relationship between university branding and academic staff citizenship behavior. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(1), 116-127.
- (33) Mu, H., & Lee, Y. (2023). Greenwashing in CSR: A dual-faceted analysis of its impact on employee trust and identification. *Sustainability*, 15(22), 15693.
- (34) Nadya, E., Azzahra, F., Ningsih, J., & Fahri, M. A. (2023). The effect of employer branding and person-organization fit on intention to apply in e-commerce companies in Indonesia. *BISTIC Conference Proceedings*, 121-132.
- (35) Nekomahmud, M., et al. (2020). A systematic literature review on development of green supply chain management. *Benchmarking: An International Journal*.
- (36) Omar, R. (2021). A conceptual framework for describing the role of employer branding, person-organization fit, and employee engagement. *UTM Institutional Repository*.

-
- (37) Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71.
- (38) Panatik, S. A., Zhang, X., & Zhang, N. (2024). Employee green behavior: Bibliometric-content analysis. *Heliyon*, 10(3), e18021.
- (39) Prasad, Y. V. (2025). Sustainable employee engagement and retention: A review of green HRM and digital. In *Fostering Economic Diversification and Sustainable Employment*. IGI Global.
- (40) Rawshdeh, Z. A., Makhbul, Z. K. M., & Alam, S. S. (2019). The mediating role of person-organization fit in the relationship between socially responsible HRM practices and employee engagement. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(1), 514-523.
- (41) Roopa, S., et al. (2024). Exploring industrial engineering knowledge and environmental sustainability. *International Journal of Industrial Engineering*.
- (42) Saha, D., & Shastri, S. (2025). Integrating employee engagement practices with corporate social responsibility: A special focus on Generation Z. In *Resurgence and Sustainable Development of Asian Economies*. Springer.
- (43) Santos, C., Coelho, A., & Marques, A. (2025). Greenwashing effects inside organizations: How does it affect organizational citizenship behaviours for the environment (OCBEs)? *Social Responsibility Journal*.
- (44) Saxena, A., & Sarkar, A. (2024). Eco-green mirage: Investigating turnover intention through perceived greenwashing, cynicism and alienation. *Social Responsibility Journal*.
- (45) Scott, D. (2011). Why sustainable tourism must address climate change. *Journal of Sustainable Tourism*.
- (46) Shafiee, M., & Goodarzi, S. (2025). The role of employer branding in talent management: Analysis of key strategies and tools. *International Journal of Organizational Analysis*.
- (47) Shukla, S., et al. (2025). Durabilité des entreprises en Inde: ESG practices, net-zero strategies, and the path to a green economy. *Journal of Cleaner Production*.
- (48) Song, B. L., Liew, C. Y., Tee, P. K., & Wong, L. C. (2024). Employer prosocial orientation and value congruence in CSR perception. *Social Responsibility Journal*.
-

- (49) Speckemeier, L., & Tsivrikos, D. (2022). Evidence of greenwashing in talent attraction: Is deceptive marketing an effective recruiting strategy? *European Journal of Business and Management Research*.
- (50) Srivastava, S., Saxena, A., & Sarkar, A. (2024). Green CSR practices and employee moral identification. *Social Responsibility Journal*, 20(1), 88-106.
- (51) Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Nelson-Hall.
- (52) Tewari, S. P., Kumari, V., & Misra, R. (2025). Synergizing flexible work arrangements with learning organizations: A bibliometric analysis and strategic research agenda. *Business Process Management Journal*.
- (53) Tiwary, K. (2025). Green credibility: Unlocking employee engagement through environmental responsibility. In *Green Management Approaches to Organizational Sustainability*. IGI Global.
- (54) Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Toward a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222.
- (55) Tuyon, J., et al. (2022). Services financiers durables: Reflection and future perspectives. *Sustainability*.
- (56) Ullah, S., et al. (2021). Barrières à l'innovation verte in manufacturing industry using hybrid methodology: Insights from a developing country. *Sustainable Production and Consumption*.
- (57) Ünal, Z. M., & Turgut, T. (2015). The buzzword: Employee engagement. Does person-organization fit contribute to employee engagement? SSRN.
- (58) Yaqub, M. Z., et al. (2024). Environmental-, social-, and governance-related factors for business investment and sustainability: A scientometric review of global trends. *Sustainability*.
- (59) Yasin, R., Bataineh, M. S., & Atif, M. (2025). Green HRM and employer branding: The mediating role of corporate sustainability. *Benchmarking: An International Journal*.
- (60) 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(3), 345-362.

- (61) Zhang, X., Panatik, S. A., & Zhang, N. (2024). Role of green CSR in employee engagement and commitment. Heliyo