



nooé



PhiLab

Cahier de recherche

L'impact des initiatives philanthropiques sur l'engagement et la rétention des employés dans les PME québécoises

Amin Othmani, Élisabeth Robinot,
Laurence Croteau

Montréal
Avril 2026

philab.uqam.ca

 PhiLab

Description du réseau PhiLab

Le réseau canadien de recherche partenariale sur la philanthropie (PhiLab), anciennement Laboratoire montréalais de recherche sur la philanthropie canadienne, a été pensé en 2014 dans le cadre de la conception de la demande de financement du projet développement de partenariat CRSH intitulé "Innovation sociale, changement sociétal et Fondations subventionnaires canadiennes". Ce financement a été reconduit en 2018 sous le nom "Evaluation du rôle et des actions de fondations subventionnaires canadiennes en réponse à l'enjeu des inégalités sociales et des défis environnementaux". Depuis ses débuts, le Réseau constitue un lieu de recherche, de partage d'information et de mobilisation des connaissances des fondations canadiennes. Des recherches conduites en partenariat permettent la coproduction de nouvelles connaissances dédiées à une diversité d'acteurs : des représentants gouvernementaux, des chercheurs universitaires, des représentants du secteur philanthropique et leurs organisations affiliées ou partenaires.

Le centre de recherche (Hub) mère se situe dans le centre-ville de Montréal, sur le campus de l'Université du Québec à Montréal (UQÀM).

Le Réseau regroupe des chercheurs, des décideurs et des membres de la communauté philanthropique à travers le monde afin de partager des informations, des ressources et des idées.

PhiLab Network Description

The Canadian network of partnership-oriented research on philanthropy (PhiLab), previously called the Montreal Research Laboratory on Canadian philanthropy, was thought up in 2014 as part of the conception of a funding request by the SSHRC partnership development project called "Social innovation, social change, and Canadian Grantmaking Foundations". From its beginning, the Network was a place for research, information exchange and mobilization of Canadian foundations' knowledge. Research conducted in partnership allows for the co-production of new knowledge dedicated to a diversity of actors: government representatives, university researchers, representatives of the philanthropic sector and their affiliate organizations or partners.

The project's headquarters are located in downtown Montreal, on the Université du Québec à Montréal (UQAM) campus.

The Network brings together researchers, decision-makers and members of the philanthropic community from around the world in order to share information, resources and ideas.

Résumé

Ce cahier de recherche présente les résultats d'une première phase exploratoire portant sur le rôle des initiatives philanthropiques en milieu de travail au sein des PME québécoises. Réalisée en collaboration avec la Fondation Nooé, cette étude s'inscrit dans un contexte où ces pratiques occupent une place croissante, notamment en raison de leur potentiel à soutenir l'engagement organisationnel et la rétention des employé·e·s.

S'appuyant sur une revue de la littérature et un cadre conceptuel structuré, la recherche met en lumière l'importance des perceptions des employé·e·s dans l'efficacité de ces initiatives. Elle souligne que leur impact dépend largement de leur cohérence, de leur authenticité et de leur alignement avec les valeurs organisationnelles.

Ce rapport rend compte des résultats qualitatifs issus d'entretiens menés auprès d'expert·e·s, permettant de dégager des enseignements significatifs sur les dynamiques à l'œuvre. Il constitue ainsi une première étape vers une compréhension approfondie du phénomène, ouvrant la voie à des travaux complémentaires, notamment de nature quantitative, afin d'en approfondir la portée et la généralisation.

Mots-clés

philanthropie corporative • initiatives philanthropiques • PME québécoises • engagement organisationnel affectif • intention de rester

Abstract

This research paper presents the findings of an initial exploratory phase examining the role of philanthropic initiatives in the workplace among Quebec SMEs. Conducted in collaboration with the Nooé Foundation, this study is set against a backdrop where such practices are gaining increasing prominence, particularly due to their potential to support organizational commitment and employee retention.

Drawing on a literature review and a structured conceptual framework, the research highlights the importance of employee perceptions in the effectiveness of these initiatives. It emphasizes that their impact depends largely on their consistency, authenticity, and alignment with organizational values.

This report presents qualitative findings from interviews with experts, yielding significant insights into the dynamics at play. It thus constitutes a first step toward a deeper understanding of the phenomenon, paving the way for further research—particularly of a quantitative nature—to explore its scope and generalizability.

Key words

corporate philanthropy • philanthropic initiatives • Quebec SMEs • emotional organizational commitment • intention to stay

L'impact des initiatives philanthropiques sur l'engagement et la rétention des employés dans les PME québécoises

Cahier de recherche
Rapport #1

Par
Amin Othmani
Élisabeth Robinot
Laurence Croteau

En partenariat avec la Fondation Nooé

Avril 2026



Synthèse exécutive

Les initiatives philanthropiques en milieu de travail occupent une place croissante dans les pratiques organisationnelles québécoises, en particulier au sein des petites et moyennes entreprises (PME). Au-delà de leur portée sociale et communautaire, ces initiatives sont de plus en plus envisagées comme des leviers potentiels d'engagement organisationnel et de rétention des employés, dans un contexte marqué par des défis persistants de mobilisation et de pénurie de main-d'œuvre.

Cette recherche partenariale réalisée en collaboration avec la Fondation Nooé visait à structurer une étude conceptuelle et méthodologique portant sur l'impact des initiatives philanthropiques organisationnelles perçues sur l'engagement organisationnel et l'intention de rester des employés dans les PME québécoises. L'étude réalisée propose un cadre de recherche rigoureux comprenant une revue ciblée de la littérature scientifique, un modèle conceptuel intégrateur et un dispositif méthodologique fondé sur un design de recherche à méthodes mixtes.

Les apports conceptuels mettent en évidence le rôle central des perceptions des employés dans les mécanismes étudiés. Lorsque les initiatives philanthropiques sont perçues comme cohérentes, authentiques et alignées avec les valeurs organisationnelles, elles sont susceptibles de renforcer l'engagement organisationnel et d'influencer positivement l'intention de rester. À l'inverse, des perceptions d'instrumentalisation ou d'incohérence peuvent en limiter, voire en neutraliser, les effets internes.

Le cadre méthodologique proposé est spécifiquement adapté aux réalités des PME québécoises, caractérisées par des pratiques philanthropiques souvent informelles et hétérogènes. Il constitue une base directement mobilisable pour des projets de recherche appliquée, des démarches d'accompagnement organisationnel ou l'analyse du rôle de plateformes spécialisées telles que Nooé dans la structuration et la valorisation des initiatives philanthropiques en milieu de travail.

Le présent rapport présente les résultats qualitatifs issus d'une première phase de recherche où des entretiens avec des experts ont été conduits. Ceux-ci permettent de tirer des enseignements significatifs quant au rôle des initiatives philanthropiques au sein des PME québécoises.

Table des matières

Introduction	8
Revue de littérature	10
1. Initiatives philanthropiques organisationnelles	10
1.1 Définition et positionnement des initiatives philanthropiques organisationnelles	10
1.2 Approches théoriques et fonctions attribuées à la philanthropie organisationnelle	10
1.3 Effets observés et limites des recherches existantes	11
2. Perceptions des employés des initiatives philanthropiques	12
2.1 Authenticité perçue des initiatives philanthropiques	12
2.2 Hypocrisie perçue des initiatives philanthropiques	14
3. Engagement organisationnel	15
3.1 Définition et justification du choix de l'engagement affectif	15
3.2 Positionnement conceptuel de l'engagement organisationnel	16
3.3 Limites et débats théoriques	16
4. Intention de rester	17
4.1 Définition et positionnement de l'intention de rester	17
4.2 Distinction entre intention de rester, engagement et turnover effectif	18
4.3 Rôle médiateur de l'intention de rester dans les modèles de retrait organisationnel	18
4.4 Limites méthodologiques et portée analytique	19
Hypothèses et modèle conceptuel	20
1. Initiatives philanthropiques perçues et engagement organisationnel	20
2. Initiatives philanthropiques perçues et intention de rester	21
3. Engagement organisationnel et intention de rester	22
4. Synthèse du modèle conceptuel	22



Méthodologie	23
1. Design de recherche	23
2. Cadre conceptuel et population à l'étude	23
3. Phase qualitative interprétative	24
3.1 Posture et objectifs	24
3.2 Population et échantillonnage	24
3.3 Instruments qualitatifs	25
4. Phase quantitative confirmatoire	25
4.1 Objectifs et population	25
4.2 Échantillonnage et collecte des données	26
5. Opérationnalisation des variables	26
6. Questionnaire de recherche	26
Résultats	27
1. Phase qualitative	27
1.1 Leur alignement avec la culture de l'entreprise	28
1.2 Leur inscription dans une logique de continuité	30
1.3 Le sentiment d'appartenance envers les causes soutenues	31
Conclusion	33
Références bibliographiques	34
Annexe 1: Tableau récapitulatif de la revue de littérature	37
Annexe 2 : Tableau des échelles de mesure	38
Annexe 3 : Guide d'entretien semi-dirigé	40
Annexe 4 : Questionnaire de recherche	41



Introduction

Au Québec, la philanthropie en milieu de travail occupe une place structurante dans les pratiques organisationnelles et dans l'écosystème socioéconomique. À l'échelle canadienne, les sociétés ont déclaré environ 4,234 milliards de dollars en dons de bienfaisance et autres dons lors de l'exercice fiscal 2021 publié par l'Agence du revenu du Canada, un montant qui ne tient pas compte de l'ensemble des commandites et contributions en nature, souvent comptabilisées dans l'investissement communautaire (Eudonet, 2024). Ces données témoignent de l'importance économique et sociale de la philanthropie corporative, ainsi que de son rôle croissant dans les stratégies organisationnelles.

Au fil du temps, cette philanthropie s'est progressivement structurée autour de mécanismes institutionnalisés. Parmi ceux-ci, le don à la source, les campagnes internes de philanthropie, les programmes de dons jumelés et le bénévolat corporatif figurent parmi les dispositifs les plus répandus au Québec. Des organismes tels que Centraide du Grand Montréal ont largement contribué à la diffusion de ces pratiques en milieu de travail, mobilisant entreprises et employés autour de causes communautaires (Centraide du Grand Montréal, 2024). D'autres acteurs, comme Moisson Montréal ou la Fondation du Dr Julien, collaborent également avec les organisations afin de soutenir des initiatives sociales, des collectes et des programmes communautaires à fort impact (Moisson Montréal, 2024 ; Fondation du Dr Julien, 2024).

Parallèlement à cette institutionnalisation, des normes sectorielles se sont imposées. La référence la plus reconnue demeure l'engagement d'au moins 1 % du bénéfice avant impôt vers la communauté, aujourd'hui porté par des initiatives de certification et de structuration des pratiques philanthropiques (Eudonet, 2024). Cette évolution s'accompagne d'une professionnalisation des relations entre les organisations et les acteurs communautaires, marquée par une attention accrue à la gouvernance des partenariats, à la mesure de l'impact et à la valorisation des contributions.

Dans ce contexte, les petites et moyennes entreprises (PME) occupent une place de plus en plus centrale. Face à la sur-sollicitation des grandes organisations, de nombreux organismes communautaires se tournent désormais vers les PME pour des dons financiers, du bénévolat d'entreprise et des contributions en nature structurées, en adaptant leurs approches aux réalités de ces organisations (Eudonet, 2024). Les pratiques philanthropiques des PME sont toutefois souvent plus informelles, locales et hétérogènes, reposant sur des initiatives ponctuelles ou communautaires plutôt que sur des programmes formalisés. Dans ce paysage, des acteurs spécialisés comme Nooé jouent un



rôle stratégique en offrant aux PME des outils numériques permettant de structurer, de faciliter et de rendre visibles les initiatives philanthropiques en milieu de travail. En agissant comme intermédiaire entre les entreprises et les causes sociales, Nooé.org contribue à démocratiser l'accès à des mécanismes philanthropiques historiquement réservés aux grandes organisations, tout en favorisant la participation des employés et la valorisation de leur engagement (Nooé, 2024).

À cet égard, la littérature scientifique en comportement organisationnel souligne que les initiatives philanthropiques et, plus largement, les pratiques de responsabilité sociale peuvent influencer positivement les attitudes et comportements des employés. La perception de l'engagement social de l'organisation est notamment associée à une plus forte identification organisationnelle, à un sentiment de fierté et à un engagement accru, des facteurs reconnus comme déterminants de la rétention (Aguinis & Glavas, 2012; Gond et al., 2017). Toutefois, ces travaux portent majoritairement sur des organisations de grande taille ou sur des programmes de responsabilité sociale formalisés, laissant en partie dans l'ombre la réalité des PME.

Dans ce contexte, une question demeure insuffisamment explorée : quel est l'impact des initiatives philanthropiques organisationnelles, tel qu'elles sont perçues par les employés, sur leur engagement organisationnel et leur intention de rester au sein des PME québécoises ?

C'est dans cette perspective que s'inscrit la présente étude, qui vise à analyser l'impact des initiatives philanthropiques organisationnelles perçues sur l'engagement et la rétention des employés dans les PME québécoises. En s'appuyant sur des données secondaires, un cadre théorique ciblé et un design méthodologique mixte, ce document cherche à éclairer les organisations, les acteurs du secteur philanthropique et des plateformes comme Nooé.org sur le potentiel de la philanthropie organisationnelle comme levier stratégique de mobilisation et de fidélisation des employés, dans un contexte marqué par des enjeux persistants de recrutement et de rétention.

Revue de littérature

La revue de littérature est organisée autour des principaux concepts mobilisés dans l'étude. Elle débute par une présentation des initiatives philanthropiques organisationnelles, avant d'examiner les travaux portant sur les perceptions des employés à l'égard de ces initiatives, puis les recherches relatives à l'engagement organisationnel et à l'intention de rester. Les principaux travaux mobilisés dans cette revue de littérature, ainsi que leur contribution au positionnement conceptuel de l'étude, sont synthétisés dans un tableau récapitulatif présenté en annexe 1.

1. Initiatives philanthropiques organisationnelles

1.1 Définition et positionnement des initiatives philanthropiques organisationnelles

Les initiatives philanthropiques organisationnelles constituent une composante volontaire et spécifique de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), distincte des dimensions légales, éthiques ou économiques traditionnellement associées à ce champ (Block et al., 2017 ; Chaudary & Ali, 2016 ; Hinson et al., 2016 ; Lee et al., 2024). Elles renvoient à des actions de don de ressources financières, matérielles ou humaines visant à soutenir des causes sociales ou communautaires, sans contrepartie économique directe attendue (Block et al., 2017 ; Chaudary & Ali, 2016). Bien qu'intégrées aux stratégies globales de RSE, ces initiatives conservent une logique propre, dont les contours varient selon les contextes institutionnels, culturels et sectoriels.

La littérature souligne que la philanthropie organisationnelle ne revêt pas la même signification selon les environnements étudiés. Dans plusieurs pays africains, elle demeure fortement associée à la légitimité morale des organisations et à leur acceptabilité sociale, constituant parfois une attente implicite des parties prenantes (Chaudary & Ali, 2016 ; Hinson et al., 2016). À l'inverse, dans les pays développés, la philanthropie tend davantage à être évaluée à l'aune de sa cohérence avec des pratiques de RSE plus intégrées et stratégiques, où elle est perçue comme une composante parmi d'autres d'un engagement sociétal plus large (Block et al., 2017 ; Lee et al., 2024).

1.2 Approches théoriques et fonctions attribuées à la philanthropie organisationnelle

Sur le plan conceptuel, la littérature apparaît à la fois abondante et fragmentée. Une première orientation adopte une perspective normative, considérant la philanthropie comme une expression attendue de la responsabilité sociétale des organisations et comme un indicateur de leur légitimité morale dans certains environnements institutionnels (Hinson et al., 2017). Une seconde orientation

s'inscrit dans une logique plus instrumentale, analysant la philanthropie comme un levier stratégique susceptible de générer des retombées réputationnelles, relationnelles ou symboliques, tant auprès des parties prenantes externes qu'internes (Block et al., 2017). Ces approches coexistent sans qu'un consensus clair n'émerge quant à la finalité première de la philanthropie organisationnelle.

Au-delà du don matériel, plusieurs travaux mettent en évidence la fonction informationnelle et signalétique de la philanthropie organisationnelle. Les initiatives philanthropiques transmettent des informations sur les valeurs, les normes et les priorités sociales de l'entreprise, contribuant à façonner les représentations que les parties prenantes se forment de l'organisation (Block et al., 2017 ; Lee et al., 2025). Toutefois, la littérature ne s'accorde pas sur l'importance relative de ce signal par rapport à l'action concrète ni sur les conditions dans lesquelles il produit des effets organisationnels significatifs.

1.3 Effets observés et limites des recherches existantes

Les effets observés de la philanthropie organisationnelle sont généralement positifs, mais demeurent hétérogènes selon les publics concernés et les contextes étudiés. La littérature rapporte des retombées favorables sur les attitudes, la réputation et certains comportements prosociaux, tant chez les parties prenantes internes qu'externes (Hinson et al., 2016 ; Block et al., 2017 ; Lee et al., 2024). Ces effets ne sont toutefois ni systématiques ni uniformes. Plusieurs travaux soulignent que les retombées internes varient en fonction de l'intensité des initiatives philanthropiques, de leur mode de déploiement et de leur articulation avec d'autres pratiques organisationnelles (Lee et al., 2024).

Certaines études suggèrent notamment que les effets internes de la philanthropie organisationnelle ne suivent pas une relation strictement croissante. À titre illustratif, Lee et al. (2024) mettent en évidence l'existence d'un seuil au-delà duquel l'intensification des initiatives philanthropiques tend à produire des rendements attitudinaux décroissants chez les employés, sans que ce seuil puisse être généralisé à l'ensemble des contextes organisationnels. Ces résultats invitent à nuancer l'hypothèse d'un effet mécaniquement positif de la philanthropie organisationnelle et à considérer les conditions dans lesquelles ces initiatives sont mises en œuvre.

Les différences apparaissent particulièrement marquées entre parties prenantes internes et externes. Les employés se montrent plus sensibles aux incohérences perçues entre les engagements affichés et les pratiques effectives, ce qui module les effets de la philanthropie à l'interne (Block et al., 2017 ; Lee

et al., 2024 ; Lee et al., 2025). À l'inverse, les publics externes, notamment en matière de réputation, réagissent selon des dynamiques distinctes, davantage influencées par la visibilité des initiatives et leur communication (Lee et al., 2024 ; Lee et al., 2025). Les mécanismes explicatifs de ces écarts demeurent toutefois encore partiellement stabilisés dans la littérature.

Dans ce contexte, plusieurs travaux soulignent la nécessité de dépasser une approche centrée exclusivement sur les pratiques philanthropiques en tant que telles pour s'intéresser aux processus par lesquels ces initiatives sont interprétées par les parties prenantes internes (Aguinis & Glavas, 2012). Cette perspective ouvre la voie à une analyse centrée sur les perceptions des employés, envisagées comme un point de passage structurant entre les initiatives philanthropiques organisationnelles et leurs effets sur les attitudes et les intentions au travail, en particulier dans des contextes organisationnels où les pratiques philanthropiques sont peu formalisées, comme c'est souvent le cas dans les PME.

2. Perceptions des employés des initiatives philanthropiques

La littérature souligne que les effets internes des initiatives philanthropiques organisationnelles ne dépendent pas uniquement de leur existence objective, mais surtout de la manière dont elles sont interprétées par les employés. Les perceptions des initiatives philanthropiques constituent ainsi un point de passage central entre les pratiques organisationnelles et leurs effets sur les attitudes et les intentions au travail (Aguinis & Glavas, 2012). Ces perceptions ne sont pas appréhendées comme un construit unidimensionnel, mais comme un ensemble de mécanismes interprétatifs par lesquels les employés attribuent du sens aux actions sociales de leur organisation.

Parmi ces mécanismes, l'authenticité perçue et l'hypocrisie perçue occupent une place centrale dans la littérature récente. Ces concepts sont mobilisés pour qualifier la manière dont les initiatives philanthropiques sont comprises, évaluées et interprétées par les employés, en éclairant les processus par lesquels les actions sociales organisationnelles sont traduites en effets attitudeaux. Ils permettent ainsi d'approfondir l'analyse des perceptions des initiatives philanthropiques, sans constituer des construits indépendants systématiquement mobilisés comme variables distinctes dans les études empiriques.

2.1 Authenticité perçue des initiatives philanthropiques

L'authenticité perçue renvoie au processus par lequel les employés évaluent si les initiatives philanthropiques mises en œuvre par leur organisation traduisent un engagement sincère et cohérent,

ou si elles relèvent principalement d'une logique instrumentale orientée vers la gestion de l'image. Dans la littérature, ce concept est généralement défini comme une évaluation subjective de la congruence perçue entre les discours organisationnels, les pratiques effectives et les valeurs que l'entreprise semble incarner (Lee et al., 2025). Il ne se réduit ni à la visibilité des actions de responsabilité sociale ni à leur intensité financière, mais repose sur une appréciation globale de la crédibilité perçue de l'engagement social.

Bien que largement mobilisé dans les travaux récents, le concept d'authenticité perçue ne fait pas l'objet d'un consensus définitionnel strict. Certains auteurs l'abordent comme une dimension morale de l'engagement organisationnel, liée à la légitimité normative de l'entreprise, tandis que d'autres l'envisagent comme un mécanisme attributionnel par lequel les employés infèrent les intentions sous-jacentes aux pratiques philanthropiques (Lee et al., 2025 ; Grieder et al., 2025). Cette diversité d'approches reflète la complexité du concept et la difficulté à en proposer une opérationnalisation unifiée.

Les recherches empiriques montrent que l'authenticité perçue s'articule autour de plusieurs dimensions interdépendantes, parmi lesquelles la cohérence perçue entre communication et action occupe une place centrale. Lorsque les employés perçoivent un écart entre les engagements affichés et les ressources réellement mobilisées, les initiatives philanthropiques tendent à être interprétées comme symboliques ou opportunistes, ce qui affaiblit leur capacité à produire des effets attitudeux positifs (Lee et al., 2025). À l'inverse, une cohérence perçue élevée renforce la crédibilité des initiatives et favorise des attributions bienveillantes quant aux intentions organisationnelles.

Au-delà de cette cohérence, l'authenticité perçue intègre une dimension de sincérité attribuée, définie comme la croyance que l'organisation agit par conviction plutôt que par calcul stratégique (Grieder et al., 2025). Cette sincérité n'est pas directement observable, mais inférée à partir de signaux contextuels tels que la constance des engagements dans le temps, le degré d'intégration perçue des initiatives philanthropiques dans le fonctionnement organisationnel et la manière dont celles-ci sont présentées aux employés. Les travaux expérimentaux montrent que le cadrage normatif des initiatives philanthropiques joue un rôle déterminant dans cette attribution : lorsque l'engagement est présenté comme une expression de valeurs plutôt que comme une réponse tactique à des attentes externes, il renforce la crédibilité perçue et suscite des réponses prosociales plus marquées, y compris en l'absence d'un investissement financier substantiel (Grieder et al., 2025).

L'authenticité perçue fonctionne ainsi comme un filtre interprétatif structurant la manière dont les initiatives philanthropiques sont comprises et évaluées par les employés. Les travaux portant sur les parties prenantes internes montrent que la philanthropie n'engendre pas mécaniquement de l'engagement ou de la loyauté : ses effets dépendent de la manière dont les employés interprètent les intentions organisationnelles sous-jacentes (Raub, 2017). Toutefois, la majorité de ces travaux repose sur des contextes organisationnels de grande taille ou sur des dispositifs expérimentaux, ce qui limite la généralisation des résultats aux PME.

2.2 Hypocrisie perçue des initiatives philanthropiques

L'hypocrisie perçue renvoie à l'évaluation négative formulée par les employés lorsqu'un écart est perçu entre les discours publics d'une organisation en matière de responsabilité sociale et la réalité de ses pratiques effectives. Dans le champ de la philanthropie organisationnelle, ce concept est défini comme la perception d'un différentiel entre communication et action, distinct d'un simple déficit d'investissement social (Lee, Lee & Park, 2025). Il s'agit d'un construit perceptuel, fondé sur l'interprétation des intentions organisationnelles plutôt que sur l'observation objective des pratiques.

La littérature souligne toutefois l'absence de consensus quant aux frontières conceptuelles de l'hypocrisie organisationnelle. Certains auteurs l'assimilent à une stratégie délibérée de façade visant à améliorer l'image de l'entreprise, tandis que d'autres l'envisagent comme une perception émergente résultant de contraintes organisationnelles, institutionnelles ou communicationnelles (Lee, Lee & Park, 2025 ; Grieder et al., 2025). Cette divergence reflète des conceptions différentes du rôle de la communication et des marges de manœuvre organisationnelles.

Deux déclencheurs principaux structurent l'hypocrisie perçue dans le contexte des initiatives philanthropiques : l'écart perçu entre discours et action, et la surcommunication philanthropique. Lorsque la communication est interprétée comme substitutive à l'action plutôt que complémentaire, la philanthropie cesse d'être perçue comme un signal de responsabilité et devient un indicateur de duplicité organisationnelle (Grieder et al., 2025). Cette dynamique affecte différemment les parties prenantes. Les publics externes peuvent maintenir des attitudes favorables tant que l'écart n'est pas explicitement révélé, tandis que les employés, disposant d'un accès informationnel privilégié aux pratiques internes, se montrent plus sensibles aux incohérences perçues.

Chez les parties prenantes internes, l'hypocrisie perçue est associée à des formes de cynisme organisationnel, définies comme une remise en question durable de la sincérité managériale et de l'intégrité morale de l'entreprise (Lee et al., 2024). Ce cynisme fragilise la crédibilité globale des messages organisationnels et affecte négativement la satisfaction au travail, l'identification organisationnelle et l'engagement des employés. La littérature suggère toutefois que ces effets ne sont ni automatiques ni uniformes. Le sentiment d'inclusion perçu et l'exposition interprétée aux dispositifs philanthropiques jouent un rôle modérateur important : lorsque les employés perçoivent que les initiatives sont intégrées de manière cohérente et qu'elles reflètent des valeurs partagées, les attributions négatives tendent à s'atténuer, réduisant ainsi les perceptions d'hypocrisie (Raub, 2017). Néanmoins, les études existantes demeurent majoritairement centrées sur des organisations de grande taille, laissant subsister des zones d'ombre quant aux mécanismes à l'œuvre dans le contexte spécifique des PME.

3. Engagement organisationnel

3.1 Définition et justification du choix de l'engagement affectif

L'engagement organisationnel est généralement défini comme le lien psychologique qui unit un employé à son organisation et qui influence sa décision de maintenir ou non la relation d'emploi (Meyer & Allen, 1991). Dans leur modèle tridimensionnel largement mobilisé dans la littérature, Meyer et Allen (1991) distinguent trois formes d'engagement : l'engagement affectif, fondé sur l'attachement émotionnel et l'identification à l'organisation ; l'engagement de continuité, lié aux coûts perçus associés au départ ; et l'engagement normatif, reposant sur un sentiment d'obligation morale à demeurer au sein de l'organisation.

Dans le cadre de cette recherche, l'engagement organisationnel est appréhendé à partir de ce modèle, avec un accent particulier porté sur l'engagement affectif. Celui-ci est défini comme l'attachement émotionnel, l'identification et l'implication volontaire de l'employé envers son organisation (Meyer & Allen, 1991) et constitue le point d'ancrage conceptuel privilégié.

Ce choix se justifie par la nature des mécanismes étudiés. Les réactions des employés face aux initiatives philanthropiques organisationnelles reposent principalement sur des processus d'interprétation, de cohérence perçue et de sens moral, plutôt que sur des calculs instrumentaux liés aux coûts de départ ou sur des obligations normatives. Les travaux récents montrent que les situations de dissonance, notamment en contexte d'authenticité ou d'hypocrisie perçue, affectent prioritairement

la dimension affective de l'engagement, entraînant des formes de cynisme organisationnel, de désengagement et une détérioration de la relation psychologique entre l'employé et l'organisation (Lee et al., 2025 ; Gupta & Sengupta, 2025).

3.2 Positionnement conceptuel de l'engagement organisationnel

La littérature sur l'engagement organisationnel a mis en évidence l'existence de formes distinctes d'attachement à l'organisation, reposant sur des fondements motivationnels différenciés. Le modèle de Meyer et Allen (1991) a contribué à structurer ce champ en distinguant l'engagement affectif, fondé sur l'attachement émotionnel, de l'engagement de continuité, lié aux coûts perçus du départ, et de l'engagement normatif, associé à un sentiment d'obligation morale.

Dans les contextes où les pratiques organisationnelles sont évaluées sur le plan symbolique ou normatif, notamment en matière de responsabilité sociale et de philanthropie organisationnelle, la littérature montre que ces différentes formes d'engagement ne réagissent pas de manière équivalente. Les initiatives perçues comme authentiques tendent à renforcer l'engagement affectif, tandis que les pratiques perçues comme instrumentales ou incohérentes exercent des effets plus limités sur les dimensions de continuité ou normative (Raub, 2017).

3.3 Limites et débats théoriques

Malgré son adoption large dans la littérature, le modèle tridimensionnel de l'engagement organisationnel proposé par Meyer et Allen (1991) fait l'objet de débats persistants. Plusieurs travaux soulignent que les frontières empiriques entre les différentes composantes de l'engagement peuvent s'avérer poreuses, en particulier lorsque les mesures sont agrégées ou mobilisées dans des contextes organisationnels complexes. Cette porosité peut limiter la capacité à distinguer clairement les mécanismes psychologiques sous-jacents aux différentes formes d'engagement, notamment dans les études empiriques portant sur les réactions des employés aux pratiques organisationnelles.

La littérature récente suggère toutefois que les réactions des employés aux incohérences perçues entre discours et pratiques organisationnelles affectent prioritairement l'engagement affectif. Les situations d'authenticité ou d'hypocrisie perçue tendent à fragiliser l'attachement émotionnel et l'identification à l'organisation, avant d'avoir des répercussions plus larges sur les intentions de maintien ou de retrait organisationnel (Lee et al., 2024 ; Lee et al., 2025 ; Gupta & Sengupta, 2025). Dans cette perspective,

l'engagement affectif apparaît comme un indicateur particulièrement sensible de la qualité de la relation psychologique entre l'employé et l'organisation.

Par ailleurs, la littérature souligne des limites méthodologiques importantes liées à l'analyse des liens entre engagement organisationnel et comportements effectifs. La majorité des études repose sur des devis transversaux, ce qui restreint la compréhension des dynamiques temporelles reliant engagement affectif, intention de rester et turnover effectif. Les travaux existants montrent que l'engagement organisationnel influence les intentions de maintien ou de retrait, mais que la conversion de ces intentions en comportements observés demeure partiellement contingente à des facteurs contextuels et individuels (Mueller, Wallace & Price, 1992 ; Tett & Meyer, 1993).

Les travaux examinés montrent que l'engagement organisationnel, et plus particulièrement sa dimension affective, constitue un indicateur central de la qualité de la relation psychologique entre l'employé et son organisation. Lorsque les pratiques organisationnelles sont perçues comme cohérentes et authentiques, elles tendent à renforcer l'attachement émotionnel et l'identification à l'organisation, tandis que les perceptions d'incohérence ou d'hypocrisie fragilisent ce lien.

Toutefois, l'engagement organisationnel ne se confond pas avec la décision de maintenir la relation d'emploi. La littérature souligne que les intentions de rester ou de quitter constituent un niveau analytique distinct, situé en aval des états attitudeux, et jouent un rôle clé dans la traduction de l'engagement en comportements effectifs de rétention ou de retrait. L'intention de rester apparaît ainsi comme un mécanisme intermédiaire essentiel reliant l'engagement organisationnel aux dynamiques de maintien organisationnel, justifiant son examen spécifique dans la section suivante.

4. Intention de rester

4.1 Définition et positionnement de l'intention de rester

L'intention de rester occupe une place centrale dans les modèles psychosociaux du retrait organisationnel, en tant qu'état cognitif proximal précédant le comportement de départ (Tett & Meyer, 1993). Contrairement au turnover effectif, qui constitue un événement observable soumis à de multiples contraintes contextuelles et structurelles, l'intention de rester reflète une évaluation consciente et délibérée de la probabilité de maintenir la relation d'emploi (Mueller, Wallace & Price, 1992). À ce titre, elle permet de saisir les dynamiques de retrait en amont de leur matérialisation

comportementale et constitue un indicateur privilégié pour analyser les mécanismes attitudinaux du maintien organisationnel.

Dans la littérature, l'intention de rester est définie comme l'intention déclarée de continuer à travailler pour l'organisation actuelle (Mueller et al., 1992 ; Tett & Meyer, 1993 ; Ladge et al., 2018 ; Xie et al., 2024). Elle est conceptualisée comme un construit attitudinal distinct, ce qui la différencie du turnover effectif, défini comme un comportement observé de départ ou de rétention, dont la survenue dépend de facteurs contextuels, individuels et structurels dépassant les seules attitudes déclarées des employés (Mueller et al., 1992 ; Tett & Meyer, 1993 ; Xie et al., 2024).

4.2 Distinction entre intention de rester, engagement et turnover effectif

La littérature souligne l'importance de distinguer conceptuellement l'intention de rester d'autres formes d'attachement organisationnel. Les travaux de Mueller, Wallace et Price (1992) montrent que l'intention de rester est empiriquement distincte de la loyauté organisationnelle, de l'engagement au travail et de l'engagement de carrière. Alors que la loyauté renvoie à une identification affective et normative à l'organisation, l'intention de rester se caractérise par une orientation décisionnelle et projective, centrée sur l'évaluation des coûts et bénéfices associés au maintien de l'emploi. Cette distinction est cruciale, dans la mesure où seule l'intention de rester présente une validité prédictive directe du turnover effectif, contrairement aux autres formes d'engagement, dont les effets apparaissent plus indirects ou conditionnels.

4.3 Rôle médiateur de l'intention de rester dans les modèles de retrait organisationnel

Les modèles intégratifs du retrait organisationnel confirment cette position intermédiaire de l'intention de rester dans la chaîne causale reliant attitudes et comportements. La méta-analyse de Tett et Meyer (1993) montre que la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel contribuent de manière indépendante à la formation des intentions de retrait ou de maintien, tout en exerçant un effet indirect sur le turnover effectif. L'intention de rester apparaît ainsi comme le dernier état cognitif conscient précédant la décision comportementale, jouant un rôle de mécanisme de traduction entre évaluations attitudinales et action.

Il convient également de distinguer l'intention de rester de construits attitudinaux connexes souvent mobilisés de manière interchangeable. La satisfaction au travail reflète une évaluation affective globale de l'expérience professionnelle, tandis que l'engagement organisationnel (notamment dans sa

dimension affective) renvoie à un attachement émotionnel et identitaire à l'organisation. Des travaux empiriques montrent toutefois que ces états peuvent coexister avec une intention de départ, notamment lorsque des contraintes contextuelles, familiales ou de carrière interviennent (Ladge et al., 2018). L'intention de rester se distingue ainsi par son caractère projectif, orienté vers une décision future, et par sa capacité à intégrer des considérations attitudinales et contextuelles dans une évaluation synthétique du maintien organisationnel.

4.4 Limites méthodologiques et portée analytique

Les recherches empiriques récentes confirment la pertinence de l'intention de rester comme variable distincte et opérationnalisable dans des contextes organisationnels variés. Des études contemporaines montrent que l'intention de rester est positivement associée à des états psychologiques tels que la satisfaction au travail, tout en conservant une autonomie analytique par rapport à ces derniers (Xie et al., 2024). Ces travaux mobilisent l'intention de rester comme indicateur anticipatif du maintien organisationnel, permettant d'examiner les mécanismes psychosociaux de la rétention sans assimiler cette intention au turnover effectif.

Sur le plan méthodologique, la littérature reconnaît néanmoins des limites importantes. La majorité des études sur l'intention de rester repose sur des devis transversaux, ce qui restreint la capacité à établir des relations causales robustes entre intentions déclarées et comportements ultérieurs. Les études longitudinales demeurent relativement rares, bien qu'elles suggèrent que l'intention de rester constitue un prédicteur significatif, mais imparfait, du turnover, celui-ci étant également influencé par des facteurs externes tels que les opportunités du marché du travail ou les contraintes personnelles (Mueller et al., 1992). Ces limites invitent à considérer l'intention de rester non comme un substitut du turnover, mais comme un indicateur proximal et anticipatif, particulièrement pertinent pour analyser les processus attitudinaux du retrait organisationnel.

Les travaux examinés dans la revue de littérature mettent en évidence une chaîne analytique cohérente reliant les initiatives philanthropiques organisationnelles, tel qu'elles sont perçues par les employés, à leurs réactions attitudinales et décisionnelles. La littérature souligne que les effets internes de ces initiatives ne dépendent pas uniquement de leur existence objective, mais des mécanismes interprétatifs par lesquels les employés évaluent leur authenticité ou, à l'inverse, perçoivent des formes d'incohérence ou d'hypocrisie. Ces perceptions influencent prioritairement l'engagement organisationnel, en particulier dans sa dimension affective, qui constitue un indicateur central de la

qualité de la relation psychologique entre l'employé et l'organisation. L'engagement affectif agit à son tour comme un déterminant clé des intentions de maintien organisationnel, l'intention de rester occupant une position intermédiaire entre les états attitudinaux et les comportements effectifs de rétention. Ces apports permettent ainsi de dégager un cadre analytique structuré pour examiner les relations entre philanthropie organisationnelle perçue, engagement organisationnel et rétention des employés dans le contexte des PME québécoises.

Hypothèses et modèle conceptuel

La présente recherche vise à analyser les relations causales entre les initiatives philanthropiques perçues, l'engagement organisationnel affectif et l'intention de rester des employés dans le contexte des PME québécoises. Elle s'inscrit dans une perspective psychosociale selon laquelle les perceptions des pratiques organisationnelles constituent des déterminants centraux de la structuration des états psychologiques internes et des intentions relatives au maintien en emploi. Plus précisément, le modèle conceptuel proposé repose sur l'idée que les initiatives philanthropiques organisationnelles, tel qu'elles sont perçues par les employés, exercent une influence sur leurs attitudes et leurs intentions.

1. Initiatives philanthropiques perçues et engagement organisationnel

Les initiatives philanthropiques perçues renvoient à l'évaluation globale formulée par les employés à l'égard des actions volontaires de contribution sociale mises en œuvre par leur organisation. La littérature sur la philanthropie organisationnelle et la responsabilité sociale perçue montre que ces initiatives, lorsqu'elles sont perçues positivement, agissent comme des signaux normatifs et symboliques des orientations prosociales de l'entreprise (Block et al., 2017 ; Lee et al., 2025). Ces signaux contribuent à structurer les attributions formulées par les employés quant aux intentions de l'organisation, influençant ainsi la qualité de la relation psychologique employé-organisation.

Plusieurs travaux empiriques indiquent que les initiatives philanthropiques perçues jouent un rôle déterminant dans le développement de l'engagement organisationnel, en particulier dans sa dimension affective. Yang et Rosli (2026) montrent que la dimension philanthropique de la responsabilité sociale perçue est associée à un attachement émotionnel accru et à une identification organisationnelle renforcée. De manière convergente, Zaman et Nadeem (2019) observent qu'une responsabilité sociale perçue positivement par les employés est liée à un niveau plus élevé d'engagement organisationnel affectif.

Ces résultats suggèrent que les initiatives philanthropiques perçues exercent une influence positive sur l'engagement organisationnel affectif des employés. Dans le contexte des PME québécoises, caractérisé par une forte proximité relationnelle et une visibilité accrue des pratiques organisationnelles, ces perceptions sont susceptibles d'être particulièrement saillantes. Sur la base de ces éléments, la première hypothèse est formulée comme suit :

H1 : Dans le contexte des PME québécoises, les initiatives philanthropiques perçues exercent une influence positive sur l'engagement organisationnel affectif des employés.

2. Initiatives philanthropiques perçues et intention de rester

Au-delà de leurs effets sur les attitudes organisationnelles, les initiatives philanthropiques perçues peuvent également influencer directement les intentions attitudinales liées au maintien en emploi. En agissant comme des signaux de soutien, de considération et de cohérence éthique, ces initiatives contribuent à façonner une évaluation globale de la relation d'emploi, laquelle constitue un déterminant central de l'intention de rester. La littérature sur la responsabilité sociale perçue souligne que les employés intègrent ces perceptions dans leur appréciation de la qualité de l'échange social avec l'organisation (Aguinis & Glavas, 2012 ; Gond et al., 2017).

Les travaux de Block et al. (2017) montrent que la philanthropie organisationnelle, lorsqu'elle est perçue favorablement par les employés, renforce la perception d'un soutien organisationnel et d'une responsabilité morale envers les parties prenantes internes. Ces perceptions influencent directement les intentions de maintien en emploi, indépendamment du niveau d'engagement affectif. De manière complémentaire, Yang (2022) souligne que certaines formes de philanthropie organisationnelle perçue sont associées à un bien-être accru des employés, facteur reconnu comme un antécédent direct de l'intention de rester.

Ces éléments suggèrent que les initiatives philanthropiques perçues exercent une influence directe sur l'intention de rester des employés, par des mécanismes complémentaires à ceux de l'engagement organisationnel. Dans les PME québécoises, où l'ancrage communautaire et la proximité managériale sont particulièrement prononcés, ces mécanismes sont susceptibles d'être amplifiés. La deuxième hypothèse est ainsi formulée :

H2 : Dans le contexte des PME québécoises, les initiatives philanthropiques perçues exercent une influence positive sur l'intention de rester des employés.

3. Engagement organisationnel et intention de rester

L'engagement organisationnel est largement reconnu comme l'un des déterminants les plus robustes des intentions attitudinales liées au maintien dans l'organisation. En tant qu'état psychologique traduisant l'attachement émotionnel, l'identification et l'implication volontaire de l'employé envers son organisation, il influence directement la manière dont les employés évaluent la poursuite de leur relation d'emploi (Meyer & Allen, 1991).

La littérature empirique confirme de manière récurrente l'existence d'un lien causal positif entre engagement organisationnel affectif et intention de rester. Bockorny et al. (2023) montrent que les employés présentant un niveau élevé d'engagement organisationnel affectif expriment une volonté accrue de demeurer au sein de leur organisation. De manière complémentaire, Mueller, Wallace et Price (1992) soulignent que l'intention de rester, bien que distincte du comportement effectif de rétention, est fortement influencée par les attitudes organisationnelles, dont l'engagement constitue l'un des déterminants centraux.

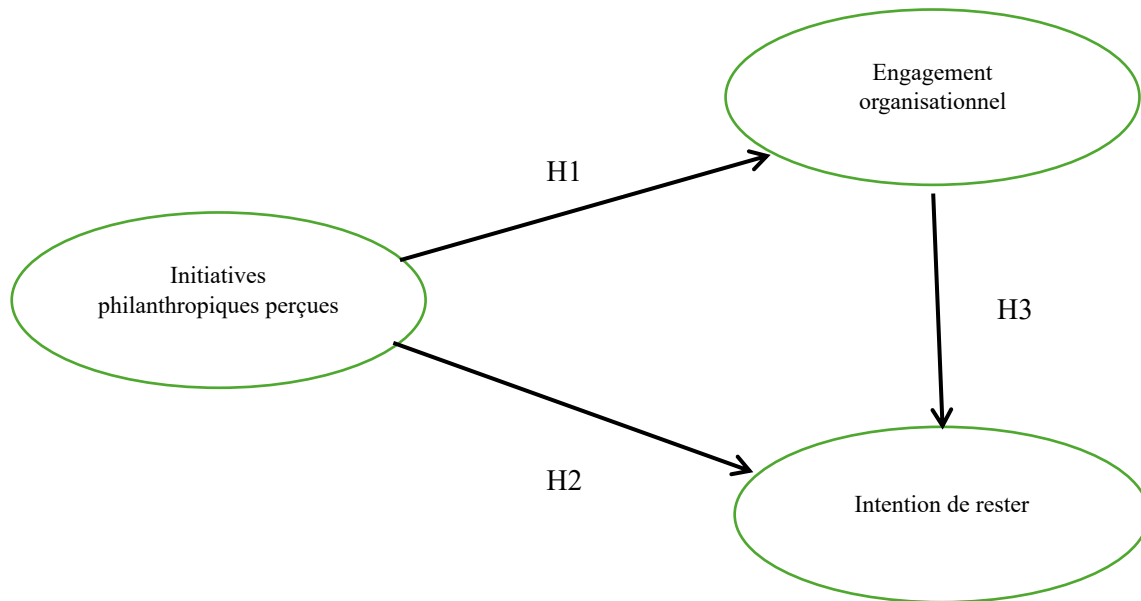
Dans le contexte des PME, où les relations interpersonnelles et la culture organisationnelle jouent un rôle structurant, l'engagement organisationnel est susceptible d'exercer une influence particulièrement marquée sur la décision de rester. Ces éléments conduisent à formuler la troisième hypothèse :

H3 : Dans le contexte des PME québécoises, l'engagement organisationnel affectif exerce une influence positive sur l'intention de rester des employés.

4. Synthèse du modèle conceptuel

Pris ensemble, ces trois hypothèses structurent un modèle conceptuel causal dans lequel les initiatives philanthropiques perçues influencent l'engagement organisationnel affectif et l'intention de rester, l'engagement organisationnel exerçant également une influence sur l'intention de rester. Le modèle articule ainsi des perceptions des pratiques organisationnelles, des états psychologiques internes et des intentions attitudinales, conformément aux cadres théoriques mobilisés et aux instruments de mesure retenus. Le schéma du modèle conceptuel, présenté à la figure 1, synthétise ces relations causales hypothétiques et constitue le cadre analytique mobilisé pour l'analyse empirique.

Figure 1 : Schéma du Modèle conceptuel



Méthodologie

1. Design de recherche

Le présent mandat propose un design de recherche à méthodes mixtes, combinant des approches qualitative et quantitative au sein d'un dispositif méthodologique intégré. Le recours aux méthodes mixtes permet de mobiliser de manière complémentaire les forces respectives des approches qualitative et quantitative afin d'enrichir la compréhension d'un phénomène organisationnel complexe (Creswell & Plano Clark, 2018 ; Tashakkori & Teddlie, 2010).

Le design retenu s'inscrit dans une logique séquentielle interprétative, dans laquelle la phase qualitative précède la phase quantitative sur le plan conceptuel et interprétatif. Cette séquence vise à articuler une compréhension approfondie des significations et des mécanismes perçus par les employés avec un examen empirique des relations formulées dans le modèle de recherche.

2. Cadre conceptuel et population à l'étude

Le dispositif méthodologique repose sur un cadre conceptuel structuré autour de construits théoriquement établis dans la littérature, à savoir les initiatives philanthropiques perçues, l'engagement organisationnel et l'intention de rester. Les relations entre ces construits sont formulées sous forme d'hypothèses à partir des travaux antérieurs. À partir de ce cadre conceptuel, un cadre opérationnel

commun est proposé afin de définir les dimensions et indicateurs associés à chaque construit, servant de fondement au développement cohérent des instruments de mesure qualitatifs et quantitatifs.

La population ciblée par le design mixte est constituée des employés œuvrant au sein de PME québécoises ayant mis en place, de manière formelle ou informelle, des initiatives philanthropiques ou socialement responsables. L'unité d'analyse retenue est l'employé, considéré comme acteur organisationnel en mesure de percevoir les initiatives philanthropiques de son organisation, d'en interpréter la portée symbolique et relationnelle, et d'en évaluer les effets sur son engagement organisationnel et son intention de rester.

3. Phase qualitative interprétative proposée

3.1 Posture et objectifs

La phase qualitative s'inscrit dans une posture interprétative visant à comprendre les significations que les acteurs attribuent à leur expérience et à leur environnement organisationnel (Taylor & Bogdan, 1984 ; Deslauriers, 1988). Conformément au modèle conceptuel, cette phase ne vise ni à générer les hypothèses ni à ajuster les instruments de mesure. Son objectif est de préparer le terrain interprétatif en explorant les mécanismes perçus et les significations attribuées par les employés aux initiatives philanthropiques, à l'engagement organisationnel et à l'intention de rester, afin de contextualiser et d'enrichir la compréhension des relations postulées.

3.2 Population et échantillonnage

La population visée par la phase qualitative serait constituée des employés œuvrant au sein de PME québécoises ayant mis en place des initiatives philanthropiques ou socialement responsables, qu'elles soient formalisées ou informelles. L'unité d'analyse retenue sera l'employé, considéré comme acteur organisationnel capable de percevoir les initiatives philanthropiques de son organisation, d'en interpréter la portée symbolique et relationnelle, et d'en évaluer les effets sur son engagement organisationnel et son intention de rester.

Un échantillonnage raisonné sera envisagé, conformément aux approches qualitatives visant la profondeur interprétative et la diversité des points de vue plutôt que la représentativité statistique (Patton, 2015).

3.3 Instruments qualitatifs

La collecte des données qualitatives repose sur des entretiens semi-dirigés, méthode privilégiée pour accéder aux significations, aux interprétations et aux logiques de sens mobilisées par les acteurs organisationnels (Patton, 2015). Ce choix est cohérent avec l'objectif interprétatif de la phase qualitative, qui vise à comprendre la manière dont les employés perçoivent et interprètent les initiatives philanthropiques organisationnelles, ainsi que les effets qu'ils leur attribuent sur leur engagement organisationnel et leur intention de rester.

Le guide d'entretien, en annexe 3, est élaboré à partir du cadre conceptuel et des axes analytiques dégagés dans la revue de littérature. Il est structuré autour de trois dimensions principales : (1) les perceptions des initiatives philanthropiques organisationnelles, incluant leur visibilité, leur cohérence perçue et la signification qui leur est attribuée ; (2) les interprétations associées à l'engagement organisationnel, notamment en termes de sentiment d'appartenance, de fierté organisationnelle et d'identification aux valeurs de l'organisation ; et (3) les dynamiques perçues relatives à l'intention de rester, en lien avec l'évaluation globale de la relation d'emploi.

Conformément aux travaux soulignant le rôle central des processus interprétatifs dans les effets internes des pratiques philanthropiques (Aguinis & Glavas, 2012), le guide d'entretien ne vise pas à mesurer des construits spécifiques tels que l'authenticité ou l'hypocrisie perçue, mais à permettre l'expression libre des significations et des évaluations formulées par les employés à l'égard des initiatives philanthropiques. Cette approche vise à capter la diversité des interprétations possibles, sans présumer des mécanismes explicatifs retenus ultérieurement dans l'analyse quantitative.

Le caractère semi-dirigé du guide assure un équilibre entre la comparabilité des données recueillies et la flexibilité nécessaire à l'émergence de dimensions interprétatives non anticipées. Il permet ainsi de maintenir un alignement étroit avec le cadre conceptuel tout en respectant la nature exploratoire et contextualisante de la phase qualitative.

4. Phase quantitative confirmatoire proposée

4.1 Objectifs et population

La phase quantitative s'inscrira dans une logique confirmatoire, visant à examiner empiriquement les relations postulées par le modèle conceptuel entre les initiatives philanthropiques perçues,

l'engagement organisationnel et l'intention de rester. La population ciblée sera constituée des employés œuvrant au sein de PME québécoises, tous secteurs confondus.

4.2 Échantillonnage et collecte des données

Un échantillonnage non probabiliste est ainsi envisagé, adapté aux contraintes d'accès aux répondants en contexte de PME. La collecte des données reposera sur un questionnaire structuré, administré en français, conçu à partir du cadre opérationnel commun et des construits du modèle conceptuel.

5. Opérationnalisation des variables

L'opérationnalisation repose sur des échelles existantes administrées via des items sur une échelle de Likert à sept points.

- Initiatives philanthropiques perçues : mesurées à partir de trois items issus de la dimension philanthropique de l'échelle multidimensionnelle de responsabilité sociale perçue de García de los Salmones et al. (2005).
- Engagement organisationnel affectif : mesuré à l'aide de l'Affective Commitment Scale (ACS) de Meyer, Allen et Smith (1993).
- Intention de rester : mesurée à l'aide de la sous-échelle Intent to Stay de McCloskey et McCain (1987).
- Variables de contrôle : variables sociodémographiques et professionnelles recueillies à des fins descriptives et analytiques, incluant l'âge, le genre, le niveau de scolarité, l'ancienneté, le statut d'emploi, la fonction occupée, le secteur d'activité et la taille de l'entreprise.

Les échelles de mesure originales ainsi que leurs adaptations sont présentées en annexe 3.

6. Questionnaire de recherche

Le questionnaire de recherche est structuré en quatre sections principales : (1) informations sociodémographiques et professionnelles, (2) initiatives philanthropiques organisationnelles perçues, (3) engagement organisationnel affectif, (4) intention de rester en emploi.

L'ensemble des items est administré à l'aide d'une échelle de Likert à sept points. Le questionnaire vise à recueillir les perceptions subjectives des employés à l'égard des pratiques philanthropiques de leur organisation, ainsi que leurs attitudes et intentions relatives à l'engagement et au maintien organisationnel. Le questionnaire complet est présenté en annexe 4.

Résultats

Cette section présente les résultats issus d'une première phase de recherche qualitative effectuée auprès d'experts. S'inscrivant dans une démarche exploratoire, les résultats permettent de mieux comprendre les dynamiques associées aux initiatives philanthropiques organisationnelles et d'en dégager plusieurs constats. Une seconde phase de recherche quantitative serait ensuite envisageable et pertinente afin de renforcer la validité externe des constats.

1. Phase qualitative exploratoire : les experts

Pour mener à bien ce mandat, deux entretiens qualitatifs ont été réalisés auprès d'experts. Bien que leur nombre soit limité, la richesse des échanges permet de dégager des enseignements solides. Les deux participants se distinguent par un fort engagement au sein de leur organisation et ont été en mesure de citer spontanément les initiatives philanthropiques de leur entreprise, qu'ils considèrent comme essentielles. Ils perçoivent ces actions comme relevant de la catégorie des éléments « clé » du modèle tétraclasse de Sylvie Llosa (2007). Autrement dit, ces actions philanthropiques sont perçues comme exerçant une forte influence sur la satisfaction des employés lorsqu'ils sont perçus positivement et sur l'insatisfaction lorsqu'ils sont perçus négativement. Ce premier constat plaide en faveur d'un renforcement des actions philanthropiques au sein des organisations, notamment dans un contexte de transformations sociétales marquées par une sensibilité accrue aux enjeux sociaux — en particulier chez les générations actuellement présentes sur le marché du travail — ainsi que par un besoin croissant de fidélisation des employés.

Un second constat réside dans le fait que les mécanismes perçus et les significations attribuées par les employés aux initiatives philanthropiques émergent dans les discours des experts. Les liens avec l'engagement organisationnel et l'intention de rester sont également apparus comme décisifs dans l'intention de rester. Ces éléments nous permettent de valider les hypothèses suivantes :

H1 : Dans le contexte des PME québécoises, les initiatives philanthropiques perçues exercent une influence positive sur l'engagement organisationnel affectif des employés.

H2 : Dans le contexte des PME québécoises, les initiatives philanthropiques perçues exercent une influence positive sur l'intention de rester des employés.

H3 : Dans le contexte des PME québécoises, l'engagement organisationnel affectif exerce une influence positive sur l'intention de rester des employés.

Un troisième constat est que **plusieurs facteurs susceptibles** d'influencer positivement ou négativement la perception qu'ont les employés des initiatives philanthropiques organisationnelles, notamment :

- Leur alignement avec la culture de l'entreprise
- Leur inscription dans une logique de continuité plutôt que d'actions ponctuelles
- Le sentiment d'appartenance des employés face aux causes soutenues, en particulier à l'échelle locale

sont identifiés. L'ensemble de ces résultats sont présentés de façon détaillée dans les sections suivantes.

1.1 Leur alignement avec la culture de l'entreprise

La culture de l'entreprise semble être au cœur du sentiment d'identification et de fierté des employés face à l'entreprise pour laquelle ils travaillent. Les initiatives philanthropiques peuvent nourrir ce sentiment d'appartenance et impacter positivement l'engagement organisationnel affectif des employés.

« [Pour l'entreprise], on ne parle pas uniquement d'un investissement [philanthropique] monétaire; on parle d'un investissement de cœur » (R2).

Toutefois, elles doivent prendre part à un tout cohérent. D'autres dimensions liées aux conditions de travail semblent être plus déterminantes sur l'engagement organisationnel et l'intention de rester des employés. Notons entre autres l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, l'environnement de travail, la reconnaissance et la convivialité au sein de l'organisation. C'est lorsque les initiatives philanthropiques sont arrimées à ces dimensions qu'elles exercent davantage une influence positive et peuvent jouer un rôle de levier sur l'engagement organisationnel et de rétention au sein de l'entreprise.

« On a un grand attachement, quand nos employés vivent des enjeux, on prend soin, on s'organise, c'est normal mais aussi une fierté de répondre à leurs besoins. C'est une forme de dons »(R2).

Les entretiens ont démontré qu'il était difficile pour les répondants de dissocier la perception des initiatives philanthropiques des valeurs et de la mission de l'entreprise. L'influence positive sur l'engagement organisationnel affectif des employés ne réside pas simplement dans l'affirmation d'une initiative philanthropique au sein de l'entreprise, mais dans sa mise en œuvre et son articulation cohérente et sincère avec la mission, les pratiques et les valeurs de l'entreprise. À défaut, une démarche

philanthropique peut perdre en authenticité aux yeux des employés lorsqu'elle n'est pas véritablement en adéquation avec les pratiques de l'entreprise.

« Quand on passe une entrevue, souvent on regarde leur site internet et ça a l'air super beau. Il parle de plein d'initiatives, de plein de choses, mais quand t'arrives finalement dans l'entreprise, ce n'est pas vrai, ou à moitié, on a déjà fait ça un moment donné, on a laissé ça sur le site internet, mais on ne fait pas vraiment ça. C'est là que je trouve que c'est comme un peu triché. Parce que ce n'est pas certain que ce soit authentique, je trouve que ça, pour moi, ça joue vraiment beaucoup. » (R1)

Un décalage entre les pratiques et le discours véhiculé par l'entreprise sur ses valeurs organisationnelles influence la crédibilité de ses démarches philanthropiques. L'engagement social de l'entreprise peut alors être perçu comme stratégique, visant principalement à améliorer son image sans être réellement intégré à ses pratiques. De ce fait, il apparaît crucial de structurer les initiatives philanthropiques de façon continue, arrimées aux conditions de travail des employés tout en considérant les causes qu'ils souhaitent soutenir.

À titre d'exemple, un budget annuel spécifiquement alloué au bénévolat permet aux employés de s'impliquer dans des causes qui leur tiennent à cœur pendant leurs heures de travail. Cette mesure ainsi intégrée aux conditions de travail dès l'embauche témoigne d'une volonté de l'entreprise de pérenniser leur engagement social tout en ciblant des causes sélectionnées par les employés.

L'approche communicationnelle des initiatives philanthropiques de l'entreprise est également un point important à soulever. Différentes stratégies peuvent être mises en place afin de transmettre l'information à l'interne ; courriels, calendrier d'activités, diffusion sur des plateformes collaboratives ainsi que lors des réunions d'équipe. D'autres stratégies peuvent être employées pour la valorisation et la compréhension des initiatives philanthropiques, tel le recours à des témoignages :

« Une coordonnatrice de Moisson Québec qui est venue nous expliquer comment ça fonctionnait, les dons, qu'est-ce qu'elle, de son côté, ça représentait quoi quand elle recevait des dons en nourriture, ensuite des dons en argent, qu'est-ce que ça permettait de faire. » (R2)

L'intégration de ces témoignages à l'approche communicationnelle de l'entreprise représente un outil pertinent pour rendre plus tangibles les impacts des actions menées par ces initiatives philanthropiques, participant à une forme de sensibilisation auprès des employés face aux causes soutenues et consolidant la cohérence et l'authenticité perçue des initiatives philanthropiques.

À l’opposé, une diffusion plus large de l’entreprise sur ses initiatives philanthropiques pourrait être perçue comme une instrumentalisation des dons afin de valoriser l’image organisationnelle :

« Je peux vous donner un exemple de ce qu'on fait dans notre stratégie au niveau de la philanthropie. Par exemple, sur les réseaux sociaux, on ne fait jamais nous-mêmes des « posts » pour promouvoir qu'on s'implique. On laisse parler des organismes pour nous. Donc nous, c'est parce qu'on ne veut pas laisser voir l'image qu'on se fait du capital sur des dons qu'on fait. [...] Ce n'est pas une stratégie pour paraître mieux, c'est une stratégie pour que ça soit cohérent avec nos valeurs à nous, que quand on donne, on ne donne pas pour se prétendre meilleur que les autres. » (R2)

Ainsi, adopter une approche volontairement discrète permet de recentrer l’action philanthropique sur sa finalité première, en mettant l’accent sur la sincérité de l’engagement plutôt que sur la recherche de visibilité, de reconnaissance ou de différenciation concurrentielle. Cette posture contribue à limiter les risques de « philanthropie washing », c’est-à-dire l’instrumentalisation des initiatives sociales à des fins purement réputationnelles.

En privilégiant la cohérence entre les actions menées et les valeurs réellement portées par l’entreprise, cette approche favorise une crédibilité accrue auprès des parties prenantes, qu’il s’agisse des employés, des clients ou du grand public. Ainsi, la discrétion devient un levier stratégique : loin de réduire l’impact des actions, elle en renforce la légitimité et la portée, en témoignant d’un engagement authentique, aligné et durable.

1.2 Leur inscription dans une logique de continuité

Bien qu’une initiative philanthropique organisationnelle ponctuelle puisse avoir des impacts positifs tant sur la cause soutenue que sur l’engagement et la rétention des employés, le développement de la culture philanthropique paraît plus déterminant face à la légitimité perçue des initiatives. La récurrence des actions philanthropiques d’une entreprise met en scène sa volonté de redonner à la communauté. À titre d’illustration, une initiative marquante a été portée par un employé qui a organisé un défi sportif de collecte de fonds sur une période de plusieurs années. Cette initiative a été reconduite même lorsque l’employé a eu quitté l’entreprise.

Parmi les initiatives mentionnées, on retrouve notamment les contributions financières sous forme de dons de l’entreprise à une cause, une fondation ou un organisme, des campagnes annuelles ainsi que

la participation à des événements organisés par des tiers, dont des partenaires de l'entreprise. Cette dernière, comme mentionné par le répondant, témoigne d'une continuité dans l'implication :

« Il faut comprendre que notre clientèle est très impliquée au niveau philanthropique. Donc, on est invité, entre autres, par soit nos partenaires d'affaires, nos clients. Au fil du temps, c'est certain que la récurrence de notre participation a fait qu'on est réinvité. Tout ça, c'est en même temps en développement en lien avec notre réseau d'affaires. C'est vraiment des événements qui réunissent le réseau d'affaires et qui, par la force des choses, se créent eux-mêmes leur popularité. Donc, ça devient des rendez-vous à ne pas manquer. » (R2)

L'exemple précédent met également en évidence le caractère stratégique de l'intégration des valeurs philanthropiques dans les pratiques organisationnelles. Au-delà de leur portée sociale, ces initiatives constituent de véritables leviers relationnels. En s'inscrivant sous le couvert d'une cause soutenue, elles offrent des opportunités de réseautage, permettant à l'entreprise de gagner en visibilité tout en développant des relations authentiques avec différents partenaires et parties prenantes. Par ailleurs, les activités issues de ces engagements philanthropiques créent des espaces d'interaction informels entre les employés, en dehors du cadre strictement professionnel. Ces moments partagés favorisent des échanges plus spontanés, contribuent à humaniser les relations de travail et participent à l'instauration d'un climat organisationnel plus convivial.

1.3 Le sentiment d'appartenance envers les causes soutenues

L'action philanthropique agit également comme un vecteur de cohésion interne. Elle contribue au renforcement du sentiment d'appartenance des employés, qui se reconnaissent davantage dans une organisation alignée avec des valeurs porteuses de sens. Cette identification favorise non seulement l'engagement individuel, mais aussi la fidélisation des talents, en ancrant le travail dans une dimension collective et signifiante.

Les causes soutenues peuvent parfois être directement liées aux expériences vécues des employés, ce qui contribue à renforcer leur sentiment d'appartenance à l'entreprise par une personnalisation de l'engagement philanthropique. Plusieurs exemples ont été mentionnés : soutenir la famille d'un employé endeuillé, amasser des fonds pour l'équipe sportive de l'enfant d'un employé, une campagne de financement pour un organisme où un employé a utilisé les services, mobiliser l'équipe lors d'un sinistre chez un employé, participer à un événement sportif pour une institution de santé pour un employé survivant du cancer. Cela ancre la philanthropie organisationnelle dans des réalités humaines

et renforce leur portée symbolique, où on accorde une importance aux petits gestes. De plus, cela peut contribuer à une amélioration de la perception de la culture de l'entreprise où la bienveillance est au cœur de la relation avec les employés. Dans cette optique, favoriser l'intégration des employés dans le processus décisionnel des initiatives apparaît comme un levier important. Face à une écoute organisationnelle accrue lorsque la culture philanthropique est bien ancrée, le lien de confiance peut se développer et les employés sont plus enclins à participer activement aux orientations prises quand le cadre organisationnel offre de la souplesse.

Par ailleurs, la personnalisation de l'engagement philanthropique peut être valorisée de différentes manières. Les experts citent l'intérêt de la plateforme Nooé. Son utilisation offre une réelle latitude dans le choix des causes soutenues et permet d'élargir significativement la portée des contributions. En donnant accès à un réseau d'organismes partenaires de tailles variées, répartis sur l'ensemble du territoire québécois, elle ouvre la porte au soutien d'initiatives moins connues, parfois peu visibles médiatiquement ou éloignées des grands centres urbains.

« Ainsi, c'est comme un Feu d'artifice; on peut toucher plus de causes » R2

Cet accès élargi présente un intérêt stratégique et social important : il permet de mettre en lumière des causes dites « invisibles », soit parce qu'elles manquent de notoriété, soit parce qu'elles sont géographiquement éloignées ou moins attractives pour les grands programmes de financement. En orientant une partie des contributions vers ces organismes, l'entreprise participe à une redistribution plus équitable des ressources philanthropiques et contribue à combler certains angles morts du soutien communautaire.

De plus, dans un contexte où les employés sont répartis sur différents territoires, cette flexibilité permet d'ancrer les actions philanthropiques dans les réalités locales. Chaque contribution peut ainsi résonner davantage avec les communautés concernées, tout en renforçant le sentiment que l'engagement de l'entreprise a un impact concret et tangible, au-delà des grandes causes déjà largement soutenues.

Conclusion

Les résultats issus de cette phase qualitative, bien que fondés sur un nombre restreint d'entretiens d'experts, dégagent des enseignements significatifs quant aux perceptions et au rôle que peuvent jouer les initiatives philanthropiques au sein des entreprises, dans un contexte de PME québécoises. Elles peuvent être à la fois des facteurs influençant l'engagement organisationnel affectif et l'intention de rester des employés, tout en étant des leviers de satisfaction.

L'étude met également en évidence que la perception et la portée de ces initiatives sont intimement liées à la manière dont elles sont mises en œuvre. Leur alignement avec la culture de l'entreprise, leur caractère récurrent ainsi que la significativité des causes pour les employés constituent des conditions essentielles à leur authenticité, leur légitimité et leur efficacité pour être de réels leviers d'influence positive sur l'engagement organisationnel affectif et sur l'intention de rester des employés.

Dans un contexte de transformations sociétales marquées par une sensibilité accrue aux enjeux sociaux, le développement d'une culture philanthropique intégrée de façon cohérente, continue et authentique au sein des entreprises apparaît comme un levier stratégique à considérer.

Une deuxième phase de recherche de nature quantitative, reposant sur un échantillon élargi d'employés de PME québécoises est pertinente à envisager. Cette démarche permettrait de consolider les constats réalisés lors de cette première phase exploratoire et d'identifier empiriquement d'éventuelles variations selon les caractéristiques organisationnelles des entreprises et les profils d'employés. En testant ainsi les enseignements tirés, cette deuxième phase contribuerait à une meilleure généralisation des résultats, pourrait quantifier l'ampleur des effets observés et renforcer la robustesse des conclusions.



Références bibliographiques

- 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>
- Banibakr, A., Hassan, K., Nasr, H., Majed, M., Al Hasni, N., Majed, A., Watfa, M., & Al Awais, H. (2025). Factors influencing nurses' intent to stay at a cancer specialized centre in Oman. *Asia Pacific Journal of Health Management*, 20(3), 1–15. <https://doi.org/10.24083/apjhm.v20i3.4673>
- Babu, V., Kumar, V., & Kumar, A. (2025). Re-evaluating loyalty: Understanding millennial employees' intent to stay in the post-pandemic era. *Journal of Services Research*, 24(2), 105–145.
- Blanchet, A., & Gotman, A. (1992). *L'entretien : L'enquête et ses méthodes*. Nathan.
- Block, E. S., Glavas, A., Mannor, M. J., & Erskine, L. (2017). Business for good? An investigation into the strategies firms use to maximize the impact of financial corporate philanthropy on employee attitudes. *Journal of Business Ethics*, 146(1), 167–183. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2930-8>
- Bockorny, K. M., Henderson, A., Merkel, B., & Scholl, A. (2023). The well-being of a university: The relationship between gratitude and organizational commitment on faculty members' intention to stay. *Journal of Management Policy and Practice*, 24(4), 1–15.
- Centraide du Grand Montréal. (2024). *Don à la source*. <https://www.centraide-mtl.org>
- Chaudary, S., & Ali, M. (2016). The spillover effect of CSR initiatives on consumer attitude and purchase intent: The role of customer–company identification with the moderating effect of awareness. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 10(2), 368–387.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.
- De Ketele, J.-M., & Roegiers, X. (1991). *Méthodologie du recueil d'informations*. De Boeck.
- Deslauriers, J.-P. (1988). *Les méthodes de la recherche qualitative*. Presses de l'Université du Québec.
- Eudonet. (2024). *Philanthropie corporative : Développer sa stratégie de dons d'entreprise à l'aide du CRM*. Livre blanc professionnel.
- Fitria, Y., Linda, M. R., Wardi, Y., Ravelby, T. A., & Yonita, R. (2026). Eco-friendly behavior: The role of green human resources management mediated and moderated by green perceived organizational support and organizational commitment. *Quality – Access to Success*, 27(210), 172–176. <https://doi.org/10.47750/QAS/27.210.20>
- Fondation du Dr Julien. (2024). *S'impliquer*. <https://www.fondationdrjulien.org>
- García de los Salmones, M. M., Herrero Crespo, Á., & Rodríguez del Bosque, I. (2005). Influence of corporate social responsibility on loyalty and valuation of services. *Journal of Business Ethics*, 61(4), 369–385. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-5841-2>



- Gond, J.-P., El Akremi, A., Swaen, V., & Babu, N. (2017). The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A person-centric systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 225–246. <https://doi.org/10.1002/job.2170>
- Grieder, M., Kistler, D., & Schmitz, J. (2025). The hidden benefits of CSR: Corporate philanthropy begets giving of employees. *Journal of Environmental Economics and Management*, 134, 103225. <https://doi.org/10.1016/j.jeem.2025.103225>
- Gupta, S., & Sengupta, S. (2025). Greenwashing and organizational commitment in the hospitality sector. *Advances in Consumer Research*, 2(6), 2787–2797.
- Hinson, R. E., Renner, A., & Van Zyl, H. (2016). Bank customers' preferences and responses to corporate social responsibility initiatives in Ghana. *African Journal of Business Ethics*, 10(1), 1–18. <https://doi.org/10.15249/10-1-107>
- Kim, S., & Austin, L. (2020). Effects of CSR initiatives on company perceptions among Millennial and Gen Z consumers. *Corporate Communications: An International Journal*, 25(2), 299–317. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2018-0077>
- Ladge, J. J., Humberd, B. K., & Eddleston, K. A. (2018). Retaining professionally employed new mothers: The importance of maternal confidence and workplace support to their intent to stay. *Human Resource Management*, 57(4), 883–900. <https://doi.org/10.1002/hrm.21889>
- Lee, J., Kim, O., & Park, C. (2024). Curvilinear effects of corporate philanthropy on stakeholders and financial performance. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 36(5), 1108–1130. <https://doi.org/10.1108/APJML-08-2022-0664>
- Lee, J., Lee, Y., & Park, C. (2025). Substantive action and communication in corporate philanthropy: Implications of hypocrisy and stakeholder type. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue canadienne des sciences de l'administration*, 42(4), 545–556. <https://doi.org/10.1002/cjas.70010>
- McCloskey, J. C., & McCain, B. E. (1987). Satisfaction, commitment and professionalism of newly employed nurses. *Image: The Journal of Nursing Scholarship*, 19(1), 20–24.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
- Moisson Montréal. (2024). *Partenariats*. <https://www.moissonmontreal.org>
- Mueller, C. W., Wallace, J. E., & Price, J. L. (1992). Employee commitment: Resolving some issues. *Work and Occupations*, 19(3), 211–236. <https://doi.org/10.1177/0730888492019003001>
- Nooé. (2024). *À propos de Nooé*. <https://www.nooe.org>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). SAGE Publications.



- Rani, T., Kalpana Devi, S., Kumar, R., Nithyadevi, S., Devi Narayani, S., & Premalatha, R. S. (2025). Linking work-family integration, organizational climate, and cognitive emotional assets to employee commitment: An SEM approach. *Advances in Consumer Research*, 2(4), 4184–4189.
- Raub, S. (2017). When employees walk the company talk: The importance of employee involvement in corporate philanthropy. *Human Resource Management*, 56(5), 837–850. <https://doi.org/10.1002/hrm.21806>
- Satrianto, K. D. W. K., Andono, P. N., & Astuti, S. D. (2025). How organizational culture enhances organizational commitment among the millennial workforce: The mediating roles of employee engagement and job satisfaction. *Management and Accounting Review*, 24(3), 155–165.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2010). *Mixed methods in social & behavioral research* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1984). *Introduction to qualitative research methods: The search for meanings* (2nd ed.). Wiley.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Wang, Y., & Pala, B. (2021). Communicating philanthropic CSR versus ethical and legal CSR to employees: Empirical evidence in Turkey. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(1), 155–175. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2020-0014>
- Xie, L., Luo, Z., & Xia, B. (2024). Influence of psychosocial safety climate on construction workers' intent to stay: The mediating role of job satisfaction. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 31(3), 1298–1321. <https://doi.org/10.1108/ECAM-12-2021-1082>
- Yang, C.-H. (2022). Corporate philanthropy and employee well-being: Do types of corporate philanthropy matter? *Eurasian Business Review*, 12, 803–828.
- Yang, D., & Rosli, R. (2026). CSR dimensions and their impact on employee performance: The mediating role of organisational commitment. *International Journal of Law and Management*, 68(1), 139–154.
- Zaman, U., & Nadeem, R. D. (2019). Linking corporate social responsibility and affective organizational commitment. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 13(3), 704–726.

Annexe 1: Tableau récapitulatif de la revue de littérature

Concept	Définition	Contextes étudiés	Consensus / débats	Limites identifiées
Initiatives philanthropiques organisationnelles	Des actions de don de ressources financières, matérielles ou humaines visant à soutenir des causes sociales ou communautaires, sans contrepartie économique directe attendue (Block et al., 2017 ; Chaudary & Ali, 2016).	Principalement organisations de grande taille ; contextes institutionnels, culturels et sectoriels variés ; pays développés et contextes africains (Chaudary & Ali, 2016 ; Hinson et al., 2016 ; Lee et al., 2024).	Absence de consensus sur la finalité de la philanthropie organisationnelle (logique normative vs instrumentale) et sur son positionnement par rapport aux autres dimensions de la RSE (Block et al., 2017).	Forte hétérogénéité contextuelle ; effets internes non systématiques ; limites de généralisation aux PME (Lee et al., 2024).
Engagement organisationnel (affectif)	L'attachement émotionnel, l'identification et l'implication volontaire de l'employé envers son organisation (Meyer & Allen, 1991).	Organisations de tailles variées ; contextes culturels divers (Raub, 2017 ; Gupta & Sengupta, 2025).	Consensus sur la centralité de l'engagement affectif ; débats persistants sur la distinction empirique entre les différentes composantes de l'engagement (Meyer & Allen, 1991).	Porosité empirique entre dimensions ; prédominance de devis transversaux (Gupta & Sengupta, 2025).
Intention de rester	L'intention déclarée de continuer à travailler pour l'organisation actuelle (Mueller, Wallace & Price, 1992 ; Tett & Meyer, 1993).	Contextes organisationnels variés ; études longitudinales rares (Ladge et al., 2018 ; Xie et al., 2024).	Consensus sur la distinction conceptuelle entre intention de rester et turnover effectif (Mueller et al., 1992 ; Tett & Meyer, 1993).	Faible nombre d'études longitudinales ; influence de facteurs contextuels externes sur la conversion de l'intention en comportement effectif (Xie et al., 2024).

Annexe 2 : Tableau des échelles de mesure

Initiatives philanthropiques organisationnelles perçues

Item original (anglais)	Item adapté (français – PME québécoises)
Actively sponsors or finances social events (sport, music...).	Mon organisation soutient ou commandite activement des initiatives ou événements communautaires locaux (culture, sport, éducation, etc.).
Directs part of its budget to donations and social works favouring the disadvantaged.	Mon organisation consacre une partie de ses ressources (financières, matérielles ou humaines) à des actions sociales ou à des organismes venant en aide aux personnes vulnérables.
Is concerned to improve general well-being of society.	Mon organisation cherche à contribuer de manière tangible au mieux-être de la communauté dans laquelle elle est implantée.

Source : García de los Salmones et al. (2005)

Engagement organisationnel

Item original (anglais)	Item adapté (français – PME québécoises)
I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.	Je serais très heureux(se) de passer le reste de ma carrière au sein de cette organisation.
I really feel as if this organization's problems are my own.	J'ai vraiment l'impression que les problèmes de cette organisation sont aussi les miens.
I feel like "part of the family" at my organization.	Je me sens comme un membre de la « famille » dans cette organisation.
I feel emotionally attached to this organization.	Je me sens émotionnellement attaché(e) à cette organisation.
This organization has a great deal of personal meaning for me.	Cette organisation a une grande signification personnelle pour moi.
I feel a strong sense of belonging to my organization.	Je ressens un fort sentiment d'appartenance envers cette organisation.

Source : Meyer, Allen & Smith (1993)

Intention de rester

Item original (anglais)	Item adapté (français – PME québécoises)
I plan to work at my present job for as long as possible.	Je prévois de travailler dans mon emploi actuel aussi longtemps que possible.
I will probably spend the rest of my career in this job or the jobs that it leads to in this organization.	Il est probable que je passe le reste de ma carrière dans cet emploi ou dans les emplois auxquels il peut mener au sein de cette organisation.
Even if this job does not meet all my expectations, I will not quit.	Même si cet emploi ne répond pas à toutes mes attentes, je ne quitterai pas.
Under no circumstances would I leave my present job.	En aucune circonstance je ne quitterais mon emploi actuel.
I plan to keep this job for at least two or three years.	Je prévois de conserver cet emploi pendant au moins deux ou trois ans.

Source : McCloskey & McCain (1987)



Annexe 3 : Guide d'entretien semi-dirigé

Axe 1 : Perception des initiatives philanthropiques organisationnelles

- Pouvez-vous me décrire les initiatives philanthropiques ou socialement responsables mises en place par votre organisation, tel que vous les percevez en tant qu'employé ?
- Comment avez-vous pris connaissance de ces initiatives ?
- Quelle signification ces initiatives semblent-elles avoir pour les employés dans leur expérience au sein de l'organisation ?
- Dans quelle mesure ces initiatives sont-elles perçues comme cohérentes avec les valeurs, la culture ou les pratiques quotidiennes de l'organisation ?
- Comment les employés interprètent-ils généralement les intentions de l'organisation à travers ces initiatives ?

Axe 2 : Engagement organisationnel et interprétations associées

- Comment décririez-vous, de manière générale, la relation que les employés entretiennent avec l'organisation ?
- Selon vous, les initiatives philanthropiques influencent-elles le sentiment d'appartenance ou l'attachement des employés envers l'organisation ? De quelle manière ?
- Ces initiatives contribuent-elles à renforcer un sentiment de fierté ou une identification particulière à l'organisation chez les employés ?
- En quoi ces initiatives peuvent-elles influencer la manière dont les employés s'engagent dans leur travail ou envers l'organisation de façon plus générale ?

Axe 3 : Intention de rester et dynamiques perçues

- Comment les employés se projettent-ils généralement dans l'organisation au cours des prochaines années ?
- Selon vous, comment les initiatives philanthropiques influencent-elles la manière dont les employés envisagent leur avenir au sein de l'organisation ?
- Comment le sentiment d'attachement ou d'engagement influence-t-il la manière dont les employés envisagent leur avenir dans l'organisation ?
- Selon vous, quels autres éléments, liés ou non aux initiatives philanthropiques, influencent la décision des employés de s'inscrire dans la durée au sein de l'organisation ?



Annexe 4 : Questionnaire de recherche

Introduction au répondant

Ce questionnaire vise à mieux comprendre les perceptions des employés à l'égard des initiatives philanthropiques de leur organisation, ainsi que leur engagement organisationnel et leur intention de rester en emploi. Votre participation est entièrement volontaire. Toutes les réponses sont strictement confidentielles et anonymes. Aucune information permettant de vous identifier personnellement ou d'identifier votre organisation ne sera recueillie ni communiquée. Les données seront analysées de manière agrégée et utilisées exclusivement à des fins de recherche académique. Il n'y a ni bonne ni mauvaise réponse ; nous nous intéressons uniquement à votre perception personnelle. Vous pouvez à tout moment choisir de ne pas répondre à une question ou de mettre fin au questionnaire.

Section 1 — Informations sociodémographiques et professionnelles

Veillez répondre aux questions suivantes en cochant ou en complétant la réponse qui correspond le mieux à votre situation.

1. Âge : _____ ans
2. Genre :
 Femme Homme Non binaire Préfère ne pas répondre
3. Niveau de scolarité le plus élevé complété :
 Secondaire Collégial Universitaire (1er cycle) Universitaire (2e cycle ou plus)
4. Ancienneté dans l'organisation actuelle : _____ années
5. Statut d'emploi : Temps plein Temps partiel
6. Fonction occupée : _____
7. Secteur d'activité de l'entreprise : _____
8. Taille approximative de l'entreprise :
 Moins de 20 employés 20–99 99–249 249-499

Section 2 — Initiatives philanthropiques perçues

Veillez indiquer votre degré d'accord avec chacune des affirmations suivantes.

Échelle :

- 1 = Tout à fait en désaccord
- 2 = En désaccord
- 3 = Plutôt en désaccord
- 4 = Ni en accord ni en désaccord
- 5 = Plutôt en accord
- 6 = En accord
- 7 = Tout à fait en accord



1. Mon organisation soutient activement des initiatives communautaires locales (culture, sport, éducation, etc.).
2. Mon organisation consacre une partie de ses ressources (financières, matérielles ou humaines) à des actions sociales.
3. Mon organisation cherche à contribuer de manière tangible au mieux-être de la communauté dans laquelle elle est implantée.
4. Mon organisation est altruiste.
5. Mon organisation consacre beaucoup de temps à se soucier du bien-être de la société.
6. Les dirigeants de mon organisation sont altruistes.
7. Les clients de mon organisation sont altruistes.
8. Les actions philanthropiques de mon organisation ont un impact positif sur la performance globale de celle-ci.
9. Au-delà des contraintes de son secteur d'activité, mon organisation fait tout son possible pour avoir un impact social positif.
10. Au-delà des contraintes de son secteur d'activité, mon organisation fait tout son possible pour avoir un impact environnemental positif.
11. Les actions philanthropiques de mon organisation ont un fort impact sur la société.

Section 3 — Engagement organisationnel

Veillez indiquer votre degré d'accord avec chacune des affirmations suivantes.

Échelle :

- 1 = Tout à fait en désaccord
- 2 = En désaccord
- 3 = Plutôt en désaccord
- 4 = Ni en accord ni en désaccord
- 5 = Plutôt en accord
- 6 = En accord
- 7 = Tout à fait en accord

1. Je serais très heureux(se) de passer le reste de ma carrière dans cette organisation.
2. Je ressens les problèmes de cette organisation comme étant les miens.
3. Je me sens comme un membre de la famille dans cette organisation.
4. Je me sens émotionnellement attaché(e) à cette organisation.
5. Cette organisation a une grande signification personnelle pour moi.
6. Je ressens un fort sentiment d'appartenance envers cette organisation.



Section 4 — Importance des éléments suivants dans votre emploi actuel

Veillez indiquer votre degré d'accord avec chacune des affirmations suivantes.

Échelle :

- 1 = Tout à fait en désaccord
- 2 = En désaccord
- 3 = Plutôt en désaccord
- 4 = Ni en accord ni en désaccord
- 5 = Plutôt en accord
- 6 = En accord
- 7 = Tout à fait en accord

1. La reconnaissance / l'appréciation de la part de la direction
2. Un environnement de travail agréable
3. Un tremplin pour de futures opportunités professionnelles
4. Se sentir bien dans sa peau grâce au fait de travailler pour l'organisation
5. Se sentir plus confiant(e) grâce au fait de travailler pour l'organisation
6. Acquérir une expérience valorisante pour ma carrière
7. Entretenir de bonnes relations avec ses supérieurs
8. Entretenir de bonnes relations avec ses collègues
9. Avoir Des collègues bienveillants et encourageants
10. Travailler dans un environnement stimulant
11. Avoir un employeur innovant – pratiques de travail nouvelles / vision tournée vers l'avenir
12. Travailler dans une organisation qui valorise et utilise ma créativité
13. Travailler dans une organisation qui produit des produits et services de haute qualité
14. Mon organisation propose des produits et services innovants
15. Avoir de bonnes opportunités de promotion au sein de l'organisation
16. Une organisation humanitaire – qui contribue à la société
17. Avoir la possibilité d'appliquer ce qui a été appris dans l'enseignement supérieur
18. Avoir la possibilité d'enseigner aux autres ce que vous avez appris
19. Ressentir une acceptation et sentiment d'appartenance
20. Travailler dans une organisation orientée client
21. Avoir une sécurité de l'emploi au sein de mon organisation
22. Avoir une expérience pratique interservices
23. Avoir un environnement de travail agréable et épanouissant
24. Avoir un salaire de base supérieur à la moyenne
25. Avoir un package global de rémunération attractif

Clôture

Merci d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire. Votre participation contribue de manière significative à l'avancement des connaissances sur les pratiques organisationnelles et la rétention des employés.



