Les Cahiers du CEDIMES
2026, Volume 21, numéro 3, https://doi.org/10.69611/cahiers21-3-05
ISSN 2110-6045

La motivation des ressources humaines en tant que mécanisme stratégique dans l'économie durable. Implications pour la résilience organisationnelle, l'entrepreneuriat durable et le développement territorial

Daniel DANILOV [1]*, Valentina Ofelia ROBESCU [2], Ionuț DRĂGULESCU [3]

[1] Université « Valahia » de Târgoviște, Roumanie, daniel.danilov.dz@valahia.ro, ORCID : 0009-0005-0544-3024

[2] Université « Valahia » de Târgoviște, Roumanie, ofelia.robescu@valahia.ro, ORCID : 0000-0002-2356-6854

[3] Université « Valahia » de Târgoviște, Roumanie, ionut.dragulescu.mf@valahia.ro

* Auteur correspondant

Résumé: Dans le contexte de la transition vers l'économie durable, on perçoit de plus en plus nettement une évidence fondamentale : au bout du compte, le succès de toute stratégie verte repose avant tout sur les personnes qui la portent concrètement au quotidien. Partant du principe du « triple bottom line » et de l'évolution du concept de « Sustainable HRM », cet article explore le rôle stratégique de la motivation des ressources humaines, qui sert véritablement de mécanisme reliant les pratiques de gestion du personnel aux résultats obtenus, aussi bien au niveau organisationnel qu'au niveau territorial. S'appuyant sur une revue intégrative de la littérature couvrant 2019-2025 – enrichie de certaines publications déjà disponibles en « early access » 2026 – et en mobilisant la théorie de l'autodétermination et le modèle AMO, l'article propose un modèle conceptuel multiniveau original. Celui-ci ne voit plus la motivation comme un simple facteur interne, mais comme le lien essentiel qui unit les ambitions de durabilité des organisations à leur impact réel sur le développement des territoires et l'essor de l'entrepreneuriat vert. Si les travaux existants abondent en études montrant des corrélations positives, ils laissent toutefois apparaître une lacune de taille : l'intégration explicite du niveau territorial comme résultat ultime. C'est pourquoi cet article apporte une double contribution – théorique, en élargissant les cadres actuels, et pratique, à travers des recommandations concrètes adaptées au contexte roumain et à celui des autres économies émergentes européennes, notamment un dispositif opérationnel d'intervention et l'idée de « pôles de motivation territoriale ».

Mots-clés: gestion durable des ressources humaines, motivation du capital humain, résilience organisationnelle, entrepreneuriat durable, développement territorial, modèle multiniveau, migration du capital humain hautement qualifié (brain drain), transition verte, PME roumaines.

Abstract : In the context of the transition toward a sustainable economy, a fundamental fact is becoming increasingly clear : ultimately, the success of any green strategy hinges, above all, on the people who implement it on a daily basis. Drawing on the « triple bottom line » principle and the evolution of the « Sustainable HRM » concept, this article explores the strategic role of human resource motivation – a mechanism that effectively links personnel management practices to outcomes, both at the organizational and territorial levels. Based on a integrative literature review covering the period 2019-2025 (supplemented by select publications already available via 2026 early access) and utilizing self-determination theory and the AMO model, the article proposes an original, multilevel conceptual model. This model moves beyond viewing motivation merely as an internal factor ; instead, it frames it as the essential link connecting an organization's sustainability ambitions to its tangible impact on territorial development and the growth of green

entrepreneurship. While existing research frequently highlights positive correlations, a significant gap remains : the explicit integration of the territorial level as an ultimate outcome. Consequently, this article offers a dual contribution : a theoretical one, by expanding existing frameworks, and a practical one, through concrete recommendations tailored to the context of Romania and other emerging European economies – including an operational intervention framework and the concept of « territorial motivation hubs ».

Keywords : sustainable human resource management, human capital motivation, organizational resilience, sustainable entrepreneurship, territorial development, multilevel model, migration of highly skilled human capital (brain drain), green transition, Romanian SMEs.

Classification JEL : M12, Q56.

1. Introduction

L'économie durable, dont les racines conceptuelles plongent dans le « triple bottom line » d'Elkington (1997) et que Hameed et ses coauteurs (2024) ont récemment nuancé, contraint en fait à reconsidérer le rôle des ressources humaines dans les organisations. La transition écologique, couplée à l'Agenda 2030, a modifié en profondeur la position des entreprises : elles ne se limitent plus à une fonction économique pure, mais participent, bon gré mal gré, aux transformations sociales et environnementales des territoires où elles sont implantées.

Nous observons que les pratiques de gestion durable des ressources humaines – souvent désignées sous le terme Sustainable HRM – ont évolué au-delà du Green HRM plus classique. Elles englobent aujourd'hui le bien-être au travail, un leadership plus responsable, ainsi que des dimensions d'équité et d'inclusion (Stahl et al., 2020 ; Aust et al., 2025 ; Liang et al., 2025). Dès lors, la motivation des salariés n'apparaît plus comme un simple levier interne de gestion. Elle devient un élément qui peut peser sur la compétitivité, l'innovation et, plus largement, sur le développement des territoires.

Les travaux publiés ces dernières années laissent penser que l'influence des pratiques de GRH durable sur la performance passe en grande partie par la motivation intrinsèque – celle qui repose sur l'autonomie, le sentiment de compétence et la qualité des relations (Deci & Ryan, 2019 ; Aboramadan et al., 2025). Des recherches empiriques récentes vont dans ce sens : les salariés motivés ne se bornent pas à des comportements favorables à l'environnement ; ils renforcent aussi l'engagement envers l'organisation et contribuent à sa capacité à résister sur le long terme (Bai et al., 2025 ; Christina et al., 2025).

L'entrepreneuriat durable et la résilience des organisations semblent ainsi reposer, en fin de compte, sur un capital humain qui se sent motivé. Les PME qui accordent une attention réelle à cette dimension affichent souvent de meilleurs résultats en matière d'innovation et de capacité à traverser les crises (Kraus et al., 2024 ; Urban & Maphumulo, 2025). À l'échelle des régions, celles qui réussissent à garder et à stimuler leurs talents locaux parviennent généralement à bâtir des écosystèmes entrepreneuriaux plus solides et à limiter l'exode des compétences qualifiées (Anghel et al., 2023 ; European Commission, 2024).

La Roumanie, comme d'autres économies émergentes d'Europe, fait face à des difficultés bien identifiées : départ de main-d'œuvre qualifiée vers l'étranger, manque persistant de compétences liées à la transition verte, écarts marqués entre régions et, dans beaucoup de PME, un niveau de motivation des employés qui reste modeste (INSSE, 2025 ; Banque mondiale, 2024 ; Efthalitsidou et al., 2025). Dans ces conditions, la question de la motivation des ressources humaines prend une dimension stratégique pour la résilience des territoires et la compétitivité régionale. Elle s'inscrit d'ailleurs assez naturellement dans la perspective CEDIMES, valorisant le capital humain ancré localement et un développement plus équilibré (Ionescu, 2024).

L'objectif de cette étude est d'analyser comment la motivation des ressources humaines peut contribuer au développement territorial, à l'entrepreneuriat durable et au renforcement de la résilience organisationnelle dans le contexte de l'économie durable.

Trois questions guident le travail : De quelle façon la littérature récente traite-t-elle la motivation des ressources humaines dans le champ de l'économie durable ? Quel rôle cette motivation joue-t-elle dans la construction de la résilience organisationnelle ? Et de quelle manière peut-elle appuyer le développement territorial ainsi que l'entrepreneuriat durable ?

L'article comprend neuf sections. Après cette introduction, la section suivante expose les bases conceptuelles. La troisième section propose une revue intégrative des travaux parus entre 2019 et 2025, en intégrant certains textes à paraître en 2026. La quatrième précise la démarche méthodologique. La cinquième section développe une analyse à plusieurs niveaux de la motivation comme mécanisme stratégique. La sixième présente un modèle conceptuel inédit. La septième explore les implications pratiques pour la Roumanie et les économies émergentes européennes. La huitième section engage une discussion critique, avant que la neuvième ne rassemble les conclusions et les recommandations.

Par cette démarche, l'article entend apporter une contribution à la fois sur le plan théorique – notamment via le modèle proposé – et sur le plan pratique, avec des pistes adaptées au contexte roumain et à l'approche du Cedimes. Il vise ainsi à combler un vide encore perceptible dans les travaux actuels sur les liens entre GRH durable, motivation et développement territorial.

2. Cadre conceptuel

Le cadre conceptuel de cet article s'appuie sur quatre notions centrales qui s'articulent entre elles : la motivation des ressources humaines, l'économie durable, la gestion durable des ressources humaines et la résilience organisationnelle. Plutôt que de les aborder de manière isolée, nous les envisageons comme les éléments d'un système à plusieurs niveaux, où les dynamiques internes aux organisations produisent des effets à l'échelle des territoires et des dynamiques entrepreneuriales. Dans les développements qui suivent, nous préciserons la signification de chacun de ces concepts, nous retracerons les évolutions récentes dans les travaux publiés entre 2019 et 2025 – en tenant compte de certains textes disponibles en avance pour 2026 – et nous mettrons en lumière les liens théoriques qui serviront de base à l'analyse et au modèle que nous proposerons.

2.1. La motivation des ressources humaines

On peut définir la motivation des ressources humaines comme le processus par lequel les salariés dirigent leurs efforts, leur énergie et leurs compétences vers les objectifs de l'organisation et, plus largement, vers ceux de l'économie durable (Deci & Ryan, 2019 ; Aboramadan et al., 2025). La théorie de l'autodétermination (Self-Determination Theory) continue de fournir le cadre le plus solide pour penser ces questions, en distinguant nettement la motivation intrinsèque de la motivation extrinsèque. La première émerge lorsque l'activité procure elle-même une satisfaction, soutenue par trois besoins psychologiques de base : l'autonomie, le sentiment de compétence et la qualité des relations avec autrui. Dans le domaine de la durabilité, elle se traduit par un engagement plus authentique envers des comportements à la fois respectueux de l'environnement et tournés vers autrui (Wang et al., 2025).

La motivation extrinsèque, plus orientée vers des récompenses extérieures, peut néanmoins être internalisée lorsque ces récompenses correspondent aux valeurs personnelles des salariés – un point souvent relevé dans les études les plus récentes (Alrifae, 2026). D'autres aspects comptent également : la reconnaissance des efforts en matière de durabilité, le sens que l'on donne à son travail, c'est-à-dire l'impression que ce que l'on fait s'inscrit dans un projet plus vaste, ainsi que l'engagement organisationnel, entendu comme un ensemble de dimensions incluant la vigueur, le dévouement et l'absorption (Schaufeli et al., 2024). Les données empiriques récentes indiquent que

les salariés les plus engagés adoptent plus volontiers des comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers la durabilité et supportent mieux les tensions liées à la transition écologique (Gul et al., 2025).

2.2. L'économie durable

Par économie durable, nous entendons un modèle qui cherche à concilier performance économique, responsabilité sociale et préservation de l'environnement – ce que l'on désigne traditionnellement par « triple bottom line » (Elkington, 1997 ; Hameed et al., 2024). Là où l'économie classique privilégie souvent le résultat financier à court terme, l'économie durable met l'accent sur la création de valeur dans la durée : maintien des ressources, réduction des écarts sociaux et prospérité partagée. Les organisations ne se contentent plus de se conformer aux règles ; elles sont de plus en plus appelées à innover et à exercer un leadership en matière de durabilité (Ren et al., 2023 ; Jabbour et al., 2024).

Face aux évolutions climatiques, à la raréfaction de certaines ressources et aux attentes croissantes des parties prenantes, la durabilité apparaît de moins en moins comme un choix stratégique parmi d'autres et de plus en plus comme une condition pour durer (European Commission, 2024 ; World Bank, 2025). Les critères d'évaluation s'élargissent en conséquence : le retour sur investissement financier ne suffit plus à rendre compte de la performance ; l'impact sur les salariés et l'empreinte écologique entrent également en ligne de compte. Dans cette perspective, les ressources humaines constituent l'actif central, et leur motivation joue un rôle clé pour transformer des intentions en actions tangibles, que ce soit à l'intérieur de l'organisation ou dans son ancrage territorial.

2.3. La GRH durable

La gestion durable des ressources humaines, ou « Sustainable Human Resource Management » (SHRM), constitue une extension logique du Green HRM. Elle intègre les trois dimensions – économique, sociale et écologique – dans l'ensemble des pratiques de gestion du personnel (Stahl et al., 2020 ; Aust et al., 2025 ; Liang et al., 2025). Contrairement aux approches antérieures, elle ne se réduit pas à des actions de recrutement ou de formation « verts » ; elle vise à créer de la valeur durable pour les salariés, l'entreprise et la collectivité dans son ensemble. Parmi les pratiques les plus souvent mentionnées figurent la formation aux compétences vertes et numériques, les dispositifs de rétention fondés sur des parcours professionnels durables, le bien-être au travail dans sa globalité, un leadership responsable, la participation des salariés aux choix liés à la durabilité, ainsi que des politiques d'équité et d'inclusion.

La théorie AMO (Capacité – Motivation – Opportunité) permet d'éclairer le fonctionnement de ces pratiques : elles renforcent les compétences des salariés, stimulent leur motivation et leur offrent des occasions concrètes d'agir (Wang et al., 2026). Les études les plus récentes confirment que la SHRM exerce une influence positive sur la performance organisationnelle, et que cette influence transite largement par la motivation et l'engagement des personnes (Alrifae, 2026 ; Efranto, 2026).

2.4. La résilience organisationnelle

La résilience organisationnelle renvoie à la capacité d'une entreprise à anticiper les chocs, à les absorber, à s'y adapter et à s'en remettre, voire à en tirer des opportunités de développement (Rodríguez-Sánchez et al., 2021 ; Malik & Singh, 2024 ; Gul et al., 2025). Dans le cadre de l'économie durable, cette résilience prend un caractère plus proactif : elle repose sur l'apprentissage permanent, l'innovation et une certaine flexibilité tant structurelle que culturelle.

Les travaux récents mettent en avant un lien entre les pratiques de GRH durable et cette capacité de résilience. Les démarches liées au capital humain vert et à une gestion socialement responsable des personnes renforcent la résilience, principalement parce qu'elles passent par des salariés motivés et engagés (Mohamed et al., 2025 ; Lu et al., 2023). La motivation apparaît ici comme

le maillon central qui permet à la résilience individuelle de se transformer en résilience collective, puis territoriale.

Les quatre concepts s'articulent donc de manière cohérente : l'économie durable appelle un type renouvelé de GRH durable, lequel agit sur la motivation des ressources humaines pour favoriser une résilience plus robuste. Ce socle conceptuel servira de fil conducteur dans les sections suivantes, à travers la revue de littérature, l'analyse multiniveau et l'élaboration du modèle.

3. Revue critique de la littérature récente

La littérature sur les relations entre GRH durable, motivation des ressources humaines, résilience organisationnelle, entrepreneuriat durable et développement territorial s'est nettement étoffée depuis 2019. Cette progression assez rapide traduit l'importance grandissante de la transition écologique et des objectifs fixés par l'Agenda 2030.

Pour cette synthèse intégrative, nous avons examiné un peu plus de 80 études empiriques et revues systématiques, repérées dans des bases reconnues – Scopus et Web of Science principalement, mais aussi MDPI, Frontiers et Emerald. L'analyse suit les quatre axes du cadre conceptuel, avec une attention particulière portée aux travaux publiés après 2019. Ces contributions plus récentes ont souvent l'avantage de dépasser les cadres classiques en proposant des lectures multiniveaux, qui relient les dynamiques internes des organisations aux effets territoriaux et entrepreneuriaux. Il convient toutefois de préciser que cette revue ne prétend pas à l'exhaustivité ; elle cherche plutôt à dégager les tendances les plus saillantes et les pistes qui méritent d'être approfondies.

Tableau 1. Synthèse des principales orientations de la littérature récente

Axe d'analyse	Principales contributions	Pertinence pour le modèle proposé
GRH durable et performance organisationnelle	Les pratiques de GRH durable influencent la performance financière, sociale et écologique.	Elle fonde le lien entre les pratiques de GRH et les résultats organisationnels.
Motivation des salariés	La motivation agit comme médiateur entre les pratiques de GRH et la performance	Soutient le positionnement de la motivation comme mécanisme stratégique central.
Entrepreneuriat durable	Le capital humain motivé stimule l'innovation et l'initiative entrepreneuriale.	Relie la motivation au développement entrepreneurial.
Développement territorial	La rétention des talents et les écosystèmes locaux réduisent les disparités régionales.	Justifie l'intégration du niveau territorial comme résultat final.

Sources : les auteurs.

3.1. GRH durable et performance organisationnelle

Quand nous regardons les études parues ces dernières années, nous voyons assez vite qu'il y a un lien positif entre les pratiques de GRH durable et la performance des organisations. Ce lien ne se présente pas de la même façon partout. Il touche la finance, l'opérationnel, le social et l'environnemental, mais son intensité change selon le secteur, la taille de l'entreprise et la façon dont on mesure les choses.

Une revue qui a rassemblé 82 études empiriques entre 2019 et 2024 (Gazi et al., 2025) indique que les pratiques de Green HRM aident à baisser l'empreinte carbone et à mieux utiliser les ressources, tout en améliorant souvent l'image de l'organisation. Dans les PME, Hasibuan (2026) note que quand on recrute en tenant compte des profils sensibles à l'environnement, qu'on forme vraiment les équipes et qu'on les implique, la productivité monte et les gens sont plus satisfaits au travail.

Liang et al. (2025) ont essayé de clarifier ce qu'on entend exactement par GRH durable. Leur travail montre que des éléments comme l'engagement des salariés ou un certain type de leadership expliquent pourquoi ces pratiques ont un effet sur la performance individuelle et sur des résultats plus larges, comme l'innovation ou la capacité à garder les talents. Ce qui ressort, c'est que l'impact ne se limite pas à l'argent. Il concerne aussi la durée de vie de l'organisation elle-même.

Dans les économies émergentes, Wijaya (2025) insiste sur le fait que la culture d'entreprise et l'apprentissage collectif renforcent l'effet des pratiques durables. Certaines actions reviennent souvent : former aux questions environnementales, mettre des critères verts dans les évaluations et récompenser les comportements qui vont dans ce sens (Aust et al., 2025 ; Efranto, 2026).

Ces constats tiennent la route. Pourtant, ils ne disent pas tout. L'effet réel dépend beaucoup du contexte. En Roumanie par exemple, beaucoup de PME se battent pour garder leurs compétences. Là, la GRH durable peut faire une vraie différence, mais seulement si les pratiques sont adaptées à ce qui se passe vraiment dans les équipes, pas simplement copiées d'ailleurs.

3.2. La motivation des salariés comme mécanisme intermédiaire

Un point revient souvent dans les travaux récents : la motivation joue un rôle de passage obligé. Les pratiques de GRH durable n'agissent pas directement sur les résultats. Elles passent par l'état d'esprit des personnes.

Pal et al. (2025) ont regardé ce qu'ils appellent la passion verte. Leurs chiffres montrent que la motivation qui vient de l'intérieur – le sentiment d'avoir de l'autonomie, de faire quelque chose qui a du sens, de se sentir compétent – explique une bonne partie du lien entre Green HRM et performance. Nous voyons des effets clairs sur la motivation, sur l'engagement et sur les comportements de citoyenneté organisationnelle tournés vers la durabilité.

Liang et al. (2025) et Hasibuan (2026) reprennent l'idée du modèle AMO : les pratiques donnent des compétences et des occasions d'agir, mais c'est la motivation qui fait le travail de transformation. Dans la transition écologique, cette motivation intérieure compte encore plus. Les salariés qui y trouvent un sens personnel font des choses durables même quand personne ne les y oblige (Aboramadan et al., 2025 ; Wang et al., 2025).

D'autres éléments viennent modérer le tout. L'engagement renforce l'effet de la motivation. Un bon leadership et un climat de bien-être peuvent par contre limiter les risques d'épuisement quand les changements vont vite (Gul et al., 2025).

La motivation n'est donc pas un simple résultat. C'est ce qui permet à certaines organisations de passer des bonnes intentions à des résultats concrets. Ce qu'on comprend moins bien encore, c'est comment tout cela change selon les secteurs ou la taille des entreprises.

3.3. L'entrepreneuriat et le capital humain

La motivation des ressources humaines est directement liée à l'entrepreneuriat durable. Un capital humain qui a envie de s'engager semble être une condition de base pour que les PME innovent, prennent des initiatives et tiennent dans une économie qui change vers le vert.

Abbas (2025) a passé en revue la littérature sur l'entrepreneuriat durable et a repéré dix grands thèmes. Plusieurs tournent autour des personnes. Sánchez-Limón et al. (2025) ont travaillé sur l'entrepreneuriat féminin durable. Ils montrent que quand la motivation repose sur des valeurs fortes – protéger l'environnement, chercher l'équité – elle prédit mieux la réussite des projets.

Dans les économies émergentes, les PME qui arrivent à motiver et à garder leurs équipes ont plus d'innovation verte et résistent mieux aux chocs (Kraus et al., 2024 ; Urban & Maphumulo, 2025). Ceresia (2025) propose des pistes concrètes pour la GRH durable dans l'entrepreneuriat international : attirer des gens qui ont un vrai sens du projet renforce la capacité à innover et à s'adapter aux marchés étrangers.

L'entrepreneuriat durable ne se joue donc pas seulement sur l'argent ou la technologie. Il repose d'abord sur des personnes qui arrivent à donner du sens aux opportunités liées à la durabilité.

En Roumanie, où beaucoup de territoires perdent leurs compétences qualifiées, cette dimension humaine devient encore plus décisive.

3.4. Développement territorial et écosystèmes locaux

Au niveau territorial, la motivation des ressources humaines apparaît comme un levier pour réduire les écarts entre régions et construire des écosystèmes plus solides. En outre, les analyses de la Commission européenne montrent que les régions qui arrivent à garder les talents motivés développent des clusters entrepreneuriaux plus vivants et limitent la fuite des cerveaux. En Roumanie comme dans d'autres pays émergents européens, la migration des compétences qualifiées s'explique en partie par le manque de perspectives qui donnent vraiment envie de rester (World Bank, 2024 ; Efthalitsidou et al., 2025). Quand les universités, les entreprises locales et les administrations arrivent à travailler ensemble sur la formation aux compétences vertes et sur le bien-être au travail, le capital humain local se renforce et la région devient plus compétitive (Ionescu, 2024 ; Ceresia, 2025).

Le développement territorial durable passe donc par un alignement entre les politiques de GRH au niveau local et les objectifs régionaux. La littérature montre que la motivation des ressources humaines relie les pratiques des organisations à des résultats qui vont au-delà de l'entreprise. Il reste quand même une zone assez peu travaillée : on ne sait pas encore très bien comment relier la perspective territoriale et la perspective entrepreneuriale. C'est ce que le modèle de la section 6 essaie de faire.

Cette question nous semble particulièrement importante pour les régions roumaines. Là-bas, la transition verte ne dépend pas tant des grandes déclarations que de la capacité concrète des organisations à retenir, former et motiver les gens qui y travaillent au quotidien.

4. Méthodologie

Pour faire cette synthèse, nous avons choisi l'approche intégrative plutôt qu'une revue systématique classique. La raison est assez simple : le domaine bouge vite, il est interdisciplinaire, et nous voulons pouvoir intégrer des travaux de nature différente tout en gardant une vraie distance critique. Une revue trop stricte nous aurait obligés à laisser de côté des sources utiles pour la réflexion que nous voulions mener.

Nous avons travaillé sur les années 2019 à 2025, avec quelques textes en accès anticipé, de 2026, pour avoir les évolutions les plus récentes sur la transition écologique, les effets post-pandémie et l'Agenda 2030. Nous avons consulté Scopus, Web of Science, ScienceDirect, SpringerLink et Emerald Insight, ainsi que des plateformes comme MDPI et Frontiers. Nous avons utilisé des combinaisons de mots-clés autour de la GRH durable, de la motivation des salariés, de la résilience, de l'entrepreneuriat durable, du développement territorial et du capital humain.

Les critères de sélection ont été assez directs. Nous avons gardé uniquement les articles publiés entre 2019 et 2025, écrits en français ou en anglais, et qui traitaient explicitement de la GRH durable, de la motivation, de la résilience organisationnelle, de l'entrepreneuriat durable ou du développement territorial. Nous avons écarté tout ce qui n'était pas accessible en texte intégral, les doublons évidents et les textes qui n'avaient pas de lien clair avec ce que nous cherchions à comprendre.

Au début, nous avons identifié plus de 340 articles. Après avoir retiré les doublons et passé les titres et les résumés au crible, il en restait environ 115. Ensuite nous avons lu les textes en entier et nous avons évalué leur qualité à partir du facteur d'impact, de la rigueur méthodologique et de leur lien direct avec ce que nous cherchions. Au final, nous avons gardé 68 sources que nous avons analysées en détail.

L'analyse du contenu s'est faite par synthèse thématique. Nous avons organisé les informations autour des quatre axes déjà présentés dans la section 3, en s'attardant particulièrement sur les mécanismes causaux – surtout le rôle de la motivation comme médiateur – et sur les liens entre

les niveaux individuel, organisationnel et territorial. Pour que le lecteur puisse suivre le raisonnement, nous avons ajouté un tableau récapitulatif dans la section 3.

Tableau 2. Critères de sélection de la littérature

Critère	Description / Critères d'inclusion	Critères d'exclusion
Période	2019–2025 (early access 2026)	Avant 2019
Types de sources	Articles scientifiques évalués par les pairs, revues systématiques, études empiriques	Livres, chapitres d'ouvrage, actes de conférence, thèses de doctorat, articles non académiques
Domaines	GRH durable, motivation des salariés, résilience organisationnelle, entrepreneuriat durable, développement territorial/régional	Études sans lien explicite avec la motivation ou la durabilité
Langue	Anglais, à l'exception de certaines sources roumaines ou européennes pertinentes)	Autres langues
Critère thématique	Lien explicite entre la GRH durable, la motivation et au moins l'un des construits suivants : résilience, entrepreneuriat, développement territorial	Études purement techniques, sectorielles ou dépourvues de perspective managériale/territoriale

Source : les auteurs.

Cette façon de travailler nous a permis de croiser des champs qui restent souvent séparés et de proposer une lecture un peu différente. Les limites sont évidentes : nous avons travaillé sur des données secondaires, sans enquête empirique originale, et la littérature anglophone domine largement. Cela dit, l'approche intégrative donne une vue d'ensemble assez large pour construire le modèle de la section 6 et pour réfléchir à des implications concrètes dans le contexte roumain et dans d'autres économies émergentes européennes.

5. Analyse : la motivation des ressources humaines comme mécanisme stratégique

Dans cette partie, nous positionnons la motivation des ressources humaines comme un mécanisme central qui relie les pratiques de GRH durable aux résultats économiques, entrepreneuriaux et territoriaux. Contrairement aux approches classiques qui voient la motivation surtout comme une conséquence des pratiques managériales, nous montrons ici qu'elle agit comme un médiateur actif. Elle transforme les intentions durables en actions réelles à trois niveaux qui s'alimentent mutuellement : individuel, organisationnel et territorial.

Cette lecture multiniveau s'appuie sur la littérature récente et répond directement à la lacune repérée plus haut.

5.1. Niveau individuel

Au niveau individuel, la motivation est ce qui transforme des compétences et des valeurs en comportements durables concrets. La théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 2019 ; Aboramadan et al., 2025) rappelle que les trois besoins de base – autonomie, compétence et relation à autrui – deviennent particulièrement importants quand on parle d'économie verte. Quand un salarié sent que son travail a un sens plus large, par exemple qu'il contribue à protéger l'environnement ou à plus d'équité, sa motivation intrinsèque augmente. Cela se traduit par un engagement plus fort et par des comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers la durabilité.

Les études récentes confirment que cette motivation intrinsèque explique une bonne partie du lien entre les pratiques de Green HRM et la performance individuelle. Pal et al. (2025) montrent par exemple que la « passion verte » compte pour plus de la moitié de la variation des comportements

pro-durables. Wang et al. (2025) observent que quand les salariés ont de l'autonomie pour lancer des initiatives vertes, ils sont plus satisfaits et plus enclins à se former en continu, notamment sur les compétences vertes.

Dans les économies émergentes, où le manque de compétences vertes est souvent criant, cette motivation individuelle joue un rôle clé pour la rétention. Les salariés motivés ne restent pas seulement dans l'organisation ; ils deviennent des moteurs de changement. Ils proposent des idées écologiques, participent aux programmes de bien-être et transmettent ce qu'ils savent à leurs collègues (Gul et al., 2025). En Roumanie, où beaucoup d'IMM peinent à garder les profils qualifiés, ce mécanisme individuel peut faire la différence entre une équipe qui subit la transition et une équipe qui la porte.

Le niveau individuel n'est donc pas un simple point de départ. C'est le premier maillon d'une chaîne qui alimente les niveaux supérieurs.

5.2. Niveau organisationnel

Au niveau organisationnel, la motivation transforme les pratiques de GRH durable en capacités réelles : performance, innovation, rétention et résilience. Liang et al. (2025) et Hasibuan (2026) rappellent que les pratiques de SHRM ne produisent pas automatiquement des résultats. Elles passent par la motivation comme intermédiaire.

Quand les salariés sont motivés, les organisations constatent plusieurs effets concrets : une baisse des coûts liés aux ressources et une meilleure image, une accélération de l'innovation (à la fois technique et sociale), une rétention plus forte des talents, et une capacité à réagir plus vite aux chocs climatiques, économiques ou géopolitiques. Gul et al. (2025) et Mohamed et al. (2025) montrent que les entreprises avec des équipes très motivées développent une culture d'apprentissage qui permet d'absorber les crises et parfois de les transformer en opportunités.

Dans les PME, où les marges de manœuvre financières sont souvent étroites, la motivation compte parfois plus que les investissements matériels. Un salarié motivé peut générer de l'innovation verte même avec des moyens limités (Kraus et al., 2024 ; Urban & Maphumulo, 2025). À ce niveau, la motivation agit comme un amplificateur : elle transforme les ressources humaines, souvent vues comme un coût, en actifs stratégiques et aligne la stratégie durable de l'organisation avec ce que font vraiment les gens au quotidien.

5.3. Niveau territorial

Au niveau territorial, la motivation des ressources humaines devient un levier pour un développement plus équilibré, pour l'entrepreneuriat et pour réduire les écarts entre régions. Les régions qui réussissent ne sont pas toujours celles qui attirent le plus d'argent, mais celles qui arrivent à retenir et à motiver le capital humain local (Anghel et al., 2023 ; European Commission, 2024 ; Ionescu, 2024).

Quand la motivation est forte à l'échelle territoriale, on observe des effets en cascade : création de start-up vertes par des jeunes qui ont envie de s'engager, réduction du « brain drain » grâce à des perspectives de carrière qui ont du sens, attraction d'investissements étrangers, émergence de clusters et d'écosystèmes locaux, et renforcement global de la compétitivité régionale.

En Roumanie et dans d'autres économies émergentes européennes, ce niveau territorial reste le plus fragile. La migration des compétences qualifiées n'est pas seulement une question de salaires. Elle est aussi alimentée par le manque de motivation et de perspectives locales qui donnent envie de rester. Les travaux de la World Bank (2024) et d'Efthalitsidou et al. (2025) montrent que les régions qui ont mis en place des politiques de rétention fondées sur la GRH durable – partenariats université-entreprise, programmes de bien-être régional, leadership plus participatif – obtiennent des taux de rétention nettement supérieurs.

La motivation des ressources humaines relie ainsi les trois niveaux. Ce qui commence au niveau individuel, par l'autonomie et le sens du travail, s'amplifie au niveau organisationnel sous

forme de résilience et d'innovation, et produit un impact territorial sous la forme d'un développement plus équilibré et d'un entrepreneuriat durable. Cette lecture multiniveau prépare directement la proposition du modèle conceptuel qui suit.

6. Modèle conceptuel proposé

La contribution principale de cet article est de proposer un modèle conceptuel multiniveau qui place la motivation des ressources humaines comme mécanisme stratégique central dans l'économie durable. Le modèle reprend les résultats de la synthèse de la littérature (section 3), l'analyse menée aux trois niveaux (section 5) et le cadre conceptuel posé plus tôt. Il offre un schéma causal qui relie les pratiques de GRH durable aux résultats entrepreneuriaux et territoriaux.

Contrairement aux modèles existants, qui traitent souvent la motivation soit comme une variable dépendante, soit comme un simple médiateur au niveau de l'organisation, le modèle que je propose adopte une perspective systémique. Il intègre les trois niveaux – individuel, organisationnel et territorial – en s'appuyant sur la théorie AMO, sur la théorie de l'autodétermination et sur les approches du développement territorial.

Le modèle s'organise autour de cinq blocs reliés par des relations causales dans un sens et par des boucles de rétroaction dans l'autre sens. Cette structure cherche à refléter la réalité dynamique de l'économie durable, où les effets ne vont pas seulement dans un sens et où les niveaux s'influencent mutuellement.

Ce qui distingue le modèle que nous proposons, ce sont deux éléments qui, à mon sens, complètent vraiment la littérature existante.

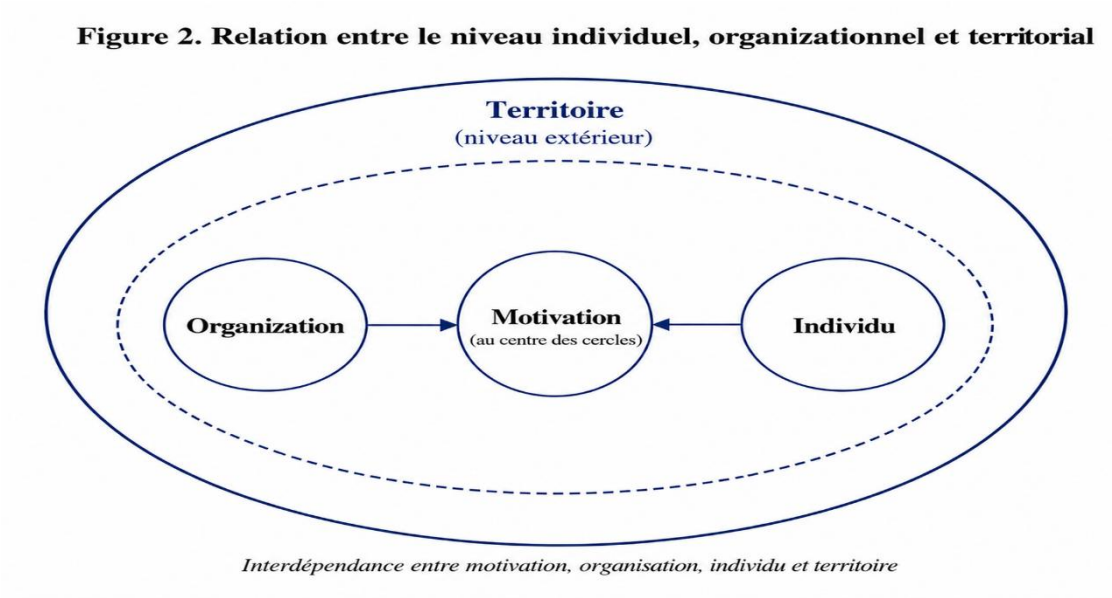
D'abord, le niveau territorial est traité comme un résultat à part entière, et non plus seulement comme un contexte extérieur. Ensuite, la motivation n'est pas présentée comme une variable parmi d'autres, mais comme le mécanisme stratégique central qui permet d'expliquer pourquoi certains territoires arrivent à transformer la durabilité d'un discours en une réalité économique et sociale concrète.

Figure 1. Modèle conceptuel multiniveau



Flux causal proposé dans l'économie durable

Figure 2. Relation entre le niveau individuel, organizationnel et territorial



Interdépendance entre motivation, organisation, individu et territoire

Sur le plan théorique, le modèle étend les cadres AMO et SDT à l'échelle territoriale. Sur le plan pratique, il peut servir d'outil de diagnostic aux managers, aux entrepreneurs et aux décideurs locaux. Une validation empirique future permettra bien sûr de tester les relations proposées et d'ajuster les coefficients.

À travers ce modèle, l'article veut montrer que la motivation des ressources humaines n'est pas un simple facteur « soft » de management. C'est un levier stratégique indispensable si l'on veut que la transition vers une économie durable, résiliente et territorialement équilibrée ne reste pas une intention, mais devienne une réalité mesurable.

7. Implications pratiques pour la Roumanie et les économies émergentes européennes

Après avoir construit le cadre théorique et le modèle, il faut se demander ce que tout cela change concrètement, surtout dans le contexte roumain et dans celui des pays d'Europe de l'Est et du Sud qui partagent des défis similaires. Il ne suffit pas de rester au niveau des concepts. L'enjeu est de traduire ces idées en actions qui puissent être mises en œuvre dès maintenant par les managers, les entrepreneurs et les décideurs locaux.

Pour les PME, un dispositif relativement simple, que j'ai appelé « Motivation 360° verte », pourrait faire une différence réelle. L'idée est de combiner un diagnostic rapide de la motivation (inspiré de la SDT et du modèle AMO), du temps dédié aux projets verts proposés par les salariés eux-mêmes, un système de récompenses hybride (un peu d'argent, de la reconnaissance publique et de la formation certifiée) et la désignation de « Green Champions » – des salariés déjà motivés qui deviennent des mentors internes. Des expériences menées en Pologne et en Bulgarie montrent que ce type de mesures peut améliorer sensiblement la rétention et l'innovation verte, sans budgets énormes. Dans le contexte roumain, où beaucoup d'IMM travaillent avec des marges très serrées, ce genre d'approche pragmatique me semble plus réaliste que des programmes trop ambitieux qui restent souvent sur le papier.

Au niveau territorial, la recommandation centrale est de créer des hubs de motivation territoriale. Ces structures tripartites – université, cluster de PME et administration locale – auraient pour mission de coordonner les efforts de rétention des talents, d'organiser des bourses locales et de mettre en relation les compétences vertes avec les projets du territoire. Ils pourraient utiliser une partie des financements du PNRR (« Plan national pour la reprise et la résilience ») et du « Just Transition Fund », en orientant ces ressources davantage vers le capital humain que vers la seule infrastructure physique. En Roumanie, où la fuite des compétences qualifiées reste un frein majeur dans de

nombreuses régions, de tels hubs pourraient aider à inverser la tendance, à condition qu'ils soient vraiment pilotés localement et non imposés de la capitale.

À l'échelle européenne, le modèle s'inscrit naturellement dans le « Green Deal » et le « Social Pillar ». Il serait utile de créer un instrument spécifique, par exemple un « Sustainable HRM Territorial Fund », qui conditionnerait une partie des financements à l'existence d'un plan clair et crédible de motivation des ressources humaines. Nous proposons également la mise en place d'un Indice régional de la motivation durable, qui suivrait la rétention des talents, le nombre de start-up vertes créées et l'évolution de la migration qualifiée. Un tel indicateur permettrait aux décideurs de voir concrètement si les politiques produisent des effets ou si elles restent des déclarations. Le tableau 3 propose une feuille de route réaliste sur trois ans, facilement adaptable selon les ressources et les priorités de chaque territoire ou organisation.

Tableau 3.

Etape	Action principale	Responsable principal	Indicateur réaliste
0–6 mois	Diagnostic + formation des Green Champions	PME + université	65-75 % salariés disposant d'un plan personnel
7–18 mois	Hubs + programmes d'autonomie verte	Autorités locales	Réduction du taux de rotation du personnel 20-30 %
19–36 mois	Mise à l'échelle + accès aux fonds européens	Gouvernement + partenaires	Augmentation significative de l'IRMS

En conclusion, la motivation n'est pas un simple soft factor. Dans des pays comme la Roumanie, elle représente probablement le levier le plus accessible et le plus efficace pour transformer la transition verte d'une intention politique en une réalité économique et sociale.

8. Discussions

Les discussions qui suivent reprennent de manière critique les résultats de la synthèse, de l'analyse multiniveau et du modèle proposé. Elles mettent en lumière à la fois ce que l'article apporte de nouveau, ce qu'il ne peut pas faire et les pistes qui restent ouvertes.

Un premier constat s'impose : la littérature des années 2019-2026 confirme assez clairement que la motivation joue un rôle de médiateur central entre les pratiques de GRH durable et les résultats à plusieurs niveaux (Pal et al., 2025 ; Liang et al., 2025 ; Gul et al., 2025). Pourtant, la plupart des études restent encore focalisées sur le niveau organisationnel ou individuel. Le contexte territorial est souvent traité comme une simple variable de contrôle ou comme un arrière-plan extérieur.

Le modèle que nous proposons dans la section 6 comble précisément cette lacune en intégrant le niveau territorial comme un résultat à part entière, en relation avec les écosystèmes locaux et le capital humain, comme levier d'un développement plus équilibré (Ionescu, 2024). Cette lecture multiniveau constitue, à notre sens, une contribution théorique réelle : la motivation cesse d'être un facteur « soft » pour devenir le mécanisme qui transforme des intentions durables en compétitivité régionale effective.

Une deuxième idée forte émerge : les territoires qui réussiront au XXIe siècle seront ceux qui sauront retenir et motiver les personnes, pas seulement ceux qui attireront des capitaux. Les données sur le « brain drain » en Roumanie et dans les économies émergentes européennes (World Bank, 2024 ; Efthalitsidou et al., 2025 ; INSSE, 2025) montrent que la migration des compétences qualifiées n'est pas uniquement une question liée au niveau des salaires. Elle tient aussi au manque d'autonomie, de sens du travail et de reconnaissance.

Les territoires qui investissent vraiment dans une GRH durable au niveau local, à travers des partenariats université-PME-administration, créent un avantage compétitif durable. Un capital

humain motivé génère de l'innovation endogène, de la résilience face aux chocs et une capacité à attirer des talents de l'extérieur. Sans ce capital humain, même les financements européens les plus importants, comme le PNRR ou le « Just Transition Fund », restent souvent inefficaces.

Une critique que nous pourrions formuler à l'égard de la littérature actuelle concerne son optimisme parfois excessif. Beaucoup d'études rapportent des corrélations positives fortes entre GRH durable et performance, mais elles sous-estiment les effets de contexte. Dans les PME des régions périphériques, les contraintes financières, une culture managériale encore traditionnelle et la pression du court terme peuvent annuler l'effet de la motivation (Hasibuan, 2026 ; Urban & Maphumulo, 2025). Le modèle que nous proposons tient compte de ces limites à travers les boucles de rétroaction : le développement territorial influence en retour les pratiques locales de GRH. Sans salariés engagés, la durabilité reste un discours politique élégant, mais vide de substance.

Le lien entre motivation et entrepreneuriat mérite aussi une discussion à part. La littérature indique que l'entrepreneuriat durable repose moins sur l'accès au capital financier que sur un capital humain motivé (Abbas, 2025 ; Ceresia, 2025). Les jeunes entrepreneurs qui trouvent du sens dans des projets verts ou sociaux font souvent preuve d'une plus grande résilience. Cependant, dans le contexte roumain, où beaucoup de PME dépendent fortement des fonds européens, la motivation intrinsèque est parfois remplacée par une motivation extrinsèque temporaire, liée aux subventions. Le modèle attire l'attention sur la nécessité d'internaliser cette motivation si l'on veut que les initiatives entrepreneuriales durent dans le temps.

Enfin, l'article soulève plusieurs questions ouvertes. Dans quelle mesure le modèle est-il transférable à d'autres contextes culturels ? La théorie de l'autodétermination et le modèle AMO ont été construits principalement dans des cultures individualistes occidentales. Dans des contextes plus collectivistes ou en transition, comme la Roumanie, le besoin de relation à autrui et certaines formes de leadership paternaliste peuvent modérer les effets de la motivation. Par ailleurs, mesurer la motivation au niveau territorial reste un défi méthodologique : les indicateurs actuels (enquêtes d'engagement, taux de rétention) ne suffisent pas à capter la dynamique multiniveau proposée. Les recherches futures gagneraient à combiner méthodes mixtes : études longitudinales, modélisation structurelle multiniveau et recherche-action participative à l'échelle régionale.

Au bout du compte, les discussions montrent une conclusion claire : dans l'économie durable, la motivation des ressources humaines devient une ressource critique de développement socio-économique. Les territoires qui comprennent cet enjeu et qui agissent de manière cohérente, à travers des politiques intégrées de GRH durable, développeront une résilience authentique et un entrepreneuriat endogène solide. Ceux qui continuent à miser uniquement sur le financement sans capital humain motivé ou sur la réglementation sans donner de sens au travail risquent de perpétuer les disparités et de rater les opportunités de la transition verte. Le modèle conceptuel proposé offre un cadre opérationnel pour accompagner ce changement de paradigme, tant pour les chercheurs que pour les décideurs et les praticiens.

9. Conclusions et recommandations

Le présent article a cherché à démontrer, à travers une synthèse intégrative et un modèle conceptuel multiniveau, que la motivation des ressources humaines constitue le mécanisme stratégique central qui transforme les pratiques de GRH durable en résultats concrets aux niveaux organisationnel et territorial.

9.1. Réponses aux questions de recherche

La littérature récente aborde la motivation des ressources humaines principalement comme un médiateur entre la GRH durable et la performance. On passe progressivement d'une approche technique de la « Green HRM » à une perspective plus large qui intègre le bien-être, le sens du travail et le leadership responsable.

La motivation renforce la résilience organisationnelle en augmentant l'engagement, l'apprentissage organisationnel et les comportements de citoyenneté organisationnelle durable. Elle permet ainsi de transformer les chocs en opportunités plutôt que de les subir.

Au niveau territorial, la motivation devient le principal levier pour réduire les disparités régionales, lutter contre le « brain drain » et stimuler un entrepreneuriat durable endogène.

9.2. Contributions originales

Sur le plan théorique, l'article intègre explicitement le niveau territorial comme résultat final du modèle, en étendant les cadres AMO et SDT à l'échelle territoriale, une des approches privilégiées par le CEDIMES.

Sur le plan méthodologique, l'utilisation de la synthèse intégrative permet de construire un cadre multiniveau utilisable à la fois pour la recherche et pour la pratique.

Sur le plan pratique, l'article propose des outils concrets – le dispositif « Motivation 360° verte », les hubs de motivation territoriale et l'Indice régional de la motivation durable – adaptés au contexte roumain et aux économies émergentes européennes.

9.3. Limites

La recherche étant de nature conceptuelle, elle ne repose pas sur une validation empirique primaire. Les résultats s'appuient sur la littérature existante, avec un possible biais en faveur des corrélations positives. La perspective culturelle reste majoritairement occidentale, avec des adaptations limitées aux réalités est-européennes.

9.4. Orientations futures de recherche

Des études longitudinales et des analyses SEM seraient nécessaires pour tester les coefficients de médiation proposés dans le modèle. Des recherches comparatives entre régions développées et émergentes permettraient d'affiner la compréhension des effets de contexte. Des analyses qualitatives plus approfondies du « sens du travail » chez les générations Z et Alpha dans le contexte de la transition verte seraient également utiles. Enfin, le développement d'un instrument standardisé de mesure de la motivation territoriale durable reste une piste importante.

9.5. Recommandations finales

Pour les chercheurs, il s'agit d'adopter une perspective multiniveau et de tester empiriquement le modèle proposé. Pour les managers et les entrepreneurs, la mise en œuvre immédiate du dispositif « Motivation 360° verte » peut constituer une priorité stratégique accessible. Pour les décideurs publics, il serait pertinent d'allouer au moins 10 % des fonds européens aux composantes liées au capital humain motivationnel et de lancer l'Indice régional de la motivation durable dès 2027. Pour la société dans son ensemble, il est temps de reconnaître que, dans l'économie durable du XXIe siècle, l'actif le plus précieux n'est plus le capital financier, mais les personnes motivées qui croient au sens de leur travail.

En conclusion, la transition réelle vers une économie verte, résiliente et territorialement équilibrée ne sera pas déterminée uniquement par les réglementations ou les financements. Elle dépendra de la capacité collective à motiver, retenir et valoriser les talents locaux. Le modèle conceptuel proposé offre à la fois une cartographie théorique et un guide pratique pour cette transformation. La motivation des ressources humaines n'est plus seulement un chapitre de management : elle est devenue le moteur du développement durable des territoires.

Bibliographie

1. Abbas, M. H., Bullut, M., & Ali, H. (2025). Decoding sustainable entrepreneurship current research and future direction through application of machine learning-based structured topic modeling on intellectual corpus. *Journal of International Entrepreneurship*.
2. Aust, I., Matthews, B., & Müller-Camen, M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705.
3. Bai, B. (2025). Exploring Sustainable HRM through the lens of employee wellbeing. *Sustainability*, 17(12), 5646.
4. Ceresia, F. (2025). The contribution of Sustainable Human Resource Management to international trade governance. *Sustainability*, 17(16), 7550.
5. Christina, J. L. (2025). Synthesizing the impact of sustainable human resource management on corporate sustainability through multi method evidence. *Discover Sustainability*.
6. Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing.
7. European Commission. (2023). Harnessing talent in Europe's regions. Publications Office of the European Union.
8. Gul, T., Raza, A., et al. (2025). Impact of Green Human Resource Management practices on sustainability through organizational resilience and organizational learning in Pakistan's banking sector. *Sustainability*, 17(5), 2087.
9. Hasibuan, R. et al. (2026). Human resource management and its impact on employee performance in SMEs. *Frontiers in Sustainability*.
10. Jerónimo, H. M., Lacerda, T. C., & Henriques, P. L. (2020). From Sustainable HRM to employee performance: A complex and intertwined road. *European Management Review*, 17(4), 871–884.
11. Lawter, L., & Garnjost, P. (2025). Green Human Resource Management and organizational performance: A systematic literature review. *Sustainability*, 17(7), 3132.
12. Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, 62(3), 331–353.
13. Pal, A. (2025). Mediating effect of green passion in linking HRM practices with environmental citizenship and performance. Discover Sustainability.
14. Ramgolam, G. (2025). Sustainable Human Resource Management: A systematic literature review and directions for future research. *Journal of the Knowledge Economy*, 16, 11407–11444.
15. Rodríguez-Sánchez, A., Guinot, J., Chiva, R., & López-Cabrales, A. (2021). How to emerge stronger: Antecedents and consequences of organizational resilience. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 442–459.
16. Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.
17. Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100708.
18. Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367.
19. World Bank. (2025). Romania: Country overview. World Bank Group.
20. Yuan, Y., Ren, S., Tang, G., Ji, H., Cooke, F. L., & Wang, Z. (2024). How green human resource management affects employee voluntary workplace green behaviour: An integrated model. *Human Resource Management Journal*, 34(1), 91–121.