

Les manifestations de l'engagement des salariés envers la RSE

The demonstrations of the engagement of the employees towards the RSE

BENGONO Edith Fleurette

Enseignante-chercheuse

Ecole Normale Supérieure d'Enseignement Technique

Université de Douala-Cameroun

Laboratoire de Recherche en Technique de Gestion Appliquée (LAREGA)

NKAKLEU Raphaël

Professeur titulaire en Sciences de Gestion,

Université de Douala-Cameroun

Laboratoire de Recherche en Technique de Gestion Appliquée (LAREGA)

Jean-Michel PLANE

Professeur titulaire en Sciences de Gestion

Université Paul-Valéry de Montpellier 3, France

Laboratoire 'Communication, Ressources Humaines et Intervention Sociale' (CORHIS)

Date de soumission : 09/02/2025

Date d'acceptation : 31/03/2025

Pour citer cet article :

BENGONO. E.F. & AL. (2025) « Les manifestations de l'engagement des salariés envers la RSE », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 4 » pp : 76- 105.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Dans un contexte où la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) devient un enjeu stratégique majeur, l'engagement des salariés constitue un levier essentiel pour la mise en œuvre efficace des initiatives responsables. Toutefois, ses manifestations concrètes restent encore peu explorées. Cet article analyse les différentes formes de participation des employés aux actions RSE et identifie les facteurs qui influencent leur implication. En adoptant une approche qualitative, l'étude repose sur des entretiens semi-directifs menés auprès de salariés d'une entreprise engagée. L'analyse thématique des données met en évidence trois formes principales d'engagement : environnemental, illustré par des pratiques écoresponsables ; social, à travers des initiatives solidaires internes ; et sociétal, marqué par la participation à des actions citoyennes et humanitaires. L'étude souligne également les facteurs influençant cet engagement ainsi que les bénéfices réciproques pour les salariés et l'entreprise, apportant ainsi un éclairage nouveau sur les leviers d'une implication authentique et durable des employés dans la RSE.

Mots-clés : Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) ; Engagement des salariés en RSE ; Formes d'engagement ; Facteurs d'implication ; Bénéfices pour l'entreprise et les salariés.

Abstract

In a context where Corporate Social Responsibility (CSR) is becoming a major strategic issue, employee engagement is a key lever for the effective implementation of responsible initiatives. However, its concrete manifestations remain underexplored. This article analyzes the different forms of employee participation in CSR activities and identifies the factors influencing their involvement. Adopting a qualitative approach, the study is based on semi-structured interviews conducted with employees of a socially responsible company. The thematic analysis of the data highlights three main forms of engagement: environmental, reflected in eco-friendly practices; social, through internal solidarity initiatives; and societal, characterized by participation in civic and humanitarian actions. The study also underscores the factors influencing this engagement and the mutual benefits for both employees and the company. It provides new insights into the levers for fostering authentic and sustainable employee involvement in CSR.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR); Employee engagement in CSR; Forms of engagement; Factors of involvement; Benefits for the company and employees.

Introduction

Dans un contexte où les entreprises sont de plus en plus appelées à intégrer des préoccupations sociales et environnementales dans leur stratégie, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est devenue un enjeu majeur. Selon la Commission Européenne (2011), la RSE se définit comme "l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes". Au-delà des aspects stratégiques et réglementaires, l'implication des salariés est considérée comme un facteur clé dans la réussite des initiatives RSE (Glavas, 2016). En effet, de nombreuses études montrent que l'engagement des salariés envers la RSE influence non seulement leur satisfaction et leur motivation au travail (Paillé et al., 2013), mais également la performance globale de l'entreprise (Gond et al., 2017).

Cependant, la façon dont cet engagement se traduit concrètement au sein des organisations reste encore à déterminer. certaines recherches ont identifié des typologies d'engagement (sceptiques, conformistes, convaincus, militants – Gond et al., 2017) et en revanche, peu d'études se sont intéressées aux manifestations précises de cet engagement sur les plans environnemental, social et sociétal. Ce manque de connaissance peut limiter la capacité des entreprises à mobiliser efficacement leurs salariés dans des initiatives RSE et à maximiser l'impact de ces engagements. Face à ces enjeux, il est essentiel de mieux comprendre comment les salariés expriment concrètement leur engagement envers la RSE au sein de leur entreprise d'où la question de recherche suivante : comment se manifeste l'engagement des salariés envers la RSE et comment les différents facteurs influencent-ils cet engagement des salariés envers la RSE ?

Cet article vise à explorer et analyser les manifestations concrètes de l'engagement des salariés envers la RSE. Plus spécifiquement, il cherche à : Identifier les différentes formes d'engagement des salariés sur les dimensions environnementales, sociales et sociétales de la RSE ; comprendre les déterminants de ces engagements, notamment le rôle d'une communication transparente, un management participatif et une culture d'entreprise axée sur la RSE. Discuter des implications managériales pour favoriser et renforcer cet engagement.

Pour répondre à ces objectifs, l'article s'organise comme suit. Dans un premier temps, une revue de littérature présente les principales théories et études portant sur la RSE et les manifestations de l'engagement des salariés envers la RSE. Ensuite, la méthodologie employée pour mener cette recherche qualitative est détaillée, en précisant le mode de collecte et d'analyse des données. Les résultats obtenus sont ensuite exposés et discutés afin d'identifier les

manifestations concrètes de l'engagement des salariés envers la RSE. Enfin, la conclusion propose des recommandations pratiques pour les entreprises et ouvre des perspectives pour des recherches futures

1. Revue de la littérature

L'engagement des salariés envers la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est devenu un sujet central dans le monde académique et professionnel. Cette revue de la littérature explore les différentes approches de la RSE, les définitions proposées par divers auteurs, ainsi que les théories qui sous-tendent l'engagement des salariés envers les initiatives RSE. Elle cherche à mettre en lumière les facteurs qui influencent cet engagement et à comprendre comment les entreprises peuvent tirer parti de la RSE pour favoriser un climat organisationnel favorable à la motivation et à la productivité.

1.1 Étude conceptuelle de la RSE et de l'engagement des salariés envers la RSE

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) reflète une prise de conscience croissante des entreprises quant à leur rôle au-delà de la simple quête de profit. La RSE incarne l'engagement des entreprises à intégrer des préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et leurs interactions avec les parties prenantes. Cependant, sa définition varie selon les contextes et les perspectives adoptées.

1.1.1 Définitions de la RSE

La définition de la RSE a évolué au fil du temps, influencée par les attentes sociétales et les cadres théoriques. Bowen (1953) qui est considéré comme l'auteur fondateur de la RSE définit ce concept comme étant «la responsabilité sociale des entreprises renvoie à l'obligation, pour les hommes d'affaire, de mettre en œuvre les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérées comme désirables par notre société». Une des définitions les plus couramment citées de la RSE est celle de la Commission européenne (2011), qui la décrit comme "la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société". Cette définition met l'accent sur l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales dans la gestion des entreprises. Carbo (2024) définit la RSE comme une démarche qui inclut l'intégration volontaire de préoccupations sociales et environnementales dans les activités d'une entreprise. Pour lui, un environnement de travail responsable et durable crée un sentiment d'appartenance et de fierté, ce qui encourage les employés à collaborer davantage sur les projets sociaux et environnementaux. Factorial (2024) quant à lui considère la RSE comme un compromis pour le développement durable et met l'accent sur l'intégration des préoccupations sociales et

environnementales dans les relations avec les parties prenantes, y compris les salariés. Edenred (2020) également définit la RSE comme un levier puissant qui permet de faire entrer l'action sociale et environnementale dans la culture de l'entreprise. Les recherches présentées précédemment ont montré qu'il n'existe pas une définition unifiée de ce concept. Cependant, tous les chercheurs sont d'accord pour dire que, le concept de la RSE, est en train de définir de nouvelles règles économiques, sociales, écologiques. Ainsi, nous pouvons définir la RSE comme un *«un concept selon lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes»*. Cette définition met l'accent sur l'engagement actif de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise dans la promotion de pratiques socialement responsables.

1.1.2 Les principaux éléments catalyseurs de l'engagement des salariés envers la Responsabilité Sociale des Entreprises

L'engagement des salariés envers la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est un sujet d'intérêt croissant dans le monde des affaires. Alors que la RSE devient de plus en plus intégrée aux stratégies des entreprises, il est essentiel de comprendre les motivations qui sous-tendent cet engagement.

1.1.2.1 La fierté organisationnelle perçue par les salariés

La fierté organisationnelle est un puissant moteur d'engagement des salariés. Elle se définit comme un sentiment positif qu'un employé éprouve vis-à-vis de son entreprise lorsqu'il perçoit celle-ci comme prestigieuse et socialement responsable (Jones, 2010). Ce sentiment renforce son identification organisationnelle, qui correspond au degré auquel il se considère comme faisant partie intégrante de l'entreprise (Ashforth & Mael, 1989). Lorsqu'une entreprise est perçue positivement par des acteurs externes en raison de ses engagements en matière de RSE, les employés ressentent une fierté accrue (Dutton et al., 1994). Cette reconnaissance sociale joue un rôle essentiel dans la motivation des salariés à s'impliquer dans des initiatives responsables (Carmeli, 2005). En effet, l'image positive d'une organisation auprès du public améliore le moral des employés et leur attachement à leur employeur (Smidts et al., 2001). Un employé qui se sent fier de travailler pour une entreprise socialement responsable sera davantage enclin à s'engager dans des initiatives qui renforcent cette image (Gond et al., 2017). Cette motivation peut conduire à une augmentation des comportements de citoyenneté organisationnelle en faveur de la RSE (Organ & Ryan, 1995).

1.1.2.2 Partage des valeurs communes

D'après Gond et Igalens (2012, p.62), les valeurs d'une entreprise, peuvent également être définies comme les croyances partagées par les membres de cette entreprise ou une organisation sur ce qui est vrai, beau ou bien. Les valeurs d'un groupe renvoient aux préférences collectives de ce dernier (Ortega et al, 2013. P.622). Une culture d'entreprise fondée sur des valeurs éthiques et responsables renforce l'identification des salariés à l'organisation et leur engagement envers ses actions (Treviño et al., 2006). Lorsque la RSE est intégrée dans la culture organisationnelle, elle n'est plus perçue comme une obligation, mais comme une norme comportementale, favorisant ainsi la participation volontaire des employés (Brammer et al., 2007). Les dirigeants jouent un rôle clé dans la diffusion des valeurs d'entreprise et leur intégration dans la culture organisationnelle (Bass & Avolio, 1994). Un leadership transformationnel, qui inspire et motive les salariés à adopter les valeurs de l'organisation, peut renforcer leur engagement envers la RSE (Podsakoff et al., 1990). De plus, une communication efficace sur la RSE permet aux employés de mieux comprendre l'impact de leurs actions et d'adhérer aux objectifs fixés par l'entreprise (Du et al., 2010).

1.1.2.3 La communication RSE

La communication a pour mission «de prévenir et de faire adopter des comportements adéquats par les individus sous la forme d'un échange informationnel et relationnel » (Fahd, 2013, p.13). La communication interne a un rôle majeur pour expliquer clairement les actions de RSE aux dirigeants et aux salariés de l'entreprise (Malaval & al, 2016, p. 324). La communication de la RSE joue un rôle essentiel dans l'amélioration de la visibilité de ce type de démarches auprès des salariés (Maignan et Ferrell, 2001 ; Morsing, 2006 ; Igalens et Tahri, 2012) Sur le plan social, la communication RSE permet l'instauration d'un dialogue qui donne du sens et de la valeur à l'ensemble du personnel. Cette légitimité peut être perçue positivement et améliorer l'image interne et externe. « Lorsqu'elle émet des signaux sur sa nature responsable, l'entreprise suggère aux dirigeants et salariés de nouvelles associations à son image ou renforce des associations préalablement établies » (Parguel, 2007).

1.2 La théorie du leadership transformationnel : un facteur clé d'engagement en RSE

Développée par Bass (1985) à partir des travaux de Burns (1978), la théorie du leadership transformationnel met en lumière l'influence des dirigeants qui, grâce à leur vision, leur charisme et leur approche inspirante, transforment les comportements de leurs collaborateurs. Ce type de leadership repose sur quatre piliers : *l'influence idéalisée*, qui incarne des valeurs fortes et un comportement exemplaire ; *la motivation inspirante*, qui communique une vision

engageante et enthousiasmante ; *la stimulation intellectuelle*, qui encourage la réflexion, la créativité et l'innovation ; et enfin, *la considération individualisée*, qui valorise chaque employé en tant qu'individu unique. Dans le cadre de la RSE, le leadership transformationnel joue un rôle déterminant. En insufflant une culture organisationnelle axée sur des valeurs éthiques et responsables, les leaders transformationnels créent un environnement favorable à l'engagement des salariés envers les initiatives RSE. Ces derniers sont ainsi non seulement motivés à adhérer à des projets responsables, mais également incités à y participer de manière active, car ils perçoivent ces initiatives comme une extension naturelle de la mission de l'organisation. Les recherches de Waldman, Siegel et Javidan (2006) ont démontré que les dirigeants transformationnels influencent positivement l'engagement des salariés en matière de RSE. Ces leaders donnent aux employés une raison personnelle et émotionnelle de s'investir dans les initiatives responsables de l'entreprise. Robertson et Barling (2013) ont quant à eux montré que les comportements éthiques et inspirants de ces leaders incitent les employés à adopter des pratiques pro-RSE, non par obligation, mais par conviction et engagement personnel. Plus récemment, Gonçalves et Santos (2021) ont tout récemment montré que les entreprises dirigées par des leaders transformationnels bénéficient d'une implication accrue de leurs salariés dans les initiatives RSE. Les leaders transformationnels, par leur vision inspirante et leur soutien constant, favorisent un environnement où les employés se sentent valorisés et motivés à s'engager dans des initiatives responsables. Cette approche contribue à améliorer le climat organisationnel, à réduire le stress au travail et à renforcer l'engagement envers la RSE. Ainsi, les entreprises dirigées par des leaders transformationnels enregistrent une augmentation significative de la motivation et de la satisfaction des employés.

1.3 Les multiples visages de l'engagement des salariés envers la RSE

L'étude de Gond et al. (2017) sur les typologies d'engagement envers la RSE propose un modèle fondé sur les attitudes des salariés vis-à-vis des pratiques RSE des entreprises, classées en quatre catégories distinctes. Tout d'abord, ils ont identifié les *salariés sceptiques*, qui ne croient pas en l'efficacité ni en la sincérité des actions RSE de leur entreprise. Ces salariés sont généralement réticents à l'idée de s'engager dans des initiatives RSE, car ils perçoivent ces actions comme étant davantage une façade qu'un véritable engagement. Ensuite, ils ont étudié les *conformistes*, qui respectent les politiques RSE de l'entreprise, mais uniquement par obligation et sans conviction personnelle. Leur engagement envers la RSE est ainsi plutôt passif, découlant des règles et des attentes organisationnelles plutôt que d'un véritable intérêt pour les enjeux sociaux ou environnementaux. En revanche, les *convaincus* sont ceux qui

croient fermement à la valeur de la RSE. Ils soutiennent activement les initiatives mises en place par leur organisation et y participent volontiers. Enfin, ils ont identifié les *militants*, qui vont au-delà de l'adhésion à la RSE et militent activement pour que l'entreprise s'engage davantage dans des actions responsables. Les militants cherchent à influencer les décisions de l'entreprise afin qu'elle adopte une approche plus radicale en matière de RSE.

En parallèle, Paillé, Boiral et Chen (2013) développent une autre typologie qui distingue trois types d'engagement des salariés envers la RSE, en fonction du niveau d'implication et du degré de proactivité des individus. Ils identifient ainsi : *Les salariés passifs* : Ils respectent les règles et procédures RSE imposées par l'entreprise, mais ne cherchent pas à aller au-delà des exigences minimales. Leur engagement est essentiellement une réponse aux attentes organisationnelles, sans initiative personnelle particulière. *Les salariés engagés activement* : Ces salariés participent aux actions mises en place par l'entreprise, s'impliquent dans des initiatives environnementales ou sociales et soutiennent les valeurs de la RSE, sans pour autant être à l'origine de nouveaux projets. *Les salariés proactifs ou ambassadeurs* : Ces derniers vont au-delà des attentes en devenant des moteurs du changement au sein de leur organisation. Ils proposent de nouvelles actions RSE, sensibilisent leurs collègues et influencent la stratégie de leur entreprise en matière de responsabilité sociétale.

Ainsi, ces différentes typologies montrent que l'engagement des salariés envers la RSE est un phénomène complexe et multidimensionnel, influencé par des facteurs individuels, organisationnels et sociétaux.

1.4 Manifester son engagement RSE : pratiques et implication des salariés

L'article de Gill (2015) fait référence à l'article de Shuck et Wollard (2010) pour la définition qu'il utilise dans son article lorsqu'il définit l'engagement des employés envers la RSE comme « une attitude que ces derniers adoptent vis-à-vis des politiques ou programmes de RSE que leur entreprise met en place ». Cet engagement se manifeste sous différentes formes que nous allons étudier dans les lignes qui suivent.

1.4.1 L'engagement environnemental des salariés : un moteur pour la durabilité organisationnelle

L'engagement environnemental des salariés désigne leur participation active à des actions visant à réduire l'impact écologique des entreprises. Cet engagement se fonde à la fois sur des initiatives formelles et informelles. À ce propos, Boiral (2009, 2016) a souligné le rôle clé des salariés dans l'écologisation des organisations, en mettant en lumière l'importance des initiatives discrétionnaires, souvent non reconnues par les entreprises. Les recherches récentes

de Gaëtan Brusepierre (2024) et des Collectifs (2021) mettent en évidence que de nombreux salariés s'investissent activement dans des initiatives écologiques au sein de leur entreprise. Ces initiatives incluent la mise en place de programmes de tri et de recyclage des déchets, la promotion d'une consommation énergétique responsable et l'optimisation des ressources énergétiques. Ces initiatives couvrent un large éventail, allant de la préservation de la biodiversité à la sauvegarde des espèces, de la collecte de déchets à la préservation des plages et des forêts, sans oublier la promotion de la diversité. En ce sens, ces salariés, tous volontaires et engagés, jouent un rôle central dans la mise en œuvre des mesures écologiques adoptées par leur entreprise, souvent dans le cadre de sa démarche RSE (Gallup, 2017).

1.4.2 L'engagement social des salariés : un vecteur de bien-être et de performance

L'engagement social des salariés se manifeste par leur implication dans des actions visant à renforcer le bien-être des collègues et à promouvoir la solidarité au sein de l'entreprise. Cet engagement est fortement influencé par la manière dont les employés perçoivent la responsabilité sociale de leur entreprise. Les travaux d'Otmar Seul, de Jean-Charles St-Louis, d'Anaïs El-Amraoui et de Ghizlaine Ben Zerrouk (2024), ainsi que ceux de Pauline Voltaire (2024), ont mis en évidence plusieurs actions destinées à renforcer la solidarité entre collègues et à promouvoir un environnement inclusif. Ces actions comprennent la mise en place de programmes de mentorat visant à faciliter l'intégration des nouveaux employés, le soutien aux collègues en difficulté grâce à des dispositifs comme des congés solidaires ou des fonds de secours internes, et la promotion de la diversité à travers des politiques de recrutement qui favorisent l'égalité des chances et la représentation de divers profils. Les bénéfices pour l'entreprise sont tangibles : un climat de travail amélioré, une réduction des conflits internes, et une meilleure attractivité en tant qu'employeur inclusif.

1.4.3 L'engagement sociétal des salariés : un pont entre entreprise et responsabilité globale

L'engagement sociétal des salariés va au-delà des frontières de l'entreprise et s'oriente vers des actions bénéfiques pour la société dans son ensemble. Cet engagement peut se traduire par du volontariat, des initiatives citoyennes ou la participation à des projets à impact social. Les Collectifs (2021) ont montré que de nombreux salariés s'impliquent activement dans des actions citoyennes, telles que l'organisation de collectes de fonds pour des causes sociales et environnementales, la participation à des journées de bénévolat au profit d'associations locales, ou encore le rôle d'ambassadeur RSE, où les salariés sensibilisent leurs collègues aux enjeux sociaux et environnementaux et proposent des améliorations internes en matière de RSE.

Les travaux de Bode, Singh et Rogan (2015) soulignent que la culture organisationnelle joue un rôle clé dans l'engagement sociétal des salariés, en montrant que les entreprises qui intègrent des préoccupations sociétales attirent et retiennent des employés plus engagés. De même, Kim et Kim (2016) ont démontré que les efforts sociétaux d'une entreprise renforcent la motivation des salariés, en leur offrant un cadre de travail aligné avec leurs valeurs et aspirations personnelles. En outre, Caligiuri, Mencia et Jiang (2013) ont étudié le rôle du volontariat d'entreprise dans le renforcement de l'engagement sociétal durable chez les salariés, en soulignant que cette participation leur permet de développer un sentiment d'utilité et de renforcer leur développement personnel.

Les recherches sur l'engagement environnemental, social et sociétal des salariés montrent que ces trois dimensions sont interconnectées et représentent des leviers stratégiques importants pour les entreprises.

1.5 Effets de l'engagement RSE : un levier gagnant pour les salariés et l'entreprise

Dans un environnement économique de plus en plus concurrentiel, les entreprises cherchent constamment des moyens de se différencier et de gagner la confiance des consommateurs. Dans ce contexte, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) s'impose comme un levier stratégique essentiel. Cette section explore les retombées positives de l'engagement RSE, tant pour les salariés que pour l'entreprise elle-même.

1.5.1 Engagement RSE des salariés : entre épanouissement et motivation

Les entreprises responsables attirent plus de candidats potentiels (Farroq et al., 2014), et ont des employés plus motivés et loyaux (Du et al., 2010 ; Rodrigo et Arenas, 2008). D'après l'étude de Hansen et al. (2011), l'intégration d'une stratégie et les actions prises en matière de RSE influencent aussi la perception et l'engagement de l'employé envers son employeur. Ainsi, une entreprise qui performe dans des démarches sociétales au niveau interne ou externe et qui offre l'opportunité à ses salariés d'y jouer un rôle d'acteurs ou de bénéficiaires ; envoie des signaux à ses employés, qu'ils sont des membres précieux de l'organisation, compétents et capables. Ces sentiments sont susceptibles d'impacter d'une manière positive leur estime de soi organisationnelle. D'après Rodet (2013) La RSE donne un sens au travail du salarié ce qui contribue motiver de dernier. le salarié découvre et développe ses potentiels par l'exercice de ses propres capacités et par les relations qui lui permettent d'accéder aux savoir-faire et aux connaissances de ses collègues (May et al., 2004). L'engagement modifie le rapport au travail, qui n'est plus seulement instrumental, ordonné à la rémunération monétaire, mais devient un élément central de la vie (Victoria Masson, 2014). Le travail honore la personne dans toutes ses

dimensions en concourant au développement de ses compétences et en l'insérant dans un tissu de relations. Il devient une activité pleinement humaine, un lieu de développement personnel qui est potentiellement porteur de sens pour les employés (Ferrerias, 2007 p. 10). Selon plusieurs études (Angle & Perry, 1981 ; Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974), les employés fortement engagés vis-à-vis de leur organisation sont plus susceptibles de rester dans leur organisation. Il apparaît donc, assez logiquement, que les organisations disposant d'un grand engagement organisationnel de la part de leurs employés ont un taux de roulement de leur personnel plus faible (Cotton & Tuttle, 1986 ; Steers, 1977 ; Porter et al. 1974 ; Lazar, 2005 ; Davis & Uzzi, 1993) cité par Jayam, (2011).

1.5.2 Engagement RSE des salariés : un moteur de performance pour l'entreprise

Lapalle (2012, p.207) établit la proposition que la RSE représente un avantage concurrentiel et permet d'apporter une distinctivité à l'identité organisationnelle. Dans le même ordre d'idées, Aguini et Glavas (2013, p.320) expliquent que l'entreprise qui optent pour une RSE intégrée, crée un contexte spécifique, car elle doit miser sur ses compétences de base pour implémenter la RSE. Cela la différencie des entreprises ayant opté pour une RSE périphérique dont le contexte générique pourra être mis en œuvre par n'importe quelle entreprise. Selon ces auteurs, ce processus est susceptible d'offrir un sentiment de différenciation pour les salariés. Selon Cameron et Quinn (2006, p.37-39), la valeur concurrente est la capacité d'une entreprise à lutter contre le concurrent lorsque les deux entreprises sont conjointement sur le même marché. Les entreprises qui sont en avance dans la mise en place d'une démarche RSE ont un avantage concurrentiel sur leurs concurrents. En effet, ils sont en mesure d'élargir leur clientèle. *Dans la même* veine, Maignan et Ferrell (2001) supposent que la communication interne sur la citoyenneté de l'organisation est susceptible d'affecter la prise de conscience des employés de l'engagement sociétal de leur entreprise. Également, cette prise de conscience peut impacter d'une manière positive ou négative les perceptions de ces derniers (Gond et al, 2010).

Les recherches de Bhattacharya et al. (2008), Rhoades et Eisenberger (2002) et Orlitzky et al. (2003), démontrent que l'implication des salariés dans des initiatives RSE entraîne par une meilleure performance globale, une attraction renforcée des talents et une cohésion interne accrue créant ainsi une synergie bénéfique pour l'ensemble de l'organisation et ses collaborateurs.

2 Méthodologie

Afin d'explorer les manifestations de l'engagement des salariés envers la RSE au sein des entreprises, cette étude adopte une approche qualitative. Cette démarche permet de saisir la

richesse des perceptions, des expériences et des comportements des salariés, qui échappent souvent à une analyse strictement quantitative (Glavas, 2016 ; Paillé et al., 2013). Elle s'inscrit dans une logique compréhensive, visant à analyser en profondeur les dynamiques d'engagement ainsi que les facteurs individuels et organisationnels qui les influencent. Au Cameroun, la classification des entreprises est définie par la loi n°2010/001 du 13 avril 2010 portant promotion des petites et moyennes entreprises (PME), modifiée par la loi n°2015/010 du 16 juillet 2015. Selon cette législation, les entreprises sont catégorisées en fonction de leur effectif et de leur chiffre d'affaires annuel. Ainsi, la Grande Entreprise (GE) est une entreprise qui emploie plus de 100 employés et dont le chiffre d'affaires annuel supérieur à 3 milliards de FCFA. Les grandes entreprises représentent une minorité dans le tissu économique camerounais. Selon les données de l'INS, sur les 393 954 entreprises recensées en 2023, seulement 787 sont classées comme grandes entreprises, soit environ 0,2% du total. Étudier les manifestations de l'engagement des salariés envers la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) dans le contexte des grandes entreprises camerounaises est particulièrement pertinent pour plusieurs raisons spécifiques au Cameroun : Bien que représentant une minorité en nombre, les grandes entreprises camerounaises jouent un rôle prépondérant dans l'économie nationale. Contribuant significativement au Produit Intérieur Brut (PIB) et à la création d'emplois formels. Les grandes entreprises, en raison de leurs ressources et de leur visibilité, sont souvent des pionnières en matière de RSE au Cameroun. Leur engagement peut servir de modèle pour les petites et moyennes entreprises (PME). Dans un pays confronté à divers défis socio-économiques, l'implication des grandes entreprises dans des initiatives de RSE, soutenues par leurs salariés, peut contribuer à la stabilité sociale et au développement durable. Des programmes axés sur l'éducation, la santé ou l'environnement, portés par des employés engagés, peuvent avoir des retombées positives sur les communautés locales et renforcer le tissu social. Le choix d'une étude de cas unique, centrée sur l'entreprise désignée sous le pseudonyme "Eca" et impliquant 10 salariés identifiés comme S1 à S10, se justifie par plusieurs considérations méthodologiques et contextuelles : La méthodologie de l'étude de cas unique est particulièrement adaptée pour explorer des phénomènes complexes au sein d'un contexte réel spécifique. Cette approche permet une analyse détaillée et nuancée des manifestations de l'engagement des salariés envers la RSE, en tenant compte des particularités culturelles, organisationnelles et sectorielles propres à "Eca". Comme le souligne Yin (2018), l'étude de cas est appropriée pour répondre à des questions du type "comment" et "pourquoi" concernant des événements contemporains sur lesquels le chercheur n'a que peu ou pas de contrôle. L'utilisation

de pseudonymes, tant pour l'entreprise ("Eca") que pour les participants (S1 à S10), vise à protéger l'identité des parties prenantes et à garantir la confidentialité des données recueillies. Impliquer 10 salariés issus de différents niveaux hiérarchiques, identifiés comme S1 à S10, permet de capturer une diversité de perspectives et d'expériences concernant la RSE au sein de "Eca". Cette diversité enrichit la compréhension des mécanismes d'engagement et des défis rencontrés à divers échelons de l'organisation, offrant une vision holistique des pratiques de RSE.

Les données ont été recueillies par le biais d'entretiens semi-directifs, une méthode qui combine un cadre structuré avec une flexibilité permettant d'explorer des éléments émergents du discours des participants (Paillé et al., 2013). Le guide d'entretien a été élaboré en référence aux travaux de Glavas (2016), Gond et al. (2017) et Paillé et al. (2013), qui ont permis d'identifier les formes concrètes d'engagement des salariés envers la RSE et les facteurs susceptibles d'influencer cet engagement. Les entretiens ont porté sur plusieurs dimensions clés : Leurs motivations à s'impliquer ; les formes d'engagement des salariés envers la RSE ; les initiatives auxquelles les salariés participent activement et les effets de l'engagement des salariés envers la RSE.

L'échantillonnage suit une logique de diversité, afin de capturer une large variété de profils et de contextes organisationnels. Dix salariés ont été interviewés, identifiés sous les codes S1 à S10, et sélectionnés selon une approche raisonnée en prenant en compte : leur niveau hiérarchique (employés, managers) ; leur ancienneté dans l'entreprise ; leur niveau d'implication dans les initiatives RSE. Ce choix permet d'examiner les variations d'engagement selon le statut et le rôle occupé dans l'organisation. La taille de l'échantillon se justifie par la saturation théorique, qui s'est manifestée par la répétition des informations recueillies et l'absence d'apports nouveaux après plusieurs entretiens (Gond et al., 2017). L'utilisation de pseudonymes pour les participants et l'entreprise garantit la confidentialité des données, conformément aux principes éthiques de la recherche qualitative (Miles, Huberman et Saldaña, 2014).

Tableau N°1 : Profil des répondants

Répondants	Fonction du répondant	Sexe	Age	Expérience Professionnelle	Durée De L'entretien
S1	Administrateur des télécommunications des TIC	Masculin	56 ans	31 ans	34 min
S2	Commercial	Féminin,	32 ans	5 ans	55 min
S3	Suivi expérience employé	Masculin,	55 ans	30 ans	1h 07 min
S4	Gestion des réclamations des clients	Masculin,	34 ans	10 ans	96 min
S5	Contrôleur administratif	Féminin,	43 ans	8 ans	45 min
S6	Chef de la section de gestion des zones de distribution	Masculin	51 ans	25 ans	39 min
S7	Caissière	Féminin,	46 ans	13 ans	31min
S8	Contrôleur des postes et télécommunications après	Masculin,	55 ans	28 ans	35min
S9	Chef de service vente	Masculin	45 ans	17 ans	40 min
S17	Commercial	Masculin	55 ans	28 ans	50 min

Source : résultats de l'étude

L'analyse des données suit une approche thématique inspirée des travaux de Braun et Clarke (2006). Après la retranscription intégrale des entretiens, un processus de codage a été appliqué pour identifier les principaux thèmes qui structurent les discours des salariés. Les premières analyses ont été axées sur les manifestations observables de l'engagement des salariés, en distinguant les dimensions environnementales, sociales et sociétales de cet engagement. Une attention particulière a ensuite été portée aux typologies d'engagement des salariés envers la RSE, afin d'identifier les tendances générales tout en prenant en compte les spécificités de chaque contexte organisationnel.

Enfin, pour assurer la rigueur de l'analyse, une triangulation des données a été réalisée en utilisant d'autres sources d'information, telles que des documents internes des entreprises étudiées (rapports RSE, communications internes) ainsi que des observations complémentaires issues d'échanges informels avec certains salariés. Cette triangulation permet de renforcer la validité des résultats en confrontant les discours individuels à des éléments concrets provenant de la pratique organisationnelle. Grâce à cette méthodologie, l'étude ambitionne de fournir une compréhension approfondie et nuancée des manifestations de l'engagement des salariés envers la RSE, tout en mettant en lumière les leviers et obstacles qui façonnent ces dynamiques au sein des entreprises.

3 Résultats de l'étude

Les résultats de cette étude, ont permis d'identifier plusieurs dimensions essentielles de l'engagement des salariés envers RSE, allant des facteurs qui le déclenchent à ses effets sur l'entreprise et sur les salariés eux-mêmes.

3.1 Les facteurs déclencheurs de l'engagement des salariés

Les déterminants de l'engagement envers la RSE peuvent être divers. Dans la présente étude, l'engagement des salariés envers la RSE peut-être lié à une volonté personnelle. Ces motivations peuvent inclure des valeurs personnelles, des convictions éthiques ou religieuses. Les résultats issus de nos entretiens montrent que les salariés de notre étude ont en commun un certain nombre de facteurs non économiques, tels que : le caractère humaniste des pratiques de RSE, une mise en avant de soi, le soutien apporté aux nécessiteux, les avantages indirects issus des pratiques de RSE dont bénéficient les salariés et, enfin, leurs convictions religieuses. D'après les discours des personnes interviewées, la majorité des salariés (16/20) mettent en avant ces différentes raisons pour justifier leur engagement dans les activités de RSE déployées par leurs entreprises dans leurs environnements respectifs (externe et interne). Nous avons réalisé une analyse textuelle sémantique des mots afin d'examiner les différentes motivations, telles que présentées par les nuages de mots de la figure n°1. Ces nuages de mots synthétisent les différentes motivations des salariés à s'engager dans la RSE. L'objectif est d'obtenir un support visuel pour appuyer l'analyse qualitative de l'engagement des salariés envers la RSE.

Figure 1 : synthèse des motivations de l'engagement des salariés envers la RSE



Source : résultats de l'étude

On observe dans ce nuage de mots que des termes tels que *salarié*, *employé*, *population*, *personnel*, *engagement* et *pratiques* apparaissent le plus fréquemment parmi les différentes raisons évoquées par les salariés pour expliquer leur motivation à s'engager envers la RSE. Nous pouvons en déduire que ces motivations sont principalement d'ordre individuel. C'est pourquoi le mot dominant dans le nuage de mots des salariés est *salarié*, ce qui indique que leurs motivations leur sont propres.

3.2 Les typologies d'engagement des salariés envers la RSE

Les formes d'engagement des salariés envers la RSE varient en fonction de leur degré d'implication dans les politiques et les actions mises en place. Dans le cadre de notre étude, nous avons identifié trois types d'engagement :

Le premier type correspond aux salariés ayant un engagement faible. Ces derniers adoptent une posture passive et se limitent à exécuter les instructions de la hiérarchie sans véritable adhésion aux valeurs de la RSE. Comme le souligne un salarié : « *Faire mon travail ne signifie pas que je suis engagé envers la RSE* » (S8). Un autre ajoute : « *Je n'ai encore participé à aucune action de RSE pour le moment* » (S2).

Le deuxième type regroupe les salariés ayant un engagement modéré. Bien qu'ils participent à certaines initiatives, leur implication reste limitée et peu proactive. Un employé illustre cette situation : « *J'ai eu à participer à une action de reboisement. Je dois dire que c'était une expérience enrichissante* » (S7). Ces salariés ne prennent pas nécessairement l'initiative de promouvoir les actions de RSE, mais ils peuvent y contribuer occasionnellement.

Le troisième type concerne les salariés et dirigeants ayant un engagement fort. Ils maîtrisent les enjeux de la RSE et adoptent une approche proactive. Passionnés par leur travail, ils s'investissent pleinement dans les initiatives RSE afin d'améliorer l'image et l'impact social de leur entreprise. Comme l'exprime un salarié : « *Pour ce qui est de notre degré de participation, je dirais que ce sont des actions que nous organisons nous-mêmes, donc notre degré d'engagement est très élevé de ce côté-là* » (S2). Un autre témoigne : « *Je suis au cœur de la mise en place des politiques sociales de ETO. C'est mon job, c'est pour ça que je suis payé* » (S1). Malheureusement, les salariés fortement engagés restent minoritaires dans cette étude.

Tableau N°2 : étude comparative des typologies d'engagement des dirigeants et des salariés envers la RSE

Typologies D'engagement Statut	<i>Salariés passifs</i>	<i>Salariés engagés activement</i>	<i>Salariés proactifs</i>
LES SALARIES	<ul style="list-style-type: none"> - leurs actions se limitent à l'application des décisions instructions reçues de la hiérarchie, - ils se contentent de regarder l'autre faire - ces salariés n'ont pas la RSE dans leur ADN, 	<ul style="list-style-type: none"> - ils ne prennent pas le temps pour soutenir ou promouvoir les actions de RSE au sein de l'entreprise, - ils ignorent les initiatives de RSE mises en place par l'entreprise - désintérêt total envers les actions de RSE de l'entreprise - Ils sont sceptiques ou critiquent toute initiative en faveur de la RSE 	<ul style="list-style-type: none"> - S'informent et se forment sur la RSE - Participent activement dans la réalisation des pratiques de RSE - Sensibilisent des collaborateurs, - sont des ambassadeurs de la RSE dans l'entreprise

Source : résultats de la recherche

L'analyse du tableau montre que plus l'engagement des salariés est faible, moins ils manifestent un intérêt pour la RSE. À l'inverse, plus leur engagement est fort, plus leur implication est élevée. Les salariés engagés deviennent souvent des ambassadeurs de la RSE, aussi bien en

interne qu'en externe. Ils diffusent les bonnes pratiques auprès de leurs collègues, sensibilisent leur entourage aux enjeux de la RSE et peuvent même représenter leur entreprise lors d'événements ou de conférences sur la responsabilité sociétale. Cet engagement témoigne d'une appropriation personnelle des valeurs de la RSE et d'une volonté de les partager avec le plus grand nombre.

3.3 Les manifestations de l'engagement des salariés envers la RSE

L'engagement des salariés envers la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) se manifeste de diverses manières, reflétant une prise de conscience croissante des enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux. Cette mobilisation interne est essentielle pour ancrer durablement les pratiques responsables au sein des organisations.

3.3.1 Engagement environnemental

L'engagement des salariés envers la RSE se manifeste par leur participation active aux initiatives environnementales mises en place par leur entreprise. Les résultats de cette étude montrent que certains salariés effectuent régulièrement des descentes sur le terrain en compagnie de leurs dirigeants pour distribuer des sacs à ordures. Comme le soulignent trois d'entre eux : « *Nous sensibilisons souvent nos collègues chaque fois que l'occasion se présente* » (S1, S3, S5). Par ailleurs, l'implication de la hiérarchie joue un rôle déterminant dans l'engagement des salariés. Un collaborateur explique : « *Je participe le plus souvent à la demande de la hiérarchie aux actions de reboisement, à la distribution de gels hydro alcooliques, ainsi qu'aux différentes visites aux malades et aux orphelins* » (S6). De même, un autre salarié témoigne : « *J'ai eu à participer à une action de reboisement. Je dois dire que c'était une expérience enrichissante* » (S7). Ces témoignages démontrent que l'engagement environnemental des salariés ne se limite pas à des actions ponctuelles mais s'inscrit dans une démarche collective et soutenue.

3.3.2 Engagement social

L'engagement social des salariés se traduit par diverses actions solidaires menées en faveur des populations vulnérables. Les résultats de cette étude montrent que les salariés se rendent régulièrement dans des orphelinats, des hôpitaux et des écoles pour faire des dons. Comme l'indiquent plusieurs d'entre eux : « *Nous faisons souvent des descentes dans des villages, des quartiers et des zones reculées pour apporter notre aide aux hôpitaux, aux orphelinats et aux populations vulnérables* » (S4, S7). En outre, certains salariés précisent : « *Nous distribuons souvent des denrées de première nécessité. Nous aidons notre structure à participer à la lutte contre certaines pandémies* » (S9, S5). Un autre salarié témoigne de leur rôle dans la

sensibilisation à la sécurité routière : « *Nous contribuons souvent à la sensibilisation des élèves à la sécurité routière* » (S10). L'entreprise peut également compter sur l'implication de ses salariés pour la réalisation de projets humanitaires tels que la construction d'écoles, de routes et de points d'eau (S3). En parallèle, elle sponsorise de nombreux événements à caractère sportif, culturel et éducatif, renforçant ainsi l'impact social de ses actions (S8). Ces différentes initiatives montrent que l'engagement social des salariés ne se limite pas à des actions internes, mais s'étend à la communauté et à la société en général.

3.3.3 Engagement sociétal

Sur le plan sociétal, les salariés en charge de la RSE jouent un rôle clé en sensibilisant leurs collègues aux enjeux de la responsabilité sociétale des entreprises. Ils veillent à instaurer davantage de transparence et à lutter contre le harcèlement en milieu professionnel. Leur engagement se traduit également par une écoute attentive et l'organisation de réunions visant à expliquer l'importance des actions de RSE. Comme le confirment certains salariés : « *La RSE est au cœur de la stratégie de l'entreprise* » (S1, S2). De plus, certains employés participent activement aux processus décisionnels. L'un d'eux explique : « *Nous prenons part aux réunions de direction et de service, et nous exprimons notre avis lors du traitement des dossiers* » (S6). Le respect des horaires de travail est également mis en avant : « *Nous respectons les heures de travail* » (S6). Enfin, l'esprit de solidarité entre collègues se renforce, comme en témoigne un salarié : « *En cas de malheur comme en cas de bonheur, Nous assistons matériellement et financièrement nos collègues* (S9).

3.4 Effets de l'engagement des salariés envers la RSE

Les propos recueillis illustrent clairement l'impact positif de l'engagement des salariés envers la RSE sur plusieurs dimensions organisationnelles.

3.4.1 Effets sur l'image de l'entreprise

Les résultats de l'étude mettent en avant l'amélioration de la notoriété et de la réputation de l'entreprise grâce à son engagement RSE. Plusieurs salariés (S8, S6, S1, S9) soulignent que la perception externe de l'organisation est renforcée, notamment en tant qu'«entreprise citoyenne» ou entreprise «mieux perçue par son environnement». C'est dans ce sens que le salarié (S8) stipule «*L'entreprise gagne la stabilité, la fidélisation de ses clients et de ses employés. Elle gagne en notoriété*» Cet effet semble jouer un rôle stratégique dans l'attractivité de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes, qu'il s'agisse des clients, des partenaires ou même des employés. De plus, certains témoignages (S10, S4) font le lien entre cette image positive et la compétitivité économique de l'entreprise comme c'est le cas du salarié suivant : « *il y a d'abord*

la visibilité de notre entreprise c'est très important cela permet d'attirer le plus de client possible ce qui permet de réduire la concurrence. Plus il y a de client, plus nous sommes compétitif et plus les recettes montent et nous pourrions dire que nous sommes performant » (S10). L'amélioration de la visibilité favorise l'acquisition de nouveaux clients, ce qui réduit la pression concurrentielle et renforce les performances financières. Cette perception rejoint les théories liant la réputation RSE à des bénéfices commerciaux, notamment à travers un avantage concurrentiel accru. Enfin, un lien direct est fait avec le climat interne (S3) : une entreprise perçue positivement par ses parties prenantes externes bénéficierait aussi d'un meilleur engagement en interne, contribuant à l'implication et à la motivation des employés. Cela illustre une boucle vertueuse entre image externe et cohésion interne.

3.4.2 Effets sur la fidélisation des employés

Les salariés témoignent d'un attachement renforcé à l'entreprise lorsque celle-ci est perçue comme socialement responsable. Les résultats de cette étude mettent en évidence le rôle de la motivation (S3, S7), du bien-être au travail (S4), et de la reconnaissance sociale (S9, S10). C'est pourquoi le salarié (S5) dit : *« le salarié gagne un meilleur encadrement, une stabilité et bon les meilleures conditions de travail. Même à l'échelle individuelle un prestige »*. Le sentiment de satisfaction personnelle revient fréquemment dans les réponses : les salariés expriment une fierté à contribuer à une cause noble et à porter les couleurs de l'entreprise (S2, S1). Cette dimension identitaire de l'engagement RSE est particulièrement intéressante, car elle révèle que l'impact ne se limite pas à des bénéfices matériels (conditions de travail, rémunération) mais touche également des éléments symboliques et émotionnels tel est le cas de la réponse de cet autre salarié : *« Le salarié, moi à titre personnel, je pense que c'est beaucoup plus une satisfaction d'avoir accomplis tout ça. Il peut gagner aussi en image, si c'est son quartier parfois le collaborateur préfère faire autour de son environnement immédiat, c'est la reconnaissance des populations »* (S8)

Enfin, le lien entre fidélisation et engagement RSE se traduit aussi par un sentiment de stabilité (S3), suggérant que l'amélioration des conditions de travail et la reconnaissance sociale peuvent favoriser la rétention des talents. Cela renforce l'idée que la RSE constitue un levier stratégique pour les entreprises cherchant à limiter le turnover et à consolider leur capital humain.

Les résultats de cette étude mettent en évidence un double dynamique : d'une part, l'engagement RSE des salariés contribue à valoriser l'image de l'entreprise et à améliorer ses performances, et d'autre part, il renforce leur sentiment d'appartenance et leur fidélité.

4 Discussion

Les résultats de cette étude mettent en évidence l'importance des facteurs non économiques dans l'engagement des salariés envers la RSE ainsi que la diversité des formes de cet engagement. Ces résultats apportent un éclairage nouveau sur les motivations des employés, les typologies d'engagement et les effets de leur implication sur l'entreprise. Il est essentiel de confronter ces observations aux travaux antérieurs afin d'enrichir leur portée et d'identifier les convergences et divergences avec la littérature existante. Ainsi, cette discussion s'organise autour de trois axes principaux. Dans un premier temps, nous analyserons les facteurs déclencheurs de l'engagement des salariés en les comparant aux approches théoriques et empiriques existantes. Ensuite, nous examinerons les différentes formes d'engagement en nous appuyant sur les typologies proposées par d'autres chercheurs. Enfin, nous aborderons les effets de cet engagement, notamment en termes de performance organisationnelle, de fidélisation des employés et d'image de l'entreprise, en les mettant en perspective avec les travaux académiques.

Le premier résultat de notre étude montre que les motivations à l'engagement des salariés envers la RSE sont principalement d'ordre non économique. Ces conclusions s'inscrivent en cohérence avec les travaux d'Aguilera et al. (2007) et Gond et al. (2017), qui soulignent que les salariés s'engagent dans la RSE principalement en raison de valeurs personnelles et de motivations intrinsèques. La présence de facteurs tels que l'humanisme, la volonté de soutien aux nécessiteux et les convictions religieuses dans notre étude renforce l'idée selon laquelle l'identité individuelle et les croyances personnelles jouent un rôle crucial dans cet engagement. Cependant, notre étude met en avant une dimension spécifique peu explorée par la littérature, à savoir l'influence du contexte culturel et sociétal sur la formation des motivations non économiques. En effet, les convictions religieuses et les normes sociales semblent être des leviers d'engagement importants, ce qui fait écho aux résultats de Rupp et al. (2013) qui affirment que la perception de la justice organisationnelle et des valeurs morales peuvent impacter l'engagement des employés. En plus des motivations personnelles des salariés, les responsables en charge de la RSE ont un rôle clé à jouer dans la mise en place d'une RSE durable au sein des entreprises. Ils doivent travailler à définir une stratégie RSE cohérente, alignée sur les objectifs de l'entreprise et intégrée dans sa culture organisationnelle. Cette stratégie doit être conçue de manière à répondre aux enjeux sociaux, environnementaux et économiques de manière équilibrée et à long terme. Les responsables RSE doivent sensibiliser l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise aux enjeux de la RSE et les former aux bonnes

pratiques en matière de développement durable. Ils peuvent organiser des sessions de sensibilisation, des formations et des ateliers pour encourager l'adoption de comportements responsables au quotidien. Ils doivent assurer une communication transparente et régulière avec les parties prenantes internes et externes de l'entreprise. Ils doivent favoriser le dialogue, la collaboration et la concertation pour intégrer les attentes et les préoccupations de ces parties prenantes dans les décisions et les actions de l'entreprise.

Le deuxième résultat de notre étude met en évidence trois niveaux d'engagement : les salariés passifs, *les salariés engagés activement* et les salariés proactifs. Ces résultats rejoignent les typologies développées par Paillé, Boiral et Chen (2013) ces derniers distinguent différents degrés d'implication des salariés dans la RSE, allant de la simple conformité aux attentes de l'entreprise à un engagement proactif. Notre analyse montre également que les salariés ayant un engagement élevé deviennent des ambassadeurs de la RSE, un phénomène confirmé par Brammer et Millington (2008), qui soulignent que les employés les plus engagés propagent les valeurs de la RSE en interne et en externe. Cependant, contrairement à certaines études qui attribuent cet engagement fort à des incitations financières (Glavas, 2016), nos résultats montrent que l'implication des salariés aux actions de RSE est faible. Les managers doivent adapter leurs approches en fonction du profil des salariés. Ainsi, pour les salariés passifs, il est crucial de créer un environnement propice à la prise de conscience et à la participation progressive de ceux-ci aux pratiques de RSE. Il peut s'agir des communications internes, des témoignages inspirants. Pour les salariés engagés activement, des actions spécifiques comme des incitations à la participation et la reconnaissance des contributions peuvent renforcer leur implication. Enfin, pour les salariés proactifs, il est important de leur donner plus d'autonomie et de valoriser leur rôle en tant qu'ambassadeurs de la RSE au sein et hors de l'entreprise. Les résultats de cette étude révèlent également que l'engagement des dirigeants et salariés est essentiellement faible. Cela peut s'expliquer par le fait qu'il y a un problème d'asymétrie d'information. Les dirigeants connaissent les enjeux de cette RSE mais des initiatives ne sont pas prises dans les entreprises étudiées pour former, sensibiliser et informer l'ensemble des salariés sur les enjeux de la RSE pour l'entreprise et pour les employés et même l'environnement. L'engagement des dirigeants et salariés envers les programmes et actions de RSE au sein des entreprises de notre étude est faible. Et pourtant, le modèle de Ouassal (2020) considère le salarié comme un citoyen-travailleur qui n'exprime pas seulement sa perception à l'égard des aspects internes mais aussi à l'égard de tous les aspects de la RSE. Sa réflexion est basée sur la volonté de remettre en cause la tendance habituelle de considérer les salariés comme

membres d'un groupe d'intervenants spécifique. Les salariés ont des attentes à l'égard de leurs dirigeants qui vont au-delà des attentes à l'égard de la relation de travail. Selon Ouassal(2020) «lorsque le salariés considère son entreprise comme socialement responsable, son sentiment d'appartenance augmente ce qui augmente son engagement aux activités de RSE. Cela amène à un engagement continu voir très prononcé de l'employé envers la politique RSE de l'entreprise.

Le troisième résultat de notre étude révèle que l'engagement envers la RSE se manifeste principalement dans trois dimensions : environnementale, sociale et sociétale. Sur le plan environnemental : La participation aux initiatives écologiques à savoir le reboisement et le ramassage de déchets illustre un engagement volontaire qui s'inscrit dans une logique d'actions concrètes. Ces observations corroborent les travaux de Bansal et Roth (2000), qui mettent en avant le rôle des valeurs personnelles dans les comportements éco-responsables des salariés. Sur le plan social, les salariés impliqués dans des actions humanitaires telles que la distribution des dons, sensibilisation au sujet de la RSE confirment les études de De Roeck et Maon (2018), qui suggèrent que l'engagement social est un puissant vecteur de sens au travail et de renforcement du lien organisationnel. Sur le plan *sociétal*, la volonté d'instaurer des pratiques éthiques et de sensibiliser les collègues montre que l'engagement des salariés ne se limite pas à des actions isolées mais contribue à une transformation organisationnelle. Ceci est en phase avec la théorie de l'identité sociale de Tajfel et Turner (1979), qui indique que l'engagement dans des pratiques collectives renforce le sentiment d'appartenance et la motivation des employés.

Le quatrième résultat de notre étude montre que l'engagement des salariés en faveur de la RSE a un impact positif sur l'image de l'entreprise et la fidélisation des employés. L'amélioration de la réputation et de la visibilité grâce à la RSE est un effet largement documenté dans la littérature. (Turker, 2009). La perception externe de l'entreprise en tant qu'"*entreprise citoyenne*" contribue à renforcer son attractivité et sa compétitivité. Les travaux de Porter & Kramer (2011) montrent que la RSE peut être un levier stratégique pour renforcer l'avantage concurrentiel des entreprises. L'analyse faite dans cette étude montre également que l'image externe influence la dynamique interne : une entreprise bien perçue bénéficie d'un engagement accru de ses salariés. Ce constat rejoint la théorie de la légitimité organisationnelle (Suchman, 1995), selon laquelle la conformité aux attentes sociétales renforce l'adhésion des parties prenantes.

Le cinquième résultat de notre étude révèle que la perception positive de l'entreprise en matière de RSE favorise la fidélisation des salariés. Une entreprise engagée améliore son attractivité auprès des talents et réduit le turnover. L'engagement des salariés envers la RSE semble renforcer leur attachement à l'entreprise. Nos résultats montrent que cet engagement n'est pas seulement matériel mais aussi et surtout symbolique et identitaire et se manifeste à travers la fierté, le prestige et la reconnaissance sociale. Cette dynamique peut être analysée à travers la théorie de l'identification organisationnelle (Ashforth & Mael, 1989), qui stipule que plus un individu perçoit son entreprise comme porteuse de valeurs positives, plus il s'y investit durablement. Le lien entre engagement RSE et rétention des talents est également souligné par plusieurs auteurs (Kim et Scullion, 2013). L'effet de stabilisation de l'emploi qui est souligné dans cette étude est particulièrement intéressant dans un contexte où la gestion des talents et la réduction du turnover sont des enjeux majeurs pour les entreprises. La motivation et le bien-être des salariés sont renforcés par l'implication dans des actions porteuses de sens, ce qui limite le turnover et favorise la stabilité organisationnelle. Cette étude montre que les employés engagés en RSE tirent une satisfaction personnelle de leur implication. Les managers doivent à cet effet mettre en place des mécanismes de reconnaissance, tels que des distinctions internes, des promotions basées sur l'engagement sociétal, ou des récompenses non financières telles que mettre en avant ces salariés dans les communications de l'entreprise. Les motivations des salariés engagés montrent un fort attachement aux actions humanitaires et environnementales. Les entreprises doivent aligner leurs pratiques RSE avec ces attentes en co-construisant les initiatives avec les employés. L'implication des salariés dès la conception des actions RSE favorise leur appropriation et leur engagement à long terme. Les salariés ont un rôle crucial à jouer dans la mise en place d'une RSE durable au sein des entreprises. Leur engagement et leur participation active sont essentiels pour que les initiatives de responsabilité sociale soient efficaces et pérennes. A cet effet, les salariés peuvent se renseigner sur les enjeux sociaux, environnementaux et éthiques liés à l'activité de leur entreprise et partager ces connaissances avec leurs collègues. Ils peuvent également participer à des formations sur la RSE pour mieux comprendre les objectifs et les politiques de l'entreprise en la matière. Ils peuvent contribuer à la mise en place de nouvelles initiatives de RSE en proposant des idées innovantes et en s'impliquant dans leur développement et leur mise en œuvre. Leur créativité et leur expertise peuvent enrichir les programmes existants et permettre à l'entreprise d'aller plus loin dans sa démarche de responsabilité sociale. Les salariés peuvent adopter des comportements responsables dans leur travail quotidien en réduisant leur consommation d'énergie, en favorisant

le recyclage, en limitant les déchets, en privilégiant les fournisseurs éthiques, ou en promouvant la diversité et l'inclusion au sein de l'entreprise. Leur engagement individuel contribue à construire une culture d'entreprise durable et responsable. Ils peuvent s'impliquer dans des comités ou des groupes de travail dédiés à la RSE pour collaborer avec d'autres collègues et partager leurs idées. Ils peuvent également participer à des actions de bénévolat ou de mécénat pour soutenir des projets sociaux ou environnementaux et renforcer l'impact positif de l'entreprise dans la communauté. En s'engageant activement et collectivement dans la démarche de RSE de leur entreprise, les salariés peuvent contribuer de manière significative à la construction d'une culture organisationnelle durable, responsable et engagée envers la société et l'environnement.

Conclusion

Cet article avait pour objectif de comprendre comment les salariés manifestent leur engagement envers la RSE. L'un des apports de cette étude réside dans la démonstration que l'engagement des salariés envers la RSE repose essentiellement sur des motivations non économiques, telles que des valeurs personnelles, des croyances morales et des normes sociétales (Aguilera et al., 2007 ; Rupp et al., 2013). L'étude met en évidence trois niveaux d'engagement des salariés : passif, actif et proactif, ce qui rejoint la classification de Mirvis (2012). L'apport principal de cette étude montre que trois dimensions principales ont été identifiées dans les manifestations de l'engagement des salariés envers la RSE à savoir, les dimensions environnementale (participation à des actions écologiques à savoir le reboisement, la gestion des déchets) ; Sociale (implication dans des initiatives humanitaires telles que la distribution de dons, sensibilisation) ; Sociétale (promotion de pratiques éthiques et sensibilisation des collègues). L'étude montre également que l'engagement des salariés envers la RSE contribue positivement à l'image de l'entreprise, à la fidélisation des employés et à leur sentiment d'appartenance (Turker, 2009 ; Porter & Kramer, 2011). Les entreprises ont donc intérêt à aligner leurs stratégies RSE sur les attentes des salariés en favorisant leur participation active et en valorisant leur engagement. Les résultats de cette étude mettent en évidence que l'engagement des salariés envers la RSE ne se limite pas à une simple conformité aux attentes de l'entreprise, mais constitue un levier de transformation organisationnelle. Pour favoriser cet engagement, les entreprises doivent adopter une approche participative et stratégique, intégrant pleinement la RSE dans leur mode de fonctionnement et leur culture d'entreprise. Sur le plan managérial, les responsables RSE doivent jouer un rôle clé en intégrant la RSE dans la culture organisationnelle, en sensibilisant les salariés et en développant des mécanismes de reconnaissance (récompenses, promotions,

visibilité interne). Une stratégie RSE efficace nécessite également une implication des ressources humaines et un dialogue constant avec les salariés pour garantir une adhésion durable. Cette recherche apporte également une contribution méthodologique par l'analyse thématique des discours des salariés, permettant une meilleure compréhension des manifestations concrètes de l'engagement des salariés envers la RSE.

Notre étude présente certaines limites. L'étude repose sur une analyse de cas unique. Ainsi, bien que rigoureuse, la méthodologie utilisée (entretiens, analyse thématique) ne permet pas une généralisation à grande échelle. Cependant, la validité interne a été assurée par une démarche rigoureuse, respectant des principes méthodologiques solides (salariés de plusieurs niveaux hiérarchiques, saturation théorique). L'ajout de plusieurs cas aurait permis d'identifier des éléments plus universels dans les manifestations de l'engagement des salariés envers la RSE. Au vu des résultats de cette étude et en guide de perspective, il serait intéressant de chercher à comprendre ce qui pourrait amener un salarié passif à devenir proactif. Il serait également pertinent d'explorer davantage les manifestations de l'engagement des dirigeants en complément de celui des salariés, afin de comprendre leur rôle dans la dynamique RSE.

BIBLIOGRAPHIE

1. Articles de revue

Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863.

Aguinis, H., & Glavas, A. (2013). Embedded versus peripheral corporate social responsibility: Psychological foundations. *Industrial and Organizational Psychology*, 6(4), 314-332.

Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.

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

Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717-736.

Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 37-44.

Bode, C., Singh, J., & Rogan, M. (2015). Corporate social initiatives and employee retention. *Organization Science*, 26(6), 1702-1720.

- Boiral, O.** (2009). Greening the corporation through organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 87(2), 221-236.
- Boiral, O.** (2016). Accounting for the unaccountable: Biodiversity reporting and impression management. *Journal of Business Ethics*, 135(4), 751-768.
- Brammer, S., & Millington, A.** (2008). Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance. *Strategic Management Journal*, 29(12), 1325-1343.
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B.** (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.
- Braun, V., & Clarke, V.** (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Caligiuri, P., Mencia, A., & Jiang, K.** (2013). Win-win-win: The influence of company-sponsored volunteerism programs on employees, NGOs, and business units. *Personnel Psychology*, 66(4), 825-860.
- Carmeli, A.** (2005). Perceived external prestige, affective commitment, and citizenship behaviors. *Organization Studies*, 26(3), 443-464.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M.** (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Davis, G. F., & Uzzi, B.** (1993). The antecedents and consequences of corporate refocusing. *Strategic Management Journal*, 14(3), 401-420.
- De Roeck, K., & Maon, F.** (2018). Building the theoretical puzzle of employees' reactions to corporate social responsibility: An integrative conceptual framework and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 149(3), 609-625.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S.** (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V.** (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Fahd, A.** (2013), Communication interne et engagement des salariés : Une approche stratégique.

- Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D. & Valette-Florence, P.** (2014). The impact of corporate social responsibility on consumer trust: The case of the organic food industry. *Journal of Business Ethics*, 124(4), 585-599.
- Gill, C.** (2015). Employee engagement in corporate social responsibility initiatives: A review and framework. *Journal of Business Ethics*, 140(1), 1-14.
- Glavas, A.** (2016). Corporate social responsibility and organizational psychology: An integrative review. *Frontiers in Psychology*, 7, 144.
- Gonçalves, G. & Santos, A.** (2021). Transformational leadership and corporate social responsibility: Exploring the linkages.
- 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.
- Gond, J. P., Kang, N. & Moon, J.** (2010). The government of self-regulation: On the comparative dynamics of corporate social responsibility. *Economy and Society*, 39(4), 640-677.
- Hansen, S. D., Dunford, B. B., Boss, A. D., Boss, R. W. & Angermeier, I.** (2011). Corporate social responsibility and the benefits of employee trust: A cross-disciplinary perspective. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 29-45.
- Hilmi, Y., & Hilmi, M.** (2016). Le développement de l'employabilité, outil pour limiter l'inadéquation formation emploi : Cas du métier d'un responsable financier. *Revue Marocaine de recherche en management et marketing*, 1(13).
- Igalens, J. & Tahri, N.** (2012). Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (86), 3-19.
- Jones, D. A.** (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism program. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 857-878.
- Kim, H. & Scullion, H.** (2013). The effect of corporate social responsibility (CSR) on employee motivation: A cross-national study. *International Journal of Human Resource Management*, 24(17), 3357-3380.
- Kim, S. & Kim, D.** (2016). Sustainable growth and corporate social responsibility: A theoretical and empirical examination. *Sustainability*, 8(5), 1-17.

Maignan, I. & Ferrell, O. C. (2001). Corporate citizenship as a marketing instrument. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 457-484.

May, D. R., Gilson, R. L. & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.

Mirvis, P. (2012). Employee engagement and CSR: Transactional, relational, and developmental approaches. *California Management Review*, 54(4), 93-117.

Morsing, M. (2006). Corporate social responsibility as strategic auto-communication: On the role of external stakeholders for member identification. *Business Ethics: A European Review*, 15(2), 171-182.

Organ, D. W. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.

Orlitzky, M., Schmidt, F. L. & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.

Paillé, P., Boiral, O. & Chen, Y. (2013). Linking environmental management practices and organizational citizenship behaviour for the environment: A social exchange perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 24(18), 3552-3575.

Parguel, B. (2007). Communication sociétale et capital-marque. Actes du 23ème Congrès International de l'Association Française du Marketing, Aix-les-Bains, France.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.

Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.

Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.

Robertson, J. L. & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 176-194.

Rodrigo, P. & Arenas, D. (2008). Do employees care about CSR programs? A typology of employees according to their attitudes. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 265-283.

Rupp, D. E., Shao, R., Thornton, M. A. & Skarlicki, D. P. (2013). Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility: The moderating effects of first-party justice perceptions and moral identity. *Personnel Psychology*, 66(4), 895-933.

Shuck, B. & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89-110.

Smidts, A., Pruyn, A. T. H. & Van Riel, C. B. M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062.

Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.

2. Ouvrages

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.

Bass, B. M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Bowen, H. R. (1953), *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Row.

Burns, J. M. (1978), *Leadership*. Harper & Row.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006), *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (Revised Edition)*. Jossey-Bass.

Carbo, J. (2024), *La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux et pratiques*. [Source à compléter selon le document utilisé].

Collectif. (2021), *Engagement des salariés et responsabilité sociétale des entreprises*.

Commission Européenne (2011), *Responsabilité sociale des entreprises: Une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*. Publications Office of the European Union.

Edenred. (2020), *La RSE au cœur de la culture d'entreprise*.

Factorial. (2024), *La responsabilité sociétale des entreprises : un levier pour le développement durable*.

Ferreras, I. (2007), *Critique politique du travail: Travailler à l'heure de la société des services*. Presses Universitaires de France.

Gallup (2017), *State of the global workplace report*. Gallup Press.

Gond, J. P. & Igalens, J. (2012), *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Presses Universitaires de France.

Lapalle, M. (2012), *Responsabilité sociétale des entreprises et compétitivité : Quelles interactions ?* Paris : l'Harmattan.

Lazar, J. (2005), Le management des ressources humaines dans une économie globalisée. Paris : Dunod.

Malaval, P., & al. (2016), Le marketing business to business : Stratégies et techniques. Montreuil : Pearson.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014), Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3e éd.). Thousand Oaks, CA : SAGE Publications.

Ortega, J., Bresser-Pereira, L. C., & Alonso, J. A. (2013), Values and development in organizations. Londres : Routledge.

3. Thèses

Jayam, M. R. (2011) : «The relationship between employee recognition, employee engagement and organizational commitment on turnover intention in Malaysia: the mediating role of satisfaction» Doctoral dissertation, Universiti Malaya