

Impact de la démarche globale de RSE sur les attitudes et comportements des salariés : cas de *Sitel Group*

The impact of a global CSR approach on employee attitudes and behavior: the case of the Sitel group

Yousra AKKAOUI, (Doctorante)

*Laboratoire de Langue, Traduction, Communication et Culture (LT2C)
Faculté des Lettres et des Sciences Humaines
Université Mohammed V de Rabat, Maroc*

Nadia MOUMEN, (Maître de Conférences Habilité)

*Laboratoire de Langue, Traduction, Communication et Culture (LT2C)
La Faculté des Lettres et des Sciences Humaines
Université Mohammed V de Rabat Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Lettres et des Sciences Humaines, Rabat 3 Av. Ibn Batouta, Rabat Tél : 0537272755 Fax : 0537671401
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	AKKAOUI, Y., & MOUMEN, N. (2024). Impact de la démarche globale de RSE sur les attitudes et comportements des salariés : cas de Sitel Group. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(11), 231-244. https://doi.org/10.5281/zenodo.14042887
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: July 19, 2024

Accepted: November 03, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 11 (2024)

Impact de la démarche globale de RSE sur les attitudes et comportements des salariés : cas de Sitel Group

Résumé :

Cet article explore l'impact de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) sur les attitudes et comportements des salariés au sein des organisations contemporaines. La RSE dépasse la simple conformité aux règlements, en intégrant volontairement des préoccupations sociales, environnementales et éthiques dans les pratiques commerciales. L'objectif de cette recherche est d'analyser comment la perception des initiatives de RSE par les employés influence leur satisfaction, leur motivation et leur fidélité à l'entreprise. La méthodologie repose sur une étude empirique menée à travers des enquêtes et des entretiens auprès de salariés de divers secteurs. Les résultats révèlent que les employés perçoivent positivement les initiatives de la Responsabilité Sociale des Entreprises lorsqu'elles sont perçues comme authentiques et transparentes, ce qui renforce leur confiance et améliore le bien-être organisationnel. En revanche, des initiatives de la Responsabilité Sociale des Entreprises perçues comme hypocrites peuvent entraîner de la méfiance et un désengagement. Les limites de cette étude résident principalement dans la diversité des secteurs étudiés et la généralisation des résultats. Les implications pratiques suggèrent que les entreprises doivent veiller à une communication claire et authentique autour de leurs actions RSE pour maximiser leur impact positif. Enfin, l'originalité de cette recherche réside dans l'exploration approfondie des liens entre RSE et bien-être des employés, offrant des perspectives nouvelles sur la gestion des ressources humaines dans un contexte de responsabilité sociale.

Mots clés : Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), attitudes des salariés, comportements organisationnels, gestion des ressources humaines (GRH), bien-être organisationnel.

JEL Classification : M14

Type du papier : Recherche empirique

Abstract :

This article explores the impact of Corporate Social Responsibility (CSR) on employees' attitudes and behaviors within contemporary organizations. Corporate Social Responsibility goes beyond regulatory compliance, voluntarily integrating social, environmental, and ethical concerns into business practices. This research analyzes how employees' perceptions of Corporate Social Responsibility initiatives influence their job satisfaction, motivation, and loyalty to the company. The methodology combines a literature review with an empirical study, conducted through surveys and interviews with employees from various sectors. The results reveal that employees positively perceive CSR initiatives when viewed as authentic and transparent, enhancing their trust and improving organizational well-being. Conversely, Corporate Social Responsibility initiatives perceived as hypocritical can lead to distrust and disengagement. The study's limitations lie mainly in the diversity of sectors analyzed and the generalization of the findings. Practical implications suggest that companies should ensure clear and authentic communication about their CSR actions to maximize their positive impact. Finally, the originality of this research lies in the in-depth exploration of the links between Corporate Social Responsibility and employee well-being, offering new perspectives on human resource management in a socially responsible context.

Keywords : Corporate Social Responsibility (CSR), employee attitudes, organizational behavior, human resource management (HRM), organizational well-being.

Classification JEL : M14

Paper type : Empirical Research

1. Introduction

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est devenue, au cours des dernières décennies, un pilier incontournable du paysage économique mondial. Initialement, la RSE était perçue comme un acte de philanthropie, où les entreprises se limitaient à des actions caritatives ponctuelles, souvent déconnectées de leurs stratégies commerciales. Toutefois, avec l'émergence des préoccupations sociales et environnementales à l'échelle mondiale, la RSE s'est progressivement transformée en une démarche stratégique intégrée au sein des entreprises. Elle ne se résume plus à des gestes altruistes, mais à une politique de gestion responsable, où l'entreprise considère les attentes de ses parties prenantes et prend en compte son impact sur la société et l'environnement.

Cette évolution a amené la RSE à occuper une place prépondérante dans la gestion des risques et des opportunités commerciales. Elle ne se limite plus à la conformité réglementaire ; elle est devenue un levier essentiel pour améliorer la compétitivité, renforcer la réputation et garantir une performance financière durable à long terme (Smith, 2019). De nombreuses études empiriques ont démontré que les entreprises qui adoptent une stratégie RSE bénéficient non seulement d'une meilleure image publique, mais qu'elles sont également perçues de manière plus favorable par leurs employés, leurs clients, et leurs investisseurs (Pérez & Bosque, 2015). Brammer et al. (2007) ont montré que les initiatives RSE peuvent renforcer la cohésion interne des entreprises en augmentant l'engagement des employés et leur satisfaction au travail. Ce dernier point est crucial, car les employés sont des acteurs centraux dans la mise en œuvre de la stratégie RSE d'une entreprise.

Cependant, l'impact de la RSE ne se limite pas à la seule satisfaction des employés. Plusieurs recherches ont établi un lien positif entre la RSE et la fidélisation des salariés, en soulignant que les entreprises socialement responsables tendent à attirer et à retenir les talents. L'étude de Turker (2009) a montré que les employés perçoivent les actions RSE comme un signe d'intégrité et d'éthique de la part de leur entreprise, ce qui renforce leur engagement organisationnel et leur productivité. En outre, la perception de la RSE par les employés est souvent influencée par la manière dont ces initiatives sont mises en œuvre, et notamment par leur degré d'authenticité (Jones et al., 2020).

Malgré l'abondance de recherches sur les effets externes de la RSE, telles que l'impact sur la réputation ou la relation avec les clients, les recherches sur les effets internes, et plus particulièrement sur les attitudes et comportements des salariés, restent limitées. Certaines études indiquent que l'impact de la RSE sur les employés varie en fonction de plusieurs facteurs, notamment la culture organisationnelle, le secteur d'activité, et le contexte socio-économique dans lequel évolue l'entreprise (Jones et al., 2020). Il est donc crucial d'explorer ces dynamiques internes pour comprendre comment et pourquoi les entreprises socialement responsables influencent la performance globale de leurs employés.

La problématique centrale de cette étude se formule ainsi : *Comment et pourquoi l'engagement d'une entreprise dans une démarche socialement responsable affecte-t-il sa performance sociale, notamment en ce qui concerne les attitudes et comportements de ses employés, éléments essentiels de sa performance globale ?*

Cette question est particulièrement pertinente dans le contexte marocain, où la RSE commence à gagner en importance au sein des entreprises, mais où son impact interne demeure peu étudié. À ce jour, la majorité des recherches sur la RSE au Maroc se concentrent sur ses implications externes, telles que l'amélioration de la réputation de l'entreprise ou l'attraction de nouveaux clients. Cependant, il est nécessaire de comprendre comment ces pratiques influencent la dynamique interne de l'entreprise, notamment la relation entre l'engagement en matière de RSE et la satisfaction des employés.

Cette étude vise donc à répondre à la question suivante : *Dans quelle mesure les initiatives de RSE influencent-elles les attitudes et comportements des employés au sein des entreprises marocaines ?*

Dans cette optique, la présente recherche a pour objectif d'examiner comment la RSE, en tant qu'outil stratégique, peut affecter le bien-être des employés, leur engagement organisationnel, et leur productivité. À travers une analyse empirique, cette étude cherche à enrichir la compréhension des mécanismes par lesquels la RSE contribue à la performance sociale des entreprises. En se fondant sur les études empiriques existantes (Brammer et al., 2007 ; Turker, 2009 ; Jones et al., 2020), cette recherche apportera également un éclairage spécifique sur le contexte marocain, une région où les pratiques RSE sont encore en développement mais où leur potentiel est reconnu.

Enfin, cette étude offrira des recommandations pratiques aux entreprises souhaitant renforcer leur stratégie RSE afin d'améliorer non seulement leur impact social et environnemental, mais aussi leur performance interne à travers une meilleure gestion des ressources humaines.

2. Revue de littérature

Les recherches antérieures sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) ont largement exploré l'impact des pratiques socialement responsables sur les attitudes et comportements des employés. Plusieurs théories ont mis en évidence le lien entre l'engagement des entreprises dans la RSE et des facteurs tels que l'engagement des salariés, la satisfaction au travail, la rétention des talents et la perception de l'équité au sein de l'organisation. Ces dimensions sont cruciales pour comprendre comment la perception de la RSE par les employés peut influencer leur comportement professionnel.

Les études montrent que les entreprises adoptant des pratiques socialement responsables bénéficient d'une perception positive de la part de leurs employés, renforçant ainsi leur engagement et leur satisfaction au travail. Maignan et Ferrell (2004) ont démontré que la RSE est souvent perçue comme un signe d'alignement entre les valeurs de l'entreprise et celles des salariés, ce qui génère un sentiment d'appartenance et de fierté au sein de l'organisation. Cette identification organisationnelle, renforcée par la participation des employés à des initiatives éthiques et environnementales, est directement liée à une augmentation de leur engagement et de leur satisfaction au travail.

Hypothèse 1 : La perception positive des initiatives de RSE par les employés renforce leur engagement et leur satisfaction au travail. Cette hypothèse s'appuie sur des études telles que celles de Maignan et Ferrell (2004), qui ont montré que les employés ayant une perception favorable des pratiques RSE développent une relation plus positive avec leur employeur, ce qui améliore leur satisfaction globale.

En outre, la motivation des employés peut également être influencée par l'adoption de pratiques de RSE. Des recherches ont révélé que les employés sont plus motivés à travailler pour une organisation socialement responsable, car ils y voient un reflet de leurs propres valeurs éthiques. Par exemple, Jones et al. (2007) ont mis en évidence que les entreprises perçues comme responsables socialement inspirent une plus grande motivation chez leurs employés, qui se sentent fiers d'appartenir à une organisation engagée dans des causes sociales et environnementales.

Hypothèse 2 : La RSE influence la motivation des employés en renforçant leur identification organisationnelle.

Cette hypothèse est justifiée par des travaux comme ceux de Jones et al. (2007), qui ont observé une corrélation entre la motivation des employés et leur perception positive des initiatives de RSE de leur entreprise.

L'adoption de pratiques de RSE joue également un rôle crucial dans la rétention des talents. En particulier, les jeunes professionnels attachent une importance croissante aux valeurs éthiques

de leurs employeurs potentiels. Turker (2009) a montré que les entreprises ayant une réputation positive en matière de responsabilité sociale et environnementale attirent plus facilement des candidats motivés par des valeurs similaires, ce qui favorise la rétention à long terme des employés au sein de l'organisation.

Hypothèse 3 : La perception de la RSE influence favorablement la décision des candidats de choisir un employeur et leur engagement à long terme dans l'organisation. Cette hypothèse est soutenue par l'étude de Turker (2009), qui a révélé que les candidats potentiels et les jeunes employés considèrent de plus en plus les pratiques de RSE comme un facteur déterminant dans leur choix d'employeur.

Enfin, la perception de l'équité organisationnelle est également affectée par la mise en œuvre de la RSE. Les entreprises qui adoptent des pratiques transparentes et éthiques créent un environnement de travail où les employés se sentent traités de manière équitable, ce qui renforce la confiance envers l'organisation. Glavas (2016) a montré que les pratiques de RSE axées sur l'équité et le bien-être des employés améliorent non seulement leur satisfaction, mais aussi leur engagement envers l'entreprise.

Hypothèse 4 : La RSE améliore la perception de l'équité organisationnelle et renforce la confiance des employés envers leur employeur. Cette hypothèse repose sur des études telles que celle de Glavas (2016), qui ont démontré que la mise en place de pratiques de RSE, perçues comme justes par les employés, accroît leur confiance et leur engagement envers l'organisation.

Ainsi, les études précédentes soulignent de manière convergente que la RSE a un impact direct et significatif sur les attitudes et comportements des employés. Les entreprises qui investissent dans des initiatives socialement responsables peuvent espérer un renforcement de l'engagement, une meilleure rétention des talents et une perception accrue de l'équité organisationnelle. Toutefois, il est important de noter que les effets de la RSE dépendent en grande partie de la manière dont les employés perçoivent et interprètent les actions mises en place par leur entreprise.

• **Théories mobilisées**

L'intégration des théories dans l'étude de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) permet d'analyser en profondeur son impact sur l'engagement des salariés. La **théorie de l'identification sociale** de Tajfel et Turner (1979) est l'un des cadres théoriques les plus pertinents à ce sujet. Selon cette théorie, les individus s'identifient à un groupe lorsque leurs valeurs et objectifs sont alignés avec ceux de ce groupe. Appliquée à l'organisation, cette identification est renforcée lorsque l'entreprise adopte des pratiques responsables et éthiques, telles que la RSE, permettant aux employés de se reconnaître dans les valeurs de l'entreprise. Cet alignement stimule leur engagement et leur attachement affectif à l'organisation, créant un lien durable entre l'employé et l'employeur.

La **théorie de l'échange social** (Blau, 1964) offre une autre perspective importante. Cette théorie postule que les relations reposent sur des échanges réciproques, où les deux parties s'attendent à obtenir des bénéfices mutuels. Dans un contexte organisationnel, les employés qui perçoivent que leur entreprise investit dans des initiatives responsables et soutient activement ses employés sont plus susceptibles de s'engager émotionnellement envers l'organisation. En percevant la RSE comme une forme de soutien organisationnel, les salariés développent un sentiment de loyauté accrue, ce qui améliore leur performance et leur attachement à l'entreprise (Blau, 1964).

Un autre cadre théorique pertinent est la **théorie de l'engagement organisationnel** de Meyer et Allen (1991), qui distingue trois formes d'engagement : affectif, normatif et calculatif. La RSE renforce particulièrement l'engagement affectif des salariés, qui est lié à des sentiments de fierté et d'attachement à l'organisation. En s'impliquant dans des initiatives socialement

responsables, les employés développent un attachement émotionnel à leur entreprise. L'engagement normatif, quant à lui, est encouragé par la promotion de normes éthiques au sein de l'organisation, tandis que l'engagement calculatif est stimulé par la perception des avantages à long terme d'une affiliation avec une entreprise socialement responsable (Meyer & Allen, 1991).

Enfin, la **théorie de l'équité** (Adams, 1963) souligne l'importance de la perception de justice dans les relations de travail. Selon cette théorie, les employés comparent leurs contributions à l'entreprise aux récompenses qu'ils en tirent, et ce, en se basant non seulement sur leur propre expérience, mais aussi sur celle de leurs collègues. Une entreprise qui adopte des pratiques RSE perçues comme justes et transparentes renforce le sentiment de justice parmi ses salariés. Cette perception d'équité améliore l'engagement des employés, car ils se sentent respectés et valorisés au sein de l'organisation.

L'intégration de ces théories montre que la RSE peut jouer un rôle fondamental dans le renforcement de l'engagement des salariés. La théorie de l'identification sociale et celle de l'engagement organisationnel expliquent comment les employés s'identifient à une organisation socialement responsable, renforçant ainsi leur engagement affectif. En parallèle, les théories de l'échange social et de l'équité montrent que des pratiques éthiques et transparentes renforcent la loyauté et la motivation des salariés. Ces différents cadres théoriques offrent une compréhension globale des mécanismes par lesquels la RSE influence positivement l'engagement et les comportements des employés dans les organisations.

3. Méthodologie de recherche

3.1. Terrain et données de l'étude

L'étude se concentre sur le cas de Sitel Group, une entreprise internationale spécialisée dans la gestion de la relation client et des services externalisés. Avec une présence mondiale, Sitel s'engage à fournir des solutions innovantes et adaptées aux besoins de diverses entreprises dans plusieurs secteurs. La succursale de Fès représente une illustration de l'expansion de Sitel en Afrique du Nord, où elle vise à répondre aux besoins croissants du marché local tout en s'engageant dans des pratiques de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE).

La RSE est un enjeu crucial dans le monde des affaires moderne, car elle permet aux entreprises d'améliorer leur image, de renforcer la confiance des parties prenantes et d'augmenter la satisfaction des employés. Sitel Group, en tant que leader dans la gestion de l'expérience client, accorde une grande importance à la RSE, intégrant des pratiques durables et éthiques dans ses activités. Cela inclut des initiatives visant à réduire son empreinte carbone, promouvoir la diversité et l'inclusion au sein de ses équipes, ainsi que soutenir les communautés locales à travers divers projets sociaux.

Pour cette étude, une approche qualitative a été adoptée, basée sur des entretiens semi-directifs réalisés avec 20 employés de Sitel. Ces entretiens visent à explorer en profondeur les perspectives individuelles et les expériences des participants concernant la RSE au sein de l'entreprise.

Les données recueillies lors des entretiens comprennent des informations sur la perception des pratiques de RSE, l'engagement des employés, ainsi que des détails contextuels relatifs à leur expérience professionnelle et à leur fonction au sein de Sitel. Les entretiens ont été réalisés à l'aide d'un guide d'entretien structuré, permettant une flexibilité pour approfondir certaines réponses et obtenir des informations détaillées.

Les participants ont été sélectionnés pour représenter une variété de postes et d'expériences au sein de l'entreprise, garantissant ainsi une richesse d'informations et une diversité de points de vue sur les pratiques de RSE et leur impact sur l'engagement des employés. Les données

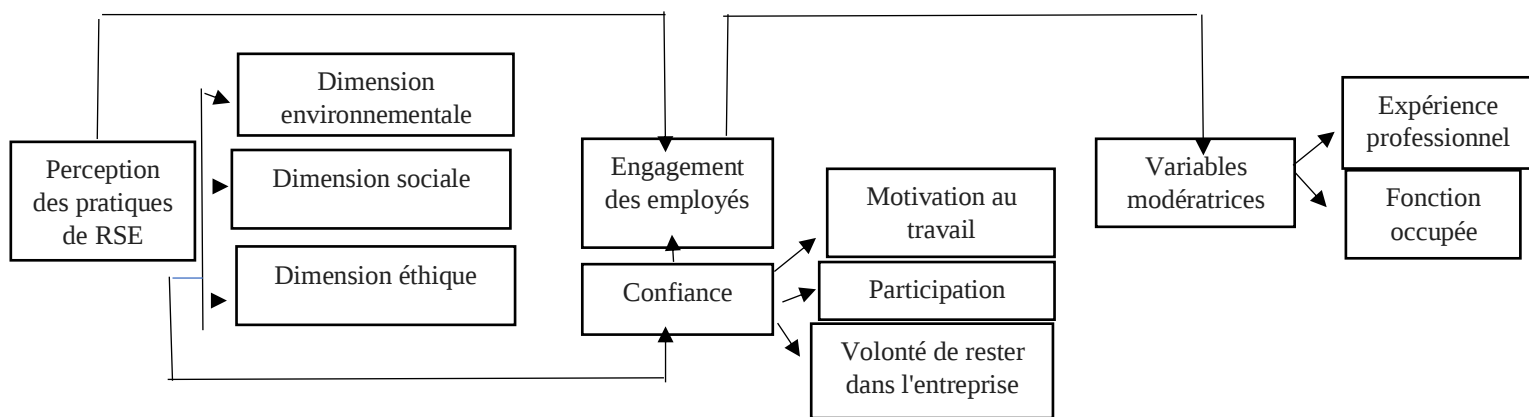
collectées proviennent directement des témoignages des employés, offrant une perspective authentique sur les effets des initiatives de RSE dans le cadre de leur travail quotidien.

En résumé, le terrain de l'étude se situe au sein de la succursale de Fès de Sitel Group, et les données proviennent d'entrevues semi-directifs menés avec un échantillon représentatif d'employés, fournissant ainsi un aperçu précieux sur la relation entre la RSE et l'engagement des employés.

3.2. Modèle de recherche

Le modèle de recherche présenté dans cette étude examine l'impact de la perception des pratiques de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) sur l'engagement des employés de Sitel. Il se base sur l'hypothèse que la perception positive des pratiques de RSE influence directement l'engagement des employés dans l'entreprise, avec des modérateurs tels que l'expérience professionnelle et la fonction occupée par les employés.

Figure 1 : modèle de recherche représentant la relation entre la perception des pratiques de RSE et l'engagement des employés



Source : Auteur

3.2.1 Variable indépendante (VI) : Perception des pratiques de RSE

La variable indépendante, *perception des pratiques de RSE*, représente la manière dont les employés évaluent les initiatives de Responsabilité Sociale des Entreprises mises en place par Sitel. Cette perception englobe plusieurs dimensions essentielles. D'abord, la dimension environnementale concerne les efforts de l'entreprise pour réduire son impact sur l'environnement, tels que la gestion des déchets, l'utilisation d'énergies renouvelables, et la réduction des émissions de carbone. Ensuite, la dimension sociale reflète les actions entreprises par Sitel en faveur de la communauté et des parties prenantes, incluant les programmes d'engagement communautaire et les partenariats avec des organisations locales. Enfin, la dimension éthique renvoie à l'intégrité et à la transparence des pratiques commerciales, soulignant l'importance de la responsabilité et de l'éthique dans les décisions de l'entreprise.

3.2.2 Variable dépendante (VD) : Engagement des employés

La variable dépendante, *engagement des employés*, mesure le degré d'implication et d'engagement des employés envers Sitel. Ce niveau d'engagement peut être évalué à travers plusieurs indicateurs. Parmi ceux-ci figurent la motivation au travail, qui évalue l'enthousiasme et la satisfaction des employés dans leurs fonctions, et la participation à des initiatives d'entreprise, qui reflète leur volonté de s'impliquer dans les projets et activités de l'entreprise. De plus, la volonté de rester dans l'entreprise sur le long terme est un indicateur clé, indiquant que les employés qui se sentent engagés sont plus susceptibles de développer une loyauté envers Sitel.

3.2.3 Variables modératrices

Le modèle intègre également des variables modératrices, notamment l'expérience professionnelle et la fonction occupée par les employés. La variable *expérience professionnelle* mesure le nombre d'années d'expérience, que ce soit dans le secteur ou au sein de Sitel. Elle est considérée comme un facteur potentiel qui pourrait moduler la relation entre la perception des pratiques de RSE et l'engagement des employés. En effet, des employés plus expérimentés peuvent avoir une compréhension plus nuancée des initiatives de RSE et de leurs implications à long terme, ce qui pourrait renforcer leur engagement.

La *fonction occupée* est une autre variable modératrice qui décrit le rôle des employés dans l'organisation, qu'il s'agisse de salariés, de cadres ou de directeurs. Les différents niveaux hiérarchiques peuvent influencer la manière dont les employés perçoivent les initiatives de RSE et leur engagement. Les cadres et directeurs, par exemple, peuvent être plus sensibles aux implications stratégiques des pratiques de RSE, ce qui peut influencer leur engagement d'une manière distincte par rapport aux employés occupant des postes moins élevés.

Le modèle postule que la perception positive des pratiques de RSE est directement associée à un niveau élevé d'engagement des employés. Cela signifie que si les employés croient que Sitel agit de manière socialement responsable, ils sont plus enclins à s'investir dans leur travail et à soutenir l'entreprise. Cependant, l'expérience professionnelle et la fonction occupée peuvent jouer un rôle modérateur dans cette dynamique. Par exemple, des employés avec une longue expérience pourraient mieux apprécier les bénéfices à long terme des initiatives de RSE, affichant ainsi un engagement plus fort. De même, les employés occupant des fonctions plus élevées peuvent percevoir les initiatives de RSE comme étant plus alignées avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Ce modèle de recherche propose une vision intégrée des relations entre la perception des pratiques de RSE et l'engagement des employés. Il reconnaît également l'importance des variables modératrices, offrant une approche permettant d'obtenir des insights précieux sur la façon dont les entreprises peuvent améliorer l'engagement des employés à travers des initiatives de RSE ciblées et adaptées. Les résultats de cette étude pourraient fournir des recommandations pratiques pour les futurs projets de RSE, tant dans le contexte spécifique de Sitel que dans d'autres entreprises, contribuant ainsi à une meilleure compréhension de l'impact des pratiques de RSE sur l'engagement des employés.

3.3. Étude qualitative

3.3.1. Déroulement des entretiens

Les entretiens semi-directifs ont été conduits avec 20 employés de Sitel Group afin d'explorer en profondeur leurs perceptions des pratiques de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et l'impact de ces perceptions sur leur engagement. Ce type d'entretien permet une flexibilité dans les échanges, favorisant des réponses détaillées et nuancées.

Le guide d'entretien était structuré autour de plusieurs thèmes principaux. Le premier thème, **perception des pratiques de RSE**, interroge comment les employés évaluent les initiatives de RSE mises en place par l'entreprise. Cela inclut des aspects tels que la transparence, l'intégrité et les efforts environnementaux.

Le deuxième thème, **engagement des employés**, vise à déterminer le niveau d'implication des employés envers l'entreprise et à comprendre comment la RSE influence cet engagement. Les questions portent sur la motivation des employés et leur participation aux initiatives d'entreprise.

Le troisième thème, **expérience professionnelle**, explore comment l'expérience acquise dans l'entreprise ou dans le secteur influence les perceptions des pratiques de RSE. Cette dimension

permet d'analyser si les employés plus expérimentés ont une vision différente de la RSE par rapport aux nouveaux arrivants.

Enfin, le dernier thème, **fonction occupée**, s'intéresse au rôle de l'employé au sein de l'organisation. Il examine comment la fonction occupée, qu'il s'agisse d'un salarié, d'un cadre ou d'un directeur, affecte sa perception et son engagement envers les initiatives de RSE. Ce cadre permet d'obtenir une compréhension globale des dynamiques en jeu dans le rapport des employés à la RSE.

Tableau1 : récapitulatif des participants

Code interviewé	Qualité	Nombre d'années d'expérience	Durée de l'entretien
EMP01	Directeur	10	60 minutes
EMP02	Cadre	8	35 minutes
EMP03	Salarié	3	40 minutes
EMP04	Directeur	9	65 minutes
EMP05	Salarié	2	45 minutes
EMP06	Salarié	1	37 minutes
EMP07	Directeur	11	65 minutes
EMP08	Salarié	3	40 minutes
EMP09	Cadre	5	45 minutes
EMP10	Salarié	2	33 minutes
EMP11	Salarié	3	43 minutes
EMP12	Directeur	8	70 minutes
EMP13	Cadre	4	45 minutes
EMP14	Salarié	3	35 minutes
EMP15	Salarié	1	32 minutes
EMP16	Directeur	10	60 minutes
EMP17	Salarié	2	45 minutes
EMP18	Salarié	1	30 minutes
EMP19	Cadre	5	40 minutes
EMP20	Salarié	3	47 minutes

Source : auteurs

Chaque entretien a été mené dans un cadre confidentiel et respectueux, permettant aux participants d'exprimer librement leurs opinions et expériences. Les réponses ont été enregistrées avec le consentement des participants, puis analysées pour en dégager des thèmes et des insights pertinents concernant la RSE et l'engagement des employés au sein de Sitel Group.

3.3.2. Traitement des données

Les données collectées lors des entretiens semi-directifs avec les employés de Sitel Group ont été soigneusement retranscrites pour garantir la précision et l'exhaustivité des informations. Chaque entretien a été enregistré avec le consentement des participants, puis transcrit intégralement afin de capturer les nuances des réponses. Cette étape est cruciale pour assurer la fiabilité des analyses subséquentes.

Pour analyser les données retranscrites, une approche d'analyse thématique a été adoptée. Cette méthode permet d'identifier, d'analyser et de rapporter des modèles (thèmes) dans les données. Dans un premier temps, une lecture approfondie des transcriptions a été effectuée pour se familiariser avec les réponses des participants. Ensuite, un système de codage a été développé pour organiser les données. Les codes ont été attribués en fonction des thèmes principaux identifiés dans le guide d'entretien, tels que la perception des pratiques de RSE, l'engagement des employés, l'influence de l'expérience professionnelle et le rôle des fonctions occupées.

L'analyse a été réalisée de manière manuelle, sans recours à des logiciels spécialisés. Cela a impliqué une analyse verticale, où chaque entretien a été examiné en profondeur pour explorer

les réponses des participants sur un thème spécifique, ainsi qu'une analyse horizontale, où les réponses ont été comparées entre différents participants pour identifier des tendances et des divergences concernant les perceptions des pratiques de RSE et leur impact sur l'engagement. En conclusion, le traitement des données a été effectué de manière méthodique et manuelle, garantissant une analyse approfondie et pertinente des perceptions des employés concernant les pratiques de RSE et leur engagement au sein de Sitel Group.

4. Résultats et discussion

Les résultats montrent que la majorité des répondants, soit 69,0%, considèrent que la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) occupe une place très importante au sein de leur entreprise. Ce chiffre indique une forte reconnaissance de l'importance stratégique accordée à la RSE dans les pratiques organisationnelles actuelles. En revanche, 16,7% des répondants estiment que la RSE occupe une place peu importante, et 14,3% pensent qu'elle n'a pas d'importance.

Ces données suggèrent une diversité d'opinions au sein des entreprises concernant l'importance accordée à la RSE. Alors que la majorité perçoit la RSE comme cruciale, une minorité significative n'accorde qu'une importance limitée voire aucune importance à cette dimension. Cette répartition pourrait refléter des différences dans la perception de l'impact de la RSE sur la performance globale de l'entreprise, ainsi que dans l'engagement envers des pratiques éthiques et durables.

4.1 Enjeux liés au développement de la RSE

Après avoir identifié les domaines de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) les plus perçus par les salariés, nous avons interrogé nos interviewés sur les raisons principales qui peuvent expliquer l'engagement de leurs entreprises dans cette démarche.

60 % des répondants ont souligné que les arguments économiques et financiers étaient la principale raison incitant les entreprises à se préoccuper du bien-être social et environnemental à travers la mise en place de la démarche RSE. Selon nos interlocuteurs, cette initiative est souvent motivée par la volonté de leur entreprise de valoriser leur image externe et de se différencier de leurs concurrents. Comme l'a exprimé un employé : *« La RSE, c'est surtout une question d'image pour notre entreprise. Ils veulent se démarquer et montrer qu'ils font quelque chose pour l'environnement et la société. »*

L'engagement de SITEL en matière de développement durable a principalement été attribué aux stratégies de compétitivité. Cependant, selon les résultats, 25 % des répondants considèrent que répondre aux attentes des parties prenantes est un enjeu crucial. Ils ont souligné que la sensibilité aux valeurs sociales découle d'une conscience accrue de l'entreprise et de sa responsabilité envers ses parties prenantes. Un des cadres a mentionné : *« Ce n'est pas seulement pour les profits, il y a une réelle prise de conscience des attentes des parties prenantes et de la société en général. »*

De plus, les cadres supérieurs continuent de se distinguer par leur perception distincte des enjeux de développement durable (DD) et de responsabilité sociale des entreprises (RSE). Au-delà des motivations commerciales, qu'ils jugent légitimes, ils ont affirmé que l'amélioration de l'image n'est pas la priorité de la RSE pour leur entreprise. Un cadre supérieur a noté : *« Pour nous, la RSE va bien au-delà du marketing. Il s'agit d'une véritable mission vis-à-vis de l'environnement et des parties prenantes. »*

Cette divergence dans la perception de la RSE, entre une vision orientée vers l'image de marque et une vision plus éthique et responsable, marque une évolution significative par rapport aux conceptions antérieures, où les motivations commerciales prédominaient.

4.2 Place des employés et prise en compte de leur bien être dans la démarche

L'implication des employés dans les initiatives de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est souvent un indicateur clé de leur efficacité et de leur succès. Toutefois, lorsque cette implication est faible, cela peut révéler des carences dans la manière dont la démarche est perçue et mise en œuvre au sein de l'entreprise. Pour explorer cet aspect, les répondants ont été interrogés sur leur ressenti concernant leur rôle et leur implication dans les initiatives de RSE de leur entreprise, ainsi que sur l'attention portée à leur bien-être dans le cadre de ces démarches. Les résultats sont révélateurs : une majorité des employés, soit 60 %, se sent peu ou pas concernée par les actions RSE de leur employeur. Ce manque de connexion ou d'engagement peut être attribué à plusieurs facteurs, notamment à une communication insuffisante autour de ces initiatives ou à une mise en œuvre qui ne prend pas réellement en compte les besoins et les préoccupations des employés. Seulement 40 % des répondants se sentent très impliqués, ce qui souligne un écart considérable entre les objectifs potentiels de la RSE et la réalité vécue par la majorité des salariés.

En approfondissant sur l'aspect du bien-être des employés, 80 % des personnes interrogées déclarent que leur bien-être n'est « *pas du tout* » pris en considération par leur employeur dans le cadre des initiatives de RSE. Ce chiffre met en lumière une problématique critique : alors que la RSE devrait idéalement viser à améliorer non seulement l'image externe de l'entreprise mais également les conditions internes de travail, il semble que cet aspect soit largement négligé. Cette perception est étroitement liée à plusieurs éléments de la gestion des ressources humaines mentionnés par les employés, à savoir : Les conditions de travail au sein de l'entreprise sont perçues comme particulièrement stressantes par de nombreux employés, en grande partie à cause de la précarité des contrats. Cette insécurité professionnelle crée un environnement anxieux qui impacte directement la qualité de vie des employés. Ne sachant pas si leur emploi sera maintenu à long terme, ils sont souvent sous pression, ce qui affecte leur engagement et leur motivation à s'investir dans les initiatives de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE).

Un autre facteur important est la rémunération, qui est jugée insuffisante par la majorité des salariés. Beaucoup estiment que la rétribution qu'ils reçoivent ne reflète pas leurs efforts réels au quotidien. Ce décalage entre le travail fourni et la reconnaissance perçue contribue à un fort sentiment d'injustice, renforçant l'idée que l'entreprise ne valorise pas suffisamment ses collaborateurs, ce qui affaiblit davantage leur attachement à l'entreprise.

De plus, les employés observent une régression des acquis sociaux. Les avantages et protections dont ils bénéficiaient autrefois semblent avoir été réduits ou, dans certains cas, supprimés. Cette diminution des droits contribue à un malaise généralisé, accentuant l'impression que l'entreprise se désintéresse de leur bien-être et de leurs conditions de travail.

Les horaires de travail sont également pointés du doigt, jugés incompatibles avec un mode de vie sain. L'incapacité des employés à concilier vie professionnelle et personnelle entraîne des tensions, et beaucoup expriment leur frustration face à une organisation du travail qui ne prend pas en compte l'équilibre nécessaire entre ces deux sphères.

Enfin, la communication avec la hiérarchie est décrite comme particulièrement difficile. Les employés rencontrent des obstacles lorsqu'il s'agit de soulever des problèmes sociaux ou de chercher des solutions à des situations critiques. Cette absence de dialogue renforce le sentiment d'isolement et d'incompréhension au sein de l'entreprise, ce qui nuit gravement à l'instauration d'une culture organisationnelle basée sur la confiance et l'engagement.

Un des employés a exprimé son sentiment de frustration à ce sujet, déclarant : « *On a l'impression que le bien-être des salariés passe au second plan, l'entreprise ne semble se concentrer que sur les profits.* » Cette citation met en lumière le fossé entre les intentions affichées de la RSE et l'expérience réelle des employés, qui perçoivent ces initiatives comme

davantage motivées par des objectifs économiques et de compétitivité que par un réel souci de leur bien-être.

Ces lacunes dans la mise en œuvre de la RSE ont contribué à créer un climat de méfiance parmi les employés. Nombre d'entre eux perçoivent la démarche RSE de leur entreprise comme une stratégie purement commerciale, visant à améliorer l'image externe de l'entreprise sans réellement prendre en compte les besoins internes des collaborateurs. Ce sentiment de méfiance rend difficile l'adhésion aux initiatives RSE et limite leur impact positif potentiel. Il ressort clairement que la crédibilité des actions de l'entreprise en matière de RSE est un élément clé pour susciter un engagement réel de la part des employés.

En conclusion, il apparaît que pour que les initiatives de RSE soient véritablement efficaces et qu'elles influencent positivement l'engagement des employés, il est essentiel que celles-ci soient perçues comme crédibles et sincères. L'intégration du bien-être des employés au cœur de la démarche RSE, au-delà des motivations purement commerciales, pourrait transformer la perception actuelle et permettre une meilleure implication de l'ensemble des collaborateurs. Dans le cas contraire, la RSE risque de rester perçue comme une démarche superficielle, déconnectée des véritables préoccupations des salariés.

4.3 Impact des insuffisances de la RSE sur les salariés :

L'insatisfaction des employés face aux engagements de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) de leur organisation génère un profond inconfort psychologique, qui se traduit par plusieurs comportements distincts. Parmi nos répondants, 27 % déclarent souffrir au travail sans avoir ni la capacité ni la volonté d'agir pour améliorer leur situation. Ces employés font face à des conditions stressantes, comme l'insécurité de l'emploi, des mesures disciplinaires perçues comme excessives, un contrôle trop rigide et une charge de travail élevée. Un salarié a ainsi exprimé : *« Il y a trop de pression, et on a toujours l'impression d'être surveillé sans cesse, ce qui rend le travail insupportable. »* Ces facteurs de stress cumulés les laissent sans solutions immédiates, les forçant à subir cette situation déstabilisante.

En revanche, 50 % des salariés adoptent des réactions visant à rétablir un certain équilibre face à des situations similaires. Malgré un manque de dialogue, une absence de reconnaissance et des opportunités d'avancement limitées, ces employés tentent de compenser ou de résoudre ces difficultés. Toutefois, ces tentatives prennent souvent la forme de comportements contre-productifs. Comme l'indique un autre interviewé : *« On fait ce qu'on peut pour survivre, mais on n'a plus vraiment envie de s'investir au-delà du strict minimum. »*

Ces comportements traduisent un désengagement croissant des salariés, particulièrement chez ceux qui ressentent un traitement injuste. Un employé a confié : *« J'ai l'impression qu'il n'y a aucune mobilité possible ici, et les augmentations de salaire, on n'en parle même pas. »* Dans ce contexte, certains adoptent une attitude de retrait, se contentant de réaliser le strict minimum, ce qui affecte la qualité du travail, bien que cela puisse passer inaperçu à court terme.

Enfin, 23 % des répondants envisagent de quitter l'entreprise dès lors qu'une meilleure opportunité se présente. Un salarié a affirmé : *« Si je trouve une meilleure offre ailleurs, je partirai sans hésiter, il n'y a plus d'avenir ici. »* Cette tendance est particulièrement marquée chez les salariés ayant un niveau d'éducation Bac+2 ou supérieur.

5. Conclusion

En conclusion, la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) représente bien plus qu'une simple conformité aux réglementations légales ou une série d'initiatives philanthropiques. Elle constitue un cadre stratégique qui, lorsqu'il est correctement intégré dans les pratiques organisationnelles, peut influencer de manière significative les attitudes et comportements des salariés. De l'engagement et de la motivation renforcés à une meilleure satisfaction au travail, en passant par l'amélioration du bien-être général des employés, la RSE offre des opportunités

tangibles pour les entreprises d'instaurer un environnement de travail éthique et durable. Cependant, pour maximiser les bénéfices de la RSE, il est essentiel que les entreprises adoptent des pratiques crédibles et authentiques, répondant véritablement aux besoins de leurs employés et aux attentes de leurs parties prenantes. En investissant dans la RSE de manière holistique et transparente, les entreprises peuvent non seulement renforcer leur réputation mais aussi promouvoir une culture organisationnelle fondée sur des valeurs de responsabilité et d'intégrité, essentielles pour assurer leur pérennité dans un monde économique en constante évolution.

References :

- (1). Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- (2). Andrews, R. (2012). Fair value, earnings management and asset impairment: The impact of a change in the regulatory environment. *Procedia Economics and Finance*, 2, 16-25.
- (3). Argilés, J. M., Garcia-Blandon, J., & Monllau, T. (2011). Fair value versus historical cost-based valuation for biological assets: predictability of financial information. *Revista de Contabilidad*, 14, 87-113.
- (4). Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- (5). Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18, 1701-1719. <https://doi.org/10.1080/09585190701570866>
- (6). Glavas, A. (2016). Corporate social responsibility and employee engagement: Enabling employees to employ more of their whole selves at work. *Frontiers in Psychology*, 7, 1-10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00796>
- (7). Jones, D. A., Willness, C. R., & Madey, S. (2007). Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms. *Academy of Management Journal*, 53, 383-404. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.49313485>
- (8). Jones, D. A., Willness, C. R., & Madey, S. (2020). Why are job seekers attracted by corporate social responsibility? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms. *Academy of Management Journal*, 63, 1484-1508. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.0245>
- (9). Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, 3-19. <https://doi.org/10.1177/0092070303258971>
- (10). Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- (11). Pérez, A., & Bosque, I. R. D. (2015). Corporate social responsibility and customer loyalty: Exploring the role of identification, satisfaction, and type of company. *Journal of Services Marketing*, 29, 15-25. <https://doi.org/10.1108/JSM-10-2013-0272>
- (12). Smith, W. K. (2019). Corporate social responsibility and firm performance: The moderating role of stakeholder influence capacity. *Academy of Management Journal*, 62, 1829-1851. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0599>
- (13). Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Brooks/Cole.

- (14). Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89, 189-204. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9993-8>
- (15). Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85, 411-427. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6>