

Louvain School of Management

Comprendre les leviers de fidélisation des jeunes actifs : effets croisés de la RSE perçue, du sens au travail et de la qualité des tâches

Une étude auprès des jeunes actifs et primo-demandeur
d'emploi

Auteure : Justine SIMON
Promoteur : Corentin HERICHER
Année académique 2024-2025
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master [120] en sciences de gestion, à finalité spécialisée
Horaire de jour

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier Corentin Hericher, mon promoteur, pour son accompagnement tout au long de ce travail de mémoire et pour ses conseils ont été d'une grande aide à chaque étape de ce processus.

Je souhaite également exprimer ma reconnaissance à Bienvenu Kakpo, pour sa relecture attentive et ses retours constructifs sur le fond du mémoire et surtout de la partie empirique, ainsi qu'à Fanny Brogniez, dont les suggestions m'ont permis d'améliorer la syntaxe du document.

Je n'oublie pas mes amis et ma famille, dont le soutien constant et les encouragements m'ont donné la motivation nécessaire pour mener à bien ce projet. Leur présence, leurs mots, et leur patience ont compté plus que je ne saurais le dire.

À toutes et à tous, merci.

Déclaration

Au cours de la préparation de ce mémoire de master, l'auteur a utilisé Open AI (ChatGPT) dans le but suivant :

1. [RAISON] : J'ai principalement utilisé ChatGPT pour améliorer la structure de mes phrases, la clarté du texte et le style académique. J'ai rédigé ce mémoire de manière indépendante, puis j'ai utilisé ChatGPT pour reformuler les phrases d'une manière plus fluide et adaptée aux exigences universitaires. Chaque suggestion générée a été relue, ajustée et reformulée pour rester cohérent avec mon style d'écriture personnel et ma compréhension du sujet.

2. Après avoir utilisé Open AI (ChatGPT), l'auteur a révisé et édité avec diligence le contenu produit par l'outil. J'assume l'entière responsabilité du contenu final présenté dans cette thèse.

En signant cette déclaration, j'affirme que le contenu de ce mémoire de master reflète mon travail original, augmenté par l'utilisation responsable de l'IA.

Fait à Assesse le 5 aout 2025 ,

Justine Simon

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'JSimon', with a large, stylized flourish at the end.

Table des matières

INTRODUCTION	1
<i>Chapitre 1. Comprendre le sens au travail à travers la théorie du sensemaking : fondements et évolutions</i>	3
1. Définition du sens au travail	3
2. Les sources du sens au travail.....	4
3. La théorie du sensemaking	5
4. Approches contemporaines du sensemaking	6
<i>Chapitre 2. La Responsabilité Sociétale des Entreprises comme déclencheur de sensemaking</i>	7
1. Définition et piliers de la RSE.....	7
1.1 Définitions et origine de la RSE	7
1.2 Évolution vers la création de valeur partagée.....	9
1.3 RSE explicite vs implicite.....	10
1.4 Importance de la perception de la RSE par les salariés.....	11
2. Les grandes dimensions de la RSE et leur potentiel de sens	12
2.1 RSE interne : conditions de travail, inclusion, bien-être	12
2.2 RSE externe : environnement, éthique, engagement sociétal	12
2.3 RSE et alignement entre valeurs personnelles et mission de l'entreprise	13
3. La RSE perçue comme déclencheur de sensemaking.....	13
<i>Chapitre 4. La qualité des tâches.....</i>	16
1. Les caractéristiques du travail et leur influence sur le sens	16
1.1 Théorie des caractéristiques du travail	16
1.2 Modèle des Job Demands-Resources	17
1.3 Qualité des tâches et processus de sensemaking	17
ÉTUDE EMPIRIQUE.....	20
<i>Chapitre 5 : Méthode</i>	20
1. Contexte de l'étude et population ciblée.....	20
2. Méthode de collecte.....	20
3. Description des échelles utilisées	21
4. Méthodes statistiques.....	24
<i>Chapitre 6 : Résultats</i>	27
1. Statistiques descriptives.....	27
2. Fiabilité des échelles (alpha de Cronbach)	29
3. Corrélations de Pearson	29
4. Régressions.....	31
4.1. H1 : Relation RSE perçue et sens au travail	31
4.2 H2 : Analyse de médiation	33

4.3 H3 Analyse de modération	35
5. Vérification des hypothèses des modèles de régression	36
5.1 Normalité des résidus	36
5.2 Test de multicolinéarité	37
5.3 Test d'Homoscédasticité	37
6. Analyse de robustesse	37
Chapitre 7 : Discussion	39
1. Résumé des résultats par hypothèse	39
2. Interprétation des effets	39
3. Limites de l'étude	41
4. Recommandations	42
4.1 Renforcer la visibilité des engagements RSE	42
4.2 Intégrer la RSE dans les pratiques managériales	42
4.3 Soigner la qualité du travail	42
4.4 Encourager les recherches futures	42
Chapitre 8 : Conclusion	43
Bibliographie	45
Annexes	52
Annexe I : Trois composantes essentielles du sens du travail	52
Annexe II : Pyramide de responsabilité sociale des entreprises	52
Annexe III : Questionnaire utilisé dans l'étude	53
Perceived Corporate Social Responsibility (CSR)	53
Perceived Task Quality	53
Meaning of Work	53
Intention to Stay	54
Sociodemographic Information	54
Annexe IV : JDS Scale	54
Annexe V : Éléments tirés de l'inventaire des significations du travail (WAMI) et coefficients de charge factorielle	55
Annexe VII : histogrammes et Quantile-Quantile plots de la normalité des résidus	56
Annexe VIII : Test VIF	56
Annexe IX : Test de Breusch-Pagan	57
Annexe X : Données Excel de l'étude	57

Table des matière des tableaux

Tableau 1 : Statistiques descriptives des variables principales	28
Tableau 2 : Kurtosis et erreur des variables principales	28
Tableau 3 : Fiabilité des échelles (Alpha de Cronbach)	29
Tableau 4 : Corrélation entre les variables principales (r de Pearson).....	30
Tableau 5 : Modèle de régression linéaire : effet de la perception RSE sur le sens du travail.....	32
Tableau 6 : Analyse de médiation causale.....	34
Tableau 7 : Analyse de la médiation causale (H3).....	35
Tableau 8 : Test de robustesse des coefficients – H1	38
Tableau 9 : Test de robustesse des coefficients – H2	38
Tableau 10 : Test de robustesse des coefficients – H3.....	38

INTRODUCTION

Dans un contexte marqué par une instabilité économique croissante, une montée des incertitudes écologiques et une redéfinition du rapport au travail, les jeunes actifs expriment des attentes nouvelles à l'égard de leur vie professionnelle. Cette génération, souvent en quête de sens, recherche des environnements de travail cohérents avec ses valeurs personnelles, notamment en matière d'éthique, d'impact social et de développement durable. Or, face à ces attentes, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) apparaît comme un levier potentiel pour susciter la fidélité des salariés. La RSE n'est plus seulement un outil de communication externe ou de différenciation stratégique, elle devient un signal identitaire au sein même de l'expérience du travailleur. Comprendre comment ces signaux sont interprétés, et dans quelle mesure ils influencent des variables comme l'engagement ou l'intention de rester, est donc un enjeu central tant pour la recherche que pour le management des ressources humaines.

Cependant, ces effets supposent que les pratiques RSE soient interprétées comme cohérentes, authentiques et porteuses de sens. La théorie du sensemaking (Weick, 1995) permet de comprendre ce processus : les individus donnent du sens à leur environnement à partir des signaux perçus, notamment en période d'incertitude. Dans ce cadre, la RSE perçue peut jouer un rôle structurant dans la construction du sens au travail.

Mais le contenu du travail lui-même est aussi essentiel. La qualité des tâches (en termes d'autonomie, de variété, de clarté ou d'utilité) constitue une ressource centrale qui façonne l'expérience vécue (Bakker & Demerouti, 2007; Hackman & Oldham, 1976). Si les missions sont perçues comme pauvres ou déconnectées des valeurs affichées, la dissonance peut freiner le sentiment de sens et affaiblir l'engagement.

Ce mémoire propose donc d'analyser la question de recherche suivante :

« Dans quelle mesure la perception des pratiques RSE, médiée par le sens au travail, influence-t-elle l'intention de rester, et comment la qualité des tâches modère-t-elle cette relation chez les jeunes actifs ? »

Il s'appuie sur un modèle fondé sur la *theory of sensemaking* et mobilise une approche quantitative auprès de primo-demandeurs d'emploi et de jeunes actifs. L'objectif est de

mieux comprendre les leviers d'engagement auprès de cette population stratégique, en matière d'intégration et de fidélisation.

PARTIE THÉORIQUE

Chapitre 1. Comprendre le sens au travail à travers la théorie du sensemaking : fondements et évolutions

1. Définition du sens au travail

Le concept de sens au travail a fait l'objet d'un intérêt croissant depuis les années 1960. Dès 1968, Weisskopf-Joelson proposait une définition structurée du sens ([Annexe 1](#)), identifiant trois composantes centrales : la signification, c'est-à-dire la valeur que le travail représente pour la personne ; l'orientation, qui renvoie aux objectifs et motivations poursuivis ; et l'intégration, qui correspond à l'alignement entre les valeurs personnelles et l'activité quotidienne. Elle compare le sens à l'air que l'on respire : invisible en temps normal, mais dont l'absence se fait cruellement sentir. Le sens émerge, selon elle, d'un système d'explication cohérent de l'expérience, d'un but transcendant, et d'une harmonie entre vie intérieure (valeurs, émotions) et vie extérieure (actions, relations sociales) (Barel & Frémeaux, 2010).

Cette première approche, bien que générale, a posé les bases d'une compréhension du sens comme résultant d'un équilibre entre valeurs personnelles, objectifs de vie et expérience vécue. Elle a par la suite été approfondie dans le champ de la psychologie du travail par Morin, qui reprend ces trois dimensions (signification, orientation et cohérence) en les appliquant spécifiquement au contexte professionnel. Dans ses travaux, le sens au travail est envisagé comme une construction subjective mais influencée par les conditions d'exercice du métier, les relations interpersonnelles et les pratiques organisationnelles. Ainsi, Morin intègre ces composantes dans une lecture plus opérationnelle, centrée sur ce qui favorise ou freine l'engagement durable des salariés dans leur activité (Morin, 2005, 2008).

En 1969, Frankl adopte une approche existentielle. Il considère que le sens ne réside pas dans l'activité elle-même, mais dans la capacité de l'individu à lui en attribuer un. Le sens du travail est pour lui l'expression d'une cohérence, d'un équilibre et d'une plénitude liés à une quête personnelle de raison d'être. Cette quête n'est ni pathologique, ni accessoire : elle se situe dans la composition de l'existence humaine (Kuhn, 1985; Morin, 2008).

Le sens, selon Pratt et Ashforth (2003), résulte de l'interprétation que fait un individu d'un élément de sa vie, ici, son travail. Il s'agit de la manière dont une personne comprend ce que son travail signifie dans le contexte de sa vie (par exemple : une source de revenu, une vocation, une routine ou même une oppression). Bien que cette perception soit personnelle, elle est aussi influencée par le contexte social. Si le sens peut être positif, négatif ou neutre, les recherches se concentrent principalement sur les formes positives de sens (Pratt & Ashforth, 2003; Rosso et al., 2010).

La perception du sens au travail est avant tout subjective, car elle repose sur l'interprétation que l'individu fait de son activité dans le contexte plus large de sa vie. Toutefois, elle n'est pas indépendante de l'environnement : comme l'ont montré Wrzesniewski et ses collègues, cette perception est également influencée par le contexte social, les normes culturelles et les interactions quotidiennes en milieu professionnel. Le sens du travail ne se construit donc pas uniquement à l'intérieur de la personne, mais dans un dialogue constant entre elle-même et le monde (Wrzesniewski et al., 2003).

Enfin, Rosso et al. (2010) ont proposé un cadre intégrateur en identifiant quatre grandes sources de sens au travail : l'authenticité (le sentiment d'être soi-même dans son activité), l'appartenance (le lien à une communauté), la transcendance (la contribution à quelque chose de plus grand) et la justification morale (le sentiment de faire ce qui est juste). Ces sources sont influencées par les valeurs personnelles, le contexte organisationnel et les conditions sociales, et structurent l'expérience professionnelle à différents niveaux (Rosso et al., 2010).

2. Les sources du sens au travail

Le Meaning of Work International Research Team a montré que cette signification varie en fonction du contexte culturel, des valeurs personnelles et des attentes professionnelles. En parallèle, quatre grandes sources de sens sont identifiées au travail : l'authenticité, l'appartenance, la transcendance et la justification morale (Rosso et al., 2010). Ces sources structurent l'expérience professionnelle à différents niveaux (individuel, organisationnel et sociétal) et permettent de comprendre comment les individus construisent une représentation du travail porteuse de sens (Manuti et al., 2018).

En complément, le sens est à aborder à travers l'orientation vers le travail, c'est-à-dire les objectifs et les valeurs que l'individu cherche à satisfaire dans son activité. Cette approche permet de mieux comprendre ce qui motive les choix professionnels et l'investissement personnel au travail. Il y a également trois grandes façons de percevoir son travail : comme un emploi (centré sur le revenu), une carrière (visant l'avancement professionnel), ou une vocation (perçue comme socialement utile et personnellement enrichissante) (Wrzesniewski et al., 1997).

3. La théorie du sensemaking

Le sensemaking peut être défini comme un processus continu par lequel les individus cherchent à rendre compréhensibles les actions et les situations qu'ils traversent. Il s'agit d'une élaboration du sens dans laquelle la pensée et l'action s'inscrivent dans une dynamique récurrent : l'individu agit en fonction de ce qu'il a interprété, et réinterprète en fonction de ce qu'il a fait (Tahri & Elkadiri, 2016).

Dans ce cadre, la *sensemaking theory*, développée initialement par Karl E. Weick (1995), offre une grille de lecture pertinente. Elle permet de comprendre comment les individus donnent du sens à leur environnement professionnel à partir des éléments perçus, interprétés et partagés dans des contextes souvent complexes ou incertains. Selon Weick, le *sensemaking* n'est pas une activité cognitive isolée, mais un processus social, continu et ancré dans l'action, déclenché par des ruptures de sens, des événements ambigus ou des attentes violées (Laroche, 1996; Maurel, 2010).

Karl E. Weick (1995) est donc considéré comme le fondateur de l'approche du sensemaking en sciences des organisations. Il identifie sept caractéristiques fondamentales qui permettent de comprendre comment les individus élaborent une interprétation de leur réalité organisationnelle. D'abord, le sensemaking est ancré dans l'identité : la manière dont une personne comprend une situation dépend de la perception qu'elle a d'elle-même, et cette identité évolue en retour tant que du sens est produit. Ensuite, il est rétrospectif, car les individus donnent du sens aux événements en les regardant a posteriori, en les intégrant dans une séquence interprétative qui permet de les comprendre. Il est également social, puisque la signification se construit à travers l'interaction avec autrui, dans un cadre culturel et relationnel donné. Ce processus est

continu, jamais totalement interrompu, et se manifeste aussi bien dans les périodes de changement que dans les routines du quotidien. Le sensemaking repose aussi sur l'extraction d'indices : les individus sélectionnent certains éléments de leur environnement, jugés pertinents, pour guider leur interprétation. Il vise la plausibilité plutôt que la précision : l'enjeu n'est pas d'atteindre une vérité objective, mais de construire une compréhension cohérente et suffisamment stable pour permettre l'action. Enfin, il implique une dimension d'énaction : en agissant, les individus participent à la création même de l'environnement auquel ils réagissent. Autrement dit, ils ne se contentent pas d'interpréter le monde, ils le façonnent en partie à travers leurs actions, leurs interactions et les significations qu'ils partagent (Laroche, 1996; Maurel, 2010).

4. Approches contemporaines du sensemaking

Plus récemment, la *Multifaceted Sensemaking Theory*, synthétise les apports des grandes écoles du domaine (Weick, Dervin, Snowden, Klein...). Leur modèle décrit le *sensemaking* comme un processus non-linéaire en neuf étapes, allant de la détection d'un événement perturbateur (*sensing*) jusqu'à l'évaluation de son impact (*impact*), en passant par des phases d'interprétation, de normalisation, de projection et d'action (Turner et al., 2023).

Ces travaux peuvent être complétés par ceux d'Attfield et Baber (2017), qui approfondissent le modèle de la Data-Frame Theory initialement développé par Klein et al. (2007). Ils mettent en évidence la manière dont les individus activent des cadres mentaux (frames) pour interpréter les données perçues, tout en ajustant ces cadres lorsque les données disponibles contredisent les attentes. Le *sensemaking* y est envisagé comme un processus déductif, associatif et évolutif, impliquant un va-et-vient constant entre croyances génériques (issues de l'expérience) et croyances spécifiques à la situation. Cette approche insiste sur la construction progressive d'une cohérence perçue, plutôt que sur la recherche d'une vérité objective (Attfield & Baber, s. d.).

Le modèle de sensemaking développé par Karl Weick s'inscrit dans une approche constructiviste, où la réalité n'est pas simplement perçue mais activement *énactée* par les individus à travers leurs interprétations et interactions sociales (Maurel, 2010). En contexte organisationnel, cette perspective stipule que les membres d'une organisation ne réagissent pas à un environnement objectif, mais construisent une réalité partagée à partir de signaux interprétés selon leurs schèmes cognitifs et sociaux (Brown et al., 2015).

Selon Maurel (2010), ce processus de construction du sens repose sur la communication : « les acteurs organisationnels perçoivent leur réalité en fonction de leurs schèmes de pensées propres. Leurs décisions et actions sont ensuite fondées sur cette perception, ou construction, de leur réalité » (Maurel, 2010). Cela confirme que le sensemaking est un processus actif et dynamique, où les individus cherchent à stabiliser une compréhension du monde suffisamment cohérente pour pouvoir agir.

Ce chapitre a permis de définir le sens au travail comme une construction subjective, influencée par les interactions entre l'individu et son environnement professionnel. À travers la théorie du sensemaking, ce sens émerge notamment de signaux interprétés dans un contexte social donné.

Dans cette perspective, les pratiques organisationnelles, et en particulier les engagements éthiques et sociaux visibles, peuvent jouer un rôle déclencheur de ce processus d'interprétation. C'est le cas de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), qui, lorsqu'elle est perçue comme authentique et cohérente, fournit aux salariés des repères permettant de mieux comprendre la finalité et la valeur de leur activité professionnelle.

Le chapitre suivant s'intéressera ainsi à la RSE perçue comme levier potentiel d'activation du sens au travail, en analysant les mécanismes théoriques à l'origine de cette influence.

Chapitre 2. La Responsabilité Sociétale des Entreprises comme déclencheur de sensemaking

1. Définition et piliers de la RSE

1.1 Définitions et origine de la RSE

La notion de responsabilité sociétale des entreprises trouve ses premières formulations dans les années 1950, lorsque Howard R. Bowen publie en 1953 *Social Responsibilities of the Businessman*. Cet ouvrage, souvent considéré comme fondateur, introduit pour la première fois le concept de corporate social responsibility (CSR), en insistant sur le devoir moral des chefs d'entreprise d'aligner leurs décisions avec les attentes de la société. À cette époque, la responsabilité sociétale est envisagée principalement comme une exigence éthique, s'appliquant au comportement des dirigeants plutôt qu'à l'organisation dans son ensemble (Bowen, 1953).

Ensuite, un cadre conceptuel largement mobilisé pour structurer la compréhension de la responsabilité sociétale des entreprises est celui proposé par Carroll (1991), à travers sa pyramide des responsabilités de l'entreprise (Annexe II) . Ce modèle distingue quatre niveaux de responsabilité que les entreprises devraient assumer de manière complémentaire : économique, légale, éthique et philanthropique. La base de la pyramide est constituée par la responsabilité économique (assurer la rentabilité et la viabilité de l'entreprise) car elle conditionne la capacité à répondre aux autres attentes sociétales. Vient ensuite la responsabilité légale, qui implique de respecter les lois et réglementations en vigueur. Le troisième niveau est la responsabilité éthique, qui renvoie aux attentes sociales non codifiées juridiquement mais perçues comme moralement justes. Enfin, au sommet de la pyramide se trouve la responsabilité philanthropique, incluant des engagements volontaires envers la communauté ou des causes sociales, sans obligation formelle (Carroll, 1991).

Ce modèle hiérarchique de Carroll (1991) permet d'appréhender la RSE comme un ensemble structuré et progressif de responsabilités que les entreprises doivent assumer simultanément. Il souligne que la performance économique reste une condition sine qua non pour envisager des engagements éthiques ou philanthropiques durables. Bien qu'ayant fait l'objet de critiques pour son caractère normatif, cette pyramide demeure un outil conceptuel central dans la littérature académique pour analyser la portée des engagements sociétaux des entreprises, notamment dans les travaux liant RSE et comportements des employés (Carroll, 1991; Schwartz & work(s);, 2003).

Parallèlement à cette structuration normative, la définition institutionnelle de la RSE a connu une évolution notable. La Commission européenne (2011) définit la RSE comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société », en insistant sur l'intégration volontaire des préoccupations sociales, environnementales, éthiques et économiques dans les activités et dans les relations avec les parties prenantes. La norme ISO 26000 (2010), quant à elle, apporte une définition complémentaire : « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent ». Elle insiste notamment sur l'importance du dialogue avec les parties prenantes, de la transparence et de la redevabilité (Commission européenne, 2011; Organisation internationale de normalisation, 2010).

Enfin, face à la diversité des définitions du concept, Dahlsrud (2008) propose une méta-analyse de 37 définitions académiques de la RSE. Il en extrait cinq dimensions fondamentales récurrentes : environnementale, sociale, économique, liée aux parties prenantes, et volontaire. Cette synthèse souligne la nature multidimensionnelle du concept, mais aussi la nécessité d'une adaptation contextuelle selon les secteurs, les territoires ou encore les cultures organisationnelles (Dahlsrud, 2008).

Cette structuration historique et conceptuelle de la RSE permet ainsi de mieux comprendre les différentes dimensions que les salariés peuvent percevoir et interpréter. Elle pose les bases pour explorer comment ces perceptions, en lien avec leurs valeurs, peuvent nourrir ou non le sens qu'ils attribuent à leur travail.

1.2 Évolution vers la création de valeur partagée

Au fil des deux dernières décennies, la conception de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) a progressivement évolué. Initialement perçue comme une démarche volontaire visant à compenser les externalités négatives de l'activité économique, elle tend aujourd'hui à s'intégrer plus étroitement aux objectifs stratégiques des entreprises. Cette évolution est notamment portée par le concept de création de valeur partagée , introduit par Porter et Kramer (2011).

Selon ces auteurs, la RSE traditionnelle repose souvent sur une approche périphérique, dissociée de la performance économique de l'entreprise. À l'inverse, la création de valeur partagée vise à concilier performance économique et progrès social, en intégrant les enjeux sociétaux au cœur même du modèle d'affaires. Elle se décline à travers trois leviers principaux : la redéfinition des marchés pour répondre à des besoins sociaux, l'optimisation de la chaîne de valeur pour améliorer les conditions sociales et environnementales, et le développement de clusters locaux favorisant la compétitivité territoriale (Porter et Kramer, 2011).

Ce positionnement stratégique de la RSE permet de créer un cadre d'action plus cohérent pour les parties prenantes internes, notamment les salariés. En effet, lorsque les objectifs économiques de l'entreprise sont alignés avec une mission sociétale explicite, les collaborateurs peuvent percevoir leur travail comme utile et porteur de sens, ce qui contribue à renforcer leur engagement (Aguinis & Glavas, 2012; De Roeck & Farooq,

2018). Cette perspective rejoint ainsi les théories du sensemaking, en ce qu'elle fournit aux individus des repères interprétables et légitimes dans leur environnement professionnel.

1.3 RSE explicite vs implicite

Une distinction fondamentale entre deux formes de responsabilité sociale est importante à clarifier : la RSE explicite et la RSE implicite.

La RSE explicite correspond à des initiatives volontaires, stratégiques et formalisées, adoptées par les entreprises pour répondre aux attentes sociétales. Elle prend la forme de politiques écrites, de rapports RSE, de programmes spécifiques ou de partenariats. Ce modèle est particulièrement répandu dans les pays anglo-saxons, où l'intervention publique est plus limitée, et où les entreprises occupent un rôle plus central dans la production de bien-être social (Matten & Moon, 2008).

Par contre, la RSE implicite repose sur des normes sociales, culturelles ou institutionnelles largement partagées, qui orientent les comportements des entreprises sans qu'il y ait nécessairement de formalisation explicite. Ce type de RSE est davantage observé dans les pays d'Europe continentale, où l'État assure une régulation forte des enjeux sociaux et environnementaux (Matten & Moon, 2008).

Dans les faits, les deux formes coexistent souvent. La mondialisation et la pression des standards internationaux favorisent une diffusion croissante des pratiques explicites, y compris dans des contextes traditionnellement dominés par la RSE implicite. Cette évolution est particulièrement visible dans les économies émergentes, où l'hybridation des modèles tend à institutionnaliser la RSE sous des formes adaptées aux contextes locaux (Matten & Moon, 2008).

Comprendre cette distinction permet d'éclairer la manière dont les salariés perçoivent les engagements de leur entreprise : la formalisation explicite des démarches peut renforcer leur visibilité et leur lisibilité, tandis que la cohérence implicite entre discours et pratiques renforce la crédibilité du sens perçu.

Cette distinction entre RSE explicite et implicite peut être complétée par l'évolution conceptuelle proposée par Frederick (1994), qui différencie deux approches successives de la responsabilité sociétale des entreprises. Le premier niveau, désigné sous le nom de CSR1, correspond à une vision normative : il s'agit de la reconnaissance des entreprises au niveau des obligations sociales, éthiques et environnementales, au-delà de leurs seules responsabilités économiques et légales.

Le second niveau, CSR2, introduit une perspective plus opérationnelle, en mettant l'accent sur la capacité des entreprises à répondre activement aux attentes sociétales émergentes. Cette évolution marque un glissement du déclaratif à l'agir, de la responsabilité proclamée à la réactivité concrète face aux enjeux sociaux (Frederick, 1994).

Ce chapitre a tenté d'éclairer le rôle de la RSE dans les dynamiques de sens au travail. Les salariés ne se contentent pas d'entendre les intentions affichées par leur entreprise : ils observent ses comportements concrets pour évaluer la crédibilité de ses engagements. Une entreprise qui agit de manière cohérente avec ses valeurs déclarées sera perçue comme plus authentique, ce qui peut favoriser l'émergence d'un sens au travail plus solide (Aguinis & Glavas, 2012; De Roeck & Farooq, 2018). À l'inverse, un décalage perçu entre les discours RSE (CSR1) et les pratiques réelles (CSR2) peut générer du scepticisme organisationnel. Dans cette optique, la capacité de l'entreprise à démontrer une cohérence entre ses engagements et ses actions constitue un facteur essentiel dans le processus de construction du sens par les jeunes actifs.

1.4 Importance de la perception de la RSE par les salariés

La littérature montre de manière croissante que ce ne sont pas seulement les actions RSE objectives qui comptent, mais surtout la manière dont elles sont perçues par les salariés. La RSE perçue agit comme un signal organisationnel qui influence la façon dont les employés comprennent leur environnement professionnel, leur place dans l'organisation et la valeur de leur contribution (Glavas, 2016).

Trois types de motivations qui façonnent la réaction des employés face à la RSE sont identifiées : instrumentales (liées aux bénéfices attendus), relationnelles (liées à l'équité et à la reconnaissance sociale) et morales (liées à des convictions éthiques personnelles).

Ainsi, lorsque les pratiques RSE sont perçues comme authentiques et alignées avec les valeurs de l'entreprise, elles peuvent renforcer l'identification organisationnelle, la satisfaction au travail et le sentiment de fierté. (De Roeck et al., 2014).

À l'inverse, une perception de la RSE comme opportuniste ou incohérente peut générer de la méfiance (Kim et al., 2010; Wagner et al., 2009). Le degré de cohérence perçu entre les engagements affichés et les comportements réels apparaît donc comme un déterminant central.

La perception de la RSE influence également des variables clés comme l'intention de rester dans l'entreprise. La RSE perçue à l'égard des employés peut renforcer significativement leur engagement organisationnel et leur volonté de s'inscrire durablement dans l'entreprise. En ce sens, la RSE constitue un élément de sens au travail, particulièrement pertinent dans une logique de construction identitaire et de réciprocité sociale (Farooq et al., 2016).

2. Les grandes dimensions de la RSE et leur potentiel de sens

2.1 RSE interne : conditions de travail, inclusion, bien-être

La RSE interne regroupe les pratiques dirigées vers les salariés : conditions de travail, égalité, santé, formation ou équilibre vie privée-vie professionnelle. Lorsqu'elles sont perçues comme authentiques, ces actions renforcent le sentiment de reconnaissance, d'équité et d'appartenance (Farooq et al., 2016). Elles fournissent aux employés des repères qui soutiennent le processus de sensemaking, en alignant valeurs personnelles et pratiques organisationnelles (Glavas, 2016). Cela contribue à nourrir le sens au travail et favorise l'intention de rester dans l'entreprise (Aguinis & Glavas, 2012).

2.2 RSE externe : environnement, éthique, engagement sociétal

La RSE externe concerne les actions de l'entreprise à l'égard de la société et de l'environnement : réduction des impacts écologiques, respect des droits humains, éthique dans la chaîne d'approvisionnement, ou soutien aux communautés locales. Ces engagements, lorsqu'ils sont perçus comme crédibles, renforcent la fierté des salariés et leur identification à une organisation socialement utile (De Roeck et al., 2014). Ils participent à la construction du sens au travail, notamment à travers les dimensions de

transcendance et de justification morale (Rosso et al., 2010), et peuvent ainsi influencer positivement l'engagement et la fidélité à l'entreprise.

2.3 RSE et alignement entre valeurs personnelles et mission de l'entreprise

Lorsque les actions de l'entreprise en matière de RSE sont perçues comme cohérentes avec les valeurs personnelles des salariés, cela renforce leur sentiment d'authenticité et d'utilité au travail (Glavas, 2016). Cet alignement favorise un climat de confiance et donne du sens à l'activité professionnelle, en facilitant le processus de sensemaking (Weick, 1995). Il peut ainsi accroître l'engagement, la motivation et l'intention de rester au sein de l'organisation (Aguinis & Glavas, 2012; De Roeck & Farooq, 2018).

3. La RSE perçue comme déclencheur de sensemaking

Dans une logique de sensemaking, les salariés interprètent leur environnement à travers les signaux que l'organisation émet. La RSE constitue l'un de ces signaux : visible, éthique et engageant, elle informe les employés sur les priorités, les valeurs et la vision morale de leur entreprise (De Roeck & Delobbe, 2012; Rupp et al., 2006). Ces interprétations contribuent à donner du sens à leur travail et à renforcer leur attachement à l'organisation.

Lorsqu'elle est perçue comme sincère et cohérente, la RSE peut aussi activer un sentiment d'obligation morale, en vertu de la norme de réciprocité (Gouldner, 1960). Les employés peuvent alors ressentir le besoin de « rendre » l'investissement éthique de leur entreprise en s'engageant davantage, que ce soit à travers leur implication, leur fidélité organisationnelle (Kim et al., 2010).

Ainsi, au-delà de ses effets réputationnels ou commerciaux, la RSE perçue semble également influencer des dimensions psychologiques plus profondes chez les salariés. L'une de ces dimensions est le sens qu'ils donnent à leur travail. C'est pourquoi la première hypothèse s'articule comme cela :

H1 : La perception de la RSE est positivement liée au sens au travail.

En résumé, la RSE perçue agit comme un signal organisationnel structurant : elle nourrit les processus de sensemaking en donnant aux salariés des repères éthiques et

identitaires. Lorsqu'elle est perçue comme authentique, elle alimente la perception que le travail a un impact positif, au-delà des simples objectifs économiques.

Le chapitre suivant se penchera ainsi sur le lien entre le sens au travail et l'intention de rester, en explorant les mécanismes théoriques et empiriques qui sous-tendent cette relation

Chapitre 3. L'intention de rester dans l'entreprise

L'intention de rester renvoie à la volonté d'un individu de poursuivre son activité professionnelle au sein de la même organisation, sur le moyen ou long terme. Elle constitue un antécédent majeur du comportement réel de départ volontaire, souvent utilisée comme indicateur prédictif du turnover (Tett & Meyer, 1993). Cette variable est particulièrement importante dans le cas des jeunes actifs, dont les parcours professionnels sont marqués par une mobilité plus forte et des attentes plus élevées en matière de sens, de reconnaissance et de cohérence éthique (De Vos et al., 2011).

Plusieurs facteurs influencent l'intention de rester dans l'entreprise. Parmi eux, le sens perçu au travail joue un rôle central : lorsqu'un salarié trouve de la signification dans son activité, il est plus enclin à s'engager durablement. De même, la perception de pratiques organisationnelles socialement responsables, comme la RSE, peut renforcer l'attachement organisationnel en générant un sentiment de fierté, de reconnaissance et de confiance à l'égard de l'entreprise (De Roeck & Delobbe, 2012). Enfin, la qualité du travail réalisé, notamment en termes d'autonomie, de variété ou de feedback, favorise la motivation intrinsèque et la fidélité à l'organisation (Bakker & Demerouti, 2008)

Plusieurs recherches empiriques ont montré que la perception des pratiques RSE par les salariés influence non seulement leur engagement, mais aussi leur comportement à long terme envers l'organisation. Notamment que lorsque les pratiques RSE sont perçues comme orientées vers les employés, elles renforcent leur engagement affectif et leur intention de rester. Cette intention est largement nourrie par le sens perçu dans l'activité professionnelle, qui agit comme un médiateur entre les perceptions organisationnelles et les attitudes comportementales (Farooq et al., 2014).

Le sens au travail se construit à travers un processus d'interprétation des signaux émis par l'organisation, en particulier ceux qui concernent ses valeurs, ses engagements et sa mission. Dans cette logique de sensemaking (Weick, 1995), la perception de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) constitue un repère structurant, susceptible de renforcer la compréhension que les salariés ont de leur rôle et de leur utilité.

Lorsqu'elle est perçue comme sincère et alignée avec les valeurs de l'individu, la RSE peut contribuer à donner du sens à l'activité professionnelle, en activant des mécanismes de cohérence, d'identification et de fierté organisationnelle (De Roeck & Delobbe, 2012; Glavas, 2016). Ce sens, à son tour, favorise l'engagement durable dans l'organisation, notamment chez les jeunes actifs en quête de cohérence et d'impact. La deuxième hypothèse de ce mémoire sera donc :

H2 : Le sens au travail médie la relation entre la perception de la RSE et l'intention de rester.

En résumé, le sens au travail apparaît comme un mécanisme reliant la perception de la RSE à l'intention de rester. Lorsqu'un salarié perçoit son travail comme porteur de sens, il est davantage disposé à s'engager durablement dans l'organisation.

Toutefois, ce processus de médiation ne se déploie pas dans un vide structurel : il dépend aussi des conditions dans lesquelles le travail est réalisé. En particulier, la qualité perçue des tâches (en termes d'autonomie, de variété ou de feedback) pourrait influencer la manière dont les signaux organisationnels (comme la RSE) sont traduits en expérience de sens.

Le chapitre suivant explorera ainsi le rôle modérateur de la qualité des tâches dans la relation entre RSE perçue, sens au travail et intention de rester.

Chapitre 4. La qualité des tâches

1. Les caractéristiques du travail et leur influence sur le sens

1.1 Théorie des caractéristiques du travail

La théorie des caractéristiques du travail (Job Characteristics Model – JCM), formulée par Hackman et Oldham (1976), propose que la motivation intrinsèque et la satisfaction au travail dépendent fortement de la manière dont le poste est structuré. Ce modèle identifie cinq dimensions clés qui, lorsqu'elles sont réunies, favorisent le sentiment que le travail est significatif et valorisant (Hackman & Oldham, 1976).

La première est la variété des compétences, c'est-à-dire la diversité des aptitudes et talents sollicités dans la réalisation d'une tâche. Plus une activité requiert de compétences différentes, plus elle est perçue comme stimulante, et moins elle engendre de monotonie. Cette diversité permet également au salarié de se sentir complet, utile et compétent, renforçant ainsi son implication (Morgeson & Humphrey, 2006). Vient ensuite l'identité de la tâche, qui correspond au degré auquel une tâche constitue un ensemble cohérent, avec un début, un déroulement et une fin clairement identifiables. Lorsque les individus perçoivent leur contribution comme une œuvre complète, ils en retirent un sentiment plus fort d'accomplissement. L'importance de la tâche joue également un rôle essentiel : elle renvoie à l'impact perçu du travail sur autrui, qu'il s'agisse des collègues, des clients ou de la société en général. Plus cet impact est jugé significatif, plus le travail gagne en sens.

L'autonomie représente une autre dimension cruciale. Elle reflète la liberté dont dispose un employé pour organiser son travail, prendre des décisions et déterminer ses priorités. Cette marge de manœuvre favorise la responsabilisation, l'engagement et le sentiment de contrôle, autant de facteurs essentiels à la motivation intrinsèque (Deci & Ryan, 2000). Enfin, le feedback, désigne les informations reçues sur la qualité de la performance. Lorsqu'un salarié reçoit des retours clairs et réguliers, il peut évaluer l'efficacité de ses actions, corriger ses erreurs et progresser, ce qui alimente son sentiment de compétence.

Ces cinq dimensions influencent trois états psychologiques fondamentaux : la signification du travail accompli, le sentiment de responsabilité personnelle quant aux résultats obtenus, et la compréhension des conséquences de ses actes. Selon Fried et Ferris (1987), ces états psychologiques sont à l'origine d'une série d'effets positifs,

notamment un engagement accru, une meilleure performance, une plus grande satisfaction et une réduction du turnover (Fried & Ferris, 1987).

1.2 Modèle des Job Demands-Resources

Le modèle des Job Demands-Resources (JD-R), développé par Bakker et Demerouti (2007), offre une perspective complémentaire et dynamique à celle de la théorie des caractéristiques du travail. Ce cadre distingue deux dimensions fondamentales dans l'environnement professionnel : les exigences du poste (job demands) et les ressources du poste (job resources). Les exigences renvoient aux aspects du travail qui sollicitent l'individu de manière physique, cognitive ou émotionnelle, comme la charge de travail, les délais serrés ou les tensions relationnelles. Si elles ne sont pas équilibrées par des ressources adéquates, ces exigences peuvent conduire à un stress chronique, à de l'épuisement professionnel et, in fine, à un désengagement (Bakker & Demerouti, 2007).

À l'inverse, les ressources du poste sont les éléments qui soutiennent la performance, atténuent l'impact des contraintes et favorisent le développement personnel. Parmi elles, on retrouve l'autonomie, le soutien social, la reconnaissance, les opportunités de formation, ou encore la qualité intrinsèque des tâches. Cette dernière est particulièrement déterminante : une tâche perçue comme stimulante, utile et enrichissante peut devenir un levier de motivation intrinsèque et de bien-être psychologique (Bakker & Demerouti, 2008).

1.3 Qualité des tâches et processus de sensemaking

Les modèles de Hackman et Oldham (1976) et de Bakker et Demerouti (2007) ont montré que certaines caractéristiques structurelles du travail influencent fortement la motivation, l'engagement et le bien-être des salariés. Ces effets peuvent être interprétés à travers la théorie du sensemaking, dans la mesure où la qualité des tâches fournit des repères concrets que les individus utilisent pour interpréter leur environnement professionnel.

Une tâche perçue comme autonome, variée, utile et assortie de retours clairs favorise une meilleure compréhension de sa finalité et de son utilité. Cela permet aux salariés de construire une représentation cohérente de leur rôle dans l'organisation, renforçant ainsi leur sentiment d'utilité, de responsabilité et de contribution. Ces éléments facilitent

l'élaboration d'un sens perçu au travail, en activant les processus cognitifs, émotionnels et sociaux qui sous-tendent le sensemaking (Maurel, 2010).

Dans cette optique, la qualité des tâches pourrait moduler la manière dont la RSE perçue se traduit en sens au travail.

La qualité perçue des tâches ne constitue pas seulement un facteur de motivation ou de bien-être : elle structure en profondeur l'expérience du travail, en influençant la manière dont les individus interprètent leur rôle, leur utilité et leur contribution. Comme l'ont montré les modèles de Hackman & Oldham, certaines caractéristiques (comme l'autonomie, la variété des compétences ou le feedback) génèrent des états psychologiques qui renforcent le sentiment de sens au travail (Hackman & Oldham, 1976).

Cette perspective rejoint la théorie du sensemaking : une tâche enrichissante offre davantage de repères concrets permettant aux salariés de construire une signification cohérente de leur activité. Ainsi, lorsque la qualité des tâches est perçue comme élevée, les signaux émis par l'organisation, notamment en matière de RSE, sont plus susceptibles d'être interprétés positivement, et donc de renforcer le sens au travail (Maurel, 2010).

Inversement, si les tâches sont perçues comme pauvres ou désorganisées, le processus de traduction des signaux RSE en sens au travail peut être affaibli. Dans cette optique, la qualité des tâches pourrait moduler l'effet de la RSE perçue sur l'intention de rester, en amplifiant ou en atténuant le rôle médiateur du sens au travail. Voici donc la troisième et dernière hypothèse de ce mémoire :

H3 : L'effet indirect de la perception de la RSE sur l'intention de rester, via le sens au travail, varie en fonction de la qualité perçue des tâches.

En résumé, la qualité perçue des tâches constitue une ressource qui peut influencer la manière dont les signaux organisationnels, comme la RSE, sont interprétés par les salariés. Lorsqu'elle est élevée, elle favorise une compréhension plus claire, plus engageante et plus valorisante du travail, facilitant ainsi le processus de sensemaking.

Dans cette perspective, elle pourrait moduler l'impact de la RSE perçue sur le sens au travail, et, par conséquent, sur l'intention de rester dans l'organisation. Le modèle proposé intègre ainsi la qualité des tâches comme un facteur modérateur essentiel.

La partie suivante de ce mémoire se consacrera à la vérification empirique de ces trois hypothèses, à travers une étude quantitative menée auprès de jeunes actifs.

ÉTUDE EMPIRIQUE

Chapitre 5 : Méthode

1. Contexte de l'étude et population ciblée

L'objectif de cette recherche est d'explorer les liens entre la perception des pratiques de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE), la qualité perçue des tâches, le sens au travail et l'intention de rester au sein d'une organisation. Ce travail s'inscrit dans une perspective de psychologie du travail et des organisations, avec un intérêt particulier pour les dynamiques de motivation, d'engagement et de fidélisation dans un environnement professionnel porteur de valeurs.

La population ciblée est composée de personnes actives, en majorité jeunes adultes et primo-demandeurs d'emploi, susceptibles d'être particulièrement sensibles aux questions de sens, de valeurs et de responsabilité dans leur trajectoire professionnelle.

L'échantillon final comprend 62 répondant·e·s après nettoyage des données. Les participants ont été recrutés via des canaux en ligne, principalement LinkedIn et des plateformes de diffusion d'enquêtes. Ce type d'échantillonnage par convenance présente des limites, notamment en termes de représentativité et de puissance statistique. Avec un $N = 62$, la taille de l'échantillon est relativement faible pour des analyses multivariées comme les régressions ou les modèles de médiation. A titre d'exemple, pour des analyses de médiation et de modération, un échantillon plus grand (souvent 100 ou plus) est souvent recommandé pour avoir une puissance statistique suffisante.

2. Méthode de collecte

La collecte des données s'est opérée via un questionnaire auto-administré en ligne, construit sur Google Forms (Annexe III) . Cette méthode présente plusieurs avantages : elle aurait pu permettre de toucher un large échantillon, de garantir l'anonymat des réponses, et de limiter les biais liés à la présence de l'enquêtrice.

Le questionnaire était structuré en plusieurs sections thématiques :

- Une première partie introductive informant les participant·e·s du caractère confidentiel et volontaire de leur participation, et précisant les objectifs de l'étude.
- Quatre sections correspondant aux variables principales de l'étude : perception de la RSE, qualité des tâches, sens au travail, intention de rester.
- Une dernière section sociodémographique (âge, sexe, statut professionnel).

Chaque variable était mesurée à l'aide d'une échelle de Likert en 5 points allant de 1 (« Pas du tout d'accord ») à 5 (« Tout à fait d'accord »).

Afin de limiter les biais méthodologiques liés à l'usage d'un questionnaire auto-administré, plusieurs précautions ont été prises. L'anonymat des répondants a été strictement garanti, et aucune information personnelle identifiable n'a été collectée. Les items ont été formulés de manière neutre afin de réduire la désirabilité sociale, et les différentes échelles (RSE, qualité des tâches, sens au travail, intention de rester) ont été présentées dans un ordre distinct. Malgré ces précautions, le risque de biais de méthode commune demeure, comme dans toute étude reposant sur des données auto-rapportées. Ce point est discuté dans la section des limites.

L'ensemble des données utilisées dans cette étude est présenté en annexe ([Annexe X](#)).

3. Description des échelles utilisées

a. Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Parmi les 42 items développés par Turker en 2009 pour mesurer la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) perçue, 7 ont été sélectionnés pour cette étude. Cette sélection repose sur des critères à la fois méthodologiques et conceptuels. L'objectif était de conserver des items pertinents par rapport au cadre de recherche, tout en allégeant le questionnaire afin de faciliter la participation des répondants. Au contraire, des items plus spécifiques et qui ont moins de sens pour cette recherche comme par exemple « Our company makes sufficient monetary contributions to charities. » (Turker, 2009).

Les items retenus mettent l'accent sur des dimensions jugées centrales dans la construction du sens au travail, telles que l'éthique organisationnelle, la prise en compte de l'intérêt général, la cohérence entre les engagements affichés et les pratiques réelles,

ou encore l'authenticité des actions RSE. Ils permettent d'évaluer la manière dont les salariés perçoivent la sincérité et la portée des engagements de leur entreprise.

Cette sélection vise également à refléter des préoccupations contemporaines, comme la protection de l'environnement ou la contribution au bien commun, qui sont particulièrement importantes pour les jeunes actifs. En conservant des items diversifiés mais cohérents, l'échelle adaptée conserve une bonne validité tout en restant concise et accessible.

b. Qualité perçue des tâches

La qualité perçue des tâches a été mesurée à l'aide d'une version adaptée du modèle des caractéristiques du travail développé par Hackman et Oldham (1976). Ce modèle repose sur cinq dimensions centrales : la variété des compétences, l'identité de la tâche, la signification de la tâche (impact), l'autonomie et le feedback. Ces dimensions ont été reconnues pour leur capacité à prédire la motivation intrinsèque au travail, la satisfaction et l'implication (Hackman & Oldham, 1976) ([Annexe IV](#)).

Dans cette étude, neuf items ont été utilisés pour évaluer ces cinq dimensions. Il ne s'agit pas d'une reprise intégrale de l'échelle d'origine (Job Diagnostic Survey), mais d'une adaptation simplifiée, destinée à des répondants aux profils variés, incluant notamment des jeunes actifs et des chercheurs d'emploi. L'objectif était de conserver la fidélité conceptuelle du modèle tout en rendant les formulations plus accessibles dans un format court.

Le choix de cette échelle adaptée repose sur sa large reconnaissance dans les recherches en psychologie du travail et sur sa pertinence pour mesurer les caractéristiques qui rendent une tâche motivante, même dans une perspective anticipée du travail, comme c'est le cas chez les jeunes adultes en transition professionnelle.

Enfin, bien que le modèle date des années 1970, il reste mobilisé dans la littérature plus récente et ses fondements sont toujours considérés comme solides pour évaluer la qualité du travail perçu (Morgeson & Humphrey, 2006).

c. Sens au travail

Le sens au travail a été mesuré à l'aide d'une version adaptée de la *Work and Meaning Inventory* (WAMI) (Steger et al., 2012) ([Annexe V](#)). Cette échelle, largement utilisée dans la littérature en psychologie du travail, vise à capturer la manière dont les individus perçoivent la signification de leur activité professionnelle. Elle se compose initialement de 10 items, répartis en trois dimensions théoriques : la signification positive du travail (positive meaning), la construction de sens à travers le travail (meaning making through work), et la motivation liée à une finalité plus grande que soi (greater good motivations).

Dans le cadre de cette étude, les 10 items originaux ont été traduits et légèrement reformulés au public ciblé, tout en respectant la structure conceptuelle de l'échelle. Les reformulations ont notamment visé à améliorer la clarté, l'accessibilité et la pertinence des formulations pour des répondants non spécialistes.

d. Intention de rester

L'intention de rester a été mesurée à l'aide de trois items inspirés du modèle d'engagement organisationnel, plus précisément de la composante dite d'« engagement affectif » (Meyer & Allen, 1997) ([Annexe VI](#)). Ce modèle théorique, largement validé empiriquement, stipule que les individus restent dans une organisation parce qu'ils s'y sentent émotionnellement attachés et en accord avec ses valeurs et ses objectifs.

L'un des items repris directement de l'échelle originale est le suivant :

- "I really feel as if this organization's problems are my own".

Cet énoncé est représentatif du lien affectif et du sentiment d'appartenance que ressent un salarié vis-à-vis de son organisation.

Toutefois, compte tenu de la population étudiée dans cette recherche (des jeunes actifs ou primo-demandeurs d'emploi) deux items ont été adaptés afin de mieux refléter leurs sensibilités particulières, notamment en matière d'engagement sociétal et de valeurs partagées. Ces deux formulations sont :

- "If I could, I would stay with a committed organisation for a long time"

- “I would be proud to be part of a company that acts for the good of society”

L’engagement ne s’exprime plus uniquement par loyauté ou attachement émotionnel, mais aussi par la volonté d’appartenir à une organisation perçue comme éthique et utile socialement.

Ces ajustements visent à capter cette forme contemporaine d’engagement, sans pour autant s’éloigner du socle conceptuel initial. En conservant l’esprit de l’engagement affectif tout en adaptant la formulation au contexte de sens au travail et de RSE, cette échelle permet de mieux saisir l’intention de rester dans un environnement professionnel où la cohérence éthique joue un rôle central dans la fidélisation.

4. Méthodes statistiques

L’analyse des données a été réalisée sous le logiciel « RStudio », en mobilisant des techniques statistiques quantitatives adaptées aux objectifs de la recherche.

Plusieurs étapes ont été suivies :

a. Statistiques descriptives

Dans un premier temps, des statistiques descriptives (moyennes, écarts-types, minimum, maximum) ont été calculées pour chacune des variables. L’analyse de la distribution des données (skewness) a également permis d’évaluer l’asymétrie éventuelle, élément important pour la validité des tests paramétriques.

b. Analyse de la fiabilité

L’alpha de Cronbach a été calculé pour chaque échelle afin de tester la cohérence interne des items.

c. Corrélations de Pearson

Des analyses de corrélation de Pearson ont été menées pour tester les hypothèses H1 à H3. Ce test a été choisi pour son adéquation avec des variables continues et normalement distribuées. Il permet de quantifier la force et la direction du lien entre deux variables.

d. Régressions linéaires

Des régressions simples ont été réalisées pour tester les effets directs de certaines variables prédictives (RSE, qualité des tâches, sens) sur les variables dépendantes (sens au travail, intention de rester).

e. Tests d'assumptions

Afin de valider la robustesse des modèles de régression, plusieurs tests d'assumptions ont été réalisés :

- Normalité des résidus : via histogramme, Q-Q plot.
- Homoscédasticité : via test de Breusch-Pagan.
- Multicolinéarité : via le calcul du VIF (Variance Inflation Factor), pour détecter une éventuelle redondance entre prédicteurs.

Ces tests ont permis de garantir la validité des inférences statistiques, tout en identifiant certaines limites à discuter (par exemple, la normalité imparfaite des résidus dans certains modèles).

f. Analyse de médiation

Pour tester l'hypothèse H2, selon laquelle la variable "sens au travail" joue un rôle de médiateur entre la perception de la RSE et l'intention de rester, une analyse de médiation a été conduite. Cette démarche permet d'examiner si l'effet d'une variable indépendante (RSE perçue) sur une variable dépendante (intention de rester) s'exerce en partie ou totalement à travers une troisième variable intermédiaire (le sens au travail).

La méthode de médiation utilisée repose sur l'approche proposée par Baron et Kenny (1986), complétée par une estimation par bootstrap, aujourd'hui considérée comme plus robuste et plus fiable, notamment dans le cas d'échantillons de taille modeste. Le test a été réalisé à l'aide du package "mediation" dans R, qui permet de calculer l'effet indirect ($a \times b$) et d'estimer des intervalles de confiance par bootstrap (5 000 rééchantillonnages). Cette méthode ne repose pas sur l'hypothèse de normalité des effets indirects, ce qui constitue un avantage majeur (Baron & Kenny, 1986).

Trois coefficients ont été estimés dans ce cadre :

- l'effet direct de la RSE perçue sur le sens au travail (chemin a),

- L'effet du sens au travail sur l'intention de rester (chemin b),
- L'effet total et l'effet direct de la RSE sur l'intention de rester (chemin c et c').

La médiation est considérée comme significative lorsque l'intervalle de confiance de l'effet indirect ne contient pas zéro. Cette procédure permet d'évaluer avec rigueur l'existence d'un processus explicatif entre les variables étudiées, en cohérence avec les objectifs de recherche.

h. Analyse de médiation modérée

Pour tester l'hypothèse H3, une analyse de médiation modérée a été réalisée. Cette approche vise à déterminer si l'effet indirect de la RSE perçue sur l'intention de rester (via le sens au travail) dépend du niveau de qualité des tâches perçue, considérée ici comme variable modératrice.

L'analyse a été conduite avec le package mediation dans R, en combinant un modèle de médiation (RSE → sens → intention) avec un terme d'interaction entre le médiateur (sens) et le modérateur (qualité des tâches).

Un effet de médiation modérée est retenu lorsque l'effet indirect varie significativement en fonction du modérateur, c'est-à-dire que l'intervalle de confiance de la différence entre conditions ne contient pas zéro.

Chapitre 6 : Résultats

Ce chapitre vise à présenter le cadre empirique de cette recherche, construit à partir des apports théoriques développés précédemment. L'objectif est d'examiner dans quelle mesure la perception des pratiques de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) influence l'intention de rester dans l'entreprise, en tenant compte du rôle médiateur du sens au travail et de l'effet modérateur de la qualité des tâches, dans le contexte spécifique des jeunes actifs.

Trois hypothèses structurent cette démarche. La première suppose que la perception des pratiques RSE est positivement liée au sens que les salariés donnent à leur travail. La seconde postule que le sens au travail joue un rôle de médiateur dans la relation entre la perception de la RSE et l'intention de rester dans l'entreprise. Enfin, la troisième hypothèse suggère que cette relation entre RSE perçue et sens au travail est modulée par la qualité des tâches, qui peut en renforcer ou en atténuer l'effet.

Ces hypothèses seront testées à l'aide d'une méthodologie quantitative, présentée dans les sections suivantes. Sauf indication contraire, le seuil de signification statistique retenu pour l'ensemble des tests est $\alpha = 0,05$.

1. Statistiques descriptives

L'analyse des statistiques descriptives fournit des premières tendances générales dans les réponses recueillies auprès des participants. Ces statistiques permettent de mieux comprendre la structure des données avant d'engager des analyses plus complexes. Elles donnent un aperçu des niveaux moyens de perception des pratiques RSE, de qualité des tâches, de sens au travail et d'intention de rester.

L'analyse des moyennes, des écarts-types et des indices de forme des distributions (skewness et kurtosis) peut également anticiper certaines limites méthodologiques, telles que des biais de réponse ou une absence de variabilité, susceptibles d'influencer les corrélations et les régressions ultérieures.

Le tableau ci-dessous résume les moyennes, écarts-types, valeurs minimales et maximales pour chacune des variables principales.

Tableau 1 : Statistiques descriptives des variables principales

Variable	n	Moyenne	É.T.	Médiane	Trimmed	MAD	Min	Max	Étendue	Asym.
<i>rse_score</i>	61	4.19	0.74	4.29	4.29	0.64	1.57	5.00	3.43	-1.12
<i>task_quality_score</i>	62	4.11	0.68	4.22	4.17	0.66	2.11	5.00	2.89	-0.74
<i>meaning_score</i>	62	4.06	0.78	4.10	4.14	0.74	1.70	5.00	3.30	-0.82
<i>intention_score</i>	62	4.42	0.70	4.67	4.55	0.49	2.00	5.00	3.00	-1.60

Tableau 2 :Kurtosis et erreur des variables principales

Variable	Kurtosis	Erreur standard
<i>rse_score</i>	1.32	0.10
<i>task_quality_score</i>	0.28	0.09
<i>meaning_score</i>	0.11	0.10
<i>intention_score</i>	2.29	0.09

Les résultats montrent des moyennes globalement élevées sur l'ensemble des dimensions évaluées, ce qui suggère une perception positive des pratiques RSE, de la qualité des tâches, du sens au travail et de l'intention de rester. L'asymétrie négative observée sur toutes les variables (notamment pour l'intention de rester, Asym = -1.60) indique une tendance des répondants à se positionner dans les valeurs hautes de l'échelle.

Cette distribution peut s'expliquer en partie par un biais de désirabilité sociale. En effet, les thématiques abordées (engagement professionnel, éthique, appartenance organisationnelle) sont socialement valorisées, en particulier chez les jeunes actifs sensibles aux enjeux sociétaux. Les participants peuvent ainsi avoir été incités, consciemment ou non, à fournir des réponses perçues comme socialement souhaitables, ce qui peut conduire à une surestimation des niveaux de sens, d'engagement ou d'adhésion à la RSE.

Ce biais constitue une limite méthodologique importante à prendre en compte dans l'interprétation des résultats. Il peut notamment atténuer les contrastes entre individus, réduire la variance observée et ainsi affaiblir la détection de relations statistiques. Toutefois, malgré cette tendance, les indices de kurtosis sont assez faibles et un kurtosis faible indique des queues de distribution plus épaisses.

2. Fiabilité des échelles (alpha de Cronbach)

Le coefficient alpha présente normalement une valeur comprise entre 0 et 1. Un coefficient de 0 représente une fiabilité nulle et un coefficient de 1, une fiabilité parfaite, indiquant que les items mesurent effectivement la même chose. (*La Fiabilité Des Échelles de Mesure – Marketeur Expert*, s. d.).

Tableau 3 : Fiabilité des échelles (Alpha de Cronbach)

Échelle	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
Perception RSE	7	0.909
Qualité des tâches	9	0.870
Sens au travail	10	0.926
Intention de rester	3	0.831

Les résultats de la fiabilité interne des échelles, présentés dans le tableau ci-dessus, montrent des coefficients alpha de Cronbach élevés pour l'ensemble des dimensions mesurées. L'échelle de la perception de la RSE atteint un alpha de 0.91, celle de la qualité des tâches 0.87, celle du sens au travail 0.93, et enfin, l'intention de rester 0.83. Ces valeurs, toutes supérieures au seuil de 0.6 pour être discutable, témoignent d'une bonne cohérence interne des items pour chacune des échelles (DATAtab Team, 2025). Cela indique que les items regroupés au sein de chaque variable permet d'assurer la fiabilité des mesures utilisées dans les analyses ultérieures.

3. Corrélations de Pearson

Avant de tester des modèles plus complexes de médiation ou de modération, il est essentiel d'examiner les relations linéaire entre les variables principales de l'étude. Les corrélations de Pearson permettent d'identifier si deux variables évoluent ensemble de manière linéaire, et dans quelle direction (positive ou négative). Cette étape exploratoire constitue un préalable méthodologique classique dans les recherches quantitatives : elle permet de vérifier la pertinence des hypothèses en s'assurant qu'il existe bien des associations significatives entre les variables. Ainsi, si deux variables ne présentent aucune corrélation, il serait peu pertinent de tester des effets de médiation ou de modération entre elles. Les résultats présentés ci-dessous ([Tableau 4](#)) offrent donc une

première lecture des liens entre perception de la RSE, qualité des tâches, sens au travail et intention de rester, et servent de fondement aux analyses de régression et de médiation menées par la suite.

La force de la corrélation peut être lue dans un tableau. Un r compris entre 0 et 0,1 indique une absence de corrélation. Un r compris entre 0,7 et 1 indique une corrélation très forte (Kuckartz et al., 2013).

Tableau 4 : Corrélation entre les variables principales (r de Pearson).

	Perception RSE	Qualité des tâches	Sens au travail	Intention de rester
Perception RSE	–	0.53 ($p = .000$)	0.60 ($p = .000$)	0.33 ($p = .010$)
Qualité des tâches	0.53 ($p = .000$)	–	0.83 ($p = .000$)	0.39 ($p = .001$)
Sens au travail	0.60 ($p = .000$)	0.83 ($p = .000$)	–	0.38 ($p = .002$)
Intention de rester	0.33 ($p = .010$)	0.39 ($p = .001$)	0.38 ($p = .002$)	–

Les résultats du tableau 4 montrent des corrélations positives, modérées à fortes, et toutes significatives ($p < .05$), entre les différentes variables :

Les analyses corrélationnelles révèlent plusieurs relations significatives entre les variables d'intérêt. La perception des pratiques RSE est modérément corrélée à la qualité des tâches ($r = 0.53$, $p < .001$) ainsi qu'au sens au travail ($r = 0.60$, $p < .001$). Cela indique que plus les salariés jugent l'engagement sociétal de leur entreprise comme fort, plus ils évaluent favorablement la qualité de leurs missions et accordent du sens à leur travail. La corrélation élevée observée entre la qualité perçue des tâches et le sens au travail ($r = 0.83$) invite à s'interroger sur la distinction réelle entre ces deux dimensions. Une corrélation aussi forte peut suggérer que les deux concepts partagent une base commune importante, voire qu'ils se recouvrent partiellement sur le plan empirique. Cela soulève la question suivante : mesurent-ils réellement deux expériences différentes, ou bien la qualité des tâches contribue-t-elle directement et quasi automatiquement à l'expérience de sens au travail ?

Dans le cadre de cette étude, il est possible que certaines caractéristiques du travail perçu (autonomie, variété, impact) soient vécues par les répondants comme des sources immédiates de sens, et non comme des facteurs externes ou indépendants.

Le sens au travail est lui-même modérément lié à l'intention de rester dans l'entreprise ($r = 0.38, p < .001$), ce qui confirme son rôle dans la rétention organisationnelle. Enfin, la perception de la RSE est également corrélée à l'intention de rester ($r = 0.33, p = .01$), bien que cette association soit d'intensité plus modérée. Ces résultats soutiennent l'idée que la RSE perçue, via ses effets sur la qualité du travail et le sens, peut contribuer indirectement à fidéliser les jeunes actifs.

Ces résultats viennent soutenir l'hypothèses de recherche H1 en montrant une relation linéaire significative entre les 2 variables, à savoir la RSE et le sens au travail. Ils suggèrent notamment que le sens au travail pourrait jouer un rôle de médiateur entre la RSE perçue et l'intention de rester, ce qui sera exploré dans la section suivante à travers une analyse de médiation.

4. Régressions

Les régressions suivantes permettent de tester les hypothèses de 1 à 3. Cette approche peut-être complémentaire aux corrélations : elle permet non seulement de confirmer la direction du lien entre les variables, mais aussi d'en estimer la force en contrôlant l'erreur résiduelle.

4.1. H1 : Relation RSE perçue et sens au travail

Pour rappel, l'hypothèse H1 stipule que la perception de la RSE est positivement liée au sens au travail. Autrement dit, plus les individus perçoivent favorablement les pratiques de responsabilité sociétale mises en œuvre par leur organisation, plus ils ont tendance à attribuer du sens à leur travail. Le modèle estimé pour tester cette relation repose sur une régression linéaire simple dans laquelle le score de sens au travail constitue la variable dépendante, et le score de perception de la RSE la variable indépendante. Ce modèle permet d'évaluer dans quelle mesure les variations du sens au travail peuvent être expliquées par les différences de perception de la RSE entre les individus. L'estimation fournit un coefficient indiquant la direction et la force de cette relation, tout en contrôlant l'influence de l'erreur aléatoire. Le modèle prend donc la forme suivante

$$Sens_i = \alpha + \beta_1 \cdot RSE_i + \varepsilon_i$$

où :

- $Sens_i$: score de *sens au travail* pour l'individu i ,
- RSE_i : score de *perception de la RSE* pour l'individu i ,
- α : constante (ordonnée à l'origine),
- β_1 : coefficient associé à la variable de perception RSE,
- ε_i : terme d'erreur aléatoire.

Une régression linéaire simple a été conduite afin de tester l'hypothèse H1, selon laquelle la perception des pratiques de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) influence positivement le sentiment de sens au travail chez les jeunes actifs.

Tableau 5 : Modèle de régression linéaire : effet de la perception RSE sur le sens du travail.

	Estimate	Std. Error	t value	p-value
(Intercept)	1.4255	0.4618	3.087	0.00308
Perception RSE	0.6264	0.1087	5.764	3.18e-07
R^2 ajusté	0.3494			
R^2 multiple	0.3602			
Erreur standard des résidus	0.6258 (59 ddl)			
F-statistique	33.22 (1 et 59 ddl), $p = 3.179 \times 10^{-7}$			

La statistique F évalue la performance globale du modèle de régression. Le modèle est statistiquement significatif ($F(1, 59) = 33.22, p < .001$), ce qui indique que la perception de la RSE (RSE_i) prédit de manière significative le niveau de sens au travail ($Sensi$).

Le coefficient de régression associé à la perception de la RSE est $\beta = 0.626$ ($SE = 0.1087$), ce qui signifie que pour chaque point supplémentaire perçu en matière de pratiques RSE, le score de sens au travail augmente en moyenne de 0.626 point. Cet effet est significatif ($p < .001$), confirmant un lien entre les deux variables.

Le R^2 ajusté du modèle est de 0.349, ce qui signifie qu'environ 34,9 % de la variance du sens au travail est expliquée par la perception de la RSE.

Ces résultats permettent de valider l'hypothèse H1. Ils suggèrent qu'une perception favorable des engagements RSE de l'organisation est associée à un niveau plus élevé de sens au travail chez les jeunes actifs. Cela appuie l'idée selon laquelle la RSE peut jouer un

rôle central dans la construction de la signification du travail, en apportant un alignement entre les valeurs individuelles et celles de l'entreprise.

4.2 H2 : Analyse de médiation

L'hypothèse H2 examine le rôle médiateur du sens au travail dans la relation entre la perception de la RSE et l'intention de rester au sein de l'organisation. Le modèle proposé suggère que la perception positive des pratiques RSE par les employés est susceptible de renforcer leur sentiment de sens au travail, lequel pourrait à son tour augmenter leur intention de rester. Autrement dit, le sens au travail agirait comme un mécanisme explicatif du lien entre la RSE perçue et l'engagement à long terme envers l'entreprise. Pour tester cette hypothèse, une analyse de médiation a été conduite en considérant la RSE perçue comme variable indépendante, le sens au travail comme médiateur, et l'intention de rester comme variable dépendante. Ce modèle permet d'évaluer non seulement l'effet total de la RSE sur l'intention de rester, mais aussi de distinguer l'effet direct (indépendant du médiateur) de l'effet indirect (transitant par le sens au travail). Le modèle utilisé est donc :

$$(1) \quad Sens_i = \alpha_1 + \beta_1 \cdot RSE_i + \varepsilon_{1i}$$

$$(2) \quad Intention_i = \alpha_2 + \beta_2 \cdot RSE_i + \beta_3 \cdot Sens_i + \varepsilon_{2i}$$

- $Sens_i$: score de **sens au travail** pour l'individu i (médiateur),
- $Intention_i$: score d'**intention de rester** pour l'individu i (variable dépendante),
- RSE_i : score de **perception de la RSE** pour l'individu i (variable indépendante),
- α_1, α_2 : constantes des équations,
- β_1 : effet de la RSE sur le sens au travail (voie a),
- β_2 : effet direct de la RSE sur l'intention de rester (voie c'),
- β_3 : effet du sens au travail sur l'intention de rester (voie b),
- $\varepsilon_{1i}, \varepsilon_{2i}$: termes d'erreur.

Le modèle teste donc si le sens au travail (Sens) médie la relation entre la RSE perçue (RSE) et l'intention de rester (Intention). L'effet indirect (ACME) correspond au produit des coefficients β_1 et β_3 , c'est-à-dire l'effet de la RSE sur l'intention de rester en passant par le sens au travail. L'effet direct (ADE) est représenté par le coefficient β_2 , qui reflète l'effet de la RSE sur l'intention de rester indépendamment du médiateur. L'effet total la somme de l'effet direct et de l'effet indirect.

Tableau 6 : Analyse de médiation causale

	Estimate	IC 95% Inférieur	IC 95% Supérieur	p-value
ACME (Effet indirect)	0.1632	-0.0096	0.4879	0.080
ADE (Effet direct)	0.1466	-0.2065	0.6179	0.426
Effet total	0.3098	0.0764	0.7474	0.006
Proportion médiée	0.5269	-0.0440	2.5794	0.086

Taille de l'échantillon utilisée : 61

Nombre de simulations : 1000

L'objectif de l'hypothèse H2 était de déterminer si le sens au travail joue un rôle de médiateur dans la relation entre la perception des pratiques de RSE et l'intention de rester dans l'organisation. Pour cela, une analyse de médiation a été réalisée à l'aide du package mediation dans RStudio, en utilisant une méthode bootstrap non paramétrique avec 1 000 rééchantillonnages. Deux modèles de régression ont été estimés : le modèle a examine l'effet de la RSE perçue sur le sens au travail, et le modèle b inclut à la fois la RSE perçue et le sens au travail pour prédire l'intention de rester.

Les résultats montrent un effet indirect (ACME) estimé à 0.1632, avec une valeur de p qui n'est pas significative au seuil de 5% ($p = .080$). Cela signifie que l'effet n'est pas significatif au seuil conventionnel de 5 %.

L'effet direct (ADE) est également non significatif ($p = .426$), tout comme la proportion médiée estimée à 53 % ($p = .086$).

Cependant, l'effet total de la RSE perçue sur l'intention de rester est significatif (0.31, $p = .006$), ce qui indique l'existence d'un lien global entre ces deux variables.

Cependant, en raison de la non-significativité de l'effet indirect et direct, H2 est rejetée. L'hypothèse selon laquelle le sens au travail médie significativement la relation entre la perception des pratiques RSE et l'intention de rester est donc rejetée dans le cadre de cette étude. Il est probable que la taille réduite de l'échantillon ($N = 62$) ait limité la puissance statistique, ce qui constitue une limite importante. Ces résultats suggèrent une tendance, mais celle-ci reste insuffisante pour valider formellement un effet de médiation.

4.3 H3 Analyse de modération

L'hypothèse H3 stipule que l'effet indirect de la perception de la RSE sur l'intention de rester, via le sens au travail, varie en fonction de la qualité perçue des tâches. Autrement dit, cette hypothèse suggère un effet de modération de la qualité des tâches sur la relation de médiation entre la perception de la RSE et l'intention de rester. Le modèle estimé repose sur un modèle de médiation modérée, dans lequel la perception de la RSE influence le sens au travail, qui à son tour influence l'intention de rester, et où l'effet de médiation est modulé par le niveau perçu de qualité des tâches. Ce cadre permet d'examiner si l'intensité de l'effet indirect de la RSE sur l'intention varie selon que la qualité des tâches est jugée élevée ou faible. Cette approche permet ainsi de tester l'interaction entre la perception de la RSE et la qualité des tâches dans la prédiction du sens au travail, et donc, indirectement, de l'intention de rester. Le modèle estimé pour tester l'Hypothèse H3 prend la forme suivante :

$$Sens_i = \alpha + \beta_1 \cdot RSE_i + \beta_2 \cdot Qualit\ell_i + \beta_3 \cdot (RSE_i \times Qualit\ell_i) + \varepsilon_i$$

$$Intention_i = \gamma + \theta_1 \cdot RSE_i + \theta_2 \cdot Sens_i + \eta_i$$

Où :

- $Sens_i$: score de *sens au travail* de l'individu i (médiateur).
- RSE_i : score de *perception de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise* (variable indépendante).
- $Qualit\ell_i$: score de *qualité perçue des tâches* de l'individu i (modérateur).
- $RSE_i \times Qualit\ell_i$: *terme d'interaction* entre la perception de la RSE et la qualité des tâches.
- α, γ : constantes (interceptions) des équations.
- $\beta_1, \beta_2, \beta_3$: coefficients de régression dans le modèle du médiateur.
- θ_1, θ_2 : coefficients de régression dans le modèle de la variable dépendante.
- ε_i, η_i : termes d'erreur aléatoires pour chaque équation.

Tableau 7 : Analyse de la médiation causale

	Estimate	IC 95% Inf.	IC 95% Sup.	p-value
ACME (effet indirect)	0.0586	-0.0027	0.2481	0.0756
ADE (effet direct)	0.1466	-0.1964	0.6104	0.4296
Effet total	0.2052	-0.0550	0.6400	0.1400
Proportion médiée	0.2856	-3.1955	4.3919	0.2148

L'analyse de médiation modérée visait à tester si le sens au travail médiatise la relation entre la perception de la RSE et l'intention de rester, et si cette médiation varie en fonction de la qualité

perçue des tâches. Le modèle utilisé repose sur une approche de médiation causale avec un bootstrap non paramétrique (5000 simulations) sur un échantillon filtré de 61 participants. Les résultats montrent que l'effet indirect (ACME) est estimé à 0.0586, et une valeur p de 0.0756. Cet effet n'est donc pas significatif au seuil de 5%. L'effet direct (ADE), estimé à 0.1466 n'est pas significatif ($p = 0.4296$). L'effet total de la perception de la RSE sur l'intention de rester n'est pas significatif non plus ($\beta = 0.2052$, $p = 0.1400$). La proportion médiée est estimée à 0.2856 et une valeur p de 0.2148, rendant cet indicateur non significatif. En somme, ces résultats n'apportent pas de preuve statistique solide en faveur d'une médiation modérée.

5. Vérification des hypothèses des modèles de régression

Afin de garantir la validité et la robustesse des résultats obtenus via les régressions linéaires, plusieurs tests ont été réalisés pour évaluer les principales hypothèses statistiques sous-jacentes à ces modèles. Quatre dimensions ont été examinées : la normalité des résidus, l'homoscédasticité, l'indépendance des erreurs et l'absence de multi-colinéarité.

5.1 Normalité des résidus

La normalité des résidus a été examinée pour chacun des modèles de régression testant les hypothèses H1, H2 et H3, via une inspection visuelle des histogrammes et des Q-Q plots (Quantile-Quantile plots) ([Annexe VII](#)).

H1 : l'histogramme des résidus présente une distribution centrée autour de zéro. Le Q-Q plot montre une légère déviation aux extrémités, notamment aux extrémité positive, mais les points suivent globalement la droite théorique. Cela suggère que la normalité est respectée.

H2 : la distribution des résidus est légèrement asymétrique, mais reste centrée autour de zéro. Le Q-Q plot révèle une courbure modérée, indiquant une déviation légère de la normalité.

H3 : Les résidus sont bien distribués. L'histogramme est plat mais sans valeur aberrante, et le Q-Q plot montre un alignement satisfaisant des points sur la diagonale.

Globalement, même si de légères déviations sont observées (ce qui est courant en sciences sociales), les conditions de normalité des résidus sont acceptables. Ces observations, conjuguées à un échantillon supérieur à 30, permettent de conserver les modèles de régression paramétriques.

5.2 Test de multicollinéarité

Ce test a pour but de vérifier que les prédicteurs ne sont pas trop corrélés entre eux. Nous allons faire ce test que sur l'H2 et l'H3 car ce test ne fonctionne pas sur un modèle avec un seul prédicteur.

Afin d'évaluer la présence de multicollinéarité entre les variables prédictives, des tests de VIF (Variance Inflation Factor) ont été réalisés pour les modèles de régression multiple (H2 et H3) ([Annexe VIII](#)). Les résultats montrent que tous les VIF sont nettement inférieurs au seuil critique de 5 (VIF compris entre 1.13 et 1.56), indiquant l'absence de colinéarité problématique entre les prédicteurs. Cela garantit que les estimations des coefficients de régression ne sont pas faussées par des redondances entre les variables indépendantes. Le modèle H1, n'incluant qu'un seul prédicteur, n'est pas concerné par ce test.

5.3 Test d'Homoscédasticité

L'homoscédasticité a été testée à l'aide du test de Breusch-Pagan, qui permet de détecter une éventuelle variance non constante des résidus ([Annexe IX](#)). L'hypothèse nulle

Le test de Breusch-Pagan a révélé une hétéroscédasticité significative dans le modèle H2, ce qui invite à la prudence dans l'interprétation des résultats.

Cependant, pour les Hypothèses H1 et H2, les p-value sont de .1003 et .1545 donc plus grand que le seuil de significativité de .05. Pour ces deux hypothèses, l'hypothèse nulle d'homoscédasticité n'a pas été rejetée. Autrement dit, il n'existe pas de preuve significative d'hétéroscédasticité dans les résidus.

6. Analyse de robustesse

Afin de renforcer la validité des résultats obtenus à travers les modèles de régression testant les hypothèses H1, H2 et H3, une série d'analyses de robustesse a été conduite. L'objectif de cette démarche est de s'assurer que les relations observées ne dépendent pas de spécificités ponctuelles des données (par exemple, des valeurs extrêmes ou une

hétéroscédasticité non corrigée), et qu'elles résistent à des modifications raisonnables dans les spécifications des modèles.

Tableau 8 : Test de robustesse des coefficients – H1

	Estimate	Std. Error	t value	p-value
(Intercept)	1.42548	0.49977	2.8523	0.005976
Perception RSE	0.62640	0.11339	5.5241	7.845e-07

La relation entre la perception de la RSE et le sens au travail reste hautement significative avec les erreurs robustes ($\beta = 0.626$, $p < .001$). Cela confirme la robustesse de cet effet.

Tableau 9 : Test de robustesse des coefficients – H2

	Estimate	Std. Error	t value	p-value
(Intercept)	2.74451	0.73068	3.7561	0.0004022
Perception RSE	0.14657	0.18236	0.8038	0.4248140
Sens au travail	0.26060	0.16968	1.5358	0.1300174

Compte tenu de l'hétéroscédasticité détectée dans ce modèle (test de Breusch-Pagan, $p = .006$), les erreurs robustes étaient particulièrement importantes ici. Après correction, ni la perception de la RSE ($\beta = 0.147$, $p = .424$) ni le sens au travail ($\beta = 0.261$, $p = .130$) n'ont d'effet significatif sur l'intention de rester.

Tableau 10 : Test de robustesse des coefficients – H3

TABLE 10 – Test de robustesse des coefficients (erreurs standards robustes HC1) – Modèle H3

	Estimate	Std. Error	t value	p-value
(Intercept)	4.02329	0.07449	54.0113	$< 2e^{-16}$
Perception RSE centrée	0.23134	0.12955	1.7857	0.07947
Qualité des tâches centrée	0.80602	0.15437	5.2212	$2.6e^{-06}$
Terme d'interaction	0.00003	0.09233	0.0004	0.99970

Les erreurs robustes confirment que la qualité des tâches est un prédicteur significatif de l'intention de rester ($\beta = 0.81$, $p < .001$), tandis que ni la RSE perçue ($\beta = 0.23$, $p = .079$) ni le terme d'interaction ($\beta = 0.0003$, $p = .999$) ne présentent d'effet significatif.

Chapitre 7 : Discussion

1. Résumé des résultats par hypothèse

Cette étude visait à comprendre dans quelle mesure la perception des pratiques de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) influence l'intention de rester dans l'entreprise, en examinant le rôle du sens au travail comme médiateur, et celui de la qualité des tâches comme modérateur. Les résultats montrent que la perception des pratiques RSE est positivement liée au sens au travail (H1), que ce dernier tend à jouer un rôle de médiateur entre la RSE perçue et l'intention de rester (H2), bien que cet effet ne soit pas significatif, et que la qualité des tâches ne modère pas significativement cette relation (H3).

2. Interprétation des effets

2.1 H1

Les résultats confirment que la RSE perçue joue un rôle structurant dans le processus de sensemaking (H1). Elle fournit aux salariés des repères éthiques, identitaires et moraux qui nourrissent leur interprétation du travail. Ce constat est en adéquation avec les travaux de Glavas (2016) et De Roeck et Delobbe (2012), qui soulignent le rôle central des pratiques perçues comme authentiques dans la construction du sens au travail. Lorsqu'une organisation affiche des engagements RSE cohérents et crédibles, cela permet aux collaborateurs de se projeter dans une activité perçue comme utile, alignée avec leurs propres valeurs, et donc plus motivante (De Roeck & Delobbe, 2012; Glavas, 2016).

2.2 H2

Les résultats de l'analyse de médiation ne permettent pas de confirmer l'hypothèse H2. L'effet indirect du sens au travail dans la relation entre la perception de la RSE et l'intention de rester n'est pas significatif ($p > .05$), ce qui suggère que cette médiation, n'est pas validé dans cette étude.

D'un point de vue théorique, ce résultat interroge le rôle du sensemaking dans la dynamique organisationnelle. Selon cette approche, les individus construisent du sens à partir des signaux interprétables émis par leur environnement professionnel, notamment

à travers les pratiques perçues comme socialement responsables. L'hypothèse reposait donc sur l'idée que les pratiques de RSE, en fournissant un cadre interprétatif, nourrissent le sens au travail, lequel influence ensuite les comportements d'engagement, comme l'intention de rester.

Par ailleurs, le sens au travail, même lorsqu'il est présent, ne traduit pas toujours une intention comportementale claire. Il se peut que d'autres variables psychologiques, comme le sentiment de reconnaissance, la sécurité perçue de l'emploi ou les opportunités d'évolution interne, influencent plus directement la décision de rester. Le sens pourrait alors jouer un rôle secondaire ou indirect dans ce type de décision, ne suffisant pas à expliquer à lui seul une forme d'ancrage organisationnel.

2.3 H3

L'hypothèse H3, selon laquelle la qualité perçue des tâches modérerait l'effet de la RSE perçue sur le sens au travail, n'a pas été confirmée statistiquement. L'interaction attendue entre ces deux variables n'apparaît pas significative, malgré une corrélation très élevée entre qualité et sens, ce qui invite à interroger le rôle exact que joue la qualité du travail dans cette dynamique.

Théoriquement, cette hypothèse reposait sur une articulation entre la théorie du sensemaking (Weick, 1995) et les modèles classiques de l'enrichissement du travail (Hackman & Oldham, 1976). L'idée était que des tâches perçues comme enrichissantes, c'est-à-dire autonomes, variées, utiles et assorties de retours, fournissent un environnement structurant, propice à la construction de sens. Dans ce cadre, la qualité des tâches devait agir comme un « amplificateur » : lorsque les tâches sont bien conçues, les signaux émis par l'organisation, comme les pratiques RSE, deviennent plus facilement interprétables et intégrés dans une vision cohérente du travail.

Or, les résultats obtenus n'indiquent pas un effet modérateur, ce qui peut s'expliquer par plusieurs raisons. Tout d'abord, il est possible que la qualité des tâches influence directement le sens au travail, sans nécessairement moduler la réception d'autres signaux externes comme la RSE. Dans ce cas, la relation ne serait pas interactionnelle mais parallèle : la qualité du poste et la RSE perçue contribueraient toutes deux au sens, mais de manière indépendante.

Ensuite, la proximité conceptuelle entre les deux variables, déjà évoquée dans l'analyse de H2, soulève la question d'un recouvrement partiel entre les construits. Si les répondants associent spontanément la qualité du travail à une source immédiate de sens, ils peuvent ne pas percevoir de différenciation suffisante pour que la qualité serve à moduler un autre levier comme la RSE.

Enfin, il est envisageable que cette absence d'effet interactionnel soit liée aux spécificités de l'échantillon. Les jeunes actifs, qui constituent la majorité des répondants, accordent une place centrale à la nature intrinsèque de leur travail dans leur appréciation globale de l'emploi. Pour eux, les pratiques RSE peuvent apparaître comme des éléments périphériques s'ils ne sont pas directement reliés à leurs tâches quotidiennes. Dans ce contexte, l'effet modérateur attendu pourrait être atténué ou éclipsé par l'importance accordée aux caractéristiques du travail en tant que telles.

3. Limites de l'étude

Cette recherche comporte plusieurs limites importantes.

Tout d'abord, la taille relativement réduite de l'échantillon ($n = 63$ après filtrage) limite la puissance statistique des analyses, en particulier pour les tests de médiation conditionnelle. Ensuite, les données ont été collectées par auto-questionnaire en ligne, ce qui expose l'étude à plusieurs biais méthodologiques. Le biais de désirabilité sociale est probable, comme en témoignent les moyennes très élevées sur l'ensemble des échelles. De plus, la corrélation très élevée entre la qualité des tâches et le sens au travail ($r = .83$) soulève un doute quant à la validité discriminante de ces deux construits, suggérant une possible redondance conceptuelle.

Le recours exclusif à des mesures auto-rapportées favorise également un biais de méthode commune (common method bias), en particulier lorsque toutes les variables sont mesurées au même moment et avec des formats similaires. Aucune stratégie spécifique (comme la séparation temporelle, la variation de format ou l'introduction d'items inversés) n'a été mise en place pour atténuer ces biais.

Par ailleurs, le design transversal ne permet pas de conclure à des relations causales entre les variables. Enfin, l'échantillon étant exclusivement composé de jeunes actifs ou de

profils en début de carrière, la portée des résultats est limitée à ce type de population. D'autres variables contextuelles, comme le secteur, la taille de l'entreprise ou les styles de management, n'ont pas été prises en compte et pourraient moduler les effets observés.

4. Recommandations

4.1 Renforcer la visibilité des engagements RSE

Les résultats montrent que la perception de la RSE a un effet significatif sur le sens au travail et, indirectement, sur l'intention de rester. Il est donc recommandé que les entreprises communiquent de manière claire, cohérente et crédible sur leurs engagements RSE. Cela peut passer par des actions internes (formations, ateliers, éco-gestes) ou des rapports d'impact accessibles à tous les employés.

4.2 Intégrer la RSE dans les pratiques managériales

Au-delà de la communication, les engagements RSE doivent être intégrés dans la culture managériale quotidienne. Il s'agit de permettre aux collaborateurs de se sentir personnellement concernés et engagés, en les associant aux projets à impact ou en valorisant les initiatives individuelles liées à la responsabilité sociale.

4.3 Soigner la qualité du travail

Même si la qualité des tâches n'a pas modéré la relation entre la RSE et le sens au travail, elle est fortement corrélée à ce dernier. Il est donc essentiel de concevoir des missions variées, claires, autonomes et alignées avec les compétences des employés. Une tâche bien structurée constitue un levier direct du sens, et donc de la fidélité.

4.4 Encourager les recherches futures

Les résultats obtenus ici ouvrent des pistes de recherche intéressantes : l'inclusion d'autres médiateurs (comme la satisfaction ou le sentiment d'utilité), des comparaisons interculturelles, ou encore l'évaluation des effets différés des politiques RSE. Il est aussi recommandé d'avoir recours à des designs longitudinaux ou expérimentaux afin de mieux établir les relations causales.

Chapitre 8 : Conclusion

Ce travail visait à répondre à la question suivante : dans quelle mesure la RSE perçue influence-t-elle l'intention de rester dans l'entreprise, à travers le rôle médiateur du sens au travail, et sous l'effet modérateur de la qualité perçue des tâches ? Les résultats obtenus confirment le lien direct entre la perception de la RSE et le sens au travail, mais ne permettent pas de valider les effets médiateurs ou modérateurs attendus. Si le sens au travail constitue une dimension centrale de l'attachement organisationnel, son rôle d'intermédiaire dans la relation RSE → intention de rester reste incertain dans ce cadre. Quant à la qualité des tâches, elle semble jouer un rôle structurant dans la perception du sens, mais sans interagir significativement avec la réception des signaux RSE.

Ces résultats invitent à dépasser les approches linéaires pour envisager des modèles plus complexes, intégrant d'autres variables médiatrices comme le sentiment d'utilité, l'identité professionnelle ou la reconnaissance perçue. De même, des recherches futures pourraient explorer l'effet différentiel de la RSE selon les domaines d'action (environnement, inclusion, gouvernance...), ou selon les segments de population (âge, statut, type d'engagement contractuel).

Sur le plan managérial, ce mémoire souligne l'importance de concevoir la RSE non comme un levier externe ou marginal, mais comme une composante intégrée à l'expérience de travail. Pour que la RSE participe réellement à fidéliser les collaborateurs, elle doit non seulement être crédible, mais aussi connectée aux pratiques quotidiennes et à la réalité du poste. Enfin, soigner la qualité des missions (clarté, autonomie, utilité) reste un pilier fondamental du sens au travail, au-delà même des discours organisationnels.

En ancrant cette recherche dans le vécu des jeunes actifs, ce mémoire met en lumière un enjeu générationnel de plus en plus prégnant. Ces derniers expriment une attente forte envers les entreprises en matière de sens et d'éthique, conditionnant leur engagement et leur volonté de rester. Dès lors, comprendre les mécanismes à l'œuvre entre perception des pratiques RSE et expérience professionnelle devient une clé de lecture stratégique. Ces résultats apportent donc des pistes concrètes aux acteurs RH : renforcer la lisibilité

des engagements RSE, veiller à leur cohérence avec les tâches attribuées, et valoriser les conditions de travail au quotidien.

Bibliographie

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility : A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Attfield, S., & Baber, C. (s. d.). *Elaborating the Frames of Data-Frame Theory*.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model : State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Barel, Y., & Frémeaux, S. (2010). Quel sens ont les démarches d'intégration des salariés en situation de handicap pour les parties prenantes ? Le sens donné par les DRH et chargés de mission: *Management & Avenir*, n° 33(3), 204-222. <https://doi.org/10.3917/mav.033.0204>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research : Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. <https://books.google.es/books?hl=fr&lr=&id=ALIPAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Social+Responsibilities+of+the+Businessman&ots=dc6eRduksm&sig=anMQQuTKIXku73cWabhv6YtsP6s#v=onepage&q=Social%20Responsibilities%20of%20the%20Businessman&f=false>

- Brown, A. D., Colville, I., & Pye, A. (2015). Making Sense of Sensemaking in *Organization Studies*. *Organization Studies*, 36(2), 265-277.
<https://doi.org/10.1177/0170840614559259>
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility : Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
[https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Commission européenne. (2011). *Responsabilité sociale des entreprises : Une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014* (No. COM(2011) 681 final).
Commission européenne. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:52011DC0681>
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined : An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>
- DATAtab Team. (2025). *Alpha de Cronbach*. <https://datatab.fr/tutorial/cronbachs-alpha>
- De Roeck, K., & Delobbe, N. (2012). Do Environmental CSR Initiatives Serve Organizations' Legitimacy in the Oil Industry? Exploring Employees' Reactions Through Organizational Identification Theory. *Journal of Business Ethics*, 110(4), 397-412.
<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1489-x>
- De Roeck, K., & Farooq, O. (2018). Corporate Social Responsibility and Ethical Leadership : Investigating Their Interactive Effect on Employees' Socially Responsible Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 923-939. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3656-6>
- De Roeck, K., Marique, G., Stinglhamber, F., & Swaen, V. (2014). Understanding employees' responses to corporate social responsibility : Mediating roles of overall

- justice and organisational identification. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 91-112. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.781528>
- De Vos, A., De Hauw, S., & Van Der Heijden, B. I. J. M. (2011). Competency development and career success : The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 438-447. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.010>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The « What » and « Why » of Goal Pursuits : Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1104_01
- Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2014). The Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment : Exploring Multiple Mediation Mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 563-580. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1928-3>
- Farooq, O., Rupp, D., & Farooq, M. (2016). The Multiple Pathways through which Internal and External Corporate Social Responsibility Influence Organizational Identification and Multifoci Outcomes : The Moderating Role of Cultural and Social Orientations. *Academy of Management Journal*, 60. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0849>
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). THE VALIDITY OF THE JOB CHARACTERISTICS MODEL : A REVIEW AND META-ANALYSIS. *Personnel Psychology*, 40(2), 287-322. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00605.x>
- Glavas, A. (2016). Corporate Social Responsibility and Organizational Psychology : An Integrative Review. *Frontiers in Psychology*, 7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00144>
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity : A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161. <https://doi.org/10.2307/2092623>

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work : Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Kim, H.-R., Lee, M., Lee, H.-T., & Kim, N.-M. (2010). Corporate Social Responsibility and Employee–Company Identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557-569.
<https://doi.org/10.1007/s10551-010-0440-2>
- Kuckartz, U., Rädiker, S., Ebert, T., & Schehl, J. (2013). *Statistik : Eine verständliche Einführung*. Springer-Verlag.
- Köhler, R. (1985). La Vie Affective En Psychologie Et En Philosophie : L’apport De Victor E. Frankl Et De Simone Weil □ Une Théorie Thérapeutique Du Sentiment. *Revue des Sciences philosophiques et théologiques*, 69(4), 548-562.
- La fiabilité des échelles de mesure – Marketeur Expert*. (s. d.). Consulté 27 juillet 2025, à l’adresse <https://www.marketeurexpert.fr/la-fiabilite-des-echelles-de-mesure/>
- Laroche, H. (1996). Karl E. Weick (1995), Sensemaking in Organizations, Sage, Thousand Oaks, Californie. *Sociologie du travail*, 38(2), 225-232.
<https://doi.org/10.3406/sotra.1996.2274>
- Manuti, A., Curci, A., & Van Der Heijden, B. (2018). The meaning of working for young people : The case of the millennials. *International Journal of Training and Development*, 22(4), 274-288. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12138>
- Matten, D., & Moon, J. (2008). “Implicit” and “Explicit” CSR : A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193458>
- Maurel, D. (2010). Sense-making : Un modèle de construction de la réalité et d’appréhension de l’information par les individus et les groupes. *Études de communication*, 35, 31-46.
<https://doi.org/10.4000/edc.2306>

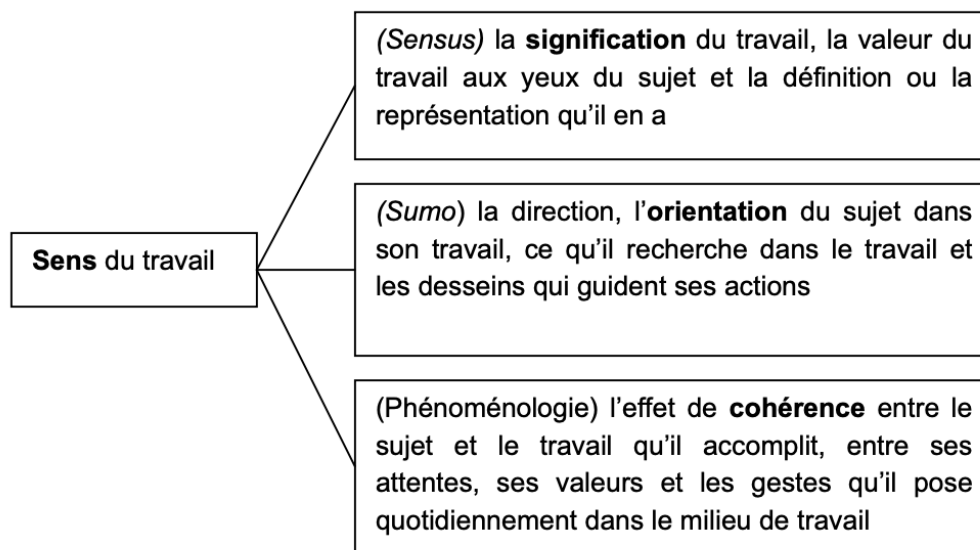
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace : Theory, Research, and Application*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231556>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ) : Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Morin, E. M. (2005). *L'approche psychologique du travail ses apports dans les champs de l'orientation, de la formation et des ressources humaines*.
- Morin, E. M. (2008). *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel*. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité to travail du Québec.
- Organisation internationale de normalisation. (2010). *ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité*. <https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:fr>
- Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). *Fostering meaningfulness in working and at work*. https://www.researchgate.net/publication/303052224_Fostering_meaningfulness_in_working_and_at_work
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work : A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility : An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 537-543. <https://doi.org/10.1002/job.380>
- Schwartz, M. S., & work(s):, A. B. C. R. (2003). Corporate Social Responsibility : A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530.

- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring Meaningful Work : The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337.
<https://doi.org/10.1177/1069072711436160>
- Tahri, W., & Elkadiri, I. (2016). Sensemaking et bien-être dans le contexte de changement organisationnel: *Question(s) de management*, n° 13(2), 73-85.
<https://doi.org/10.3917/qdm.162.0073>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). JOB SATISFACTION, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, TURNOVER INTENTION, AND TURNOVER : PATH ANALYSES BASED ON META-ANALYTIC FINDINGS. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Turker, D. (2009). How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189-204.
<https://doi.org/10.1007/s10551-008-9993-8>
- Turner, J. R., Allen, J., Hawamdeh, S., & Mastanamma, G. (2023). The Multifaceted Sensemaking Theory : A Systematic Literature Review and Content Analysis on Sensemaking. *Systems*, 11(3), 145. <https://doi.org/10.3390/systems11030145>
- Wagner, T., Lutz, R., & Weitz, B. (2009). Corporate Hypocrisy : Overcoming the Threat of Inconsistent Corporate Social Responsibility Perceptions. *Journal of Marketing American Marketing Association ISSN*, 73, 77-91.
<https://doi.org/10.1509/jmkg.73.6.77>
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). INTERPERSONAL SENSEMAKING AND THE MEANING OF WORK. *Research in Organizational Behavior*, 25, 93-135.
[https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25003-6](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25003-6)

Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, Careers, and Callings : People's Relations to Their Work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21-33. <https://doi.org/10.1006/jrpe.1997.2162>

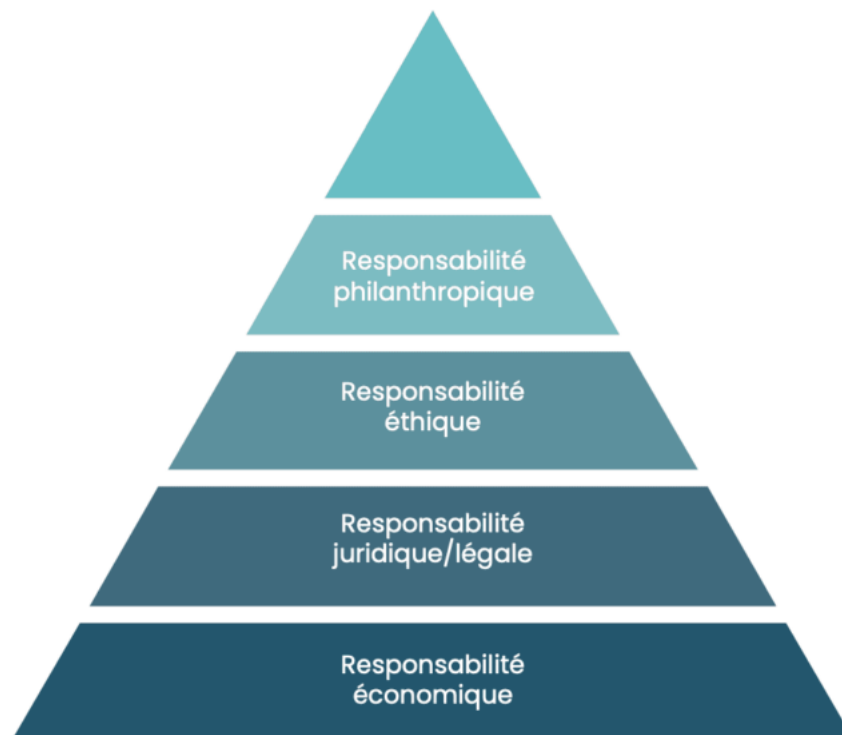
Annexes

Annexe I : Trois composantes essentielles du sens du travail



Source : Morin, E. M. (2008). *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel*. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail du Québec.

Annexe II : Pyramide de responsabilité sociale des entreprises



Source: Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility : Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.

Annexe III : Questionnaire utilisé dans l'étude

Perceived Corporate Social Responsibility (CSR)

- My company respects the environment
- My company acts ethically
- My company takes the public interest into account in its decisions
- My company treats all its stakeholders fairly
- My company's actions are consistent with its CSR commitments
- My company acts sincerely for the common good
- My company's CSR practices are not just for marketing purposes

Perceived Task Quality

- The position allows me to draw on a wide range of skills
- The tasks are varied and stimulating
- I can follow a task from start to finish
- My work would have a tangible impact on other people
- I understand how my work is useful to the organisation
- I have a certain amount of autonomy in the way I work
- I can organise my assignments as I wish
- I receive regular feedback on my work
- I quickly know whether my work has been done well

Meaning of Work

- I think my work is important
- It makes me feel useful
- It aligns with my values
- It contributes to something greater than myself
- It gives meaning to my life
- My work is aligned with my beliefs
- I feel like I am making a difference through what I do
- I see a purpose in my work
- It allows me to fulfil myself

- I am proud of what I do professionally

Intention to Stay

- I really feel as if this organization's problems are my own.
- If I could, I would stay with a committed organisation for a long time
- I would be proud to be part of a company that acts for the good of society

Sociodemographic Information

- How old are you?
- What is your gender?
- What is your level of education?
- What is your current professional status?

Lien URL vers le Google form

Annexe IV : JDS Scale

JDS scale
1. Skill variety
2. Task identity
3. Task significance
4. Autonomy
5. Feedback from the job itself
6. Feedback from agents
7. Dealing with others
8. Motivating potential score (MPS)
9. Experienced meaningfulness of the work
10. Experienced responsibility for the work
11. Knowledge of results
12. General satisfaction
13. Internal work motivation
14. Social satisfaction
15. Supervisory satisfaction
16. Growth satisfaction
17. Growth need strength (would like format)
18. Growth need strength (job choice format)

Source: Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work :

Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.

Annexe V : Éléments tirés de l'inventaire des significations du travail (WAMI) et coefficients de charge factorielle

Subscale	Item	Loading on Subscale
Positive meaning	1. I have found a meaningful career.	.92
	4. I understand how my work contributes to my life's meaning	.60
	5. I have a good sense of what makes my job meaningful.	.82
	8. I have discovered work that has a satisfying purpose.	.87
Meaning making through work	2. I view my work as contributing to my personal growth	.70
	7. My work helps me better understand myself.	.82
	9. My work helps me make sense of the world around me.	.86
Greater good motivations	3. My work really makes no difference to the world. (R)	.60
	6. I know my work makes a positive difference in the world.	.80
	10. The work I do serves a greater purpose.	.88

Source: Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring Meaningful Work : The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337.

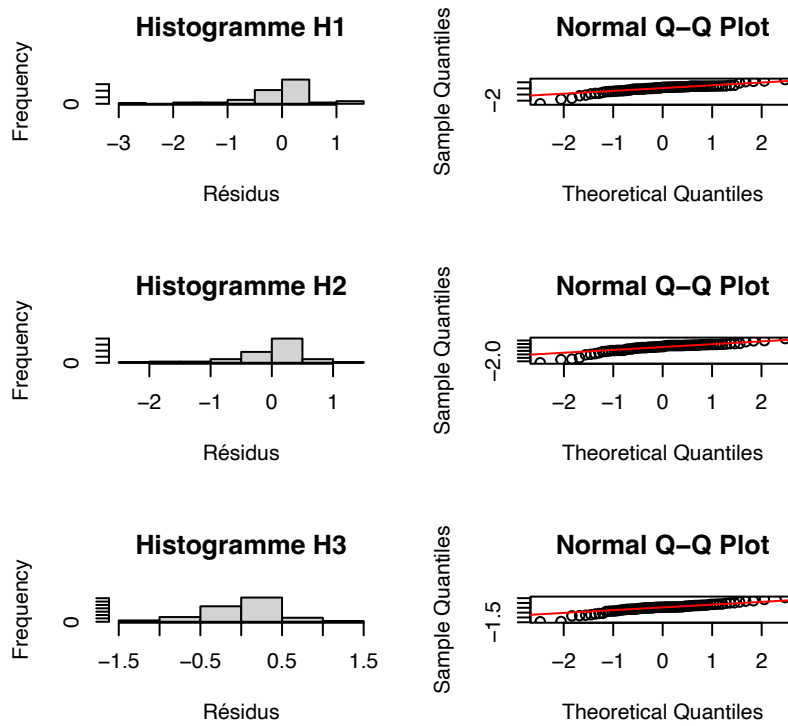
<https://doi.org/10.1177/1069072711436160>

Annexe VI : Échelle d'engagement affectif

1. I would be very happy to spend the rest of my career in this organization.
2. I enjoy discussing my organization with people outside it. [a](#)
3. I really feel as if this organization's problems are my own.
4. I think I could easily become as attached to another organization as I am to this one. (R) [a](#)
5. I do not feel like "part of the family" at my organization. (R)
6. I do not feel "emotionally attached" to this organization. (R)
7. This organization has a great deal of personal meaning for me.
8. I do not feel a strong sense of belonging to my organization. (R)

Source: Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace : Theory, Research, and Application*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231556>

Annexe VII : histogrammes et Quantile-Quantile plots de la normalité des résidus



Annexe VIII : Test VIF

```
> vif(modele_H2_complet)
      rse_score meaning_score
      1.56306      1.56306
```

```
> vif(modele_H3)
      rse_score_c task_quality_score_c interaction_term
      1.567647      1.403131      1.139682
```

'Annexe IX : Test de Breusch-Pagan

studentized Breusch-Pagan test

data: mod_h1

BP = 2.7011, df = 1, p-value = 0.1003

studentized Breusch-Pagan test

data: mod_h2

BP = 7.5356, df = 1, p-value = 0.006049

studentized Breusch-Pagan test

data: mod_h3

BP = 5.2485, df = 3, p-value = 0.1545

Annexe X : Données Excel de l'étude

Résumé

Ce mémoire explore le rôle de la perception de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) dans la construction du sens au travail et son influence sur l'intention de rester des salariés. À partir d'un cadre théorique mobilisant la théorie du *sensemaking*, l'étude s'intéresse à la manière dont la perception des engagements RSE par les collaborateurs contribue à l'élaboration d'un sens subjectif dans l'environnement professionnel. Trois hypothèses ont été testées à l'aide d'analyses de régressions et de médiation sur un échantillon de 62 répondants issus d'une organisation engagée dans des démarches RSE. Les résultats montrent que la perception de la RSE est positivement liée au sens au travail, que ce dernier médie la relation entre RSE perçue et intention de rester, et que cet effet médiateur varie selon la qualité perçue des tâches. Ces résultats mettent en lumière l'importance des engagements RSE authentiques dans la rétention des collaborateurs et dans leur expérience du sens au travail.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm

