

LE DEVELOPPEMENT DURABLE ET SON IMPACT SUR LA MARQUE EMPLOYEUR, LE TALENT ET L'INNOVATION PENDANT LA COVID 19.

TESSADA Yasmina *, BELAIDI Abdelaziz **

Reçu le :08 /03/2021
Accepté le :29 /03/2022
Publié le :18 /06/2022

Résumé: Cet article s'intéresse à l'image que peut avoir une entreprise ou un potentiel employeur dans un contexte où les organisations sont dans un environnement constamment changeant et digitalisé, utilisent de multiples sources de diffusion de leur marque employeur et dans lequel les candidats talentueux peuvent s'y intéresser. Ce qui peut être un terrain favorable à cette marque employeur pour construire un atout aux entreprises, c'est le développement durable, surtout en période de COVID 19. Une étude quantitative menée auprès de 33 personnes, dont des salariés, et des personnes à la recherche d'un nouvel emploi. Cette étude s'intéresse à l'impact qu'aurait le développement durable sur la marque employeur, sur le talent et sur l'innovation.

Mots clés: Talent- développement durable - marque- innovation- covid19.

Classification JEL : M1, M12, M49

التنمية المستدامة وأثرها على علامة المستخدم والموهبة والابتكار خلال كوفيد 19

ملخص: تركز هذه المقالة على الصورة التي يمكن أن تمتلكها شركة أو صاحب عمل محتمل في سياق تكون فيه المؤسسات في بيئة رقمية متغيرة باستمرار ، وتستخدم مصادر متعددة لنشر العلامة التجارية لصاحب العمل والتي يمكن فيها للمرشحين الموهوبين سي مهمتهم. وما يمكن أن يكون أرضية مواتية لهذه العلامة التجارية لصاحب العمل لبناء أصول للشركات هو التنمية المستدامة ، خاصة في أوقات COVID 19. دراسة كمية أجريت على 33 شخص منهم من الموظفين والأشخاص الذين يبحثون عن لقد قبلت وظيفة جديدة للمشاركة في هذا البحث هذه الدراسة ، التي تسعى إلى تحقيق أفضل تأثير للتنمية المستدامة على العلامة التجارية لصاحب العمل والموهبة والابتكار؟

الكلمات المفتاحية : الموهبة- التطوير- العلامة التجارية- الابتكار- كوفيد 19.

1.Introduction

Le concept de développement durable remonte aux années 1970. Malgré cela, sa dimension sociale a longtemps été, et reste encore parfois négligée. La gestion des

*Doctorante, MAGIPO, Ecole supérieure de commerce, Algérie, etu_tessada@esc-alger.dz.

**Professeur, MAGIPO, Ecole supérieure de commerce, Algérie, a_belaidi@esc-alger.dz.

ressources humaines est la fonction qui s'occupe de gérer le « social » de l'entreprise, un des trois piliers du développement durable. Elle est par conséquent inscrite au cœur même de ce concept de développement durable. La recherche d'un développement durable ne peut donc que s'appuyer sur la GRH. Comment la prise en compte du développement durable affecte-t-elle la GRH dans ses pratiques ? Quel peut-être le rôle de la GRH dans la mise en place du développement ? (Rimpot. B, 2009).

Les employés et les futurs employés exercent une pression croissante sur les entreprises pour qu'elles améliorent leur impact. Plus de 30 000 étudiants de grandes écoles en France ont signé en 2018 un Manifeste visant à challenger les entreprises pour qu'elles soient plus vertueuses sur le plan sociétal et environnemental (Miller, M. 2019). Certains étudiants ou employés se disent prêts à refuser des postes si les engagements des entreprises en la matière ne sont pas satisfaisants. En 2016, ils sont ainsi 58 % à prendre en compte les impacts des engagements environnementaux des entreprises dans leur choix de poste. À l'inverse, avoir une stratégie durable ambitieuse avec des résultats concrets est un levier d'attractivité et de fidélisation, notamment auprès des employés Millennials et futurs employés de la génération (DeloitteMillennial Survey, 2018, p. 18).

À ce propos, Philippe Liger qui est un ancien cadre dirigeant RH du groupe ACCOR et aussi l'un des grands spécialistes de la question, a émis l'hypothèse selon laquelle la nouvelle génération de collaborateurs aurait une vision purement consommatrice de l'emploi. Comme le client d'une marque de produit, celui-ci n'est acquis à l'entreprise qu'en fonction de la pertinence de la promesse qu'elle lui est faite en tant qu'employeur (P. Liger, 2013).

La guerre des talents qui sévit dans de nombreux secteurs d'activité et la prise de conscience des employeurs de la nécessité d'attirer des profils en phase avec la culture de leur organisation les ont conduits à engager un travail de fond sur le développement et la communication de leur marque employeur (Charbonnier- Voirin. A , 2017).

Au management de s'adapter, d'innover pour le plus grand bien des entreprises et de la planète (empreinte carbone abaissée), voire de la sécurité sociale (moins de fatigue)(de Beaufort, V. 2020. p. 168).

Dans cette optique, nous posons la problématique suivante :

Comment le développement durable peut-il impacter la marque employeur, le talent et l'innovation ? La marque employeur constitue-t-elle un avantage pendant une pandémie semblable à la COVID 19 ?

2.Revue de la littérature

Les entreprises sont de plus en plus exposées, en termes d'image de marque, de réputation, de risques juridiques et industriels. Et cela les oblige indirectement à reconsidérer leur mode de management, en adoptant notamment une stratégie s'inscrivant dans une démarche de développement durable.

L'intégration du développement durable dans la GRH consiste en outre en la prise en compte et la recherche du bien-être des salariés, en s'appuyant sur une politique de ressources humaines motivante afin d'accroître leur productivité. Et cela s'effectue à plusieurs niveaux : lors du recrutement comme de l'intégration puis de la vie dans l'entreprise (Rimpot. B, 2009).

Le marketing RH, notamment, qui peut être un outil pour le développement durable, sachant que son principal est de communiquer sur la politique RH de l'entreprise et de montrer quels sont les avantages mis en place pour ses salariés. Cette démarche place les RH dans une perspective stratégique de long terme et oblige l'entreprise à repenser son image d'employeur en fonction des valeurs qu'elle désire partager avec des (futurs) collaborateurs désormais considérés comme des clients à part entière. La communication va donc jouer un rôle primordial, et bien évidemment il ne doit pas y avoir de décalage entre l'image que l'entreprise véhicule et la réalité vécue par ses propres salariés (Bourakkadi. H, 2017).

DURONI résume ainsi les objectifs du marketing des RH comme suit :

-Attirer des candidats compétents : Afin de les recruter, en les intégrant dans ses équipes et en faire du capital humain un avantage concurrentiel.

-Fidéliser les collaborateurs : en faisant naître les sentiments d'appartenance à l'entreprise, afin de parer aux sollicitations des concurrents

-Communiquer sur les actions de la direction RH : Le but est de montrer que l'entreprise a mis en place des avantages pour ses salariés, exemple : des prestations périphériques.

-Valoriser des métiers à mauvaise image : donner une bonne image sur des métiers tels que les métiers du bâtiment et de l'hôtellerie pour la cible jeune(Duroni, 2011).

2.1 Fondements et définitions

2.1.1 Le développement durable

La notion de développement durable est très utilisée dans le domaine de la politique contrairement au champ du management des organisations. Selon la commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED), le développement durable est : « un mode de développement qui permet aux générations présentes de satisfaire ses besoins sans mettre en cause la capacité des générations futures à satisfaire les leurs » (définition donnée par Mme Gro Harlem Brundtland, Premier ministre norvégien en 1987). On retrouve aussi Aggeri et al. (2005), qui rajoute qu'un consultant britannique John Elkington qui a défini les trois piliers du développement durable : économique, social et environnemental.

La Commission européenne estime que la responsabilité sociétale des entreprises : « est une partie intégrante du concept de « développement durable », et peut être comprise comme la contribution du monde des affaires au développement durable »(Observatoire des PME européennes, 2002, p. 9).

L'entreprise est un acteur du développement économique et social, de la croissance, et de la consommation. Elle est par conséquent au cœur même des problématiques de développement durable. Bien que l'entreprise soit en grande partie responsable des dégâts occasionnés sur la nature, elle a aussi le pouvoir d'intervention en faveur du développement durable à travers son investissement, implantation de ses sites de production mais aussi la création d'emploi. Elle devient ainsi un vecteur de diffusion, de partage et d'innovation, de compétences et de talents utiles au bien-être des populations.

2.1.2 La marque employeur

La marque employeur est définie comme « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques fournis par l'employeur et identifiés par l'employé. » (Ambler et Barrow, 1996, p. 187). La marque employeur est envisagée comme une proposition de valeur et une « promesse d'emploi unique » à destination des salariés actuels et potentiels (Ewing et al., 2002 ; Franca et Pahor, 2012 ; Soulez et Guillot-Soulez, 2011). Elle inclut les attributs réels du travail et de l'organisation perçus par les collaborateurs (marque employeur interne) et par les candidats (marque employeur externe). Si le nombre de ces avantages varie selon les études (3 dimensions théoriques pour Ambler et Barrow, 1996 ; 5 facteurs pour Berthon et ses collègues, 2005 ; 10 attributs pour Collins et Steven, 2002 ; 20 pour Knox et Freeman, 2006...), des recoupements peuvent être réalisés concernant les attributs de la marque employeur énoncés par la littérature, liés à l'intérêt du travail (missions, degré d'autonomie, créativité), aux opportunités de développement et de carrière, à l'environnement professionnel notamment l'ambiance de travail et aux avantages économiques (salaire, promotion, sécurité de l'emploi). En fonction des organisations, la localisation ou l'équilibre vie privée/vie professionnelle peuvent constituer des avantages sur lesquels les entreprises communiquent. Rappelons que l'objectif de la marque employeur est de promouvoir une promesse d'emploi unique, distincte de ses concurrents (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015). Ce faisant, la marque employeur favoriserait l'attractivité de l'entreprise (Cable et Turban, 2001 ; Collins et Steven, 2002 ; Knox et Freeman, 2006) et la qualité des candidatures (Kapoor, 2010 ; Roy, 2008). Elle augmenterait les chances d'acquiescer un personnel compétent en phase avec ses valeurs (Backhaus et Tikoo, 2004). Cable et Turban (2001) rappellent l'importance de la marque employeur pour les personnes à la recherche d'un emploi car ceux-ci développent des croyances sur leurs employeurs potentiels qui constituent la base de leur décision de candidater à une offre. Les auteurs mettent en avant le fait qu'une entreprise développant une marque employeur forte sera préférée par les candidats. Une marque employeur forte nécessite d'une part une communication efficace de sa stratégie en interne comme en externe (Sutherland, Torricelli et Karg, 2002). D'autre part, elle requiert une cohérence entre ce que l'organisation est (sa culture, ses valeurs, sa structure, sa politique RH) et les messages externes qu'elle souhaite véhiculer, sans quoi la marque employeur s'avérerait préjudiciable (Charbonnier-Voirin et al., 2013 ; Mark et Toelken, 2009 ; Soulez et Guillot-Soulez, 2011). Plusieurs auteurs mettent en avant le fait que la marque employeur crée des attentes chez les candidats vis-à-vis de l'organisation (Backhaus et Tikoo, 2004 ; Ewing et al., 2002) et contribue ainsi à la formation d'un contrat psychologique avant même le recrutement (Backhaus et Tikoo, 2004). La construction et la communication d'une marque employeur « identifiable et unique » connaît ainsi un réel enjeu de cohérence et de transparence, qui s'est substitué à une communication digitale concentrée sur des valeurs de modernité puis de responsabilité sociale (Hennequin, 2013).

2.1.3 Le recrutement des talents

D'après Tessada. Y & Belaidi. A (2019): "Ce contexte requiert que les employés aient des expertises de plus en plus pointues. En plus d'embaucher du personnel compétent, il faut aussi s'assurer que celui-ci demeure engagé."

Le processus de gestion de la marque employeur représente pour sa part l'ensemble des efforts fait par une entreprise auprès des candidats et de ses salariés pour créer et communiquer le message selon lequel elle est un « employeur de choix » (Kapoor, 2010), différent de ses concurrents (Berthon et al., 2005 ; Chhabra et Mishra, 2008 ; Lievens, 2007).

Pour soutenir le développement de l'entreprise, on doit faire un investissement à long terme en attirant et recrutant les bonnes compétences dont on a besoin. C'est ce qui fait qu'aujourd'hui le recrutement est une décision stratégique pour l'entreprise. S'engager dans une politique de recrutement dite « responsable » est devenue cruciale car cela porte des valeurs éthiques et respecte les droits des candidats et de l'individu. Dans une perspective de développement durable, le profil personnel compte autant que le profil technique. S'ajoute au recrutement une phase d'intégration. Un recrutement rentrant dans le cadre d'une politique de développement durable c'est :

- tout d'abord une sensibilisation et une formation des dirigeants et collaborateurs impliqués dans le recrutement, la formation et la gestion des carrières aux enjeux des principes de non-discrimination et de diversité

- le respect du principe de non-discrimination sous toutes ses formes et dans toutes les étapes de gestion des ressources humaines que sont l'embauche, la formation, l'avancement ou la promotion professionnelle

- une diversité des profils : chercher à refléter la diversité (ethnique, culturelle,..)

Une stratégie de recrutement « responsable » a comme but de former une communauté de travail équilibrée et solidaire dans la durée. Les entreprises doivent donc s'efforcer d'avoir une politique de recrutement attractive et se doivent de mettre en avant cette politique de recrutement afin de la transformer en avantage concurrentiel.

2.2 Le développement durable et la gestion des ressources humaines

Les leviers au moyen desquels le développement durable peut bénéficier à la performance des ressources humaines sont nombreux. Le développement durable au service de la GRH passe par trois principaux chemins que sont le leadership, les comportements citoyens dans l'entreprise et enfin la réputation externe de l'entreprise.

2.2.1 Une construction de sens et un renforcement du leadership

Le développement durable dans l'entreprise se caractérise souvent par des déclarations et prises de position de dirigeants en faveur d'un engagement de leur entreprise vers la réalisation d'objectifs sociétaux. Ces changements peuvent parfois affecter l'identité organisationnelle de manière relativement radicale. Un exemple en la matière est celui de British Petroleum. Cette entreprise a décidé de changer le sens de son acronyme : British Petroleum est ainsi devenu Beyond Petroleum (« au-delà du pétrole » en traduction

littéraire). Et désormais, en lieu et place des initiales du groupe comme logo, une fleur et un soleil. Ces changements traduisent l'une des fonctions RH : le renforcement du leadership par la redéfinition de la mission de l'entreprise autour de valeurs et de projets créateurs de sens pour les employés. Le développement durable substitue en effet à la vision actionnariale de l'entreprise, une conception de son fonctionnement plus équilibrée, parfois qualifiée de partenariale, où le rôle des managers est de créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes.

Le développement durable peut donner un sens plus fort à l'engagement des collaborateurs pour l'entreprise, dépassant l'objectif de maximisation de la création de valeur pour les actionnaires. Le rôle de la GRH apparaît essentiel pour faire de la politique de développement durable un outil de construction de sens susceptible de renforcer la motivation des employés et leur perception positive de la mission de l'entreprise. Plusieurs études confirment cette idée en suggérant l'existence d'une forte relation entre l'adoption d'une part d'un style de leadership susceptible de renforcer la motivation des salariés (leadership « transformationnel » ou « charismatique ») et, d'autre part, la capacité de l'entreprise à agir de manière socialement responsable et/ou à promouvoir les comportements socialement responsables dans l'organisation.

2.2.2 La réputation externe et l'attractivité de la politique des ressources humaines

Une politique de développement durable peut renforcer l'image et la réputation de l'entreprise auprès de ses parties prenantes. Dans cette perspective, le développement durable apparaît comme un véritable outil de marketing corporate externe susceptible d'influencer notamment la perception que les employés potentiels se font de l'entreprise. Plusieurs études vont dans ce sens en mettant en évidence que la performance en matière de RSE influence bel et bien positivement l'attractivité de l'entreprise, et cela y compris de par ses dimensions non directement liées à la GRH. Ainsi, même un plan de restructuration, avec licenciement à la clé, peut renforcer la réputation de l'entreprise auprès de ses partenaires s'il est effectué selon une approche véritablement « durable » (Cf. exemple de Lafarge au Maroc p.35).

La politique de développement durable constitue un facteur de différenciation stratégique pour attirer les employés les plus qualifiés. En renforçant l'image, et donc en influençant positivement la réputation externe de l'entreprise, la démarche de développement durable peut aussi contribuer à limiter le ciblage de l'entreprise par certaines de ses parties prenantes telles que les syndicats, et renforcer les perceptions positives de sa politique de ressources humaines.

2.2.3 Une diffusion des comportements organisationnels des personnes

L'intégration du développement durable dans l'entreprise peut influencer les perceptions des employés et, par conséquent, servir de levier de GRH interne. Par exemple, la politique de développement durable peut susciter et en renforcer l'adoption de comportements organisationnels citoyens. Ces comportements sont, d'après Katz et Khan, des « comportements qui ne sont pas spécifiés par les rôles prescrits, mais qui facilitent l'accomplissement des objectifs organisationnels ». Ils peuvent prendre par exemple la forme d'une aide à des collègues en difficulté ou encore d'aides à la résolution de problèmes organisationnels qui ne sont pas directement liés au métier exercé.

D'après plusieurs études portées sur ces comportements, la satisfaction au travail, l'implication dans l'entreprise et la justice organisationnelle perçue, en sont les principaux déterminants. Ces comportements organisationnels citoyens auront en retour tendance à diminuer le turnover et à influencer positivement de nombreuses dimensions de la performance des ressources humaines : la qualité du travail, l'efficacité organisationnelle ou encore la qualité du service délivré au consommateur. Etant donné que la citoyenneté d'entreprise est susceptible d'affecter positivement la plupart de ces déterminants, la politique de développement durable peut constituer un levier de construction de la performance des ressources humaines grâce au renforcement des comportements organisationnels citoyens.

2.3 L'implication des entreprises Algériennes

L'implication des entreprises dans le développement social et environnemental est très inégale en Algérie. Les entreprises qui disposent de moyens financiers importants, comme les sociétés pétrolières, s'investissent de façon intense dans les activités sociales. Les budgets sociaux et de formation sont, en proportion, importants. Il convient, également, de souligner la participation des entreprises aux travaux d'utilité publiques, notamment au niveau local. Le matériel et les moyens des entreprises sont, en cas de nécessité, mis à la disposition de la collectivité. C'est le cas lors d'opérations de reboisement, d'ouvertures de pistes, de désenclavement ou lors de catastrophes naturelles (cf. le séisme de Boumerdes en 2003). Depuis 2003, certaines entreprises ont également adhéré au « Programme d'actions du Projet Management de l'Investissement Social » mis en œuvre par le gouvernement algérien dans les domaines de la formation professionnelle, de l'éducation, de la mise en valeur agricole, de la santé, de l'environnement, de l'artisanat, du sport et de la culture. Il convient de noter que la plupart de ces entreprises sont issues du secteur de l'énergie. Ce secteur est en effet géré par des entreprises publiques dont certaines détiennent même un monopole (Sonatrach, par exemple, détient le monopole de l'exploitation et de la commercialisation des hydrocarbures).

Le secteur est à l'origine d'importantes rentes d'exportation pour l'Etat – la fiscalité pétrolière représente une part non négligeable dans le budget de l'Etat (63% des recettes) –, mais également accorder de subventions implicites à la consommation énergétique intérieure par le biais de systèmes de tarification nettement inférieure aux cours mondiaux. Malheureusement, cette situation a généré un gaspillage de consommation et une faible rentabilité. Sur un autre plan, la consommation excessive qui en découle encourage, par les bas prix, la pollution. Pour toutes ces raisons, ce sont les entreprises de ce secteur (et notamment Sonatrach) qui sont les plus volontaristes lorsqu'il s'agit du développement durable. La prise en charge de l'environnement durable par ce type d'entreprise n'est pas un facteur qui risque de limiter leur performance (Kerzabi. 2009. p61).

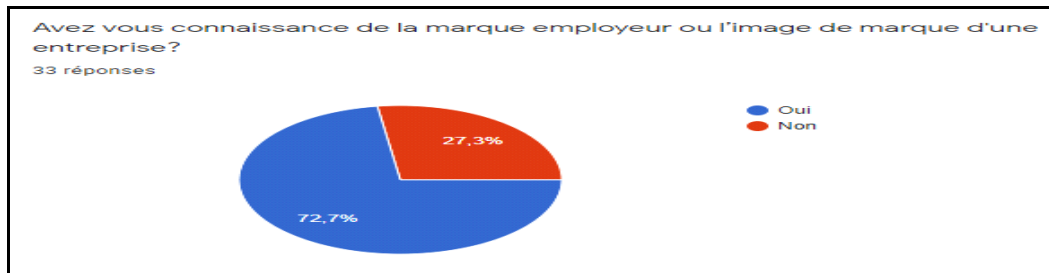
Notre article contribue à la littérature existante en vérifiant le rôle du développement durable dans la relation entre la marque employeur, la gestion des talents et l'innovation dans une pandémie Covid 19. Dans ce cas, nous avons effectué un mini-sondage pour connaître l'avis des algériens sur l'image de marque de leurs entreprises ou de leurs futurs employeurs. Mais aussi quel est l'impact du développement social sur l'image de marque de leurs employeurs et sur leurs motivations au travail pendant un pandémie qui a fait ravage sur l'humanité.

3. Méthodologie

La méthodologie utilisée repose sur une démarche quantitative. Les données de la présente étude ont été recueillies au moyen d'un questionnaire d'enquête soumis aux salariés, en ligne, et dont nous avons eu 33 réponses.

La majorité des répondants étaient des femmes (60,6%) avec ue moyenne d'age de 27 ans, et que 36,4% sont des universitaires.

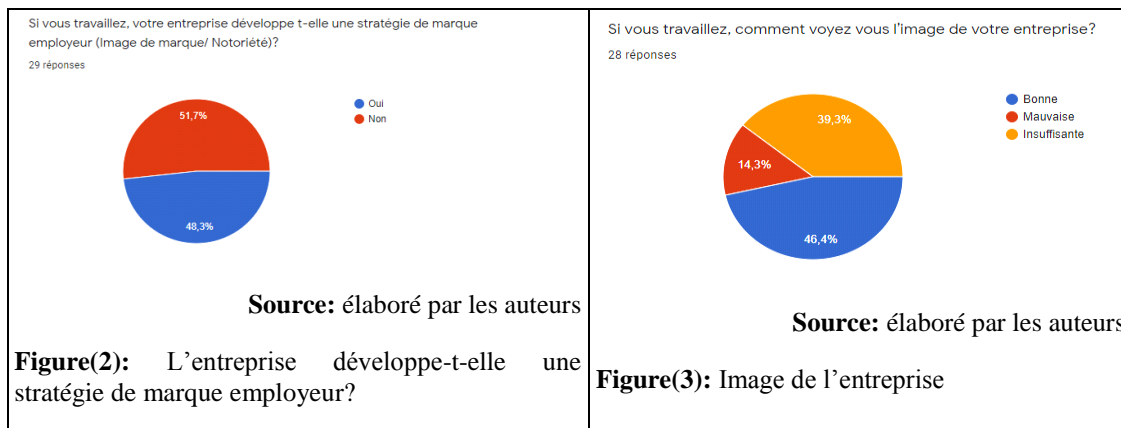
4. Résultats



Source: élaboré par les auteurs

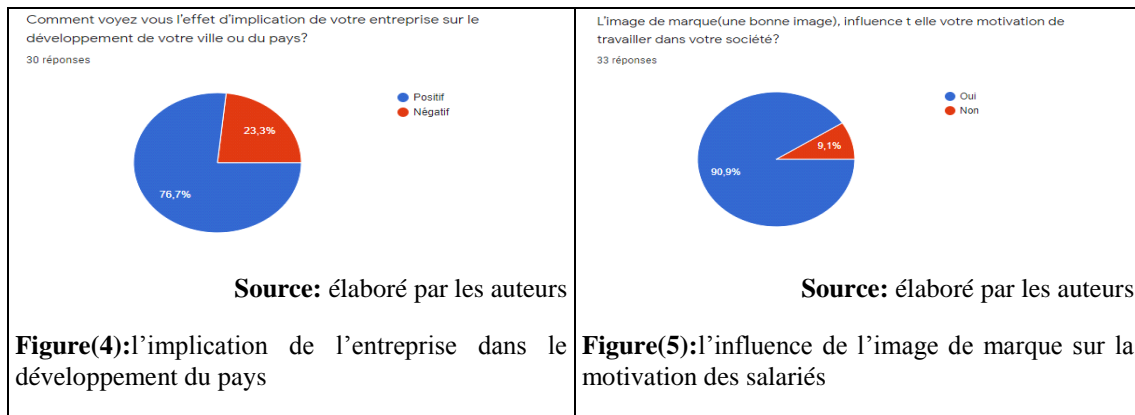
Figure (1): Connaissance de la marque employeur

D'après notre enquête, nous avons eu 72,7% des répondants qui connaissent la notion de marque employeur, contre 27,3% qui n'ont jamais entendu parler de ce concept.

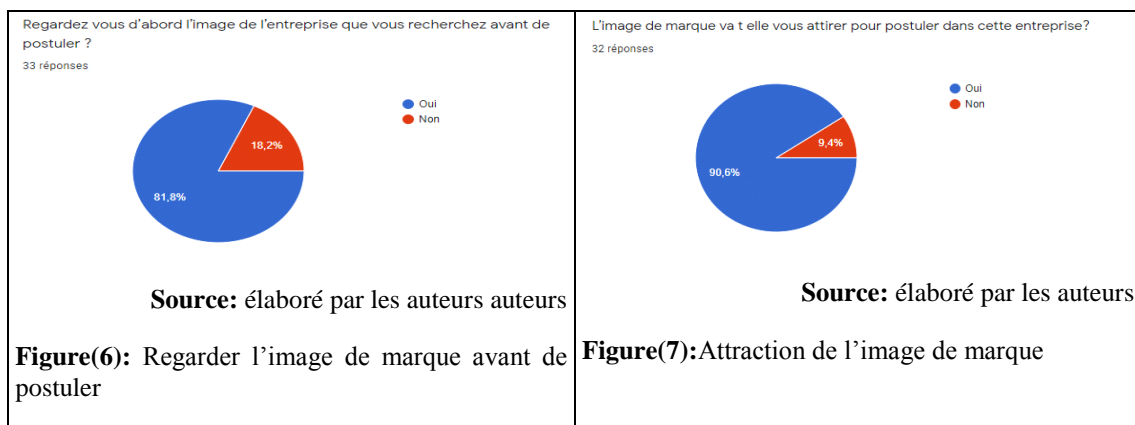


La figure N°2, nous montre que nous sommes à presque la moitié des entreprises qui utilisent la marque employeur. En effet, nous retrouvons 51,7% des répondants qui avouent que leurs entreprises ne travaillent pas sur son image de marque.

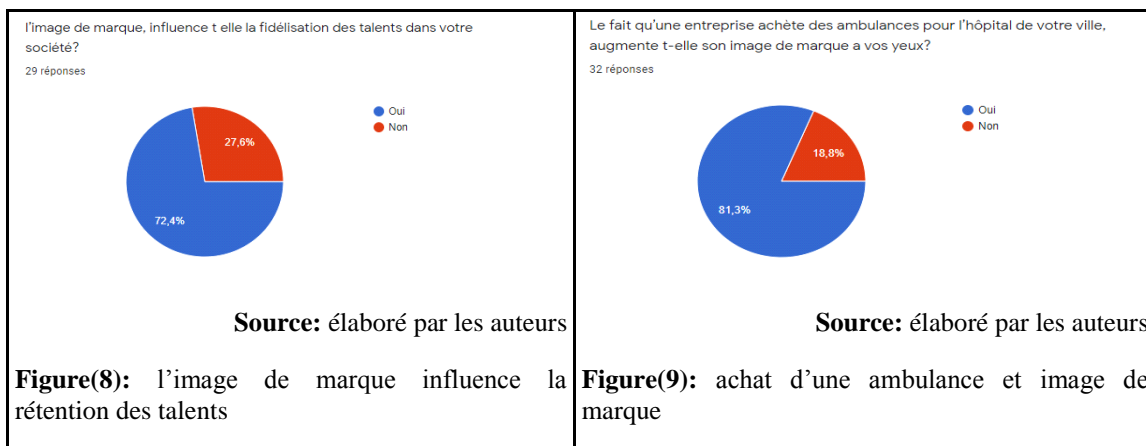
Grace à la figure N°3, nous savons qu'un peu moins que la moitié des répondants pensent que l'image de marque de leurs entreprises est bonne (46,4%), et que 39,3 % pensent qu'elle est insuffisante, et enfin 14,3% qui pensent qu'elle est mauvaise.



Nous observons dans la figure N°4, que la majorité des répondants (76,7%) sont convaincus d'un effet positif à l'implication de leurs entreprises dans le développement de leurs ville ou pays. 90,9% des répondants dans la figure N°5 sont motivés pour travailler plus à l'idée que leurs entreprises aient une bonne image de marque.

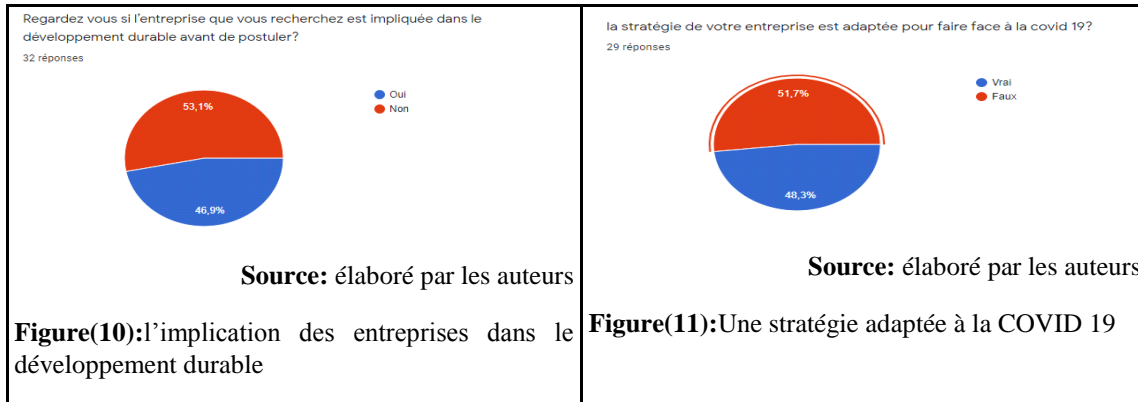


81,8% des répondants disent regarder l'image de marque de l'entreprise avant de postuler (figure N°6). Nous observons aussi que 90,6% des répondants avouent que l'image de marque les attire en premier lieu avant de postuler (figure N°7).

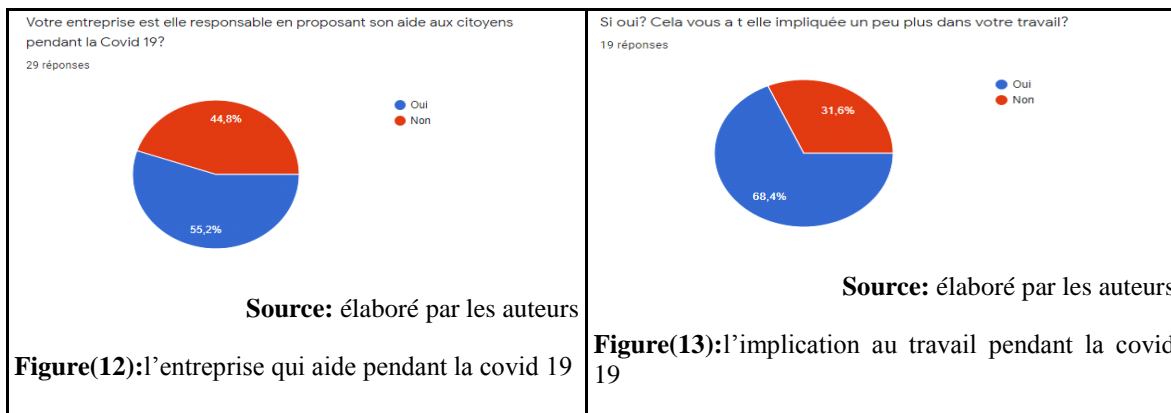


La figure N°8, nous montre que l'image de marque influence la fidélisation des talents en entreprises (72,4%). Effectivement, nous avons constaté que l'achat d'une ambulance pour la collectivité à titre d'exemple (cas de SARL SOUMMAM Bejaia), a beaucoup fait augmenter son image de marque, à 81,3%. Il faut souligner que Sarl Soummam avait fait

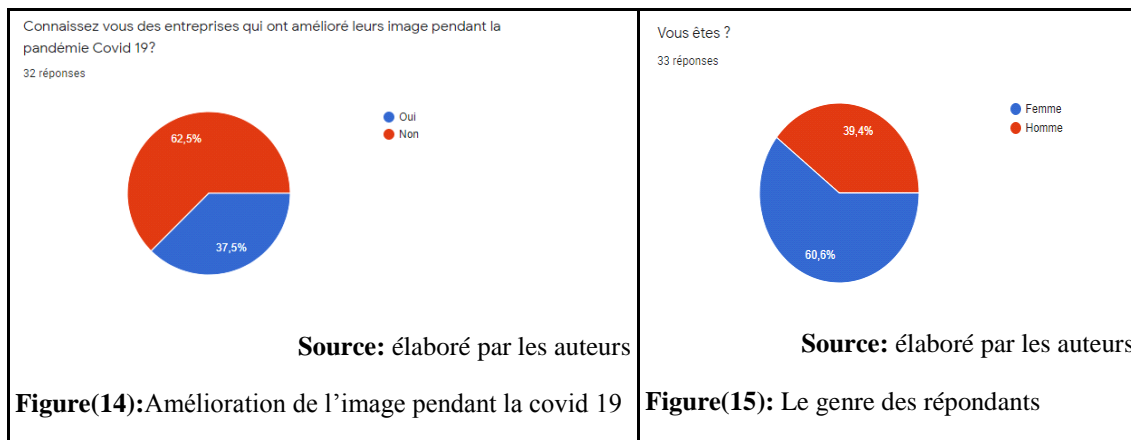
don d'une trentaine d'ambulances durant cette période de pandémie Covid-19 à différents hopitaux de plusieurs wilayas du pays.



Nous constatons que 53,1% des répondants n'ont pas ce critère de regarder si l'entreprise développement une stratégie de développement durable avant de postuler. (figure N°10). 51,7% des répondants disent que leurs entreprises n'a pas mis en place une stratégie adaptée au COVID 19 (figure N°11).



La figure N°12 montre que 55,2% des entreprises algériennes pendant la pandémie du COVID 19 ont contribué à aider le pays. Nous observons dans la figure N°13 que 68,4% des salariés qui sont en poste dans ces entreprises sont aussi impliqués dans leurs taches pendant cette pandémie.



Enfin, nous remarquons que 62,5% (figure N°14) des répondants ne connaissent pas d'entreprises qui ont amélioré leur image de marque pendant la COVID 19. Ce qui montre que tout ceux qui ont dit plus haut que leurs entreprises avaient une bonne image, ne l'ont pas développées lors du Covid, mais que celle-ci existait déjà. La figure N°15 nous montre que 60,6% des répondants sont des femmes.

5. Discussions

5.1 Les observations issues de l'étude quantitative

Nous déduisons de notre étude plusieurs résultats intéressants:

- ❖ L'importance de l'image de marque de l'employeur chez les algériens;
- ❖ Le rôle de l'image de marque dans les entreprises algériennes pour attirer et fidéliser les talents;
- ❖ Le niveau des salaires reste encore la priorité des employés avant de s'intéresser au développement durable ;
- ❖ L'entreprise SARL SOUMMAM a soigné son image, en aidant plusieurs hopitaux de différentes wilayas du pays pendant la COVID 19;
- ❖ La majorité des entreprises n'ont pas amélioré leurs images de marque pendant cette pandémie.

5.2 Du développement durable à la marque employeur

Les organisations d'aujourd'hui sont de plus appelées à revoir leur raison d'être pour servir, outre la performance économique à court terme souhaitée par la gouvernance, la performance durable profitable à leurs écosystèmes (Chagar H. 2020).

De ce fait, au-delà de la RSE, c'est l'image en tant qu'employeur qui joue un rôle important, c'est notamment sur cela que beaucoup communiquent afin d'attirer des talents. Le talent sera plus enclin à rejoindre l'entreprise plutôt qu'une autre. Cela permet de créer une véritable image d'entreprise qui dans un premier temps convient au chef d'entreprise, et qui par la suite lui permet de créer une équipe de travail unie et qualitative. Selon Charbonnier-Voirin et al. (2018), la marque employeur est un formidable outil de fidélisation. Suite à une étude qualitative, il a été remarqué que la marque employeur retenait les talents au sein de l'entreprise car le collaborateur avait une plus faible propension à chercher un nouvel emploi, que l'engagement affectif était optimisé et que la performance contextuelle (altruisme et conscience professionnelle) était optimisée.

Une plus forte rétention des talents: les entreprises fortement engagées en matière de développement durable constatent une réduction de 25 à 50 % de leur turn-over, couplé à une augmentation globale de leur productivité allant jusqu'à 13 % (Satellinstitute. 2018).

5.3 Du développement durable à l'innovation

Fonctionner en système ouvert pour favoriser l'innovation durable, la mise en œuvre d'une stratégie soutenable est souvent freinée par la difficulté qu'ont les entreprises à identifier et développer des solutions appropriées. En obligeant les entreprises à penser différemment pour trouver des solutions alternatives tant sur les volets technologique, organisationnel et social, le développement durable est un moteur d'innovation puissant. Les entreprises considérées comme les plus soutenables sont également des entreprises reconnues pour leur capacité à innover. Il s'agit d'identifier les nouveaux clients et de nouvelles opportunités, notamment grâce aux questions suivantes : en quoi le bien ou le service produit est « bon » pour nos clients ? Comment répond-il aux objectifs de développement durable ? Et sur quel nouveau modèle d'affaire peut-il reposer ? En considérant ces questions, Schneider Electric a par exemple décidé de lancer sur le marché des microcentrales photovoltaïques autonomes visant à combler les besoins en énergie des régions non reliées au réseau (environ 1 milliard de personnes à travers le monde) (Schneider Electric. 2018).

Tout en faisant du profit. Plusieurs préalables sont cependant nécessaires :

- Sur le plan interne, il convient de faire évoluer les processus d'innovation en faisant dialoguer davantage les équipes R&D, les experts métiers et les experts RSE pour intégrer en amont les enjeux énergétiques, de recyclage, de pollution, etc. Au-delà de l'innovation technologique, il est nécessaire d'intégrer les innovations lowtech et organisationnelles et de construire des modèles d'affaires innovants (économie circulaire, économie de la fonctionnalité, etc.).

- Sur le plan externe, l'enjeu est de passer au crible le marché pour identifier les entreprises proposant des solutions innovantes aux défis rencontrés et de structurer des partenariats. À ce titre, l'entreprise ferroviaire japonaise Odakyu a scellé en 2019 un partenariat global avec l'entreprise technologique américaine Rubicon pour un programme pilote visant à faire évoluer l'industrie japonaise des déchets et du recyclage vers une économie circulaire plus intégrée et digitalisée. Odakyu estime en effet que les technologies développées par Rubicon pourront l'aider à améliorer son efficacité opérationnelle et identifier de nouvelles opportunités commerciales vertueuses pour l'entreprise et ses parties prenantes (SmartCitiesWorld. 2019).

La valeur de l'argent aura probablement évolué en sortie de crise mais on peut attendre un rebond rapide pour les entreprises les mieux préparées. Les entreprises mettent en évidence dans ces moments leur agilité, leur innovation, leur adaptabilité (Blaess. M, 2020, p174). L'enjeu pourrait se trouver dans cette tension entre la tentation de renforcer le contrôle et la nécessaire remobilisation des énergies et des forces d'innovation vers la construction d'un futur basé sur des valeurs collectivement repensées (Hirbec.L, 2020. p201).

Il y a là aussi un enseignement en matière d'organisation du travail, de conditions de travail, sur le plan de l'hygiène et de la santé des collaborateurs, du temps de travail et de l'aménagement des postes de travail notamment. La capacité à relever les défis et à mettre en œuvre des stratégies opérantes face aux enjeux de continuité ou de transformation de l'activité, constitue un atout pour le management des organisations pour innover (Hamelin. A-F. 2020, p200).

5.4 L'impact du développement durable sur la marque employeur, le talent et l'innovation pendant la Covid-19

Comprendre les sources de motivation et d'implication des salariés au sein des entreprises sociales confrontées à une contrainte d'efficacité économique peut s'avérer utile aux managers qui souhaitent avancer sur la voie d'un management socialement responsable. Pour réussir, il doit refléter un engagement et non une stratégie car les salariés « doivent y croire ».

Après l'impact du coronavirus sur l'Homme et sur le Business, plus que jamais, les entreprises ont un rôle crucial à jouer pour protéger la santé des personnes, soutenir l'économie et développer à la fois des solutions pratiques et des innovations révolutionnaires qui façonneront la reprise et au-delà (Berboup. H, 2020, p172). Dans la présente crise de la Covid-19, les entreprises seront dans l'impératif d'apporter des solutions financières et sociales à la hauteur des attentes des parties prenantes et de la conscience collective. (Ben lahouel. B, Taleb. L, 2020, p.170)

Les leçons à retenir de la crise de la Covid-19 sont double en matière de RSE. La crise a montré que la RSE a joué un rôle de premier plan. Il est aisé d'imaginer que les conséquences dramatiques de la crise auraient pu l'être davantage si les entreprises s'étaient cantonnées à leur rôle classique de producteur à but lucratif. La crise a montré que la RSE s'adapte et se renouvelle en alliant les principes fondamentaux de l'éthique des affaires à l'esprit d'innovation. Cette dynamique vertueuse a créé ainsi un registre inédit, celui de la RSE de crise, mêlant des démarches allant de la philanthropie à la réinvention des métiers pour parer aux pénuries (Ben yedder. M, 2020, P171).

Il faudra donc être très attentif aux fondements des nouvelles valeurs qui s'établiront après la crise. Celles dont le modèle économique menace l'humanité seront probablement pénalisées alors que celles qui se mettent au service de leurs clients dans une vraie perspective de contribution au bien-être de la société devraient se trouver favorisées (Baroni. M. 2020. p. 168).

6. Conclusion

Aujourd'hui, le développement durable est devenu crucial pour l'entreprise et l'humanité toute entière. Nous retrouvons de plus en plus d'entreprises algériennes orientées développement durable. Nous ne savons pas si elles ont bien compris l'importance de la prise en compte de ce concept dans leur stratégie, ou c'est juste une question d'imitation et de mode.

Le développement durable, pour une entreprise, c'est améliorer sa performance globale, à savoir économique, sociale et environnementale, en répondant aux attentes et impératifs de ses parties prenantes. Son intégration dans la stratégie modifie la gestion des ressources humaines. Et cette dernière peut par la suite se révéler un véritable outil à son service.

Gérer la réputation et l'image de l'entreprise à travers sa stratégie de développement durable est devenue une solution pour les entreprises afin d'attirer les talents et d'en garder ceux qui y sont. Nos résultats le démontrent malgré que notre échantillon est limité.

Nous mettons l'accent sur l'avantage qu'auront nos entreprises à améliorer leur image, particulièrement durant les périodes de crise, à l'image de cette période de pandémie. Avec un développement d'une stratégie de développement sociale, les citoyens, mais aussi leur employés, s'en souviendront pour longtemps.

7.References

Livres

- Gino, F. (2018). *Rebel Talent: Why It Pays to Break the Rules at Work and in Life*. HarperCollins Publishers.
- Liger, P. (2013). *Le Marketing RH, Attirer, intégrer et fidéliser les salariés*. 3ème édition, Dunod.

Revues

- Ambler, T., Barrow, S. (1996). *The employer brand*. The Journal of Brand Management. Vol(4) p. 185-206.
- Berbou, H. (2020). *Quelles actions Quiks-wins mettre en œuvre pour atténuer les dégâts pour les entreprises et la société ?*. REGARDS CROISÉS, Éditions EMS, p.171. N°28.
- Backaus, K., Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*. Career development international. Vol(9). N°(5). p. 501-517.
- Baroni, M. (2020). *Et si les entreprises se mettaient vraiment au service de la société ?*. REGARDS CROISÉS, Éditions EMS. N°(28). p.168.
- Ben lahoue, B., Taleb, L. (2020). *Covid-19 : un vrai coup d'envoi de l'entreprise à mission*. REGARDS CROISÉS, Éditions EMS. N°(28). p.170.
- Ben yedder, M. *RSE de crise et RSE en crise : les leçons de la crise de la Covid-19*. REGARDS CROISÉS, Éditions EMS. N°(28). p.171.
- Berthon, P., Ewing, M., Hal L.L. (2005). *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding*. International Journal of Advertising. Vol(24), N°(2). p. 151-172.
- Blaess, M. *Agilité, Innovation, respect des valeurs : l'heure de vérité !*. REGARDS CROISÉS, Éditions EMS. N°(28). p.174.
- Bourakkadi, H. (2017). *Le marketing des ressources humaines, un outil d'innovation managériale pour les entreprises marocaines: cas des PME artisanales de la région FES*. REVUE MAROCAINE DE RECHERCHE EN MANAGEMENT ET MARKETING N°(16).
- Cable, D.M., TURBAN D.B. (2001). *Establishing the dimensions, sources, and value of job seekers' employer knowledge during recruitment*. Research in Personnel and Human Resources Management. Vol(20). p. 115-164.

- Chagar, H. (2020). *L'externalisation stratégique au service de l'innovation et du développement durable*. *Revue Française d'Economie et de Gestion*. «Volume 1 : Numéro 4» pp : 158 - 189
- Charbonnier- Voirin, A., Laget C., Vignolles, A. (2013). *L'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective des salariés et leur intention de quitter l'organisation*. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*. Vol(93). p. 3-17.
- Charbonnier- Voirin, A., Laget C., Vignolles, A. (2015). *Marque employeur interne et externe : un état de l'art et un agenda de recherche*. *Revue Française de Gestion*. Vol(41). p. 63-82.
- Charbonnier-Voirin, A. (2017). *Les perceptions de la marque employeur au cours du processus de candidature*. in *Management & Avenir*. DOI: 10.3917/mav.094.0033
- Chhabra, N.L. & Mishra, A. (2008). *Talent management and employer branding: Retention battle strategies*. *ICFAI Journal of Management Research*. 7, 11, p. 50 - 61.
- Collins, C.J., Stevens, C.K. (2002). *The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment*. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87, No. 6, p. 1121-1133.
- De beaufort. V. (2020). *L'autonomie est une conquête*. REGARDS CROISÉS, Éditions EMS. N°(28). p.168.
- Deloitte Millennial Survey (2018), p. 18.
- Duroni A. (2011). *De la marque employeur aux nouveaux enjeux RH*. Thèse Professionnelle, HEC, Paris.
- Ewing, M.T., Pitt, L.F., De Bussy, N.M., Berthon, P. (2002). *Employment branding in the knowledge economy*. *International Journal of Advertising*. Vol(21). N°(1). p. 3-22.
- Franca, V., Pahor, M. (2012). *The Strength of the employer brand: influences and implications for recruiting*. *Journal of Marketing and Management*, Vol(3). N°(1). p. 78-122.
- Hamelin, A-F. *Une opportunité pour innover*. REGARDS CROISÉS, Éditions EMS. N°(28). p.200.
- Hennequin, E. (2013). *L'image de la carrière au travers des sites corporate : entre séduction et réalité. L'exemple du CAC 40*. XXIV^e congrès de l'AGR. Paris, 16 p.
- Hirbec, L. *Managers en déséquilibre : recroquevillement ou résilience ?*. REGARDS CROISÉS, Éditions EMS. N°(28). p.201.
- Kerzabi, A. (2009). *ENTREPRISES, DÉVELOPPEMENT ET DÉVELOPPEMENT DURABLE : LE CAS DE L'ALGÉRIE*. L'Harmattan *Marché et organisations*. N°(8). p 61 à 77.
- Kapoor, V. (2010). *Employer branding: A study of its relevance in India*. *Journal of Brand Management*. Vol (7). N°(1/2). p. 51-75.
- Knox, S., Freeman, C. (2006). *Measuring and managing employer brand image in the service industry*. *Journal of Marketing Management*. Vol (22). N°(7/8). p. 695-716.
- Lievens, F. (2007). *Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees*. *Human Resource Management*. Vol(46). N°(1). p. 51 -69.

- Mark, P., Toelken, K. (2009). *Poisoned by a toxic brand: A worst case scenario of employer branding - A case study of a Fortune 100 technology firm*. Organization Development Journal. Vol(27). N°(4). p. 21-30.
- Rimpot, B. (2009). *Le Développement Durable et son impact sur la fonction Ressources Humaines*. Memoire de fin de licence. Université d'Angers UFR Droit, Economie & Gestion L3 Administration Economique et Sociale.
- Schneider Electric. (2018). *Accès à l'énergie, panorama des solutions Schneider Electric*.
- SmartCitiesWorld. (2019). *Rubicon to help reshape Japan's waste industry*.
- Soulez, S. et Guillot- soulez, C. (2011). *Marketing de recrutement et segmentation générationnelle : regard critique à partir d'un sous-segment de la génération Y*. Recherche et Applications en Marketing. Vol(1). N°(26). p. 39-57.
- Sutherland, M.M., Torricelli, D.G. et Karg, R.F. (2002). *Employerof-choice branding for knowledge workers*. South African Journal of Business Management. Vol(33). N°(4). p. 13-20.
- Tessada, Y et Belaidi, A. (2019). *La gestion de la relève des talents cas: GE OIL & GAS ALGERIE*. Journal of financial, accounting and managerial studies. Vol(6). N°(4). p. 579-