



Volume: 08/ N°: 03 (2023),

P 597-612

*La responsabilité sociale de l'entreprise comme élément du développement durable entre textes et contexte. Cas de l'entreprise étatique ICOTAL de Bejaia.*

*Social responsibility as an element of sustainable development between texts and context. Case of the state company ICOTAL of Bejaia.*

Dr. DJADDA Mahmoud

Université de Bejaia (Algérie).

mahmoud.djadda@univ-bejaia.dz

Résumé:	informations sur l'article
<p><i>Cet article porte sur la RSE des entreprises comme élément déterminant du développement durable, étroitement liée, La Responsabilité sociale de l'Entreprise est la projection du Développement Durable, Sur le plan pratique nous essayerons d'appréhender les théories émises sur la RSE et constater son impact sur l'entreprise puis répondre aux questions liées aux retombées positives présumées de la RSE sur l'image de l'entreprise et la motivation des ressources humaines à travers deux variables dépendantes de l'étude à savoir l'image et la motivation à travers un plan théorique le cadre conceptuel de la responsabilité sociale et une l'influence positive de l'application d'une démarche RSE dans la GRH.</i></p>	<p>Reçu 05 Janvier 2023</p> <p>Acceptation 06 Mars 2023</p> <p><b>Mots clés:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La responsabilité sociale</li> <li>✓ développement durable</li> <li>✓ image de l'entreprise</li> <li>✓ motivation</li> </ul>
Abstract :	Article info
<p><i>This article focuses on corporate CSR as a determining element of sustainable development, linked, Corporate Social Responsibility is the projection of Sustainable Development, On a practical level we try to understand the theories put forward on CSR and note its impact on the company then answer questions related to the presumed positive contents of CSR on the image of the company and the motivation of human resources through two dependent variables of the study namely the image and the motivation through a theoretical plan the conceptual framework of social responsibility and a positive influence of the application of a CSR approach in HRM.</i></p>	<p>Received 05 January 2023</p> <p>Accepted 06 March 2023</p> <p><b>Keywords:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Social Responsibility</li> <li>✓ sustainable development</li> <li>✓ corporate image</li> <li>✓ motivation</li> </ul>

## 1. INTRODUCTION

L'Union Européenne (ci-après UE) définissait la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (ci-après RSE) comme « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes* » dans Un Livre Vert pour la Responsabilité Sociale des Entreprises en 2001.

C'est une définition claire et complète que nous donnais déjà l'UE au début des années 2000. Phénomène alors nouveau à l'époque et même très souvent inconnu de tous, il fait aujourd'hui référence à ce que l'on nomme habituellement « RSE ». Cet acronyme est désormais très présent dans la vie des affaires et fait partie du langage courant de tous les entrepreneurs. Au vue du développement des nouveaux enjeux écologiques liés à la préservation et au maintien de la planète, le législateur et les pouvoirs publics semblent s'être appropriés le terme afin de créer de nouveaux instruments juridiques de protection de celle-ci. Pourtant, le mécanisme reste assez flou et nombreuses sont les personnes qui méconnaissent sa signification. La raréfaction et le changement des caractéristiques de la main-d'œuvre (déloyale, besoin de se réaliser, de se reconnaître dans les valeurs de l'entreprise) conjugués à

l'environnement concurrentiel de plus en plus agressif sont autant de facteurs qui contribuent à expliquer l'importance de notre étude. Le but de cette étude est d'essayer de démontrer les effets de l'adoption de pratiques de RSE sur l'image de l'entreprise qui est un important facteur d'attraction de ressources humaines et sur la motivation des employés qui joue sur la rétention des ressources humaines.

## 2. Méthodologie :

Pour bien élaborer notre recherche et afin de recueillir des données fiables relatives à notre thème de recherche, nous avons opté pour l'utilisation de la méthode qualitative, car notre population ciblée est constituée de 12 salariés. Notre recours à cette méthode se justifie également par le choix de la technique d'enquête, car nous avons utilisé pour l'entretien « semi-directif », qui se base sur la compréhension, qui est un outil approprié pour enquêter sur les pratiques comportementales pour avoir le maximum de données.

### 2.1. Les questions de recherche

L'Objectif de cette recherche est de mettre l'accent sur l'impact de la RSE sur l'image d'une part et sur la motivation d'autre en contexte de PME, cela nous amène à poser la question générale de recherche suivante: Quels sont les effets de l'adoption de pratiques de RSE sur l'entreprise et sur les ressources humaines? Plus spécifiquement, nous souhaitons répondre aux questions liées aux retombées positives présumées de la RSE sur l'image de l'entreprise et la motivation

des ressources humaines. Nous tenterons donc de répondre aux questions suivantes:

Y a-t-il un lien entre l'adoption de pratiques de RSE et l'image de l'entreprise?

Y a-t-il un lien entre l'adoption de pratiques de RSE et la motivation des ressources humaines?

Les réponses à ces questions permettront de fournir des renseignements pertinents aux gestionnaires des EPS, pour leur permettre de développer des stratégies qui faciliteront l'attraction et la rétention des ressources humaines. Les observateurs des facteurs démographiques en Algérie ainsi qu'un peu partout dans le monde, indiquent que le marché du travail va subir d'importants changements dans les années à venir. Ces changements seront liés principalement au retrait en masse de travailleurs de la tranche d'âge correspondant aux Baby-Boomers. Les entreprises vivent déjà aujourd'hui un problème lié à la l'attraction et à la rétention des ressources humaines. Cela est dû au changement de caractéristiques de ces derniers. Il semble que la génération d'employés qui entrent sur le marché du travail accorde de plus en plus d'importance aux valeurs d'entreprises. Par ailleurs, cette nouvelle génération n'est pas aussi loyale envers son travail que l'étaient ses prédécesseurs. Face à ces défis, les entreprises doivent réagir. La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est peut-être une voie de solution aux défis d'attraction et de rétention des travailleurs (Albinger, H.S et Freeman, S.I. 2000; 243-253)

## **2.2. Lieu et environnement de l'enquête**

L'enquête a eu lieu dans la wilaya de Bejaia qui représente le cadre spatial de notre étude où nous avons de Bejaia pour plusieurs raisons. D'abord notre connaissance du terrain : nous vivons dans cette localité où nous avons beaucoup d'informations sur les caractéristiques L'entreprise I. CO.TAL/ SPA (société par action) est née d'une scission de l'entreprise Publique économique (l'EPE) ECOTEX/SPA. Cette dernière étant issue de la restructuration de l'ex société mère SONITEX.L'entreprise ICOTAL a été créée en 1959 par un français sous forme d'unités de confection spécialisées dans la fabrication des chemises, dans le cadre du plan de Constantine sous la raison sociale : Industrie Cotonnière Algérienne par le sigle I.CO.TAL ; puis nationalisée en novembre 1974 et intégré dans le patrimoine de SONITEX suivant l'ordonnance n° 74-104 du 15 novembre 1974 à la restructuration de SONITEX en 1982, l'entreprise a été intégrée à l'entreprise ICOTEX.

Par la suite, le 20 décembre 1987, l'assemblée générale extraordinaire de l'EPE ICOTEX dans sa résolution n 02, consacre sa filiation en devenant ainsi du holding reprenant son appellation d'origine à savoir : Industrie cotonnière algérienne (I.CO.TAL) le patrimoine de l'entreprise ne sera régularisée qu'en avril 2002 par un livret foncier délivré par la conservation foncière de Bejaia.

## **2.3. Le déroulement de l'enquête et population ciblée:**

L'enquête s'est déroulée au niveau de l'entreprise ICOTAL entre le 08/01/2021 et 23/02/2021. Durant cette période on a eu comme interlocuteurs les

cadres responsables de la direction commerciale scindée en deux départements à savoir la vente et l'approvisionnement.

Les pratiques responsables seraient susceptibles non seulement d'attirer, mais aussi de retenir les travailleurs. En effet, les études mentionnent que de bonnes pratiques touchant les aspects sociaux, environnementaux et économiques donnent une image positive de l'entreprise et entraînent la motivation, la fierté et l'engagement des employés envers l'organisation, tout autant de facteurs d'attraction, de rétention d'employés. Les Entreprises seront particulièrement touchées par la raréfaction de la main-d'œuvre, car elles n'ont pas les moyens d'attraction (publicité, recrutement, rémunérations élevées) des grandes entreprises. Néanmoins, les Entreprises peuvent palier à ce manque de moyens par d'autres mesures, dont la RSE. La responsabilité sociale des entreprises combinée au changement de mentalité des travailleurs semblent être des facteurs favorables pour les Entreprises afin d'attirer et de retenir les employés. Les pratiques de RSE contribuent à donner des valeurs positives aux entreprises. Ces valeurs sont aujourd'hui prises en compte par les travailleurs dans leurs recherches d'emploi, mais aussi dans leur décision de rester ou de quitter une entreprise. Les PME peuvent donc miser sur la valeur d'entreprise pour pallier les manques de ressources qui leurs l'entreprise, qui est un facteur d'attraction et de rétention hypothèses à partir d'une certaine littérature qui propose des relations entre les pratiques de responsabilité sociale et

les variables image et motivation permettraient d'être concurrentielles auprès des employés. La présente étude vise à déterminer les effets de la responsabilité sociale des entreprises en des employés, et sur la motivation des ressources humaines qui est un facteur de rétention de celles-ci. Nous avons posé des contextes d'Entreprises, sur l'image de l'étude de ces relations étant l'objectif de cette recherche.. À la lumière de ces résultats, nous pensons que la RSE est une solution pertinente face aux défis d'attraction et de rétention des ressources humaines dans les Entreprises. Les résultats de cette recherche contribuent également à enrichir le peu de recherches effectuées, quant aux liens entre la RSE, l'image et la motivation des ressources humaines.

### ***3. Le cadre juridique et institutionnel de la RSE en Algérie***

La responsabilité sociale de l'entreprise suscite aujourd'hui un intérêt croissant à travers le monde. Pour l'entreprise, la mise en place d'une démarche RSE et de bonne gouvernance prend tout son sens pour favoriser la transparence et le dialogue avec les parties prenantes, tout en renforçant sa crédibilité et sa réputation sur le marché. Dans cette section nous allons étudier le cadre juridique et institutionnel de la RSE en Algérie.

#### ***3.1 Le cadre juridique de la RSE en Algérie***

Parmi les engagements relatifs aux enjeux de la RSE que l'Algérie a entrepris sur le plan national nous trouvons :

### 3.1.1 Les incitations publiques en Algérie en matière de responsabilité sociale de l'entreprise

Les initiatives publiques en Algérie comportent plusieurs actions en termes de responsabilité sociale parmi lesquelles nous trouvons les actions en matière de développement durable et de l'environnement ainsi que les actions en matière de gouvernance et de transparence.

Nous avons subdivisé le travail en deux sections. Dans la première section nous avons exploré l'environnement de l'entreprise en général ainsi que ses composants. Du général au particulier nous avons spécifié le contexte environnemental des entreprises algériennes et nous avons décortiqué les difficultés de manœuvres que rencontre l'entreprise en général dans un environnement qui n'est pas des plus simples. Dans la seconde section s'intitulant le cadre juridique et institutionnel de la Responsabilité sociale de l'entreprise, nous avons passé en revue les différents engagements algériens dans la mise en œuvre de la Responsabilité sociale et nous avons cité plusieurs textes relatifs à son application et ses enjeux dans le Développement Durable, l'environnement et le domaine social. Ces initiatives ont été prises au plan national, dans le secteur public et dans le secteur privé. Les engagements algériens ne se sont pas limités uniquement au niveau national, mais ils ont été élargis au plan international car l'Algérie a

ratifié presque toutes les conventions internationales relatives à la RSE.

En second lieu, nous avons évoqué le cadre institutionnel de la Responsabilité sociale de l'entreprise en Algérie, sur ce plan le Ministère de l'Aménagement du territoire de l'Environnement a créé divers organismes qui servent à améliorer la compétitivité des entreprises en tenant compte du respect des exigences environnementales. Des efforts ont été déployés pour sensibiliser la population sur la nécessité de conserver les ressources naturelles. Enfin, le chapitre suivant sera consacré à l'étude d'un cas pratique, notre travail de recherche réalisé au niveau de l'entreprise Pâturages d'Algérie.

### 3.1.2 Pourquoi les PME tardent-elles à devenir socialement responsables?

À cette question, notre recherche sur la littérature portant sur les Entreprises et la RSE converge vers les réponses suivantes:

#### **-Les Ressources:**

Le manque de ressources financières est considéré comme l'une des principales raisons du désintérêt des Entreprises par rapport à la RSE. En effet les pratiques de RSE, qu'elles soient environnementales ou sociales, peuvent engendrer des coûts. Par exemple sur le plan environnemental, l'engagement dans la RSE peut être lié au fait d'adopter ou développer une nouvelle technologie requérant du financement (Berger-Douce, S.2008: 9-29). Sur le plan social, offrir par

exemple des formations nécessite aussi des moyens financiers. Les Entreprises ne disposent souvent pas de moyens pour répondre à ces besoins.

#### **-Le manque d'informations et de temps**

Le constat général est que les PME manquent d'information sur la RSE, il est lié au manque de temps. Le dirigeant d'une Entreprises, dû à ses multiples fonctions, ne dispose souvent pas d'assez de temps pour s'informer sur le sujet, ni d'assez de ressources humaines pour en déléguer à la RSE (Berger-Douce, S. 2008:9-29 et Lapointe, A, et Gendron, C. 2005 :6).

#### **-Visibilité:**

Contrairement aux grandes entreprises qui sont souvent mondialement connues et dont les actions sont publiques, les PME n'ont le plus souvent qu'un environnement local et une visibilité médiatique faible (Quairel-Lanoizelée, F et Auberger, M-N. 2005:211-212). Cette visibilité réduite enlève aux Entreprises une grande part de pression que subissent les grandes entreprises.

Cependant, (Berger-Douce, S.2007 :6,1) et (Lepoutre,I. et Heene ,A. 2006 :257-273) rappellent qu'il existe une proximité entre les Entreprises et la communauté rapprochée. Partant de là, une Entreprises court un grand risque en posant des actions qui peuvent être considérées comme irresponsables, car elle perdrait l'adhésion de ses parties prenantes qui sont des groupes vitaux pour la survie d'une entreprise. Ces trois particularités expliquent pourquoi les Entreprises

tardent à s'engager sur la voie de la responsabilité sociale. Cependant, des écrits concernant l'engagement des Entreprises dans la RSE démontrent que ces dernières font de plus en plus le pas vers la RSE. De plus, il semble qu'un bon nombre d'entre elles seraient responsables sans le savoir, alors qu'elles adoptent des comportements de RSE sans les classer comme tels dans leur reddition de comptes et d'actions. Les grandes entreprises ont l'avantage de pouvoir offrir des salaires compétitifs pour attirer et retenir les travailleurs. Les Entreprises elles, peuvent exploiter la responsabilité sociale et les avantages liés à leur structure organisationnelle pour y arriver. En effet, en dehors du fait que les nouveaux travailleurs préfèrent travailler dans des entreprises responsables, il semble aussi que la nouvelle génération de travailleurs s'engage plus dans une entreprise quand elle a un contact direct avec son employeur (Vandenberghe, C. 2004 :64-72).

#### **4. La relation entre la GRH et la RSE**

La GRH est l'un des éléments constitutifs de l'intégration du principe de la responsabilité dans une entreprise, afin qu'elle puisse faire face aux nouveaux défis du développement durable, du fait que la RSE se focalise sur les principes du recrutement socialement responsable par exemple le respect d'intégration d'un certain pourcentage des handicapés, l'égalité homme femme, éviter tout types de discrimination, égalité des chances dans l'emploi, la rémunération, la formation, les conditions de travail, etc. « Dans le domaine de la GRH, la RSE a entraîné une extension du périmètre de la

fonction. Cela vaut pour la surveillance des fournisseurs et des sous-traitants, encore que cette dernière retombe parfois aux acheteurs, mais cela est encore plus sensible concernant des sujets tels que l'éthique, l'égalité homme-femme, la diversité, les restructurations, et les relations sociales ». (Gond J-P et Igalen S 2008. p28)

Le besoin éthique, qui a toujours existé, notamment de la part des salariés qui exigent non seulement d'être respectés mais aussi d'être traités avec justice, et dans certain cas ils ont besoin d'être dirigés afin de savoir ce qui est autorisé et ce qui ne l'est pas. « L'égalité homme-femme, qui signifie un traitement équitable entre les femmes et les hommes ; ce qui implique le principe de l'égalité des sexes, ou dans certains cas, un traitement différent mais considéré équivalent en terme de droits, avantages, obligations opportunités ». (Lecompte S et Adary A, 2012. p45) « La diversité est un thème plus récent, il a tout d'abord touché les unités hyper marché et super marché qui ont dû prendre en compte l'environnement dans lequel ils évoluent. Mais rapidement ce thème s'est précisé à travers la lutte contre les discriminations, notamment à l'embauche ». (Lecompte S et Adary A, 2012. p48)

Les restructurations qui représentent également un thème important dans le champ de la responsabilité sociale des entreprises, car il s'agit d'un événement très lourd de conséquences pour les salariés, ceux qui ont été licenciés qui ont subi un traumatisme.

La RSE utilise plusieurs outils diversifiés et même si beaucoup de techniques ont été

peintes aux couleurs de la RSE ; dans bien d'autres cas il s'agit bien d'innovations dans le champ de la gestion des ressources humaines. Depuis quelques années, des recoupements prennent corps entre la gestion des ressources humaines (GRH) et la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

Au sein des entreprises, certaines firmes mettent en place des pratiques RH présentées comme « socialement responsables » et touchant les grands domaines classiques de la GRH. La RSE est très utile pour acquérir des compétences, motiver les employés, gérer son personnel, en respectant les conditions saines de travail sans aucune discrimination. Aussi en instaurant un espace de dialogue et d'échange entre la gouvernance de l'entreprise et ses employés afin de détecter leurs préoccupations, leurs attentes, leurs objectifs, pour éviter tout risque lié aux employés, et exploiter ses informations afin de prendre des décisions pertinentes qui vont permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs économiques et bénéficier d'une bonne image sans influence négative sur le personnel et la société.

« Pérez a soutenu pendant longtemps l'idée qu'il y'a lieu de porter un regard neuf sur les théories et les méthodes opératoires en management. Le management des ressources humaines est constamment confronté à la conjoncture économique et sociale, aux difficultés croissantes des entreprises et des organisations. Il est donc essentiel que la Fonction ressources humaines s'interroge sur la nature de sa production matérielle

*dans l'entreprise, sur sa contribution à la création de valeur et ses apports potentiels au développement du professionnalisme des acteurs* ». (Le roy F, Macheesnay M, 2005, p.304)

La notion de la Responsabilité sociale de l'Entreprise est liée à plusieurs concepts tel que le Développement Durable qui exige de tenir compte dans la prise d'une quelconque décision économique des impacts de l'activité sur l'environnement et de la société et ce afin d'assurer la capacité des générations futures à répondre à leurs besoins. Cette exigence provient de la croissance économique, principale cause de plusieurs problèmes sociaux et environnementaux. A partir de là on conclut que la RSE est la part du Développement Durable de l'entreprise qui doit se soucier non seulement de sa croissance et sa rentabilité mais aussi des impacts environnementaux, sociaux actuels et futures.

### **5. Une approche stratégique de la RSE**

Cette recherche appréhende le concept de RSE comme la traduction de la notion de développement durable dans les stratégies des entreprises, en cohérence avec la définition de la Commission Européenne : « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* » (2011 : 7). Si cette acception est large et peut paraître vague, un consensus s'établit autour de l'intégration volontaire des préoccupations sociales, environnementales, éthiques, des droits de l'homme dans les stratégies des entreprises, « *en collaboration étroite avec leurs parties prenantes* » (Commission Européenne, 2011 : 7). Les

conceptualisations récentes soulignent l'urgence de développer de nouveaux paradigmes pour répondre à la question de la mise en œuvre des stratégies de RSE. Le rapport de (Jacques Attali, 2013, 260 p.) intitulé « *Pour une économie positive* », invite ainsi à repositionner la stratégie au cœur de l'entreprise et à « *restaurer la priorité au long terme* » (2013 : 15). Il rejoint l'analyse développée par (Segrestin et Hatchuel, 2012) dans l'ouvrage « *Refonder l'entreprise* » dans lequel les auteurs réinterprètent la nature et le fonctionnement des entreprises. Des configurations innovantes émergent ainsi des travaux de recherche récents. Celles-ci interrogent la notion de création de valeur et discutent de l'évolution des modèles d'affaires. (Porter et Kramer, 2011, p.62-77) proposent le concept de « *valeur partagée* » et invitent les entreprises à se réapproprier les problèmes sociétaux et à développer des réponses collectives à ces enjeux. Le développement des approches « *Bottom of the Pyramid* » (BOP), lesquelles consistent à donner l'accès aux populations les plus pauvres à la société de consommation et de production (Prahalad, 2004), s'inscrit également dans cette volonté d'ajouter une utilité sociétale à la conquête de nouveaux marchés en créant de nouveaux modèles économiques. (Martinet et Payaud, 2008, p.199-214) considèrent ces approches BOP comme étant la forme la plus ambitieuse de la RSE. L'essor de l'entrepreneuriat social, et plus largement du secteur de l'économie sociale et solidaire, illustre également cette exploration de nouveaux modèles d'entreprises qu' (O'Toole et Vogel, 2011, p.60-76) nomment « *le capitalisme*

*conscient* ». L'ensemble de ces nouveaux paradigmes, en construction, souffrent toutefois d'un déficit de recherches empiriques portant sur les processus d'élaboration de ces stratégies (Bansal, 2002, p.122-131; Bansal et al. 2012, p.73-92) regrettent la déconnexion fréquente entre les travaux de recherche et les préoccupations managériales, un écart que les auteurs estiment d'autant plus sensible sur le thème de la RSE. L'objectif de cet article est ainsi de contribuer à la question du 'comment' les entreprises développent les formes les plus avancées de la RSE dans le contexte international.

## **6. Les déterminants des stratégies internationales de la RSE**

Le débat central concerne le degré de standardisation ou d'adaptation des stratégies de RSE. De nombreux auteurs ont ainsi mobilisé la foisonnante littérature en management international qui traite de la question de la gestion du local et du global, telle qu'elle est présentée par (Prahalad et Doz, 1987), et l'ont appliquée au domaine de la RSE (Arthaud-Day, 2005; Muller, 2006; Husted et Allen, 2006; Jamali, 2010; Bondy et Starkey, 2014, p.4-24). L'étude de cette littérature permet de retenir trois types de facteurs majeurs qui guident l'orientation internationale de la stratégie RSE : les facteurs institutionnels, stratégiques et spécifiques.

### **6.1. Les facteurs institutionnels**

Correspondent aux pressions de l'environnement externe que subit l'entreprise multinationale. (Matten et Crane, 2008, p.404-424) présentent ainsi de manière précises les nombreux

facteurs (systèmes politiques, financiers, d'éducation, culturels) qui expliquent les différentes conceptions de la RSE entre les pays. (Husted et Allen, 2006, p.838-849) font référence à l'approche des parties prenantes, et à la communauté de référence à laquelle s'adresse l'entreprise, pour distinguer la RSE locale de la RSE globale. L'enjeu pour l'entreprise multinationale repose, d'un point de vue instrumental, sur l'identification et la hiérarchisation des attentes des différentes parties prenantes (Clarkson, 1995, p.92-117; Donaldson et Preston, 1995, p.65-91). (Barkemeyer et Figge, 2014, p.2-22) mettent toutefois en évidence les difficultés que représente l'évaluation des parties prenantes au niveau international. Ils montrent que la mesure du pouvoir, de la légitimité et de l'urgence (Mitchell et al. 1997, p.853-886) de chaque partie prenante est particulièrement difficile à effectuer en raison des biais culturels liés à la perception de la « *saliency* » de ces parties prenantes.

### **6.2 Les facteurs stratégiques**

Correspondent aux pressions organisationnelles internes à l'entreprise multinationale. En effet, plusieurs auteurs se sont interrogés sur le lien entre l'orientation stratégique internationale de l'entreprise (en se fondant sur la typologie de (Bartlett et Ghoshal, 1989) qui utilise les degrés d'intégration globale et de réactivité locale pour distinguer quatre modèles organisationnels : international, global, multinational et transnational) et la stratégie internationale de RSE. (Arthaud-Day, 2005, p. 1-22) justifie l'intérêt de mobiliser cette typologie car si ces stratégies et structures internationales sont

celles « *réellement mises en place dans les entreprises multinationales, il devrait y avoir des implications directes sur le comportement social des entreprises. Par exemple, les entreprises orientées vers une philosophie globale devraient tendre à définir leurs fonctions de RSE de manière centralisée; à l'opposé, les entreprises multinationales devraient présenter une plus grande diversité dans leurs activités de RSE, selon le contexte national et local* » (2005 : 7-8). (Muller, 2006, p.189-198) montre le lien existant entre le niveau de décentralisation de la prise de décision (l'autonomie des filiales) et le développement de stratégies de RSE locales. (Jamali, 2010 ; p.181-200) établit des relations entre le type de stratégie RSE développée et les facteurs organisationnels tels que les ressources possédées par la filiale ou le rôle stratégique joué par la filiale dans le réseau de l'entreprise multinationale. (Boudier et Bensebaa, 2008, p.27-44) mettent en avant la complexité des filiales de production mondiales et posent la question de l'impact du degré de propriété des filiales sur la responsabilité des entreprises multinationales.

### 6.3. *Les facteurs spécifiques*

#### 6.4.

Correspondent enfin à la nature des enjeux de RSE rencontrés. En effet, le concept de RSE, tel qu'il est défini par la Commission Européenne, est particulièrement large et englobe des thématiques variées : politique environnementale, politique sociale, engagements auprès des communautés locales, lutte contre les maladies, stratégies BOP, etc. (Martinet et Payaud,

2014 p.199-224) précisent qu'il ne faut pas considérer les stratégies de RSE comme monolithiques. Arthaud-Day (2005, p. 1-22) distingue trois domaines : les droits de l'homme, le travail et l'environnement. En ce qui concerne cette dernière dimension, l'environnement, (Christmann, 2004, p. 747-760) montre que les stratégies environnementales réussissent mieux à se disséminer dans les filiales lorsque l'approche est globale. Il apparaît donc important de pouvoir concevoir des stratégies de RSE différenciées au sein même d'une entreprise (Martinet et Payaud, 2014, p.199-224).

Il convient maintenant de caractériser chacune de ces stratégies en analysant plus précisément leurs caractéristiques, avantages et inconvénients.

### 7. *Le cadre théorique: la RSE, l'image et la motivation des employés:*

Dans cet élément nous évoquons les liens entre la RSE et l'image de l'entreprise dans un premier temps, puis les liens entre la RSE et la motivation des employés dans un second temps. Les pratiques de RSE semblent avoir des effets sur l'image de l'entreprise et sur la motivation des employés. Une étude de Berger-Douce (2008) citée précédemment concernant les Entreprises rentables et leurs pratiques RSE indique que l'image et la motivation des employés sont des avantages issus d'une démarche RSE. Dans les sections qui suivent, nous allons d'abord démontrer les effets de la RSE sur l'image de l'entreprise et ensuite sur la motivation des RH.

## 7.1. La RSE et l'image d'entreprise

(Durif, F.2006 : 54) indique que la RSE est un impératif stratégique pouvant procurer beaucoup d'avantages à une organisation. Par exemple profiter des occasions de marché provoquées par la transformation des valeurs sociales ou de contrer certains développements législatifs. En outre, Durif ajoute que l'un des premiers impacts que peut avoir la RSE concerne l'image de l'entreprise. C'est ce lien que nous essayerons de démontrer dans cette partie. Cependant, avant de tisser ce lien, nous allons d'abord expliquer le concept d'image.

### 7.1.1. L'image d'entreprise

La responsabilité sociale d'une entreprise pourrait être une manière pour les entreprises d'être perçues positivement par les parties prenantes.

Si la RSE permet aux entreprises d'être perçues positivement, en donnant une image positive de l'entreprise, elle devient donc un moyen de favoriser l'attraction et la rétention d'employés. «Introduire le développement durable permet aussi de créer un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Cela apporte plusieurs avantages, notamment d'attirer et de retenir la main-d'œuvre, d'améliorer la productivité en mobilisant le personnel ainsi que de favoriser l'innovation et des idées créatrices»

### 7.1.2. Les effets d'une image responsable sur l'attraction et la rétention d'employés

Adopter des pratiques de responsabilité sociale, permet à une entreprise d'être perçue positivement, mais aussi de se créer une identité. L'identité permet aux parties prenantes externes et internes de s'identifier à une organisation par rapport à ses valeurs et à ses pratiques.

L'identification organisationnelle est un concept qui joue sur l'attraction et la rétention d'employés. C'est ce que nous allons tenter d'expliquer dans la section suivante

#### a. La RSE et l'identification organisationnelle:

«L'identification organisationnelle suggère qu'un individu, afin de renforcer son estime personnelle, aura naturellement tendance à intégrer des organisations distinctives affichant des valeurs et attributs positifs et attractifs auxquels il aimerait lui-même être associé» (Tajfel et al. 1985, in De Roeck, K et Swaen, V. 2009 :3). L'identification organisationnelle d'un individu à une organisation se crée donc à partir de l'identité que se façonne l'organisation par sa culture, ses valeurs et ses attributs.

On peut penser que si un individu s'identifie aux valeurs et à l'image d'une organisation il est plus attiré vers elle que vers des organisations envers lesquelles il ne trouve pas de repères. Il a également tendance à rester dans une organisation dans laquelle, il reconnaît ses propres valeurs.

**b. Les effets de la RSE sur l'attraction:**

La responsabilité sociale d'une entreprise peut donc lui permettre d'attirer et de conserver une main-d'œuvre engagée grâce aux valeurs responsables liées aux pratiques Environnementales et sociales instaurées par l'entreprise.

Une image positive d'entreprise joue favorablement sur l'attraction d'employés, mais a aussi pour avantage d'être un facteur de rétention.

**c. Les effets de la RSE sur la rétention:**

La perception de l'image d'une entreprise par ses employés ou par les personnes externes, a un effet sur le désir des employés de demeurer dans l'entreprise.

**7.2. RSE et motivation des ressources humaines**

Les pratiques responsables font que les employés perçoivent positivement leur entreprise et ressentent une considération de la part de leur employeur, ce qui a pour effet de favoriser leur motivation. Un traitement juste des employés prouve la capacité d'une entreprise à être digne de confiance et engendre un sentiment de réciprocité chez l'employé. La motivation au travail peut se définir comme «un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus» (Roussel, P. 2000: 5). Pour activer ce processus, certains facteurs et déterminants sont nécessaires. Les déterminants de la motivation ont été identifiés à travers différentes théories de

la motivation. Selon Maslow, la motivation serait suscitée par la volonté de satisfaire des besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime et d'accomplissement. Psychologiques qui sont associés aux facteurs de motivation (Ramlall, S. 2004 :52-53). Partant de là, plusieurs théories (théories classiques de la motivation intrinsèque) ont émergé pour essayer de déterminer ces besoins. La satisfaction de ces besoins entraînerait la motivation interne par rapport au travail, la satisfaction au travail, la qualité du travail réalisé, et la réduction de l'absentéisme - départ volontaire.

**7.3. Les effets de la RSE sur la motivation et la rétention des ressources humaines:**

Les résultats notent que la performance sociale des entreprises (RSE) améliore la relation des entreprises avec les parties prenantes. Ces derniers spécifient également que la RSE conduit à la motivation, à la loyauté, à la satisfaction, à la confiance des employés.

**7.4. Les effets des pratiques environnementales sur la motivation des ressources humaines:**

Il semble donc que les pratiques 43environnementales de l'entreprise puissent avoir une influence sur le comportement des RH en les motivant, et en les retenant grâce au sentiment d'appartenance éprouvé. (Ambec, S. et Lanoie, p.2008: 45-62) soutiennent cette affirmation en mentionnant que la production de produits verts peut améliorer l'engagement des travailleurs envers l'entreprise, et aussi faciliter la rétention de ces derniers, car l'entreprise

devient de ce fait, un modèle pour les employés qui préfèrent travailler dans des entreprises responsables.

Pour être motivés, les employés ont besoin de combler un certain nombre de besoins. Ces besoins peuvent être comblés si l'entreprise procure à l'employé: de bonnes conditions de travail et un environnement de travail procurant un sentiment d'appartenance, d'accomplissement, d'autonomie et le sentiment d'être traité et récompensé de manière juste et équitable (sans regard de l'âge, du sexe, du handicap, de l'ethnie, de l'orientation sexuelle, de la localisation géographique).

#### **8. Conclusion:**

Dans cette recherche, nous nous sommes intéressés aux effets de la RSE dans la PME. Plus précisément nous avons voulu voir si la RSE a un impact sur l'image de l'entreprise et sur la motivation des ressources humaines. Nous sommes allés plus loin, en vérifiant si chacune des dimensions environnementales et sociales de la RSE a de façon individuelle, des effets sur l'image et la motivation. Pour y arriver, nous avons mené une étude sur les entreprises sur l'image de l'entreprise et la motivation des ressources humaines. L'intérêt de cette étude est lié au fait que l'image de l'entreprise et la motivation des ressources humaines sont des facteurs pouvant conduire à l'attraction et à la rétention des ressources humaines. L'attraction et la rétention qui représentent aujourd'hui

des défis auxquels sont confrontés les gestionnaires d'entreprise.

Au niveau de l'image, nous avons constaté que la responsabilité sociale favorise la création d'une image positive aux entreprises. De plus, nous avons remarqué que chacune des dimensions environnementales et sociales a un impact sur l'image de l'entreprise. Nous avons également trouvé que ce sont les pratiques sociales qui ont plus d'effet sur l'image de l'entreprise, davantage que les pratiques environnementales. Au niveau de la motivation, notre recherche a permis de démontrer que les pratiques de RSE ont un effet positif sur la motivation des ressources humaines. Les résultats indiquent également que chacune des dimensions de la RSE a un impact sur la motivation. Par ailleurs, les résultats nous permettent de conclure que les pratiques sociales, principalement les pratiques de GRH responsables, influencent plus la motivation des ressources humaines que les pratiques environnementales.

Un autre résultat important de cette étude est lié aux stratégies RSE étudiées. Nous avons remarqué que des quatre stratégies (réactive, proactive, rituelle et mobilisatrice), seule la stratégie mobilisatrice, impliquant un fort degré d'engagement dans les dimensions environnementale et sociale a un effet positif sur l'image de l'entreprise et sur la motivation des employés. La stratégie réactive qui elle, implique un faible degré d'engagement au niveau

des deux dimensions, a un effet négatif sur l'image et la motivation. En regard de ces résultats, nous pouvons conclure que la RSE a un effet sur l'image et la motivation et donc par conséquent sur l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre. En effet, une bonne image corporative est un atout pour attirer de la main-d'œuvre et la retenir. Une entreprise engagée dans des actions responsables sera perçue positivement non seulement par les employés, mais aussi par les chercheurs d'emploi. Une image et une réputation positive joue favorablement dans la gestion de l'entreprise car elles sont des atouts stratégiques de taille elles permettent d'avoir un avantage concurrentiel. La réputation étant une ressource intangible très difficile à imiter et à substituer. Les pratiques responsables permettent également de créer des facteurs propices à la motivation dont, la satisfaction des besoins des employés, le développement des compétences, l'autodétermination. Un employé motivé a tendance à demeurer dans son entreprise. Étant donné le changement des caractéristiques de la main-d'œuvre, plus exigeante à l'égard des politiques de qualité de vie et demandant de plus en plus des engagements socialement responsables, la RSE semble un concept approprié pour les entreprises pour faire face au défi d'attraction et de rétention des employés. La RSE est donc un concept que les gestionnaires doivent prendre en compte pour assurer la survie de leur entreprise.

Les gestionnaires de ces entreprises devraient donc se pencher plus sur la question pour allier RSE et stratégie d'entreprise afin de favoriser l'attraction et la rétention des employés. En effet, le fait de penser qu'une entreprise est responsable pourrait amener les employés à percevoir positivement une entreprise et à être motivés. Notre étude s'inscrit dans la lignée des quelques études qui ont abordé le lien entre RSE, image et motivation.

Comme toute recherche, la nôtre comporte également ses limites. Comme notre étude testait les effets de la RSE sur l'image et la motivation dans une logique d'attraction et de rétention d'employés, il aurait été davantage pertinent de recueillir les données auprès des employés qu'auprès de la direction. Cependant, ce choix de répondants ne nous semble pas être une limite suffisante pour invalider les résultats obtenus, car dans les PME les employés et la direction sont rapprochés. De ce fait, la direction est en mesure de bien saisir l'ambiance qui y règne et de restituer de façon générale l'appréciation de l'entreprise par les employés.

### Liste Bibliographique:

- -Albinger, H. S., et Freeman, S. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*, 28(3).
- -Ambec, S., et Lanoï, P. (2008). Does it pay to be green? A systematic overview. *The Academy of Management Perspectives*, 22(4).
- -ARTHAUD-DAY, M.L. (2005). "Transnational corporate social responsibility: A tri-dimensional approach to international CSR research", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 15, N° 1, p. 1-22.
- -ATTALI, J. (2013). Pour une économie positive, Paris : La Documentation Française, Fayard, 260 p.
- -BANSAL, P. (2002). "The corporate challenges of sustainable development", *Academy of Management Executive*, Vol. 16, N° 2, p. 122-131.
- -BANSAL, P., BERTELS, S., EWART, T., MACCONNACHIE, P., O'BRIEN, J. (2012). "Bridging the research-practice gap", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 26, N° 1, p. 73-92.
- -BARKEMEYER, R., FIGGE, F. (2014). "Corporate social responsibility in multiple environments: The impact of headquartering", *Critical Perspectives on International Business*, Vol. 10, N° 3, p. 2-22.
- -BARTLETT, C.A., GHOSHAL, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston : Harvard Business School Press.
- -Bauer, T. N., et Aiman-Smith, L. (1996). Green career choices: The influence of a firm's ecological stance on perceived company attractiveness. *Journal of Business and Psychology*, 10(4).
- -Berger-Douce, S. (2007). Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 6(1).
- -Berger-Douce, S. (2008). Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME : premiers résultats d'une étude française. *Revue Management & Avenir*, 1(15).
- BONDY, K., STARKEY, K. (2014). "The dilemmas of internationalization: Corporate social responsibility in the multinational corporation", *British Journal of Management*, Vol. 25, N°
- -BOUDIER, F., BENSEBAA, F. (2008). "Responsabilité sociale des firmes multinationales : Faut-il être propriétaire pour être responsable ? ", *Mondes en développement*, vol. 4, n° 144, p. 27-44.
- -CHRISTMANN, P. (2004). "Multinational companies and the natural environment: Determinants of global environmental policy standardization", *Academy of Management Journal*, Vol. 47, N° 5, p. 747-760.
- -CLARKSON, M. (1995). "A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 1, p. 92-117.
- -COMMISSION EUROPEENNE (2011), *Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_fr.htm)
- -De Roeck, K. et Swaen, V. (2009). *Processus d'impact de la RSE sur l'identification organisationnelle des employés en contexte de fusion-acquisition*. Louvain School of Management. Université catholique de Louvain, Place des Doyens, Louvain-la-Neuve, Belgique. Repéré à [http://clerse.univlille.fr/IMG/pdf/flaxe\\_1\\_de\\_roeck\\_swaen.pdf](http://clerse.univlille.fr/IMG/pdf/flaxe_1_de_roeck_swaen.pdf).
- DONALDSON, T., DUNFEE, T.W. (1994). "Toward a unified conception of business ethics: integrative social contracts theory", *Academy of Management Review*, Vol. 19, N° 2, p. 252-284.
- -Durif, F. (2006). Vers un modèle de responsabilité sociale intégrateur en stratégie: une source d'avantage concurrentiel et un impératif stratégique. *Cahier de recherche de l'école des sciences de la gestion de l'UQAM*.

- -GOND Jean-Pascal et IGALENS « la Responsabilité sociale de l'entreprise » éd PUF, paris, 2008., p.28.
- -HUSTED, B.W., ALLEN, D.B., KOCK, N. (2012). "Value creation through social strategy", Business & Society, Vol. 49, N° 2, p. 201-215.
- -JAMALI, D. (2010). "The CSR of MNC subsidiaries in developing countries : local, global, substantive or diluted ?", Journal of Business Ethics, Vol. 93, N° 2, p.181-200.
- -Lapointe, A., et Gendron, C. (2005). La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME; option marginale ou enjeu vital? Les cahiers de la Chaire - collection recherche,6.
- -LE ROY F, MACHEESNAY M, « La responsabilité sociale de l'entreprise », éd, EMS, France, 2005, p.304.
- -LECOMPTE Séverine et ADARY Assaél «L'ISO 26000 en pratique » éd Dunod, paris, 2012.
- -Lepoutre, I. et Heene, A. (2006). Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: a critical review. Journal of business ethics, 67.
- -MARTINET, A.-C., PAYAUD, M.A. (2008). "Formes de RSE et entreprises sociales. Une hybridation des stratégies", Revue Française de Gestion, Vol. 1, N° 180, p. 199-214.
- -MARTINET, A.-C., PAYAUD, M.A. (2014). "RSE : le foisonnement des pratiques commande un retour sur les fondamentaux", dans Tannery, F., J.P. Denis, T. Hafsi et A.-C. Martinet, L'encyclopédie de la stratégie, Paris : Vuibert.
- -MATTEN, D., CRANE, A. (2005). "Corporate citizenship : Toward an extended theoretical conceptualization", Academy of Management Review, Vol. 30, N° 1, p. 166-179.
- -MITCHELL, R.K., AGLE, B.R., WOOD, D.J. (1997). "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts". Academy of Management Review, Vol. 22, N° 4, p. 853-886.
- -MULLER, A. (2006). "Global versus local CSR strategies", European Management Journal, Vol. 24, N° 2-3, p. 189-198.
- -O'TOOLE, J., VOGEL, D. (2011). "Two and a half cheers for conscious capitalism", California Management Review, Vol. 53, N° 3, p. 60-76.
- -PORTER, M., KRAMER, M.R. (2011). "Creating shared value", Harvard Business Review, Vol. 89, N° 1-2, p. 62-77.
- -PRAHALAD, C.K. (2004). The fortune at the bottom of the pyramid, Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.
- -PRAHALAD, C.K., DOZ, Y.L. (1987). The multinational mission : Balancing local demands and global vision. New York : The Free Press.Sciences de Gestion.
- -Quairel-Lanoizelée, F. et Auberger, M.-N. (2005). Management responsable et PME: Une relecture du concept de « responsabilité sociétale de l'entreprise ». La Revue des
- Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. The Journal of American Academy of Business, Cambridge, 5(1-2).
- -Roussel, P. (2000). La motivation au travail - concept et théories. Manuscrit à Paraître dans :Les grands auteurs en GRH.
- -SEGRESTIN, B., HATCHUEL, A. (2012). Refonder l'entreprise. Paris : Le Seuil, La république des idées.
- -Vandenberghe, C. (2004). Conserver ses employés productifs: nature du problème et stratégies d'intervention. Revue Gestion, 29(3).