

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET RECRUTEMENT :
UNE DYNAMIQUE PORTEUSE MAIS COMPLEXE.

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
SOPHIE LÉVESQUE

JANVIER 2008

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

J'aimerais remercier mon directeur de recherche, Monsieur Alain Lapointe, professeur à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal et cotitulaire de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, pour son soutien ainsi que son encadrement exemplaire. Nul doute que ses encouragements, ses connaissances et sa disponibilité ont contribué grandement à la réussite de ce projet de recherche.

Je tiens également à remercier Madame Corinne Gendron, titulaire de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable qui nous invite à exceller dans nos domaines de recherche en nous outillant et en nous offrant de nombreux conseils. Son professionnalisme et sa passion pour l'enseignement ont sans contredit influencé mon choix de carrière.

Je suis également très reconnaissante envers mes nombreux collègues de la Chaire. Plus particulièrement, Monsieur Jérôme Guy, candidat au MBA-Recherche à l'Université du Québec à Montréal, pour son soutien et ses conseils précieux tout au long de cette recherche. Ensuite, Madame Emmanuelle Champion, candidate au doctorat en administration à l'Université du Québec à Montréal, qui est assurément une source de motivation et d'inspiration pour la poursuite d'études de cycles supérieurs. Leur présence et leurs encouragements m'ont permis de mener à terme ce projet. Bref, je suis très choyée de les avoir rencontrés.

Finalement, je remercie ma mère, Madame Jeannine Levasseur, pour avoir toujours cru en mes capacités et être fière de mes accomplissements. Sa persévérance et son courage m'inspirent. Puis, je remercie mon conjoint, Monsieur François Junior Bouchard, pour son inlassable support durant cette étape de ma vie. Sa patience et son amour m'ont rendu plus forte et déterminée à réaliser mes rêves.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX	vii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	viii
RÉSUMÉ	ix
INTRODUCTION	1

CHAPITRE I

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

1.1 La légitimité et le renouvellement du discours des entreprises.....	7
1.2 Définitions de la responsabilité sociale des entreprises.....	10
1.3 Acteurs sociaux et perceptions de la responsabilité sociale des entreprises.....	12

CHAPITRE 2

LA CAPACITÉ D'ATTRACTION ORGANISATIONNELLE.....

2.1 La gestion stratégique des ressources humaines.....	18
2.1.1 Les ressources humaines comme avantage concurrentiel	19
2.2 Capacité d'attraction ou l'attractivité organisationnelle.....	21
2.2.1 Théories expliquant l'attractivité chez un candidat.....	22
2.2.2 L'image ou la réputation organisationnelle	25
2.3 Capacité d'attraction et responsabilité sociale des entreprises.....	27
2.3.1 Composantes de la responsabilité sociale des entreprises et l'attractivité organisationnelle.....	28

CHAPITRE 3

CADRE CONCEPTUEL

3.1 Objectifs de la recherche	32
-------------------------------------	----

3.1.1 Objectif général	32
3.1.2. Cadre conceptuel et variables opératoires	32
3.1.3. Questions de recherche.....	35
3.1.4. Apports pratiques et théoriques	35

CHAPITRE 4

CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	39
4.1 L'approche méthodologique.....	39
4.2 Le terrain de recherche	41
4.3 Collecte de données	43
4.4 Méthode d'analyse des données	45
4.4.1 Fidélité	45
4.4.2 Validité	46
4.5 Limites méthodologiques	47

CHAPITRE 5

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	48
5.1 Les facteurs d'attraction	49
5.1.1 Les pratiques et politiques de gestion des ressources humaines	49
5.1.2 La réputation de l'entreprise.....	51
5.1.3 Autres facteurs.....	54
5.2 Réputation de l'entreprise.....	55
5.2.1 Motivations pour rechercher une réputation corporative positive.....	55
5.2.2 Limites de la réputation de l'entreprise	59
5.3 RSE et capacité d'attraction	62

5.3.1 La responsabilité sociale : une composante de la réputation de l'entreprise qui influence le processus de recherche d'emploi	63
5.3.2 L'importance de la responsabilité sociale selon des caractéristiques individuelles.....	65
5.3.3 L'importance de la responsabilité sociale des entreprises dans un futur contexte de recherche d'emploi	67
5.4 Au-delà de l'attractivité	69
5.4.1 La responsabilisation sociale des entreprises, une attente exprimée	69
5.4.2 La responsabilité sociale des entreprises et la performance organisationnelle.....	71
5.4.3 La responsabilité sociale des entreprises et la rétention	74

CHAPITRE 6

DISCUSSION DES RÉSULTATS	76
6.1 Relation entre la RSE et la réputation organisationnelle	77
6.1.1 Composantes d'une bonne réputation organisationnelle	77
6.1.2 Pondération des composantes d'une bonne réputation organisationnelle .	78
6.2 Relation entre la réputation organisationnelle et l'attractivité organisationnelle .	80
6.2.1 Caractéristiques organisationnelles	80
6.2.2 Caractéristiques interactionnelles	81
6.2.3 Caractéristiques individuelles.....	81
6.3 La familiarité comme variable de contrôle	82
6.4 Autres variables essentielles à la compréhension de la RSE comme facteur potentiel d'attractivité.....	84
6.5 Autres avantages concurrentiels possibles découlant de la RSE.....	88
CONCLUSION	91
APPENDICE A	
DONNÉES PERTINENTES SUR LES 19 RÉPONDANTS	100

APPENDICE B

RAPPORT D'ENTRETIEN AVEC LES EMPLOYÉS DE CASCADES..... 101

APPENDICE C

MATRICE DE L'ANALYSE DES DONNÉES 103

BIBLIOGRAPHIE 107

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Figure 3.1	
Cadre conceptuel de la relation entre la RSE et l'attractivité organisationnelle.....	33

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

GRH	Gestion des ressources humaines
ONG	Organisme non gouvernemental
RBV	Resource Base View
RSE	Responsabilité sociale des entreprises

RÉSUMÉ

Dans le contexte actuel, soit une économie du savoir, les ressources humaines sont de plus en plus considérées comme un avantage concurrentiel puisqu'elles permettent à l'entreprise non seulement d'atteindre ses objectifs, mais aussi de dominer la compétition. Conséquemment, les gestionnaires déploient un éventail de stratégies des plus créatives pour que leur entreprise se démarque des compétiteurs et ainsi favorise l'attractivité auprès des candidats potentiels. Dans cette perspective, nous nous sommes attardées au concept de responsabilité sociale de l'entreprise qui, selon plusieurs récentes études américaines, représente une plus value aux yeux des individus à la recherche d'un emploi et, par le fait même, d'un employeur de choix.

Afin de mieux comprendre la relation entre ces deux variables et d'évaluer le potentiel d'attractivité de chacune des dimensions composant la responsabilisation sociale de l'entreprise, nous avons décidé de conduire des entrevues semi-dirigées avec des employés récemment embauchés de Cascades, une entreprise québécoise et chef de file en matière de gestion responsable. Nous voulions ainsi mettre à l'épreuve un modèle largement utilisé qui soutient que les relations avec les employés, la communauté, les femmes et les minorités, ainsi que le respect de l'environnement et la qualité des services et produits offerts dans une perspective de développement durable influencent favorablement la réputation organisationnelle, donc l'attractivité.

Nos résultats ont corroboré en partie cette modélisation. En effet, l'ajout d'une variable de contrôle, soit la familiarité, a démontré que le degré de connaissance d'une personne envers une entreprise influençait de façon positive l'évaluation de la réputation organisationnelle. De plus, certaines contraintes socio-économiques telles que le taux de chômage et des facteurs individuels comme le niveau d'éducation et l'âge peuvent augmenter ou diminuer l'intérêt d'une personne envers la responsabilité sociale d'une entreprise et la réputation organisationnelle au cours d'un processus de recherche d'emploi. Il y a donc des variables modératrices à prendre en compte lorsque l'on analyse la relation entre la responsabilité sociale et l'attractivité organisationnelle.

Cette recherche permet donc de conclure que l'adoption d'un style de gestion responsable peut augmenter l'attraction lorsque certaines conditions sont rencontrées. De plus, il apparaît que les jeunes adultes sont plus réceptifs et disposés à favoriser une entreprise qui affiche une performance sociale manifeste.

Les principales limites de cette étude sont la généralisation limitée des résultats puisque notre échantillon se limite à une seule entreprise, ainsi que le recours à des données « post hoc » qui pourrait être biaisées suite à une évolution du discours ou de récentes expériences suite à l'embauche. Cependant, cette étude s'ancre dans la réalité corporative, contrairement aux autres études dans ce domaine qui procédaient par des simulations avec des étudiants en voie de graduer en gestion.

ATTRACTIVITÉ ORGANISATIONNELLE, RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES, STRATÉGIE, AVANTAGES CONCURRENTIELS

INTRODUCTION

Les attentes de la société à l'égard de l'entreprise se sont simultanément accentuées et multipliées au cours des dernières décennies. En fait, plusieurs sont maintenant d'avis que l'entreprise ne peut plus s'en tenir qu'à la seule promotion des intérêts économiques de ses actionnaires, comme l'affirmait Milton Friedman en 1970. Au-delà des débats théoriques, le conflit entourant le projet Kemano qui oppose le village de Kitimat en Colombie-Britannique à la multinationale Alcan, compagnie d'hydro-électricité depuis plus de cinquante ans en est un exemple. Persuadés que l'entreprise ne respecte pas son contrat initial qui consistait à développer la région du nord-ouest de la province en échange des droits hydroélectriques, la communauté civique, les communautés autochtones des Premières nations, dont les Cheslattas, les employés et le gouvernement municipal s'unissent pour faire pression sur l'entreprise (Christensen, 1995). Les batailles juridiques et, par le fait même, les injonctions, les manifestations, les débats publics font maintenant partie du quotidien de ces acteurs sociaux qui souhaitent une plus grande responsabilisation sociale de l'entreprise (Christensen, 1995). À cet exemple peuvent s'ajouter le boycott des produits Nike suite à la divulgation par les médias de pratiques douteuses en matière de droit du travail de la part des fournisseurs de l'entreprise, ou les nombreuses contestations quant à la Loi sur les brevets adoptée par l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) qui assure aux détenteurs de brevets pharmaceutiques le monopole de médicaments pour une période de 20 ans (Porter et Kramer, 2006). Le droit des uns à faire commerce et le droit des autres à la vie, l'argent du Nord et les besoins du Sud, les questions d'éthique et de règles commerciales sont au cœur de ces multiples polémiques.

Conséquemment, il n'est pas surprenant de constater que le récent rapport de la Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises (2002) rapportait que soixante-douze pour cent des Canadiens souhaitent que les entreprises se préoccupent davantage de l'impact social et environnemental de leurs activités. Un point de vue qui est d'ailleurs partagé par soixante-quatorze pour cent des actionnaires interrogés. Soulignons que bien que cette position puisse être surprenante à prime abord de la part des actionnaires, elle confirme une étude d'Epstein et al. (1994) qui avait noté que plus de cinquante-huit pour cent

des détenteurs d'actions seraient prêts à sacrifier une part des profits si cela était nécessaire à la poursuite d'une gestion responsable. La justification sous-jacente à un tel revirement de situation semble liée à la sensibilisation accrue des actionnaires aux coûts latents d'une stratégie axée seulement sur le profit à court terme. À cet effet, notons que l'adoption de lois favorisant la signalisation de délits d'entreprise en lien avec la protection de l'environnement ou des droits de la personne ainsi que l'augmentation de l'aide gouvernementale aux entreprises respectant les normes élémentaires de responsabilité sociale sont sans contredit des incitatifs substantiels pour favoriser l'importance accordée aux perspectives ultérieures de bien-être de l'humanité.

Bien que ce rapport de la Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises fasse état du positionnement général des parties prenantes de l'entreprise à cet égard, il est cependant plutôt laconique quant au point de vue des employés en regard de la responsabilité sociale de l'entreprise. Pourtant, plusieurs études, dont celle de Murray et Vogel (1997), montrent que les entreprises qui s'adonnent à des pratiques de gestion responsable suscitent la motivation chez le personnel et un taux de rétention élevé, donc une plus grande efficacité opérationnelle. Ces résultats sont particulièrement attrayants puisque avoir une main-d'œuvre qualifiée représente maintenant un avantage concurrentiel (Rynes et Barber, 1990; Turban et Greening, 1997) qui améliore la compétitivité d'une entreprise (Michael, 2002). En effet, le passage d'une production de masse à une production diversifiée qui repose sur la valeur ajoutée du capital humain (Appelbaum et al., 2000) ainsi que les pressions engendrées par une économie mondialisée entraînent une concurrence féroce dans de nombreux domaines d'activités où la présence de salariés talentueux et motivés devient une préoccupation majeure. La responsabilité sociale peut alors être un enjeu stratégique pour les entreprises qui désirent maintenir leur compétitivité tout en innovant dans leur secteur car elle semble participer au rendement élevé des employés et permettrait donc d'améliorer la performance organisationnelle.

De plus, une entreprise socialement responsable susciterait une meilleure collaboration des employés dans l'atteinte de ses objectifs tout en bénéficiant d'un moyen afin de se démarquer des concurrents et être ainsi perçue comme un employeur de choix auprès de l'élite. C'est

d'ailleurs dans cette optique que plusieurs études se sont attardées à démontrer l'existence d'une relation positive entre la capacité d'attraction des entreprises et leur performance sociale (Turban et Keon, 1993; Judge et Cable, 1997; Lievens et al., 2001; Luce et al., 2001; Turban et Cable, 2003). Pour ces auteurs, l'image d'une responsabilité sociale par l'entremise d'une bonne réputation organisationnelle et d'une plus grande visibilité influence la capacité d'attraction que détient une corporation, au même titre qu'une rémunération concurrentielle (Becker et Huselid, 1999), des avantages sociaux, des horaires de travail flexibles, des programmes favorisant la formation continue, ainsi que des possibilités d'avancement (Powell, 1984; Taylor et Bergmann, 1987).

Cette amélioration de l'attractivité organisationnelle résulterait de l'influence de caractéristiques qu'Ehrhart et Ziegert (2005) fractionnent en trois catégories, les caractéristiques organisationnelles, les caractéristiques interactionnelles et les caractéristiques individuelles. Dans un premier temps, l'environnement organisationnel perçu, qui est composé entre autres du domaine d'activité, de la rémunération ou des conditions de travail, permettrait à l'individu de se construire une opinion sur l'entreprise. Par exemple, un candidat pourrait associer une rémunération élevée à une bonne performance financière de l'entreprise mais aussi à une certaine sécurité d'emploi. Ce phénomène de généralisation à partir de peu d'informations, qui pourrait également s'appliquer à propos de la RSE, s'explique par la théorie de la signalisation. Dans un deuxième temps, une concordance entre les valeurs d'une personne et d'une organisation générerait une plus grande attractivité par la capacité organisationnelle à satisfaire des besoins émotionnels (Turban et Keon, 1993; Kristof, 1996; Judge et Cable, 1997). Ainsi, des normes et des valeurs partagées seraient un gage de satisfaction. Finalement, les caractéristiques individuelles font référence à certaines théories sur l'estime de soi et de l'identité sociale (Ashforth et Mael, 1989; Fombrun et Shanley, 1990; Dutton et Dukerich, 1991; Turban et Cable, 2003). Selon Brun et Dugas (2005), le contexte actuel favorise l'accomplissement personnel dans le travail; autrement dit, de plus en plus de gens s'estiment à travers leurs réussites professionnelles. Par conséquent, beaucoup de travailleurs recherchent des entreprises qui suscitent une certaine fierté ou l'approbation des pairs. Bref, l'ensemble de ces caractéristiques aurait alors un rôle important à jouer dans cette dynamique de choix d'un employeur.

Cependant, bien que la plupart des auteurs fassent front commun quant à l'influence positive et l'importance de la responsabilité sociale dans un processus de recrutement, ces recherches présentent deux faiblesses; d'une part, peu d'études se sont intéressées à l'impact spécifique des différentes composantes de l'image de responsabilité sociale sur la capacité d'attraction de nouveaux employés. D'autre part, la plupart de ces recherches reposaient sur des simulations et ne traduisaient donc pas nécessairement les motivations de personnes en recherche active d'emploi. Backhaus et al. (2002) ont bien soulevé quelques pistes de réflexion avec les résultats de leurs recherches qui proposaient que les caractéristiques les plus prisées de la responsabilité sociale varient en fonction du genre des répondants et de leur statut social, mais cette recherche reposait justement sur des situations hypothétiques, soit des simulations présentées à des finissants d'une école de gestion. C'est précisément l'absence du point de vue de véritables chercheurs d'emploi dans l'ensemble des études faites dans ce domaine qui est à l'origine de la présente recherche sur la représentation de la responsabilité sociale et des dimensions qui la composent auprès de gens déjà engagés sur le marché du travail.

L'objectif de cette recherche est donc de sonder l'impact de l'image de responsabilité sociale d'une entreprise auprès de nouveaux employés qui viennent de conclure une démarche de recherche d'emploi et d'explorer l'importance relative des diverses composantes de cette image de responsabilité sociale sur la capacité d'attraction auprès de ces nouveaux employés. Deux particularités constituent les éléments distinctifs cette recherche : elle est effectuée auprès de véritables récents chercheurs d'emploi et elle explore l'impact relatif des différentes dimensions de la RSE auprès de ces chercheurs d'emploi. Cette étude devrait donc permettre aux théoriciens de mieux comprendre l'influence des différentes dimensions composant la responsabilité sociale sur la perception de l'entreprise par les employés. Quant aux praticiens, ils y verront l'intérêt de l'évaluation des impacts réels d'une stratégie corporative appuyée sur une performance sociale quant au pouvoir d'attractivité de l'entreprise.

Pour mieux saisir cette relation complexe entre la responsabilité sociale des entreprises et la capacité d'attraction, une recension des écrits pertinents s'impose. Tout d'abord, une

présentation de la littérature en ce qui a trait à une gestion responsable soulignera la diversité des points de vue quant à la définition de ce concept et de ses paramètres (Chapitre I). Ensuite, dans une perspective de gestion stratégique des ressources humaines, l'examen du rôle de la responsabilité sociale dans un effort d'attractivité mettra en lumière l'importance des caractéristiques pouvant influencer l'attractivité organisationnelle chez un candidat potentiel (Chapitre II). Cette analyse de la littérature justifiera d'ailleurs le cadre conceptuel élaboré pour cette recherche (Chapitre III). Puis, le cadre méthodologique qui explique les choix concernant l'approche, la méthode, l'échantillonnage et les outils pour l'analyse des données sera présenté. (Chapitre IV). Certaines précautions envisagées pour améliorer la crédibilité de cette recherche en termes de fidélité et validité seront mentionnées. Suivront la présentation des résultats (Chapitre V) ainsi que la discussion et l'interprétation des résultats (Chapitre VI). Finalement, nous reviendrons sur les principales observations de cette recherche, nous présenterons les limites de l'étude et proposerons quelques pistes de réflexions pour de futures recherches.

CHAPITRE I

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un concept qui suscite de plus en plus d'intérêt auprès des diverses parties prenantes associées de près ou de loin à une organisation. Cependant, cet engouement pour une gestion responsable est présent depuis plusieurs années dans la littérature à l'intention des gestionnaires et des chercheurs. En effet, l'éthique corporative a toujours été au cœur des préoccupations des philosophes et sociologues depuis l'arrivée du capitalisme. D'ailleurs, le concept d'une responsabilité sociale de l'entreprise a fait l'objet de nombreux débats dans la communauté scientifique quant à sa définition au sens large, qui vient altérer le rôle et les responsabilités attribués à l'entreprise. En d'autres termes, en exigeant de l'entreprise qu'elle considère d'autres paramètres que ses intérêts financiers, donc qu'elle aille au-delà de ses obligations envers ses actionnaires, les discours sur la responsabilité sociale proposent ni plus ni moins une révision des principes fondateurs de l'entreprise (Gendron, 2000). Par le fait même, le principe de la RSE invite les organisations à s'inscrire résolument dans le cadre de l'intérêt général et ainsi tenir compte des intérêts des différentes parties prenantes.

Ce chapitre traite donc dans un premier temps du contexte favorable depuis quelques années à l'émergence du concept de RSE. Dans un deuxième temps, différentes définitions de ce concept seront présentées afin d'illustrer non seulement les divergences d'opinion entre les acteurs sociaux sur le rôle de l'entreprise mais aussi sur son opérationnalisation au quotidien. Par le fait même, les motivations ou raisons sous-jacentes à une plus grande responsabilisation sociale des entreprises seront abordées.

1.1 La légitimité et le renouvellement du discours des entreprises

Principal acteur économique dans notre société, l'entreprise détient un pouvoir considérable. En effet, la mondialisation des économies a permis à certaines grandes firmes de devenir aussi puissantes, sinon plus, que certains États. De récentes données nous démontrent que certaines multinationales présentent un chiffre d'affaires plus grand que le PIB de pays tels que la Norvège, la Turquie ou le Portugal (Commenne, 2006). Conséquemment, l'entreprise est sans contredit un levier de création de richesse pour ses actionnaires, mais aussi un acteur économique déterminant.

Toutefois, ce pouvoir qui était autrefois justifié par une conception de l'entreprise-contrat semble ébranlé (Gabriel et Cadiou, 2005). En fait, de plus en plus d'acteurs remettent en question cette perception de l'entreprise qui se définit par la rencontre de plusieurs individus qui « ont librement décidé de s'associer pour mettre à profit leurs talents et les ressources dont ils sont propriétaires » (Pasquero, 2006, p. 3). Le principe selon lequel ce nœud de contrats limite la responsabilité de l'entreprise à la création de richesses pour ses actionnaires est désormais contesté. Indubitablement, les nombreux scandales financiers et les catastrophes écologiques vécus au cours des dernières années ont participé à l'érosion de ce type de légitimité puisque ces événements ont affecté directement la société. En d'autres termes, ces externalités ont amené les consommateurs, les investisseurs, les organismes non gouvernementaux (ONG), les groupes de pression, etc., à exercer une pression considérable sur les organisations pour qu'elles se responsabilisent envers leurs parties prenantes. Dès lors, l'entreprise est soumise à une nouvelle logique qui implique qu'elle justifie son existence vis-à-vis la société, c'est-à-dire qu'elle soit perçue comme légitime par la société.

Évidemment, cela signifie que l'entreprise est amenée à modifier ses rapports avec ses parties prenantes et surtout son processus de gestion. En réalité, bien que la société reconnaisse l'importance du rôle de l'entreprise dans la création de biens et services essentiels à la qualité de vie de tous et chacun, elle est aussi consciente des effets pervers qui accompagnent bien souvent cette production. Conséquemment, comme le soulignent Capron et Quairel-Lanoizelée (2004), l'entreprise se voit appelée à réaliser un équilibre harmonieux entre la

qualité environnementale, la prospérité économique et la justice sociale. Autrement dit, l'importance accordée par les entreprises aux pressions sociales est associée aux transformations du système socio-économique. Ainsi, l'idée d'une interdépendance entre l'entreprise, l'État et la société qui mettrait un terme à une ère de domination de l'un au détriment de l'autre est mise de l'avant. Wood (1991) abonde dans le même sens lorsqu'elle affirme que l'entreprise et la société ne sont pas deux entités distinctes car l'entreprise est redevable à la société étant donné que cette dernière lui permet d'exister. Bref, une nouvelle forme de contrat social semble se faire jour entre les différents acteurs pour prendre la relève du compromis fordien.

Cette nouvelle façon d'aborder la relation entre l'entreprise et ses parties prenantes suggère que les organisations arrivent à tenir compte de leur environnement socio-politique donc à devenir des entreprises-citoyennes même si cela représente un défi pour les gestionnaires. Effectivement, cette conscientisation quant au rôle et responsabilités que doit assumer l'entreprise face à la société s'insère dans un système de valeurs sociales. Pasquero (2003) souligne que ce système est constamment en mouvance puisque les différents acteurs, au fil du temps, construisent leur perception de la réalité en fonction, par exemple, de leurs intérêts personnels mais aussi selon les règles, valeurs et croyances portées par les différentes institutions de l'époque. En d'autres termes, l'entreprise et plus précisément les gestionnaires doivent démontrer une grande capacité d'adaptation aux changements, et par le fait même, faire preuve de réceptivité sociale (Ackerman et Bauer, 1976). Cette réceptivité a pour principal objectif de ne jamais laisser « d'écart irréversible se creuser entre son comportement et les désirs des acteurs sociaux dont elle dépend le plus » (Pasquero, 2003, p. 14). Cependant, une telle approche commande des comportements proactifs et surtout un véritable désir de résoudre les problèmes afin de favoriser une gestion responsable.

Dans cet ordre d'idées, pour un gestionnaire qui a saisi l'importance de la réceptivité sociale, la navigation à travers les nombreuses demandes des différents partenaires associés de près ou de loin à l'entreprise exige de grandes aptitudes pour la communication, l'interaction ainsi que la coopération (Gabriel et Cadiou, 2005). Par exemple, pour une entreprise comme

Novartis, société pharmaceutique, qui répertorie dix groupes de parties prenantes s'intéressant à onze enjeux majeurs (tels que les pratiques de marketing, l'accessibilité aux médicaments, le droit à la santé, les tests sur les animaux, etc.) la gestion de ses relations peut se complexifier rapidement¹. D'autant plus que ces groupes ont parfois des attentes complexes et contradictoires envers l'entreprise. Pourtant, cette tâche est de plus en plus importante dans un contexte où les entreprises sont constamment sur la sellette, surveillées par une multitude de parties prenantes qui considèrent que les mécanismes traditionnels de contrepoids à l'entreprise comme l'État ou le mouvement syndicaliste se sont essouffés. Le marché bafoue les droits fondamentaux et les valeurs universelles alors que l'État a de la difficulté à endosser son rôle de protecteur ou garant de l'intérêt public à cause, entre autres, du phénomène de mondialisation. Rappelons que la mondialisation ne se manifeste pas simplement dans l'échange de biens entre nations mais également dans l'effondrement des frontières économiques et par la délocalisation des entreprises. En effet, alors qu'il était facile de contrôler les activités des entreprises dans leur pays d'origine par les lois et règlements nationaux, il en est autrement lorsque les entreprises décident, par exemple, de s'établir en Chine. Ainsi, l'affaiblissement de la régulation publique et l'absence de réglementation internationale favorisent la mobilisation de la société civile et invitent à un plus grand contrôle social.

En résumé, les nouvelles exigences de gestion, caractéristiques du contexte actuel de mondialisation économique, mettent en évidence la responsabilité grandissante que les gestionnaires doivent assumer. La maximisation de l'avoir des actionnaires devient donc une priorité parmi d'autres car la recherche d'une nouvelle légitimité auprès de la société et des parties prenantes est essentielle à la poursuite des activités de l'entreprise puisque tout pouvoir ne peut être utile que s'il s'accompagne d'une certaine légitimité (Pasquero, 2006). Les entreprises sont appelées à modifier leur système de gouvernance en rendant des comptes à des parties prenantes moins traditionnelles, telles que les groupes de pression, les ONG, les citoyens, et doivent donc tenir compte des forces externes de leur environnement ou veiller à être éthiques dans leur prise de décision (Epstein et al., 1994). En d'autres termes, les entreprises sont non seulement à revoir la raison d'être de leur existence mais aussi la façon

¹ <http://www.corporatecitizenship.novartis.com/managing-cc/stakeholder-engagement.shtml>

dont ce changement s'opérationnalisera dans le quotidien. C'est d'ailleurs dans cet état d'esprit que de nombreux ouvrages s'intéressent aux nouvelles formes de régulation économique, aux nouveaux mouvements socio-économiques, ainsi qu'à de nouvelles théories de la gouvernance (Hufty et Cavalière, 2002; Gendron et Vaillancourt, 2003; Gendron, 2006).

Bref, la légitimité de l'entreprise, que certains définissent comme étant « l'acceptabilité sociale des actions en référence à un ensemble partagé de critères de jugements » (Gabriel et Cadiou, 2005, p. 128), repose désormais sur d'autres piliers que la liberté individuelle et le droit à la propriété. Bien que plus nuancée et surtout plus contraignante pour les entreprises, cette nouvelle légitimité provenant de l'approbation des différentes parties prenantes améliore sans contredire les relations entre les différents acteurs tout en favorisant l'innovation et la créativité des gestionnaires. Dans cette perspective, la responsabilité sociale des entreprises semble être une réponse intéressante à ces évolutions lourdes du système économique, dont la crise de légitimité des entreprises (David et al., 2005).

1.2 Définitions de la responsabilité sociale des entreprises

Au cours des cinquante dernières années, un nombre élevé d'articles scientifiques visant à définir ce concept ont été publiés. Pourtant, comme le mentionne Carroll (1999), l'absence d'un corpus de conceptualisation et de définitions cohérentes et, conséquemment, de paradigmes utiles pour la recherche scientifique ajoute à la difficulté de produire une littérature consistante. Ainsi, la responsabilisation sociale d'une entreprise peut prendre diverses formes ou être interprétée différemment selon la partie prenante qui la définit (Clarkson, 1995). La RSE est donc un concept à la fois polymorphe et polysémique.

Cependant, les multiples définitions proposées par la littérature scientifique (Goodpaster et Matthews, 1982; Freeman, 1984; Wood, 1991; Clarkson, 1995; Donaldson et Preston, 1995) opinent toutes en faveur du même objectif, soit la prise en compte de l'intérêt commun par les entreprises privées. Autrement dit, tous envisagent la responsabilité sociale des entreprises

comme des comportements organisationnels qui vont au-delà des droits et obligations légaux (Davis, 1960; Mosley et al., 1996). En effet, l'organisation ne peut plus s'en tenir qu'à la maximisation de ses intérêts économiques sans tenir compte des conséquences négatives directes ou indirectes qu'elle engendre au sein du milieu dans lequel elle évolue (Graafland et Van de Ven, 2006). Post et al. (1996, cités dans Graafland et Van de Ven, 2006, p. 112, traduction libre) illustrent cette nouvelle réalité de gestion en avançant que la responsabilité sociale des entreprises « signifie que chaque entreprise doit rendre des comptes en ce qui a trait aux activités organisationnelles qui affectent les gens, les communautés et l'environnement ». Kok et al. (2001, p.287, traduction libre) quant à eux suggèrent que « l'entreprise a l'obligation d'utiliser ses ressources pour générer des bénéfices à la société (...) ». Bref, la responsabilité sociale des entreprises modifierait ainsi le modèle traditionnel de rationalité économique dans la prise de décision.

Toutefois, le concept de la responsabilité sociale des entreprises reste ambigu quant à son opérationnalisation. En effet, Corley et al. (2001) s'attardent à cette problématique avec l'exemple de la compagnie pharmaceutique Merk, qui a volontairement offert des médicaments à l'Afrique. En fait, l'entreprise est allée au-devant des attentes en se positionnant par elle-même sur l'échiquier des entreprises responsables et éthiques.

Or, dans le cas Merk auquel les auteurs font allusion, bien que cet exercice ait bénéficié à son image et à sa réputation en plus d'améliorer ses relations avec certaines parties prenantes, cette décision a tout de même coûté plus de deux cent millions de dollars américains. Une dépense qui n'a pas plu aux actionnaires. Conséquemment, l'entreprise qui décide de se responsabiliser socialement peut parfois rencontrer de la résistance au changement, d'où l'importance de connaître les perceptions divergentes de la responsabilité sociale des entreprises selon différents acteurs sociaux. Par le fait même, de comprendre les motivations ou facteurs favorisant l'adoption de comportements responsables au sein des entreprises.

1.3 Acteurs sociaux et perceptions de la responsabilité sociale des entreprises

Le concept de responsabilité sociale des entreprises, qui dans sa plus simple expression comme le mentionne Blyth (2005), décrit les responsabilités qu'une entreprise a envers la société, engendre encore bien des débats, autant auprès des praticiens que des théoriciens. En effet, « agir de façon responsable signifie quelque chose de différent pour chaque entreprise » (Blyth, 2005, p.30, traduction libre). Mais encore, cette disparité quant aux responsabilités qu'une entreprise devrait assumer varie non seulement d'une compagnie à l'autre mais aussi selon les acteurs sociaux interrogés. Par exemple, la régulation des acteurs et des institutions économiques est envisagée de façon différente par les entreprises et le patronat versus les organismes non gouvernementaux et la société civile. Il semble donc y avoir un clivage entre la perception que les acteurs se font de la responsabilité sociale. Certains l'associent à la notion de volontariat alors que d'autres la perçoivent comme un cadre institutionnel de réglementation et de normes (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004).

1.3.1. Les entreprises

Les entreprises envisagent, de façon générale, la responsabilisation sociale comme un acte volontaire, donc laissant une place importante au jugement discrétionnaire des gestionnaires (Carroll, 1979; Freeman, 1984; Wood, 1991). Les entreprises invoquent ainsi la liberté de choix de l'acteur corporatif quant aux problèmes de société qu'il leur conviendrait de régler, ou du moins d'en diminuer les conséquences négatives.

Cette perspective fait allusion à ce que certains auteurs, dont Pérez (2005), qualifient de « management responsable ». En d'autres termes, les gestionnaires doivent d'abord et avant tout veiller à la rentabilité économique de l'entreprise mais autant que faire se peut en tenant compte des partenaires internes (employés, syndicats) et externes (fournisseurs, communauté, etc.) et en limitant les impacts sociaux et environnementaux de leurs activités. Cette allégation implique alors que les gestionnaires et dirigeants d'entreprise fassent des choix quant aux moyens à utiliser pour atteindre les objectifs, à la période de temps envisagée pour parvenir à améliorer la situation et aux retombées économiques et sociales possibles

occasionnées par de tels gestes. Bien souvent les intérêts et la nature des opérations de l'entreprise influencent ses actions à cet égard (Wood, 1991).

Porter et Kramer (2006) illustrent cette réalité en mentionnant l'importance pour une entreprise de choisir un domaine d'intervention sociale qui lui convient, donc est le plus approprié. Selon ces auteurs, les entreprises doivent envisager la responsabilisation sociale comme un choix stratégique qui repose sur une série d'étapes propres à la gestion de projet soit : identifier, prioriser et exposer les problèmes perçus. En d'autres termes, Porter et Kramer affirment qu'il faut établir un lien entre les efforts de responsabilisation sociale et la stratégie de l'entreprise pour améliorer la chaîne de valeur.

Dans un tel contexte, la responsabilité sociale de l'entreprise vise principalement la « consolidation de sa légitimité afin de se prémunir de toute contestation pouvant restreindre les droits d'exploitation ou de développement qui lui ont été délégués » (David et al., 2005, p. 27). Ainsi, les entreprises et le patronat ne dissocient pas les comportements économiques des comportements sociétaux puisqu'ils peuvent opter pour un comportement proactif qui s'illustre, par exemple, à travers des pratiques de production et de transformation, des conditions de travail et des valeurs organisationnelles alignées sur la société. D'autant plus que, comme le mentionnent Riordan et al. (1997), les efforts déployés par une entreprise pour améliorer par exemple son image par l'entremise de comportements responsables influencent positivement et directement les employés. Plus particulièrement en ce qui a trait à leur intention de quitter et à leur satisfaction au travail.

Bref, les entreprises et le patronat réfutent la nécessité d'imposer des lois ou des normes dans ce domaine. C'est là une position qui illustre que leur volonté d'agir, donc de se responsabiliser socialement, est principalement liée aux avantages concurrentiels possibles émanant d'une telle stratégie. Autrement dit, les entreprises se sentent interpellées par le concept RSE lorsqu'il y a la possibilité d'améliorer leur rentabilité économique, donc d'augmenter leur création de valeur ajoutée (Porter et Kramer, 2006). Tout compte fait, comme le suggèrent Porter et Kramer (2006, p.12, traduction libre), «la responsabilisation sociale d'une entreprise devient stratégique lorsque la compagnie ajoute une dimension

sociale à sa proposition initiale, car les impacts sociaux deviennent ainsi une partie intégrante de la stratégie globale ».

À cet égard, plusieurs auteurs, dont Waddock et Graves (1997), ont justifié le manque d'intérêt de certaines grandes entreprises quant à la RSE à cause, entre autres, de l'absence de lien concluant entre une responsabilisation sociale et une meilleure performance financière. En fait, les résultats de ces études sont effectivement ambigus et témoignent de l'existence d'une problématique non négligeable sur le plan méthodologique, soit la difficulté de développer un outil de mesure efficace pour un construit multidimensionnel. En fait, pour le moment, seules quelques études ont démontré une relation positive entre la RSE et l'attractivité des consommateurs (Paul et al., 1997), le climat organisationnel (Morris, 1997), les comportements hors rôle (Luce, 1998 citée dans Corley et al., 2001) communément appelés les comportements discrétionnaires par Simard et Tremblay (2000), la motivation chez les employés et l'attractivité organisationnelle (Turban et Greening, 1997; Greening et Turban, 2000; Schmidt-Albinger et Freeman, 2000; Luce et al., 2001; Turban et Cable, 2003). De plus, certaines études font valoir qu'une entreprise socialement responsable obtiendrait plus facilement du financement qu'une entreprise qui ne l'est pas (Teoh et Shiu, 1990; Epstein et al., 1994; Waddock et Graves, 1997; Stenzel et Stenzel, 2005).

Il paraît aussi y avoir des avantages concurrentiels organisationnels sous-jacents à une responsabilisation sociale, tels que : un meilleur climat de confiance, un engagement organisationnel affectif, la baisse du taux de roulement et de l'absentéisme, une attitude plus positive au travail, ainsi que l'amélioration de l'estime de soi chez les employés (Sims et Keon, 1997; Corley et al., 2001).

Cependant, tel que mentionné précédemment, l'absence d'une mesure commune et multidimensionnelle, ainsi que le peu d'études s'étant effectuées sur le terrain, donc dans plusieurs entreprises et industries différentes, ne permettent pas de conclure hors de tout doute qu'une responsabilisation sociale des entreprises engendrerait une situation « gagnant-gagnant », l'optimum tant recherché en gestion.

1.3.2. Les organismes non gouvernementaux et la société civile

Selon O'Dwyer et al. (2005), peu d'études se sont intéressées à la perception des parties prenantes telles que les organismes non gouvernementaux (ONG) et la société civile quant au concept de responsabilité sociale de l'entreprise. En effet, la littérature s'attarde plutôt aux parties prenantes qui détiennent un certain pouvoir économique sur l'entreprise comme les employés, les fournisseurs et les syndicats. Pourtant, comme le soulignent Doh et Guay (2006), en ce qui concerne les ONG, ils sont de plus en plus nombreux et gagnent en influence auprès des gouvernements et de l'opinion publique. Leur présence active dans les débats de société ainsi que leur affiliation à des groupes religieux ou à des activistes indépendants ont parfois porté fruit au cours des dernières années; quelques auteurs, dont Naim (2000), suggèrent même qu'ils sont désormais un contrepoids aux multinationales.

Quant à la société civile, elle semble être de plus en plus sensibilisée aux répercussions négatives d'une gestion à court terme, donc d'une maximisation de la valeur pour les actionnaires et elle pose des gestes significatifs pour montrer son mécontentement. Par exemple, l'augmentation constante de l'achat de produits locaux, équitables ou écologiques révèle que le citoyen utilise son rôle de consommateur pour faire pression sur les entreprises (Tixier, 2004). Cette observation trouve aussi son équivalence dans le monde de la finance puisque de plus en plus d'individus privilégient d'investir dans des fonds socialement responsables qui intègrent des critères sociaux et environnementaux aux indicateurs habituels financiers. Soulignons que ces constatations corroborent les résultats obtenus par la Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation sociale des entreprises (2002). En effet, soixante-douze pour cent des Canadiens y disent souhaiter que les entreprises se préoccupent davantage de l'impact social et environnemental de leurs activités.

Toutefois, malgré ces constatations, les entreprises, de façon générale, ignorent bien souvent ces acteurs sociaux et leurs revendications. C'est d'ailleurs pour cette raison que O'Dwyer et al. (2005) avancent que les dirigeants d'ONG sont enclins à exiger des réformes administratives et institutionnelles pour améliorer les mécanismes par lesquels on oblige les entreprises à améliorer leur performance sociale et environnementale. En d'autres termes, la

responsabilité sociale de l'entreprise s'inscrit ici dans une logique d'imposition qui repose sur la reconnaissance au droit à l'information, une obligation de reddition de comptes crédible et accessible envers toutes les parties prenantes, même les moins puissantes, ainsi que la présence d'une régulation, donc de processus standardisés pour tous.

Certains auteurs partagent aussi cette vision de la responsabilité sociale des entreprises, comme Sobczak (2002) qui appelle à une approche beaucoup plus coercitive, largement axée sur la reddition de compte envers le gouvernement et la société. Par l'entremise d'un bilan social, les entreprises auraient l'obligation de fournir des preuves tangibles de leurs efforts en vue de collaborer au bien-être de la communauté. Cette idée repose entre autres sur les avantages associés à la tenue d'audits ou les bilans financiers qui sont régis par des lois et des normes sévères. Notons que, récemment, cette approche a été soutenue et encouragée en France par l'adoption d'un nouveau texte de loi intitulé *Loi sur les nouvelles régulations économiques* lequel « prévoit expressément un rapport à fournir par les entreprises concernées sur l'impact environnemental et social de leur activité » (Pérez, 2005, p. 39). Comme le mentionnait Sobczak (2004), nous assistons à l'émergence d'un cadre juridique concernant la responsabilité sociale des entreprises. Soulignons que l'institutionnalisation du concept est souvent associée à des efforts concertés et la présence d'un référentiel qui facilite l'adoption de comportements responsables.

Bref, les organismes non gouvernementaux et la société civile envisagent donc la RSE comme une réponse aux insuffisances du système ultra libéral qui ne tient pas compte des externalités négatives produites par les entreprises (Pérez, 2005) et, par le fait même, des revendications de parties prenantes autres que les actionnaires. Selon ces acteurs sociaux, la rentabilité économique est souhaitable mais pas à n'importe quel prix. Conséquemment, l'établissement de lois, de normes et même de standards est préalable à une responsabilisation sociale discrétionnaire des entreprises et est justifié par les nombreuses pressions sociales des dernières années.

Notons pour conclure que ces deux perceptions opposées de la RSE nous permettent de classer les motivations ou facteurs favorables à l'adoption d'une gestion responsable en deux

catégories, soit les motivations intrinsèques ou déontologiques et les motivations extrinsèques ou utilitaristes. En effet, les ONG et la société civile souhaitent que les entreprises se responsabilisent par sens du devoir donc en référence aux valeurs et à l'éthique des gestionnaires (Graafland et Van de Ven, 2006). Cette approche, qui appelle l'émergence d'une culture organisationnelle particulière puisqu'elle invite l'entreprise à se doter de politiques éthiques qu'elle imposera aux employés, aux fournisseurs et aux investisseurs (Waddock et Graves, 1997; Stenzel et Stenzel, 2005; Graafland et Van de Ven, 2006), va bien au-delà d'actions volontaires ou d'un simple élargissement de la tâche managériale (Pérez, 2005).

Quant aux entreprises, leurs actions ont pour fondement les motivations extrinsèques ou utilitaristes qui sont associées à la stratégie de l'entreprise et ses répercussions à long terme. Plus précisément, aux bénéfices économiques ou autres pouvant être retirés d'une gestion socialement responsable. Autrement dit, l'intention des gestionnaires à favoriser la responsabilisation sociale dépend en grande partie d'un calcul coûts-bénéfices. Bien que contestée par certains, cette vision est encensée par tous ceux qui considèrent que l'entreprise n'agit que lorsqu'on lui parle de chiffres et de bénéfices. En employant un tel langage, on se rapproche du type de discours considéré par les dirigeants et gestionnaires (Porter et Kramer, 2006). D'ailleurs, il faut mentionner que les possibles avantages concurrentiels découlant d'une responsabilisation sociale sont à la base de l'argumentaire des groupes patronaux qui en font la promotion. Par exemple, Business for Social Responsibility (BSR) argumente que la RSE améliore la performance, l'image et la réputation de l'entreprise, réduit les coûts à long terme, facilite la gestion du risque, etc². Même discours du côté du Conference Board du Canada qui soutient que les bénéfices de la RSE sont d'ordre légal, financier et managérial³.

Dans cet ordre d'idées, le prochain chapitre abordera un de ces avantages concurrentiels présumé découler de la responsabilité sociale des entreprises, soit la capacité d'attraction organisationnelle.

² <http://www.bsr.org/Meta/About/index.cfm>

³ <http://www.conferenceboard.ca/GCSR/>

CHAPITRE 2

LA CAPACITÉ D'ATTRACTION ORGANISATIONNELLE

L'attraction organisationnelle peut se définir de façon générale comme étant la capacité d'attirer une main-d'œuvre qualifiée et en quantité suffisante pour combler efficacement l'ensemble des postes au sein d'une entreprise (Turban et Greening, 1997; Luce et al., 2001). Plusieurs auteurs comme Rynes et Barber (1990) ainsi que Ehrhart et Ziegert (2005) considèrent que cet élément de la gestion des ressources humaines constitue un critère de succès pour l'organisation. En d'autres termes, une entreprise qui parvient à attirer un nombre élevé de candidats potentiels peut augmenter ses critères de sélection et améliorer sa productivité (Boudreau et Rynes, 1985), évidemment dans le but d'avoir un avantage concurrentiel dans un domaine particulier (Woodruffe, 1999; Schmidt-Albinger et Freeman, 2000; Michaels et al., 2001).

Cependant, cette « guerre du talent » où les employeurs usent d'imagination et de stratégies pour attirer les meilleurs candidats n'a pas toujours existé (Collins et Han, 2004). Conséquemment, la prochaine section s'attardera à expliquer la nécessité d'avoir une main-d'œuvre compétente et qualifiée dans le contexte actuel et justifiera donc les efforts déployés par les dirigeants pour augmenter leur attractivité organisationnelle. Également, nous présenterons les différentes théories sous-jacentes à cette attractivité et, par le fait même, soulignerons le rôle de la réputation de l'organisation dans cette quête de candidats potentiels. Finalement, nous nous attarderons sur la RSE, une composante de l'image ou de la réputation organisationnelle, et son potentiel comme facteur d'attractivité.

2.1 La gestion stratégique des ressources humaines

Au cours des dernières années, plusieurs changements sociaux et économiques ont engendré de nombreux défis à relever pour les entreprises. En effet, un nouveau contexte de gestion se

fait jour. Ce dernier est caractérisé par une mondialisation des marchés, des changements constants de la demande et une augmentation de la compétition en termes de produit-marché (Pérez et Garcia-Falcon, 2002). Cette complexification de l'environnement interne et externe de l'entreprise a d'ailleurs amené plusieurs auteurs (Barney, 1991; Osterman, 1994; Lawler III, 1996; Paauwe et Boselie, 2003) à s'intéresser à une gestion des ressources humaines (GRH) plus stratégique, donc basée sur une meilleure compréhension des besoins organisationnels. En fait, ces auteurs avancent que suite à une analyse approfondie des ressources à l'interne, les gestionnaires déploieront des stratégies précises pour recruter les bonnes ressources, les former et les retenir au sein de l'organisation. En d'autres termes, pour s'assurer d'un alignement entre la stratégie d'affaires et la gestion des ressources humaines.

2.1.1 Les ressources humaines comme avantage concurrentiel

De la révolution industrielle à aujourd'hui

Il faut bien comprendre que l'économie actuelle, que certains qualifient d'économie du savoir (Newholm et al., 2006; Murray et Greenes, 2007), a bouleversé les approches de gestion et surtout l'importance accordée aux employés dans l'atteinte des objectifs organisationnels. L'image du salarié comme étant un simple prolongement de la machine lors de la révolution industrielle du vingtième siècle a été supplantée par l'image d'un employé pouvant être un atout stratégique pour l'entreprise, donc bien plus qu'un simple centre de coûts que l'on désire réduire au maximum. En effet, la division des tâches excessive, les nombreux paliers hiérarchiques et le contrôle étroit de la main-d'œuvre qui s'harmonisaient bien à des entreprises mécanisées où la standardisation amenait l'aspect de répétition d'une même tâche sont désormais des stratégies et des modes de production déçus.

La nouvelle réalité concurrentielle (Applebaum et al., 2000) exige des entreprises d'avoir la capacité organisationnelle à personnaliser et diversifier la production tout en offrant un bien de qualité pour répondre aux besoins du marché (Appelbaum et Batt, 2006). L'innovation (Osterman, 1994; Mohrman et al., 1995; Pil et MacDuffie, 1996) ainsi que la mise en place d'un mode de production « juste-à-temps » qui requiert une capacité d'analyse et de résolution de problèmes de la part des employés afin de pouvoir respecter les échéanciers de

livraison tout en maintenant le niveau de qualité sont désormais des préoccupations constantes. Mais encore, elles invitent les gestionnaires à reconnaître que les employés ont maintenant la responsabilité d'agir, l'autorité nécessaire et l'opportunité de prendre des décisions afin d'améliorer le processus de production et maintenir la qualité des produits offerts (Bailey, 1993; MacDuffie, 1995).

Même observation dans le secteur tertiaire, donc celui des services, qui est le premier employeur au Canada depuis les dernières décennies (Morrissette et al., 2005). En fait, ces employés qui sont en interaction constante avec le client, donc avec la source potentielle de revenus, ont des connaissances quant aux produits, au processus de fabrication et aux besoins du consommateur afin de fournir un service à la clientèle exemplaire (Appelbaum et al., 2000). Ainsi, non seulement ils ont accès à de l'information qui exige une certaine décentralisation du pouvoir, mais leur performance en emploi influence grandement le niveau des ventes et conséquemment la rentabilité financière de l'entreprise.

D'ailleurs, soulignons l'importance grandissante accordée dans la littérature à la théorie ressource-based view (RBV) qui stipule que les autres sources d'avantages concurrentiels comme les barrières à l'entrée, le pouvoir des négociateurs et fournisseurs ainsi que les coûts de substitution qui prévalaient dans un passé pas si lointain sont maintenant moins efficaces (Prahalad et Hamel, 1994). La RBV allègue qu'il faut plutôt se concentrer sur les forces internes de l'entreprise qui peuvent la propulser au sommet de l'industrie ou du moins l'aider à atteindre ses objectifs. L'avantage concurrentiel réside donc dans les ressources et les compétences des firmes. Par exemple, le succès de la firme West Jet ne repose pas sur la générosité de son environnement, puisque l'aviation est l'un des secteurs où la concurrence est féroce, mais bien sur ses ressources humaines.

Bref, la migration d'une économie basée sur la production de masse à une économie de production de biens et de services de grande qualité aux plus bas coûts possibles a encouragé les gestionnaires et dirigeants d'entreprise à se préoccuper de leur GRH et principalement en ce qui a trait à la recherche de candidats potentiels qui désormais peuvent posséder des compétences et des aptitudes faisant toute la différence en termes de rentabilité et de capacité

de production. La recherche d'une harmonie « entre les éléments internes et la stratégie externe » est maintenant une prérogative au succès (Gérin et Wils, 2002, p. 19), un gage d'amélioration de la rentabilité de l'entreprise. Voilà d'où est née la guerre du talent ou la recherche intensive du meilleur candidat.

2.2 Capacité d'attraction ou l'attractivité organisationnelle

De façon générale, la capacité d'attraction ou l'attractivité organisationnelle se traduit dans la littérature comme étant la capacité d'une entreprise à susciter l'intérêt de candidats potentiels, donc qu'ils considèrent qu'il serait intéressant de travailler pour cette compagnie (Rynes et Barber, 1990). Cet attrait se traduit, en autres, par une attitude favorable envers l'entreprise et, par le fait même, le déploiement de stratégies et d'efforts pour entrer en contact avec l'organisation (Aiman-Smith et al., 2001). D'ailleurs, un certain nombre d'études ont établi un lien direct entre cet intérêt et le désir de passer des entrevues, d'accepter un rendez-vous pour une entrevue, de poursuivre le processus de sélection (test de compétences, test de connaissances, test médical, etc.) et finalement d'accepter une proposition d'emploi (Barber, 1998; Thomas et Wise, 1999; Lievens et al., 2007).

La capacité d'attraction, qui représente la première phase du processus de recrutement est, selon plusieurs auteurs, d'une importance capitale dans le contexte actuel puisque les employés sont un élément crucial d'une bonne performance organisationnelle (Barber, 1998; Roberson et al., 2005). Toutefois, peu d'études se sont attardées à comprendre les facteurs qui influencent la décision de postuler au sein d'une entreprise (Gatewood et al., 1993; Turban et Keon, 1993; Turban et Greening, 1997; Barber, 1998). Dans le même ordre d'idées, Ehrhart et Ziegert (2005) soulignent que la perspective organisationnelle est presque toujours favorisée au détriment de l'opinion des individus. Conséquemment, l'accent est mis sur des activités managériales telles que la procédure à adopter pour décrire de façon efficiente un poste ou l'utilisation adéquate des nouveaux médias pour rejoindre les candidats potentiels. Bref, beaucoup reste à découvrir selon Thomas et Wise (1999) sur les réactions individuelles aux efforts de recrutement et conséquemment sur l'attractivité organisationnelle.

2.2.1 Théories expliquant l'attractivité chez un candidat

Bien qu'il y ait un besoin flagrant de poursuivre les recherches sur l'attractivité organisationnelle pour mieux en saisir ses déterminants (Thomas et Wise, 1999; Backhaus, 2002; Ehrhart et Ziegert, 2005; Lievens et al., 2007), la littérature actuelle nous permet de constater que les candidats potentiels semblent porter une attention particulière aux informations telles que le salaire, les avantages sociaux (assurances, vacances, etc.) et au cheminement de carrière, donc aux opportunités d'avancement, avant de postuler pour un emploi (Thomas et Wise, 1999). D'ailleurs, une étude de Chapman et al. (2005) montre que l'attraction des candidats est en partie expliquée par la description des caractéristiques de l'emploi, donc la description de tâche, et des conditions dans lesquelles s'effectuera le travail.

Cependant, ces informations sont bien souvent transmises au candidat lors de l'entrevue d'embauche et sont déterminées par le parcours professionnel de l'individu. Par exemple, le nombre de semaines de vacances accordées à un nouvel employé est généralement fonction de son nombre d'années d'expérience dans un domaine. Autrement dit, ces données arrivent tardivement dans le processus de sélection en plus d'être variables d'un individu à l'autre, donc elles ne peuvent pas suffire à expliquer l'attractivité organisationnelle.

À cet égard, Ehrhart et Ziegert (2005) ont tenté de classer les grandes théories sous-jacentes à l'attractivité organisationnelle qui ne font pas allusion aux pratiques et politiques de gestion des ressources humaines mentionnées ci-haut en trois catégories : les caractéristiques organisationnelles, les caractéristiques interactionnelles et les caractéristiques individuelles. Il faut souligner, cependant, que bien que chacune de ces catégories regroupe de nombreuses théories, nous avons retenu seulement celles qui pourraient être utiles dans le cadre de cette recherche, donc qui nous permettraient de répondre à nos interrogations sur le potentiel d'attraction de la RSE.

Caractéristiques organisationnelles

La première catégorie, les caractéristiques organisationnelles, réfère entre autres à la théorie de la signalisation. Cette théorie affirme que le manque d'information de la part des candidats sur l'entreprise engendre une interprétation des informations disponibles comme des signaux

sur les conditions de travail (Rynes et Barber, 1990; Barber, 1998). Autrement dit, un candidat pourrait ne pas considérer une entreprise dès le début de sa recherche d'emploi parce que cette dernière a une mauvaise réputation. Greening et Turban (1997, p. 660, traduction libre) résumant cette idée en affirmant que « les attributs organisationnels sont une source d'information pour les candidats puisqu'ils permettent de déduire le type de conditions de travail offert par l'organisation ». D'ailleurs, une recherche de Gatewood et al. (1993) conclut que les notes attribuées à la réputation organisationnelle étaient positivement corrélées à l'intention de postuler pour un emploi.

Pour certains auteurs, l'environnement perçu fait aussi état des attributs de l'organisation (Backhaus et al., 2002). Par exemple, une structure organisationnelle favorisant la décentralisation des pouvoirs ou ayant un système de reconnaissance avantageux influencerait positivement l'attractivité (Bretz et al., 1989; Turban et Keon, 1993). Toutefois, cela implique que le candidat a accès à ces informations par l'entremise de brochures publicitaires ou d'une connaissance personnelle au sein de cette organisation.

Caractéristiques interactionnelles

La deuxième catégorie, les caractéristiques interactionnelles, suggère que les candidats privilégient des organisations qui ont des valeurs congruentes aux leurs (Chatman, 1989, 1991; Cable et Judge, 1994; Judge et Cable, 1997). Chatman (1989) a noté que les candidats sont intéressés par des organisations qui semblent avoir des normes et des valeurs qu'eux-mêmes considèrent importantes. En fait, les individus sont à la recherche d'un *fit* entre leurs besoins personnels et émotionnels et ceux de l'entreprise (Judge et Bretz, 1992). Ce faisant, ils sont susceptibles de retirer une plus grande satisfaction de cette relation professionnelle.

Caractéristiques individuelles

Finalement, la dernière catégorie, les caractéristiques individuelles, se rapporte à la théorie sur l'identité sociale. Un exemple plus concret démontrant l'importance d'une telle théorie revient à Dutton et Dukerich (1991) que Greening et Turban (2000, p. 258, traduction libre) résumant ainsi :

Ils ont conduit une étude auprès du Port Authority of New York. Ils ont découvert que l'image qu'avaient les employés d'eux était affectée par les actions de leur employeur, soit Port Authority of New York, concernant les sans-abri. Ces employés se voyaient comme une extension de leur compagnie. Conséquemment, un candidat potentiel peut facilement s'imaginer à quoi pourrait ressembler son travail au sein de cette entreprise en fonction de son image.

L'identité sociale s'intéresse donc à la conception qu'un individu se fait de lui-même en regard du groupe auquel il appartient. D'ailleurs, lorsqu'une organisation est perçue de façon positive cela se reflète sur l'individu qui y travaille par l'approbation des autres. De plus, une il semble que les individus se classifient eux-mêmes dans une catégorie sociale à partir de plusieurs facteurs, dont l'entreprise pour laquelle ils travaillent (Turban et Greening, 1997).

Également, soulignons qu'une étude de Riordan et al. (1997) suggère que les réactions des autres personnes à l'extérieur de l'organisation, comme les amis, la famille, les médias etc., influencent un employé quant à son intention de quitter l'entreprise et sa satisfaction au travail.

Bref, ces théories nous permettent de mieux comprendre l'importance du rôle que peut jouer l'image ou la réputation organisationnelle dans un processus d'attractivité. En effet, bien que l'image organisationnelle soit un concept équivoque en raison de ses définitions multiples (Gioia et al., 2000), il apparaît évident que pour un candidat une image corporative positive peut être gage de conditions de travail favorables, d'une concordance entre ses valeurs et celles de l'entreprise tout en favorisant l'approbation des pairs, donc en le rassurant sur son choix d'employeur. À cet égard, la plupart des auteurs avancent que « plus l'image organisationnelle est positive, plus les candidats potentiels seront disposés à postuler » (Smith et al., 2004, p.77, traduction libre). Bauer et Aiman-Smith (1996) partagent d'ailleurs cet avis lorsqu'ils avancent que les individus sont plus attirés vers une entreprise qui, par exemple, a une attitude pro environnementale.

2.2.2 L'image ou la réputation organisationnelle

Toutefois, il faut souligner que l'image ou la réputation de l'organisation se traduit bien souvent dans des pratiques de gestion. Autrement dit, les parties prenantes construisent leur perception de l'entreprise en fonction de leurs interactions directes avec cette dernière, comme pour un fournisseur, mais aussi par l'entremise des médias ou autres sources d'information, telles que les amis, la famille, etc., par exemple, pour les candidats potentiels qui sont à l'extérieur de l'entreprise (Gatewood et al., 1993). En fait, la littérature scientifique permet d'avancer que la gestion de l'image ou de la réputation organisationnelle s'exprime par les tentatives multiples de l'entreprise d'adapter ses activités aux attentes de l'externe donc de ses différentes parties prenantes (Meznar et Nigh, 1995).

Cependant, ces efforts peuvent devenir complexes puisque, comme le mentionnent Riordan et al. (1997), l'entreprise ne peut pas présenter une seule et même image à tous. Ainsi, une étude récente de Chun et Davies (2006) souligne que les consommateurs et les employés ne valorisent pas les mêmes critères ou caractéristiques d'une entreprise lorsque vient le temps d'évaluer sa réputation organisationnelle. Par exemple, une organisation peut être considérée comme un très bon employeur par les employés et les candidats potentiels mais être un grand pollueur, donc contestée par des consommateurs inquiets de ces répercussions. Conséquemment, puisque la perception d'une entreprise est grandement influencée par sa capacité à répondre à un besoin, donc de rencontrer certaines exigences, elle doit s'assurer de mettre en valeur la caractéristique privilégiée par la partie prenante concernée. Ces conclusions sont aussi partagées par Donaldson et Preston (1995) et Fombrun (1996).

Or, de tels résultats impliquent nécessairement une modification des stratégies de communication à l'interne et à l'externe. L'entreprise qui désire attirer des candidats talentueux et à la recherche d'un emploi stimulant peut miser sur l'importance de l'innovation au sein de la compagnie. Pareillement pour les investisseurs et les consommateurs qui apprécient ce dynamisme. Toutefois, comme le soutiennent Cooper et Payne (1988, cités dans Chun et Davies, 2006), l'innovation est associée au changement et est vécue très difficilement à l'interne au sein des employés à cause du stress engendré dans

un tel contexte. Conséquemment, comme l'expliquent Smith et al. (2004), l'entreprise doit être consciente des signaux qui peuvent attirer ou repousser les candidats lorsqu'elle développe ses instruments de recrutement. D'autant plus que de nombreuses études ont déjà démontré que le contenu de ses brochures d'information influence l'attractivité des candidats (Mason et Belt, 1986; Schwoerer et Rosen, 1989; Kristof, 1996; Roberson et al., 2005).

Dans cette perspective, plusieurs études se sont alors attardées à étudier la relation possible entre la responsabilité sociale des entreprises et la capacité d'attraction (Davis, 1973; Fombrun et Shanley, 1990; Turban et Greening, 1997, Greening et Turban, 2000; Luce et al., 2001). En effet, pour Davis (1973) ainsi que Fombrun et Shanley (1990), la responsabilité sociale d'une entreprise améliorerait l'image de l'entreprise et, par le fait même, l'attractivité. Alors que pour Turban et Greening (1997), la réputation organisationnelle deviendrait la véritable variable médiatrice. Contrairement à l'image corporative, la réputation organisationnelle est plus difficile à manipuler puisqu'elle se bâtit au travers des interactions entre les multiples parties prenantes. Cette perception globale, qui peut être négative ou positive en comparaison avec d'autres firmes, se fonde généralement sur les actions de l'entreprise, les produits et services offerts ainsi que ses campagnes publicitaires. En fait, bien d'autres facteurs peuvent venir influencer cette perception, mais pour les citoyens, donc les employés et les candidats potentiels, ces dimensions sont les plus accessibles. Finalement, Luce et al. (2001) soutiennent que l'ajout d'une autre variable intermédiaire que celle proposée par Turban et Greening (1997) permettrait de mieux saisir le lien qui existe entre la responsabilité sociale d'une entreprise et sa capacité d'attraction. C'est ainsi que la « familiarité » ou le niveau de connaissances sur l'entreprise que détient un candidat pourrait affecter cette relation. Les auteurs argumentent que les activités d'une entreprise, qu'elles soient positives ou négatives, génèrent une médiatisation qui contribue à la visibilité de celle-ci donc à la « familiarité ». Ainsi, contrairement à Turban et Greening (1997), les auteurs soutiennent que ce n'est pas la performance en termes de responsabilité sociale qui influence directement et positivement la réputation et donc l'attractivité organisationnelle, mais plutôt le niveau de familiarité qui influence l'attractivité.

Donc, la question qui se pose est la suivante : la RSE, qui est une composante de l'image ou la réputation de l'organisation, et qui est de plus en plus souhaitée par les Canadiens (Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises, 2002) susciterait-elle une plus grande attractivité auprès des candidats potentiels, qui sont aussi des citoyens?

2.3 Capacité d'attraction et responsabilité sociale des entreprises

Les résultats de nombreuses recherches suggèrent que bien que la responsabilité sociale des entreprises ne constitue pas le seul élément d'une réputation organisationnelle, elle engendre une vision positive de la firme qui peut augmenter l'attractivité des candidats en fonction des trois grandes caractéristiques mentionnées précédemment (Turban et Greening, 1997; Greening et Turban, 2000; Luce et al., 2001). Effectivement, les candidats associent la responsabilité sociale des entreprises à une représentation d'une gestion éthique, donc qui engendre de bonnes conditions de travail (caractéristiques organisationnelles) et qui favorise l'approbation des pairs, donc rassure le candidat (caractéristiques individuelles). D'ailleurs, la théorie de l'identité sociale qui a été développée au départ pour expliquer les relations intergroupes (Lievens et al., 2007), permet d'avancer maintenant qu'une performance sociale positive de la part d'une entreprise favorise l'attractivité des candidats car ils s'attendent alors à vivre des retombées positives au sein de l'entreprise, comme l'amélioration de leur estime personnelle (Turban et Greening, 1997; Greening et Turban, 2000; Backhaus et al., 2002; Turban et Cable, 2003; Lievens et al., 2007). De plus, puisque la responsabilité sociale est un concept multidimensionnel à la frontière d'une valeur à défendre (Pasquero, 2005), elle rejoint aussi les besoins personnels des candidats (caractéristiques interactionnelles).

Cependant, soulignons que de tels résultats impliquent que les entreprises doivent déployer des efforts de communication quant à leur performance sociale pour donner accès aux candidats à ces informations, par l'entremise de brochures publicitaires ou de sites internet par exemple. La diffusion de leurs actions à caractère social devient un enjeu stratégique pour favoriser l'attraction (Turban et Greening, 1997).

De plus, ces résultats justifient l'importance accordée à la gestion de l'image de l'entreprise et plus particulièrement à sa performance sociale en raison des conséquences positives ou négatives sur les employés qui peuvent en découler. Par exemple, l'étude de Riordan et al. (1997), qui avance que les réactions des autres personnes à l'extérieur de l'organisation influencent un employé quant à son intention de quitter l'entreprise et sa satisfaction au travail, pose les jalons d'une réflexion sur les coûts financiers que pourraient engendrer une mauvaise performance sociétale liée à l'intention de quitter. En effet, l'intention de quitter ne se résume pas simplement à l'embauche d'un autre employé, mais réfère à l'ensemble des activités adjacentes, telles que la baisse de productivité, les coûts de formation, les heures supplémentaires et les dépenses engendrées pour la recherche de candidats.

Bref, la responsabilité sociale des entreprises, selon ces recherches, est vraisemblablement corrélée à la capacité d'attraction organisationnelle. Elle permet aux entreprises de se démarquer de leurs concurrents auprès des candidats à la recherche d'un employeur, donc d'être un avantage concurrentiel non négligeable.

2.3.1 Composantes de la responsabilité sociale des entreprises et l'attractivité organisationnelle

Suite à ces conclusions intéressantes et sous-jacentes à un possible avantage concurrentiel, Greening et Turban (2000), Schmidt-Albinger et Freeman (2000) et Backhaus et al. (2002) ont poussé plus loin leur analyse sur le lien qui unit la responsabilité sociale des entreprises et l'attractivité organisationnelle. En effet, ils se sont intéressés d'une part à la perception des candidats potentiels quant à l'importance qu'ils accordaient à la performance sociale des entreprises. D'autre part, ils ont exploré les effets des différentes dimensions du concept de responsabilité sociale sur l'attractivité. Ces avenues de recherche répondaient à une demande générale que Turban et Greening (1997, p. 669, traduction libre), formulent ainsi : «des recherches supplémentaires impliquant un niveau d'analyse individuel sont requises afin de mieux saisir l'importance de la performance sociale d'une entreprise ».

Les résultats de Backhaus et al. (2002) confirment que les chercheurs d'emploi considèrent la performance sociale des organisations comme un attribut organisationnel important et ce, à toutes les étapes du processus d'embauche. Ils notent aussi que la performance sociale devient un critère plus important lorsque vient le temps d'accepter ou de refuser le poste.

Cependant, Schmidt-Albinger et Freeman (2000) soulignent que l'importance de la responsabilité sociale des entreprises dans un processus de sélection d'un employeur semble reliée aux opportunités présentes. En d'autres termes, les auteures suggèrent que les candidats ayant plusieurs opportunités d'emploi sont plus réceptifs à un tel concept. La responsabilité sociale des entreprises deviendrait donc un facteur d'attractivité plus déterminant pour des candidats plus qualifiés, donc ayant un haut niveau de scolarité. Conséquemment, la compétitivité de l'entreprise s'en trouverait améliorée comme l'avaient suggéré Turban et Greening (1997) et Greening et Turban (2000).

Toujours selon Backhaus et al. (2002), les chercheurs d'emploi s'intéressent particulièrement aux aspects environnementaux, aux relations avec la communauté, aux relations avec les employés, à la gestion de la diversité (femmes et minorités) ainsi qu'à la qualité des produits offerts. Soulignons que ces cinq dimensions du concept de responsabilité sociale des entreprises sont les plus souvent employées pour les recherches dans ce domaine.

Cependant, l'étude de Schmidt-Albinger et Freeman (2000) soutient que les candidats seront plus réceptifs aux dimensions de la responsabilité sociale qui risquent de les affecter directement, dans leur quotidien. Par exemple, les candidats potentiels s'intéressaient principalement à l'état des relations avec les employés. Notons toutefois que Backhaus et al. (2002) avaient eux aussi maintenu dans leurs conclusions l'importance qu'accordent les candidats aux relations avec les employés. En effet, une entreprise qui performe dans les quatre dimensions de la RSE mais qui néglige ses employés diminue son attractivité. Bref, l'évaluation de l'importance des dimensions de la responsabilité sociale varie selon le rôle que joue la personne soit : un employé, un citoyen, un activiste, etc.

Backhaus et al. (2002) ont aussi souligné que les femmes sont plus réceptives au concept de responsabilité sociale que les hommes. Mais encore, en ce qui a trait à la gestion de la diversité et des relations avec la communauté, il semble que l'entreprise doit démontrer clairement ses actions pour être crédible aux yeux des candidats potentiels. D'ailleurs, les auteurs soulignent l'importance de diffuser les efforts en termes de responsabilité sociale pour augmenter l'attractivité des candidats pour autant que ceux-ci soient concrets et véritables comme le recommande Tixier (2004). La transparence et l'authenticité requises dans la description de tâche pour éviter un taux de roulement élevé (Perry et Kleiner, 2002) doivent aussi être de mise pour la communication des actions à caractère social.

Dans cette perspective, Schmidt-Albinger et Freeman (2000) avancent que les candidats n'ont pas tous la même connaissance du concept de responsabilité sociale de l'entreprise en fonction de leur niveau d'éducation, de leurs ressources financières et de leur accès aux média d'information. Les auteures suggèrent ainsi de s'assurer de diffuser l'information sur la responsabilisation de différentes façons pour rejoindre le public le plus large possible. Par exemple, l'utilisation des journaux peut être une stratégie de communication pertinente mais ne rejoint qu'une partie des candidats potentiels puisqu'elle exige que l'individu sache lire, qu'il soit intéressé par l'actualité et qu'il ait les moyens financiers de s'abonner ou d'acheter le quotidien.

Soulignons que ces auteures mettent ainsi en relief le contexte socio-économique, l'expérience de travail et le type de poste offert comme des éléments pouvant modérer ou tempérer les facteurs d'attractivité organisationnelle, plus particulièrement lorsqu'il est question du potentiel d'attraction de la responsabilité sociale des entreprises. Autrement dit, les candidats seraient attirés par une entreprise ayant une bonne réputation, donc assumant entre autres sa responsabilité envers la société, lorsqu'ils ont le choix entre plusieurs opportunités d'emplois, qu'ils recherchent un poste exigeant un haut niveau de scolarité et d'éducation et qu'ils disposent de ressources financières. Cependant, la littérature scientifique semble pauvre à ce sujet et laisse place à une certaine confusion lorsque vient le temps d'expliquer les liens qui unissent ces variables.

Dans cet ordre d'idées, Backhaus et ses collègues (2002) mentionnent la nécessité de poursuivre les recherches pour mieux comprendre la perception des candidats quant aux dimensions de la responsabilité sociale des entreprises selon leurs intérêts et leurs valeurs. De plus, ils soulignent les limites importantes des échantillons habituellement considérés pour ce genre de recherche, soit des étudiants sur le point de graduer. À cet égard, il faut noter que l'ensemble des chercheurs s'accordent pour dire que des recherches sur le terrain avec des candidats à la recherche d'un emploi sont impératives pour confirmer le lien entre la responsabilité sociale des entreprises et l'attractivité (Turban et Greening, 1997; Greening et Turban, 2000; Luce et al., 2001). En effet, ce type de recherche permettrait d'explorer l'importance relative de la responsabilité sociale des entreprises comparativement à d'autres facteurs d'attractivité plus traditionnels tels que le salaire, les avantages sociaux, les possibilités d'avancement ou de promotion, etc. Bien plus, une approche de type qualitatif pourrait bonifier les connaissances actuelles sur les dimensions ou facteurs qui contribuent à la perception d'une image corporative attrayante (Thomas et Wise, 1999) puisqu'elle permettrait de comprendre le processus, donc le « comment ça se passe » (Contandriopoulos et al., 1990, p. 37). Bref, il semble opportun non seulement d'arriver à déterminer si l'intervention a été efficace et a donc produit les effets escomptés, c'est-à-dire d'attirer des candidats potentiels en étant socialement responsable, mais aussi de comprendre les raisons de son efficacité (Rossi et al., 2004).

CHAPITRE 3

CADRE CONCEPTUEL

3.1 Objectifs de la recherche

3.1.1 Objectif général

Cette recherche a pour objectif général d'évaluer l'impact des divers éléments composant une stratégie corporative appuyée sur l'image d'une responsabilité sociale quant à la capacité d'attraction auprès d'employés. De façon plus précise, il s'agit d'évaluer l'importance des relations avec la communauté, du traitement des femmes et des minorités, des relations avec les employés, du respect de l'environnement et la qualité des services et produits offerts dans une perspective de développement durable comme éléments pouvant influencer l'attirance d'un individu envers une entreprise par l'entremise de la réputation organisationnelle. Nous tenterons ensuite de comprendre pourquoi certaines dimensions sont plus importantes que d'autres aux yeux des candidats potentiels, si tel est le cas.

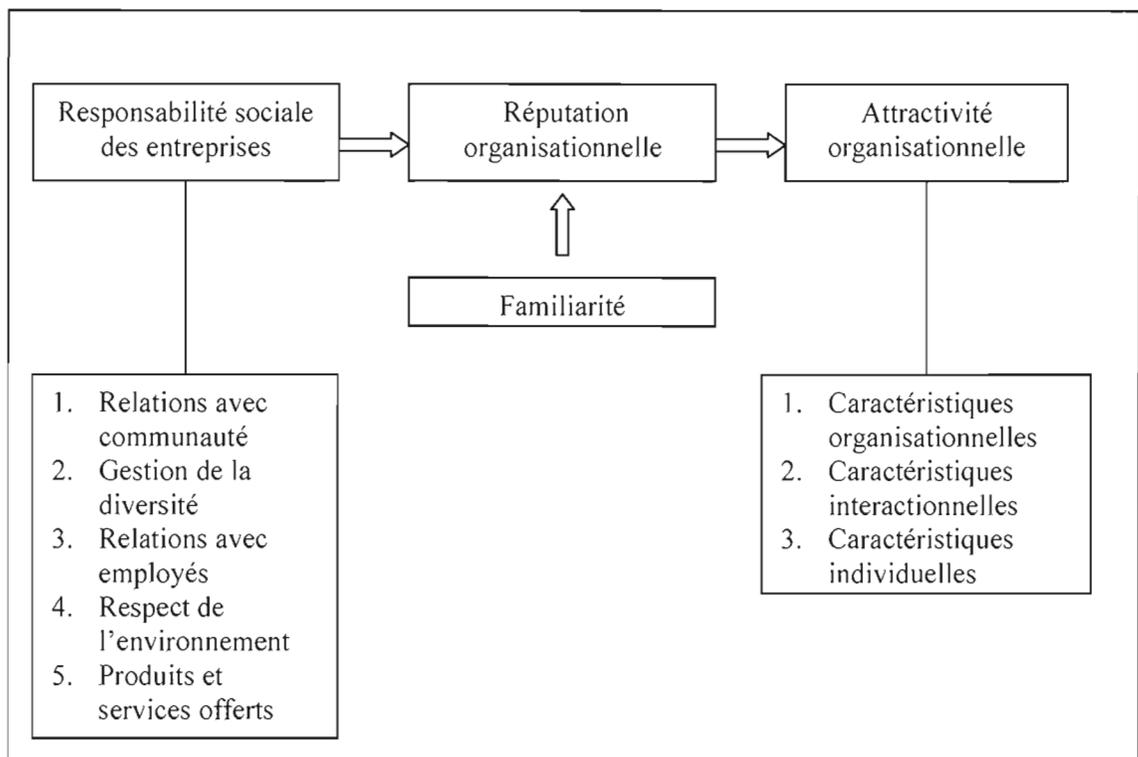
3.1.2. Cadre conceptuel et variables opératoires

Nous avons vu que la responsabilité sociale semble avoir un rôle important à jouer dans l'attractivité d'une entreprise auprès des candidats potentiels (Turban et Greening, 1997, Greening et Turban, 2000; Schmidt-Albinger et Freeman, 2000; Luce et al., 2001; Backhaus et al., 2002; Turban et Cable, 2003). Cependant, cette relation n'est pas directe et implique une variable médiane, soit la réputation organisationnelle (Turban et Greening, 1997; Greening et Turban, 2000). En fait, contrairement à l'image organisationnelle, la réputation « est plus difficile à manipuler et est ancrée dans les caractéristiques principales de l'entreprise (Greening et Turban, 2000, p. 257, traduction libre). Conséquemment, selon Greening et Turban (2000), la réputation organisationnelle exige que l'entreprise établisse de bonnes relations non seulement avec les consommateurs, mais aussi les parties prenantes

telles que les employés, les investisseurs, la communauté, etc. donc est intimement liée au concept de responsabilité sociale de l'entreprise. Cependant, puisque Luce et al. (2001) ont démontré l'importance de la familiarité comme élément pouvant influencer la perception d'un candidat envers une entreprise, cette variable s'impose comme variable de contrôle. D'autant plus que Turban et Greening (1997) ont noté eux aussi que la responsabilité sociale des entreprises semblait améliorer l'attractivité d'une organisation particulièrement lorsque celle-ci était considérée comme familière par les répondants. Quant à l'attractivité organisationnelle, la littérature nous a appris que trois groupes de caractéristiques (organisationnelles, interactionnelles et individuelles) sont généralement employés pour l'expliquer.

Conséquemment, voici le cadre conceptuel retenu pour les fins de cette étude et la façon dont sont opérationnalisées les variables qui l'animent.

Figure 3.1
Cadre conceptuel de la relation entre la RSE et l'attractivité organisationnelle



Nous avons déjà constaté que le concept de RSE est polysémique. Sans présumer que la définition retenue dans le cadre de cette recherche est la seule, ni même la meilleure, il nous paraît essentiel de retenir une définition compatible avec la représentation que l'entreprise elle-même s'en fait, car c'est cette représentation qui impulse et structure les pratiques de l'entreprise en la matière. Conséquemment, la responsabilité sociale sera considérée comme un acte volontaire et proactif, comme on la conçoit généralement dans le monde corporatif et tel que la perçoit en particulier Cascades, notre entreprise-terrain. Précisons également que l'entreprise observée paraît s'être responsabilisée principalement à cause des valeurs personnelles des fondateurs et gestionnaires en place. Ses motivations semblent donc être davantage déontologiques que stratégiques et se reflètent sur la culture de l'entreprise. Cette attitude se concrétise à travers cinq grandes dimensions auxquelles les dirigeants portent une attention particulière et qui sont aussi des éléments mesurés par l'échelle *Kinder Lydenberg Domini (KLD)* : le développement durable, les relations avec les minorités, les relations avec la communauté, les relations avec les employés et la qualité des produits et services offerts.

En ce qui a trait à la réputation organisationnelle, variable médiane, elle établit le lien entre la responsabilité sociale des entreprises et l'attractivité. En effet, tel que mentionné précédemment, la responsabilité sociale semble améliorer la réputation de l'entreprise, donc son attractivité. Cette modélisation est d'ailleurs conforme au modèle conceptuel développé par Turban et Greening (1997) et il est le plus utilisé dans le domaine de recherche sur l'attractivité organisationnelle.

Cependant, puisque les études de Luce et al. (2001) ainsi que de Turban et Greening (1997) ont démontré le lien entre la familiarité à l'égard d'une entreprise, donc la connaissance qu'un individu détient sur cette organisation, et sa perception positive de l'entreprise, nous intégrerons aussi cette variable dans notre analyse. Cet ajout nous paraît d'autant plus approprié puisque l'entreprise-terrain de la recherche est omniprésente dans son port d'attache, la région de Kingsey Falls, si bien que le recrutement pour la dizaine d'usines situées dans cette région bénéficie d'un taux de familiarité particulièrement élevé. Cette constatation ne s'applique cependant pas à toutes les usines constituant notre échantillon.

Finalement, l'attractivité, donc la capacité organisationnelle d'attirer une main-d'œuvre qualifiée et en quantité suffisante pour combler efficacement l'ensemble des postes au sein d'une entreprise, devrait s'expliquer par les caractéristiques organisationnelles, interactionnelles et individuelles. Rappelons que chacune de ces catégories de caractéristiques est ancrée dans les théories que nous avons déjà présentées : la théorie de la signalisation, la théorie de la concordance entre les besoins personnels et les valeurs organisationnelles et la théorie de l'identité sociale.

Bref, bien que le lien entre la RSE et l'attractivité organisationnelle ait déjà fait l'objet de recherches, peu de recherches expliquent clairement le lien entre ces variables, ainsi que les variations individuelles possibles quant à l'importance accordée à cet ensemble de pratiques de gestion. En conséquence, il y a un besoin manifeste de poursuivre les recherches dans ce domaine afin d'éclaircir ces relations, en s'intéressant, par le fait même, à la perception des individus qui sont présentement à la recherche d'un emploi.

3.1.3. Questions de recherche

La question de recherche centrale vise à évaluer l'impact des divers éléments composant une stratégie corporative appuyée sur l'image d'une responsabilité sociale quant à la capacité d'attraction auprès d'employés. Cependant, sans qu'une sous-question porte explicitement sur cette préoccupation, cette recherche devrait également permettre de répondre au comment et pourquoi les employés sont attirés par les entreprises responsables socialement, en retraçant les caractéristiques organisationnelles, interactionnelles et individuelles qui ont influencé leur décision d'emploi ainsi que le rôle qu'elles ont à jouer dans cette relation.

3.1.4. Apports pratiques et théoriques

Avec cette étude, nous cherchons à identifier si la responsabilité sociale des entreprises et plus particulièrement les cinq dimensions qui la composent, améliore la réputation de l'organisation et, par le fait même, son attractivité. Nous entendons également découvrir si une de ces dimensions est plus importante pour un candidat potentiel et, si tel est le cas,

expliquer les raisons de cette prédominance. Notre contribution à ce domaine de recherche repose donc sur les éléments explicatifs de la relation entre RSE et attractivité organisationnelle.

Bien que la responsabilité sociale des entreprises ait été l'objet de beaucoup d'intérêt de la part des chercheurs, peu d'études se sont attardées à ce qui se passe réellement sur le terrain. Pourtant, on peut soupçonner que le comportement réel des entreprises et des gestionnaires va bien souvent à l'opposé de ce que prévoient les thèses de la responsabilité sociale (Gendron 2000). Conséquemment, s'attarder à analyser et comprendre la RSE et ses répercussions auprès d'une entreprise québécoise et de ses employés est approprié et innovateur.

De plus, la plupart des études portant sur cette question ont été effectuées aux États-Unis. Or, non seulement la responsabilité sociale des entreprises est-elle un construit qui ne cesse d'évoluer (Carroll, 1979), mais elle se concrétise par des pratiques institutionnellement ancrées, et est donc largement influencée par de multiples facteurs tels que le gouvernement en place, les priorités organisationnelles ainsi que la vision du rôle des entreprises. Il est donc judicieux de s'intéresser spécifiquement à la perception des individus au Québec.

Apports pour les gestionnaires et praticiens

Pour les gestionnaires, la pertinence des résultats est directement liée à l'importance d'une stratégie de recrutement efficiente dans le contexte actuel. Effectivement, comme nous l'avons discuté, les ressources humaines sont désormais considérées comme un avantage concurrentiel puisqu'elles ont bien souvent un impact sur la rentabilité de l'entreprise. Conséquemment, les pratiques ou politiques qui peuvent attirer les meilleurs candidats et permettre à l'employeur de se démarquer de ses concurrents sont sans contredit un atout précieux.

Ainsi, une meilleure compréhension de la part des gestionnaires de la relation entre les composantes d'une stratégie corporative appuyée sur une responsabilité sociale et l'attractivité générée chez les candidats potentiels pourrait aider à justifier, d'une part, les

budgets alloués à la responsabilisation sociale de l'entreprise ainsi qu'aux stratégies de communication de cette performance. En fait, la perspective d'un possible retour sur investissement, donc d'un calcul coûts-bénéfices positif, occasionnerait possiblement moins de résistance de la part des actionnaires, tout en donnant du poids au discours du patronat qui valorise les initiatives volontaires plutôt que la réglementation dans ce domaine.

D'autre part, les gestionnaires et les praticiens seront en mesure de déterminer si le concept de RSE peut être un facteur d'attraction pour l'ensemble des candidats ou, si au contraire, des variations d'ordre individuel, telles que la situation économique ou le type de poste envisagé viennent altérer l'importance accordée à la responsabilité sociale de l'entreprise dans un processus de recherche d'emploi. Ces résultats donneront lieu à une utilisation plus efficiente de cette stratégie d'attractivité, donc à une meilleure allocation des ressources.

Bref, nous pouvons présumer que nos résultats bénéficieront aux gestionnaires et praticiens en précisant le lien qui unit la RSE et l'attractivité organisationnelle et en définissant les situations propices à la mise en pratique d'une telle stratégie de recrutement.

Apports pour les théoriciens

Pour les théoriciens, la plus value de cette recherche réside entre autres dans l'importance accordée au point de vue des candidats potentiels, c'est-à-dire les futurs employés. En effet, dans la littérature, cette partie prenante est généralement ignorée, contrairement aux consommateurs et investisseurs, lorsque que l'on analyse la RSE (Corley et al., 2001). Pourtant, comme mentionné précédemment, leur perception du potentiel d'attractivité de ce concept par l'entremise de la réputation de l'entreprise peut influencer non seulement l'intérêt mais aussi les stratégies adoptées par les gestionnaires en ce qui a trait à la responsabilisation sociale. Bref, comme le soulignent Corley et al. (2001), s'intéresser aux candidats potentiels, c'est reconnaître l'importance du rôle joué par les parties prenantes à l'interne et, par le fait même, apprécier les effets de leurs comportements sur l'organisation.

De plus, les résultats de cette mise à l'épreuve du modèle théorique de Turban et Greening (1997), largement adopté pour expliquer la relation entre la RSE et la capacité d'attraction

organisationnelle, seront possiblement porteurs d'autres voies de recherche. En effet, bien que cette modélisation soit viable dans un contexte de simulations, elle n'a jamais été étudiée sur le terrain, donc auprès de véritables chercheurs d'emploi avec de l'expérience.

Finalement, les résultats de cette recherche étayeront la compréhension des facteurs individuels qui peuvent influencer l'intérêt d'un candidat envers le concept de RSE au cours d'un processus de recherche d'emploi. Rappelons que la littérature actuelle semble pauvre à cet égard, ce qui suggère le besoin de poursuivre les recherches dans cette direction.

La prochaine section fera état du cadre méthodologique de la recherche; on y présentera donc la méthode choisie pour répondre à ces questions ainsi que les outils qui l'accompagnent, on clarifiera et justifiera l'échantillonnage et on explicitera les modalités de collecte de données.

CHAPITRE 4

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

La relation entre la performance sociale et l'attractivité des organisations a presque toujours été analysée au moyen de méthodologies quantitatives. Les chercheurs (Turban et Greening, 1997; Greening et Turban, 2000; Schmidt-Albinger et Freeman, 2000; Luce et al., 2001; Backhaus et al., 2002) procédaient par l'entremise de questionnaires pour récolter des données sur l'attraction d'un candidat envers une corporation en fonction de sa performance sociale. Ces dernières étaient ensuite soumises à des tests statistiques, tels des régressions, des khis carrés ou des analyses factorielles, pour examiner les corrélations entre la RSE et l'attractivité organisationnelle. En d'autres termes, ces travaux consistaient à évaluer si la relation était positive ou négative et à mesurer les variances entre les variables opératoires. Cependant, une courte revue de littérature a permis de constater le besoin mentionné par ces auteurs de recherches qualitatives pouvant améliorer la compréhension de la relation entre la RSE et l'attractivité organisationnelle. C'est précisément cette voie qu'a empruntée cette recherche, que l'on peut qualifier de qualitative et d'exploratoire puisqu'elle vise à mieux comprendre le phénomène à l'étude et les variables qui lui sont sous-jacentes.

4.1 L'approche méthodologique

Puisque l'objectif de cette recherche est de comprendre la relation entre certaines composantes de la responsabilité sociale et la capacité d'attraction d'une entreprise, une grande importance a été accordée au « point de vue de l'autre » et à la façon dont il façonne sa réalité par l'entremise de ses connaissances, sa culture et ses expériences. Comme le mentionne Deslauriers (1991, p. 8), « le sens que les personnes et les collectivités donnent à l'action, sur la vie quotidienne, sur la construction de la réalité » occupe dès lors l'intérêt du chercheur. Le positionnement épistémologique de cette recherche adhère ainsi au courant nominaliste qui souligne que « ce seraient les êtres humains et non les lois de la nature qui

feraient que la réalité est telle qu'elle est et qu'elle fonctionne comme elle fonctionne » (Cossette, 2004, p. 23).

Afin de mener à bien cette recherche, une approche permettant de relever les opinions, les croyances ainsi que les valeurs a été de mise. Pour cette raison, l'entrevue semi-dirigée sembla être la méthode appropriée. En fait, « l'entrevue de recherche est une interaction limitée et spécialisée, conduite dans un but spécifique et centrée sur un sujet particulier » (Deslauriers, 1991, p. 33) visant à « discerner et rapporter comment les gens construisent leur réalité selon la façon dont ils en parlent » (Frake, 1962, cité dans Patton, 1987, p.151, traduction libre). En d'autres termes, cet échange verbal contribue à la production d'un savoir socialement construit afin de partager des connaissances pour mieux dégager une compréhension (Savoie-Zaïc, 2003). De plus, l'entrevue semi-dirigée s'aligne parfaitement à la problématique de nature exploratoire puisque par l'entremise de rencontres avec les individus dans leur contexte, elle donne lieu à une grande richesse d'information. En effet, notre objectif est non seulement d'arriver à déterminer si la mise en œuvre d'une stratégie de recrutement basée sur la responsabilisation sociale de l'entreprise a été efficace donc a produit les effets escomptés, mais aussi à comprendre les raisons de son efficacité (Rossi et al., 2004).

Contrairement à une approche quantitative, l'atteinte d'une profondeur dans l'analyse du discours relègue à l'arrière plan l'importance du nombre, tant au niveau des répondants que des sujets abordés; autrement dit, la quantité laisse place à la qualité. Ces entretiens constituent un moyen efficace d'atteindre une flexibilité et une souplesse grâce à la faible directivité d'un processus plus ou moins structuré engendrant ainsi des témoignages en respectant le cadre de référence des intervenants.

Cependant, certains documents sur l'entreprise et ses dimensions managériales, telles que sa vision, sa mission, ses valeurs et ses stratégies de recrutement ont été consultés avant les entrevues. Cette analyse préalable a permis de mieux connaître l'organisation au sein de laquelle s'est effectuée la recherche tout en minimisant les informations à recueillir auprès

des participants. Ces données ont été pertinentes pour saisir les pratiques de responsabilité sociale et les motivations de cette entreprise, donc ont facilité l'analyse subséquente.

4.2 Le terrain de recherche

La recherche a eu lieu au sein de l'entreprise Cascades, en partie pour des raisons de facilité d'accès puisque son vice-président aux communications et affaires publiques, Monsieur Hubert Bolduc, siège au comité de direction de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable de l'UQAM à laquelle la chercheuse est rattachée. Ce choix va cependant au-delà des motifs de commodité, puisque Cascades est une entreprise qui se préoccupe particulièrement des impacts qu'elle peut générer sur son environnement en raison de la nature de ses activités (fabrication, transformation et commercialisation de produits d'emballage, de papiers tissu et de papiers fins composés principalement de fibres recyclées). Cette préoccupation est d'ailleurs traduite dans le bilan de performance sociale de Cascades, ainsi que dans son énoncé de vision de la responsabilité sociale, deux documents détaillés aisément accessibles sur le site web corporatif.

Malgré le fait que Cascades gère de multiples usines en Amériques du Nord, en Europe et en Asie, où la réglementation concernant le respect de l'environnement et des travailleurs est très variable, cette entreprise s'engage à aller bien au-delà des normes minimales exigées par ces gouvernements respectifs. En d'autres termes, pour Cascades, la promotion et le développement de la qualité de vie tant des employés que des communautés où évoluent ses entreprises sont au cœur de ses préoccupations. Ceci peut se traduire, par exemple, par la construction d'écoles et d'hôpitaux, la mise en place de pratiques et politiques qui favorisent la conciliation travail-famille, ainsi que des investissements importants dans la recherche et le développement afin d'élargir la gamme de produits écologiques offerte. Consciente du dilemme entre la nouvelle réalité concurrentielle versus l'importance de la sauvegarde des ressources renouvelables ou non renouvelables, cette entreprise a développé un savoir-faire qui rend possible l'adéquation entre les impératifs économiques et une gestion socialement responsable. Autrement dit, cette organisation perçoit la responsabilité sociale des entreprises

comme un devoir qui, malgré les coûts, engendre à long terme une production à valeur ajoutée.

Souvent citée comme une pionnière par les autres entreprises dans ce secteur d'activité, Cascades représente un cas extrême. En fait, cet échantillon intentionnel non probabiliste était intéressant en raison de la richesse des informations qu'il risquait de contenir. D'une part, l'accès à certaines données stratégiques, comme le rapport financier trimestriel ou le bilan social, a été facilité puisque la personne-ressource est une connaissance. D'autre part, la lecture de documents corporatifs a confirmé la présence d'une culture organisationnelle basée sur l'éthique et donc de pratiques socialement responsables qui s'avèrent très prometteuses sur le plan de l'analyse. Comme le souligne Beaud (2003, p. 212), « le choix de la technique de sélection de l'échantillon, en particulier, ne saurait être dissocié du questionnement qui est à l'origine de la recherche, de la population étudiée et des diverses contraintes avec lesquelles le chercheur doit composer (...) » Bref, ce choix de terrain semblait propice afin de pouvoir répondre adéquatement à la question de recherche.

Le choix des répondants individuels a été fait par la personne ressource chez Cascades. Cependant, certains éléments ont été pris en compte. D'une part, pour des raisons logistiques propres au terrain de recherche, les candidats sélectionnés étaient les derniers comptabilisés sur les relevés de paie et devaient être à l'embauche de Cascades depuis plus de trois mois, donc suite à leur probation. D'autre part, les candidats devaient provenir de différentes usines, appartenant toutes cependant à la compagnie. Finalement, le nombre de candidats rencontrés par établissement était proportionnel au nombre total d'employés au sein de l'entreprise. Aucune sélection n'a été cependant faite sur la nature ou le type d'emploi occupés par les individus. De plus, la taille de l'échantillon (dix-neuf employés) a été déterminée par la personne ressource et n'est donc pas en lien avec le principe de saturation des données que l'on observe pour ce type de recherche.

4.3 Collecte de données

Sur une période de trois semaines, dix-neuf employés récemment embauchés ont été rencontrés. La durée des entretiens était approximativement d'une trentaine de minutes. Avec l'accord des participants (sauf une personne) les entrevues ont été enregistrées afin de pouvoir recueillir le plus de renseignements possibles. Ainsi, à l'aide de notes prises à la main et d'une transcription des enregistrements, nous avons obtenu un texte plus complet pour chaque intervenant. La transcription partielle, qui propose de noter les extraits les plus pertinents en fonction de la recherche en tenant compte bien sûr de la conversation intégrale, a été préférée à une transcription complète, donc un verbatim, puisqu'elle est plus efficace en termes de temps et évite un éloignement potentiel du sujet principal. Cependant, le temps et la disponibilité des ressources ne nous ont pas permis de faire deux entrevues afin de faire valider le résumé des discours auprès des employés. Cette démarche supplémentaire aurait pu donner lieu à une plus grande validité des données.

D'un point de vue déontologique, certains aspects logistiques ont été respectés. La production de documents écrits concernant le consentement des participants, la confidentialité des données recueillies ainsi que la permission de publication des résultats ont été complétés afin de respecter les normes de l'université.

Le protocole d'entretien qui a été utilisé pour l'ensemble des répondants se trouve en appendice A. Voici la structure de ce protocole et la justification des questions posées.

- Quels sont les facteurs ayant amené l'employé à postuler chez Cascades?
- Est-ce que la réputation de l'entreprise a été un facteur décisif pour postuler pour Cascades?

Ces questions avaient pour objectif, d'une part, de confirmer les deux facteurs recensés dans la littérature sur l'attractivité, soit les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines (salaire, conditions de travail, possibilités d'avancement, etc.) ainsi que la réputation de l'organisation. D'autre part, de valider la relation soumise par Turban et Greening (1997) entre la perception positive d'une réputation organisationnelle de l'entreprise due à sa responsabilité sociale et l'attractivité organisationnelle pour un candidat.

- Est-ce qu'il y a une dimension de cette réputation qui a été particulièrement attirante?

Cette question était directement liée aux dimensions de la responsabilité sociale des entreprises. En effet, nous n'avons pas utilisé ce terme puisqu'il aurait été hasardeux de supposer que l'ensemble des participants rencontrés avaient une définition claire et concise de ce concept, donc en connaissent les dimensions. Bref, cette question nous permettait non seulement d'établir les composantes d'une réputation attrayante, comme le suggéraient Thomas et Wise (1999), mais aussi de comparer l'importance accordée à chacune d'elles.

- Est-ce que l'employé avait de l'information sur les pratiques de responsabilité sociale de l'entreprise?
- Est-ce que l'entreprise devrait poursuivre ses efforts de visibilité concernant ses pratiques de responsabilité sociale?

L'élaboration de ces questions reposait sur la littérature scientifique, qui note l'importance de diffuser de l'information sur la responsabilité sociale. En effet, tel que mentionné précédemment, le candidat construit sa perception de la réputation de l'entreprise, entre autres, par l'entremise des médias. Mais encore, plusieurs études ont démontré l'influence déterminante des supports de diffusion de la réputation de l'entreprise quant à l'attractivité selon la théorie de la signalisation.

- Si l'employé était à la recherche d'un emploi prochainement, est-ce que la réputation de l'organisation serait un facteur décisif pour sa recherche d'employeur?

Cette question référait aux facteurs pouvant venir tempérer la relation entre la réputation de l'organisation et son attractivité, soit le contexte socio-économique, l'expérience de travail et le type de poste offert. Elle pouvait aussi susciter des réponses selon les valeurs et intérêts des candidats potentiels, exigences mentionnées par Backhaus et ses collègues (2002) pour enrichir les connaissances actuelles. Évidemment, cette question était liée aux caractéristiques individuelles et interactionnelles.

Pour chacune des questions abordées précédemment, le candidat était appelé à justifier sa réponse. Ce faisant, l'information recueillie permettrait de tirer des conclusions et d'expliquer plus en détails les résultats obtenus.

4.4 Méthode d'analyse des données

L'analyse des données s'est faite en deux étapes. Dans un premier temps, la transcription de l'entretien ainsi que des perceptions de la chercheuse s'est effectuée rapidement après chaque rencontre afin de ne pas oublier de petits détails.

Dans un deuxième temps, nous avons analysé le discours à l'aide d'une matrice qui a été élaborée autour des grands concepts abordés dans cette recherche. Elle contient, entre autres, des termes sur le recrutement, les stratégies corporatives, l'attractivité et la responsabilité sociale des entreprises. Quelques ajouts ont aussi été faits afin de pouvoir spécifier des caractéristiques associées aux personnes, au temps et au contexte. Cette précision était nécessaire suite à l'analyse de la littérature, qui dénotait l'importance de ces facteurs pour comprendre le phénomène de l'attractivité. Notons également que l'utilisation d'une matrice a eu plusieurs avantages. Par exemple, elle a facilité la classification des données avec ses catégories prédéterminées tout en permettant de structurer la pensée des individus rencontrés.

Évidemment, ces analyses ont pour principal but de répondre à la question de recherche mais aussi à la présentation des résultats et de recommandations pour les chercheurs et les gens d'affaires.

4.4.1 Fidélité

Pour s'assurer d'une certaine fidélité, la transparence était un impératif. La description complète de chacune des étapes de cette recherche ainsi que des outils et techniques choisis permettra aux autres chercheurs de reproduire cette dernière et d'arriver plus ou moins aux mêmes résultats en considérant que l'être humain peut évoluer et ainsi modifier ses réponses

en fonction des circonstances ou des évènements qu'il aura vécus. La réplicabilité est donc possible malgré la nature qualitative de la recherche dont le principal instrument de mesure, l'individu, s'impose avec toute sa subjectivité.

Le but de la recherche a été exposé aux répondants dès le début puisque la nature même du sujet ne requiert pas une discrétion absolue. Leurs perceptions quant à l'attractivité de leur entreprise socialement responsable ne peuvent pas compromettre leur emploi. Cette ouverture envers les répondants semble plus éthique et les prédispose à une relation d'échange basée sur la confiance. Une telle transparence a été envisagée pour faciliter la discussion.

4.4.2 Validité

Cette étude, que l'on peut qualifier de processuelle, donc qui s'intéresse au « comment ça se passe », tire sa puissance explicative de « la cohérence de la structure des relations entre les composantes du cas, ainsi que sur la cohérence des variations entre ces relations dans le temps » (Contandriopoulous et al., 1990, p. 37). Dans ce cas-ci, la validité interne implique que l'attractivité des entreprises soit explicable par la mise en place de pratiques de gestion socialement responsables reliées au développement durable, à la qualité des produits et services offerts, aux relations avec la communauté, les employés ainsi que les minorités et les femmes.

La profondeur de l'analyse du cas et non du nombre d'unités d'analyse étudiées augmente la validité interne (Mailhot, 1996, p. 82). Cependant, la validité externe n'en est pas moins importante puisque Mark (1986, 1987, cité dans Contandriopoulous et al., 1990, p. 44) souligne que « l'augmentation de la capacité de généralisation par le principe d'explication s'accomplit au moyen de la réalisation d'une recherche sur les processus qui permettent d'expliquer les effets d'une intervention ».

4.5 Limites méthodologiques

Les limites de la méthode, donc de l'entrevue semi-dirigée, sont principalement en lien avec le répondant qui peut être tenté de répondre en fonction de ce qu'il croit intéressant pour le chercheur. D'autant plus que le sujet de l'étude a été exposé dès le début de l'entretien. Quant à la chercheuse, elle peut perdre son esprit critique en acceptant sans questionnement l'ensemble du discours ou en mettant l'accent inconsciemment sur les éléments les plus pertinents à sa recherche. Il faut noter toutefois, qu'en étant conscient des dangers présents, le chercheur devient plus critique par rapport à son objectivité et aux difficultés pouvant être rencontrées. Cette conscientisation s'avère d'autant plus essentielle dans ce cas puisque l'utilisation de données primaires rend le chercheur juge et partie dans le choix de ses méthodes, de l'échantillon, du terrain et des techniques d'analyses.

Les erreurs liées à la transcription des données ont été minimisées par une transcription soignée. De plus, les enregistrements des conversations pouvaient être vérifiés pour fin de validation.

L'étude d'une seule entreprise limite bien sûr la généralisation possible des résultats. En fait, l'échantillon, qui n'est pas probabiliste, donc pas représentatif, vient circonscrire les résultats obtenus. Toutefois, puisque l'objectif de cette recherche est de comprendre et non de produire un savoir ou des connaissances théoriques, cet échantillon d'intérêt semble tout à fait indiqué. La validité interne occupe dès lors une plus grande place que la validité externe.

Finalement, une triangulation aurait été fructueuse pour réduire les biais possibles. En fait, l'étude de quelques données quantitatives comme par exemple les rapports d'embauche, les grilles d'entrevue, les notes du service des ressources humaines quant aux objectifs visés pour une période de temps bien précise auraient pu apporter des précisions ou des pistes de réflexion. Malheureusement, ces documents n'étaient pas disponibles.

CHAPITRE 5

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous allons, dans un premier temps, faire état des différents points de vue, recensés à l'aide des entrevues, en ce qui a trait à l'attractivité organisationnelle. Plus précisément, nous tenterons de valider les principaux facteurs d'attraction ainsi que l'importance accordée à la réputation de l'entreprise lors du processus de recherche d'emploi, donc dans le processus de sélection d'employeurs potentiels. Nous enchaînerons avec une présentation des motivations poussant un candidat à rechercher une réputation corporative positive ainsi que les limites concrètes de la diffusion d'information sur la performance sociale, environnementale et économique de l'entreprise dans un contexte d'attractivité. Ces analyses nous permettront de répondre à notre question de recherche et de vérifier nos hypothèses : Est-ce que la réputation de l'entreprise a été un facteur déterminant dans le choix de postuler pour cette dernière? Quelles sont les composantes de la réputation organisationnelle qui influencent l'attractivité des candidats potentiels? Quels sont les éléments de la responsabilité sociale des entreprises qui sont les plus susceptibles d'avoir attiré les candidats potentiels? Est-ce que l'information diffusée sur la responsabilité sociale de l'entreprise par l'entremise de différents médias a influencé l'attractivité des candidats potentiels?

Dans un deuxième temps, nous nous intéresserons à la relation spécifique entre la responsabilité sociale de l'entreprise et l'attractivité organisationnelle. Les caractéristiques individuelles ayant une influence sur l'importance accordée à ce concept lors du processus de recherche d'employeur comme le contexte socio-économique, l'âge, l'éducation et les valeurs transmises par la société seront abordées. Toutefois, cette analyse ne serait pas complète sans tenir compte de l'horizon temporel, donc de l'attention accordée au concept RSE dans un futur contexte de recherche d'emploi. Finalement, nous nous attarderons aux autres avantages concurrentiels possibles découlant d'une responsabilisation sociale, tels que l'amélioration de

la performance organisationnelle et la rétention. Cette section des résultats fera la lumière sur le « comment » et le « pourquoi » les candidats potentiels sont attirés par les entreprises responsables socialement, en retraçant les caractéristiques organisationnelles, interactionnelles et individuelles qui ont influencé leur décision d'emploi ainsi que le rôle qu'elles ont à jouer dans cette relation.

5.1 Les facteurs d'attraction

5.1.1 Les pratiques et politiques de gestion des ressources humaines

Nos résultats d'enquête montrent que l'attractivité d'une organisation auprès des candidats est dans un premier temps reliée aux pratiques et politiques de gestion des ressources humaines. Principalement en ce qui a trait à la description du poste offert et aux conditions de travail accordées, qu'elles soient monétaires ou non. Pour nos répondants, ces éléments semblent déterminants lors de la décision de postuler pour une entreprise.

Le type de poste offert, donc la description de tâche, est le facteur le plus important pour la plupart des candidats à la recherche d'un emploi puisqu'ils désirent œuvrer dans leur domaine de spécialisation et mettre à profit leurs compétences. Ils sont attirés par un poste qui correspond à leurs aspirations professionnelles.

« J'ai décidé de postuler lorsque j'ai vu l'offre d'emploi. C'est quelque chose qui correspondait à mon champ de compétences. J'étais donc intéressé parce que le domaine m'intéressait. C'était un secteur d'activité nouveau donc semblait pouvoir m'apporter des nouveaux défis. Je recherchais un certain challenge. » (Entrevue 1).

« La description de tâche, je trouvais que ça l'avait l'air très intéressant et ça cadrerait avec ce que je cherchais à ce moment là » (Entrevue 2).

« En fait, la compagnie n'était pas affichée sur l'offre d'emploi car c'était via une firme de recrutement. Au départ, je ne savais pas que c'était pour Cascades, c'était vraiment le poste comme tel qui m'intéressait. Surtout que je n'aimais plus ce que je faisais. J'ai su que c'était chez Cascades seulement quand ils ont transmis mon dossier » (Entrevue 18).

Quant aux conditions de travail, elles sont aussi source d'intérêt pour les candidats. D'ailleurs, les entrevues permettent de déceler l'attention portée à la rémunération fixe et variable. En effet, le salaire ainsi que les avantages sociaux concurrentiels (vacances, assurances, partage au profit, etc.) dans ce secteur d'activité favorisent une perception de sécurité d'emploi très attrayante.

« Pour moi, c'est une bonne compagnie, le salaire est bien, en tant qu'assurance c'est bien aussi » (Entrevue 6).

« Il y a beaucoup de bons avantages comme le salaire et les conditions de travail. Il y a aussi la sécurité d'emploi. C'est sûr qu'il faut regarder financièrement à cause des choses à payer comme la maison. On regarde plus le salaire, les conditions de travail. C'est ça qui est important. » (Entrevue 7).

« Un contact qui m'a dit que c'était une bonne entreprise. Bon salaire et bons avantages sociaux. C'est rassurant! » (Entrevue 11).

Toutefois, les employés rencontrés ont aussi souligné leur intérêt pour les conditions de travail non-matérielles. Autrement dit, le climat et les relations de travail, les opportunités d'engagement ou de socialisation et la reconnaissance sont tous des éléments à valeur ajoutée recherchés par les candidats.

« Mon conjoint travaille chez Cascades depuis 5 ans. Il a commencé à Briky ville et les relations d'équipe et de travail étaient très bien dans les bureaux. (...) Si je regarde comme mon conjoint, son patron ne le fait pas sentir qu'il est supérieur à lui. J'avais entendu juste des bons commentaires de l'entreprise » (Entrevue 11).

« Je connaissais l'ambiance générale car j'avais déjà visité les usines de Kinsey Falls et mon père y travaille depuis 17-18 ans. (...) Ils sont forts sur le travail d'équipe, ça fait partie de leur philosophie. Ça permet de mieux connaître mes collègues, d'avoir un lien un peu plus personnel. On ne parle pas toujours de travail. Par exemple, qui va gagner les élections ce soir? » (Entrevue 12).

5.1.2 L'image et la réputation de l'entreprise

Dans un deuxième temps, les répondants confirment que leur attraction pour l'organisation est en lien avec la réputation de l'entreprise. En effet, les candidats potentiels considèrent que la réputation de l'entreprise devient une plus value quand cette dernière est positive. En d'autres termes, la perception favorable d'un candidat quant à la réputation de l'organisation peut l'inciter à postuler au sein d'une entreprise plutôt qu'une autre.

« Quand je cherche un emploi en général, je regarde le poste mais je regarde aussi l'entreprise, par exemple, si elle est connue » (Entrevue 1).

« Je ne dirais pas que ça l'a été le facteur décisif, mais ça été un facteur important, une raison de plus de souhaiter d'avoir l'emploi » (Entrevue 2).

« Ça l'a joué. Parce que le poste m'intéresse mais que fait la compagnie? En fait, c'est une question de principe. Si ça l'avait été, par exemple, Imperial Tobacco, je n'aurais pas appliqué » (Entrevue 8).

D'ailleurs, pour trois individus, la réputation de l'organisation ont été la principale variable qui les a amenés à s'intéresser à l'organisation, donc à postuler pour cette dernière.

« Une entreprise québécoise, très entrepreneuriale et sensible à l'environnement » (Entrevue 4).

« C'est sûr que j'ai étudié dans le domaine de l'environnement donc Cascades est une référence pour cet aspect. J'aime cette image d'entreprise socialement responsable et axée sur l'environnement. À prime à bord, c'est ce qui m'a intéressé, bien sûr d'autres facteurs se sont ensuite ajoutés. En fait le premier contact, le premier intérêt est venu de ça » (Entrevue 5).

« Je trouvais que Cascades c'était une compagnie qui faisait attention à l'environnement et moi je suis une personne écologique. C'est très important pour moi. On m'avait beaucoup parlé aussi de l'esprit familial qui régnait. Donc, c'est pour ça que j'ai postulé chez Cascades » (Entrevue 17).

Cependant, ces affirmations permettent de constater que les dimensions les plus prisées de la réputation de l'entreprise varient d'un individu à l'autre. En fait, la perception d'un

employeur exemplaire, donc qui respecte ses employés, est sans contredit la dimension la plus appréciée puisque treize des dix-neuf individus rencontrés en ont fait mention. Ce respect s'illustre principalement par une gestion des ressources humaines qui préconise la conciliation travail-famille et qui favorise le bien-être physique et psychologique des employés.

« Parce que, moi personnellement, je pense qu'il y a l'aspect administratif donc que tu dois faire ton travail, ta description de tâche, c'est pour sa que l'on te paie mais il y a aussi l'aspect humain de l'entreprise où tu sais que l'entreprise te respecte et ça se voit à travers toutes les activités que l'entreprise organise, et pas seulement toi en tant qu'employé » (Entrevue 1).

« Ils prennent réellement soin de leurs employés, tant au niveau de la formation, du développement, différentes sphères de la vie comme la conciliation de la vie travail-famille, je ne sens pas qu'on est juste des numéros » (Entrevue 2).

« Je pense que les gens savent par contre de façon générale que Cascades est une bonne entreprise. Surtout qu'elle est sortie dans les 50 meilleurs employeurs au Canada dans la revue l'Actualité. Cascades a une très bonne réputation organisationnelle à l'externe. Donc ça incite les gens à venir postuler » (Entrevue 18).

S'ensuivent la profitabilité et la rentabilité de l'entreprise, mentionnées par huit personnes, qui se traduisent par les perspectives de croissance ou la cote en bourse. Selon les individus rencontrés, cette performance financière souhaitée est liée à leur désir de sécurité d'emploi ainsi qu'à leur présomption selon laquelle la rentabilité financière est préalable à une rémunération concurrentielle et des conditions de travail attrayantes.

« J'ai postulé aussi car c'est une grosse entreprise. J'ai travaillé pour d'autres petites entreprises et ça finit par fermer. En étant pour Cascades, je me sens plus sécurisé » (Entrevue 13).

« Bonne compagnie, bien organisée, qui fait des profits. Ça représente une bonne sécurité d'emploi » (Entrevue 11).

« Dans une PME, comme mon ancienne entreprise, les conditions de travail sont moins intéressantes, ils sont moins organisés, ils n'offrent pas les mêmes salaires et

ce n'est pas une compagnie qui pouvait m'offrir d'autres opportunités à l'interne (Entrevue 18).

Sept candidats ont aussi noté la responsabilisation sociale et environnementale de l'entreprise comme facteur attrayant à cause, entre autres, du contexte actuel. Être un bon citoyen corporatif doit se traduire, selon les individus interrogés, par des relations de travail harmonieuses, des efforts accrus en matière de protection de l'environnement (ex : recyclage et diminution de la consommation d'eau et d'énergie), mais aussi par une implication constante auprès des communautés (ex : dons caritatifs et commandites).

« Qu'est-ce qu'elle préconise? Est-elle attirée seulement par les profits ou elle prend soin de ses employés? Regarde-elle aussi côté communauté? Fait-elle sa part pour l'environnement en recyclant ?» (Entrevue 1).

«C'est important pour moi surtout que Cascades est dans le domaine du papier et qu'elle fait un effort dans ce sens là pour être une entreprise verte. L'implication est aussi très importante autant par des dons que par sa présence dans la communauté. Par exemple, plusieurs activités sont organisées pour *Le Relais pour la vie*, la campagne *Centraide*, etc. Les organismes qu'il aide sont diversifiés » (Entrevue 4).

Finalement, l'image d'une entreprise familiale s'est aussi révélée être source d'attractivité. Pour cinq personnes, ces composantes sont associées à un style de gestion particulier. En effet, les individus rencontrés prêtaient à une entreprise familiale une absence de hiérarchie, une gestion de type porte ouverte, donc une meilleure communication. De plus, il semble y avoir une certaine fierté à travailler pour une entreprise familiale.

« Le fait que ce soit une entreprise familiale, ça m'a beaucoup plu. En fait, ils disent chez Cascades, qu'il n'y a pas beaucoup de respect pour la hiérarchie. Ce n'est pas tellement important. Je pense que c'est de ramener tout le monde à un niveau assez égal pour que tout le monde soit à l'aise de se parler de ce qui ne va pas, ça facilite la communication » (Entrevue 2).

« Les gens sont fiers de travailler pour Cascades car c'est une entreprise québécoise mais surtout une entreprise familiale. C'est aussi une entreprise qui a un rayonnement dans notre quotidien. Alors on dit que c'est ici, c'est chez-nous » (Entrevue 15).

« Avant je travaillais dans un environnement où personne se parlait. J'ai trouvé ça difficile. Ici, chez Cascades, l'esprit de famille est très important. On voit que les gens parlent à tout le monde (...) Je savais que Cascades était comme ça car un ancien collègue à moi travaille là. C'est même devenu mon boss maintenant! » (Entrevue 19).

5.1.3 Autres facteurs

En dernier lieu, cinq employés ont simplement choisi l'entreprise à cause de sa proximité du domicile. La plupart ici justifient un tel choix par la conciliation travail-famille qui devient plus facile lorsque moins de temps est consacré au déplacement. Ils recherchent ainsi une meilleure qualité de vie.

« Ce n'est pas loin de chez nous premièrement. C'est parce que j'ai du temps comme ça à consacrer à ma famille. Je n'ai pas une demi-heure d'auto à faire pour me rendre au travail. J'y vais à pied ou en bicyclette. La conciliation travail-famille est plus facile » (Entrevue 6).

« C'est un cheminement autrement que la plupart de mes collègues. Ça pas été un choix de dire « je postule pour Cascades » car je veux travailler à cet endroit. J'ai changé de ville. J'habitais la rive-sud, et là je suis rendu à Montréal. J'ai donc cherché du travail dans la région. Je voulais que ça se fasse à pied alors j'ai trouvé Cascades » (Entrevue 13).

« Moi je travaillais à Ville Lasalle alors j'avais le trafic, les ponts. Quand on m'a offert le poste ici, qui est l'endroit où je demeure maintenant, ça l'a facilité ma vie. C'était la première raison » (Entrevue 19).

Bref, les réponses de nos répondants illustrent que les facteurs expliquant l'attractivité des candidats pour une entreprise sont variables. Cependant, la plupart des individus rencontrés ont noté l'importance de la description de tâche comme élément déterminant dans la décision de postuler pour une entreprise. Cette décision peut être ensuite justifiée par la présence d'une bonne réputation organisationnelle. Toutefois, cette dernière ne représente qu'une valeur ajoutée et ne semble pas par elle-même posséder un potentiel d'attractivité élevé.

D'autant plus que les composantes de cette réputation organisationnelle sont multiples et perçues différemment selon le candidat.

Soulignons par contre que bien que la réputation organisationnelle soit un facteur d'attractivité parmi d'autres, elle n'est pas négligeable pour autant et doit faire l'objet d'une analyse plus poussée afin d'en saisir les modalités. La prochaine section permettra, dans un premier temps, de cibler les motivations sous-jacentes associées à la recherche d'une réputation corporative positive chez un candidat. Dans un deuxième temps, le lien qui existe entre la familiarité d'un candidat envers une entreprise et sa perception de la réputation de celle-ci sera étudié. Par le fait même, la crédibilité des informations diffusées par l'entreprise sur sa performance sociale, environnementale et économique expliquera les appréhensions des candidats, donc des limites de la réputation organisationnelle comme facteur d'attractivité.

5.2 Réputation et image de l'entreprise

5.2.1 Motivations pour rechercher une réputation corporative positive

Il ressort de nos entrevues qu'en dépit du fait que la réputation organisationnelle ne soit pas le principal facteur d'attractivité pour un candidat, elle semble tout de même influencer la décision de postuler auprès d'un employeur. À cet égard, les individus rencontrés ont révélé plusieurs motivations menant à la recherche d'une entreprise ayant une réputation organisationnelle enviable en plus d'offrir une description de tâche intéressante et des conditions de travail concurrentielles.

L'identité sociale

Dans un premier temps, pour la plupart des individus rencontrés, une réputation organisationnelle positive inspire un sentiment de fierté. En d'autres termes, les candidats recherchent une entreprise qui est valorisée par les acteurs sociaux, et par les médias, puisqu'ils modèlent leur conception de soi en fonction du groupe auquel ils appartiennent.

« Oui, je suis contente. Je suis fière quand ils passent aux nouvelles ou dans les journaux, qu'ils présentent leurs initiatives pour l'environnement. Je suis contente que ce soit ma compagnie qui ait eu cette idée là! » (Entrevue 8).

« Moi j'en suis très fier de ça. Comme la semaine dernière, Monsieur Lemaire a fait une interview à la radio à l'émission de Christiane Charrette. Quand j'ai su ça, je me suis empressé d'écouter » (Entrevue, 16).

Dans cet ordre d'idées, certains affirment qu'une entreprise comme Cascades, qui performe sur le plan social et environnemental, facilite le développement d'un sentiment d'appartenance généralement défini comme étant « (...) ce que ressent un individu concernant son appartenance à un groupe, à une organisation ou à une institution (...) » (Boucher et Morose, 1990, p.417).

« L'entreprise, Cascades, doit communiquer ses valeurs donc par le fait même ses initiatives environnementales et sociales, ses objectifs, sa philosophie. Elle va créer un plus grand sentiment d'appartenance » (Entrevue 5).

« Cascades s'occupe de l'environnement et c'est une compagnie qui nous offre des produits dans le quotidien. On vit donc un sentiment d'appartenance que j'aime bien. Alors je trouve ça intéressant. J'ai donc fait une pierre, deux coups » (Entrevue 15).

Corollairement, la moitié des personnes interrogées estiment qu'être employés par une entreprise qui affiche une bonne réputation organisationnelle favorise l'approbation des pairs, donc de leur famille et leurs amis. Cette acceptation est source de satisfaction chez le candidat.

« (...) et je trouve ça le fun d'avoir l'approbation des autres sur mon choix » (Entrevue 7).

« J'aime ça quand je dis au monde que je travaille pour Cascades, ils savent c'est où. C'est plus ce côté reconnaissance par les autres. On dirait que quand je dis Cascades, ça fait un déclic dans leur tête. Ça veut dire pour eux que j'ai une bonne job » (Entrevue 12).

Une bonne réputation organisationnelle contribue ainsi à l'attractivité auprès des candidats qui vivent des retombées positives telles qu'un sentiment de fierté, un sentiment d'appartenance et l'acceptation de leur choix par les pairs. L'identité sociale permet donc d'expliquer en partie l'importance accordée à la réputation de l'entreprise.

Les valeurs

Dans un deuxième temps, plus de la moitié des personnes rencontrées ont affirmé l'importance de travailler pour une entreprise partageant les mêmes valeurs qu'elles. Fait intéressant, elles ont évoqué la contrepartie de l'industrie du tabac, du pétrole et de l'armement pour justifier leur position.

« Il faut avoir un fit entre nos valeurs et celles de l'entreprise! Je ne travaillerais pas par exemple pour une compagnie d'armement. Ça non! Je ne pense pas que j'irais travailler chez Shell non plus » (Entrevue 5).

« Je pense qu'un moment donné on m'a appelé pour travailler pour une firme de publicité, mais avant de rappeler j'ai vérifié qui ils étaient. C'était une firme de publicité, un genre de service à l'externe pour une compagnie de tabac. Je n'ai pas été. Ça ne correspondait pas à mes valeurs » (Entrevue 14).

« J'ai vraiment besoin d'une adéquation entre mes valeurs et celles de l'entreprise. Par exemple, je choisis toujours une compagnie dans laquelle je crois. Je veux dire, je ne travaillerais pas pour Imperial Tobacco » (Entrevue 17).

Or, cette recherche d'une adéquation entre les valeurs des candidats et celles d'une entreprise, donc du futur employeur, débute par la prise en compte de la réputation organisationnelle. Effectivement, les candidats soutiennent que la réputation constitue une source d'information utile pour juger de la concordance entre leurs besoins personnels et émotionnels et ceux de l'entreprise.

« Je savais juste qu'ils avaient une bonne réputation. Semblait-il qu'ils traitaient bien leurs gens donc qu'ils s'occupaient de leurs employés et qu'il y avait une vraie volonté de rendre les employés biens, heureux, en santé, motivés! (...) Ça c'était vraiment important pour moi. Je savais que ça me ressemblait. Quand j'ai appliqué, je m'attendais à ça » (Entrevue 2).

« Les valeurs qu'eux ont sont les nôtres » (Entrevue 7).

« Quand j'étais à la recherche d'un emploi, je ne postulais pas tout de suite pour un poste, j'allais voir le site internet, des press release, pour avoir de l'information sur la compagnie, sur ce qu'elle faisait. Ça me permettait de mon côté de voir ce qui se passait. Je connaissais donc leur philosophie corporative. Je veux dire j'étais contente de voir ça. Je suis vraiment à la recherche d'un fit entre mes valeurs et celles de l'entreprise » (Entrevue 14).

Bref, les candidats sont à la recherche d'une entreprise qui endosse les mêmes valeurs et normes qu'eux. Conséquemment, ils sont nombreux à s'attarder à la réputation organisationnelle de l'entreprise pour valider cette concordance avant de postuler.

L'environnement organisationnel perçu

Finalement, quelques individus évaluent qu'une réputation corporative positive donne une indication sur la qualité des relations de l'entreprise avec ses employés. Autrement dit, ils interprètent les informations disponibles, par exemple sur la performance environnementale de l'entreprise, comme des signaux sur les conditions de travail.

« C'est comme un tout. S'ils font attention à l'environnement, ils font sûrement attention à leurs employés aussi. C'est comme une chaîne » (Entrevue 11).

« Parce que je me dis que s'ils changent ça, c'est la valeur principale sur laquelle ils ont construit leur image, leur réputation. Je me dirais que s'ils détruisent ça, ils vont aussi couper sur les aspects individuels comme le salaire, les avantages, les postes. S'ils ne commanditent plus personne ça démontrerait qu'ils seraient là juste pour faire du profit et que le reste ils s'en balancent. Selon moi, ce serait le point de départ pour dégrader d'autre chose. Pour moi, c'est un gros morceau que Cascades s'occupe de l'environnement. Les employés c'est comme un autre bloc à côté, s'ils touchent à ça, ils vont aussi couper des postes et fermer des usines. C'est peut-être radical comme façon de penser mais c'est mon opinion » (Entrevue 12).

Tout compte fait, une réputation organisationnelle exemplaire représente un facteur d'attractivité dans la mesure où elle fait partie intégrante de la construction d'une identité sociale chez le candidat; elle entraîne de façon générale la perception d'une plus grande

adéquation entre les valeurs de l'individu et celles de l'entreprise et elle donne l'impression que l'entreprise se préoccupe de ses relations avec les employés.

5.2.2 Limites de la réputation de l'entreprise

La familiarité, une réalité qui influence la perception du candidat

Il faut noter toutefois qu'il existe une certaine disparité parmi les candidats en raison du caractère difficilement tangible de la réputation organisationnelle à l'extérieur de l'entreprise. Ainsi, l'ensemble des personnes rencontrées à Kingsey Falls, où l'entreprise qui constitue notre terrain d'enquête est omniprésente, n'avaient aucun doute sur la performance sociale et environnementale de l'entreprise. Témoin au quotidien des actions concrètes de l'entreprise dans le village, la population, et par le fait même les candidats potentiels, considéraient que la réputation organisationnelle de Cascades étaient authentiques.

« Cascades prend soin du village comme l'aréna, la garderie. Cascades paie une moitié des frais quand les enfants avaient en bas de cinq ans. Ça je le savais déjà. Aussi, Cascades paie une partie des taxes de la maison. Ils nous ont donné 5000\$ pour l'achat et après ils paient les taxes foncières. Ça peut pas être plus concret que ça! » (Entrevue 6).

« La responsabilité sociale et le développement durable, les deux concepts sont très visibles à mon avis. Par exemple s'ils veulent construire un nouveau gymnase pour l'école, Cascades décide de cotiser car le trois-quarts des enfants qui sont là sont des enfants des employés » (Entrevue 8).

« Ah oui! Les gens ici sont tous très conscients du recyclage et de toutes les méthodes. Ils savent ce que fait l'entreprise; elle fait attention à l'environnement. J'imagine que pour les gens à l'extérieur c'est pas pareil » (Entrevue 9).

Or, les individus interrogés qui étaient localisés dans plusieurs grandes villes, bien qu'intéressés par une entreprise considérée comme un bon employeur ou un bon citoyen corporatif par les différents acteurs tels que les médias, restent suspicieux quant à la véracité de l'information donnée.

D'une part, les candidats potentiels redoutent le phénomène du marketing vert ou du « greenwashing » où les entreprises, par leurs relations publiques, font valoir qu'elles respectent l'environnement afin d'éviter les critiques des différentes parties prenantes. Conséquemment, la crédibilité d'une entreprise peut être sur la sellette à moins qu'elle démontre que ses préoccupations environnementales sont présentes depuis le tout début de ses activités.

« Je reviens aux rapports de développement durable, c'est bien beau les belles images et les chiffres mais ce n'est pas concret pour bien du monde. Ce l'est pas à l'intérieur alors imagine à l'extérieur. Ce n'est pas évident d'évaluer de l'extérieur l'entreprise. Est-ce du marketing vert ou non? L'image est importante mais ce n'est peut-être pas la réalité » (Entrevue 5).

« De plus, de sentir que ce n'est pas une mode mais bien une façon de gérer. Les frères, ça paraît que ce n'est pas parce qu'ils veulent en retirer des bénéfices ou du crédit, ou profiter des crédits de carbone qui pourraient avoir éventuellement. Ça fait toute la différence!» (Entrevue 16).

« Il devrait y avoir plus de portes ouvertes et de visites d'usine. Il faut montrer ce que l'on fait, le recyclage par exemple. Il faut que les gens voient les initiatives de l'entreprise. Il faut montrer que c'est vrai, que c'est réel et que ce n'est pas juste un message. Je pense que les gens de l'externe peuvent douter de nos pratiques et politiques. En poste, on s'aperçoit mieux des initiatives » (Entrevue 19).

D'autre part, l'information disponible est limitée pour les candidats. En effet, les individus rencontrés jugent qu'ils ont eu accès à certaines données mais ils ont été incapables d'évaluer comment cela se traduit au quotidien. Donc, malgré les efforts de transparence de l'entreprise, il semble y avoir une perception de clivage entre le discours de l'entreprise et ses actions, ou du moins une difficulté à distinguer les pratiques de gestion de la réputation et les faits concrets.

« L'idée que l'on a d'une entreprise de l'extérieur est différente de l'idée que l'on s'en fait à l'intérieur. C'est-à-dire que si tu vas sur le site de l'entreprise, tu vois les activités et les implications sociales c'est des choses que l'on te dit mais tu n'as pas encore eu la chance de vérifier tout cela » (Entrevue 1).

« En fait, j'avais de l'information mais celle-ci était limitée. Surtout, je n'étais pas sûr que c'était vrai. On peut aller sur un site d'une entreprise et personne dira jamais « on est des écœurants » ou « on traite pas bien nos gens » (Entrevue 2).

« De plus, c'est toujours difficile de l'extérieur de savoir à quel point l'entreprise fait réellement ce qu'elle dit. Je veux dire, concrètement, qu'est-ce qu'elle fait? C'est bien beau les grands principes comme dans l'annonce « environnementalité » mais encore? » (Entrevue 5).

La perception de la réputation organisationnelle semble donc en lien avec le degré de familiarité du candidat envers l'entreprise. Plus précisément de sa capacité à observer et évaluer les actions que pose l'entreprise en regard de son discours.

La diffusion d'information, une obligation

Cependant, soulignons que malgré le caractère ambigu relié à la diffusion d'information sur l'entreprise pour certains, l'ensemble des candidats considèrent que ces informations doivent être transmises. Surtout en matière d'environnement car cela peut générer des bénéfices, par exemple avec les consommateurs et les fournisseurs, tout en sensibilisant en même temps la population. Les personnes interrogées semblent ainsi juger qu'une bonne réputation organisationnelle générera des avantages concurrentiels plus importants en termes de différenciation par rapport aux compétiteurs, que ça répond à une demande de la part des consommateurs, tout en améliorant les relations avec la communauté au sein de laquelle est implantée l'organisation.

« Parce qu'on s'adresse toujours au public et je pense qu'il faut en donner le plus possible pour rejoindre le plus de monde. Comme c'est quelque chose dont on peut être fier, et qui a réellement un impact sur l'ensemble de la société, ça peut conscientiser les gens. À la limite, ça peut sûrement permettre d'aller chercher de nouveaux clients » (Entrevue 2).

« Oui, ça peut sensibiliser les gens et ça peut être un moyen de se démarquer de ses compétiteurs. On offre un produit différent, écologique. Ce n'est pas négligeable ça! » (Entrevue 6).

« Oui c'est sûr! Surtout que la majorité des gens associent usine à pollution. Et partout où ils sont installés, ils sont jamais loin des quartiers résidentiels. Ils ont

intérêt donc à avoir de bonnes relations avec la communauté. Kingsey est l'exemple parfait! » (Entrevue 18).

En somme, pour les répondants, la réputation organisationnelle, lorsque exemplaire, représente une plus value donc un facteur supplémentaire d'attraction pour les candidats envers une entreprise. Bien que certaines appréhensions soient soulevées par des candidats moins familiers avec l'entreprise quant à la véracité de l'information diffusée, tous considèrent que l'entreprise doit communiquer ses performances sociales et environnementales. En d'autres termes, ces éléments qui font partie intégrante de la réputation de l'organisation semblent importants aux yeux des candidats. En effet, plus de la moitié des répondants considèrent que l'entreprise doit aller au-delà de la maximisation de la valeur pour les actionnaires, donc de s'assurer de produire des biens et services respectueux de l'environnement tout en maintenant une relation harmonieuse avec les employés. Dans cet ordre d'idées, nous allons maintenant nous attarder à la relation pointue qui existe entre la responsabilité sociale des entreprises et sa capacité d'attraction.

5.3 RSE et capacité d'attraction

Les prochaines sections s'intéressent aux pratiques et politiques de responsabilité sociale des entreprises et leur potentiel concurrentiel sur le plan de l'attractivité. Nous nous attarderons aux caractéristiques individuelles qui peuvent influencer l'importance accordée au concept de responsabilité sociale de l'entreprise. Nous positionnerons aussi ce concept sur un horizon temporel, c'est-à-dire que nous considérerons son évolution vraisemblable au cours des prochaines années. Finalement, nous nous attarderons aux autres retombées organisationnelles reliées à une bonne performance sociale et aux autres avantages concurrentiels qui en découlent.

5.3.1 La responsabilité sociale : une composante de la réputation de l'entreprise qui influence le processus de recherche d'emploi

Bien que les personnes interrogées ne soient pas en mesure de définir clairement le concept de responsabilité sociale des entreprises, donc bien qu'il y ait absence d'un cadre intégrateur, nos répondants mentionnent les différentes composantes du concept, soit la gestion des ressources humaines, les relations avec la communauté et le respect de l'environnement comme éléments composant une bonne réputation organisationnelle.

« La manière qu'ils gèrent leurs employés. La présence du travail d'équipe, un esprit familial, les conditions de travail, le salaire, les avantages sociaux, les vacances et les défis » (Entrevue 12).

« J'ai vécu dans des régions isolées, souvent mono-industrielles. Donc, je pense que c'est extrêmement important que le principal employeur s'implique au sein de la communauté, ce que Cascades fait. D'autant plus qu'ils peuvent amener un message positif en ce qui a trait au développement durable, à l'environnement. Si c'était des pollueurs, ça ne serait pas bon! De toute façon, je pense que les entreprises ont un rôle social à assumer. Les gens sont là parce qu'il y a une entreprise et l'entreprise peut faire des profits parce qu'il y a des gens. Je pense que c'est juste un retour des choses, un juste équilibre » (Entrevue 16).

« (...) ça peut être possible et souhaitable de produire des biens en ayant des procédés qui sont respectueux de l'environnement. Plus que juste récupérer notre papier et nos cannettes. Par exemple, Cascades utilise du papier recyclé donc ça n'a rien à voir avec le bois qui est d'ailleurs une industrie en crise présentement. » (Entrevue 2).

Or, comme mentionné précédemment, bien que la réputation organisationnelle ne soit pas le facteur déterminant dans un processus de recherche d'emploi mais bien une valeur ajoutée, il reste que cette dernière joue un rôle appréciable lorsque vient le temps de choisir entre deux entreprises qui offrent les mêmes conditions de travail par exemple. Principalement lorsque cette réputation fait référence au respect de l'environnement, un des axes du concept de responsabilité sociale des entreprises.

« Supposons que j'aurais eu la même offre d'emploi chez Cascades et chez Bell. Cascades aurait eu un plus pour le fait qu'elle s'occupe de l'environnement» (Entrevue 8).

« Je pense que ça peut être un plus. Ce n'est sûrement pas la raison principale mais c'est un plus. Disons qu'entre deux entreprises qui offrent les mêmes conditions de travail, je pense que les gens choisiraient celle qui est verte » (Entrevue 17).

Il semble donc que la responsabilité sociale, par l'entremise de la réputation de l'entreprise, puisse être un facteur d'attractivité chez les candidats potentiels surtout lorsque ceux-ci doivent trancher entre deux employeurs. Cependant, au cours du processus de recherche d'emploi, les candidats potentiels avancent qu'ils n'accepteraient pas un salaire moindre ou des conditions de travail moins avantageuses en contre partie d'une entreprise socialement responsable.

« Voilà! Ça devient un critère important. Je ne dirais pas que c'est le premier. Par exemple, si entre deux employeurs il y en a un qui paie deux fois moins que l'autre, même si elle socialement responsable je ne suis pas sûr que je vais accepter l'offre » (Entrevue 16).

Ces affirmations soulignent, encore une fois, l'importance accordée par les candidats potentiels à la gestion des ressources humaines qui est en fait une composante du concept de responsabilité sociale des entreprises. Rappelons que treize individus interrogés sur dix-neuf accordent une attention particulière aux aspects relevant de la gestion des ressources humaines, comme les relations et les conditions de travail. En d'autres termes, l'attractivité du concept de RSE semble reposer en grande partie sur cet aspect même si les candidats eux-mêmes n'associent pas une gestion efficace des ressources humaines à une responsabilisation sociale.

5.3.2 L'importance de la responsabilité sociale selon des caractéristiques individuelles

Le contexte socio-économique

Une analyse complémentaire nous permet de constater que l'attention portée à la responsabilité sociale des entreprises dans un processus de recherche d'emploi dépend des contraintes personnelles propres aux candidats. En d'autres termes, les opportunités d'emplois reliées aux programmes d'études complétés ainsi qu'à la prospérité économique de la province, donc du marché de l'emploi, et la situation financière du candidat lui-même, influencent la façon dont il établit ses critères d'attraction.

« Mon frère est camionneur, moi je travaille en usine (...). On est au bas de l'échelle, on a pas la liberté de choisir. Ça dépend bien plus des ouvertures de postes. Si j'attends juste une usine qui fait du recyclage, je vais peut-être bien attendre longtemps. Il y a d'autres facteurs bien plus importants. Tu n'as pas le choix. (Entrevue 13).

« Je veux dire, on ne crève pas de faim ici, des emplois il y en a. Je vous dirais que si c'était le seul emploi disponible, j'accepterais parce qu'il faut vivre. Mais dans le moment, il y a plusieurs opportunités. Surtout que le marché semble être à l'employé depuis quelques années. En fait, je pense que l'importance accordée à cet aspect dépend beaucoup de la disponibilité des emplois, des possibilités de chacun » (Entrevue 5).

« Quand on est en recherche d'emploi depuis des mois, on ne peut pas se limiter à choisir une entreprise verte. Il faut payer les comptes. On a des obligations financières! » (Entrevue 14).

« Ah oui, absolument. Je trouve ça important l'environnement. Ce n'est pas que ce n'était pas important mais quand tu es en recherche d'emploi tu ne peux pas te permettre de te mettre des barrières comme ça. Quand tu n'as pas d'emploi, tu prends la première qui va faire » (Entrevue 16).

Bref, la responsabilité sociale semble être un facteur d'attraction lorsque les candidats potentiels ont plusieurs opportunités ou possibilités sur le marché du travail. Le contexte socio-économique devient ainsi une variable modératrice importante dans la compréhension du potentiel d'attraction de ces pratiques.

L'âge, l'éducation et les valeurs transmises par la société

De plus, pour certains individus, l'attractivité de la responsabilité sociale de l'entreprise semble aussi en lien avec certaines variables telles que l'âge et par le fait même l'éducation, ainsi que les valeurs transmises par la société.

« Oui! Les jeunes le sont déjà sensibilisés. On dirait que c'est ceux qui étaient là avant ne le sont pas. Moi je trouve que les jeunes le sont plus que nous. Justement hier je faisais couler l'eau et je faisais autre chose en même temps et ma fille m'a chicané, elle m'a dit que je gaspillais de l'eau. Elle avait raison. J'ai arrêté l'eau. Je suis contente de voir qu'eux sont conscientisés. L'école leur montre » (Entrevue 6).

« Si tu compares le monde en bas de la trentaine avec ceux de quarante ans et plus, il y a une différence. Le monde en haut de quarante ans, ça ne les dérange pas la pollution. Les gens qui sont vieux, quand ils sont rentrés en poste, ils ne pensaient pas à ça et ils ne pensent pas à ça maintenant. C'est leur routine, leurs habitudes qui ne veulent pas changer. C'est partout pareil » (Entrevue 11).

Alors que pour d'autres, bien qu'ils assument que les jeunes soient plus sensibilisés, la responsabilité sociale de l'entreprise pourrait susciter l'intérêt d'une clientèle plus vaste.

« Peu importe la catégorie d'âge. Mais il faudrait faire un effort particulier pour les jeunes. Je pense que Monsieur, Madame tout le monde à Chicoutimi qui ont soixante ans, ne savent pas ou ne s'intéressent pas. Tandis que les jeunes qui sortent du cégep seraient plus réceptifs. Ce serait plus dans leurs champs d'intérêt » (Entrevue 14).

« Je pense que plus ça va aller, plus les gens vont accorder de l'importance à l'environnement. Ça va donc prendre de plus en plus de place. Ça ne sera pas le premier critère mais ça jouera plus. Autant pour les jeunes que pour les vieux » (Entrevue 18).

« L'environnement ça l'a pas d'âge, mais les jeunes sont plus sensibilisés à cause de l'éducation. Par contre, il faut s'adresser à tous le monde car de plus en plus l'environnement est important pour tous le monde» (Entrevue 19).

Les avis sont donc partagés quant à la réceptivité et l'intérêt des candidats potentiels envers une entreprise socialement responsable.

5.3.3 L'importance de la responsabilité sociale des entreprises dans un futur contexte de recherche d'emploi

Pour plus de la moitié des répondants, les entreprises socialement responsables devraient poursuivre leurs efforts de communication. En effet, bien que cet élément n'ait pas occupé une place prépondérante dans leur recherche initiale d'emploi, les individus mentionnent qu'ils sont maintenant sensibilisés au concept de responsabilité sociale et ils apprécient ses répercussions tant au niveau professionnel que personnel.

« Parce qu'une fois que tu as goûté, tu ne peux plus t'en passer! Le respect de l'individu, le dialogue, la sincérité, la transparence entre les collègues mais aussi venant de la haute direction c'est rare (...). Vraiment, les relations avec les employés c'est très important et je ne pourrais pas travailler pour une entreprise qui ne respecte pas ses employés. Bref, je suis plus sensibilisée à ces éléments qu'avant et c'est devenu une priorité » (Entrevue 3).

« Je trouve que c'est important qu'une compagnie s'implique socialement. On reste pas dans l'idée qu'on a juste un travail. (...). C'est une source de motivation de vivre ça quotidiennement au travail. Personnellement, je trouve ça difficile le soir de mettre ça de côté et de dire qu'on applique plus ces principes. Ça se répercute donc à l'extérieur du bureau » (Entrevue 12).

De ce fait, la plupart des personnes rencontrées ont affirmé qu'elles rechercheraient une entreprise socialement responsable dans un futur contexte de recherche d'emploi, en partie à cause de leur expérience au sein de Cascades. En d'autres termes, les individus réalisent que c'est possible de produire des biens en respectant l'environnement même si c'est dans un secteur industriel.

« Parce que je sais c'est quoi maintenant car là je travaille pour une entreprise qui fait de la récupération ou du compostage. Je le prendrais donc en considération même si pas la principale raison » (Entrevue 9).

« Parce qu'ici, j'ai été conscientisée au fait que ça peut être possible de produire des biens en ayant des procédés qui sont respectueux de l'environnement. Plus que juste récupérer notre papier et nos cannettes. (...). Je comprends aussi le lien qui peut être fait entre rentabilité et développement durable. J'ai aussi l'impression que ces entreprises ont plus de chance de survivre à long terme » (Entrevue 2).

D'autre part, certains individus ont mentionné que leur motivation reliée à la recherche d'une entreprise socialement responsable reposait sur l'urgence de la situation actuelle.

« Oui! Absolument! Parce que c'est important l'environnement. Tous les déchets, la pollution, Kyoto, il faut faire quelque chose avec ça. Cascades, bien ils ont l'air à vouloir embarquer dans ce système là! Je trouve que si on ne fait pas attention dans cinquante ans il va être trop tard. Moi, ma mère est morte du cancer des poumons donc je m'organise pour pas que ça m'arrive » (Entrevue 11).

« Je pense qu'à long terme, on n'a pas le choix de passer par là. Tout le monde dit que la planète est en train de mourir par la surconsommation des ressources. On pas le choix d'essayer de trouver des solutions, les individus et les entreprises. Je pense donc que je le regarderais avant. Effectivement, j'en tiendrais compte beaucoup plus tôt dans le processus » (Entrevue 8).

Mais encore, quelques individus considèrent qu'il sera plus facile dorénavant de choisir une entreprise socialement responsable comme employeur. En effet, les entreprises seront plus nombreuses à mettre de l'avant des pratiques et politiques favorisant la performance sociale et environnementale.

« Là, actuellement au Québec, il n'y a pas beaucoup d'entreprises qui peuvent se vanter d'avoir ce message là. À long terme, je pense qu'il y a de plus en plus d'entreprises qui deviendront socialement responsable et respectueuses de l'environnement. Il va y avoir beaucoup d'offres sur le marché » (Entrevue 16).

Toutefois, par le fait même, les candidats soulignent que des entreprises avant-gardistes telles que Cascades perdront alors en quelque sorte leur avantage concurrentiel du moment.

« Je pense qu'au fil du temps, avec l'aspect environnement qui est véhiculé tout le temps, à ce moment là ça deviendra encore plus payant pour Cascades. On va récolter alors les bénéfices de nos efforts dans plusieurs années quand tout le monde va être au courant de ce qu'on fait. À moins que plusieurs autres entreprises entrent dans la course du développement durable. On aura alors moins d'impact sur le public, les consommateurs et les futurs employés avec nos initiatives » (Entrevue 2).

Tout compte fait, les individus interrogés argumentent qu'ils tiendront compte de la responsabilisation sociale d'une entreprise au cours de leur prochaine recherche d'emploi pour autant que l'organisation puisse offrir des salaires compétitifs et des avantages sociaux comparables à ses homologues pour un même secteur d'activité.

5.4 Au-delà de l'attractivité

Bien qu'aucune question particulière n'ait porté sur les autres avantages concurrentiels possibles que l'attractivité pour une entreprise socialement responsable, plusieurs commentaires furent émis à ce sujet. À cet effet, la prochaine section fera état des répercussions positives perçues par les employés œuvrant au sein d'une entreprise socialement responsable.

5.4.1 La responsabilisation sociale des entreprises, une attente exprimée

Pour de nombreux répondants, la responsabilisation sociale d'une entreprise est sans contredit une obligation qui fait partie de l'évolution d'une organisation. Bien que cela engendre des coûts, tous affirment que ce positionnement générera des bénéfices à court, moyen ou long terme. Pour les employés, c'est en quelque sorte un nouveau paradigme de gestion.

« Je pense que ça fait partie de l'évolution normale de trouver de nouveaux processus et d'améliorer les produits. Donc, au niveau purement économique, financier, je pense que c'est une bonne chose. Au niveau social aussi je pense que c'est important. Chacun doit faire sa part et Cascades est une grosse compagnie donc a les moyens pour faire les efforts. Je sais que ça coûte des sous mais un moment donné, je me dis que c'est un investissement pour le futur. Je vois ça un peu comme les gens dans l'industrie de l'automobile qui s'intéressent à la voiture hybride » (Entrevue 8).

« Je pense que c'est parfaitement normal aujourd'hui que les entreprises aient cette conscience là. Je pense que ça va leur permettre d'assurer leur pérennité. Ça va de soi. Je pense qu'il faut un chef de file dans ce domaine là » (Entrevue 16).

D'ailleurs, cette réalité semble particulièrement vraie pour Cascades. En effet, les candidats affirment que selon eux, cette entreprise a l'obligation de performer sur le plan social et environnemental à cause de son secteur d'activité. Par exemple, les candidats s'attendent à ce qu'une entreprise qui utilise des matières premières s'intéresse au renouvellement de celles-ci.

« Le secteur d'activité et le fait qu'ils fassent attention à l'environnement. Il faut qu'ils donnent l'exemple dans le secteur des pâtes et papiers. C'est comme n'importe quoi, si tu vends des autos et que tu ne fais pas attention à rien, tu en vendras pas beaucoup. Eux ils recyclent du papier donc il faut qu'il fasse attention à l'environnement, c'est primordial » (Entrevue 10).

« L'entreprise a des responsabilités sociales par rapport à l'environnement. Elle ne doit pas polluer car ça touche la population. Elle doit donc choisir des méthodes pour produire et éliminer leurs déchets qui sont respectueuses » (Entrevue 18).

Ceci nous permet d'établir deux constats. D'une part, l'importance accordée à la responsabilité sociale peut être différente en fonction du rôle joué par l'individu. Rappelons qu'en tant que candidat à la recherche d'un emploi, la responsabilisation sociale d'une entreprise constitue un facteur d'attraction parmi tant d'autres, le salaire et les avantages sociaux offerts étant les principaux éléments considérés pour poser sa candidature au sein d'une entreprise. Cependant, en tant que citoyen, les personnes rencontrées considèrent que la responsabilisation sociale des entreprises est en quelque sorte une obligation et doit être envisagée peu importe les coûts. En d'autres termes, l'absence de gestion à cet égard constituerait une violation de ses obligations sociales.

D'autre part, le discours des candidats interrogés semble indiquer que les attentes en ce qui concerne les actions sur le plan social et environnemental sont plus grandes envers une entreprise qui, en fonction de la nature de ses activités :

- utilise des ressources naturelles, telles que le pétrole, la forêt, l'eau, etc.
- produit un bien considéré comme dangereux, tels que la cigarette et les armes.

D'ailleurs, les industries les plus critiquées pour leur manque de vision en termes d'éthique par les personnes interrogées sont l'industrie minière, l'industrie de l'armement et l'industrie du tabac.

« J'ai travaillé dans une mine. J'ai travaillé pour Noranda. Eux, ils s'en foutent de la pollution. Je travaillais avec un masque dans la face. Là, j'en ai plus de masque! Tu pars d'une mine ou d'une fonderie et tu vas dans une papetière, il y a une grosse amélioration au niveau de la pollution » (Entrevue 11).

« Je ne travaillerais pas pour une compagnie d'armement parce que c'est peut-être cliché, mais faire de l'argent avec la guerre, c'est pas correct. C'est pas éthique » (Entrevue 5).

« Je ne fume pas personnellement. Tout le monde sait que ce n'est pas bon pour la santé. Donc, je ne serais pas allé encourager ça. (...) L'industrie du tabac participe dans un sens à la propagation du cancer des poumons » (Entrevue 8).

5.4.2 La responsabilité sociale des entreprises et la performance organisationnelle

Pour le trois quart des répondants, une entreprise qui s'occupe de l'environnement et qui agit de façon responsable fait preuve d'éthique et se positionne en tant qu'innovateur. Conséquemment, une entreprise socialement responsable pourrait améliorer sa performance organisationnelle vis-à-vis ses concurrents en étant différente mais aussi en répondant à un besoin exprimé par les consommateurs.

« Je sais par exemple que mes parents n'achètent pas de papier de toilette en fonction de s'il est recyclé mais j'ai des amis que oui. Même chose pour les petits gestes qu'on nous suggère de faire au quotidien comme la récupération, le lavage à l'eau froide, etc. Je pense que la demande pour des produits écologiques est là et que peu d'entreprises répondent à ce besoin! » (Entrevue 4).

« Oui, ça peut sensibiliser les gens et ça peut être un moyen de se démarquer de ses concurrents. On offre un produit différent, écologique. Ce n'est pas négligeable ça! » (Entrevue 6).

« Être socialement responsable c'est payant; c'est une façon de se démarquer des autres entreprises. D'après moi, c'est aussi une façon d'attirer les consommateurs. Le

monde de plus en plus est pour l'environnement. Je le lis dans les journaux » (Entrevue 19).

Cependant, cette amélioration de la performance organisationnelle sera aussi attribuable au rendement des employés et à leur motivation. En fait, dix répondants affirment que les objectifs organisationnels proposés par Cascades, principalement lorsque ceux-ci font référence à l'environnement, sont une source d'inspiration pour performer.

« Quand les employés se sentent interpellés par la mission de l'entreprise, ils sont plus engagés, ils connaissent mieux les objectifs de l'entreprise et peuvent plus facilement les atteindre. Ils sont plus prêts à travailler pour l'entreprise surtout quand le succès est communiqué » (Entrevue 4).

« Je le vois surtout pour l'environnement. Nous sommes en mode amélioration continue. Parfois, les entreprises disent qu'elles sont ouvertes aux suggestions de leurs employés mais ce n'est pas vraiment le cas. Mais ici, ça prend pas de temps que des initiatives sont mises en place. On l'a vécu dernièrement et je trouve ça le fun. Je pense que la vision de l'entreprise n'est pas centralisée autour de quelques personnes. La direction veut qu'on s'implique et qu'on propose des solutions ou des améliorations » (Entrevue 12).

« Les employés en font plus quand il s'agit d'environnement. Par exemple, moi je me permets d'envoyer des courriels à mes deux patrons pour leur mentionner que la ville de San Francisco a banni les sacs de plastique. Je pense que c'est des efforts appréciables puisque c'est utile pour eux. C'est de l'information qu'ils peuvent garder et utiliser » (Entrevue 14).

La communication à l'interne

Toutefois, l'unanimité n'est pas au rendez-vous en ce qui concerne l'information diffusée sur les actions socialement responsables posées par l'entreprise. Pour la moitié des répondants, les communiqués émis sur les comportements responsables sont facilement accessibles et nombreux. Leur nature pédagogique est appréciée et ils révèlent un souci de transparence de la part de l'entreprise.

« Ce n'est pas la compagnie mais c'est à nous autre de prendre le temps de s'informer. Mais dès qu'il y a du changement on est informé. Comme là, il va y avoir un nouveau contenant biodégradable. Ils nous ont mis sur la table, où l'on va manger à la cafétéria, des informations pour qu'on lise et qu'on connaisse le produit. Oui, ils

nous tiennent au courant! En général, si tu l'as pas vu, c'est parce que tu ne voulais pas lire car c'est là » (Entrevue 6).

« L'information est importante pour montrer que Cascades est toujours responsable, et ce depuis les quarante dernières années. Qu'ils n'ont pas changé et que même qu'ils vont toujours plus loin. Qu'ils n'ont pas reculé. Par exemple, j'ai appris sur le processus et le principe des matières recyclées, la réduction de la consommation d'énergie chez Boralex » (Entrevue 12).

« Nous avons les informations par le journal de l'entreprise *Le Cascadeur* qui est envoyé à la maison, en plus des courriels et des affiches. Je pense qu'on est bien informé chez Cascades. C'est important pour moi de savoir où l'on s'en va » (Entrevue 17).

Pour l'autre moitié des répondants par contre, la communication à l'interne pose problème. Ces employés aimeraient avoir plus d'information sur les actions socialement engagées de l'entreprise. Soulignons que quarante pour cent des individus interrogés ignoraient que leur entreprise soutenait des associations ou des organismes à but non lucratif.

« Comment ça se fait que je ne sais pas ce qu'on fait concrètement comme entreprise pour l'environnement? J'aimerais ça qu'on me le dise, que je ne sois pas obligé de poser des questions. On n'annonce pas assez ce qu'on fait, on le véhicule pas beaucoup. Si je n'avais pas posé la question, je n'aurais jamais su combien d'eau est filtrée et comment on essaie de diminuer ça » (Entrevue 4).

« Je sais que la façon dont travaille Cascades c'est division par division. Ils ne font pas diffuser l'information à toutes les divisions. Je pense qu'il y a un travail de communication à faire à ce niveau là. On fait des bonnes choses et c'est rarement diffusé. Il faudrait que l'on en parle. Il faudrait arrêter le travail en silo » (Entrevue 14).

« J'aimerais en savoir plus. Ça changerait rien dans mon quotidien mais ça veut dire que si l'entreprise a des projets précis, ce serait intéressant de le savoir ne serait-ce qu'à titre informatif. Parce que vous appartenez à une entreprise qui a des projets x et c'est important d'être au courant » (Entrevue 15).

D'ailleurs, toujours selon les employés, une meilleure diffusion de l'information permettrait de mieux connaître l'entreprise et par le fait même d'en faire la promotion dans leur entourage immédiat.

« Les gens le savent un peu. Ils posent aussi des questions sur le fait que l'entreprise fasse du recyclage. Ils trouvent ça intéressant et sont curieux. J'essaie de leur répondre le mieux possible avec ce que je sais » (Entrevue 7).

Mais encore, une plus grande communication améliorerait l'implication des employés tout en permettant de comprendre ou de justifier les efforts supplémentaires exigés par l'entreprise. Effectivement, être socialement responsable semble demander temps et énergie.

« Moi je dis toujours que la guerre se gagne avec de l'information. Plus vous en savez sur une entreprise, plus vous pouvez la défendre, vous pouvez vous impliquer et mieux la représenter. En plus, c'est très motivant comme employé. C'est plus facile d'atteindre les objectifs organisationnels » (Entrevue 15).

« Par exemple, la charge de travail est grande ici chez Cascades, donc les gens doivent faire des efforts supplémentaires. Pour les motiver à le faire cet effort, ils doivent se sentir impliqués. Je veux dire, pour être vert, il faut faire un surplus d'efforts donc il faut être convaincu que c'est important. Ça demande beaucoup d'énergie, de temps, d'implication, etc. » (Entrevue 5).

Il apparaît donc que les employés d'une même entreprise ne partagent pas les mêmes opinions en ce qui a trait à l'efficacité de la communication à l'interne. Pour certains, la communication est appropriée et devient ainsi un outil indispensable au quotidien. Pour d'autres, la communication est négligée et altère en quelque sorte leur engagement vis-à-vis l'entreprise.

5.4.3 La responsabilité sociale des entreprises et la rétention

Encore une fois, le discours sur la relation entre la responsabilité sociale des entreprises et la rétention des employés démontre que le concept et ses dimensions ne sont pas maîtrisés par les personnes interrogées. En effet, l'ensemble des répondants considèrent qu'ils ne tiendraient pas compte de la responsabilité sociale de l'entreprise dans leur décision de rester en poste ou de quitter.

« Non, pas nécessairement. Personnellement, je pense que quand on occupe un poste, après quelques années, ça commence à devenir routinier ce qui n'a rien à voir avec l'image de l'entreprise ou le fait qu'elle soit pro environnement par exemple » (Entrevue 1).

« Ça ne serait pas ça qui me ferait rester. Notre bien-être passe avant celui de l'entreprise. Par exemple, si j'avais un mauvais patron, le fait que l'entreprise est verte ne me fera pas rester en poste. Ce n'est pas un facteur de rétention important » (Entrevue 2).

Toutefois, ils affirment que les éléments sous-jacents à leur satisfaction au travail et, par le fait même, à leur intention de rester à l'emploi de l'entreprise sont : la présence d'un style de gestion porte ouverte, le respect, l'empowerment ou la responsabilisation, les politiques et pratiques de gestion en ce qui a trait à la reconnaissance et au développement des compétences.

« C'est beaucoup plus l'aspect ressources humaines qui influence la décision. Je reviens sur les aspects de respect, d'éthique, gestion porte ouverte, l'etc. C'est le principal facteur » (Entrevue 4).

« Le respect, c'est une valeur primordiale. Être franc, honnête, être « up front ». Être capable de dire lorsque quelqu'un a fait une bonne job, le reconnaître. Souvent, cette façon de faire permet aux employés de faire plus (Entrevue 14).

« Cascades donne beaucoup la chance aux jeunes. Je n'ai pas vu beaucoup d'entreprises qui avaient des directeurs en formation, des contrôleurs en formation et plein d'autres gens » (Entrevue 16).

Or, l'ensemble de ces pratiques peuvent être reliées à une gestion stratégique des ressources humaines, une constituante du concept de responsabilité sociale des entreprises. Nous pouvons donc affirmer que bien que les employés n'établissent pas un lien clair entre ces deux éléments, une entreprise socialement responsable, donc ayant de bonnes relations avec ses employés, peut influencer la rétention de son personnel.

CHAPITRE 6

DISCUSSION DES RÉSULTATS

Notre étude s'inscrit dans le courant de recherches qui porte sur les avantages concurrentiels possibles d'une gestion éthique ou responsable. Nous nous sommes, pour notre part, attardées au potentiel d'attractivité de la RSE par l'entremise de la réputation organisationnelle. Plusieurs autres auteurs se sont aussi intéressés à cette problématique (Turban et Keon, 1993; Judge et Cable, 1997; Luce et al., 2001; Lievens et al., 2001; Turban et Cable, 2003), mais la plupart des recherches effectuées dans ce domaine reposaient sur des simulations, c'est-à-dire sur des situations hypothétiques. C'est d'ailleurs ce qui avait motivé notre intérêt à mettre au jour le point de vue réel des employés, à savoir des gens présentement sur le marché du travail et ayant de l'expérience.

De plus, la littérature actuelle insistait sur l'importance de poursuivre les recherches dans ce domaine afin de mieux saisir la complexité de la relation entre la RSE et l'attractivité organisationnelle, plus particulièrement en ce qui concerne les diverses composantes d'une stratégie corporative appuyée sur l'image d'une responsabilité sociale auprès de candidats potentiels, ainsi que sur les caractéristiques individuelles qui peuvent venir renforcer ou diminuer l'intérêt d'une personne envers une entreprise socialement responsable au cours du processus de recherche d'un employeur.

Ainsi, nous avons proposé différentes hypothèses de recherche en lien avec notre cadre conceptuel largement influencé par la modélisation originale de Turban et Greening (1997). Les résultats de ces analyses qui ont été présentés au chapitre précédent feront maintenant l'objet de discussions en lien avec d'autres recherches et mettront en évidence des pistes de réflexion pour des études à venir qui surgissent de nos observations.

6.1 Relation entre la RSE et la réputation organisationnelle

Selon notre cadre conceptuel, la responsabilité sociale d'une entreprise pouvait influencer l'attractivité organisationnelle par l'entremise d'une variable médiane, soit la réputation organisationnelle. En d'autres termes, une bonne performance sociale en ce qui a trait aux relations avec la communauté et les employés, à la gestion de la diversité, au respect de l'environnement ainsi qu'aux produits et services offerts, améliorerait la réputation de l'organisation auprès des candidats potentiels.

6.1.1 Composantes d'une bonne réputation organisationnelle

Nous avons observé, dans un premier temps, que les candidats potentiels considèrent qu'une bonne réputation organisationnelle repose essentiellement sur des relations harmonieuses avec les employés et la communauté ainsi qu'un respect de l'environnement qui s'illustre, par exemple, par le recyclage et la diminution de la consommation des ressources naturelles.

Or, ces trois composantes qui caractérisent une bonne réputation organisationnelle, selon les employés rencontrés, sont toutes des dimensions du concept de responsabilité sociale de l'entreprise. En effet, elles font partie des cinq dimensions généralement envisagées comme étant les plus importantes et pertinentes aux yeux des candidats potentiels pour évaluer une entreprise lors du processus de recherche d'un employeur (Turban et Greening, 1997; Schmidt-Albinger et Freeman, 2000; Backhaus et al., 2002).

Nous pouvons ainsi corroborer l'existence d'une relation positive entre la performance sociale d'une entreprise et sa réputation comme, l'avaient suggéré plusieurs auteurs (Turban et Greening, 1997; Schmidt-Albinger et Freeman, 2000; Greening et Turban, 2000; Backhaus et al., 2002).

6.1.2 Pondération des composantes d'une bonne réputation organisationnelle

Cependant, il est évident que certaines dimensions de la responsabilité sociale des entreprises sont plus prisées par les candidats que d'autres.

En effet, contrairement à ce qu'avaient observé Turban et Greening (1997) ainsi que Greening et Turban (2000), mais en lien avec les résultats de Backhaus et al. (2002), la qualité des produits offerts par l'entreprise n'a jamais été associée à une réputation organisationnelle enviable. En effet, les répondants semblaient plus préoccupés par le type de produits offerts, leur mode de fabrication, donc s'ils requéraient l'utilisation de ressources naturelles non renouvelables et leurs impacts sur la société et l'environnement. À cet égard, rappelons que l'industrie minière, l'industrie de l'armement et l'industrie du tabac ont fait piètre figure auprès des candidats qui ont dénoncé avec virulence ces secteurs d'activités. Bref, offrir des produits et des services dans une perspective de développement durable s'avère une stratégie plus prometteuse sur le plan de l'attractivité auprès des candidats que de miser simplement sur la qualité de ces derniers.

De plus, nos résultats vont à l'encontre de ceux de Greening et Turban (2000) et Schmidt-Albinger et Freeman (2000) qui avançaient que les candidats potentiels accordaient une grande importance à la gestion de la diversité comme élément déterminant d'une bonne réputation, principalement parce que le traitement des femmes et des minorités, ainsi que les relations avec les employés donnaient plus d'indications quant aux conditions de travail que d'autres concepts de RSE (Turban et Greening, 1997; Schmidt-Albinger et Freeman, 2000).

Bien que nos répondants soient unanimes quant à la nécessité pour une entreprise d'entretenir des relations harmonieuses avec ses employés pour afficher une bonne réputation organisationnelle, aucun d'entre eux n'a fait allusion au programme de gestion de la diversité, soit par rapport aux femmes ou aux minorités visibles (Williams et Bauer, 1994). Le discours des personnes interrogées référait plutôt à la conciliation travail-famille et aux pratiques et politiques qui favorisent le bien-être physique et psychologique des employés ainsi que le respect. Des observations qui concordent avec les résultats de Schmidt-Albinger et Freeman

(2000) sur la prédominance des relations avec les employés lorsque les candidats s'intéressent à la réputation organisationnelle.

Quant à l'environnement, nos résultats vont dans la même direction que ceux de Turban et Greening (1997). Les individus rencontrés admettent qu'une entreprise qui se préoccupe de la protection de l'environnement améliore sa réputation organisationnelle. En effet, puisque les problématiques environnementales, comme le réchauffement climatique, sont nombreuses et dans une certaine mesure alarmantes, les individus apprécient les initiatives des entreprises qui visent à réduire leurs déchets, leurs émissions de gaz à effet de serre, etc. Cependant, dans un contexte d'attractivité, l'intérêt des candidats repose principalement sur les relations avec les employés. En d'autres termes, comme le suggèrent Schmidt-Albinger et Freeman (2000), en tant que citoyen la protection de l'environnement occupe une grande importance, mais en tant que futur employé, le type de relation entretenu avec les salariés est décisif.

Finalement, contrairement aux observations de Greening et Turban (2000), les candidats potentiels sont définitivement attirés par une entreprise qui entretient de bonnes relations avec la communauté, essentiellement parce qu'eux-mêmes vivent généralement dans la ville ou la municipalité où est implantée l'entreprise. En d'autres termes, les individus rencontrés ont mentionné considérer l'entreprise comme un citoyen corporatif qui a des droits mais aussi des obligations. D'une part, de tels arguments permettent de confirmer l'hypothèse de Schmidt-Albinger et Freeman (2000) selon laquelle les dimensions de la RSE les plus prisées sont généralement celles qui affectent personnellement les candidats. D'autre part, ils supportent l'idée de Greening et Turban (2000) selon laquelle les gens sur le marché du travail ont plus de lien avec leur communauté, donc ont d'autres préoccupations que les étudiants qui participent habituellement aux recherches sur l'attractivité organisationnelle de la RSE.

Bref, une performance sociale peut améliorer la réputation d'une organisation surtout si celle-ci est fondée sur des relations harmonieuses avec les employés et la communauté ainsi que sur le respect de l'environnement. Une entreprise aurait donc intérêt à mettre l'accent sur ces

éléments lorsqu'elle diffuse des informations à son sujet. Toutefois, rappelons que l'élément suscitant le plus d'attraction auprès des candidats est les relations avec les employés.

6.2 Relation entre l'image ou la réputation organisationnelle et l'attractivité organisationnelle

Toujours selon notre cadre conceptuel, une réputation organisationnelle enviable était en mesure d'influencer l'attractivité de l'entreprise. En fait, trois groupes de caractéristiques expliquaient cette relation, soit les caractéristiques organisationnelles, interactionnelles et individuelles.

6.2.1 Caractéristiques organisationnelles

Nous avons constaté que pour quelques candidats potentiels une réputation corporative positive suscitait de l'intérêt parce qu'elle donnait une indication sur la qualité des relations entre l'entreprise et ses employés. L'exemple le plus éloquent était sans contredit celui de l'employé qui considérait qu'une bonne performance environnementale était synonyme de bonnes conditions de travail. Par le fait même, qu'un désengagement de l'entreprise face à ses valeurs environnementales provoquerait des fermetures d'usines et des mises à pied.

En fait, nos résultats confirment l'importance de la théorie de la signalisation dans un contexte de recherche d'emploi comme le suggéraient Turban et Greening (1997), Riordan et al. (1997), Greening et Turban (2000) ainsi que Ehrhart et Ziegert (2005). Les candidats potentiels, qui ne disposent pas toujours de l'ensemble de l'information dont ils ont besoin pour se faire une idée sur l'entreprise, ont tendance à généraliser certaines de leurs observations. Autrement dit, ils font des associations qui peuvent être fructueuses pour une entreprise qui a une bonne réputation organisationnelle, comme l'a démontré l'exemple relaté précédemment. Greening et Turban (2000) allaient dans cette direction puisque leurs résultats démontraient qu'une entreprise qui s'occupe de l'environnement était perçue comme un milieu organisationnel proactif, donc où il devait être intéressant, de façon générale, de travailler.

6.2.2 Caractéristiques interactionnelles

Dans le même ordre d'idées, nous avons également pu relever l'importance accordée aux caractéristiques interactionnelles, donc à la théorie selon laquelle les candidats sont à la recherche d'une concordance entre leurs valeurs personnelles et celles de l'entreprise (Ehrhart et Ziegert, 2005). Dans un tel contexte, la réputation devient dès lors un indicateur utile pour juger de ce « fit » tant souhaité comme l'avait affirmé, entre autres, Backhaus (2002).

Il faut souligner que ces résultats, qui s'inscrivent dans la même veine que ceux de Greening et Turban (2000), sont particulièrement intéressants pour une entreprise comme Cascades. En effet, comme on l'a déjà mentionné, plus de soixante-douze pour cent des Canadiens souhaitent que les entreprises se préoccupent davantage de l'impact social et environnemental de leurs activités (Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises, 2002). Conséquemment, une entreprise socialement responsable peut s'attendre à voir son bassin de candidats potentiels augmenter, puisque dans la société où elle puise ses ressources il y a présence de valeurs environnementales et sociales. La prise en compte de l'intérêt général qui se fait jour par l'entremise de la réputation de l'entreprise est certainement dès lors un puissant facteur d'attractivité.

6.2.3 Caractéristiques individuelles

Finalement, les caractéristiques individuelles liées à la théorie de l'identité sociale semblent elles aussi jouer un rôle important pour expliquer l'attractivité organisationnelle par l'entremise de la réputation de l'entreprise (Turban et Greening, 1997; Ehrhart et Ziegert, 2005; Lievens et al., 2007). En fait, la presque totalité de nos répondants ont fait part de leur sentiment de fierté ainsi que de l'approbation de leurs pairs comme bénéfiques associés à l'exercice d'une fonction au sein d'une entreprise socialement responsable, donc ayant une bonne réputation organisationnelle. Ce fût d'ailleurs la principale motivation des individus rencontrés pour expliquer leur intérêt envers une entreprise faisant preuve d'une gestion éthique et responsable.

Bref, l'ensemble de ces résultats nous démontre que le désir de travailler pour une entreprise va parfois au-delà d'un simple échange monétaire, une observation partagée par d'autres auteurs, dont Lievens et al. (2007). Les candidats potentiels peuvent certainement apprécier des conditions de travail avantageuses, mais certains semblent être aussi à la recherche d'une organisation qui leur ressemble et qui favorisera leur engagement envers cette dernière. Ainsi, nous pouvons présumer qu'une entreprise socialement responsable, donc qui bénéficie d'une bonne réputation organisationnelle, augmentera son attractivité auprès des candidats potentiels à cause de l'attachement symbolique qu'elle peut occasionner. Cependant, nos résultats ne peuvent étayer ceux de Lievens et al. (2007) qui soulignaient que l'attachement symbolique était beaucoup plus fort que l'attachement monétaire, puisque la majorité de nos répondants considèrent en premier lieu les conditions de travail et ensuite la réputation avant de postuler.

6.3 La familiarité comme variable de contrôle

Jusqu'à présent, nos résultats confirment que le modèle proposé par Turban et Greening (1997) pour expliquer la relation entre la RSE et l'attractivité organisationnelle est valide même auprès de véritables candidats à la recherche d'un emploi et non simplement de finissants gradués d'une école de gestion.

Cependant, il faut mentionner que l'ajout d'une variable de contrôle à notre modélisation, soit la familiarité, s'est avéré très pertinent. En effet, comme Luce et al. (2001) ainsi que Turban et Greening (1997) et Greening et Turban (2000) en avaient fait la démonstration, plus un candidat a l'impression de connaître une entreprise, plus il est porté à vouloir travailler pour cette entreprise. En d'autres termes, une entreprise plus familière était évaluée plus positivement quant à sa réputation (Turban et Greening, 1997). Ces constats étaient d'ailleurs à l'origine de recommandations sur la nécessité de diffuser des informations sur la performance sociale de l'entreprise afin d'améliorer la familiarité des candidats envers l'entreprise et, par le fait même, sa réputation et son attractivité organisationnelle.

Or, nos résultats ne peuvent qu'appuyer ces observations puisque les candidats ayant une grande connaissance de l'entreprise Cascades lui attribuaient plus facilement l'étiquette d'une entreprise ayant une bonne réputation organisationnelle. En fait, les candidats qui habitaient la région qui a vu naître l'entreprise ne doutaient point de son engagement envers l'environnement, même s'ils avaient de la difficulté à nommer plus de trois initiatives mises en place par cette dernière. Cela explique aussi pourquoi les candidats habitant dans les villes où plusieurs employeurs sont présents, donc qui avaient moins d'informations sur Cascades, étaient plus suspicieux quant aux efforts de l'entreprise. Il semble donc que l'information diffusée sur la responsabilité sociale de l'entreprise est certainement importante pour améliorer la familiarité et aussi pour informer les candidats des actions de l'entreprise.

Dans cet ordre d'idées, nos résultats s'inscrivent en faux contre l'argumentation de Luce et al. (2001) qui propose que la nature des actions de l'entreprise, donc qu'elle soit positive ou négative, affecte de la même façon l'attractivité puisque l'important c'est que les candidats connaissent et parlent de l'entreprise. Nos répondants ont déclaré à maintes reprises que bien que des compagnies comme Shell ou Imperial Tobacco soient performantes financièrement et chefs de file dans leur secteur d'activité, plusieurs ne sont pas intéressés à travailler à ces endroits. En d'autres termes, même si ces candidats sont très familiers avec ces entreprises, ils ne lui accordent pas automatiquement une bonne réputation organisationnelle.

Rappelons aussi que les candidats ont noté certaines préoccupations envers la véracité d'un discours d'entreprise qui dit se préoccuper de ses externalités négatives sur l'environnement et la société. En effet, la majorité des répondants affirmaient être en mesure d'évaluer et d'apprécier de façon concrète les actions de l'entreprise seulement une fois en poste puisqu'ils ont alors le loisir d'y participer.

À cet égard, ces commentaires renforcent la proposition de Turban et Greening (1997) qui soulignaient l'importance pour une entreprise de tenir un discours réaliste sur sa performance sociale afin de ne pas décevoir l'employé récemment embauché et fraîchement en poste. Effectivement, les auteurs notaient qu'une description des comportements responsables vraie

et authentique diminuerait les insatisfactions et le sentiment de « trahison » et, par le fait même, les intentions de quitter l'entreprise.

6.4 Autres variables essentielles à la compréhension de la RSE comme facteur potentiel d'attractivité

Bien que le modèle de Turban et Greening (1997) ait été opportun pour amorcer les recherches entre la RSE et la capacité d'attraction des organisations, il nous apparaît maintenant comme incomplet. Les résultats de notre recherche démontrent avec aisance que d'autres variables doivent être prises en considération lorsque l'on désire évaluer et comprendre la relation qui unit ces concepts. Cette section s'intéresse principalement à identifier ces variables et conséquemment proposer une nouvelle modélisation pour faciliter les recherches à venir. De plus, ces données nous permettront de décrire le contexte favorable à la mise en œuvre d'une stratégie d'attraction basée sur la performance sociale de l'entreprise, dans la perspective de rentabiliser les efforts et les frais associés à une telle décision.

6.4.1 Caractéristiques individuelles et sociales

Les réponses de nos répondants confirment l'hypothèse de Schmidt-Albinger et Freeman (2000) selon laquelle certaines contraintes individuelles et sociales viennent modérer la relation entre la RSE, la réputation de l'organisation et l'attractivité. En effet, bien que les individus apprécient et trouvent noble le fait qu'une entreprise s'engage à respecter l'environnement et la société, il n'en demeure pas moins qu'il n'est pas toujours souhaité ou possible de s'en tenir à un tel critère pour choisir un employeur.

Contraintes individuelles : l'âge, le niveau d'éducation et les valeurs

Comme nous avons constaté au chapitre précédent, l'âge, le niveau d'éducation et les valeurs sont des éléments déterminants de l'intérêt et de l'importance accordée au concept de RSE lors de la recherche d'un emploi. Par exemple, la sensibilisation faite dès le tout jeune âge dans les écoles du Québec quant à l'importance de la protection de l'environnement semble

avoir porté fruit. En effet, la plupart des individus interrogés ont souligné que les jeunes adultes d'aujourd'hui et leurs enfants sont conscients des problématiques environnementales auxquelles nous sommes confrontés, donc rébarbatifs à s'associer à une entreprise qui ne fait pas sa part dans ce domaine. Le contraire s'applique aussi puisque les candidats plus âgés étaient plus ou moins préoccupés par le réchauffement climatique et s'intéressaient peu aux efforts de l'entreprise à cet égard. Il semble donc y avoir un lien entre l'âge des candidats potentiels et les valeurs qu'ils endossent, un lien qu'on ne peut négliger puisque cette réalité teinte le processus de recherche d'un employeur.

Le niveau d'éducation est aussi une variable à prendre en considération lorsque nous analysons la relation entre la RSE et l'attractivité organisationnelle. Plus un individu a une formation scolaire poussée, plus il a d'opportunités d'emplois. Autrement dit, il peut se permettre de choisir entre plusieurs entreprises, donc sélectionner celle qui correspond davantage à son image de l'employeur idéal. Dans cet ordre d'idées, les répondants qui œuvraient comme camionneur, manœuvrier ou journalier n'avaient pas tenu compte de la performance sociale de l'entreprise lorsqu'ils avaient déposé leur candidature auprès de l'entreprise, contrairement aux gestionnaires ou personnel de bureau. Cependant, rappelons que plusieurs candidats avaient expliqué que s'ils faisaient face à l'avenir à deux offres d'emplois offrant les mêmes conditions de travail, la performance sociale de l'entreprise pourrait faire la différence.

De fait, nos résultats ne corroborent qu'en partie ceux de Schmidt-Albinger et Freeman (2000) en ce qui concerne le niveau d'éducation et l'importance attribuée à la RSE. Ainsi, contrairement à ces auteurs, nous ne pouvons pas affirmer qu'un niveau d'éducation moins élevé est relié à une piètre qualité d'information, ce qui expliquerait que ces individus ne portent pas attention au concept de RSE puisqu'ils ne le connaissent pas. Tant les journaliers que les gestionnaires nous ont fait part de la présence accrue des articles dans les journaux, des publicités télévisées sur la protection de l'environnement ainsi que des campagnes de marketing pour venter les mérites des produits écologiques. Ainsi, notre recherche réfute le fait que les sources d'informations dont dispose une personne ayant un niveau d'éducation élevé influencent favorablement sa connaissance de la performance sociale d'une entreprise.

En réalité, c'est plutôt lorsqu'il est question de communication à l'interne que l'on a pu observer une divergence d'opinion sur l'accessibilité à l'information. Toutefois cet enjeu, qui n'est pas en lien direct avec le potentiel d'attractivité de l'organisation, devrait tout de même faire l'objet de recherches ultérieures puisque, comme nous l'avons vu précédemment, il doit y avoir une concordance entre les attentes du candidat et la réalité organisationnelle. Un bon plan de communication favorise l'adhésion aux valeurs de l'entreprise et diminue l'insatisfaction et les intentions de quitter.

Bref, il est justifié de déclarer, d'une part, que l'entreprise a tout intérêt à être à l'écoute des valeurs sociales, bien qu'elles soient constamment en évolution, car elles permettent à l'entreprise d'adapter son discours, ses actions. En étant réceptive aux besoins et aux revendications des citoyens, qui sont des candidats potentiels, elle peut se démarquer de ses concurrents et bénéficier d'une plus grande attractivité. Par exemple, une entreprise qui est à la recherche de jeunes candidats pour combler des postes pourrait miser sur son management responsable pour attirer cette clientèle.

D'autre part, les résultats de notre recherche indiquent qu'il serait plus approprié d'utiliser une stratégie d'attraction basée sur la RSE lorsque l'on s'adresse à des candidats potentiels qui ont plusieurs opportunités d'emplois, par exemple en situation de pénurie de main-d'œuvre dans un secteur d'activité, ou lorsque leurs compétences sont spécifiques et rares, donc qui sont recherchés par plusieurs employeurs. Cette liberté leur permet d'être plus sélectifs et ainsi d'aller au-delà des critères liés à la rémunération. À cet égard, nos conclusions vont dans la même direction que ceux de Schmidt-Albinger et Freeman (2000).

Ces deux premières observations révèlent d'ores et déjà les problèmes potentiels de la mise en œuvre d'une telle stratégie de recrutement. En effet, bien que les jeunes gens soient plus sensibilisés à l'importance de produire un bien ou d'offrir un service sans gaspiller les ressources naturelles, tout en prenant soin des employés et de la communauté locale, ils ont généralement peu d'expérience sur le marché du travail, donc ils sont limités lorsque vient le temps de choisir un employeur. D'ailleurs, le type d'emplois qu'ils occupent habituellement ne sont pas des postes clés pour l'entreprise, donc ne font pas l'objet d'efforts de recrutement

comme c'est le cas pour les postes de gestionnaires. Bref, à court terme, le calcul coûts-bénéfices pour une entreprise qui envisage miser sur sa performance sociale pour se démarquer de ses concurrents devient plus complexe avec de tels résultats. Toutefois, d'ici quelques années, cette équation pourrait bien être différente puisque le marché de l'emploi sera tout autre et ces jeunes occuperont possiblement des postes de gestion, des postes clés.

Contraintes sociales et financières

Le contexte socio-économique semble lui aussi influencer considérablement l'intérêt porté à la réputation de l'entreprise par les candidats. Par exemple, si l'économie locale ou provinciale est en difficulté, donc que le taux de chômage est élevé, la nécessité de pouvoir combler ses besoins primaires, soit se nourrir, se loger et se vêtir, devient une priorité. Dans de telles circonstances, les individus n'ont pas l'occasion de choisir leur employeur et acceptent toute offre raisonnable qui leur assurera une certaine sécurité financière. Conséquemment, le concept RSE semble avoir un meilleur potentiel d'attractivité dans un contexte d'abondance où les contraintes financières sont peu présentes.

6.4.2 Contexte favorable à une stratégie d'attractivité basée sur la performance sociale de l'entreprise

Nous pouvons ainsi avancer qu'une analyse des conditions socio-économiques est préalable à toute démarche visant à utiliser la performance sociale de l'entreprise comme facteur d'attraction. Ainsi, une entreprise multinationale aurait intérêt à déployer plusieurs stratégies de recrutement en fonction des résultats de cette analyse au lieu d'uniformiser ses procédures par souci de rentabilité. Surtout si elle œuvre à la fois dans des pays industrialisés et dans des pays en voie de développement.

À notre connaissance, aucune étude jusqu'à présent n'a soulevé ces enjeux en lien avec la mondialisation lorsqu'il était question du potentiel d'attractivité de la RSE. Pourtant, il est évident que les valeurs priorisées par les Canadiens risquent d'être différentes de celles des Boliviens ou des Marocains, par exemple. Mêmes constatations en ce qui concerne le niveau d'éducation, donc les opportunités d'emplois ainsi que la réalité économique.

Bref, nos résultats nous permettent de confirmer l'hypothèse de Greening et Turban (2000) ainsi que de Schmidt-Albinger et Freeman (2000), c'est-à-dire que la RSE attire des gens avec plusieurs opportunités d'emplois, donc possiblement des gens d'expérience qui ont un niveau d'éducation élevé. Cependant, une économie stable et performante localement et nationalement est essentielle puisqu'elle favorise la création d'emplois et, par le fait même, augmente les possibilités sur le marché du travail.

6.5 Autres avantages concurrentiels possibles découlant de la RSE

Enfin, il est intéressant de revenir sur le fait que les individus interrogés considèrent que la RSE est bien plus qu'une simple licence d'opération ou une approche de gestion de la réputation organisationnelle comme le suggéraient Porter et Kramer (2006). En fait, les candidats croient que c'est un devoir de l'entreprise de minimiser ses externalités négatives tout en maintenant de bonnes relations avec ses employés et la communauté. Toutefois, même si leur discours fait allusion aux motivations intrinsèques ou au sens éthique des gestionnaires, il n'en demeure pas moins que les individus admettent que certains avantages concurrentiels peuvent découler d'une telle responsabilisation.

Rétention du personnel

En effet, la RSE, et plus particulièrement la dimension des relations avec les employés, semble améliorer la rétention. En d'autres termes, les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines et l'état des relations de travail influencent le désir d'un employé de rester à l'emploi de l'entreprise. À cet égard, le style de gestion adopté, les pratiques de gestion des compétences, les pratiques de partage de l'information, les pratiques de récompenses et de reconnaissance ainsi que l'organisation du travail ont été cités comme des éléments reliés à une plus grande satisfaction au travail puisqu'ils améliorent le climat organisationnel (Sims et Keon, 1997; Corley et al., 2001; Tremblay et al., 2005). D'ailleurs, ces conclusions s'arriment avec celles de Tett et Meyer (1993), Morrison (1994) ainsi que Pil et MacDuffie (1996), qui ont démontré à maintes reprises qu'il existait une relation entre la satisfaction et le roulement de personnel. Quant aux autres dimensions du concept de responsabilité sociale de l'entreprise, elles ne semblent pas être en corrélation avec l'intention

de rester en poste. Des études ultérieures pourraient toutefois éclairer cette absence de corrélation et ajouter à notre compréhension des impacts de la RSE sur les parties prenantes à l'interne.

Positionnement stratégique vis-à-vis ses concurrents

La responsabilité sociale des entreprises devient aussi un outil stratégique selon les candidats rencontrés puisqu'elle engendre des avantages concurrentiels à l'externe, donc concernant ses compétiteurs et la clientèle de l'entreprise. Comme l'avaient notés Tixier (2004), Graafland et Van de Ven (2006) ainsi que Porter et Kramer (2006), l'adoption de comportements responsables dans un contexte où la rentabilité financière prime avant tout donne lieu une stratégie de différenciation en proposant des engagements éthiques qui sont clairement utilisés comme vecteur d'image dans le but d'obtenir une visibilité et une plus grande collaboration de la part des différentes parties prenantes. Ainsi, comme nous l'avons illustré au chapitre précédent, pour Cascades cela s'illustre par l'offre d'un produit recyclé qui est de plus en plus en demande par les consommateurs dans une industrie où l'on emploie habituellement la fibre de bois comme matière première.

Performance, productivité et motivation

De plus, l'innovation, la créativité et les efforts indispensables pour parvenir à concevoir un produit écologique sont une source de motivation chez l'une les parties prenantes des plus importantes, soit les employés, pour autant que ceux-ci aient accès à de l'information. En effet, les employés veulent en savoir plus sur les politiques, les investissements et les réalisations concrètes faits à cet égard, car ils justifient les efforts supplémentaires exigés. Cette demande de la part des individus rencontrés supporte les conclusions de Corley et al. (2001) qui affirmaient qu'une stratégie de communication honnête qui fait état de la transparence de l'entreprise encourage les employés à contribuer au succès de cette dernière en mettant en commun leurs habiletés et en allant au-delà des attentes de leurs gestionnaires.

Cependant, il est clair que bien qu'il soit primordial de communiquer la performance sociale de l'entreprise à l'interne et à l'externe selon nos répondants, les gestionnaires doivent porter une attention particulière à la façon dont ils présentent leurs objectifs et leurs résultats aux employés. En effet, comme l'avait noté Tixier (2004), en s'affichant comme une entreprise

socialement responsable, Cascades crée des attentes. Par exemple, les employés nous ont mentionné que si l'entreprise décidait de ne plus investir dans la protection de la nature ou dans le développement des communautés environnantes, ils remettraient en question le choix de leur employeur. Nous pourrions présumer que ce serait aussi le cas lors de licenciements massifs puisque l'entreprise prétend être un employeur modèle qui respecte son capital humain.

Bref, ces résultats sont particulièrement intéressants puisqu'ils nous amènent à penser que la responsabilisation sociale de l'entreprise engendre une nouvelle forme de contrat entre les employés et l'employeur. En d'autres termes, les employés sont prêts et même heureux de participer activement à la réalisation de produits écologiques même si cela demande temps et efforts. Ils sont fiers des progrès de Cascades sur le marché et de la réception chaleureuse et positive de la clientèle envers leurs produits. Toutefois, cet échange ne peut être qu'à sens unique; en contrepartie, ils s'attendent à ce l'entreprise reconnaisse leur implication et maintienne ses engagements envers la communauté et l'environnement, peu importe les obstacles rencontrés.

Or, ce type de revendications chez les employés laisse entrevoir une certaine solidarité, un intérêt envers le mieux-être des autres qui s'oppose au mouvement individualiste actuel. En fait, le discours des individus interrogés ne peut qu'engendrer de l'enthousiasme auprès de ceux qui croient que la RSE peut prendre la relève du compromis fordien et favoriser un retour vers un capitalisme moins « sauvage » et plus humain.

CONCLUSION

Dans le cadre de cette étude, nous avons tenté de mieux comprendre la relation entre le concept de la responsabilité sociale des entreprises et l'attractivité organisationnelle. Plus précisément, nous avons analysé le potentiel d'attractivité de chacune des dimensions composant la RSE telle que conceptualisée par plusieurs chercheurs, dont Turban et Greening (1997), soit les relations avec la communauté, le traitement des femmes et des minorités, les relations avec les employés, le respect de l'environnement et la qualité des services et produits offerts dans une perspective de développement durable. Cet objectif de recherche s'inspirait d'une abondante littérature scientifique faisant état des possibles avantages concurrentiels financiers et organisationnels découlant d'une responsabilisation sociale de l'entreprise. Nous avons constaté que bien que plusieurs chercheurs américains établissaient une corrélation positive entre la RSE et l'attractivité organisationnelle, aucun d'entre eux n'avait effectué ses recherches en entreprise, donc avec des individus véritablement à la recherche active d'un emploi. Ainsi, leur méthodologie, qui préconisait des simulations avec des étudiants en voie de graduer dans les facultés de gestion, nous semblait discutable. Les limites d'une telle procédure étaient d'ailleurs mentionnées comme principal obstacle à la généralisation des résultats par ces auteurs.

Pour répondre à notre question de recherche sur l'impact d'une responsabilisation sociale d'une entreprise quant à son attractivité auprès de candidats potentiels, nous avons choisi comme terrain d'enquête l'entreprise Cascades, chef de file en matière de responsabilité sociale au Québec. Cette entreprise œuvre au sein d'une industrie généralement pointée du doigt par les écologistes, soit la fabrication, transformation et commercialisation de produits d'emballage, de papiers tissu et de papiers fins. Cependant, en utilisant des fibres recyclées, en soutenant de multiples organismes à but non lucratif, en favorisant de bonnes relations de travail par la mise en œuvre de politiques et pratiques de gestion des ressources humaines respectueuses et en s'impliquant auprès de la communauté locale, les dirigeants de cette organisation démontrent un véritable intérêt pour la gestion responsable et assument leurs responsabilités envers leurs différentes parties prenantes et ce, depuis plusieurs décennies.

Par souci de cohérence, nous avons retenu une définition du concept RSE endossée par l'entreprise terrain, mais également par les grands conseils patronaux tels que Business for Social Responsibility (BSR) et le Conference Board du Canada. Pour ces acteurs, la RSE est un acte volontaire, donc laissant une marge de manœuvre discrétionnaire aux gestionnaires quant au choix des externalités négatives découlant de la production d'un bien ou d'un service qu'ils désirent diminuer ou enrayer. En d'autres termes, cette responsabilisation sociale est comprise comme ne devant pas se faire au détriment de la rentabilité financière; elle serait au contraire souhaitable à cause des avantages concurrentiels d'ordre légal, financier et managérial qu'elle peut engendrer. La littérature à cet égard suggère que l'adoption de comportements responsables influence les relations de l'entreprise avec ses cinq principales parties prenantes, donc les employés, les fournisseurs, les consommateurs, les concurrents et la société civile (Graafland et Van de Ven, 2006).

Nous avons ensuite expliqué que l'attractivité d'une entreprise auprès d'un candidat repose sur trois groupes de caractéristiques : organisationnelles, interactionnelles et individuelles. Les caractéristiques organisationnelles sont associées à la théorie de la signalisation, donc au phénomène selon lequel un individu qui n'a pas toute l'information requise pour juger une entreprise comme employeur généralisera certaines de ses observations. Les caractéristiques interactionnelles, quant à elles, font référence à la théorie du « fit », donc de la concordance entre les besoins et valeurs des individus et ceux de l'entreprise. Finalement, les caractéristiques individuelles évoquent la théorie de l'identité sociale, donc de la recherche de l'approbation des pairs quant à nos choix. Rappelons que ces caractéristiques et théories, répertoriées par Ehrhart et Ziegert (2005), nous ont permis de démontrer le rôle important que joue la réputation organisationnelle dans un processus de sélection d'un employeur. En effet, la réputation organisationnelle, qui est une construction de perceptions et d'interactions directes avec l'entreprise (Gatewood et al., 1993), permet à l'individu d'évaluer l'entreprise; elle est un indicateur des valeurs prisées par l'organisation et suscite de l'admiration ou de l'aversion au sein de la population.

À cet égard, la responsabilité sociale d'une entreprise, qui est somme toute une pratique de gestion, peut influencer cette réputation de façon positive. Nous avons observé, avec Meznar

et Nigh (1995), qu'une entreprise tente généralement d'adapter ses activités aux attentes de ses parties prenantes afin de maintenir les relations cruciales à sa survie et de se positionner sur l'échiquier de la compétition.

Donc, comme l'avaient suggéré Turban et Greening (1997), nous avons envisagé que la responsabilité sociale d'une entreprise, qui se traduisait par des relations harmonieuses avec ses employés et la communauté, les minorités visibles et les femmes, ainsi qu'un souci de protection de l'environnement dans une perspective de développement durable, serait favorable à la réputation organisationnelle de l'entreprise, et donc augmenterait l'attractivité auprès des candidats potentiels. D'autant plus qu'un récent rapport de la Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises (2002) nous indiquait que de plus en plus de Canadiens souhaitaient une plus grande responsabilisation sociale de la part des entreprises. Nous avons toutefois ajouté une variable de contrôle, soit la familiarité, qui semblait influencer l'évaluation par le candidat de la réputation organisationnelle.

Pour vérifier nos hypothèses, nous avons effectué des entrevues semi-dirigées auprès de dix-neuf individus récemment embauchés chez Cascades qui ont bien voulu répondre à nos questions et partager les raisons qui les ont amenés à poser leur candidature auprès de cette entreprise. L'analyse de leur discours nous a permis de vérifier si l'image ou la réputation de l'entreprise a été un facteur déterminant dans le choix de postuler pour cette entreprise. Quelles sont les composantes de l'image ou de la réputation organisationnelle qui influencent l'attractivité auprès des candidats potentiels? Quels sont les éléments de la responsabilité sociale des entreprises qui sont les plus susceptibles d'avoir attiré les candidats potentiels? Est-ce que l'information diffusée sur la responsabilité sociale de l'entreprise par l'entremise de différents médias a influencé l'attractivité auprès des candidats potentiels?

Dans un premier temps, nous avons pu constater que la réputation organisationnelle est effectivement un élément pris en considération par les candidats potentiels, bien que ce ne soit pas le facteur principal puisque les conditions de travail et la rémunération occupent le premier rang des priorités. Dans cet ordre d'idées, la réputation organisationnelle est particulièrement utile lorsque vient le temps de départager deux entreprises qui offrent des

conditions d'emploi similaires. Notons aussi que plusieurs individus considèrent que la réputation de certaines compagnies œuvrant au sein d'industries polluantes ou néfastes pour la société, comme l'industrie du pétrole ou du tabac, justifie leur absence d'intérêt pour ces employeurs.

Dans un deuxième temps, nous avons identifié les composantes de cette réputation organisationnelle favorable à l'attractivité. Ainsi, les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines, la rentabilité financière, la responsabilisation sociale de l'entreprise et l'image d'entreprise de type familial semblent attirer l'attention des candidats potentiels. En fait, aux dires des individus interrogés, ces éléments sont pertinents pour évaluer une entreprise parce qu'ils sont en lien avec certaines valeurs endossées par ces individus et favorisent l'approbation des pairs. Par exemple, une entreprise qui bénéficie d'une réputation de bon employeur est perçue par les candidats comme une organisation qui offre de bonnes conditions de travail, qui est respectueuse et dévouée envers ses employés et qui suscitera vraisemblablement l'approbation des amis et de la famille.

Or, certains de ces éléments mentionnés par ces candidats étaient en fait des composantes du concept de RSE. En effet, bien que les individus ne puissent donner une définition claire et précise de la responsabilisation sociale de l'entreprise, ils indiquaient que l'entreprise doit être consciente des impacts de production négatifs qu'elle peut avoir sur la communauté locale ainsi que l'environnement et que l'organisation doit maintenir des relations harmonieuses avec son personnel. En d'autres termes, une entreprise doit assumer certaines responsabilités envers ses parties prenantes, donc aller au-delà de la simple recherche de rentabilité financière.

Cependant, nous avons découvert que les dimensions de la responsabilisation sociale de l'entreprise prisées par les candidats potentiels étaient en partie différentes de celles proposées initialement par d'autres auteurs. Rappelons que contrairement à Turban et Greening (1997) et Schmidt-Albinger et Freeman (2000), la qualité des produits et services offerts ainsi que la gestion de la diversité n'ont jamais été envisagées comme des éléments à plus value, donc attirants pour les chercheurs d'emploi. Bien plus, à l'encontre des résultats

de Turban et Greening (1997) et Greening et Turban (2000), de bonnes relations avec la communauté étaient associées à une réputation organisationnelle enviable et conséquemment augmentaient l'attractivité. En fait, le seul consensus à travers les nombreuses études sur le sujet est sans contredit l'importance attribuée à une gestion des ressources humaines qui favorise des relations harmonieuses avec les employés. Ce qui, à première vue, semble logique puisqu'aucun individu ne désire ou n'a l'objectif de travailler pour une entreprise qui ne se soucie pas de son personnel. D'autres recherches semblent donc nécessaires pour mieux comprendre cette disparité quant aux dimensions du concept RSE dans un contexte de recherche d'emploi et pour cerner les motivations sous-jacentes à cet intérêt porté à une dimension particulière. Ces données pourraient aider les entreprises à choisir les éléments de leur performance sociale à diffuser dans leur plan de communication ou dans leur matériel de promotion auprès des individus à la recherche d'un emploi.

Par ailleurs, nous en sommes venues à la conclusion que certaines variables doivent être ajoutées au modèle généralement employé pour étudier la relation entre la RSE et l'attractivité organisationnelle. D'une part, la familiarité, donc le niveau de connaissance de l'individu sur l'entreprise, vient influencer son évaluation de la réputation de l'organisation en question. Dans notre recherche, ceci s'illustre par un moins grand scepticisme envers les réalisations de l'entreprise pour protéger la nature de la part des candidats potentiels qui habitaient la région qui a vu naître l'entreprise. Toutefois, puisque nos résultats s'inscrivent en faux par rapport à ceux de Schmidt-Albinger et Freeman (2000) qui affirmaient que la nature des actions de l'entreprise n'est pas en lien avec le degré de familiarité, des recherches ultérieures clarifieraient la définition et le rôle de cette variable. D'autant plus que lors de notre étude, notre entreprise terrain n'avait pas fait l'objet de récentes critiques sur la place publique. Au contraire, elle avait contribué activement à l'amélioration de la qualité de vie de la communauté locale en s'impliquant, entre autres, auprès de l'école. Autrement dit, nos résultats sont peut-être biaisés puisqu'une partie de nos répondants, qui étaient familiers avec l'entreprise, connaissaient seulement des actions positives de l'entreprise. Une étude au sein d'une entreprise comme Shell, qui a sa part de bonnes et de mauvaises critiques, s'avérerait apparemment pertinente pour juger de l'importance de la familiarité comme variable de contrôle.

D'autre part, nous avons constaté que le contexte socio-économique de la région et de la province, ainsi que l'âge, les valeurs et le degré d'éducation d'un candidat potentiel, viennent augmenter ou diminuer son intérêt pour le concept RSE. À cet effet, un candidat qui a des obligations financières contraignantes ou qui fait face à un taux de chômage élevé accordera peu d'importance aux engagements de l'entreprise envers la communauté par exemple. La même constatation s'applique à un candidat qui a peu d'éducation et qui est limité dans ses choix d'employeurs. Toutefois, la responsabilisation sociale de l'entreprise semble particulièrement attrayante pour les jeunes adultes qui ont été sensibilisés aux différentes problématiques sociales et environnementales dès leur enfance, notamment par l'entremise du système d'éducation. Conséquemment, ils ont des valeurs différentes des travailleurs expérimentés et ne recherchent pas nécessairement les mêmes attributs chez un employeur.

Dans un troisième temps, au-delà de l'attractivité, nous avons observé qu'une entreprise socialement responsable peut susciter une plus grande motivation chez ses employés dans l'atteinte des objectifs organisationnels, pour autant que ces derniers soient communiqués de façon efficiente et sur une base régulière à l'ensemble du personnel. Les individus interrogés considèrent que travailler pour une entreprise qui offre un produit écologique à une clientèle de plus en plus soucieuse de sa consommation est stimulant. De plus, le temps et les efforts requis pour arriver à un tel résultat sont récompensés et reconnus par les dirigeants de l'entreprise. Bref, la RSE peut certainement aider à mobiliser les troupes.

Finalement, il semble qu'une des dimensions fondamentales de la responsabilisation sociale des entreprises augmente le taux de rétention. En effet, les pratiques et politiques de gestion des ressources humaines qui contribuent à maintenir des relations de travail harmonieuses influencent l'intention de demeurer au sein de l'entreprise. En d'autres termes, les employés qui se sentent respectés dans leur bien-être physique et psychologique sont plus enclins à rester en poste.

Cependant, d'autres recherches dans la foulée de la présente enquête donneraient lieu sans doute à une meilleure connaissance des effets bénéfiques d'une responsabilisation sociale de l'entreprise à l'interne, plus particulièrement quant à l'arrimage entre les dimensions du

concept de RSE et les comportements organisationnels. Par exemple, la dimension de la RSE qui fait référence à la protection de la nature semble influencer la performance organisationnelle alors que les relations harmonieuses avec le capital humain favoriseraient plutôt la rétention. Rappelons que toute étude s'intéressant à la perception des employés sur la RSE et, par le fait même, à leurs réactions, aurait une grande valeur ajoutée puisqu'il y a un manque flagrant de recherche portant le discours des employés plutôt que celui des dirigeants.

Plusieurs autres questions appellent aussi une investigation plus approfondie. Dans un premier temps, bien que les programmes de gestion de la diversité ont pour principal objectif de créer un climat organisationnel qui respecte chacun des employés, donc qu'ils soient essentiels à la création et au maintien de relations harmonieuses entre le patronat et les employés, aucun des participants n'en a fait allusion. Ainsi, ces observations donnent lieu à deux questions. D'une part, serait-il pertinent d'éliminer la gestion de la diversité comme composante distincte du concept de RSE? Autrement dit, pourrait-elle faire partie intégrante de la composante des relations avec les employés? D'autre part, quelles sont les raisons sous-jacentes à ce manque d'intérêt pour la gestion de la diversité? Pourquoi les candidats potentiels n'associent-ils pas d'emblée cette pratique à une bonne réputation organisationnelle? Dans un deuxième temps, puisque nous avons souligné l'importance de tenir compte des facteurs socio-économiques lorsque l'on analyse la relation entre l'attractivité organisationnelle et la RSE, des recherches futures s'inscrivant dans un contexte de mondialisation pourraient apporter un éclairage nouveau sur la stratégie à adopter selon la région où est implantée l'entreprise.

Bref, nos résultats corroborent en partie les écrits qui établissaient un lien entre la responsabilité sociale de l'entreprise et la capacité d'attraction. En effet, nous avons démontré qu'effectivement une telle pratique de gestion améliore la réputation organisationnelle et favorise l'attractivité auprès des candidats potentiels. Cependant, certaines contraintes d'ordre personnel, social ou financier viennent modérer cette relation. Conséquemment, il serait aussi opportun de s'intéresser à ces éléments dans des recherches

ultérieures, surtout dans une perspective de gestion internationale où ces contraintes peuvent varier ou être perçues différemment par les candidats potentiels.

Soulignons que bien que nous ayons porté une attention particulière à l'élaboration de ce projet de recherche ainsi qu'à sa méthodologie, certaines limites doivent être spécifiées. Premièrement, les individus rencontrés n'étaient plus à la recherche active d'un emploi puisqu'ils avaient été embauchés par Cascades depuis au moins trois mois. Nous aurions peut-être obtenu des résultats différents en interrogeant ces individus avant leur embauche et après. Surtout que leurs discours peuvent avoir évolué ou s'être modifiés entretemps en fonction des circonstances ou événements qu'ils ont vécus au sein de leur nouvelle entreprise. Donc, si le temps alloué à cette recherche avait permis d'envisager une approche longitudinale, nos données auraient été plus nombreuses et variées. Nos conclusions sur la relation entre la RSE et l'attractivité organisationnelle auraient certainement été plus approfondies et plus détaillées.

Deuxièmement, notre échantillon se limitait à une seule entreprise, ce qui ne peut que limiter la généralisation des résultats. En effet, l'échantillon idéal aurait été une grappe d'entreprises œuvrant dans plusieurs secteurs d'activités et qui présentent différents bilans de performance sociale, certains positifs et d'autres négatifs. Nous aurions ainsi eu l'occasion de comparer les discours des employés sur l'importance accordée à la performance sociale de leur entreprise lors de leur recherche d'emploi. Ainsi, il nous semble que le rôle de la variable de contrôle aurait été mieux exploité dans un tel design de recherche.

Malgré ces limites, nous aimerions rappeler que l'une des forces de notre recherche est certainement d'avoir été menée au sein d'une entreprise, donc dans la « réalité corporative », où les dirigeants, employés et autres parties prenantes font face à de véritables contraintes et obstacles. Nul doute que tous et chacun sont pour la vertu, c'est-à-dire pour une plus grande responsabilisation sociale des organisations. Toutefois, lorsqu'il est temps de supporter concrètement ces entreprises qui déploient des stratégies qui favorisent cette responsabilisation, peu de candidats potentiels sont prêts à accepter une baisse de leurs conditions de travail ou de salaire en contrepartie et ça, la littérature actuelle avait peut-être

pour effet de l'occulter. La relation entre la responsabilité sociale des entreprises et l'attractivité organisationnelle semble donc porteuse de promesses tout en étant complexe. À cet égard, nous croyons ouvert la voie à une meilleure compréhension des variables contextuelles qui affectent l'attractivité organisationnelle générée par la RSE.

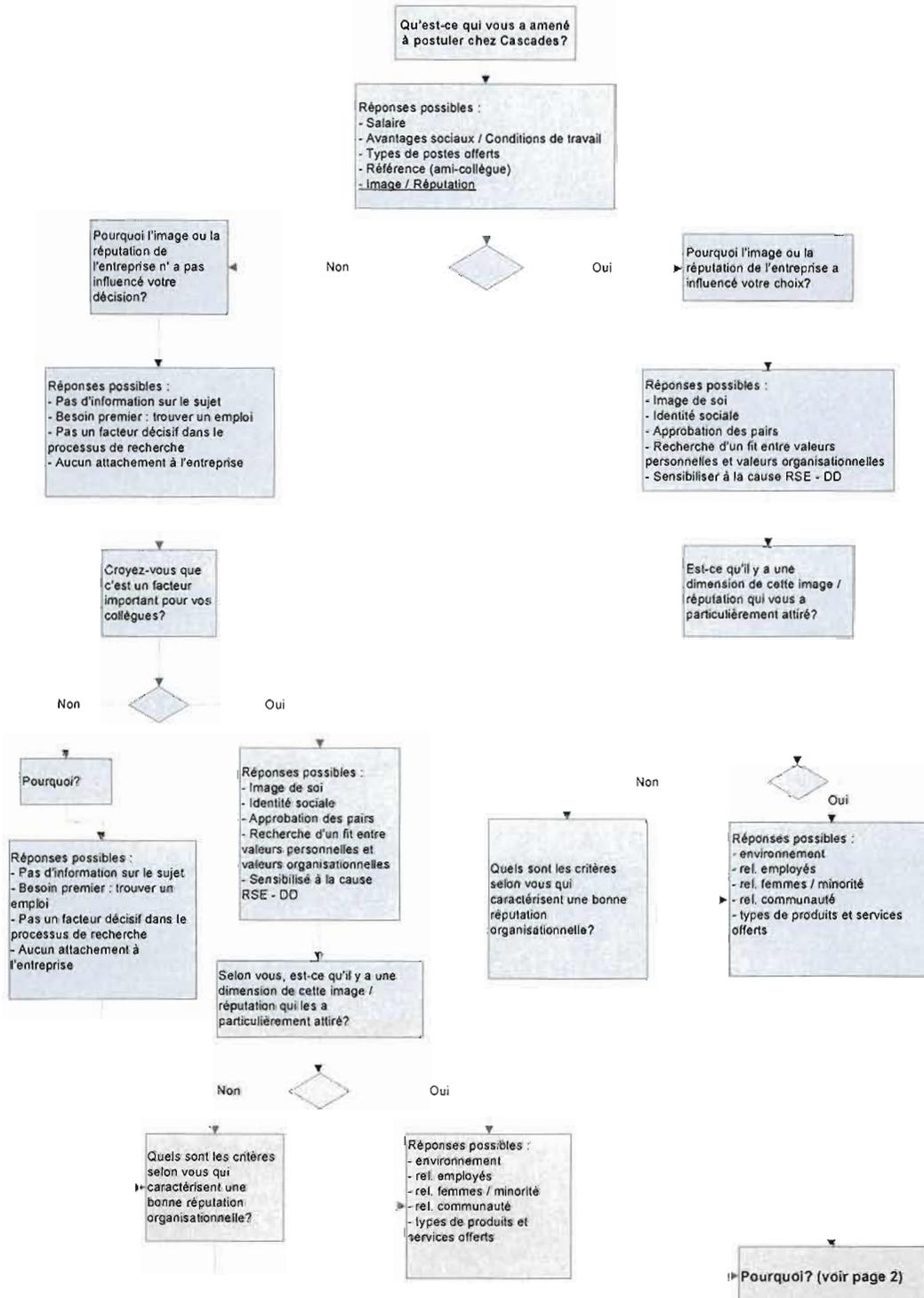
APPENDICE A

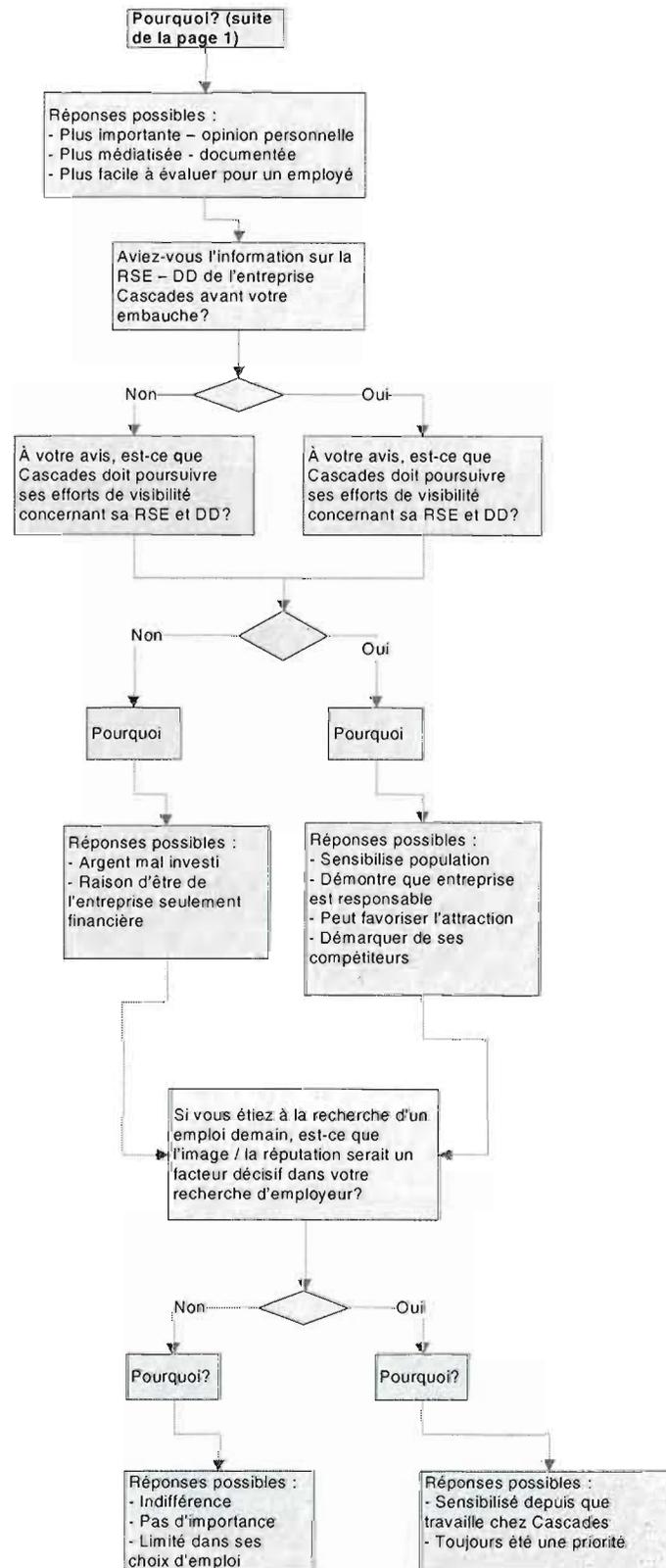
DONNÉES PERTINENTES SUR LES 19 RÉPONDANTS

RÉPONDANTS	CATÉGORIE D'EMPLOI	CATÉGORIE D'ÂGE
1	Gestion de la production	Entre 40 ans et 49 ans
2	Ressources humaines	Entre 20 ans et 29 ans
3	Informatique – Gestion des systèmes	Entre 30 ans et 39 ans
4	Finance	Entre 30 ans et 39 ans
5	Génie – Techniques du génie	Entre 20 ans et 29 ans
6	Personnel de production	Entre 30 ans et 39 ans
7	Soutien administratif	Entre 20 ans et 29 ans
8	Ressources humaines	Entre 20 ans et 29 ans
9	Soutien administratif	Entre 20 ans et 29 ans
10	Maintenance	Entre 20 ans et 29 ans
11	Personnel de production	Entre 20 ans et 29 ans
12	Informatique- Gestion des systèmes	Entre 20 ans et 29 ans
13	Personnel de production	Entre 20 ans et 29 ans
14	Soutien administratif	Entre 20 ans et 29 ans
15	Soutien administratif	Entre 40 ans et 49 ans
16	Employé cadre	Entre 40 ans et 49 ans
17	Soutien administratif	Entre 20 ans et 29 ans
18	Marketing	Entre 30 ans et 39 ans
19	Gestion de la production	50 ans +

APPENDICE B

PROTOCOLE D'ENTRETIEN AUPRÈS DES EMPLOYÉS DE CASCADES





* Les réponses possibles n'ont pas été suggérées aux répondants lors de l'entretien. Elles se retrouvent dans le protocole à titre indicatif pour la chercheuse. De plus, bien que la littérature scientifique établisse une distinction entre « image organisationnelle » et « réputation organisationnelle », nous avons utilisé les deux termes lors des entretiens puisque certains répondants étaient plus à l'aise avec l'un des deux mots.

APPENDICE C

MATRICE DE L'ANALYSE DES DONNÉES

	Salaire	Avantages sociaux Conditions de travail	Types de poste offert	Référence	Réputation (image)
Question 1 : Qu'est-ce qui vous a amené à postuler chez Cascades?					

	Pas d'information	Besoin premier : trouver un emploi	Pas un facteur décisif	Aucun attachement à l'entreprise
Question 2a : Pourquoi la réputation ou l'image n'a pas influencé votre choix?				

	Oui	Non
Question 3a : Croyez-vous que c'est un facteur important pour vos collègues?		

	Pas d'information	Besoin premier : trouver un emploi	Pas un facteur décisif	Aucun attachement à l'entreprise
Question 3a1 : Pourquoi non?				

	Image de soi	Identité sociale	Approbation des pairs	Recherche d'un fit	Sensibilisé à RSE / DD
Question 3a2 : Pourquoi oui?					

	Image de soi	Identité sociale	Approbation des pairs	Recherche d'un fit	Sensibilisé à RSE / DD
Question 2b : Pourquoi la réputation ou l'image a influencé votre choix?					

	Oui	Non
Question 4 : Est-ce qu'il y a une dimension de cette image/réputation qui vous a particulièrement attiré?		

	Environnement	Rel. employés	Rel. femmes et minorités	Rel. communauté	Produits et services
Question 5 : Quels sont les caractéristiques d'une bonne réputation organisationnelle?					

	Plus importante	Plus médiatisée	Plus facile à évaluer
Question 6 : Pourquoi?			

	Oui	Non
Question 7 : Avez-vous de l'information sur la RSE/DD chez Cascades avant votre embauche?		

	Oui	Non
Question 8 : À votre avis, est-ce que Cascades doit poursuivre ses efforts de visibilité concernant sa RSE/DD?		

	Argent mal investi	Raison d'être de l'entreprise seulement financière
Question 8a : Pourquoi non?		

	Sensibilise la population	Démontre que entreprise est responsable	Peut favoriser l'attraction	Peut se démarquer de ses concurrents
Question 8b : Pourquoi oui?				

	Oui	Non
Question 9 : Si vous étiez à la recherche d'un emploi demain, est-ce que la réputation serait un facteur décisif?		

	Indifférence	Pas d'importance	Limité dans ses choix d'emploi
Question 9a : Pourquoi non?			

	Sensibilisé depuis que travaille chez Cascades	Toujours été une priorité
Question 9b : Pourquoi oui?		

* D'autres réponses s'ajoutaient parfois à celle-ci. Dans de telles circonstances, on créait une nouvelle colonne.

BIBLIOGRAPHIE

Ackerman, Robert W. et Bauer, Raymond A. 1976. *Corporate Social Responsiveness : the Modern Dilemma*, Reston, Va : Reston Publishing Co., 466 p.

Aiman-Smith, Lynda; Bauer, Talya N. et Cable, Daniel M. 2001. « Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study ». *Journal of Business and Psychology*, vol. 16, n 2, p.219-237.

Appelbaum, Eillen; Bailey, Thomas; Berg, Peter. et Kalleberg, Ame L. 2000. « Discretionary Effort and the Organization of Work ». In *Manufacturing Advantage : Why High-Performance Work System Pay-Off*, Ithaca and London: IRL Press, p. 25-46.

Appelbaum, Eillen. et Batt, Rosemary. 2006. « Why change? The breakdown of Mass Production ». In *The New American Workplace*, Ithaca, New-York : IRL Press, p. 14-25.

Ashforth, Blake E. et Mael, Fred A. 1989. « Social identity theory and the organization ». *Academy of Management Review*, vol. 14, p. 20-39.

Backhaus, Kristin B. 2002. « Importance of person-organization fit to job seekers ». *Career Development International*, vol. 8, n 1, p. 21-26.

Backhaus, Kristin B; Stone, Brett A. et Heiner, Karl. 2002. « Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness ». *Business and Society*, vol. 41, n 3, p. 292-318

Bailey, Thomas. 1993. « Organizational innovation in the apparel industry ». *Industrial Relations*, vol. 32, n 1, p. 30-49.

Barber, Alison E. 1998. *Recruiting Employees: Individual and Organizational*. London : Sage Publications, 184 p.

Barney, Jay. 1991. « Firm resources and sustained competitive advantage ». *Journal of Management*, vol. 17, p. 99-120.

Bauer, Talya N. et Aiman-Smith, Lynda. 1996. « Green career choices : The influences of ecological stance on recruiting ». *Journal of Business and Psychology*, vol. 10, p. 445-458.

Beaud, Jean-Pierre. 2003. « L'échantillonnage ». In *Recherches sociales*, sous la dir. de Benoît Gauthier, Ste-Foy : Les presses de l'Université du Québec, p. 212-242.

Becker, Brian E. et Huselid, Mark A. 1999. « Overview: Strategic human resource management in five leading firms ». *Human resource management*, vol. 38. n 4, p.287-301.

Berman, Shawn L; Wicks, Andrew C; Kotha, Suresh. et Jones, Thomas M. 1999. « Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance ». *Academy of Management Journal*, vol. 42, n 5, p. 488-505.

Blyth, Alex. 2005. « Business behaving responsibly ». *Director*, vol. 59, n 1, p. 30-31.

Boucher, Louis-Philippe. et Morose, Joseph. 1990. « Responsabilisation et appartenance : la dynamique d'un projet éducatif ». *Revue des sciences de l'éducation*, vol. 16, no 3, p. 415-431.

Boudreau, John W. et Rynes, Sara L. 1985. « Role of Recruitment in Staffing Utility Analysis ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 70, n 2, p. 354-367.

Bretz, Robert D Jr; Ash, Ronald A. et Dreher, Gregory F. 1989. « Do people make the place? An examination of the attraction-selection-attrition hypothesis ». *Personnel Psychology*, vol. 42, p. 561-581.

Brun, Jean-Pierre. et Dugas, Ninon. 2005. « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens ». *Gestion*, vol. 30, n 2, p. 79-89.

Cable, Daniel M. et Judge, Timothy A. 1994. « Pay preferences and job search decisions : A person-organization fit perspective ». *Personnel Psychology*, vol. 47, n 2, p. 317-350.

Canada, Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises. 2002. *Rapport final : Une nouvelle équation; les profits et les responsabilités des entreprises à l'aube de XXIème siècle*. En ligne. <<http://www.corporate-accountability.ca>>

Capron, Michel et Quairel-Lanoizelée, Françoise. 2004. *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*. Collection « Alternatives économiques », Paris : La Découverte, 192 p.

Carroll, Archie B. 1979. « A three-dimensional conceptual model of corporate performance ». *The Academy of Management Review*, vol. 4, n 4, p. 497-505.

Carroll, Archie B. 1999. « Corporate social responsibility ». *Business and society*, vol. 38, n 3, p. 268-295.

Chapman, Derek S; Uggerslev, Krista L; Carroll, Sarah A; Piasentin, Kelly A. et Jones, David A. 2005. « Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, p. 928-944.

Chatman, Jennifer A. 1989. « Improving interactional organizational research : A model of person-organization fit ». *Academy of Management Review*, vol. 14, p. 333-349.

- Chatman, Jennifer A. 1991. « Matching people and organizations : selection and socialization in public accounting firms ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, n 3, p. 459-485.
- Christensen, Bev. 1995. *Too good to be true: Alcan's Kemano Completion Project*. Talonbooks, 352 p.
- Chun, Rosa. et Davis, Gary. 2006. « The influence of corporate character on customer and employees : Exploring similarities and differences ». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 34, n 2, p.138-146.
- Clarkson, Max B.E. 1995. « A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance ». *Academy of Management Review*, vol. 20, p. 65-91.
- Commenne, Vincent. 2006. *Responsabilité sociale et environnementale : l'engagement des acteurs économiques*. Paris : Éditions Charles Léopold Mayer, 315 p.
- Collins, Christopher J. et Han, Jian. 2004. « Exploring applicant pool quantity and quality : the effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation ». *Personnel Psychology*, vol. 57, n 3, p. 685-717.
- Contandriopoulos, André-Pierre; Champagne, François; Potvin, Louise; Denis, Jean-Louis et Boyle, Peter. 1990. *Savoir préparer une recherche : la définir, la structurer, la financer*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal, 196 p.
- Corley, Kevin G; Cochran, Philip L. et Comstock, Thomas G. 2001. « Image and the impact of public affairs management on internal stakeholders ». *Journal of Public Affairs*, vol. 1, n 1, p. 53-66.
- Cossette, Pierre. 2004. *L'organisation, une perspective cognitive*. Collection « Sciences de l'administration ». Québec : Les Presses de l'Université Laval, p. 9-38.
- David, Patricia; Dupuis, Jean-Claude. et Le Bas, Christian. 2005. « Le management responsable : Introduction à quelques travaux récents sur la responsabilité sociale des entreprises ». *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, vol. 40, n 211-212, p. 23-28.
- Davis, Keith. 1960. « Can business afford to ignore social responsibilities? ». *California Management Review*, vol. 2, p. 70-76.
- Davis, Keith. 1973. « The case for and against business assumption of social responsibilities ». *Academy of Management Journal*, vol. 16, p. 312-322.
- Deslauriers, Jean-Pierre.1991. *Recherche qualitative. Guide pratique*. Montréal : McGraw-Hill Éditeurs, 142 p.

- Doh, Jonathan P. et Guay, Terrence R. 2006. « Corporate social responsibility, public policy, and NGO activism in Europe and the United States : An institutional-stakeholder perspective ». *Journal of Management Studies*, vol. 43, n 1, p. 47-73.
- Donaldson, Thomas. et Preston, Lee E. 1995. « The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence and implications ». *Academy of Management Review*, vol. 20, p.65-91.
- Dutton, Jane E. et Dukerich, Janet M. 1991. « Keeping an eye on the mirror : Image and identity in organizational adaptation ». *Academy of Management Journal*, vol. 34, p. 517-554.
- Ehrhart, Karen H. et Ziegert, Jonathan C. 2005. « Why are individuals attracted to organizations? ». *Journal of Management*, vol. 31, no 6, p. 901-919.
- Epstein, Mark J; McEwen, Ruth Ann. et Spindler, Roxanne M. 1994. « Shareholder Preferences Concerning Corporate Ethical Performance ». *Journal of Business Ethics*, vol. 13, n 6, p. 447-453.
- Freeman, Edward R. 1984. « Strategic management : framework and philosophy ». In *Strategic management : A stakeholder approach*. Massachusetts: Pitman, p. 52-82.
- Friedman, Milton. 1970. *The Counter-Revolution in Monetary Theory: First Wincott Memorial Lecture*, Delivered at Senate House, University of London, Iea Research Monographs.
- Fombrun, Charles J. 1996. *Reputation: realizing value from the corporate image*. Boston : Harvard Business School Press, 441 p.
- Fombrun, Charles. et Shanley, Mark. 1990. « What's in a name? Reputation building and corporate strategy ». *Academy of Management Journal*, vol. 33, p. 233-258.
- Gabriel, Patrick. et Cadiou, Christian. 2005. « Responsabilité sociale et environnementale et légitimité des entreprises : Vers de nouveaux modes de gouvernance ». *Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, vol. 40, n 211-212, p. 127-141.
- Gatewood, Robert D; Gowan, MaryA. et Lautenschlager, Gary J. 1993. « Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions ». *Academy of Management Journal*, vol. 36, n 2, p. 414-427.
- Gendron, Corinne. 2000. « Enjeux sociaux et représentations de l'entreprise », dans *Éthique et économie : l'impossible (re)mariage?* *Revue de MAUSS*, n 15, p. 321-325.
- Gendron, Corinne. 2006. *Le développement durable comme compromis. La modernisation écologique de l'économie à l'ère de la mondialisation*. Collection « Pratiques et politiques sociales et économiques », Québec : Presses de l'Université du Québec, 284 p.

- Gendron, Corinne et Vaillancourt, Jean-Guy. 2003. *Développement durable et participation publique. De la contestation écologiste aux défis de la gouvernance*. Montréal : PUM, 398 p.
- Gérin, Gilles. et Wils, Thierry. 2002. « La gestion stratégique des ressources humaines ». *Gestion*, vol. 27, n 2, p. 14-23.
- Gioia, Dennis A; Schultz, Majken. et Corley, Kevin G. 2000. « Organisational identity, image and adaptative instability ». *Academy of Management Review*, vol. 25, n 1, p. 63-81.
- Goodpaster, Kenneth E. et Matthews, John B Jr. 1982. « Can a Corporation Have a Conscience? ». *Harvard Business Review*, vol. 60, n 1, p. 132-142.
- Graafland, Johan. et Van de Ven, Bert. 2006. « Strategic and moral motivation for corporate social responsibility ». *The Journal of Corporate Citizenship*, vol. 22, p.111-123.
- Greening, Daniel W. et Turban, Daniel B. 2000. « Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce ». *Business and Society*, vol. 39, n 3, p. 254-280.
- Hufty, Marc. et Cavaliere, Sandra. 2002. « Les nouvelles formes de régulation et la citoyenneté ». *Revue Economique et Sociale: Bulletin de la Société d'étude économiques et sociales*, vol. 60, n 3, p. 207-211.
- Johnson, Richard A. et Greening, Daniel W. 1999. « The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance ». *Academy of Management Journal*, vol. 42, n 5, p. 564-577.
- Judge, Timothy A. et Bretz, Robert D Jr. 1992. « Effects of work values on job choice decisions ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 77, n 3, p. 261-272.
- Judge, Timothy A. et Cable, Daniel M. 1997. « A applicant personality, organizational culture and organization attraction ». *Personnel Psychology*, vol. 51, p. 359-393.
- Kok Peter; Van der Wiele, Ton; Mckenna Richard. et Brown, Alan. 2001. « A corporate social responsibility audit within a quality management framework ». *Journal of Business Ethics*, vol. 31, n 4, p. 285-297.
- Kristof, Amy L. 1996. « Person-organization fit: an integrative review of its conceptualization, measurement and implications ». *Personnel Psychology*, vol. 49, p. 1-49.
- Lawler III, Edward E. 1996. « The New Realities of Business Competition ». In *From the ground Up*, San Francisco : Jossey-Bass Publishers, p.3-18.
- Lievens, Filip; Decaestecker, Christoph; Coetsier, Pol. et Geirnaert, Jo. 2001. « Organizational attractiveness for prospective applicants : A person-organization fit perspective ». *Applied Psychology : An International Review*, vol. 50, p. 30-51.

Lievens, Filip; Van Hoye, Greet. et Anseel, Frederik. 2007. « Organizational identity and employer image : Towards a unifying framework ». *British Journal of Management*, vol. 18, p. 45-59.

Luce, Rebecca A; Barber, Alison E. et Hillman, Amy J. 2001. « Good deeds and misdeeds : A mediated model of the effect of corporate social performance on organizational attractiveness ». *Business and Society*, vol. 40, no 4, p. 397-415.

MacDuffie, John Paul. 1995. « Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, n 2, p. 197-221.

Mailhot, Caroline. 1996. « Développement communautaire et implication sociale des entreprises : l'expérience de quatre entreprises dans l'est de Montréal ». Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal, p. 276.

Mason, Nancy A. et Belt, Jonh A. 1986. « Effectiveness of specificity in recruitment advertising ». *Journal of Management*, vol. 12, p. 425-432.

Meznar, Martin B. et Nigh, Douglas. 1995. « Buffer or bridge? Environmental and organizational determinants of public affairs activities in American firms ». *Academy of Management Journal*, vol. 38, n 4, p. 975-997.

Michael, Hay. 2002. « Strategies for survival in the war of talent ». *Career Development International*, vol. 7, n 1, p. 52-56.

Michaels, Ed; Handfield-Jones, Helen. et Axelrod, Beth. 2001. *The war for talent*. Boston, Harvard Business School Press, 200 p.

Mohrman, Susan Albers; Tenkasi, Ramkrishnan V; Lawler, Edward E III. et Ledford, Gerald E Jr. « Total quality management : Practice and outcomes in the largest US firms ». *Employess Relations*, vol. 17, n 3, p. 26-42.

Morris, Sarah A. 1997. « Internal Effects of Stakeholder Management Devices ». *Journal of Business Ethics*, vol. 16, n 4, p. 413-424.

Morissette, René; Schellenberg Grant. et Johnson, Anick. 2005. « La syndicalisation : tendances divergentes ». *L'emploi et le revenu en perspective*, vol. 17, n 2, p.29-36.

Morrisson, Elizabeth W. 1994. « Role definitions and organizational citizenship behavior : The importance of employee perspective ». *Academy of Management Journal*, vol. 37, n 6, p. 1543-1567.

Mosley, Donald C; Pietri, Paul H et Megginson, Leon C. 1996. *Management : Leadership in Action*. Prentice Hall; 5th edition, 752 p.

- Murray, Arthur J. et Greenes, Kent A. 2007. « From the knowledge worker to the knowledge economy; Six billion minds co-creating the future ». *VINE*, vol. 37, n 1, p. 7-13.
- Murray, Keith B. et Vogel, Christine M. 1997. « Using a hierarchy-of-effects approach to gauge the effectiveness of corporate social responsibility to generate goodwill toward the firm: Financial versus nonfinancial impacts ». *Journal of Business Research*, vol. 34, n 2, p. 141-160.
- Naim, Moisés. 2000. « Lori's War ». *Foreign Policy*, vol. 118, p. 29-55.
- Newholm, Terry; Laing, Angus. et Hogg, Gillian. 2006. « Assumed empowerment : consuming professional services in the knowledge economy ». *European Journal of Marketing*, vol. 40, n 9-10, p. 994-1012.
- O'Dwyer, Brendan; Unerman, Jeffrey. et Bradley, John. 2005. « Perceptions on the emergence and future development of corporate social disclosure in Ireland ». *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 18, n 1, p. 14-43.
- Osterman, Paul. 1994. « How common is workplace transformation and who adopts it? ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, n 2, p. 173-188.
- Pauwwe, Jaap. et Boselie, Paul. 2003. « Challenging strategic HRM and the relevance of the institutional setting ». *Human Resource Management Journal*, vol. 13 n 3, p. 56-70.
- Pasquero, Jean. 2003. « L'environnement socio-politique de l'entreprise ». In Michel G. Bédard et Roger Miller (Eds.), *La direction des entreprises : concepts et applications* (2^{ème} édition), Montréal : Chenelière/McGraw-Hill, p. 171-214.
- Pasquero, Jean. 2005. « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : le concept et sa portée ». In M.-F. Turcotte et A. Salmon (dir.). *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*. Sillery, Qc : Presses de l'Université du Québec, p. 112-143.
- Pasquero, Jean. 2006. « La responsabilité sociale comme nouvelle forme de régulation socio-économique ». *Gestion*, vol. 32, no 2, p. 51-54.
- Patton, Michael Q. 1987. *How to use qualitative methods in evaluation*. Newbury Park, CA : Sage Publications, 176 p.
- Paul, Karen; Zalka, Lori M; Downes, Meredith; Perry, Susan. et Friday, Shawnta. 1997. « U.S. consumer sensitivity to corporate social performance, development of a scale ». *Business and Society*, vol. 36, p. 408-419.

- Pérez, Petra. et Garcia-Falcon, Juan Manuel. 2002. « A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development ». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 13, n 1, p. 123-140.
- Pérez, Roland. 2005. « Quelques réflexions sur le management responsable, le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise ». *La revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n 211-212, p. 29-46.
- Perry, Amity. et Kleiner, Brian H. 2002. « How to hire employees effectively ». *Management Research Journal News*, vol. 25, n 5, p. 3-12.
- Pil, Frits K. et MacDuffie, John Paul. 1996. « The adoption of high-involvement work practices ». *Industrial relations*, vol. 35, n 3, p. 423-455.
- Porter, Michael E. et Kramer, Mark R. 2006. « Strategy & Society, The link between competitive advantage and corporate social responsibility ». *Harvard Business Review*, vol. 12, p. 1-15.
- Powell, Gary N. 1984. « Effects of job attributes and recruiting practices on applicant decisions: A comparison ». *Personnel Psychology*, vol. 37, n 4, p. 721-733
- Prahalad, CK. et Hamel, Gary. 1994. « Strategy as a field of study : Why search for a new paradigm? ». *Strategic Management Journal*, vol. 15, p. 5-17.
- Riordan, Christine M; Gatewood, Robert D. et Bill, Jodi B. 1997. « Corporate image : Employee reactions and implications for managing corporate social performance ». *Journal of Business Ethics*, vol. 16, p. 401-412.
- Roberson, Quinetta M; Collins, Christopher J. et Oreg, Shaul. 2005. « The effects of recruitment message specificity on applicant attraction to organizations ». *Journal of Business and Psychology*, vol. 19, n 3, p.319-339.
- Rossi, Peter H; Lipsey, Mark W et Freeman, Howard E. 2004. *Evaluation : a systematic approach*. Thousand Oaks, Californie : Sage Publications, 470 p.
- Rynes, Sara L. et Barber, Alison E. 1990. « Applicant attraction strategies : An organizational perspective ». *Academy of Management Review*, vol.15, p. 286-310.
- Savoie-Zaic, Lorraine. 2003. « L'entrevue semi-dirigée ». In *Recherches sociales*, sous la dir. de Benoît Gauthier, Ste-Foy : Les presses de l'Université du Québec, p. 293-316.
- Schmidt-Albinger, Heather. et Freeman, Sarah J. 2000. « Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations ». *Journal of Business Ethics*, vol. 28, p. 243-253.

Schwoerer, Catherine E. et Rosen, Benson. 1989. « Effects of employment-at-will policies and compensation policies on corporate image and job pursuit intentions ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, p. 653–656.

Simard, Gilles. et Tremblay, Michel. 2000. « La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité ». *Gestion*, vol. 30, n 2, p. 60-68.

Sims, Randi L. et Keon, Thomas L. 1997. « Ethical work climate as a factor in the development of person-organization fit ». *Journal of Business Ethics*, vol. 16, n 11, p. 95-106.

Smith, Wanda J; Wokutch, Richard E; Harrington, K Vernard. et Dennis, Bryan S. 2004. « Organizational attractiveness and corporate social orientation : Do our values influence our preference for affirmative action and managing diversity? ». *Business and Society*, vol. 43, n 1, p. 69-96.

Sobczak, André. 2002. « Le cadre juridique de la responsabilité sociale des entreprises en Europe et aux Etats-Unis ». *Droit social*, n 9-10, p. 806-811.

Sobczak, André. 2004. « La responsabilité sociale de l'entreprise: Menace ou opportunité pour le droit du travail? ». *Relations industrielles*, vol. 59, n 1. p. 1-26.

Stenzel, Joe. et Stenzel, Catherine. 2005. « The payoffs for corporate social responsibility : a conversation with Marc J. Epstein ». *Cost Management*, vol. 19, n 4, p. 5-13.

Taylor, Susan M. et Bergmann, Thomas J. 1987. « Organizational recruitment activities and applicants' reactions at different stages of the recruitment process ». *Personnel Psychology*, vol. 40, n 2, p. 261-286.

Teoh, Hai Yap. et Shiu, Godwin Y. 1990. « Attitudes towards corporate social responsibility and perceived importance of social responsibility information characteristics in a decision context ». *Journal of Business Ethics*, vol. 9, p. 71-77.

Tett, Robert P. et Meyer, John P. 1993. « Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention : path analyses based on meta-analytic findings ». *Personnel Psychology*, vol. 46, n 1, p. 259-293.

Thomas, Kecia M. et Wise, Gail P. 1999. « Organizational attractiveness and individual differences : are diverse applicants attracted by different factors? ». *Journal of Business and Psychology*, vol. 13, n 3, p. 375-390.

Tixier, Maud. 2004. « Faut-il communiquer sur la responsabilité sociale? Les années 2000 : un tournant dans l'entreprise ». *Revue Française du Marketing*, vol. 5, n 200, p.13-26.

Turban, Daniel B. et Cable, Daniel M. 2003. « Firm reputation and applicant pool characteristic ». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, p. 733-751.

Turban, Daniel B. et Greening, Daniel W. 1997. « Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees ». *Academy of Management Journal*, vol. 40, p. 658-672.

Turban, Daniel B. et Keon, Thomas L. 1993. « Organizational attractiveness : An interactionist perspective ». *Journal of Applied Psychology*, vol, 78, p. 184-193.

Waddock, Sandra A. et Graves, Samuel B. 1997. « The corporate social performance-financial performance link ». *Strategic Management Journal*, vol. 18, n 4, p. 303-319.

William, Margaret L. et Bauer, Talya N. 1994. « The effect of a managing diversity policy on organizational attractiveness ». *Group & Organization Management*, vol. 19, n 3, p. 295-308.

Wood, Donna. 1991. « Corporate social performance revisited ». *Academy of Management Review*, vol. 16, no 4, p. 691-718.

Woodruffe, Charles. 1999. *Winning the talent war : a strategic approach to attracting, developing and retaining the best people*. Éditions John Wiley & Sons, 204 p.