

Haute Ecole
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Les avantages comparatifs d'une stratégie RSE. Comment booster l'attractivité d'une entreprise auprès des jeunes talents ?

Mémoire présenté par :

Egshiglen BAYARAA

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en Sciences Commerciales

Année académique 2021-2022

Promoteur :

Jacques SPELKENS

Haute Ecole
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Les avantages comparatifs d'une stratégie RSE. Comment booster l'attractivité d'une entreprise auprès des jeunes talents ?

Mémoire présenté par :

Egshiglen BAYARAA

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en Sciences Commerciales

Année académique 2021-2022

Promoteur :

Jacques SPELKENS

Remerciements

En premier lieu, je tiens à adresser mes remerciements à toutes les personnes ayant contribué à la réalisation de ce mémoire.

Premièrement, je voudrais remercier mon promoteur, *Monsieur SPELKENS*, professeur de « CSR & Ethics » à l'ICHEC, pour ses précieux conseils et sa disponibilité qui ont fortement contribué à ma démarche de réflexion.

Je tiens également à remercier les personnes m'ayant accordé de leur temps durant mon enquête qualitative, *Monsieur Michael Verbeek*, *Madame Amandine Hérion*, *Monsieur Lazare Kalebka*, *Madame Laurence Demaret* et *Madame Emma Lynn Teirlinck*.

Je remercie mes très chers parents, *Ganbaatar Bayaraa* et *Givaaval Baigali*, qui ont toujours été là pour moi. Mes mots ne seraient jamais à la hauteur de l'amour et l'affection que vous m'avez témoignée durant mes études. Je remercie ma sœur *Namuun Bayaraa* pour sa relecture et les corrections apportées ainsi que mon petit frère *Temuujin Bayaraa* pour son encouragement. Cette dédicace est pour moi, la meilleure façon pour vous exprimer toute ma gratitude et ma reconnaissance. Je remercie également *Lara Mellaerts* pour m'avoir soutenu tout au long de ce travail laborieux.

Enfin, je remercie l'ICHEC et à tous mes professeurs qui m'ont encadré durant mon Master. Me voilà prêt à me lancer dans le monde du travail.

Table des matières

Remerciement.....	1
Table des matières	3
Introduction générale	1
Partie 1 : Cadre théorique	3
Chapitre 1 : La responsabilité sociétale des entreprises	4
1.1. Origine, contexte et évolution du concept	4
1.2. Définition du concept	5
1.3. Responsabilité sociale ou sociétale des entreprises ?	7
1.4. Triple Bottom Line	8
1.5. Les parties prenantes	9
1.5.1. Qui sont les parties prenantes.....	9
1.6. Comment les entreprises ont-elles inclus l'aspect sociétal dans leurs préoccupations managériales ? (Est-ce que moralité rime avec rentabilité ?)	11
1.7. L'investissement socialement responsable	13
1.7.1. Qu'est-ce que l'investissement socialement responsable (ISR) ?	13
1.7.2. L'importance de l'ISR.	14
1.7.3. Les avantages fiscaux lié à l'ISR.	14
1.7.4. Développement des agences de notation extra financières	15
1.7.5. Vers une approche inclusive	15
1.7.6. Les différentes approches de l'investissement socialement responsable	15
1.8. Environnement, social et gouvernance (ESG), la nouvelle responsabilité sociétale des entreprises	16
Chapitre 2 : La RSE comme boussole stratégique de l'entreprise	19
2.1. Allégement fiscal	19
2.1.1. Les outils fiscaux	19
2.1.1.1. Outils pécuniaires.....	19
2.1.1.1.1. Les incitations pécuniaires.....	20
2.1.1.1.2. Les dissuasions pécuniaires.....	20
2.1.1.2. La sécurisation de la situation de l'entreprise.....	20
2.1.1.2.1 Sécurisation par la loi	21
2.1.1.2.2. Sécurisation individuelle (le rescrit).....	21
2.2. Performance boursière	21
2.2.1. Cadre conceptuel de référence	22
2.2.2. Apport des recherches antérieures	23
2.3. Performance financière	24
2.3.1. Interaction entre performance financière (PF) et performance sociétale (PS).....	24
2.3.2. Hypothèses théoriques quant au lien entre la performance financière et performance sociétale.....	24
Chapitre 3 : Concept d'attractivité.....	30
3.1. L'attractivité externe.....	31
3.1.1. Marque employeur	32

3.1.1.1. Les enjeux de la marque employeur	32
3.1.2. Le rôle des réseaux sociaux.....	33
3.2. L'attractivité interne diffusée de manière externe.....	33
3.2.1. La culture de l'entreprise.....	33
3.2.2. Le concept du capital humain.....	34
3.3. La RSE, un marché vers la vertu ?.....	36
Chapitre 4 : La communication des engagements socialement responsables pour renforcer l'attractivité organisationnelle de l'entreprise	38
4.1. L'attractivité organisationnelle	38
4.1.2. Le lien entre la RSE et l'attractivité organisationnelle.....	39
4.1.3. La communication socialement responsable et l'attractivité.....	40
4.1.4. Lien avec des études empiriques récentes.....	41
Partie 2 : Analyse de terrain	43
Introduction	43
Méthodologie :	44
1. Choix de la méthodologie de recherche.....	44
2. Choix de l'outil de récolte de données	44
2.1. Limites de l'entretien	45
3. Présentation de l'échantillon	45
3.1. Approche qualitative.....	45
3.1.1 Études des différents cas	45
3.1.2. Personnes interviewées	46
3.1.3. Processus des différents entretiens.....	47
3.1.3.1. Lieu et date.....	47
3.1.2. Différentes thématiques traitées aux entretiens.....	47
3.2. Approche quantitative	47
3.2.1. L'échantillon	48
3.2.2. Analyse des réponses	49
3.2.2.1. Analyse croisée des résultats.....	57
Étude de cas n°1 : Keystone Solutions	58
Introduction	58
1. Présentation de l'entreprise	58
1.1. Historique	58
1.2. Localisation	58
1.3. Activités	58
1.4. Taille.....	59
1.5. Cible de l'entreprise	59
2. Le recrutement de talent au sein de Keystone Solutions.....	59
2.1. Processus de recrutement	60
2.2. Avantage concurrentiel.....	61
2.3. Motivations des jeunes	61
3. La RSE au sein de Keystone	62
3.1. Vision de la RSE par Keystone	62
3.2. Exemples d'action concrète.....	62
4. Entrave par rapport à la mise en place d'action RSE.....	62

5. Recommandations spécifiques à Keystone	63
Étude de cas n°2 : Hays Belgium	64
Introduction	64
1. Présentation de l'entreprise	64
1.1 Historique.....	64
1.2. Localisation	64
1.3. Activités	64
1.4. Taille.....	64
1.5 Cible	65
2. Recrutement de talents au sein de Hays Belgium	65
2.1. Processus de recrutement	65
2.2. Avantage concurrentiel.....	66
2.3. Motivation des jeunes	66
3. La RSE au sein de Hays Belgium	66
3.1. Vision de la RSE par Hays Belgium	66
3.2. Exemples d'action concrète.....	67
4. Entrave par rapport à la mise en place d'actions RSE.....	67
5. Recommandation spécifique à Hays Belgium.....	67
Étude de cas n°3 : Gate Gourmet Belgium.....	68
Introduction	68
1. Présentation de l'entreprise	68
1.1. Historique	68
1.2. Localisation	68
1.3. Activité	68
1.4. Taille.....	68
1.5. Cible	69
2. Recrutement de talents au sein de Gate Gourmet Belgium	69
2.1. Processus de recrutement	69
2.2. Avantages concurrentiels.....	70
2.3. Motivations des jeunes	70
2.4. Rôle d'un directeur des ressources humaines.....	70
3. La RSE au sein de Gate Gourmet	71
3.1. Vision de la RSE par Gate Gourmet	71
3.2. Exemples d'action concrète.....	71
4. Entrave par rapport à la mise en place d'actions RSE.....	72
5. Recommandations spécifiques à Gate Gourmet	73
Étude de cas n°4 : Ethias	74
Introduction	74
1. Présentation de l'entreprise.....	74
1.1. Historique	74
1.2. Localisation	74
1.3. Activité	74

1.4. Taille.....	75
1.5. Cible	75
2. Recrutement de talents au sein d'Ethias	75
2.1. Processus de recrutement.....	75
2.2. Avantages concurrentiels.....	76
2.3. Motivations des jeunes	76
3. La RSE au sein d'Ethias.....	76
3.1. Vision de la RSE par Ethias.....	76
3.2. Exemples d'actions concrètes.....	77
4. Entrave par rapport à la mise en place d'actions RSE.....	77
5. Recommandations spécifiques à Ethias.....	78
Étude de cas n°5 : BDO Belgium.....	79
Introduction	79
1. Présentation de l'entreprise	79
1.1. Historique de l'entreprise	79
1.2. Localisation	79
1.3. Activité	79
1.4. Taille.....	80
1.5. Cible	80
2. Recrutement de talents au sein de BDO Belgium.....	80
2.1. Processus de recrutement.....	80
2.2. Avantages concurrentiels.....	81
2.3. Motivations des jeunes talents	81
3. La RSE au sein de BDO Belgium.....	81
3.1. Vision de la RSE par BDO Belgium.....	81
3.2. Exemples d'actions concrètes.....	82
4. Entrave par rapport à la mise en place d'actions RSE.....	82
5. Recommandations spécifiques à BDO.....	83
Tendances générales des cinq entreprises	84
Conclusion	86
Recommandations générales.....	88
Synthèse des recommandations via un schéma synthétique.....	90
Conclusion générale	93
Limites du mémoire.....	95
Perspectives de recherches futures	96
Bibliographie.....	97

Introduction générale

Comme nous l'avons constaté ces dernières années, les Belges sont de plus en plus sensibles à la RSE (responsabilité sociale des entreprises). Ils souhaitent que les entreprises s'engagent sur des enjeux environnementaux, sociaux et de santé. Ceci est particulièrement vrai pour les futurs diplômés. Ce phénomène est accentué par la crise sanitaire sans précédent généré par le Covid-19. Avec le changement de la situation socio-économique, les futurs diplômés sont en quête de sens, de souplesse dans l'organisation de leur travail, de respect de l'environnement et de lutte contre l'urgence écologique.

Les jeunes talents sont plus que jamais en demande d'engagement de la part de leurs (futurs) employeurs. Ils se concentrent désormais sur la manière dont leur activité contribue positivement à la société. Ainsi, près de 45% des répondants placent "avoir été utile et avoir apporté des changements positifs à la société" comme le critère le plus important à atteindre au cours de leur vie professionnelle.

Ainsi, la nouvelle génération est particulièrement concernée par cette quête de sens et cela va impacter l'organisation même des entreprises. En effet, cette nouvelle génération exige des entreprises qu'elles mettent en place des démarches RSE. Ces diverses démarches procurent aux employés un sentiment de fierté d'appartenir à une entreprise qui s'engage pour une cause noble. En plus de permettre aux employés de répondre à leur besoin en quête de sens, ces démarches ont un effet positif sur la marque employeur et l'attractivité de l'entreprise. De même, les actions RSE permettent non seulement d'améliorer la performance générale de l'entreprise mais aussi constituent une différenciation par rapport à la concurrence.

« La RSE devient un critère incontournable d'attractivité et de rétention des talents » (Niquet, 2020).

J'ai pu être en immersion directe dans cette problématique où j'ai moi-même été le public cible pour les entreprises pour lesquelles nous avons établi les recommandations en vue d'une plus grande attractivité en mettant l'accent sur les actions RSE. En effet, dès janvier, j'ai passé plusieurs entretiens avec différentes entreprises en tant que futur diplômé ce qui m'a donné l'envie de traiter ce sujet.

Ce mémoire porte ainsi sur l'élaboration de recommandations stratégiques aux entreprises en vues booster l'attractivité auprès des jeunes talents. Par ailleurs, notons que ce mémoire portera essentiellement sur l'attractivité des entreprises auprès des personnes ayant fait des études supérieures et ne traitera donc pas des personnes n'en ayant pas fait. Enfin, le champ d'application de cette étude comprendra les deux côtés du marché. Nous avons d'un côté les futurs diplômés et de l'autre se trouvent les entreprises. Ainsi, les exigences de l'un vont influencer les politiques d'organisation de l'autre. La stratégie élaborée dans ce mémoire prendra en compte ces deux aspects.

Voici la méthodologie utilisée dans ce mémoire qui nous a permis d'arriver aux diverses recommandations :

Tout d'abord, nous avons réalisé une étude de la revue littéraire en développant d'une part la notion de la RSE. De l'autre part, nous avons défini le concept de l'attractivité organisationnelle. Ainsi, nous avons pu mettre en lumière : comment les actions RSE d'une entreprise vont renforcer l'attractivité organisationnelle de celle-ci.

L'approche théorique nous a permis d'avoir une certaine direction dans la suite du mémoire. Ainsi, dans le but d'apporter des réponses à notre question de recherche et au vu des deux côtés du marché, ces études ont été divisées en deux parties. Dans un premier temps, nous avons réalisé une étude qualitative auprès de cinq personnes spécialisées dans le domaine, à savoir des personnes travaillant dans le domaine du recrutement. Concernant l'analyse de l'autre côté du marché, à savoir les futurs diplômés, nous avons réalisé une enquête quantitative et un total de **132** réponses ont été collectées.

Ces données, tirées de récoltes d'informations et analyses des différentes enquêtes nous ont permis de formuler des recommandations pertinentes pour la problématique. Le but final de ce mémoire était de proposer des solutions aux entreprises quant aux problèmes actuels auxquels ils sont confrontés dans l'attractivité auprès des jeunes talents. Nous avons ainsi pu réaliser une matrice de priorisation de projet.

Nous vous proposons donc fièrement l'aboutissement de cinq mois de travail. Nous espérons que ce mémoire soit instructif et intéressant. Bonne lecture !

Partie 1 : Cadre théorique

Introduction

Toute recherche scientifique requiert la mise en place d'un cadre théorique complet autour de la problématique par un travail de recherche approfondi. À cette fin, nous devons déterminer l'étendue de la problématique qui constituera la base de notre raisonnement. Cette approche théorique sera donc divisée en quatre parties, ce qui permettra à tout lecteur de disposer des connaissances essentielles à la bonne maîtrise des chapitres développés ci-après.

Le premier chapitre sera consacré au développement du concept de la RSE et de l'évolution de sa définition au fil du temps. Nous présenterons les principaux acteurs et la nouvelle forme de la RSE, ESG.

Dans le deuxième chapitre nous verrons comment les actions RSE constituent une opportunité pour les entreprises. Ainsi, même si de premiers abords, les démarches RSE peuvent paraître contraignantes pour les entreprises, elles offrent en plus des enjeux écologiques et sociaux, des avantages économiques

Le troisième chapitre porte sur le concept de l'attractivité où nous avons défini le concept. Nous passerons en revue les différents types d'attractivité et leur champ d'action.

Enfin, dans le dernier chapitre nous mettrons en lumière : comment les actions RSE d'une entreprise vont renforcer l'attractivité organisationnelle de celle-ci.

Chapitre 1 : La responsabilité sociétale des entreprises

1.1. Origine, contexte et évolution du concept

Le concept de responsabilité sociétale des entreprises ne date pas d'hier et suscite de nombreux débats (Bégin *et al.*, 2016). Il trouve son origine au XIX^e siècle aux États-Unis dans l'esprit de certains chefs d'entreprise ayant un comportement qualifié par certains de paternaliste (Peeters, 2004). Autrefois, certains directeurs se comportent de façon « socialement responsable » envers leurs employés en prenant en charge l'éducation des enfants de ces derniers, des services sociaux, etc. En effet, la construction de la société américaine s'est faite avec une implication minimale de l'État dans les services d'intérêt général. Ce comportement permettait de fidéliser les employés, mais surtout d'éviter les soulèvements sociaux. (Stokkink, 2010)

Au cours du XX^e siècle, l'esprit caritatif qui était présent durant le siècle précédent a laissé sa place à de plus vastes règles institutionnelles, conventionnelles et législatives par exemple la sécurité sociale, conventions collectives ou bien les comités d'entreprise. Nous constatons que ce type de fonctionnement s'est complexifié (Stokkink, 2010). Avec la globalisation, l'Europe et les États-Unis ont vu leurs caractéristiques propres naître.

La préoccupation des entreprises jusqu'au début des années 1970 était la performance économique. On entendait surtout par cela, la satisfaction des actionnaires.

Durant cette période, l'économiste Milton Friedman, lauréat du prix Nobel d'économie, rapporte qu'il est dangereux pour la pérennité de l'entreprise si elle se préoccupe d'autre chose que de la performance financière et de la recherche de profits. (Pourolasolidarite, 2013)

À partir des années 1970, à cause des catastrophes environnementales (accident nucléaire aux États-Unis, nuage de dioxine s'échappant d'une usine chimique en Italie, etc.), et des problèmes écologiques (réchauffement de la planète, diminution de la couche d'ozone, déforestation, etc.), mais aussi sur le manque d'investissement des pouvoirs publics, émergent une réflexion sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises (Beck, 2001). Ce mouvement sera de plus en plus accéléré jusqu'à 1990. Ce sont certaines entreprises qui sont mises en examen pour leurs pratiques et l'impact qu'ils ont causés à cause de leurs activités. Ces campagnes sont menées par plusieurs organismes non gouvernementaux, des syndicats et des consommateurs qui mettent en place certaines politiques constituant la genèse de ce qu'on appelle aujourd'hui la RSE (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010).

De nos jours, avec les diverses évolutions que le concept de la RSE ait connues, la société attend des entreprises des résultats économiques, mais aussi que ces dernières occupent une place active dans les engagements sociaux. En effet, pour cela, les entreprises doivent rendre un rapport « Développement durable » dans lequel leur mode de fonctionnement, les conditions de travail des employés et l'impact de leurs activités sur l'environnement soient mis en lumière. De manière globale, cela s'inscrit dans une politique de communication de l'entreprise en matière d'environnement (André *et al.*, 2011).

1.2. Définition du concept

La première définition de la RSE est apparue dans la littérature consacrée aux entreprises de Howard R. Bowen (1953). Considéré comme le père fondateur de la RSE, il définit dans son ouvrage la RSE comme : « *La responsabilité sociale de réaliser les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérés comme désirables dans notre société* » (Bowen, 1953).

Ayant fait son apparition il y a une soixantaine d'années, la RSE a commencé à occuper une place de manière active et prend une place à part entière dans la stratégie que les entreprises mettent en place afin de se différencier de leurs concurrents.

La définition donnée par Bowen a évolué avec le temps, il n'est pas correct de l'appliquer de nos jours. Ainsi, nous allons parcourir 3 grands référentiels de la RSE qui ont permis de mieux appréhender la définition donnée par la Commission européenne que nous citerons ci-après.

1^{er} référentiel : Global Reporting Initiative (GRI)

Fondé en 1997 grâce à l'association de Coalition des Économies Écoresponsables et l'institut Tellus, le Global Reporting Initiative est un organisme indépendant au niveau international qui établit des normes concernant les entreprises au niveau de leurs performances en matière de développement durable (Sahed-Granger et Boncori, 2014).

Le GRI a pour mission de fournir les exigences et les lignes directrices pour les entreprises en ce qui concerne leur déclaration annuelle des activités en matière de développement durable. L'objectif de ce reporting a pour but d'assurer une transparence et la responsabilité sociale et environnementale des organisations (Rivière-Giordano, 2007).

La première version de ce qui était alors les lignes directrices GRI 1 a été publiée en 2000, elle fournissait le premier cadre mondial pour les rapports sur la durabilité. (Globalreporting.org, 2022)

2^{ème} référentiel : Pacte mondial

Le Pacte mondial, créé en 2000 grâce à l'initiative des Nations unies, vise à inciter les entreprises du monde entier à adopter un comportement socialement responsable (Youmatter, 2021). La signature du Pacte mondial est une démarche basée sur le volontariat de la part des entreprises qui s'engagent à intégrer et à promouvoir plusieurs principes relatifs aux droits de l'Homme, aux normes internationales du travail, à la lutte contre la corruption et enfin à l'environnement (Unido, 2008).

Les entreprises adhérentes s'engagent aussi à s'améliorer chaque année dans les 4 thèmes du Pacte mondial et doivent remettre un rapport annuel démontrant les améliorations qui ont été réalisées au cours de l'année.

Enfin, le Pacte mondial n'est ni une certification, ni une norme, mais un cadre d'engagement. Il a pour principe d'aider les entreprises qui souhaitent s'améliorer sur la voie du développement durable (Unido, 2008).

3^{ème} référentiel : ISO 26000

Ce dernier référentiel provient de l'Organisation Internationale de Normalisation, communément appelé « ISO ». C'est une agence non gouvernementale et indépendante composée de 167 membres. L'Organisation réunit des experts qui mettent en commun leurs connaissances pour élaborer des Normes internationales. Fondées sur le consensus, elle soutient l'innovation et apportant des solutions aux enjeux mondiaux (Iso, 2010).

Publiée en 2010, l'ISO 26000 a pour objectif de :

- Permettre aux organismes de bénéficier d'une prise en charge des responsabilités sociétales
- Promouvoir la terminologie unique au sujet de la responsabilité sociétale
- Crédibiliser la communication à propos de la responsabilité sociétale

L'ISO 26000 définit la RSE comme : « *Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui* » (ISO, 2010).

- *Contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société*
- *Prends en compte les attentes des parties prenantes*
- *Respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement*
- *Est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations* (Services publics fédéraux, 2010).

La norme ISO 26000, permet d'apporter une clarification quant à la notion de « responsabilité sociétale » et aide les entreprises et diverses organisations à transformer les principes en actes concrets, et de communiquer les meilleures pratiques en matière de responsabilité sociétale à travers le monde. La norme ISO 26000 touche tout type d'organisation, quelle que soit leur taille, leur activité ou leur localisation (Robichaud, 2012).

Commission européenne

La Commission européenne propose de redéfinir en 2011 la RSE comme étant « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* » (Commission européenne, 2011).

La Commission précise que pour assumer cette responsabilité, il faut que les entreprises respectent la législation s'appliquant en vigueur sur leur territoire et les conventions collectives qui sont conclues entre partenaires sociaux et les conventions collectives qui sont conclues entre les partenaires sociaux (Doucin, 2012). Elle précise aussi que pour s'acquitter pleinement de

leur responsabilité sociale, les entreprises aient engagé, en collaboration avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales. Ce processus vise à améliorer la création de valeur au sein de la communauté, pour leurs PDG et actionnaires. Mais aussi en dehors de celle-ci, pour les autres parties prenantes et à l'ensemble de la société. Elle aura pour objectif à prévenir et atténuer les effets néfastes que les entreprises peuvent exercer. (Commission européenne, 2011)

Ce que nous pouvons visualiser ici, c'est que cette définition nous apporte une clarté sur le concept, la zone d'influence du référentiel de principes est étendue en s'appuyant sur les nouvelles initiatives internationales, par exemple sur les entreprises et les Lignes directrices de l'OCDE.

Ce qu'on peut retenir de ces 3 référentiels de la Responsabilité Sociétale des Entreprises, communément abrégé et appelé RSE, c'est le fait qu'il est important de considérer une entreprise en dehors de son spectre économique et financier, elle est valorisée autrement. On peut y retrouver, par exemple, dans sa sphère d'action l'instauration d'initiatives améliorant le développement durable, ainsi que l'apport de solution aux enjeux mondiaux, le progrès social. Elle met l'accent également sur l'aspect du volontarisme, et la répercussion extérieure des prises de décision d'une entreprise.

1.3. Responsabilité sociale ou sociétale des entreprises ?

Le concept de la responsabilité sociétale des entreprises a été mis en avant lors du Sommet de la Terre à Johannesburg en 2002. L'année suivante, la Commission européenne a annoncé leur première définition, il s'agit d'un « *concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur base volontaire* » (Commission européenne, 2003).

En 2006, l'AFNOR (association française de normalisation), membre de l'OIT (association internationale de normalisation), signe la norme ISO 26000 et décide de changer la traduction de Corporate Social Responsibility en Responsabilité Sociétale des Entreprises. Des experts de plus d'une dizaine de pays francophones ont estimé que le terme était approprié pour en diffuser tous les aspects. Selon eux, le simple fait de parler de la responsabilité sociale réduit la portée (Caussemille, 2013).

Selon le Larousse, le terme « social » fait référence à la relation entre un individu et les autres membres de la communauté. Les relations humaines sont au centre du terme « social ». Le terme « sociétal » fait référence à divers aspects de la vie sociale lorsqu'un individu forme une société (Larousse, 2022).

Par exemple en France en 2010, le Ministère de l'Écologie, de l'Énergie et du Développement Durable a décidé d'agréer le terme « sociétal ». La définition permet d'allier l'aspect

économique, l'éco-responsabilité et la responsabilité sociale (Caussemille, 2013). Parler de responsabilité sociétale des entreprises, c'est étendre le groupe d'acteurs dont l'entreprise doit rendre des comptes (Daudé et Noël-Lemaître, 2006).

Si le terme « sociétal » correspond bien à l'extension du concept non seulement social et environnemental mais fait aussi référence à l'aspect économique, commercial et financier d'une entreprise, le terme « social » donne une vraie dimension RH et est directement applicable pour les entreprises (Caussemille, 2013).

Ce que nous pouvons comprendre à travers cette partie, c'est le fait que premièrement, c'est un concept qui évolue. La RSE est passée d'une position marginale à un élément stratégique clé (Geron, s. d.).

Deuxièmement, la différence entre les deux termes réside dans le fait que la responsabilité sociétale des entreprises est la responsabilité qu'elles exercent vis-à-vis des conséquences qu'elles exercent de manière extérieure à elle-même (SPF économie, 2022).

De l'autre côté, le terme social, comme expliqué plus haut est applicable à l'intérieur de l'entreprise. L'unique question qui intéresse ici est de savoir si l'issue des questionnements touche à la vie sociale à l'intérieur des entreprises (Dubois, 2004).

1.4. Triple Bottom Line

John Elkington en 1994, a proposé un modèle reprenant les points importants des domaines que touchent la RSE moderne, le modèle de la Triple Bottom Line (J. Elkington, 1994).

Plus communément appelé « modèle des 3P », cela représente les idées importantes que chaque entreprise doit inclure sur développement durable au sein de leurs stratégies.

Elle évalue premièrement la performance de l'entreprise selon son respect de l'environnement et sa capacité à réduire ses effets néfastes (Planète), le respect des personnes, comme dit précédemment cela se réfère à l'engagement et à l'intégration de plusieurs principes relatifs aux droits de l'Homme, à la sécurité du travail (Personnes), et enfin, à garder une croissance et à améliorer sa rentabilité économique (Profit) (Novethic, s.d.).

Cette notion est importante pour les entreprises, car c'est un moyen pour ces derniers d'internaliser les externalités, en prenant en compte plusieurs aspects, que ce soit positif ou négatif (ISDD, 2015).

Pour certains, l'adoption des 3P peut sembler idéaliste dans un monde où le profit est privilégié et dont c'est la finalité. Les entreprises innovantes ont pourtant montré qu'il est possible de combiner plusieurs aspects. Les 3P ne valorisent pas intrinsèquement l'impact sociétal et environnemental au détriment de la rentabilité financière. Au contraire, de nombreuses entreprises ont récolté des avantages financiers en s'engageant dans des pratiques commerciales durables (Miller, 2020).

1.5. Les parties prenantes

Le terme « stakeholder » traduit de l'anglais en partie prenante, et donc le mot « stake » par partie pris (Mullenbach, 2007). Le développement du mot « partie prenante » permet, comme nous l'avons vu précédemment, de ne plus avoir une vue actionnariale de l'entreprise, vue selon laquelle le fait de satisfaire les actionnaires prime sur le reste, étant donné que la firme est considérée comme un ensemble qui entretient une relation avec son environnement au cours de laquelle un lien se construit avec les parties prenantes.

Les entreprises sont de plus en plus tenues de s'engager auprès des parties prenantes et de la société. En effet, ces dernières années, les phénomènes mondiaux ont modifié les attentes et les demandes des acteurs aux plans économiques, sociaux et écologiques. Ainsi, l'objectif et la mission de la RSE sont de sensibiliser les parties prenantes, de prendre la responsabilité vis-à-vis d'elles et de rendre les entreprises particulièrement sensibles à leur impact environnemental sur la société et de ce qui l'entoure.

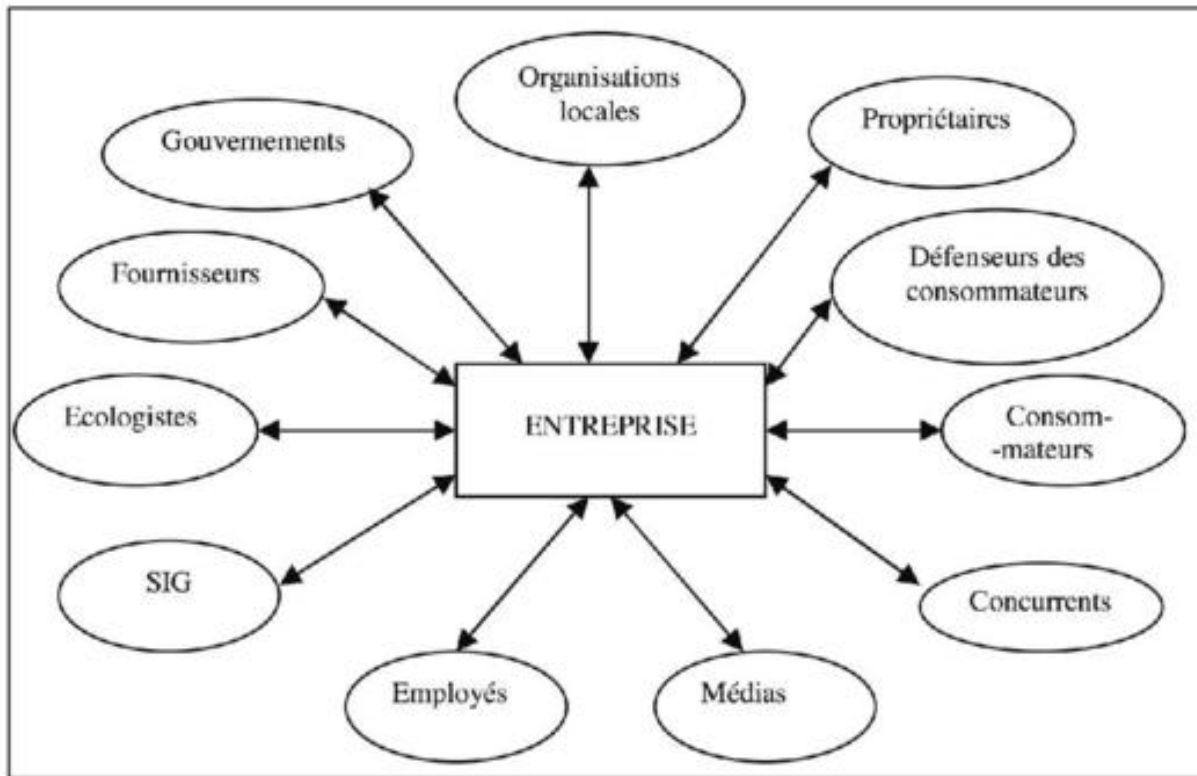
1.5.1. Qui sont les parties prenantes

Dans le texte de Thomas Donaldson et Lee E. Preston en 1995, nommé « *The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence* » ont donné une définition large du concept des parties prenantes. En effet, ils ont défini cela comme « *toute personne ou tout groupe qui a des intérêts légitimes dans l'entreprise qui doit en tirer un bénéfice : et ceci sans priorité ou ordre d'importance de l'un par rapport à l'autre* » (Donaldson, E. Preston, 1995).

Selon Freeman les parties prenantes sont définies comme « *tout individu ou groupe qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation* » (Freeman, 1983).

Pour cette raison, pour visualiser la définition de Freeman, il a développé la « roue de vélo » qui inclut tous les acteurs influençant de manière directe et indirecte l'entreprise. Par conséquent, il convient de noter que les parties prenantes peuvent influencer l'entreprise sans être influencées par les activités de cette dernière et vice-versa. Par conséquent, selon la situation, ils peuvent être alliés ou ennemis à l'entreprise (Mullenbach-Servayre, 2007).

Figure 1 : La « roue de vélo » des parties prenantes de Freeman en 1983.



Source : Mullenbach, A. (2007). *La Revue des Sciences de Gestion*. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-1-page-109.htm#:~:text=La%20d%C3%A9finition%20la%20plus%20large,par%20la%20r%C3%A9alisation%20des%20objectifs>

Nous pouvons observer par conséquent que l'entreprise est au cœur de la convergence des intérêts de l'environnement, en particulier des intérêts des parties prenantes. Comme mentionné précédemment, il existe de nombreuses parties prenantes, notamment les actionnaires, les employés, les clients, les concurrents, etc. En matière de RSE, les parties prenantes sont les principaux acteurs et destinataires de l'initiative RSE d'une entreprise (Héraud, 2020). Dès lors, elles incitent fortement les dirigeants à se questionner sur les engagements et la responsabilité que doit assumer une organisation au-delà de la simple vision économique classique de l'entreprise, qui est de maximiser le profit.

Ce mémoire se concentre principalement sur l'attractivité qu'a une entreprise envers les nouveaux talents avec la politique RSE qui est mise en place. En effet, ils sont cruciaux pour les firmes, car la première raison du succès de ces derniers est la composition de l'équipe. Par conséquent, le choix des salariés est un enjeu important.

1.6. Comment les entreprises ont-elles inclus l'aspect sociétal dans leurs préoccupations managériales ? (Est-ce que moralité rime avec rentabilité ?)

Dans cette partie, nous allons tenter premièrement de définir les points communs entre la politique de développement durable d'une entreprise et sa pérennité.

Deuxièmement, nous allons apporter une explication claire à comment la politique RSE peut se révéler être un moyen efficace contre les risques d'instabilité de l'entreprise. En bref, comment l'éthique de l'entreprise aide ces dernières à atteindre les objectifs de l'entreprise, en passant de la sécurité, jusqu'à la performance boursière ? Le comportement sociétal de l'entreprise permet-il d'apaiser son environnement et d'éradiquer tout type de menace ?

En tant qu'acteur clé de la société, une entreprise se doit de participer à son amélioration en étant attentive à ses éléments constitutifs : l'homme et la nature. Il s'agit d'une responsabilité éthique qui s'applique à l'entreprise et qui s'entend comme étant un acteur économique qui est engagé dans la société. Cet aspect social dépasse le cadre qui a été traditionnellement pensé de la RSE et d'inscrit dans une situation qui ne peut être confrontée à la redéfinition du rapport entre l'entreprise et la société. De ce point de vue, les entreprises multinationales jouent un rôle social et politique important, qu'Ulrich Beck résume dans le terme de « métapouvoir » (Beck, 2003).

Cependant, selon Pellerin (2010), il faut distinguer deux formes d'actions sociales : la participation macrosociétale et microsociétale de l'entreprise (Pellerin, 2010).

Les comportements macrosociétaux des entreprises, qu'il soit humain, environnemental ou sain, sont associés à l'engagement public envers des causes sociales importantes. Propre aux idées de la philanthropie, le but premier de ces entreprises est d'améliorer leur acceptabilité par les parties prenantes de la société dans laquelle elles opèrent, principalement les ONG (Pellerin, 2010).

De l'autre côté, les comportements et actions microsociétales sont moins mis en lumière (Berger-Douce, 2008). Engagées dans plusieurs pays, les actions microsociétales vont du microcrédit à la création de centres pour la formation professionnelle. La responsabilité microsociétale devient davantage importante lorsque les actions s'exercent dans un contexte où l'activité de l'entreprise a un impact conséquent sur son environnement. Par exemple, quand les entreprises sont actives dans un environnement fragile, son activité peut être alors source d'externalité négative qui auront des conséquences directes tant au niveau du tissu économique, que de l'environnement. Les conséquences peuvent être multiples, inflation dégradant les conditions de vie de la région, pollution, augmentation des disparités sociales (Jenkins et Obara, 2008). Tout ceci augmente l'hostilité que les personnes peuvent avoir à l'égard de l'entreprise (Pellerin, 2010).

Les actions microsociétales dépassant le milliard de dollars, ceux qui développent de « grands projets », sont connues des entreprises. Généralement, il s'agit de firmes industrielles où leurs domaines d'opération sont sur des sites ouverts, qui ont donc potentiellement des approches directes avec les communautés aux alentours (Pellerin, 2010). Le « sociétal » commence à occuper une place importante au sein des firmes multinationales, la tendance sera soutenue par certaines conjonctures économiques internationales, en partie à cause des besoins industriels croissants et énergétiques (Perrerin, 2010). La diminution des conséquences microsociétales s'est améliorée grâce à l'éthique qui a été imposée aux entreprises, devant bouleverser le moins possible son environnement (internaliser le plus possible les externalités). L'élément principal du développement de la RSE est bien entendu basé sur le lien que l'entreprise fera entre moralité et rentabilité (Pellerin, 2010).

Les actions microsociétales renforcent la sûreté de l'entreprise

Il existe un nombre important de motivations qui incite les firmes à prendre des mesures responsables, une partie des actions sont considérées comme étant un nouveau stade du capitalisme étant donné qu'ils ont un côté moralisateur (Pellerin, 2010).

Mais ce n'est pas le cas de toutes les actions, car d'autres pensent qu'il s'agit là, d'une stratégie managériale qui vise à donner une réponse claire aux nouvelles attentes des parties prenantes de l'entreprise, en passant des actionnaires jusqu'aux organisations non gouvernementales.

Les actions microsociétales sont pleinement cataloguées dans une stratégie managériale. Les investissements ont comme objectif d'apporter une sûreté à l'entreprise en répondant à des besoins permettant d'assurer les besoins de l'activité de la firme.

Ce que nous pouvons observer, c'est que la plupart des ONG prennent le temps de dialoguer avec les multinationales, qui a comme effet, de ne plus recourir à des modes agressifs d'action.

Si nous partons de l'idée que la fonction sociétale permet à l'entreprise d'entretenir ou de créer une image positive au sein de la société, son rôle n'est pas restreint à cela (Pellerin, 2010). Son utilité peut être autre, par exemple endiguer les menaces face auxquelles l'entreprise peut faire face. On retrouve généralement des entreprises qui ont un impact sur l'environnement à cause de leurs activités, ceci explique la raison pour laquelle ces entreprises mettent l'accent sur la politique RSE.

C'est à partir de ce moment que le « sociétal » fait son apparition en tant que mécanique de prévention des menaces que l'entreprise occasionne, on y retrouve la déforestation, perturbation de la vie locale, etc. (Pellerin, 2010).

1.7. L'investissement socialement responsable

1.7.1. Qu'est-ce que l'investissement socialement responsable (ISR) ?

Le concept d'investissement socialement responsable, appelé aussi ISR, est récent. La démarche de l'ISR s'exerce dans le monde de l'investissement financier touchant au développement durable. Cela consiste à définir des entreprises qui considèrent, dans leurs activités principales, des modèles qui ne sont pas exclusivement d'ordre financier, mais ayant l'attrait social et environnemental (Ministère de l'économie, des Finances et de la souveraineté industrielle et numérique, s.d.). Toutefois, une définition officielle de l'ISR est inexistante (Voisin et Lucas-Leclain, 2008).

Selon Demoustiez et Bayot (2005), la notion de « finance éthique et solidaire » encadre les activités financières ayant pour objet de traiter l'argent et nombre de ses aspects par exemple l'épargne et le placement, non plus déclinable dans une perspective strictement économique de profit, mais en ajoutant une dimension éthique et des considérations de solidarité (Demoustiez et Bayot, 2005).

Ces actions répondent à l'intérêt croissant d'une population désireuse d'intégrer les aspects sociaux, éthiques et environnementaux dans leurs investissements. Ils s'inscrivent dans contexte émergent du secteur socio-économique et de la RSE, ainsi des enjeux environnementaux du développement durable (Demoustiez et Bayot, 2005).

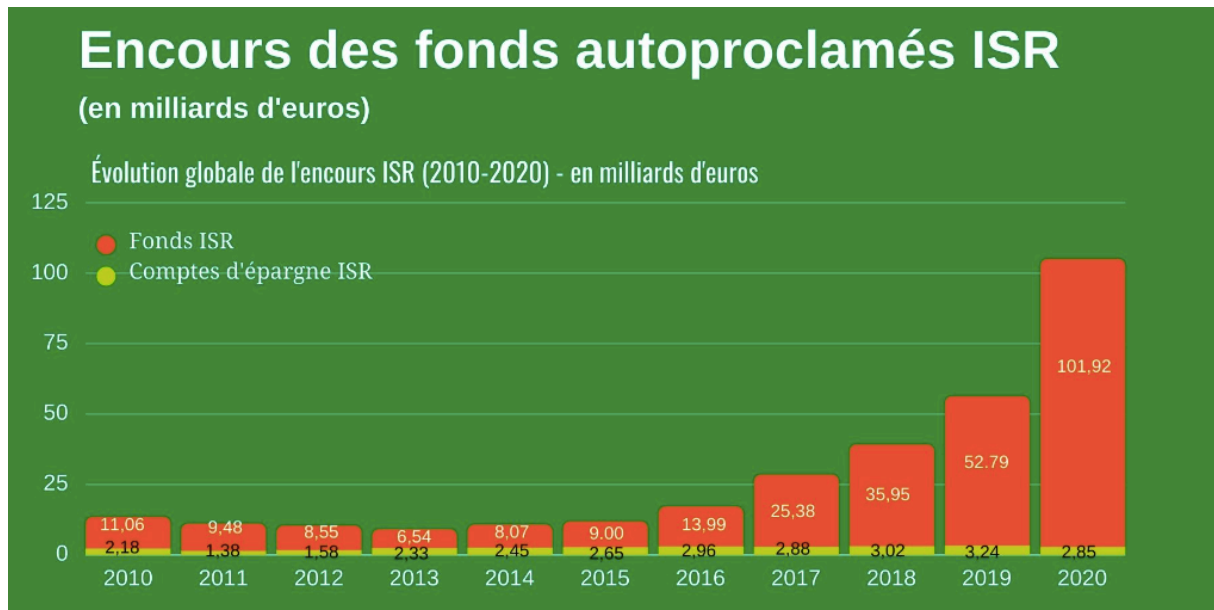
Selon Arjaliès (2010), Louche et Lydenberg (2006), l'ISR prend en compte les éléments appelés « extrafinanciers », on y retrouve dedans, en plus des éléments financiers dits traditionnels, des critères ESG, qui sont l'acronyme de :

- Environnementaux
- Sociaux
- Gouvernance

On retrouve dans les critères environnementaux, la lutte contre la pollution/réchauffement climatique par exemple, de manière générale, ce sont les activités d'une entreprise ayant un impact néfaste sur l'environnement ou la société. Les critères sociaux font référence au respect des droits de l'Homme. Et enfin, la gouvernance porte sur la corruption, la relation entre les différents actionnaires, le respect de la transparence de la rémunération des employés (Vendette, 2014).

L'ISR occupe une place importante dans le marché actuel comparé à avant. Ainsi, comme on peut constater dans le graphique suivant, l'encours des fonds ISR a connu une augmentation de 691% entre 2010 et 2020 (Financité, 2021).

Graphique 1 : Baromètre ISR 2021, encours des fonds autoproclamés ISR



Source : Financité (2021). Investissement durable (ISR). *L'investissement socialement responsable (ISR) est un investissement à part : contrairement à un investissement classique, il ne répond pas uniquement à des critères financiers, mais également à des préoccupations sociales, éthiques et environnementales.* Récupéré de : <https://www.financite.be/fr/article/investissement-durable-isr>

1.7.2. L'importance de l'ISR.

Selon Vendette (2014), les ISR permettent de mieux gérer les risques du marché, de mieux répondre à la demande des actionnaires et cela va différencier l'entreprise des concurrents présents sur le marché (Vendette, 2014). En plus, les ISR permettent de tendre vers un monde plus vertueux, elles permettent aussi d'améliorer la société (Gollier, 2010).

Étant souvent liés à un investissement sur une longue période, car ils participent aux finances d'entreprise ayant des valeurs fortes, les ISR ont un effet durable sur le futur. En participant au soutien d'entreprise qui essaient de répondre aux défis de demain, les investisseurs tendent à aider à une économie qui connaîtra un développement croissant sur les prochaines années (Tanguy, 2021).

1.7.3. Les avantages fiscaux lié à l'ISR.

En 2004 en Belgique, deux membres du parti politique Écolo, Muriel Gerken et Gérard Gobert, ont déposé un projet de loi qui vise à introduire des avantages fiscaux pour les investissements contribuant à améliorer le développement durable. Les investissements qui favorisent le développement durable sont caractérisés comme ceux qui visent à répondre aux besoins du présent sans altérer les besoins des futures générations (Demoustiez et Bayot, 2005). Ainsi, les placements réalisés favorisant le développement durable sont calculés d'une manière équivalant aux épargnes à long terme.

1.7.4. Développement des agences de notation extra financières

Face à la croissance de divers principe du reporting sociétal et aux nouvelles exigences sur le plan de la communication du développement durable, les premières agences de notation extra financières ont vu le jour (Revelli, 2013). Leur rôle se concentre sur les aspects autres qu'économiques afin d'évaluer les différentes actions sociales ou environnementales des firmes (Ministère de l'économie, 2019).

Le but de ces diverses agences est d'évaluer les entreprises au niveau de leur performance RSE. Ainsi, les gérants de fonds ISR utiliseront les notations des analystes pour ajouter les entreprises notées dans leurs portefeuilles en prenant en compte leurs objectifs financiers et sociétaux (Revelli, 2013).

1.7.5. Vers une approche inclusive

Le fondement de l'ISR inclusif est d'ajouter les entreprises qui sont les mieux évaluées sur le plan environnemental, social et de gouvernance dans les portefeuilles des gestionnaires. Arjaliès explique en 2007 que ces fonds visent à favoriser l'investissement des entreprises qui sont les plus socialement responsables. Grâce aux scores qui seront établis par les analystes financiers, les gestionnaires de fonds auront davantage de facilité à les sélectionner. Dès lors, on abordera les termes « best-in-class » ou en français « meilleurs de la classe » pour les entreprises ayant un score élevé (Revelli, 2013). On peut constater récemment que des pays émergents ont cette volonté de participer à la finance durable, par exemple au Maroc ou en Tunisie où des politiques qui favorisent la finance inclusive ont vu jour (Crifo *et al.*, 2021).

1.7.6. Les différentes approches de l'investissement socialement responsable

L'approche « Best in class » :

Dans le contexte de l'investissement socialement responsable, l'approche « best in class » est une approche évidente favorisant la sélection d'entreprises en faveur de celles qui sont les mieux perçues au regard des critères ESG (cf. supra p.13) ou présentant les meilleures performances ESG à l'intérieur de leur domaine d'activité (LelabelISR, s.d.).

Cette approche diffère de la logique d'exclusion qui consiste à écarter certaines entreprises ou domaines d'activité jugés nuisibles au développement durable par exemple l'industrie du charbon, du pétrole ou des armes à feu (novethic, s.d.).

L'approche « best in universe » :

Traduit en français par « meilleur univers d'investissement », cette approche sélectionne les firmes les plus compétitives sur la base de critère autre qu'économique, dans tous les secteurs. Il y a donc des biais sectoriels, le secteur du recyclage ou des énergies renouvelables qui est

davantage représenté à l'instar d'autres domaines d'activité comme celui du transport aérien par exemple (amf-France, 2021).

L'approche « best effort » :

Contrairement aux deux approches, citées ci-dessus « best in class » et « best in universe », l'approche « best effort » est basée sur des critères ESG. Néanmoins, elle favorise les firmes qui sont à la recherche constante d'amélioration de leurs performances et de leurs pratiques ESG. Il s'avère que l'objectif principal de l'approche « Best effort » est de favoriser les firmes qui adressent un fort potentiel, quand bien même leurs profils ISR ne sont pas encore optimaux (Nexity, 2021).

L'approche thématique :

Cette approche thématique de l'ESG comprend une sélection d'entreprises opérant dans des domaines liés à la durabilité, par exemple celui des énergies renouvelables, la santé, l'efficacité écologique, de manière générale sur le changement climatique, etc. Les firmes sont admissibles dans cette catégorie-là si leur part de revenus provenant de leur secteur d'activité principal est supérieure à un certain seuil ou si elles occupent une position dominante sur ledit marché (Novethic, s.d.).

Cette approche est réputée comme étant moins dualiste que celle de l'exclusion (Sarazin, s.d.).

L'approche par l'exclusion :

Également appelée « investissement éthique », cette approche utilise un modèle de référence développé par une collectivité religieuse aux États-Unis dans les années vingt. Elle écarte spécifiquement les secteurs considérés comme immoraux, on y retrouve dans la liste, le secteur d'alcool, du tabac, des jeux d'argent, des armes, etc. Avec l'expansion récente du nucléaire et des OGM, ces deux catégories ont rejoint la liste (Nexity, 2021).

1.8. Environnement, social et gouvernance (ESG), la nouvelle responsabilité sociétale des entreprises

Autrefois, toutes les attentions étaient tournées vers la responsabilité sociétale des entreprises. Aujourd'hui, ce concept a évolué et semble avoir été détrôné par des critères d'analyse de la politique dites ESG (cf. supra p.13) (Westhoeve, 2022). Au-delà du suivi des indicateurs économiques et financiers, ces référentiels constituent un pilier de la gestion responsable des entreprises. Cette dernière ne suffit pas à elle seule à évaluer la pérennité et la résilience d'une entreprise (Héraud, 2021). D'une manière générale, les normes ESG sont l'équivalent international de la RSE (Westhoeve, 2022).

Le reporting ESG a donc pour objectif de gérer ces risques, plus généralement la responsabilité des entreprises vis-à-vis de l'environnement et de ses parties prenantes qui sont les

collaborateurs, partenaires, investisseurs, etc. Il s'agit d'assurer la transparence de l'entreprise sur certains aspects (Héraud, 2021).

En critère d'enjeux ESG, les différentes nations ont fixé des buts afin que l'humanité n'ait pas à subir les conséquences de ses actes actuels. On y retrouve l'accès à la santé, l'éducation, le combat contre la faim, la pollution... les grands enjeux connectés entre eux sont les 17 Objectifs de Développement Durable des Nations Unies afin de pouvoir habiter sur une terre durable. Le secteur financier joue un rôle d'accompagnement de la transition en orientant l'épargne en fonction de la sensibilité et des besoins des investisseurs individuels (CPR, s. d.).

Figure 2 : Les 17 Objectifs de Développement Durable des Nations Unies :



Source : Carefrance. (2015). *Développement. Après l'échec des OMD, l'espoir dans les ODD*. Récupéré de <https://www.carefrance.org/actualites/developpement-apres-les-omd-les-odd/>

Lorsqu'on regarde la liste des 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU, nous pouvons observer que onze sont des objectifs sociaux (Bay, 2022).

Fin mars 2022, Quantalys, une société spécialisée dans l'analyse financière, les données et solutions technologiques (Quantalys, 2022), a identifié un peu plus de 5 300 fonds repartis en Europe et ayant incorporé une approche ESG dans leur processus d'investissement pour 3 300 milliards d'euros d'actifs gérés (Bay, 2022).

Selon le rapport PwC 2022 financement ESG sorti en 2020 : « les actifs ESG européens se situeront entre 5,5 billions et 7,6 billions d'euros d'ici 2025, ce qui représentera entre 41 % et 57 % des actifs totaux des fonds d'investissement en Europe à la même date. » (Oreglia, 2020).

Chapitre 2 : La RSE comme boussole stratégique de l'entreprise

Le propos de cette partie est le lien qu'a la RSE avec la fiscalité et le profit.

Afin d'apporter une réponse aux inquiétudes exprimées par la société, les firmes intègrent des mesures qui visent à apporter des solutions claires avec de lourd investissement dans leur plan stratégique, mettant cette préoccupation dans leur business modèle. On peut se demander si les entreprises étaient motivées par des facteurs externes tels qu'une meilleure discipline fiscale, une hausse de la performance boursière et financière, qui viennent influencer leurs décisions.

2.1. Allègement fiscal

Dans une économie de marché, le principal levier efficace qu'à la législation d'un pays à influencer le management d'une entreprise, donner un sens aux actions sociales et sur l'environnement est la fiscalité (Avi-Yonah, 2006). En influençant de manière directe les investissements, plus précisément le coût d'opportunité, la fiscalité peut permettre de rendre plus rentables des projets environnementaux ou sociaux pour l'entreprise. En effet, la dépense fiscale est essentiellement utilisée par l'État pour influencer, voire inciter les firmes à adopter une démarche responsable (Gond et Igalens, 2012).

La vision de la fiscalité aux yeux de la RSE n'est pas clairement construite. Comme les grands référentiels qu'a connu la définition de la RSE, la fiscalité dans la RSE a aussi été construite comme telle, c'est grâce aux différentes mesures qui ont été prises au fil du temps sur différents points.

Les différentes lois fiscales établissent de nombreux principes qui visent à influencer les choix des directeurs.

Les principes qui sont mis en place ne sont pas impératifs, mais incitatifs, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas contraignants pour l'employeur, mais le fait de les respecter leur donne un avantage fiscal. Pour certains principes, les dirigeants prennent des décisions dont la rentabilité ne peut pas toujours être quantifiable. De l'autre côté, des choix plus social ou environnemental sont pris au détriment des choix dont la finalité est bénéfique aux actionnaires (maximisation de la valeur de la firme ou de sa richesse), en contrepartie, la firme va bénéficier d'un meilleur politique fiscal (amortissement plus court dans le temps, crédit d'impôt, etc.).

2.1.1. Les outils fiscaux

Nous allons analyser deux outils fiscaux qui sont mis en place pour inciter à une approche éthique : pécuniaires (incitatifs ou dissuasif) et sécurisation (loi ou rescrits). (Buffa et Gainet, 2008).

2.1.1.1. Outils pécuniaires

Il existe 2 outils pécuniaires qui sont utilisés par le législateur, incitatif et dissuasif.

2.1.1.1.1. Les incitations pécuniaires

Les dispositifs d'ordre pécuniaire ont pour objectif de donner un avantage sur le plan monétaire aux entreprises. Cet avantage peut être direct ou indirect à l'entreprise.

Lors des dons aux ONG, aux fondations ou aux organismes reconnus qui servent l'utilité publique, les entreprises ont droit à une réduction d'impôt qui est imputée sur l'impôt des sociétés égales à 60% des versements, ceci est appelé le crédit d'impôt. Il est calculé par l'ajout d'un prorata sur les dépenses. Il peut se rapprocher de la subvention lorsqu'il n'est pas possible de l'imputer sur l'impôt, il sera alors remboursé à l'entreprise. (Buffa et Gainet, 2008).

Il y a bien des inconvénients du côté de l'État, en effet, il constitue une lourde charge budgétaire lorsque le crédit d'impôt qui ne peut être restitué par l'État risque de ne pas pouvoir être imputé quand l'entreprise ne paie pas d'impôt sur les bénéfices. Et aussi lorsque l'entreprise est en déficit, elle est exclue de l'incitation (Debruyne, 2015).

D'une manière plus directe à l'entreprise, les incitations peuvent être des majorations d'amortissements. Ceux-ci concernent plus précisément l'achat des matériels plus respectueux de l'environnement. Ces matériels-là sont soumis à un amortissement rapide dans le temps. (OCDE, 2006)

La firme qui acquiert le bien aura la possibilité de déduire davantage durant les premières années et moins vers la fin en utilisant l'amortissement majoré. Le choix revient à l'entreprise d'utiliser cette méthode ou non. Le refus est envisageable dans le cas où l'entreprise est déficitaire les premières années.

L'avantage qui va être consenti par l'entreprise est inférieur à celui consenti avec le crédit d'impôt. En effet, on peut le comparer à une avance sur la trésorerie au profit de la firme, car l'excédent d'amortissement qui est gagné durant les premières années va diminuer le taux d'amortissement (Buffa et Gainet, 2008).

2.1.1.1.2. Les dissuasions pécuniaires

Les dissuasions pécuniaires ont pour objectif d'augmenter les différentes charges d'imposition d'une firme pour certains types de comportements (Buffa et Gainet, 2008). De ce fait, le législateur fiscal définit les comportements qui vont à l'encontre de l'éthique. Les entreprises qui sont jugées comme telles, subissent un traitement fiscal défavorable. Il en est de même pour les dépenses qui s'inscrivent pour le profit des dirigeants ou celles dont on estime qu'elles bénéficient à ces derniers, sont bannies du régime de droit commun. Plus précisément, ces dépenses ne seront pas déduites ou partiellement et ainsi, augmentent la charge fiscale de la firme. Dans ces dépenses-là, on y retrouve des dépenses de seconde résidence, voiture particulière, yacht, etc.

2.1.1.2. La sécurisation de la situation de l'entreprise

La sécurité de la firme peut être obtenue par la loi ou bien par le fait qu'elle utilise la technique de procédé de sécurisation individuel (Buffa et Gainet, 2008).

2.1.1.2.1 Sécurisation par la loi

Dans la gestion fiscale d'une firme, la sécurité juridique est un élément crucial. La firme qui va entreprendre une dépense va vouloir appliquer un certain régime fiscal (Buffa et Gainet, 2008). Les dépenses RSE peuvent être importantes lorsqu'on se projette sur le long terme, ce qui est le cas des dépenses de recherches et innovations par exemple. Le régime fiscal belge apporte quelques précisions, notamment dans le fait qu'une entreprise peut déduire des dépenses qu'elle fait si elles sont engagées dans le cadre d'intérêt général pour le bien commun (SPF Finance, 2015). Cette précision permet de rassurer les firmes, en inscrivant explicitement que les dépenses qui sont faites dans le cadre de l'intérêt général de la société peut s'apparenter à une dépense qui est faite pour l'intérêt direct de l'entreprise, car ces derniers sont déductibles. Ceci permet de dissiper les doutes et les firmes ne seraient pas incitées à consentir à des dépenses conséquentes.

2.1.1.2.2. Sécurisation individuelle (le rescrit)

Certaines actions de sécurisation ont un côté plus individuel, c'est-à-dire qu'elles concernent une entreprise seule. Le rescrit c'est « un acte par lequel l'administration donne à une entreprise son interprétation de la loi »¹. Un grand nombre de rescrits ont été écrits dans le but de sécuriser les entreprises qui veulent bénéficier des dispositifs qui incitent à l'allègement fiscal (Buffa et Gainet, 2008).

Il existe un autre procédé qui est l'agrément fiscal, c'est une technique qui permet à l'administration d'inciter les entreprises à investir dans le bien commun afin de bénéficier d'avantage fiscal. Elle permet aussi de sécuriser les opérations. Des comportements d'ordre éthique qui sont prévus par la loi peuvent être sécurisés par le fait de bénéficier d'un agrément (Maïa, 2001).

En Belgique, il existe le Tax shelter, c'est un incitant fiscal fédéral qui soutient la production et la réalisation d'œuvres audiovisuelles européennes et qui donne la possibilité à une entreprise qui désire investir dans la cause, de bénéficier d'une économie d'impôt qui est égal à son versement, ajouté à cela, un rendement à hauteur de 5,37%. (Fédération Wallonie-Bruxelles, 2021)

2.2. Performance boursière

Cette partie sera consacrée à l'étude de l'influence de la performance environnementale sur la corrélation entre le fait de communiquer sur les actions entreprises par l'entreprise en matière de la RSE et sa performance boursière. Plus précisément quant aux conséquences des publications volontaires d'informations sur l'environnement sur les actionnaires, par exemple les divers reportings environnementaux, rapport annuel de développement durable.

¹ <https://infony.fr/lexique/definitions/rescrit-fiscal/>

L'objectif de cette partie sera de déterminer si, lors de la divulgation volontaire des entreprises sur les informations environnementales, les actionnaires les prennent en considération.

Les actions que mettent en place les entreprises sur leurs comportements environnementaux sont une préoccupation importante pour les parties prenantes financières, par exemple les actionnaires, investisseurs, etc.). Les divers reportings sont des informations importantes pour cette catégorie de personnes là dans leur prise de décision (De Villiers et Van Staden, 2011 ; Boyer-Allirol et Dumontier, 2016 ; Verbeeten *et al.*, 2016 ; Bennett *et al.*, 2017).

2.2.1. Cadre conceptuel de référence

Afin de mieux appréhender l'intérêt économique et financier qu'ont les entreprises à communiquer sur les diverses actions entreprises sur son engagement environnemental, la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) fournit un outil d'analyse pour le comprendre. La théorie soutient qu'entre les actionnaires et les dirigeants d'entreprises sont confrontés à des conflits, dits « conflits d'agence ». Cette différence survient dans le cas où les intérêts propres de chaque partie prenante sont trahis, par exemple les dirigeants d'une firme vont vouloir développer l'entreprise sur un marché extérieur pour bénéficier d'une croissance à long terme au détriment d'une rentabilité à court terme. Du point de vue des actionnaires, qui lui, partage la vision d'une rentabilité à court terme pour bénéficier d'une plus grande rémunération. Ainsi naît le conflit et les parties prenantes peuvent se sentir trahi, ce qu'il en ressort de la théorie conceptualisée par Jensen et Meckling, c'est que plus les actions des dirigeants d'entreprises s'éloignent des intérêts des actionnaires, plus la perte financière de ces derniers s'accroissent (Radhouane I., Nekhili M., Nagati H., Paché G., 2019).

Afin de pallier à cette situation, il existe deux options qui peuvent être entreprises :

1. Le principal (actionnaire) et l'agent (dirigeant) souhaitent atteindre un résultat similaire, c'est-à-dire qu'ils partagent des intérêts communs
2. Le principal évalue si les actions entreprises par l'agent à une finalité de servir au mieux l'intérêt du principal à la place de son propre intérêt (Jensen, 2001).

Dans le cas où le principal va évaluer les actions de l'entreprise, le fait que l'entreprise divulgue volontairement les informations sur l'environnement, ceci sera analysé comme étant une réponse quant aux besoins d'information exprimés de la part des actionnaires pour éviter une situation où les idées convergent vers une même finalité. Ceci limite les conflits liés entre la différence de deux fonctions distinctes que sont la fonction de propriété et de contrôle. En effet, les actionnaires sont tenus d'être informés des diverses actions qu'entreprennent les directeurs sur l'environnement.

Selon Dumontier et Boyer-Allirol (2016), il est important de préciser que le fait de divulguer les informations qui ne sont pas financières, mais environnementales à un investisseur est approprié dans le cas où cela permet de réduire l'opacité de l'entreprise et par la même occasion réduire le coût du capital de l'entreprise (Dumontier et Boyer-Allirol, 2016). La recherche faite par Dumontier et Boyer-Allirol (2016) confirme la théorie de l'agence (cf. supra p.21), que le

reporting sur l'environnement facilite l'investisseur sur l'appréhension des opportunités s'offrant à l'entreprise.

2.2.2. Apport des recherches antérieures

Des études empiriques qui ont été réalisées dans plusieurs pays du monde sur différents continents ont étudié la pertinence et l'intérêt sur le fait de divulguer les informations environnementales de l'entreprise en analysant les effets que le reporting environnemental a sur la performance boursière des firmes (Bennett et al., 2017 ; Li et al., 2018).

En se référant à l'annexe 1, les résultats des travaux sont différents et nuancés.

Plumlee et al. (2015) ont identifié un lien significatif et positif entre le fait de divulguer des informations environnementales par les entreprises en Amérique et le prix de l'action de l'entreprise en question.

Pour appuyer cela, Cormier et Magnan (2007) ont étudié le même lien précédent, mais cette fois-ci sur les spécificités nationales. Ils se sont fondés sur des entreprises de trois pays différents, Canada, France, Allemagne durant 6 ans entre 1992 et 1998. Ils ont pu observer que le fait de divulguer le reporting environnemental pour les entreprises allemandes à un effet positif, et significatif sur la valeur de l'action boursière, mais ce n'est pas le cas pour les entreprises situées au Canada et en France.

L'étude menée par Qiu et al. (2016) sur 152 entreprises étant présent à l'indice boursier FTSE350 aboutit à la conclusion qu'il n'y a pas de lien direct entre la valeur de l'action d'une entreprise et la divulgation d'informations sur l'environnement durant la durée de l'étude de 2005 à 2009. La conclusion similaire tirée de l'étude menée par Verbeeten et al. (2016) sur les entreprises allemandes, il n'y a pas d'effet direct sur la valeur d'une action d'une entreprise après avoir divulgué des informations environnementales (Verbeeten et al., 2016).

En revanche, dans une étude menée par Cho et al. (2015) sur 250 entreprises en Amérique qui sont cotées à l'indice Fortune 500, mène à une tout autre conclusion. En effet, ils ont identifié qu'il existe un lien significatif et négatif entre le fait de divulguer des informations environnementales et sur la valeur boursière de l'entreprise entre 1977 et 2010.

Les différentes études qui ont été menées nous permettent de visualiser la complexité du lien entre le fait de divulguer les informations environnementales de l'entreprise et la performance boursière de ces derniers. Il est donc difficile de tirer une conclusion au vu des résultats contrastés, voire contradictoires. Étant donné l'aspect volontaire de publier les informations environnementales, les dirigeants peuvent exploiter cela afin de cacher une mauvaise performance environnementale.

Certaines entreprises utilisent le reporting environnemental afin de créer une image positive qu'elles ont avec l'environnement envers les différentes parties prenantes (Cho et al., 2010).

Selon Barbu (2014), les entreprises qui divulguent le plus d'informations environnementales sont celles qui appartiennent à des secteurs d'activité sensible quant aux impacts qu'elles ont sur l'environnement.

2.3. Performance financière

L'hypothèse qui stipule que la RSE est liée à la performance financière et économique ne fait pas l'unanimité auprès des chercheurs. Les résultats des études sont mixtes. En effet, en 1997, l'économiste Peter Wright et Stephe P. Ferris s'accordent à dire qu'il y a une relation positive à cet effet tandis que Siew H. Teoh, professeur à l'université UCLA, ne trouve aucune relation. D'autres considèrent qu'une entreprise doit entreprendre des investissements socialement responsables (ISR) uniquement dans le but de générer du profit. Autrement dit, pour ne pas considérer la RSE comme étant un coût inutile à l'entreprise, elle doit être économiquement rentable.

2.3.1. Interaction entre performance financière (PF) et performance sociale (PS)

Lee E. Preston et Douglas P. O'Bannon ont offert en 1997 un cadre de référence pour étudier le lien entre la performance financière et la performance sociale, si on peut les associer de manière positive, négative ou de façon neutre. En combinant ces questions, Preston et O'Bannon proposent un ensemble de six hypothèses.

2.3.2. Hypothèses théoriques quant au lien entre la performance financière et performance sociale

De nombreuses études ont été réalisées afin d'essayer d'établir ce lien, mais les conclusions divergent. Les tenants de la théorie des parties prenantes affirment qu'afin d'obtenir la légitimité d'une entreprise avec son environnement, il est crucial d'acquérir un certain niveau de performance sociale. In fine, le lien entre PF et PS positif existe sur le long terme (Freeman, 1984). Néanmoins, les adversaires de cette théorie avancent l'idée que le fait de se préoccuper d'autre chose que la génération de profit pour les actionnaires au sein de l'entreprise peut mener à une baisse de confiance, ce qui peut nuire à la richesse de ces derniers.

Afin d'étudier cela, voici le tableau présenté par Preston et O'Bannon :

Tableau 1 : Les hypothèses théoriques relatives aux différentes relations RSE-PF

Direction de la causalité	Nature de la relation entre PS et PF	
	Relation linéaire	
	Lien positif	Lien négatif
RSE \rightarrow PF	H.1. Hypothèse de l'impact social.	H.2. Hypothèse du compromis.
PF \rightarrow RSE	H.3. Hypothèse des fonds disponibles.	H.4. Hypothèse de l'opportunisme managérial.
RSE \leftrightarrow PF	H.5. Hypothèse de la synergie positive.	H.6. Hypothèse de la synergie négative.
RSE \emptyset PF	H.7. Hypothèse d'une absence de relation.	
RSE \cap PF	H.8. Hypothèse de l'existence d'une relation davantage complexe qu'une simple relation linéaire.	

Source : Source : adapté de Gond (2001), construit par Preston et O'Bannon (1997)

Hypothèse de l'impact social (H.1.)

Cette hypothèse est basée sur la théorie des parties prenantes qui avancent l'idée qu'il est primordial de répondre aux besoins des différentes parties prenantes de l'entreprise ce qui mènera l'entreprise vers une performance financière (Freeman, 1994). Inversement, Bradford Cornell et Alan C. Shapiro affirment le fait de ne pas subvenir aux attentes des parties prenantes peut entraîner des turbulences sur le marché, entraînant une augmentation des primes de risque pour l'entreprise. In fine, des coûts supplémentaires pour l'entreprise. Selon leur analyse, répondre aux demandes des parties prenantes est un enjeu important qui contribue à faire propager la réputation de l'entreprise et avoir un impact positif sur la performance de l'entreprise. À l'inverse, une déception peut mener à un impact financier négatif (Preston, O'Bannon, 1997).

Enfin, cette hypothèse met en avant l'existence d'un lien entre la performance financière et la RSE. Plus précisément, la RSE est développée par l'entreprise en première place et cela impacte par après d'une manière positive ou négative la performance financière.

Hypothèse du compromis (H.2.)

L'hypothèse du compromis vient des travaux effectués par Milton Friedman, économiste américain, qui postule le fait qu'investir dans la RSE équivaut à des coûts financiers supplémentaires sans rendement. En d'autres termes, ces surcoûts induits par la RSE créent un désavantage concurrentiel en réduisant inévitablement la viabilité financière de l'entreprise, du moins dans un premier temps (Aupperle et al., 1985 ; Balabanis et al., 1998 ; cité par Fikri, 2015).

Les différents économistes qui adhèrent à cette hypothèse avancent l'idée que le fait d'investir dans des actions RSE, par exemple la protection de l'environnement, absorbe davantage de ressources que cela n'en génère.

Enfin, d'une manière générale, cette hypothèse explique qu'une entreprise qui est performante sur les plans sociaux et environnementaux ne le sera pas sur le plan financier.

Hypothèse des fonds disponibles (H.3.)

L'hypothèse des fonds disponibles démontre un lien positif entre la performance financière et la RSE. En effet, plus les entreprises sont performantes financièrement, plus ils verront leurs ressources disponibles augmenter, et ainsi pourront entreprendre des actions RSE. Par conséquent, assurer un haut niveau de rentabilité permet d'accroître les diverses actions RSE, ce qui va conduire à une amélioration de la performance sociale (Allouche et Laroche, 2005).

De ce fait, on constate une corrélation positive entre RSE et PF, contrairement aux deux hypothèses expliquées ci-dessus, c'est la performance financière qui affecte la RSE.

Hypothèse de l'opportunisme managérial (H.4.)

L'opportunisme managérial signifie que les managers d'une entreprise vont mettre tout en œuvre afin d'atteindre leurs objectifs en laissant de côté ceux des actionnaires et des diverses parties prenantes (Williamson, 1985 ; Posner et Schmidt, 1992).

Preston et O'Bannon (1997) soutiennent l'idée qu'à partir du moment où une entreprise réalise une importante performance financière, les dirigeants sont davantage enclins à accroître leurs profits en restreignant les dépenses sociales.

En revanche, à mesure que l'entreprise enregistre une baisse de leurs performances financières, le déficit est contrebalancé par une hausse des dépenses sociales, entraînant une augmentation de la performance sociale, ce qui va permettre de détourner l'attention.

Hypothèse de la synergie positive (H.5.)

Sandra Waddock et Samuel Graves, professeurs à l'université de Boston en management, proposent en 1997 l'hypothèse selon laquelle il est possible d'imaginer un lien entre la RSE et la performance financière dans un modèle où les deux interagissent et forment un cercle vertueux. Cette hypothèse est développée grâce à la combinaison de l'Hypothèse un : hypothèse de l'impact social (H.1.) et l'Hypothèse trois : hypothèse des fonds disponibles (H.3.).

Cette hypothèse (H.5.) présuppose que des niveaux élevés de performance sociale conduisent à de bons niveaux de performances financières et cela permet aux entreprises d'entreprendre dans de nouvelles actions RSE davantage efficaces (Waddock et Graves, 1997).

En d'autres termes, si une entreprise atteint ses objectifs avec les diverses parties prenantes, cela améliorera sa performance financière et économique, ce qui va aussi accroître son niveau de performance sociale.

Hypothèse de la synergie négative (H.6.)

Contrairement à l'hypothèse précédente où un cercle vertueux était formé, l'hypothèse six avance le fait que les deux termes forment un cercle vicieux. Par conséquent, un niveau de performance sociale faible entraînera une diminution de la performance financière, qui se soldera par une limitation des divers investissements socialement responsables. D'une autre façon, lorsqu'une entreprise investira dans la RSE, cela entraînera une diminution de la performance financière, qui affectera négativement la performance sociale.

Hypothèse d'une absence de relation (H.7.)

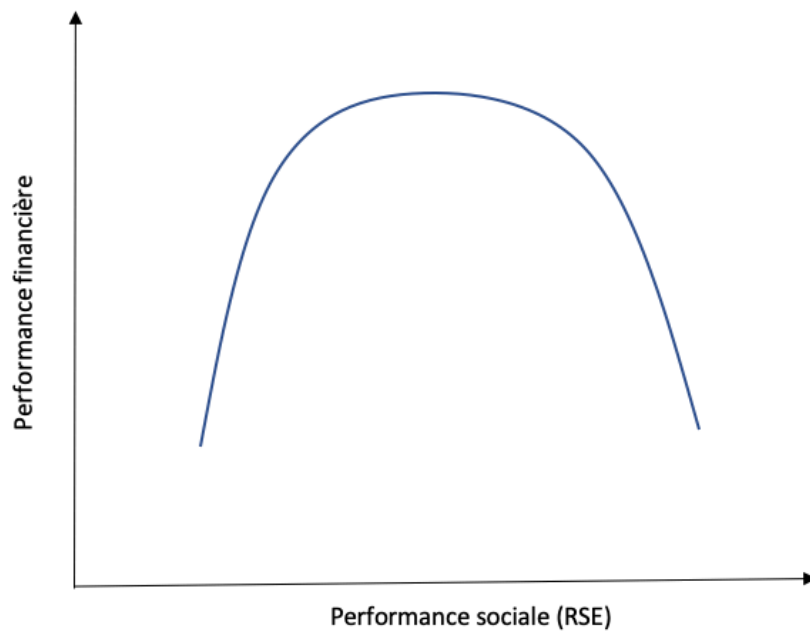
Selon Jean-Pascal Gond et Jacques Igalens (2012), professeurs de RSE, ils avancent l'idée que dans cette hypothèse, se trouvent deux modèles d'explication. Premièrement, le lien entre la RSE et la performance financière est si complexe et indirect qu'il devient impossible de construire l'existence d'un quelconque lien stable entre ces deux paramètres.

Deuxièmement, un modèle d'équilibre partiel a été énoncé en 2001 par Abigail McWilliams et Donald Siegel en supposant qu'une entreprise qui s'implique dans les actions RSE augmente naturellement leurs coûts, bénéficient d'une augmentation de demande de par des consommateurs pour leurs produits et services. Ces consommateurs sont conscients de l'augmentation du coût qu'ils vont payer à cause des diverses actions RSE qu'a entreprises l'entreprise et ces derniers engagent des frais supplémentaires pour acheter des produits davantage responsables mais ceci jusqu'à un certain point d'équilibre. Au-delà de ce point, l'opportunité qui est était jusqu'à présent associée à la RSE, sera nulle et donc le lien est neutre.

Hypothèse de l'existence d'une relation davantage complexe qu'une simple relation linéaire (H.8.)

Cette hypothèse suggère que la relation qu'ont la RSE et la performance financière est non linéaire. Le visuel le plus courant qu'on imagine du lien entre ces deux composants est un « U » inversé.

Graphique 2 : Représentation en « U » inversé entre les deux composants :

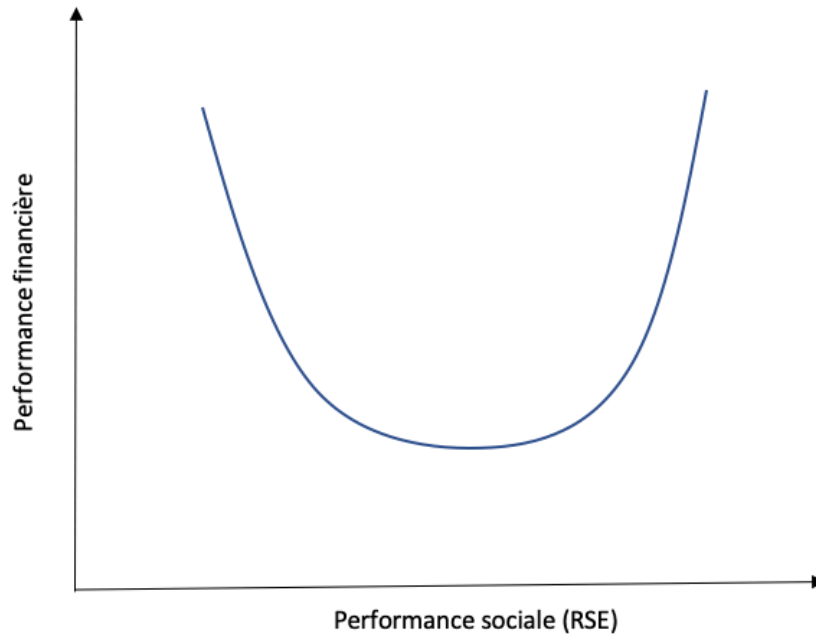


Source : Adapté de « *Chapitre V. L'impact financier de la responsabilité sociale de l'entreprise* » (2012).

On distingue grâce à ce graphique que la RSE a une influence positive sur la performance financière de l'entreprise mais ce, jusqu'à un certain seuil. Au-delà de ce point, l'investissement fait en matière RSE devient si onéreux que cela impacte la rentabilité, de ce fait nous pouvons soutenir l'idée qu'il existe un seuil optimal à ne pas franchir.

Cependant, de récentes recherches liées aux investissements RSE basés sur divers filtres qui sont utilisés par des gestionnaires de fonds présentent l'existence d'un lien entre ces deux paramètres en forme de « U ».

Graphique 3 : Représentation en « U » entre les deux composants :



Source : Adapté de « *Chapitre V. L'impact financier de la responsabilité sociale de l'entreprise* » (2012).

D'après les différentes études réalisées par Michael L. Barnett et Robert M. Salomon, ils prouvent le fait d'augmenter l'ensemble des critères de RSE dans les prises de décision d'investir au sein de l'entreprise va avoir un premier effet, la réduction des fonds de cette dernière à cause des coûts associés dus à la difficulté de varier les investissements. Cependant, dans un deuxième temps, quand un nombre élevé de normes autre que le côté financier seront respectées, la performance financière de l'entreprise va croître étant donné que les investisseurs se focalisent sur les entreprises où les fonds sont les mieux gérées, in fine, plus économiquement rentable (Gond et Igalens, 2012).

Chapitre 3 : Concept d'attractivité

D'après le rapport de l'Economic Risk Management Group (ERMG), aujourd'hui, près des deux tiers des entreprises belges ont plus de mal que d'habitude à trouver le personnel adéquat (Joris, 2021). Selon Benjamin Chamidane, conseiller en ressource humaine, la raison principale de ce défaut est souvent liée à l'entreprise elle-même. En effet, les deux raisons principales de ce manque d'attractivité sont :

- La vision qu'a le candidat envers l'entreprise
- Le jugement que le candidat porte sur l'entreprise après avoir reçu les divers entretiens

Il est donc crucial pour l'entreprise de se démarquer et de se différencier sur le marché de l'emploi grâce aux fortes valeurs qu'elle prône, une vision solide et claire ainsi qu'une mission légitime. L'entreprise ne peut plus, comme avant, se permettre de proposer simplement une offre d'emploi pour attirer les meilleurs talents. (Chaminade, B. 2010, p.27)

Actuellement, les jeunes talents sont à la recherche d'un emploi et d'une entreprise qui les attire et les séduit. Aujourd'hui, il n'est pas concevable pour les jeunes diplômés de poser sa candidature dans l'espoir d'obtenir un poste dans les plus brefs délais, les jeunes talents ont une vision plus exigeante en matière de choix d'entreprise.

Sébastien Savard le confirme, sourceur de talents chez Sourcinc : *« Il y a quelques années à peine, il suffisait d'afficher un poste pour recevoir des CV et faire le tri des candidatures. Aujourd'hui, les entreprises affichent et n'obtiennent aucune réponse. Or, les enjeux d'affaires sont importants, car les organisations perdent de l'argent si elles manquent de main-d'œuvre. Dans la fameuse "guerre des talents", le talent a clairement gagné la guerre ! Les gestionnaires doivent donc impérativement revoir leurs méthodes de recrutement »* (Gril, 2020).

Pour appuyer ses propos, selon le sondage de YouGouv réalisé en 2016² sur la marque employeur (terme qui sera défini plus loin), 42% des milléniaux interrogés voudraient travailler dans une entreprise qui est reconnue et qui a la réputation d'embaucher que les meilleurs.

Dès lors, toute entreprise doit pouvoir se différencier de ses concurrents en suscitant chez les jeunes talents l'envie de s'engager au sein de l'entreprise puis de tisser des liens.

Afin de mesurer et d'avoir une meilleure compréhension de ce qu'est ce concept, Pierre Berthon et Al. ont développé en 2005, la première échelle d'attractivité nommée EmpAT qui signifie « Employer Attractiveness », en français, l'attractivité employeur. Elle se compose de cinq attributs distincts qui permettent d'arbitrer les bénéfices perçus à vouloir travailler au sein d'une entreprise d'un point de vue des potentiels candidats (Benraiss-Noailles, Viot, 2017) :

² Belhout, D. (2019). *Marque employeur : quel impact dans le recrutement des nouvelles générations ?*. Consulté le 2 mai à l'adresse <https://www.digitalrecruiters.com/blog/marque-employeur-impact-recrutement-nouvelles-generations>

Tableau 2 : Échelle d'attractivité de Berthon et al.

Valeur d'attrait	Valeur sociale	Valeur économique	Valeur de développement	Valeur de transmission
Environnement de travail enrichissant	Environnement amical	Éléments de rémunération, promotion et sécurité d'emploi	Reconnaissance et opportunités de carrière	Application et transmission des connaissances

Source : Adapté de « *Marque employeur interne et externe* » (2015)

L'entreprise peut améliorer sa « marque employeur » et être en cohérence avec le positionnement avec la réalité quotidienne des employés en étant en corrélation avec les valeurs et attentes des candidats. Berthon et Al. expliquent aussi qu'il est avantageux pour les entreprises de déterminer les caractéristiques qui les rendent uniques et attractifs afin de les ajouter dans leur propre « marque employeur ». Nous pouvons comprendre que le tableau qui a été créé en 2005 sert de base et qu'il peut être propre à chaque entreprise en apportant des modifications qui les différencieront sur le marché.

Il ne faut pas négliger les employés qui sont déjà présents au sein de l'entreprise. En effet, il est essentiel de mettre le focus en interne pour pouvoir espérer avoir une meilleure attraction externe. Justement, Chaminade explique qu'être une entreprise attractive signifie qu'elle a le choix dans la sélection des employés, mais le fait de mettre en place une vision et une culture commune au sein de l'entreprise signifie les garder (Chaminade, 2010).

En effet, tant la communication efficace de la firme que le bouche-à-oreille auront un impact positif sur la perception des candidats potentiels. Le message véhiculé par les employés détermine la fiabilité du message véhiculé par l'entreprise (Charbonnier-Voirin, A. Vignolles, A. 2016). Par conséquent, l'entreprise doit travailler à la fois au niveau de l'employé actuel et au niveau du futur candidat.

3.1. L'attractivité externe

Actuellement, bon nombre d'arguments sont utilisés afin de renforcer cet attrait. Notamment à travers le concept de « marque employeur » visant à promouvoir l'entreprise comme étant un endroit où il fait bon à travailler et ainsi se plaçant dans les premier choix du candidat.

3.1.1. Marque employeur

Afin de répondre aux diverses évolutions technologiques, économiques et surtout sociodémographiques (évolutions des attentes face au travail que ce soit la volatilité du salaire, la concurrence qui s'est accrue par exemple) auxquelles nous sommes confrontées dans le cadre de ce mémoire, bon nombre d'industries font face à une concurrence afin d'attirer et conserver les employés talentueux (Chhabra et Mishra, 2008, Ewing, Pitt, de Bussy et Berthon, 2002, Gaddam, 2008).

Cette « guerre » décrite ci-dessus, mène les firmes à élaborer et à développer une marque employeur qui les différenciera sur le marché, ceci est décrit par Viot et Benraïss-Noailles en 2014 par « *la marque employeur est une promesse d'emploi unique à destination des employés actuels et potentiels qui s'appuie sur les bénéfices (fonctionnels, économiques et psychologiques) associés à une organisation en tant qu'employeur et à l'offre RH qu'elle propose* » (Benraïss-Noailles et Viot, 2014). On peut associer la marque employeur par l'ensemble des avantages qui est lié à un emploi et à un employeur (Ambler et Barrow, 1996, p.187).

Comme expliqué ici, les bénéfices fonctionnels incluent l'intérêt pour le travail et les opportunités de progrès au sein de l'entreprise, les bénéfices économiques quant à lui, incluent les salaires et les bénéfices psychologiques sont liés à l'appartenance à l'entreprise.

Selon Audrey Charbonnier-Voirin et Alexandra Vignolles, la marque employeur peut être identifiée par un mélange de technique de ressource humaine, de marketing et de communication. La finalité étant de bâtir et de véhiculer une image positive, une culture d'entreprise ainsi que les valeurs qui sont prônées.

3.1.1.1. Les enjeux de la marque employeur

En externe, les entreprises qui bénéficient d'une image de marque employeur positive doivent renforcer leur attractivité et donc augmenter leurs chances d'embaucher notamment les collaborateurs les plus talentueux (Collins et Stevens, 2002).

En interne, cela favorise l'engagement et l'implication des employés déjà présents, leur fidélité et à réduire leur volonté de quitter l'entreprise (Gaddam, 2011). Ainsi, une image de marque employeur interne positive favorise à diminuer le taux d'absentéisme des employés, l'image de marque employeur externe occupe une place plus déterminante (De Stobbeleir, 2018).

Selon Filip Lievens, professeur de ressource humaine à l'université de Singapour, il conçoit la marque employeur en trois temps :

- 1) L'entreprise développe son identité propre de marque employeur
- 2) L'entreprise transmet cette identité de valeur afin d'attirer les talents cibles
- 3) L'entreprise veille à maintenir une cohérence entre le message véhiculé et la réalité au sein de cette dernière

Le dernier point est crucial, car elle est déterminante dans la gestion de la marque employeur. Des travaux empiriques démontrent qu'à partir du moment où les employés arrivent à s'identifier à l'identité qui est véhiculée par l'entreprise, cela favorise à augmenter les performances de l'organisation (Fulmer et al., 2003).

3.1.2. Le rôle des réseaux sociaux

On remarque que depuis le début des années 2000, avec l'émergence d'internet et l'augmentation du nombre d'entreprises créées, un changement s'est opéré sur le marché de l'emploi. En effet, afin d'assurer la pérennité des entreprises et de répondre aux besoins de recrutement, les entreprises ont développé leur image sur les réseaux sociaux afin d'attirer les talentueux candidats.

Selon une étude réalisée par Brett Minchington en 2014, les médias sociaux se hissent à la première place de communication utilisée par les entreprises afin de communiquer sur leur marque employeur.

D'après une étude réalisée en 2012 par RégionsJobs avec un échantillon de 8116 candidats, un peu plus de 70% des candidats qui ont consulté des informations de l'entreprise sur internet et ont trouvé des avis positifs sont enclins à déposer leurs candidatures. En revanche, 60% d'entre eux abandonnent l'idée s'ils trouvent des informations négatives.

Les entreprises ne peuvent pas empêcher les discussions qui se disent hors ligne à leur sujet. En fait, les médias sociaux peuvent être une épée à double tranchant, cette partie sera développée plus loin au point 5.3.

3.2. L'attractivité interne diffusée de manière externe

Nous avons démontré, ci-dessus, plusieurs manières pour attirer les talents d'une manière externe à l'entreprise, il existe tout de même d'autres façons pour y arriver. Les moyens qui vont être cités par après vont faire l'objet d'un développement en interne qui sera véhiculé en externe par exemple la culture de l'entreprise et le concept de capital humain.

3.2.1. La culture de l'entreprise

Selon Geertz, en 1973, a défini la culture de l'entreprise comme étant un moyen pour justifier les comportements des membres d'une organisation. Quand les membres d'une entreprise partagent les mêmes valeurs, cela mène à une meilleure cohérence sur le plan comportemental au sein de cette dernière (Sørensen, 2002).

Dès lors que nous comprenons ce qu'est la culture d'une entreprise, elle peut être considérée comme étant une ligne directrice qui permet de donner une direction aux individus qui composent l'organisation à travers des comportements qui sont partagés par les membres qui la composent.

Ces croyances ont une influence sur le développement et l'élaboration de la stratégie de l'entreprise (Johnson et al., 2008).

Les diverses définitions soulignent l'importance des valeurs partagées par tous les membres de l'entreprise. Ils permettent d'attirer les talents et salariés vers un même objectif et de justifier leurs actions et leurs décisions. Ces convictions communes sont cruciales pour créer une culture d'entreprise.

La culture d'une entreprise occupe une place importante dans le processus d'attractivité d'une entreprise. En effet, elle aborde tous les facteurs qui rendent une organisation unique, on y retrouve par exemple son identité, l'esprit, les valeurs qu'elle prône ainsi que la façon de travailler. Il s'agit en réalité d'un réel outil dans la gestion du management du personnel, mettant l'accent sur la valeur qui permet de recruter de nouveaux talents et reflète leurs attentes et celles de l'entreprise lors des différentes phases dans le recrutement (Chaminade, 2010).

Chaminade rajoute que ceci permet, de ce fait, de partir avec un consensus partagé par les deux parties et accepté. Ainsi, dans le futur, cela mène à une diminution des conflits.

De plus, la culture d'une organisation contribue à améliorer la compétitivité en favorisant l'affiliation et influence la performance des employés. En effet, ceux qui ont pris connaissance à l'avance des valeurs qui sont représentées au sein d'une organisation ont conscience de qu'on attend d'eux.

Ces affirmations corroborent avec les recherches de Audrey Charbonnier-Voirin et Alexandra Vignolles, qui affirment que des employés partageant les mêmes valeurs seront plus facilement identifiables avec l'organisation et plus solidaire autour d'une même entité (Charbonnier-Voirin, Vignolles, 2016). Par conséquent, sur le long terme, la fidélisation des employés est rendue possible, non grâce à des avantages salariaux, mais de façon naturelle surtout.

3.2.2. Le concept du capital humain

Davenport a défini (1999) le capital humain en trois composantes :

- 1) Aptitudes
- 2) Comportements
- 3) Efforts

D'après l'auteur, afin d'obtenir une meilleure gestion du capital humain, il est nécessaire que cette dernière traverse quatre axes d'intervention de l'entreprise:

- L'attraction : engager les personnes en adéquation avec l'entreprise
- Le développement : permettre aux employés la possibilité d'apprentissage au cours de leur parcours professionnel
- La mobilisation : offrir un environnement dans lequel l'entreprise stimule les employés
- La fidélisation : conception de stratégie visant à améliorer la loyauté

Le concept a connu de grandes modifications durant les dernières décennies. Durant le début des années 1980, les économistes Théodore W. Schultz (1981) Gary S. Becker (1983) ont une approche davantage penchée sur la face économique du concept du capital humain. Ils se sont tous les deux intéressés sur le rendement d'un investissement en termes d'éducation d'un individu (Guillard, Roussel, 2010). Cela correspond au coût des frais de scolarité et du coût d'opportunité correspondant à l'activité, en d'autres termes cela équivaut à la rémunération auquel l'individu va renoncer afin de continuer son apprentissage (Chamak, Fromage, 2006). Les avantages attendus par l'individu lorsqu'il a renoncé à travailler directement sont mesurés par une augmentation du salaire que la personne va obtenir sur le marché de l'emploi durant sa vie active.

De ce fait, le fait d'investir dans l'éducation et les diverses formations, les individus peuvent accroître leur « capital humain ». Cet accroissement se traduit par une plus large connaissance et de meilleure aptitude, ce qui leur permettra de postuler à des postes mieux rémunérés. Étant donné que le marché de l'emploi est au cœur du raisonnement économique qui s'applique au capital humain, plusieurs économistes du travail affirment qu'un niveau élevé d'éducation est associé à une rémunération élevée, l'individu est exposé à un moindre risque de chômage (Mincer, 1974).

Cela corrobore avec l'ouvrage de Théodore Schultz nommé « Investing in people » qui en 1981 a prouvé le fait qu'investir dans l'éducation et le savoir permettait une meilleure sécurisation humaine et que cela mène à un bien au sein de son environnement professionnel.

D'autres économistes ont mis l'accent sur les conséquences sur le plan macroéconomique de l'augmentation du capital humain d'un individu.

« Le capital humain est ainsi perçu comme un facteur endogène de la croissance et du développement au même titre que les infrastructures de transport et de communication. Il est un déterminant de la productivité d'une économie » (Guillard et Roussel, 2010).

Le fait d'établir le lien entre le capital humain et l'augmentation de la productivité dans une économie n'est pas nouveau. En 1983, Gary Becker démontre dans son livre intitulé « Human capital » que les investissements dans ce domaine (capital humain), au même titre que la formation, seront récompensés à long terme.

Les deux auteurs mettent en exergue l'importance pour une entreprise d'investir dans son capital humain afin d'obtenir les meilleurs candidats au sein de ces dernières.

Le capital humain a permis de positionner les différents employés au sein de l'entreprise. Selon Thomas Davenport (1999) l'idée est qu'une organisation ne possède pas le capital humain, mais bien que chaque individu détient un certain capital humain et que chacun choisit de façon arbitraire d'investir son capital humain dans une organisation plutôt qu'une autre.

Thomas Davenport a représenté les trois composantes mentionnées au début de cette partie qui sont l'aptitude, le comportement et l'effort en une équation :

(Aptitude + comportement) x effort x temps
--

Aptitude : sont inclus les connaissances, le talent et certaines habilités
--

Comportement : cela équivaut à la façon d'agir qui peut être examinée dans le fait de réaliser une tâche
--

Effort : cela correspond à l'application méticuleuse de ressources mentales et physiques à la réalisation d'une tâche

Le tout est accordé au facteur temps

James W. Walker professeur canadien d'histoire à l'Université de Waterloo, s'alignant avec les propos de Davenport, considère que les employés ne se définissent plus comme des ressources humaines, mais que le terme adéquat serait « capital humain ». Il définit le capital humain comme étant la compétence, la connaissance et les capacités organisationnelles nécessaires afin de produire pour l'organisation.

On peut apercevoir ici que le capital humain se manifeste comme un besoin organisationnel, il doit pouvoir reconnaître et maintenir les individus susceptibles de proposer leurs capitaux humains pour l'organisation si cette dernière offre de meilleurs avantages. L'entreprise doit donc traiter le capital humain non pas comme une valeur acquise, mais bien comme une relation d'échange (Cadet, 2014).

Leslie Weatherly, Professeur au département des sciences humaines de l'American Public University System, définit le capital humain comme l'ensemble des attributs, des expériences de vie, des connaissances, de l'énergie que les individus dépensent dans leur vie professionnelle (2003). Tout comme Davenport, pour Weatherly, le capital humain n'a pas de définition à proprement parler, c'est un ensemble de facteurs qui, ensemble, constituent le capital humain.

3.3. La RSE, un marché vers la vertu ?

La RSE ressemble, suite aux nombreuses critiques contemporaines, à une « tentative de re-légitimation de la fonction sociétale de l'entreprise » (Osty, 2009) car elle arrive à point où les entreprises connaissent « un grand risque de crise de légitimité ».

Il est clair que les firmes essaient de se rendre légitime. Ce fait ne date pas d'hier dans l'histoire du capitalisme et suscite de fort soupçon que la RSE met en œuvre une nouvelle forme de paternalisme (Boltanski et Chiapello, 2011).

Les responsabilités éthiques des entreprises n'ont de sens que si elles ont comme base, une responsabilité économique (Swaton, 2015). Vogel explique en 2008 que la RSE est un « marché pour la vertu ». Autrement dit, il n'existe pas de réelles blâmes pour les entreprises qui résistent à l'adoption de la RSE. On peut dire que la « demande de vertu » reste faible (Swaton, 2015).

Si une entreprise cherche à transmettre la responsabilité sociétale, c'est dans une optique de maximisation du profit. Selon Salomon et Hanson (1989), l'éthique est utilisée comme étant une arme de concurrence, faisant de ce dernier un outil qui pérennise l'entreprise.

Les différentes théories qui servent de références de la Responsabilité Sociétale des Entreprises évoque rarement la question de la concurrence, excepté pour souligner l'avantage concurrentiel offert par les entreprises « socialement responsable » (Quairel Lanoizelée, 2011).

Chapitre 4 : La communication des engagements socialement responsables pour renforcer l'attractivité organisationnelle de l'entreprise

4.1. L'attractivité organisationnelle

De nombreuses entreprises ont démontré qu'avoir une figure socialement responsable lui permet de conférer une importante attractivité organisationnelle, c'est-à-dire d'attirer de meilleurs talents et de les retenir au sein de ce dernier. La transmission d'informations socialement responsable, relayer les valeurs de l'entreprise par exemple, permet d'édifier et de maintenir cette image.

De nos jours, les entreprises ne se limitent plus à répondre aux besoins de responsabilité sociale des différentes parties prenantes, elles assurent une communication constante de leurs engagements afin de transformer leur réputation et leur image en un atout considérable qui les différenciera sur le marché, particulièrement d'un point de vue des ressources humaines (Luce et Al., 2001).

L'attractivité organisationnelle est caractérisée par un comportement affectif positif à l'égard d'une organisation, en l'occurrence une entreprise, qui est liée à l'envie de construire une relation avec l'entreprise en question et de faire partie de son personnel (Lis, 2012). Elle repose sur 3 grands piliers (D. Dubois, E. Pelletier) qui sont :

1) La notoriété organisationnelle :

Partie visible de l'iceberg, on y retrouve la culture inclusive de l'entreprise, la culture, le positionnement de la firme sur son marché.

2) Les attributs organisationnels :

Ceci est représenté par des avantages qui sont offerts par l'entreprise et du milieu professionnel dans lequel les employés vont évoluer. On distingue la rémunération, les opportunités de développement, la conciliation vie professionnelle et vie de personnelle, etc.

3) Les attributs du poste :

Dans cette partie on retrouve les conditions de travail qui ont un lien direct avec le poste en question. Ils sont composés par les collègues de travail, l'horaire, le style de management, etc.

Cette notion vise à estimer le pouvoir d'attraction d'une entreprise auprès des futurs potentiels salariés en dehors du personnel de l'entreprise. L'idée qui émane implicitement derrière cette communication admet une mise en place d'un rapport affectif et de longues durées entre les différentes parties prenantes (salariés, actionnaires) via un partage commun de valeurs.

4.1.2. Le lien entre la RSE et l'attractivité organisationnelle

Le terme « bullshit job », rendu populaire par l'anthropologue américain David Graeber il y a plus de dix ans, est à l'honneur. En effet, si l'on regarde plus loin que cet aspect trivial, il exprime une certaine crise qui est attachée à la vie professionnelle. Une étude réalisée en 2017 par le cabinet de conseil Deloitte en France a révélé que le sens du travail était un problème majeur pour neuf travailleurs sur dix.

« Un être humain incapable d'avoir un impact significatif sur le monde cesse d'exister. »
Graeber David. (2018) ; cité par Monique (2021).

Ce point de vue évoque avant tout un besoin de sentiment d'utilité dont l'humain fait face dans son quotidien. Étant donné que les organisations peuvent avoir un impact significatif sur ce besoin grâce à leurs engagements RSE, donnent du sens aux employés, outre les enjeux financiers et commerciaux. Le fait d'agir activement pour la planète, participer à l'économie de l'entreprise, et in fine pour le bien public, crée un attrait indéniable et important pour l'attraction et l'engagement des employés.

Les activités engagées sur le plan RSE des entreprises ont un impact sur les employés sur trois niveaux (Bhattacharya et al., 2009) :

1) Avantage fonctionnel :

Développement des connaissances qui sont liées aux actions RSE de l'entreprise.

2) Avantages psychosociaux :

Meilleure stabilité entre vie professionnelle et vie privée.

3) Valeurs de l'individu :

Les employés expriment d'une manière plus libre les valeurs au travail.

Le fait qu'une entreprise opte une démarche RSE et communique sur cette dernière, cela adresse un message clair et attractif sur le marché du travail. En lien avec la théorie du signal, ces informations sur la RSE donnent une impression générale positive de l'organisation d'un point de vue d'un potentiel futur employé et cela influence la vision qu'ont les individus sur l'entreprise (Luce et al., 2001).

Les potentiels ou actuels employés accordent une importance à l'image et à la réputation de l'entreprise.

Certaines des études menées par Karin Backhaus mettent l'accent qu'une entreprise qui communique sur les différentes actions RSE influence l'attractivité organisationnelle de cette dernière. Ainsi, l'entreprise occupe un rôle intermédiaire dans la relation entre la RSE et l'attractivité organisationnelle et les talents se forment une image positive de l'entreprise.

4.1.3. La communication socialement responsable et l'attractivité

Appelé « communication sociétale », la transmission des engagements socialement responsables d'une organisation prend place dans une vision à plus grande échelle du marketing sociétal de l'entreprise qui fait usage à l'éthique ou à la coopération pour se promouvoir (Capelli et Sabadie, 2005).

Steve Hoeffler³ et Kevin Lane Keller⁴ ont relevé six avantages quant au fait de communiquer sur les actions RSE d'une entreprise :

- 1) Accroissement de la notoriété
- 2) Renforcement de l'image
- 3) Renforcement de la crédibilité
- 4) Suscitement d'émotion au regard de l'entreprise
- 5) Création d'un lien communautaire
- 6) Création d'un engagement

Cela a pour effet, pour l'entreprise, la valorisation des engagements envers des valeurs qui facilite l'identification des parties prenantes et, ainsi, la création d'une image positive, plus communément appelée « image RSE » (Maignan et Ferrell, 2004).

Deux objectifs sont visés lors d'une instauration de campagne de communication RSE. La première étant un objectif relationnel ayant pour but de maintenir les parties prenantes déjà présentes et le deuxième objectif, qui lui vise à susciter l'intérêt de nouvelles personnes (Liu, 2013). Dès lors, quand une campagne RSE est menée pour les employés actuels de l'entreprise, cela a une finalité relationnelle qui vise à édifier et maintenir la relation avec les employés. La communication sociétale influence l'attractivité organisationnelle d'une société.

Néanmoins, cette communication peut, dans certains cas, être remise en question par les acteurs (Capelli, Sabadie, 2015). Le scepticisme des communications sociétales de différentes personnes survient lorsque les médias diffusent les scandales de ces entreprises en question. Dès lors, cela est à double tranchant pour l'organisation. En effet, le fait de réaliser une campagne RSE et de le diffuser attire l'attention sur lesdites entreprises tout en étant davantage surveillé par les médias, soulignant le paradoxe des engagements et des comportements des organisations. Par exemple, dans une situation de crise, si une entreprise diffuse peu de ses efforts en matière de RSE, les médias feront de même (Luo et al., 2012).

Deux types d'événements sont relayés par les éditeurs. Le premier étant des événements qui répond à des imprévus, c'est-à-dire qui n'ont pas fait l'objet d'une communication antérieure), le deuxième type, sont des événements qui viennent conforter des croyances qui sont déjà répandues (Capelli, Guillot-Soulez, Sabadie, 2015). De par ce deuxième type, une entreprise communiquant d'une manière abondante sur les actions entreprises sur le plan RSE essaierait

³ Professeur de marketing à l'université « Vanderbilt University »

⁴ Professeur de marketing à l'université « Tuck School of Business at Dartmouth College »

de camoufler quelque chose. Tillmann Wagner, professeur à l'université de WHU⁵ en Allemagne, a étudié en 2009, l'impact négatif de cette médiatisation. Lorsque cela survient, l'entreprise est jugée par les individus d'hypocrite, ce qui nuit à l'image RSE et les éloigne de l'entreprise. De par ce fait, il est raisonnable de présumer que les futurs employés, qui sont susceptibles de faire face aux informations provenant des médias, réagiront de la même manière.

4.1.4. Lien avec des études empiriques récentes

Le travail réalisé par Knockart S., Grima F. et Brunel O. en 2019 intitulé « *Prestige, respect et responsabilité sociale : abribus symboliques comme facteur d'attractivité organisationnelle d'une association* » à l'université Lyon 3, corrobore la partie expliquée antérieurement. En effet, l'étude réalisée en 2019 s'implémente dans la continuité des travaux qui étudient les déterminants de différents facteurs d'attractivité d'une entreprise.

D'un point de vue individuel, l'image et le renom de l'employeur sont d'importants déterminants de l'attractivité d'une entreprise. Knockart S., Grima F. et Brunel O. confirment le fait que selon l'estime de soi du candidat, il peut ou non trouver intéressant d'intégrer une entreprise qu'il va juger davantage prestigieuse.

L'étude empirique qui a été menée à l'université de Lyon 3 auprès de 759 candidats appuie l'idée que les candidats accordent une grande importance quant à l'entreprise en matière de responsabilité sociétale et que la valeur sociétale est un facteur déclenchant l'attractivité de l'entreprise et de l'intention de continuer le processus de recrutement.

⁵ Otto Beisheim School of Management

Conclusion de la partie théorique

Les quatre chapitres de notre étude littéraire concernant la RSE, ses avantages et l'augmentation de l'attractivité de l'entreprise par la mise en place d'actions RSE, nous ont permis d'approfondir notre étude sur les liens entre ces différents concepts.

Dans un premier temps, le chapitre sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises nous avons défini les principes fondamentaux relatifs à notre mémoire. Nous avons étudié son développement au fil du temps, ainsi que ses principaux acteurs. Enfin, nous avons étudié la nouvelle forme de la RSE, ESG.

Le deuxième chapitre, nous avons étudié comment les actions RSE constituent une opportunité pour les entreprises. Ainsi, même si un lien direct ne peut être établi entre la mise en place des actions RSE et une performance financière/boursière il en ressort que l'augmentation des engagements RSE à une influence indirecte.

Le troisième chapitre nous a permis d'analyser le concept de l'attractivité où nous avons défini sa portée et nous avons passé en revue les différents types d'attractivité et leur champ d'action.

Enfin, le dernier chapitre nous a permis d'établir un lien significatif entre les trois chapitres et avons mis en lumière : comment les actions RSE d'une entreprise renforcent l'attractivité organisationnelle de celle-ci.

Outre le fait que cette première partie nous a permis d'étudier différents concepts à travers des revues scientifiques, il est important de noter qu'il nous a servi de ligne directrice pour la deuxième partie : « **Analyse de terrain** ».

Partie 2 : Analyse de terrain

Introduction

Au cours de cette deuxième partie, nous nous rendrons sur le terrain afin de pouvoir confronter les différents points abordés dans la théorie avec la situation concrète du monde de travail. Pour ce faire, nous avons dans un premier temps réalisé cinq entretiens avec des entreprises opérant dans cinq secteurs différents. Plusieurs thématiques vont être abordées durant les entretiens afin de permettre de recueillir les informations nécessaires pour répondre à notre problématique. Nous essayerons de comprendre la motivation des jeunes talents ainsi que les différentes techniques mises en place par l'entreprise pour les attirer. Nous nous intéresserons à la vision de la RSE de l'entreprise ainsi que les différentes actions mises en place par ces dernières.

Dans un second temps, nous avons réalisé une enquête quantitative afin de soutenir les analyses de nos entretiens qualitatifs. Au total, **132** réponses ont été obtenues.

L'ensemble de ces réponses va nous permettre d'avoir une vision claire sur les motivations, les envies et les attentes des futurs diplômés et ainsi être en mesure de fournir des recommandations pertinentes aux entreprises.

Nous débuterons par une explication de la méthodologie de travail en exposant notre démarche de recherche ainsi que l'outil de récolte de données et l'échantillon. Nous analyserons en profondeur les cinq entreprises de notre étude qualitative ainsi que les réponses obtenues de notre étude quantitative et nous établirons des liens. L'objectif de ces études étant de pouvoir répondre à notre question : « *Comment booster l'attractivité d'une entreprise auprès des jeunes talents ?* »

Nous serons alors en mesure de dresser une synthèse générale des analyses et des recommandations. Nous terminerons par citer les limites rencontrées dans ce travail et nous exposerons les nouvelles pistes de recherche qui peuvent être étudiées dans ce domaine.

Méthodologie :

1. Choix de la méthodologie de recherche

Au cours du processus d'exploration, nous avons pu observer l'importance du recrutement en entreprise et la place importante de la responsabilité sociétale des entreprises dans le recrutement. Une question principale a émané de la revue littéraire ainsi que des divers interviews. Afin de rappeler la question, la voici : « *Comment booster l'attractivité d'une entreprise auprès des jeunes talents ?* ».

Dans le but d'apporter des réponses à la question de recherche, nous avons décidé de mener une étude qualitative et une étude quantitative car cela était plus en adéquation avec le travail. En effet, une étude qualitative permet d'obtenir une meilleure compréhension d'un phénomène ou le comportement d'un groupe de personne. Il s'agit d'une approche de recherche descriptive (Claude, 2019). Selon Vandercammen et Gauthy-Sinéchal (2014), les études qualitatives cherchent les causes, les principes de bases du comportement recherché, d'une attitude et enfin, d'une perception.

Ajouté à cela, l'étude quantitative est à la base de l'interprétation des données que l'on va collecter, cela permet de prendre de décisions plus justes, établir des plans précis et elle permet aussi d'opérer des mesures (Barre et Gayrard-Carrera, 2016).

C'est pour ces raisons-là que ce sont les méthodes les plus adéquates à la question de recherche.

Ce chapitre sera dédié à l'étude approfondie de la population visée à savoir les jeunes talents.

2. Choix de l'outil de récolte de données

Afin d'effectuer cette collecte de données, une étude qualitative a été menée, l'outil de récolte de données que nous avons choisi est l'entretien via Teams. L'objectif d'un entretien qualitatif est le contact direct avec la personne interrogée. Un échange pendant lequel les répondants expriment leurs perceptions et leurs interprétations d'événements et de situation (Giroux et Tremblay, 2002). Cela semble donc être l'outil le plus approprié afin de comprendre le lien entre la RSE et le recrutement de talent.

Ensuite, afin d'affirmer les résultats obtenus lors des diverses interviews, une enquête quantitative avec une liste de questions a été élaborée et publiée en ligne. Diverses questions présentes dans le questionnaire couvrent des sujets qui ont été abordés dans la revue littéraire et ont, évidemment un lien avec la problématique traitée, mais aussi au sujet des engagements social et environnemental des entreprises vu par les jeunes talents, l'engagement social et environnemental des jeunes talents et enfin la quête de sens de ces derniers. Le choix du mode de sondage, ou questionnaire en ligne dans notre cas, est un choix qui correspond au temps et aux limites disponibles du répondant. Au total, **132** réponses ont été recueillies.

2.1. Limites de l'entretien

Les entretiens sont un outil idéal afin de collecter des informations détaillées sur un sujet. En contrepartie, il est important de comprendre ses limites telles que l'interviewer peut ou non diriger les questions afin d'influencer les résultats. Un autre point important est la limitation du nombre de personnes interrogées, il est évident que pour un problème de temps, il est difficile de collecter des informations auprès d'un grand nombre de personnes. Également, des compétences sont requises afin de piloter un entretien. Dernièrement, les informations collectées dépendent des connaissances des personnes qui sont interrogées et de la capacité de ces derniers à vouloir répondre aux questions (Van Campenhoudt, Marquet et Quivy, 2017 ; Vandoorne, Absil et Grignard, 2010).

3. Présentation de l'échantillon

3.1. Approche qualitative

3.1.1 Études des différents cas

Comme mentionné dans l'introduction de ce chapitre, notre analyse de terrain portera sur cinq entreprises qui sont Keystone Solutions, Hays, Gate Gourmet Belgium, Ethias et enfin BDO Belgium. Nous avons choisi ces cinq entreprises car elles opèrent dans des marchés différents et sont de tailles différentes. Ainsi, comme on peut le constater (voir tableau 3 : présentation des cinq entreprises), Keystone Solutions et Gate Gourmet Belgium sont de plus petites entreprises comparées à Hays Belgium, Ethias et BDO qui sont plus grandes.

Chacune des cinq sociétés opère dans un secteur d'activité distinct des autres (voir tableau 3 : présentation des cinq entreprises). Keystone Solutions est plus impliqué dans le secteur des technologies et de l'information. Hays Belgium est actif dans le secteur du recrutement. Gate Gourmet Belgium se trouve dans le secteur de la restauration pour les compagnies aériennes. Ethias opère dans le secteur de l'assurance et BDO est un réseau de cabinet d'audit.

Le siège social des cinq entreprises est relativement proche les uns des autres. Ainsi, Keystone Solutions est implantée à Bruxelles, non loin d'elle, Gate Gourmet Belgium et BDO ont leur siège social dans la ville de Zaventem. Pour ce qui est de Hays, d'Ethias, elles sont respectivement basées à Courtrai et Liège. Ainsi, notre approche terrain se focalise sur les entreprises de Bruxelles, de la Région flamande et de la Région wallonne. Ainsi, les trois Régions belges sont couvertes.

Tableau 3 : présentation des cinq entreprises

Nom de l'entreprise	Secteur d'activité	Localisation (siège social)	Nombre de salariés	Chiffre d'affaires
Keystone Solutions	Secteur informatique et bancaire	Bruxelles	60	2.507.614 € (2020)
Hays Belgium	Recrutement	Courtrai	8.000	34.383.976 € (2021)
Gate Gourmet Belgium	Solutions de restauration et services d'approvisionnement pour les compagnies aériennes	Zaventem	453	-4.899.671€ (2020)
Ethias	Assurances	Liège	1.800	1.575.000.000 € (2022)
BDO Belgium	Audit	Zaventem	750	111.000.000€ (2021)

3.1.2. Personnes interviewées

Nous avons interrogé cinq personnes listées dans le tableau suivant (voir tableau 4 : présentation des personnes interrogées), ainsi que leur rôle dans leurs entreprises respectives :

Tableau 4 : présentation des personnes interrogées

Nom de la personne	Fonction au sein de l'entreprise	Nom de l'entreprise
Amandine Hérion	Recruitment manager	Keystone Solutions
Lazare Kalebka	IT recruitment consultant	Hays Belgium
Michael Verbeek	HR director	Gate Gourmet Belgium
Laurence Demaret	Talent Acquisition Manager	Ethias
Emma Lynn Teirlinck	Campus Recruiter	BDO Belgium

Nous avons volontairement interviewer des femmes et des hommes. Il ne s'agit pas d'un hasard, nous les avons sélectionnés afin d'essayer d'inclure autant de femmes que d'homme.

Notre cible pour les entretiens était des personnes travaillant dans le domaine du recrutement étant donné que leur position est fortement en lien avec la question de recherche de ce mémoire.

Dans la liste des personnes interrogée se trouve un directeur du département des ressources humaines, Micheal Verbeek, professeur de Human Ressource Management à l'ICHEC Brussels Management School. Ce dernier prend quotidiennement des décisions relatives aux recrutements et à la responsabilité sociétale de la société.

3.1.3. Processus des différents entretiens

3.1.3.1. Lieu et date

Au total, cinq entretiens ont été menés du mercredi 13 juillet 2022 au vendredi 22 juillet 2022. Les cinq entretiens ont été réalisés en ligne, trois d'entre eux (Keystone Solutions, Hays Belgium et Gate Gourmet Belgium) via la plateforme de communications Microsoft Teams et concernant les deux autres (Ethias et BDO Belgium), les questions ont été envoyées par mail. Voici le tableau de la date et le lieu de l'interview :

Tableau 5 : date et lieu de l'interview

Nom de la personne	Date de l'interview	Lieu de l'interview
Amandine Hérion	13 juillet 2022	Teams
Lazare Kolebka	15 juillet 2022	Teams
Michael Verbeek	20 juillet 2022	Teams
Laurence Demaret	22 juillet 2022	Mail
Emma Lynn Teirlinck	22 juillet 2022	Mail

3.1.2. Différentes thématiques traitées aux entretiens

Durant les divers entretiens, les mêmes questions ont été posées aux cinq personnes. Les questions étaient relatives à la question de recherche c'est-à-dire qu'elles portaient sur le recrutement de talents et la politique RSE de l'entreprise en question. Bien évidemment, une partie introductive était présente afin d'avoir une compréhension générale du fonctionnement de l'entreprise. Nous pouvons visualiser que les entretiens ont été séparées en trois parties distinctes comprenant dans chacune d'elles des sous-questions, voici les trois différentes parties :

1. Questions générales sur l'entreprise
2. Recrutement de talents
3. Politique RSE de l'entreprise

Les détails de ce questionnaire sont fournis en annexe 2.

3.2. Approche quantitative

Afin de réaliser l'approche quantitative, nous avons réalisé un questionnaire en ligne contenant un total de 29 questions. Les styles de questions ont été variés, dans le questionnaire se trouve des questions fermées dichotomiques, des questions à choix multiples, des questions à classer de manière hiérarchique et une question ouverte.

Le questionnaire a été séparé en six parties distinctes. Dans un premier temps nous allons analyser les réponses des différentes parties et ensuite nous croiserons les données et nous en sortirons les plus pertinentes. Voici les différentes parties abordées :

1. Questions générales des candidats
2. La vision de l'engagement social et environnemental des entreprises par les talents
3. L'engagement social et environnemental des étudiant(e)s
4. La quête de sens des talents
5. Les critères d'attractivité
6. L'importance de l'utilité sociale du talent

Les détails de ce questionnaire sont fournis en annexe 3.

L'enquête a été menée avec l'outil d'enquête « Google Forms » et était adressée aux étudiants en école supérieure belges. L'enquête a été partagée sur les réseaux sociaux tels que Facebook, LinkedIn. Au total, **132** personnes ont participé à l'enquête.

Plusieurs objectifs étaient à atteindre lors de l'élaboration du questionnaire quantitatif. Premièrement, il avait pour but de confirmer les divers points que nous avons abordés durant les entretiens qualitatifs : comment augmenter l'attractivité de l'entreprise grâce à la politique RSE ?

Le second objectif consiste à déterminer la vision qu'ont les jeunes sur la RSE et leurs motivations à postuler dans une entreprise.

3.2.1. L'échantillon

Les personnes éligibles pour participer à cette enquête devaient répondre au critère suivant :

- Être aux études supérieures en Belgique

Afin de réaliser cette enquête, nous avons décidé de choisir un échantillon par choix raisonné. En effet, les répondants doivent concorder avec des critères spécifiques afin d'être les plus représentatifs de la population que l'on va étudier (Vandercammen et Gauthy-Sinéchal, 2014, p. 308).

Sur les 132 personnes ayant répondu à l'enquête, voici l'année académique dans laquelle ils se trouvent :

Année	Nombre de répondants (N=132)	%
BAC 1	0	0%
BAC 2	10	7,6%
BAC 3	27	20,5%
MA 1	55	41,7%
MA 2	32	24,2%
Post-graduat	4	3%
Master complémentaire	3	2,3%
Doctorat	1	0,8%

Voici les différentes écoles supérieures dans lesquelles les répondants étudient :

Université/Haute École	Nombre de répondants (N=132)	%
ICHEC	48	36,4%
HEC Liège	13	9,8%
ULB	21	15,9%
EPHEC	8	6%
HEPL	11	8,3%
IHECS	8	6%
Autres	23	17,4%

Dans la catégorie « Autres » se trouve par exemple la Haute école Francisco Ferrer, l'Université de Liège, l'Université catholique de Louvain. Le nombre de répondants par Université/Haute école citées dans cette catégorie étant inférieur à 5, nous avons décidé de les rassembler dans la catégorie « Autres ».

3.2.2. Analyse des réponses

Dans cette partie, l'analyse sera divisée en 6 parties :

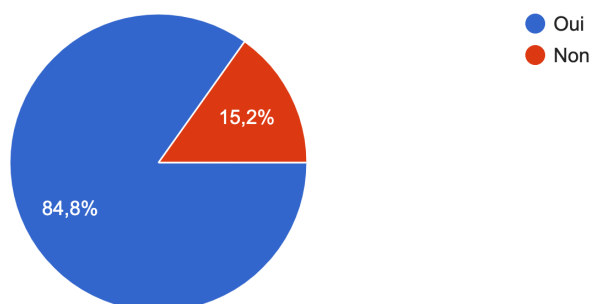
1. L'étudiant face au monde du travail
2. La vision de l'étudiant sur l'engagement social et environnemental des entreprises
3. L'engagement social et environnemental de l'étudiant
4. La quête de sens de l'étudiant
5. Les critères d'attractivité
6. L'importance de l'utilité sociale du talent

Domaine 1 : L'étudiant face au monde du travail

Il ressort de notre enquête qualitative une tendance à la hausse des étudiants ne voulant pas travailler directement. Lorsque nous analysons le graphique suivant, outre le fait qu'une grande majorité des répondants compte travailler la même année de leur proclamation, il est intéressant de se pencher sur les **15,3%** des répondants ayant répondu « non ». Pour ce faire nous avons demandé aux répondants de justifier leurs raisons à cela. Pour la majorité des personnes ayant répondu « non », les raisons à cela sont qu'ils veulent prendre du temps pour eux et de réfléchir à leurs projets professionnels, etc. avant de se lancer dans le monde du travail.

Comptez-vous travailler durant la même année de votre proclamation ?

132 réponses



Nous constatons aussi qu'une grande majorité (**68,2%**) des répondants ont déjà défini leur projet professionnel.

Voici le top cinq des moyens préférés des répondants pour chercher et postuler pour un emploi :

1. LinkedIn : **23,5%**
2. Page « carrière » de l'entreprise : **18,2%**
3. Job fair : **16,7%**
4. Internet : **13,6%**
5. Recommandation d'un(e) employé(e) : **10,6%**

Ainsi, plus de la moitié des étudiants interrogés vont utiliser internet⁶ (**55,3%**) comme moyen afin de chercher un emploi.

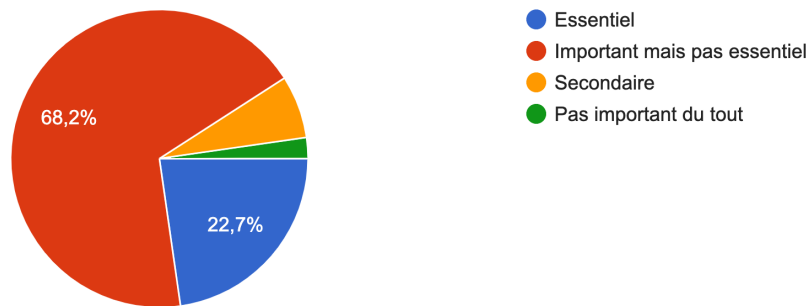
⁶ L'addition de : LinkedIn, page « carrière » de l'entreprise et internet

Domaine 2 : La vision de l'étudiant sur l'engagement social et environnemental des entreprises

Lors de notre étude qualitative, nous avons remarqué que les répondants accordent de plus en plus d'importance au rôle que les entreprises ont sur l'engagement social et environnemental. Ceci est confirmée lorsque nous regardons les réponses obtenues à cette question, **90,9%** des répondants estiment que l'engagement social et environnemental des entreprises est un critère important dans leur processus de recherche.

L'engagement social et environnemental d'une entreprise est-il un critère important durant votre processus de recherche ?

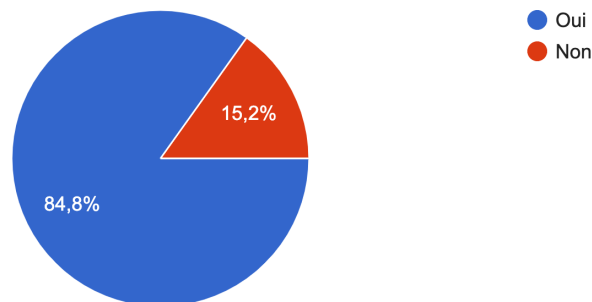
132 réponses



Dans le chapitre 4 de ce mémoire « *La communication des engagements socialement responsables pour renforcer l'attractivité organisationnelle de l'entreprise* » nous avons pu étudier que l'attractivité d'une entreprise augmente lorsque cette dernière est engagée dans le domaine de la RSE. Cette étude a été confirmée lorsque nous avons demandé aux étudiants la question suivante :

Seriez-vous plus enclin à postuler dans une entreprise avec une politique RSE opérationnelle ?

132 réponses

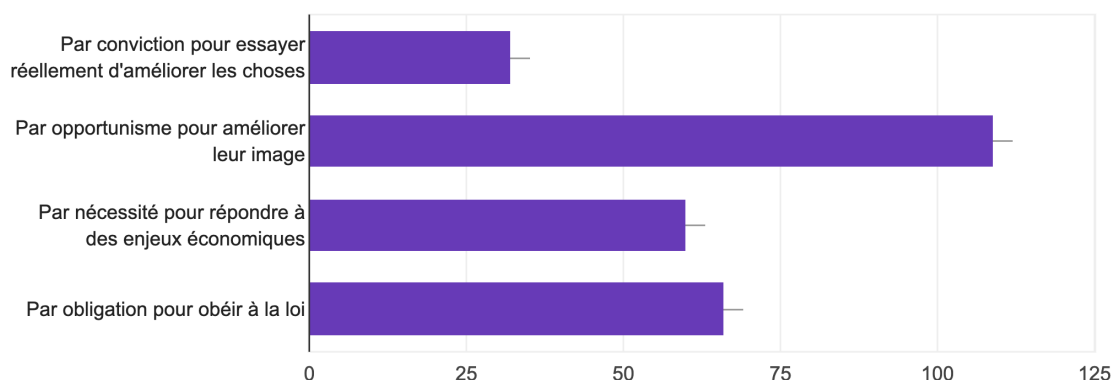


En ce qui concerne l'image de marque de l'entreprise, outre le fait que **95,5%** des répondants accordent une importance à l'image que reflète l'entreprise, **71,2%** des étudiants seraient prêt à postuler dans une entreprise avec une meilleure image mais avec un salaire moindre plutôt qu'une entreprise avec une image négative avec un salaire élevé.

Enfin, le graphique suivant nous montre que l'engagement RSE des entreprises est généralement perçu comme étant peu sincère. En effet, selon les étudiants, les entreprises sont engagées dans la RSE uniquement par opportunisme afin d'améliorer leur image, pour être en règle avec les lois ou afin de relever des défis commerciaux.

Selon vous, pour quelle(s) raison(s) les entreprises mettent-elles avant tout en place une politique et des actions d'engagement en matière sociale et environnementale ?

132 réponses

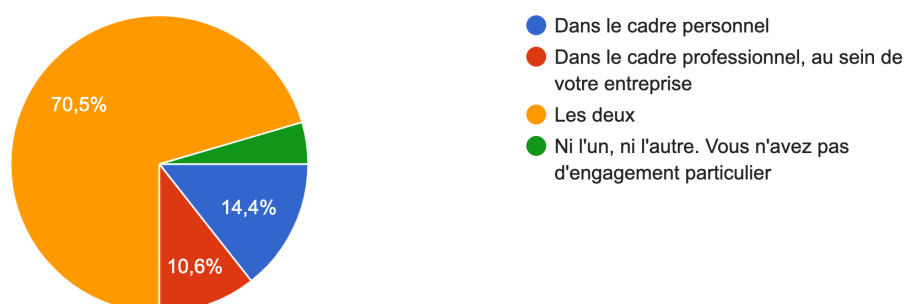


Domaine 3 : L'engagement social et environnemental de l'étudiant

Lors de notre approche qualitative, nous avons pu remarquer que davantage de jeunes diplômés veulent apporter quelque chose de positif à la société. Cela corrobore avec le graphique suivant. Nous constatons que pour la majorité des répondants (**70,5%**) veut réaliser leur engagement social et environnemental dans le cadre personnel et au sein de leur entreprise.

En ce qui concerne votre engagement social et environnemental, vous préférez le réaliser :

132 réponses

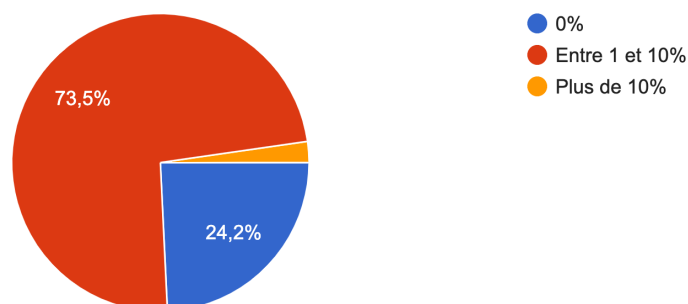


De plus, **94%** des étudiants seraient prêt à s'impliquer dans les actions sociales et environnementales mises en place par l'entreprise.

Par ailleurs, **73,5%** des étudiants seraient prêts à réduire leur salaire afin de travailler dans une entreprise qui est en phase avec leurs valeurs sociales et environnementales. Plus précisément, cela consiste en une réduction allant de 1% à 10% de leurs salaires.

De combien (%) seriez-vous prêt(e) à réduire votre salaire pour travailler dans une entreprise en accord avec vos valeurs sociales et environnementales ?

132 réponses



Sur le moyen terme, ce que les étudiants recherchent en termes de sélection d'entreprises, **75%** des répondants affirment que les divers engagements de l'entreprise portés sur l'environnement, égalité femmes/hommes, diversité, etc. sont plus importants que les engagements que porte l'entreprise par rapport à la stabilité de l'emploi.

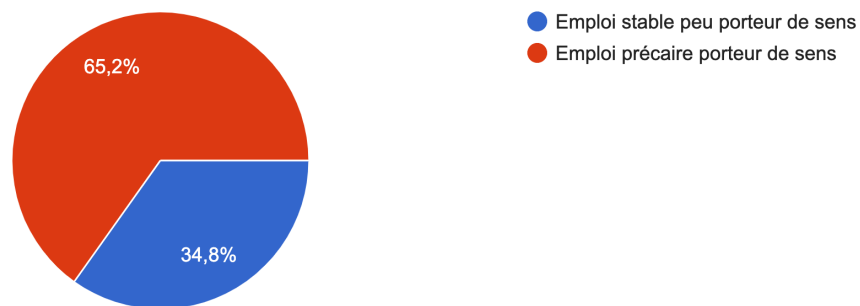
Domaine 4 : La quête de sens de l'étudiant

Lors de notre étude qualitative, on a pu relever que la motivation des jeunes diplômés à venir travailler avait changé. Lazare Kalebka (IT recruitment consultant) explique bien ce phénomène : « [...] ils veulent trouver des projets qui leur font sens, je crois qu'on s'écarte de plus en plus de la voie classique, master et ensuite Big Four » (Kalebka, 2022 ; voir annexe 9 : Entretien avec Lazare Kalebka).

Ce phénomène est confirmé car, à salaire équivalent, **65,2%** des répondants déclarent être prêt à favoriser un emploi porteur de sens bien qu'il soit plus précaire.

Actuellement, à niveau de salaire équivalent, entre un emploi stable peu porteur de sens pour vous et un emploi plus précaire* mais porteur de sens pour vous, que choisiriez-vous ? (*= Petits boulots)

132 réponses



De plus, sur la question de ce qui rendrait les répondants fiers à réaliser aux cours de leurs **parcours professionnels**, voici le top 3 des réponses obtenues :

1. Se sentir utile, avoir amené des changements positifs dans la société.
2. Avoir innové, le fait de proposer une nouvelle façon de procéder.
3. Avoir exercé un poste à responsabilité.

La proposition « le fait d'avoir gagné beaucoup d'argent » était dans la liste, il arrive en 5^{ème} position. Le fait que ce critère arrive en avant-dernière position dans la liste des choix proposés n'est pas surprenant. En effet, nous avons pu constater que cela était une tendance générale lors des différents entretiens qualitatifs.

Michael Verbeek, directeur des ressources humaines au sein de Gate Gourmet Belgium nous explique parfaitement cela avec un exemple : « [...] il (son fils) a choisi une entreprise moins connue parce qu'elle avait des éléments en considération sur la qualité de la vie et le respect et j'étais frappé qu'il n'y pas que le salaire qui compte » (Verbeek, 2022 ; voir annexe 10 : Entretien avec Michael Verbeek).

Domaine 5 : Les critères d'attractivité

Lors de notre enquête qualitative, nous nous sommes rendu compte que les jeunes diplômés demandent beaucoup d'avantage et qu'ils veulent tout avoir **dès le début**. Amandine Hérion, Recrutement manager au sein de Keystone Solutions nous l'explique : « [...] *je dirais qu'ils sont de plus en plus exigeants et de moins en moins à vouloir donner de leur personne* » (Hérion, 2022, voir annexe 8 : Entretien avec Amandine Hérion) lorsque nous lui avons demandé : *Trouvez-vous que les motivations des jeunes à travailler dans votre entreprise ont changé depuis 5 ans ?*.

Dans notre question nous avons demandé aux répondants de classer les critères d'attractivité « **directs** » de l'entreprise : voici le top 3 des critères :

1. La rémunération
2. L'horaire de travail
3. La renommée de l'entreprise

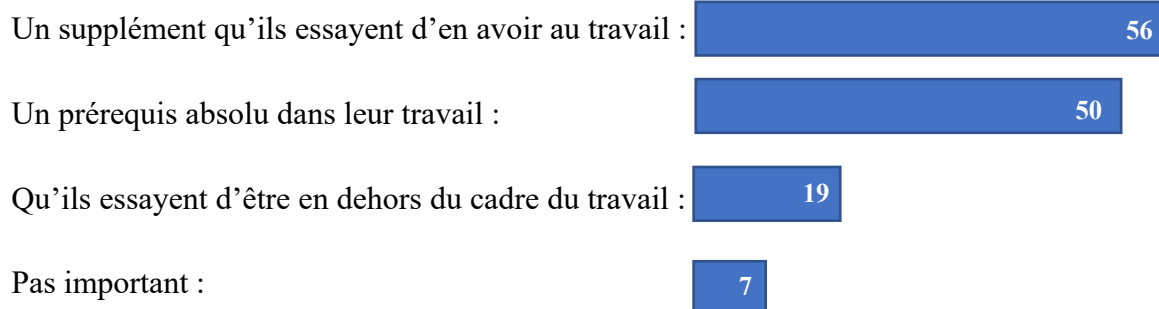
Ce classement confirme de manière quantitative ce que nous avons pu observer durant les entretiens qualitatifs, qui est que les étudiants sont très exigeants à la sortie de l'Université ou Haute école.

Enfin, concernant les critères d'attractivité « **indirects** » de l'entreprise, voici le top 3 des répondants :

1. Se rendre utile
2. Le bien-être au travail
3. Le fait de réaliser des tâches stimulantes

Domaine 6 : L'importance de l'utilité sociale du talent

Nous avons remarqué lors des entretiens qualitatifs une envie de la part des étudiants de se rendre utile. Ce phénomène est confirmé lorsque nous analysons les réponses des étudiants quand nous leur avons demandé ce que signifiait le fait d'être utile :



3.2.2.1. Analyse croisée des résultats

1) Le type d'enseignement (long/court) influence-t-il les étudiants dans leur volonté à postuler dans une entreprise avec une politique RSE opérationnelle ?

Lorsque nous effectuons une analyse croisée sur Excel (cfr annexe 4 : Analyse croisée : Université/Haute) de ces deux questions, nous remarquons que **87,8%** des étudiants dans un enseignement long (Université) sont enclin à postuler dans une entreprise avec une meilleure politique RSE contre 76,5% des étudiants dans un enseignement court (Haute école).

2) Le type de choix d'étude influence-t-il la vision des étudiants sur la mise en place d'action RSE des entreprises ?

Les étudiants voulant travailler dans la finance ont une vision plus négative des actions RSE d'une entreprise que des étudiants qui ne veulent pas travailler dans la finance.

En effet, **25,5%** des étudiants qui veulent travailler dans la finance pensent que les actions RSE d'une entreprise sont mises en place dans le but **d'améliorer l'image** de ce dernier.

Contre **16,3%** des étudiants voulant travailler dans un domaine autre que la finance estime que les actions RSE d'une entreprise sont mises en place dans le but **d'améliorer l'image** de ce dernier (cfr annexe 5 : Analyse croisée : choix d'étude).

Étude de cas n°1 : Keystone Solutions

Introduction

Pour débiter l'analyse de terrain, nous allons tout d'abord faire la présentation l'entreprise Keystone Solutions. Étant donné que la RSE occupe une grande place au sein de l'entreprise, et qu'elle communique sur ses engagements en matière de développement durable, il nous a semblé pertinent de l'analyser. De plus, lorsque nous allons sur leur site internet, nous pouvons apercevoir dans l'onglet « About us » que trois des huit sous onglet font référence à une partie RSE.

Nous allons débiter cette première étude de cas par une présentation brève de l'entreprise, sa localisation, les secteurs d'activité dans lesquels elle est active, sa taille et son positionnement. Ensuite nous présenterons le recrutement dans son ensemble, le processus, l'avantage concurrentiel que l'entreprise possède et les motivations des jeunes talents à postuler au sein de l'entreprise. Enfin, la RSE au sein de Keystone Solutions sera abordée, leur vision et en mettant en avant les actions que l'entreprise a mise en œuvre et les aspects de la RSE sur lesquels ils se concentrent. Nous citerons ensuite les différentes entraves auxquelles l'entreprise fait face et nous finirons par énumérer des recommandations spécifiques à l'entreprise pour permettre d'augmenter leur attractivité.

1. Présentation de l'entreprise

1.1. Historique

L'entreprise est assez récente, elle a été créée en 2014 par deux consultants du nom de Jean-Marc Heidingsfeld et Frédéric Dubois. Elle emploie actuellement soixante employés dont dix en tant qu'indépendant, elle espère atteindre 200 employés d'ici 2025 (Hérion, 2022, voir annexe 8 : Entretien avec Amandine Hérion).

C'est une société de service informatique active dans le secteur bancaire, transport et énergie.

1.2. Localisation

L'entreprise est située à Bruxelles, à côté de la station de métro « Arts-loi ». L'entreprise a ouvert deux bureaux supplémentaires, un à Namur et un à Liège.

1.3. Activités

Keystone Solutions est active dans la transformation digitale, l'optimisation et l'automatisation des processus, elle délivre un service professionnel qui est sur mesure, elle facilite le développement des entreprises (Brevet, 2019).

1.4. Taille

Comme mentionné au point 1.1. de cette partie, l'entreprise compte soixante employés et a réalisé un chiffre d'affaires d'environ de 2,5 millions d'euros.

En Belgique, il n'existe pas de définition claire de la « petite et moyenne entreprise », communément appelée « PME ». Cependant, la Commission européenne a établi une définition qui permettra de classer toutes les PME en Europe (economie.fgov.be). En effet, pour qu'une entreprise soit considérée comme une PME il faut :

1. Moins de 250 salariés
2. Ayant :
 - 2.1. Soit un chiffre d'affaires inférieur ou égal à 50 millions d'euros,
 - 2.2. Soit un total du bilan n'excédant pas 43 millions d'euros.

Donc, selon la Commission européenne, Keystone Solutions est considérée comme une PME.

1.5. Cible de l'entreprise

L'entreprise vise tout type d'entreprise, cela va d'une petite entreprise avec quelques employés à une grande entreprise employant plus d'une centaine d'employés. D'une manière générale, ce sont les entreprises qui sont à la recherche de solutions et souhaitent développer leurs compétences liées à l'informatique.

2. Le recrutement de talent au sein de Keystone Solutions

Au sein de l'entreprise, il y a trois personnes responsables du recrutement. Cette année, Keystone a pour but d'engager 30 nouvelles personnes. En ce qui concerne les jeunes talents, elle en engage un ou deux par an.

Il y a deux raisons (interne et externe) expliquant cela (Hérion, 2022, voir annexe 8 : Entretien avec Amandine Hérion) :

1. Coût engendré (interne)
2. Attente des clients (externe)

1. Raison interne

Selon Amandine Hérion (Recruitment manager), l'envie de recruter des juniors au sein de l'entreprise est présente mais, pour des raisons financières, l'entreprise ne peut pas se permettre cela.

« Avant on avait un projet en interne qui permettait que nos seniors puissent prendre sous leurs ailes les juniors et les former » (Hérion, 2022, voir annexe 8 : Entretien avec Amandine Hérion).

Elle ajoute à cela que lorsqu'un junior est pris au sein de l'entreprise, c'est la plupart du temps sur base de ses softs-skills.

2. Raison externe

Amandine Hérions explique que, de par l'activité principale de l'entreprise qui est de fournir un service aux autres entreprises, les clients attendent une expertise et que les jeunes talents sortant tout droit de l'école n'ont pas l'expérience requise.

2.1. Processus de recrutement

La première phase est celle du scanning, lorsqu'un candidat postule à l'une des offres d'emploi, un premier examen du CV est effectué. Dès lors que cette phase est concluante, une première rencontre est organisée, le but de cette rencontre est de poser des questions plus générales, de comprendre les expériences et les attentes du candidat.

Une fois cette étape terminée, un test en ligne est à effectuer pour les candidats sélectionnés afin d'évaluer leurs compétences sur le plan technique.

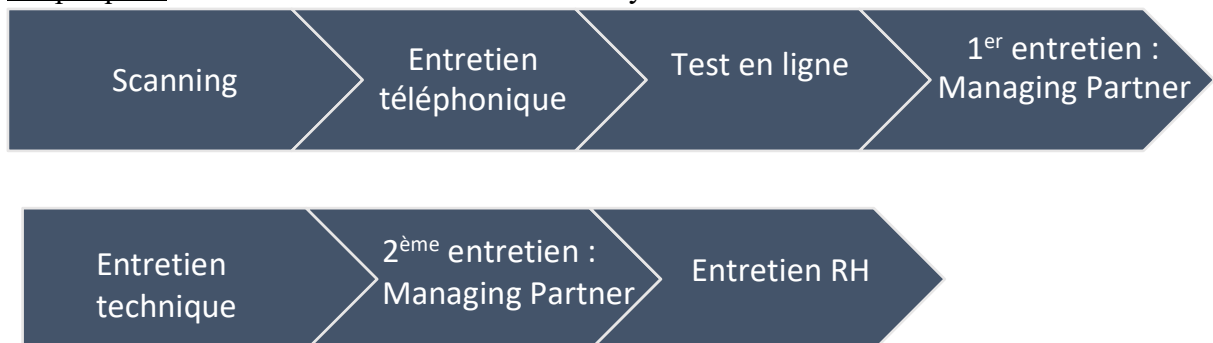
Ensuite, si le test est réussi, un premier entretien avec le Managing Partner est organisé dans le but de déterminer si les valeurs sont communes entre le candidat et l'entreprise.

Après, un entretien technique avec un ingénieur expérimenté est réalisé, ceci permet de visualiser les forces du candidat sur le plan technique.

Si l'ingénieur expérimenté donne son feu vert, un second interview avec l'autre Managing Partner est organisé. Cet interview permet de faire comprendre aux candidats les principes et les projets de l'entreprise.

Et enfin, si toutes les étapes précédentes sont concluantes, une dernière réunion avec les RH est organisée pour discuter du salaire et des avantages. Une offre est envoyée au candidat, s'il répond positivement, le contrat est rédigé.

Graphique 4 : Processus de recrutement chez Keystone Solutions



Source : adapté de Keystone Solutions (2021). *Our recruitment process in 8 different stages*. Récupéré de <https://www.keystone-solutions.be/about-us/talent-management/#hiring-process>

2.2. Avantage concurrentiel

L'entreprise se différencie sur le plan du recrutement par rapport à ses concurrents pour plusieurs raisons. Premièrement, Keystone Solutions place l'humain au cœur de ses activités. Étant donné que son activité principale est de fournir un service aux autres entreprises il est crucial de développer cet aspect-là. En plaçant l'humain au cœur de ses activités, Keystone Solutions engendre non seulement un gain en efficacité, en croissance et en richesse, mais de manière plus importante, permet aux employés de se sentir épanouis (Hongre, 2021).

Deuxièmement, les trois valeurs de l'entreprise sont :

- 1) Engagement
- 2) Intégrité
- 3) Solution

Concernant l'engagement, l'entreprise met un point d'honneur là-dessus, « *on fait ce qu'on dit et on dit ce qu'on fait* » (Hérion, 2022 ; voir annexe 8 : Entretien avec Amandine Hérion). Bien évidemment l'intégrité occupe une place importante et dernièrement, Keystone Solutions offre des solutions adaptées à chaque entreprise, quel que soit la taille ou le secteur d'activité dans lequel elle opère.

2.3. Motivations des jeunes talents

Selon la Recruitment manager au sein de Keystone Solutions, les jeunes talents sont devenus beaucoup plus exigeant et de moins en moins à donner de leur personne (Hérion, 2022 ; voir annexe 8 : Entretien avec Amandine Hérion).

Elle nous explique qu'elle a le cas d'un jeune diplômé ayant un profil intéressant, arrivé lors de l'entretien avec le second Managing Partner, ce dernier exprime sa volonté qu'il ne mettra pas toute son énergie au sein de l'entreprise, que le travail arrive en second. Amandine nous explique que cet exemple montre parfaitement le mode opératoire de certains jeunes talents et que ce cas de figure ne serait jamais arrivé auparavant.

Aussi, les jeunes demandent de plus en plus à travailler en mi-temps ou bien veulent effectuer du télé-travail.

Dernièrement, Amandine nous explique que le manque de politesse se fait davantage ressentir. Par exemple il y a une dizaine d'années, lorsque le candidat n'était finalement pas intéressé il terminait l'appel par « *Merci passez une bonne journée* », alors que maintenant, ça lui arrive assez fréquemment lors du premier appel que le candidat demande directement des questions comme « *quelle est le package ?* » ou « *c'est quoi la mission de l'entreprise ?* » sans même rencontrer la personne en face à face et sans respecter le minimum de politesse.

3. La RSE au sein de Keystone Solutions

3.1. Vision de la RSE par Keystone Solutions

L'entreprise met en œuvre plusieurs actions sur le plan de la RSE. Durant notre interview avec Amandine Hérion, elle nous explique que Keystone Solutions est avant tout une entreprise de service aux entreprises. En effet, il leur est difficile d'être autant actif sur le plan environnemental qu'une entreprise produisant une matière première. Par conséquent, elle se focalise sur le plan social en plaçant l'humain au centre de leur activité. La multi culturalité est un point important, ainsi, elle nous explique que dans les bureaux, il y a huit différentes nationalités.

3.2. Exemples d'action concrète

Keystone Solutions se soucie de l'environnement et a entrepris plusieurs actions afin de réduire l'impact de ses activités sur la pollution, changement climatique et la déforestation. Par exemple les voitures de société que l'entreprise fournit à ses employés sont sélectionnées sur base de normes environnementale, les plus économes en termes de carburant, c'est pourquoi toutes les voitures sont soit hybrides soit entièrement électriques (Hérion, 2022 ; voir annexe 8 : Entretien avec Amandine Hérion). Ajouté à cela, l'entreprise propose des moyens de transport alternatifs, par exemple le vélo ou les transports publics. En effet, elle fournit aux employés des vélos électriques ou bien des cartes de transport, récemment, à Bruxelles, elle propose un abonnement gratuit pour les trottinettes électriques « Dott ».

Sur le plan social, l'entreprise a un club nommé « Keystone club » au sein de l'entreprise, ce dernier est mis en place pour et par les employés. Moyennant 5 euros par mois, Keystone Solutions permet aux employés de faire des activités une fois sur le mois tel que le « skydiving », des « escapes room », etc. Amandine nous explique que cela permet aux employés de se rencontrer d'une manière informelle et de discuter avec eux, de faire le point sur ce qui se passe durant leurs missions, leurs relations avec les clients etc.

Dernièrement, ayant constaté que la majorité des consultants habitaient à Liège ou à Namur, un bureau dans chaque ville respective a été ouvert afin d'éviter qu'ils passent deux heures par jour dans les voitures et ainsi, permettre aux employés de se rendre à leur lieu de travail en vélo ou en trottinette.

4. Entrave par rapport à la mise en place d'action RSE.

Au sein de Keystone Solutions, Amandine Hérion nous fait part que l'entreprise est en train de croître et qu'ils ont eu quelques difficultés liées sur le plan social concernant la RSE.

Tout d'abord le point critique est que l'entreprise a connu plusieurs démissions au cours de cette année. Elle nous explique que c'est dû aux manques de communication de la part des

Managing Partner envers le reste de l'équipe. La raison principale est que ces derniers sont débordés par la charge de travail et cela n'est pas leur préoccupation principale (Hérion, 2022 ; voir annexe 8 : entretien avec Amandine Hérion).

Ensuite, concernant le recrutement, des candidats ont abandonné le processus car les entretiens qu'ils devaient avoir avec les Managing Partner étaient plusieurs fois décalés.

5. Recommandations spécifiques à Keystone

1. Raccourcir le processus de recrutement :

En allant sur le site de Keystone Solutions, on peut apercevoir que processus de recrutement en sept étapes, est long (cf. supra p.58), c'est pourquoi il serait judicieux de le raccourcir en faisant réaliser le test lors de l'entretien technique et/ou réaliser un seul entretien avec un des deux Managing Partner et non les deux. Amandine Hérion nous explique aussi que sur le marché de l'informatique, les candidats sont fort prisés par les entreprises, par conséquent, cela permettra aux candidats d'avoir une réponse plus rapidement.

2. Engager un(e) « Change manager » :

Un(e) « change manager » aura pour but d'accompagner l'entreprise dans son évolution, dans notre cas cette personne permettra d'apporter son aide au sein de l'organisation sur le plan des ressources humaines (Cegos, s.d.).

Étant donné que l'entreprise est en croissance et veut atteindre 200 employés d'ici 2025, lors de l'entretien avec Amandine Hérion, elle nous fait part des divers problèmes sur le plan du recrutement, cette nouvelle personne réorganisera la structure.

3. Être en accord avec les valeurs pronées :

L'entreprise se dit placer l'humain au centre de ses activités mais plusieurs faits montrent qu'ils ne respectent pas ce qu'ils annoncent. Ne pas tenir ses engagements repousse les candidats et les actuels employés.

Étude de cas n°2 : Hays Belgium

Introduction

Hays Belgium constitue notre deuxième étude de cas et a été choisi de par sa taille et sa position de leader mondial dans le domaine du recrutement. Il nous a semblé tout à fait pertinent d'interviewer un employé dans un tel entreprise.

Nous commencerons par présenter brièvement l'entreprise (localisation, secteurs d'activité, taille, positionnement). Ensuite nous passerons en revue le recrutement de Hays, comment se déroule les entretiens, le processus, etc. Enfin nous analyserons la vision de la RSE de l'entreprise avec des exemples d'action concrète, nous définirons les freins ainsi que les recommandations pour Hays Belgium

1. Présentation de l'entreprise

1.1 Historique

L'entreprise a été créée en 1867 à Londres et est active sur le territoire belge depuis plus de 15 ans. Elle était d'abord active dans divers secteurs tels que l'alimentation, les produits chimiques ou le stockage industriel (Le Figaro, 2022). En 2003 l'entreprise décide de se spécialiser dans le recrutement.

1.2. Localisation

Le siège social se trouve à Courtrai où l'administration, le juridique, les services financiers, le marketing et l'informatique sont gérés. Au total, il existe huit bureaux en Belgique.

1.3. Activités

Hays est spécialisée dans le recrutement, elle fournit aux entreprises des solutions de recrutement temporaire ou permanent en leur offrant un chemin plus rapide et rentable aux talents (Hays, s.d.).

1.4. Taille

Hays Belgium compte environ 170 employés et a réalisé un chiffre d'affaires de 34.383.976 € en 2021. Comme expliqué dans le point « 1.4. Taille » pour Keystone Solutions afin de définir la taille de l'entreprise, nous pouvons constater que Hays Belgium est considérée comme une PME.

1.5 Cible

Hays Belgium s'adapte à toutes les entreprises étant donné les nombreux recruteurs que possède l'entreprise. Concernant l'entretien que j'ai eu avec Lazare Kalebka, il est spécialisé dans le domaine de l'I.T., donc ses clients seront des entreprises opérant dans ce domaine.

2. Recrutement de talents au sein de Hays Belgium

Au sein de Hays, il existe plusieurs sous-départements dans le département « recrutement ». Les sous-départements sont classés par domaine d'activité de l'entreprise par exemple « finance », « I.T. », « communication », etc. Lazare Kalebka travaille dans le sous-département « I.T. ».

Le nombre de personnes recrutées varie énormément entre chaque consultant (Kalebka, 2022 ; voir annexe 9 : Entretien avec Lazare Kalebka). Cela dépend aussi de la performance individuelle de chaque consultant.

Les consultants n'ont pas de quota en termes de nombre de personnes recrutées, mais ils ont un quota en termes d'argent rapporté par personne recrutée. Chaque recrutement rapporte un certain nombre d'euros selon la position de la personne. En effet, Lazare Kalebka nous explique : *« Si demain je dois recruter le nouveau directeur financier du groupe « Orange », je peux me permettre de faire qu'un ou deux recrutements comme cela par an parce qu'en termes de chiffres ça va me rapporter 10 fois plus que le recrutement d'un jeune comptable qui sort de l'université. »* (Kalebka, 2022 ; voir annexe 9 : Entretien avec Lazare Kalebka).

Concernant le recrutement de jeune talent, cela dépend encore une fois de la division, le marché se bat pour avoir un jeune comptable tandis que sur le marché de l'I.T. Lazare Kalebka recrute deux ou trois jeunes diplômés par an.

2.1. Processus de recrutement

Il existe trois façons différentes dans le recrutement avec Hays Belgium:

- 1) Un client (entreprise) fait une demande particulière concernant un profil de personne recherchée à Lazare Kalebka. Ensuite Lazare Kalebka va chercher cette personne dans sa base de données, sur les réseaux, etc.
- 2) De manière proactive, Lazare Kalebka contacte un profil intéressant et le redirige vers une entreprise. Il nous explique que généralement, lorsqu'il fait cela c'est pour atteindre son quota.
- 3) Il contacte une entreprise qui a des besoins dans le recrutement, ils se mettent d'accord sur le profil recherché et enfin il part à la recherche de ce profil-là.

2.2. Avantage concurrentiel

Hays Belgium possède un réseau développé de contact leur permettant de se hisser en tant qu'un des leaders mondiaux du recrutement (Hays, s.d.), opérant dans plus de 17 domaines d'activité différentes « *Notre objectif est de trouver systématiquement la bonne adéquation entre le candidat et le client.* » (Hays, s.d.).

2.3. Motivation des jeunes talents

La tendance que nous explique Lazare Kalebka durant l'interview c'est que les jeunes talents veulent de plus en plus prolonger les vacances et qu'il est difficile de les recruter. « le recrutement des juniors qui sont censés être faciles devient de plus en plus compliqué » (Kalebka, 2022 ; voir annexe 9 : Entretien avec Lazare Kalebka). Il nous explique qu'en interne au sein de Hays Belgium que des employés réalisent un master complémentaire car ils ont encore envie de profiter de la vie estudiantine.

Il constate qu'il y a une réelle « guerre des talents » et que cela est davantage prononcé sur le marché de l'I.T.

Selon lui, cela est dû à cause de la digitalisation et dû au COVID. En effet, il y a eu une fragmentation entre les entreprises qui ont eu le temps de passer au digital et ceux qui n'ont pas eu le temps lors de la pandémie. Toutes les entreprises se lance dans la digitalisation et il y a un énorme besoin en recrutement en I.T., les « teams leaders » et des seniors sont grandement sollicités afin de gérer les juniors pour pouvoir avancer sur les projets.

Lazare Kalebka remarque que de plus en plus de jeunes talents veulent trouver des projets qui leur font sens et que la tendance qui était d'obtenir un master et ensuite de travailler dans de grand groupe tel que les « Big Four » ou des grandes banques deviennent de moins en moins populaires chez les jeunes.

3. La RSE au sein de Hays Belgium

3.1. Vision de la RSE par Hays Belgium

Similaire à Keystone Solutions analysé auparavant, Hays Belgium est une entreprise de service aux entreprises. C'est pourquoi Lazare Kalebka nous explique que Hays Belgium se positionne d'une manière neutre entre le client et les candidats, qu'il exclue tout type de critère de recrutement hormis sur base de compétence pure et dure. C'est pourquoi elle est active dans l'intégrité, ils donnent une chance à tout le monde, il n'y a pas de racisme et est dans le mouvement LGBTQ.

Lazare Kalebka nous explique que leur rôle est aussi de rappeler à l'ordre les clients lorsqu'ils font des remarques stigmatisantes lors du profil recherché pour une certaine communauté.

3.2. Exemples d'action concrète

Sur le plan social, Lazare Kalebka décrit Hays Belgium comme étant une entreprise multiculturelle. En effet, la collègue directe de Lazare Kalebka est croate et récemment ils ont recruté un chinois venu de Shanghai qui savait ni parler le français ni le néerlandais.

Lors des inondations du mois de juillet 2021 à Liège, Hays Belgium a payé pour tous les employés un jour de congé payé afin qu'ils aillent donner un coup de main dans les foyers de Liège.

Durant les fêtes de Noël dernier, des « shoes box » ont été réalisés et distribués aux sans-abri.

Enfin, il nous fait part que l'entreprise a dernièrement organisé un marathon dans le but de récolter des fonds pour une charité en Flandres.

De manière générale, au sein de l'entreprise, tous les trois mois sont organisées des actions pour avoir un impact positif sur la planète ou sur la société de façon générale.

Au sein de Hays, au niveau environnemental, nombreux projets sont mis en place, par exemple le fait de vouloir devenir carbone neutre en utilisant du papier recyclé etc.

Son ressenti vis-à-vis de son entreprise prenant des mesures est positif, il n'a pas l'impression que les actions sont du « greenwashing » car il voit réellement les résultats des actions.

Concernant les clients de Lazare Kalebka, ils lui font part qu'ils veulent mettre un point d'honneur à recruter des personnes venant d'un milieu défavorisé, avec un certain handicap. Lazare Kalebka remarque que davantage d'entreprises veulent faire un effort et faire un pas en avant pour mettre un pied dans une politique RSE et ça, de façon active.

4. Entrave par rapport à la mise en place d'actions RSE

Pour Hays Belgium, une entreprise disposant de fond nécessaire et communiquant sur ces engagements, le risque pour une telle entreprise est le fait que ces actions soient perçues comme étant un moyen afin améliorer son image. En effet, on apprend que l'entreprise met en place des actions RSE de manière ponctuelle en réponse à un événement survenu dans la société.

5. Recommandation spécifique à Hays Belgium

1. Adopter une démarche RSE structurée à partir d'un plan d'action :

On apprend durant l'interview que l'entreprise met en place des actions sur le plan RSE mais nous avons remarqué que ces dernières surviennent de manière ponctuelle lors des fêtes de Noël ou bien lors des catastrophes telles que les inondations à Liège. Cela peut être perçu comme un moyen d'améliorer leur image. Le fait de mettre en place ces actions de manière périodique selon un plan d'action va permettre de hiérarchiser ces dernières, de sorte à privilégier les actions mais aussi à ne pas renvoyer l'image d'une entreprise qui réalise cela lors de certaines circonstances.

Étude de cas n°3 : Gate Gourmet Belgium

Introduction

Notre troisième analyse portera sur l'entreprise Gate Gourmet. En effet, nous avons eu l'occasion d'interviewer Michael Verbeek, directeur des ressources humaines et aussi professeur à l'ICHEC en Human Resources Management. De plus, Gate Gourmet est une multinationale et Michael Verbeek occupe le poste le plus haut des différentes personnes interviewées dans le cadre de ce mémoire, il est donc intéressant d'avoir son point de vue.

La description, le recrutement, la RSE, les différentes entraves et les recommandations de l'entreprise seront faits comme pour les précédentes entreprises. Dans ce cas d'étude, le rôle du directeur au sein de Gate Gourmet sera abordé afin d'en apprendre davantage.

1. Présentation de l'entreprise

1.1. Historique

Le groupe Gate Gourmet a repris en 2001 l'entreprise LSG Sky Chefs qui opérait sur le sol belge pour donner le nom « Gate Gourmet Belgium ». Elle conçoit et livre plus de 200 aéroports dans le monde et est le premier fournisseur mondial de restauration aérienne.

1.2. Localisation

En Belgique, le groupe s'est uniquement implanté à l'aéroport de Zaventem.

1.3. Activité

L'entreprise est active dans le secteur de la restauration aérienne, plus précisément elle est fournisseur de solutions de détail à bord et d'équipement (Gategroup, 2022). Elle offre aux clients des compagnies aériennes une expérience gastronomique d'exception grâce à leur engagement en faveur de l'excellence opérationnelle (Gategroup, 2022).

1.4. Taille

Gate Gourmet Belgium compte 453 collaborateurs dont la majorité sont des ouvriers. Ce sont environ 300 ouvriers et 150 employés. Durant les deux dernières années, le chiffre d'affaires a été fortement impacté à hauteur d'environ 90% du chiffre d'affaires vu la crise mondiale due au COVID que nous avons connu. En effet, les vols étant supprimés, l'activité de l'entreprise a été mise à l'arrêt.

Les chiffres de l'année 2020 nous le montre -4.899.671€.

Si nous lisons le chiffre d'affaires sur les dix dernières années, l'entreprise réalise entre 35 et 40 millions d'euros annuels. Nous pouvons classer l'entreprise comme étant une PME.

1.5. Cible

Au vu de l'activité de l'entreprise, elle cible les différentes compagnies aériennes. On y retrouve notamment des compagnies telles que Brussels Airlines pour la Belgique, United pour les États-Unis, Air Canada pour le Canada. Gate Gourmet possède environ 66% du marché de l'aéroport de Bruxelles (Verbeek, 2022 ; voir annexe 10 : Entretien avec Michael Verbeek).

2. Recrutement de talents au sein de Gate Gourmet Belgium

Le recrutement chez Gate Gourmet est scindé en deux groupes. Le premier groupe concerne les ouvriers, ils préparent les repas, livrent les repas jusque dans les avions. Le recrutement de ces personnes-là est entièrement géré par une agence d'intérim « Manpower » qui est installée à l'intérieur de l'usine. Michael Verbeek explique que l'agence est détachée de Gate Gourmet. Le nombre de personnes recruté pour la partie production, livraison de plat, est d'environ 40 à 50 personnes par an.

Concernant le deuxième groupe, c'est-à-dire les employés Gate Gourmet, le recrutement se déroule de manière interne. Au total, ce sont trois personnes qui sont à charge de ce rôle. Au vu des deux années difficiles pour toutes les entreprises, en particulier pour les entreprises liées à l'aviation, le recrutement au sein de Gate Gourmet était mis à l'arrêt. Michael Verbeek nous explique qu'en temps normal, environ 10 nouvelles personnes intègrent l'entreprise chaque année.

Enfin, pour les jeunes talents, Michael Verbeek est conscient de ne pas être attractif auprès de ces personnes-là. *« Ceux (les jeunes) que j'attire sont attirés pour une raison bien particulière », il entend par-là les jeunes qui sont attirés de près ou de loin par le monde de l'aviation. Environ 1 junior est recruté par an et il est qualifié de « haut potentiel »*

2.1. Processus de recrutement

Étant donné que l'entreprise possède deux parties distinctes, il est naturel que le processus de recrutement ne se déroule pas de la même manière.

Pour le recrutement dans la partie usine de production et de livraison de produits alimentaires, une annonce est postée sur les différentes pages d'intérim telles que Actiris, Indeed, etc.

La personne intéressée complète un formulaire et si cela est concluant, elle recevra un appel de la part de l'agence d'intérim et une invitation à se rencontrer en face à face pour discuter des motivations par exemple.

Le recrutement en interne pour Gate Gourmet s'opère d'une manière différente. Généralement une annonce est postée sur LinkedIn ou sur la page « carrière » du site internet, les candidats postulent, ensuite un premier entretien téléphonique est organisé et si cela est positif, deux entretiens aux bureaux sont organisés.

2.2. Avantages concurrentiels

Michael Verbeek est conscient que l'entreprise a certaines difficultés à recruter des jeunes talents qui sortent de l'université. Tout de même, l'entreprise possède bien des atouts qui peuvent les faire attirer, par exemple l'entreprise laisse beaucoup de chance aux jeunes d'évoluer au sein de l'entreprise. En effet, il nous raconte l'expérience d'un jeune « haut potentiel » qui a intégré l'entreprise il y a environ dix ans avec un diplôme d'une haute école et qui, au bout de huit ans, a intégré le comité de direction en tant que directeur de qualité.

Aussi, l'entreprise est particulièrement attentive à la multiculturalité. Ce sont près de 34 nationalités différentes qui travaillent au sein de l'entreprise.

2.3. Motivations des jeunes

Durant l'entretien, Michael Verbeek insiste sur le fait que la motivation des jeunes a fortement changé, il trouve que le salaire n'est plus l'élément premier que les candidats recherchent. En effet, il prend comme exemple le cas d'une étudiante en ingénieur civil venue de France réalisant un stage au sein de Gate Gourmet. À la fin de son stage, elle a demandé à intégrer Gate Gourmet pour une raison particulière même si elle avait la possibilité de travailler pour une entreprise plus prestigieuse avec un salaire élevé. Le projet auquel elle allait être impliquée lui tenait à cœur selon Michael Verbeek. Cela consistait à améliorer certaines procédures de l'entreprise, plus précisément, à l'amélioration du rendement avec l'utilisation du « lean management ».

Le « lean management » peut s'expliquer par l'adoption d'une vision en réduisant les coûts et aussi les délais, cela passe par la réduction du temps de préparation des commandes, du délai d'approvisionnement tout en étant sur le terrain afin d'être confronté aux divers obstacles des salariés et collaborateurs (Fernandez, 2022).

Selon Michael Verbeek, « *Les jeunes s'attachent davantage aux projets que l'entreprise met en place* » (Verbeek, 2022 ; voir annexe 10 : Entretien avec Michael Verbeek).

2.4. Rôle d'un directeur des ressources humaines

Michael Verbeek nous explique que son rôle au sein de l'entreprise en tant que directeur des ressources humaines est de régler trois types de difficultés :

1. Difficultés professionnelles :

Cela peut être lié de près ou de loin avec le travail. Par exemple cela peut être le burnout d'un employé, le manque d'efficacité, difficulté à gérer son stress.

2. Difficultés personnelles :

Lorsqu'une femme tombe enceinte, il y a des démarches à mettre en place afin d'aider au mieux la personne, préparer son retour au sein de l'entreprise etc. Il y a aussi le cas où une personne a connu un divorce, Michael Verbeek nous explique qu'il y a un accompagnement qui doit être effectué avec cette personne.

3. Difficultés relationnelles :

Cela occupe la majorité du temps du directeur étant donné que cette difficulté correspond à la satisfaction des exigences de la direction afin de faire croître l'entreprise dans les sens auxquels ils ont pensé. Par exemple dans son cas, cela va s'apparenter au recrutement d'une personne à haut poste.

Enfin cela implique aussi de gérer la relation entre un employé et son supérieur lorsqu'il y a un litige entre les deux personnes.

3. La RSE au sein de Gate Gourmet

3.1. Vision de la RSE par Gate Gourmet

Contrairement aux deux entreprises développées auparavant. Gate Gourmet, en plus d'être une entreprise de service, est une entreprise de production. Elle a développé en interne « Life Zero Cabin Waste » qui consiste à la mise en place de modèle de réduction, de réutilisation et de recyclage des déchets collectés dans les avions (Gategroup, s.d.).

L'objectif de l'entreprise est de réduire à hauteur de 5% les déchets causés durant les vols, ce qui correspond à une réduction de 4.340 tonnes de CO2 dans l'atmosphère (Gategroup, s.d.).

3.2. Exemples d'action concrète

Étant une entreprise de production en plus du service qu'elle propose, on peut constater qu'elle réalise des efforts sur le plan environnemental. Durant l'entretien, Michael Verbeek nous explique qu'avec le très grand toit que possède le bureau à Zaventem, l'entreprise récupère l'eau de pluie et les utilise pour nettoyer les camions servant à transporter les trolleys pour les avions.

Image d'un trolley :



Source: Pamono. (s.d.). Industrial Airplane Trolley. Récupéré le 23 juillet 2022 de : <https://tinyurl.com/36vmxnsz>

Sur le plan social, l'entreprise donne la possibilité à chaque employé d'évoluer, que ce soit une femme ou un homme. C'est pourquoi dans le comité de direction, il y a davantage de femmes que d'homme. Michael Verbeek insiste sur le fait que cela n'est pas dû à une demande particulière de la direction mais que c'est sur base des compétences.

4. Entrave par rapport à la mise en place d'actions RSE

Voulant améliorer leurs empreintes vis-à-vis de l'environnement, l'entreprise s'est heurtée à des contraintes légales mais aussi pratique. En effet, Gate Gourmet voulait utiliser la grande surface du toit qu'elle possède afin de placer des panneaux solaires. Cependant, les bureaux se situant à l'aéroport de Zaventem, ce dernier a interdit les placements étant donné que cela peut s'avérer dangereux pour les pilotes qui atterrissent. Les pilotes pouvant être éblouis par les reflets du soleil émis par les panneaux solaires.

Un autre exemple frappant, tous les produits contenus dans les trolleys (hors canettes et eau non ouverte) sont considérés comme étant un déchet dangereux de niveau un et doivent être brûlés (gaufre emballée, biscuits, repas, etc.). Michael Verbeek nous exprime sa volonté à distribuer ces produits qui n'ont pas été ouverts aux plus démunis mais la législation belge lui en empêche.

Ajouté à cela, chez Gate Group qui est l'entreprise mère, des règles sont émises concernant la RSE, il y a clairement une volonté à devenir plus responsable au niveau de la production mais lorsque l'entreprise en Belgique essaye de les mettre en place, cela est difficilement applicable dans le monde opérationnel car la réalité des choses en est autre.

5. Recommandations spécifiques à Gate Gourmet

1. Instruire les employés sur la RSE :

Nous pouvons constater qu'il y a une certaine méconnaissance de la RSE, il serait donc judicieux d'organiser des « workshops » afin de faire connaître les différentes démarches possibles afin d'améliorer la RSE. Nous pouvons aussi constater que l'envie est présente afin d'améliorer cela. Michael Verbeek nous confirme cela durant l'interview : « *Là, c'est un petit peu ma méconnaissance dans le monde du RSE* » (Verbeek, 2022 ; voir annexe 10 : Entretien avec Michael Verbeek).

2. Focus sur les jeunes talents :

L'entreprise possède des moyens afin d'attirer les jeunes, par exemple l'étudiante réalisant ses études en France. Pour ce faire, il serait intéressant pour l'entreprise d'être présent lors des différents salons de l'emploi organisés par des écoles telles que l'ICHEC, le « Job & Internship Fair » qui s'est déroulé le 24 mars.

3. Engager un(e) responsable RSE :

Cela permettra à l'entreprise de ne pas avoir de soucis entre les directives données par Gate Group (entreprise mère) concernant la RSE et l'application de ces directives sur le sol belge. Elle aura aussi pour rôle de sensibiliser les employés face aux enjeux du développement durable, de mobiliser et d'engager les employés afin d'influencer positivement l'environnement.

Étude de cas n°4 : Ethias

Introduction

Ethias constituera la quatrième entreprise que nous analyserons. L'entreprise belge opère dans le secteur de l'assurance et constitue la plus grande entreprise que nous analyserons dans le cadre de ce mémoire.

Comme pour les précédentes entreprises, nous débuterons par une présentation de la société en parcourant son historique, sa localisation en Belgique, son domaine d'activité sa taille et enfin sa cible. Ensuite nous aborderons le thème du recrutement, le processus, les avantages de l'entreprise et les motivations des jeunes à venir travailler au sein de l'entreprise. La RSE au sein de l'entreprise sera abordée ainsi que les différentes entraves et nous finirons par les recommandations.

1. Présentation de l'entreprise

1.1. Historique

En 1919 un groupe d'administrations communales et provinciales a fondé la SMAP, acronyme de Société Mutuelle des Administrations publiques pour l'assurance contre l'incendie, la foudre et les explosions (Ethias, s.d.). C'est en 2003 que nous connaissons l'entreprise sous le nom de Ethias.

Ce qui est intéressant avec l'entreprise c'est que nous pouvons constater sur leur site internet qu'il y a un réel désir à innover dans le domaine de la RSE. En effet, l'entreprise ayant signé le pacte mondial des Nations unies, chaque action d'Ethias découle d'une stratégie bâtie sur cette responsabilité-là, ceci représente le fil rouge de l'entreprise en matière de démarche RSE (Ethias, s.d.).

1.2. Localisation

Le siège social se trouve dans la ville de Liège, l'entreprise possède 37 bureaux dans toute la Belgique.

1.3. Activité

L'entreprise est active dans le secteur de l'assurance et hisse à la quatrième place des assureurs en Belgique toutes branches confondues (Euresa, s.d.).

1.4. Taille

Ethias compte environ 1.850 employés en Belgique et a réalisé un chiffre d'affaires de 1,575 milliard d'euros en 2022 dont environ 55% proviennent des assurances « non-vie » et 45% proviennent des assurances vie.

Selon le classement établi par la Commission européenne, Ethias est considérée comme étant une grande entreprise pour les raisons suivantes :

1. L'entreprise possède 250 employés ou plus
2. L'entreprise a réalisé 50 millions d'euros ou plus en termes de chiffre d'affaires

Donc, selon la Commission européenne, Ethias est considérée comme une grande entreprise.

1.5. Cible

Étant donné l'activité de l'entreprise, Ethias vise toutes les personnes désirant être assurées.

2. Recrutement de talents au sein d'Ethias

Étant une grande entreprise, Laurence Demaret (Talent acquisition manager au sein d'Ethias) nous fait part que l'entreprise engage près de 100 nouvelles personnes par an. Ce qui est d'autant plus intéressant, c'est la proportion de jeunes diplômés dans les 100 personnes. En effet, 50% des personnes engagés sont des jeunes diplômés. Nous pouvons constater que l'entreprise est en quête de jeunes talents. Nous allons analyser par la suite les facteurs de succès de l'entreprise auprès des jeunes talents.

2.1. Processus de recrutement

Le processus de recrutement d'Ethias est assez similaire comparé aux autres grandes entreprises. Ceci commence par un scan des CV, si cela est concluant, le candidat reçoit un premier appel téléphonique. Le but de cet appel va consister à connaître davantage le candidat en lui posant des questions relatives à ses études, ses diverses expériences et ses compétences en langues.

Ensuite, plusieurs tests à réaliser en ligne sont envoyés aux potentiels candidats. Cela porte sur des tests de raisonnement verbal et numérique, ceci permet d'avoir une idée théorique des habilités professionnelles dont le candidat dispose et ainsi que leurs capacités de traitement face à des données numériques.

Ensuite viennent deux entretiens aux bureaux avec le chargé de recrutement et ensuite par un manager dans le domaine le candidat a postulé. Enfin, c'est au manager que revient la décision finale d'engager ou non le candidat.

2.2. Avantages concurrentiels

L'entreprise a beaucoup investi afin d'être attractive auprès des candidats (jeunes diplômés ou non). En effet, pour l'année 2022, Ethias s'est vu attribué le certificat « Top Employer 2022 » par le « Top Employers Institute ».

Pour ce faire, l'entreprise a fourni des efforts sur le plan organisationnel ainsi qu'au niveau des employés. Pour obtenir ce certificat, la performance d'Ethias a été comparée avec les autres entreprises concurrentes sur base d'une étude « HR Best Practices Survey » (Ethias, s.d.).

L'entreprise croit beaucoup en ses jeunes talents, elle laisse les jeunes s'exprimer. Ceci se fait remarquer lorsque Laurence Demaret nous affirme que 50% des nouvelles personnes engagées sortent de l'université.

2.3. Motivations des jeunes

Lorsque nous avons posé cette question à Laurence Demaret (Talent acquisition manager) la question sur la motivation des jeunes, sa réponse rejoint celle de Amandine Hérion (Recruitment manager). En effet, Laurence Demaret trouve que les jeunes veulent tout, elle entend par là une voiture de société, un package salarial élevé et insiste surtout sur le fait que davantage de jeunes veulent un équilibre vie privée/vie professionnelle.

En réponse à cela, l'entreprise a bel et bien pris des mesures afin d'être en accord sur le marché. Elle a développé en interne un système de « flexi-time ». Cela consiste à un horaire de travail plus souple et une journée dans la semaine où les jeunes diplômés peuvent travailler de chez eux.

3. La RSE au sein d'Ethias

3.1. Vision de la RSE par Ethias

La RSE occupe une place majeure au sein de l'entreprise, consciente de sa position au sein de l'économie, elle prétend fermement appartenir à l'économie sociale et soutient activement les entreprises de ce secteur.

La stratégie d'investissement socialement responsable (ISR) est cohérente avec la stratégie RSE d'Ethias. Elle s'engage à agir pour les intérêts à long terme des assurés et de la société dans son ensemble par le biais d'investissements financiers.

L'engagement d'Ethias pour l'environnement s'articule autour de six axes principaux (Ethias, s.d.) :

1. Réduction de la consommation d'énergie
2. Recyclage sous toutes ses formes
3. Diminution des rejets de CO2
4. Mobilité

5. Prise en compte du "coût global d'acquisition" dans les critères d'achat
6. Sensibilisation aux défis écologiques

3.2. Exemples d'actions concrètes

Depuis peu, les bureaux de l'entreprise en région liégeoise sont fermés tous les lundis. Plus précisément, ce sont près de 1.500 employés qui sont en télétravail tous les lundis. L'objectif de cette action est de réduire sa consommation d'énergie, ainsi, cette action a été estimée à une réduction de 145 tonnes de CO2 par an pour l'entreprise.

Depuis de nombreuses années, sur le plan social, l'entreprise s'est impliquée activement dans des projets visant à rechercher, inspirer, élargir les efforts des partenaires vers un développement durable qui répond aux besoins socio-économiques de la population. En effet, l'entreprise participe au Congo, plus précisément à l'Université de Kinshasa, dans le cursus universitaire. Elle accompagne et suit la qualité de la recherche et l'enseignement à l'Université de Tananarive à Madagascar.

Lorsqu'on a demandé à Laurence Demaret si l'entreprise allait investir davantage dans sa politique RSE pour les cinq prochaines années, elle nous a répondu : « *Oui cela est un de nos objectifs majeurs* » (Demaret, 2022 ; voir annexe 11 : Entretien avec Laurence Demaret).

4. Entrave par rapport à la mise en place d'actions RSE

Lorsqu'on effectue des recherches sur l'entreprise, on s'aperçoit directement qu'elle est active sur beaucoup de points concernant la RSE. Cela peut s'expliquer par la nature de ses actionnaires. En effet, Ethias est détenue par 4 actionnaires :

- L'Etat fédéral à hauteur de 31,66%
- La Région wallonne à hauteur de 31,66%
- La Région flamande à hauteur de 31,66%
- EthiasCo (société coopérative) à hauteur de 5%

Nous pouvons constater que l'entreprise Ethias s.a.⁷ est aux mains des pouvoirs publics et qu'elle doit remplir plusieurs devoirs. Les entreprises telles qu'Ethias doivent lier le respect de l'environnement, les droits sociaux et les droits de l'homme à leurs activités commerciales. Par conséquent, il est naturel d'être surpris par le nombre de projets qu'Ethias met en place.

Ce qui peut constituer une entrave pour Ethias c'est que les candidats ne soient pas informés de cela étant donné que cette dernière réalise cela afin d'être conforme à la législation.

⁷ Société anonyme

5. Recommandations spécifiques à Ethias

1. Meilleure diffusion des informations :

On a pu remarquer qu’Ethias est fort actif dans le domaine de la RSE et entreprend des actions variées, il serait donc pertinent de partager cela à plus grande échelle. Par exemple par la création d’une série de petites capsules vidéo courte et instructive sur ce que l’entreprise met en place.

2. S’aligner avec la nouvelle génération :

En lien avec la première recommandation, le fait de s’aligner avec la nouvelle génération devient difficile pour certaines entreprises. En effet, cela consiste en un processus différent. Au vu des nombreux projets que l’entreprise met en place, il serait judicieux de proposer lors des entretiens, aux jeunes diplômés de prendre part à certains projets. Nous avons pu constater lors de l’analyse de l’étude quantitative que les jeunes veulent participer à des projets que l’entreprise met en place.

Étude de cas n°5 : BDO Belgium

Introduction

Pour terminer l'analyse de terrain, nous allons présenter BDO. En effet, j'ai eu l'occasion de passer les entretiens durant le mois d'avril et j'ai reçu une offre d'emploi de leur part. Il m'a paru pertinent d'analyser cette entreprise pour plusieurs raisons. Premièrement, l'entreprise reçoit énormément de candidat et deuxièmement elle opère dans un marché différent des quatre autres entreprises.

Nous allons commencer l'étude de BDO par une présentation où nous parcourrons l'historique, la localisation, ses activités, sa taille et sa cible. Ensuite nous aborderons le thème du recrutement, son processus, l'avantage concurrentiel et la motivation des jeunes. Après, la RSE de BDO sera passée en revue, la vision de l'entreprise, les diverses actions qu'elle entreprend. Enfin nous finirons par dénicher les entraves et nous énoncerons des recommandations.

1. Présentation de l'entreprise

1.1. Historique de l'entreprise

Jan Hillen, comptable renommé en 1967 qui occupe un poste au sein de Arthur Andersen pour fonder son propre cabinet d'audit et de comptabilité. Quelques années plus tard, l'entreprise s'agrandit et veut se répandre à l'international.

À l'époque, le cabinet de Jan Hillen attire l'attention d'un réseau européen, américain et canadien nommé à l'époque « BDO Binder ». Il décide de rejoindre ce réseau et va former par la suite « BDO Belgium ». (BDO, s.d.).

Par la suite BDO va devenir le cinquième plus grand réseau d'audit au monde, derrière les quatre géants, communément appelés « Big Four ».

1.2. Localisation

Le siège social de l'entreprise est basé à Zaventem et possède 10 autres bureaux dans toute la Belgique. BDO possède des bureaux dans 162 pays à travers le monde.

1.3. Activité

L'entreprise est principalement active dans le secteur de l'audit.

1.4. Taille

En Belgique, BDO emploie environ 750 personnes et a réalisé un chiffre d'affaires de 111 millions d'euros en 2021. Comme expliqué dans le point « 1.4. Taille » pour Ethias afin de définir la taille de l'entreprise, BDO est classé comme étant une grande entreprise.

1.5. Cible

Lors des entretiens passés avec les managers de l'entreprise, ces derniers m'expliquent que les cibles de BDO sont toutes les entreprises voulant consolider leurs comptes annuels. Ceci peut aller d'une petite entreprise ayant un employé à une entreprise cotée en bourse.

2. Recrutement de talents au sein de BDO Belgium

BDO est une entreprise qui opère dans un marché dynamique et beaucoup de postes sont à pourvoir. Plus précisément c'est environ une centaine de nouvelles personnes qui rejoint BDO en Belgique dont moins de la moitié sont des jeunes diplômés. L'entreprise mise sur les jeunes générations, en effet, nous allons analyser ce point au point 3.2.

Au sein de l'entreprise ce sont environ une dizaine de personnes qui travaillent dans département recrutement.

Il y a quatre départements principaux chez BDO :

- 1) Audit
- 2) Fiscalité et juridique
- 3) Conseil
- 4) Comptabilité

Dans chacun de ses départements, il y a deux employés chargés du recrutement

2.1. Processus de recrutement

Emma Lynn Teirlinck explique que le processus doit être rapide car sur le marché, les candidats sont très prisés.

Tout d'abord, elle nous apprend qu'il y a deux types de CV concernant les jeunes diplômés, le premier est celui qui est reçu à travers les « jobs fair » des universités auxquels ils sont présents ainsi que des candidats qui sont recommandés par des employés actuels. Ce type de CV sont ceux qui sont traités en premier et ensuite viennent les CV qui sont envoyés via leur site internet.

Après que les CV soient reçus, il y a l'étape du scanning. Si cela est concluant, un premier petit entretien téléphonique est passé aux candidats. Cet appel va permettre aux

recruteurs/recruteuses de passer en revue les motivations du candidat et un rendez-vous au bureau va être fixé, ce dernier va durer une demi-journée.

Une fois que le candidat va arriver aux bureaux, un test d'environ 45 min va devoir être réalisé par le candidat dans le domaine auquel il a postulé. Ensuite va s'enchaîner un premier entretien en face à face avec une personne occupant le poste de « senior⁸ ». Le but de cet entretien est de passer en revue les réponses du test du candidat et de tester ses connaissances sur dans le domaine.

Cela s'enchaînera par un entretien avec une personne occupant le poste de « partner » ou en français « associé ». Cet entretien est différent de celui avec le « senior » car il aura pour but de déterminer les motivations à venir travailler au sein de BDO et de déterminer si le candidat peut correspondre avec les autres membres de son département.

Ensuite, un dernier rendez-vous avec les ressources humaines est fixé et c'est à ce moment que le candidat apprend s'il est engagé ou non.

2.2. Avantages concurrentiels

BDO Belgium se démarque de ses concurrents qui sont Deloitte, PwC, EY et KPMG par un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Il est connu que dans les quatre entreprises citées, la charge de travail est conséquente. La convivialité est dans l'ADN de BDO. Elle insiste aussi sur le fait l'organisation est horizontale, le but avec cette forme d'organisation d'augmenter la productivité des employés en les impliquant directement dans les prises de décision plutôt qu'ils soient supervisés par des managements à plusieurs niveaux.

2.3. Motivations des jeunes talents

Emma Lynn Teirlinck ressent que la motivation des jeunes diplômés a évolué positivement. En effet, elle nous explique qu'ils sont attirés par le fait que BDO offre la possibilité de suivre des formations. « *On a l'impression que cette génération a soif de connaissance* » (Teirlinck, 2022 ; voir annexe 12 : Entretien avec Emma Lynn Teirlinck). Nous allons analyser au point 3.2. comment l'entreprise a-t-elle prise des mesures afin de répondre aux besoins des jeunes.

3. La RSE au sein de BDO Belgium

3.1. Vision de la RSE par BDO Belgium

Au fil des années, la définition de la RSE au sein de BDO a été élargie, en commençant par « bon à avoir » à « licence pour opérer » et pour enfin devenir « valeur à partager ». Le profit n'est plus le seul indicateur qui va définir si l'entreprise est performante mais c'est la manière dont BDO va relever des défis sociaux et environnementaux qui va influencer cela. Cette

⁸ Employé ayant un certain nombre d'années d'expériences

« valeur partagée » dont fait référence BDO fait partie de la stratégie commerciale de l'entreprise.

L'engagement de BDO en matière de RSE s'articule autour de trois piliers :

1. Index égalités femmes/hommes

→ Enlever la disparité salariale, permettre une évolution au sein de l'entreprise égale

2. Charte de la diversité

→ BDO s'engage à favoriser le pluralisme et la diversité à travers les nouveaux candidats. Elle favorise la diversité culturelle, ethnique et sociale (BDO, 2020).

3. Responsabilité sociétale et environnementale

→ Création d'une « équipe verte », intègre la dimension sociétale et environnementale dans ses activités

3.2. Exemples d'actions concrètes

Depuis octobre 2021, BDO Belgique a entamé un partenariat avec le centre d'innovation belge « Living Tomorrow » avec une durée de cinq ans. Le but de cet accord va permettre de bénéficier des services d'experts orientés vers l'avenir et le plus important « [...] *chercher à attirer les talents nécessaires pour construire ensemble un avenir plus innovant, durable et inclusif* » (BDO, s.d.).

Concernant les actions pour l'environnement, BDO va investir énormément dans la transition vers le carbone neutre. En effet, pour 2023, 300 voitures BDO vont être changées en un modèle de voiture hybride ou 100% électrique. Pour l'année 2025, ce sera 50% des voitures de l'entreprise qui vont être soit hybrides soit 100% électriques. Et enfin pour l'année 2030, la totalité des voitures BDO sera 100% électrique.

À présent, des alternatives sont mises en place. BDO rembourse tout type de frais lorsqu'un employé utilise les transports publics et l'entreprise offre la possibilité de louer des vélos électriques afin de diminuer l'utilisation des voitures à essence.

4. Entrave par rapport à la mise en place d'actions RSE

Le principal frein d'un gros groupe tel que BDO est la difficulté à impliquer les cadres intermédiaires (manager) de l'entreprise dans les actions RSE. En effet, se trouvant entre la direction et les collaborateurs, les managers sont soumis à un grand stress et ne se sentent généralement pas concernés par les diverses actions RSE que l'entreprise met en place.

5. Recommandations spécifiques à BDO

1. Sensibiliser et former les cadres intermédiaires (manager) :

Ayant le rôle de recruteur, les managers doivent tout autant être informés des actions RSE que les entreprises prennent afin de les transmettre aux différents collaborateurs de l'entreprise. Pour représenter la RSE de l'entreprise, le manager peut inclure des principes de diversité, d'égalité dans ses méthodes de promotion, formation et de recrutement.

Tendances générales des cinq entreprises

1. Une vraie guerre de talent

Nous avons pu observer qu'il y a un réel problème des entreprises à attirer et à garder les talents au sein de cette dernière. Lazare Kolebka nous explique : « [...] *pour recruter les juniors qui sont censés être faciles devient de plus en plus compliqué* [...] » (Kolebka, 2022 ; voir annexe 9 : Entretien avec Lazare Kolebka). Le problème de rétention des jeunes talents a été confirmé lors de notre étude quantitative. En effet **61,4%** des répondants ne souhaitent pas faire carrière dans une même entreprise (voir annexe 6 : Choix de carrière) lorsque nous leur avons demandé après combien d'années ils voulaient changer et la raison de leur départ, de manière générale les talents compte changer d'entreprise au bout de trois ans dans le but de découvrir de nouveaux horizons. Laurence Demaret nous explique que les jeunes s'ennuient après deux ans dans une même fonction et qu'ils veulent évoluer rapidement (Demaret, 2022 ; voir annexe 11 : Entretien avec Laurence Demaret).

2. Les motivations des jeunes ont changé

Les personnes interviewées s'accordent à dire que les motivations des jeunes ont changé. D'un côté nous avons Emma Lynn Teirlinck nous expliquant que cela a changé de manière positive, qu'ils sont à la recherche d'un certain équilibre vie professionnelle/vie personnelle (Teirlinck, 2022 ; voir annexe 12 : Entretien avec Emma Lynn Teirlinck). De l'autre côté on retrouve Michael Verbeek trouvant que l'image de marque qui autrefois était un critère important pour les jeunes ne le soit pas maintenant (Verbeek, 2022 ; voir annexe 10 : Entretien avec Michael Verbeek).

3. La RSE représente un coût

Tous concordent à affirmer que la mise en place d'action RSE au sein de l'entreprise représente un coût. Michael Verbeek apporte une autre vision de la chose. En effet, il précise que sur le court terme cela représente bien un coût mais que sur le moyen terme c'est un retour sur investissement certain (Verbeek, 2022 ; voir annexe 10 : Entretien avec Michael Verbeek). Lazare Kolebka apporte une critique concernant cela en expliquant que les actions RSE font partie intégrante de la marque employeur et que cela améliore la rétention des employés (Kolebka, 2022 ; voir annexe 9 : Entretien avec Lazare Kolebka).

4. Toutes les actions RSE sont entreprises de façon interne

À travers les entretiens on apprend que les actions RSE des cinq entreprises sont mises en place de façon interne. La différence réside dans la taille de l'entreprise. En effet, il est évident que des entreprises comme Hays Belgium octroient un budget plus conséquent que Gate Gourmet Belgium. Ethias compte investir massivement dans cet aspect (Demaret, 2022 ; voir annexe 11 : Entretien avec Laurence Demaret).

5. Augmentation des investissements dans le domaine de la RSE

Même si dans le point trois des tendances nous avons constaté que les cinq entreprises déclarent que la RSE représente un coût, ils s'accordent tous à affirmer qu'ils vont augmenter leur

investissement dans les actions sociétales et environnementales. Chaque entreprise va essayer à leur échelle et selon leur ressource disponible, on retrouve par exemple une augmentation des investissements afin de rendre la mobilité de l'entreprise Keystone Solutions plus verte (Hérion, 2022 ; voir annexe 8 : Entretien avec Amandine Hérion), du côté de Gate Gourmet Belgium, une augmentation du capital de plusieurs millions pour les actions RSE vont être alloué (Verbeek, 2022 ; voir annexe 10 : Entretien avec Michael Verbeek).

Conclusion

Afin de clôturer cette partie qui est dédiée à l'analyse de terrain, nous établirons dans un premier temps un parallèle entre les éléments de la théorie et les réponses recueillies lors de nos divers entretiens pour pouvoir confirmer ou infirmer ces divers éléments.

Ainsi, nous avons étudié le fait que la définition de la RSE est un concept qui évolue et qui évoluera à travers le temps et qu'il est difficile à définir. Au terme des cinq entretiens, nous nous sommes aperçus que chacune des personnes interviewées avait une approche différente du concept. Lazare Kolebka pense qu'il est plutôt d'égalité, donc le fait de donner la chance à tout le monde et sans racisme (Kolebka, 2022 ; voir annexe 9 : Entretien avec Lazare Kolebka) tandis qu'Amandine Hérion exprime une volonté d'être responsable envers l'environnement (Hérion, 2022 ; voir annexe 8 : Entretien avec Amandine Hérion). Par ailleurs, nous pouvons constater qu'Emma Lynn Teirlinck est la seule à citer plusieurs dimensions de la RSE, l'impact environnemental, la finance verte tout en étant une entreprise inclusive (Teirlinck, 2022 ; voir annexe 12 : Entretien avec Emma Lynn Teirlinck). Au final, on peut remarquer que chaque entreprise essaye au mieux de couvrir tous les domaines de la RSE.

En ce qui concerne la marque employeur de l'entreprise, nous avons pu étudier au début de ce mémoire qu'elle était beaucoup considérée par les étudiants et que cela permettait d'augmenter in fine l'attraction de l'entreprise. Lorsque nous avons interrogé les personnes durant notre étude qualitative on s'est rendu compte que ce phénomène était en train de changer. En effet Lazare Kolebka nous explique que les jeunes veulent travailler dans des plus petites entreprises avec aucune marque employeur, ce qui les attire ce sont les différents projets auxquels ils peuvent participer (Kolebka, 2022 ; voir annexe 9 : Entretien avec Lazare Kolebka). Michael Verbeek quant à lui nous explique que la marque employeur est toujours importante, mais qu'il perd de son importance (Verbeek, 2022 ; voir annexe 10 : Entretien avec Michael Verbeek). Ce qu'on peut retenir c'est que les entreprises ne doivent plus simplement miser sur le fait d'augmenter la marque employeur mais bien de proposer autre chose afin d'être attractif.

Dans le deuxième chapitre de notre revue littéraire, nous avons constaté l'importance de la RSE pour l'entreprise à tous les niveaux. On retrouve ce phénomène dans les cinq entreprises étudiées. En effet, tous assurent augmenter l'investissement dans la RSE. Ce phénomène est accentué pour Keystone Solutions, BDO et Ethias. Ceci corrobore avec ce qui a été vu dans notre étude littéraire à l'Hypothèse 3 « Hypothèse des fonds disponibles » au point 2.3.2, où plus l'entreprise est performante financièrement, plus elle pourra entreprendre des actions RSE

Du point de vue de la communication RSE des cinq entreprises, nous constatons que BDO, Ethias et Hays sont les entreprises communiquant le plus à ce niveau-là, éventuellement car ces trois entreprises sont des multinationales. En effet, ce sont via les canaux de distribution tels que leur site internet et les réseaux sociaux qu'ils partagent les informations concernant la RSE. Ces trois entreprises ont un onglet « *responsabilité sociétale* » développé. Nous sommes

persuadés que le fait d'avoir un onglet développé comme ces trois entreprises leur permet de sensibiliser les parties prenantes telles que les clients, investisseurs, les médias, etc.

Du côté des deux autres entreprises, ils ont bel et bien développé la communication sur leur site internet mais au niveau des réseaux sociaux on peut remarquer un faible engagement. Or nous avons étudié au chapitre quatre de notre revue littéraire que le fait de communiquer sur ses engagements sociaux et environnementaux permettait d'augmenter l'attractivité de l'entreprise.

Nous venons de mettre en parallèle la partie théorique et les témoignages recueillis lors de nos interviews, ce qui nous permet de valider un certain nombre de notions étudiées dans l'étude littéraire de ce mémoire.

Recommandations générales

À la suite de la partie théorique que nous avons présenté au début de ce mémoire et à cette analyse de terrain qui constitue notre deuxième partie, nous sommes en mesure de présenter des recommandations pertinentes et générales concernant l'attractivité de l'entreprise auprès des jeunes talents.

Premièrement, on a pu remarquer que les entreprises ont réagi face à certains changements des jeunes, par exemple donner la possibilité aux jeunes de travailler de chez eux. Mais la nouvelle vague de génération qui arrive sur le marché de l'emploi est différente et les entreprises ne sont pas toutes adaptées. Nous recommandons de proposer aux jeunes la possibilité de prendre part à différents projets environnementaux et sociaux de l'entreprise. Par exemple en inscrivant dans la fiche de recrutement les différents projets à venir.

Deuxièmement, nous pensons que les entreprises doivent être davantage présentes dans les Universités/Hautes écoles par exemple par le biais d'un « business game » à résoudre comme l'ont fait KMPG, NRB et Upignac lors du « Brussels Management Challenge » de l'ICHEC. Il existe aussi au sein de Solvay nommé « Solvay Business Game ». Cela va dans un premier temps augmenter la visibilité de l'entreprise aux yeux des étudiants et permettre de créer un lien entre les étudiants et l'entreprise. À la suite du « Brussels Management Challenge » auquel j'ai participé, plusieurs étudiants ont demandé à postuler au sein des trois entreprises présentes. De plus, **31,8%** des répondants à notre étude quantitative ne savent pas encore leurs projets professionnels, cela peut permettre d'aider cette catégorie de personne à envisager de postuler pour ces entreprises présentes lors des « business game ».

Troisièmement, nous conseillons aux entreprises une meilleure communication des engagements sociaux et environnementaux. En effet, afin d'éviter que cela soit perçu comme un moyen d'améliorer leur image, nous recommandons aux entreprises d'être plus transparentes dans ce domaine-là en montrant les exemples et les impacts de leurs actions. Lazare Kolbka l'explique : « [...] *pour le coup, je n'ai pas l'impression que c'est du greenwashing parce que je vois réellement les résultats des actions.* » (Kolebka, 2022 ; voir annexe 9 : Entretien avec Lazare Kolebka).

Quatrièmement, concernant le recrutement, nous recommandons aux entreprises n'ayant pas le capital humain et financier nécessaire pour le réaliser au sein même de l'entreprise de passer par des agences de recrutement. En effet, ces dernières sont neutres et recrutent sur base de compétences. Michael Verbeek ajoute « [...] *les plus petites entreprises ont besoin de consultant externe.* » (Verbeek, 2022 ; voir annexe 10 : Entretien avec Michael Verbeek) en faisant référence au recrutement. Et pour ceux ayant un capital financier et humain conséquent, nous conseillons une collaboration avec des organismes tels que « Living Tomorrow » qui permet d'apporter une expertise dans un domaine précis tel que l'attractivité dans le cadre de notre mémoire.

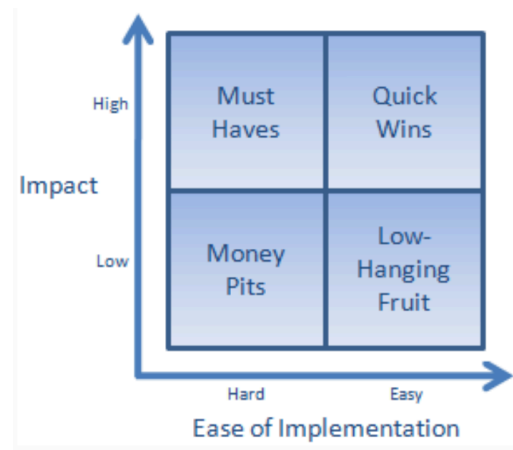
Cinquièmement, nous recommandons aux entreprises d'unifier leur communication RSE avec la communication « corporate » (en français : institutionnelle) tout en variant les différents formats. Le but étant de faire transparaître la notion d'engagement dans la société avec le corps business de l'entreprise.

Synthèse des recommandations via un schéma synthétique

Cette partie va nous permettre de rassembler toutes les recommandations (spécifiques et générales) et de les synthétiser via un schéma élaboré par A. Hartmann et al. en 1999 nommé « Project Prioritization Matrix » et permet un accompagnement lors des prises de décisions. Il fournit une vision périphérique sur les changements qui doivent être apportés à l'organisation et aide à hiérarchiser ces changements (Hartmann, Sifonis et Kador, 1999).

L'axe vertical du graphique indique la valeur que les recommandations apportent à l'entreprise, l'axe horizontal correspond à la complexité et le coût requis pour chaque recommandation. Voici le schéma représenté par A. Hartmann et al. (1999) :

Figure 3 : Matrice de priorisation de projet (Hartmann, Sifonis et Kador, 1999).



Source: Hartmann, Sifonis et Kador (1999). Prioritizing the Intranet's Evolution. Récupéré de <https://www.prescientdigital.com/articles/intranet-articles/prioritizing-the-intranet-s-evolution>

Les recommandations présentes dans la partie « Quick Wins » sont perçues comme les actions à mener en priorité par l'entreprise nécessitent peu d'efforts. En effet, la réalisation des recommandations de cette partie n'est pas de nature complexe pour l'entreprise et permet un véritable impact positif sur celle-ci (Das, 2022).

Dans la partie « Must Haves » on retrouve des recommandations nécessitent un plus grand effort qui résultent un plus grand impact également (Das, 2022). À l'opposé, les recommandations dans « Low-Hanging Fruit » sont facilement incorporés mais ont un impact moindre.

Enfin, la mise en œuvre des recommandations de la dernière partie « Money Pits » est jugée comme étant « à éviter » car elle apporte peu de valeur et sont difficile à mettre en place.

Nous utiliserons donc ce tableau afin de hiérarchiser les différentes recommandations citées dans ce travail (spécifiques et générales). Ainsi, à travers ce graphique, l'objectif recherché est d'obtenir une vision globale avec l'impact et la difficulté de ces dernières.

Nous avons émis au total 10 recommandations spécifiques aux cinq entreprises et cinq recommandations générales.

Tableau 6 : Synthèse des recommandations spécifiques aux cinq entreprises

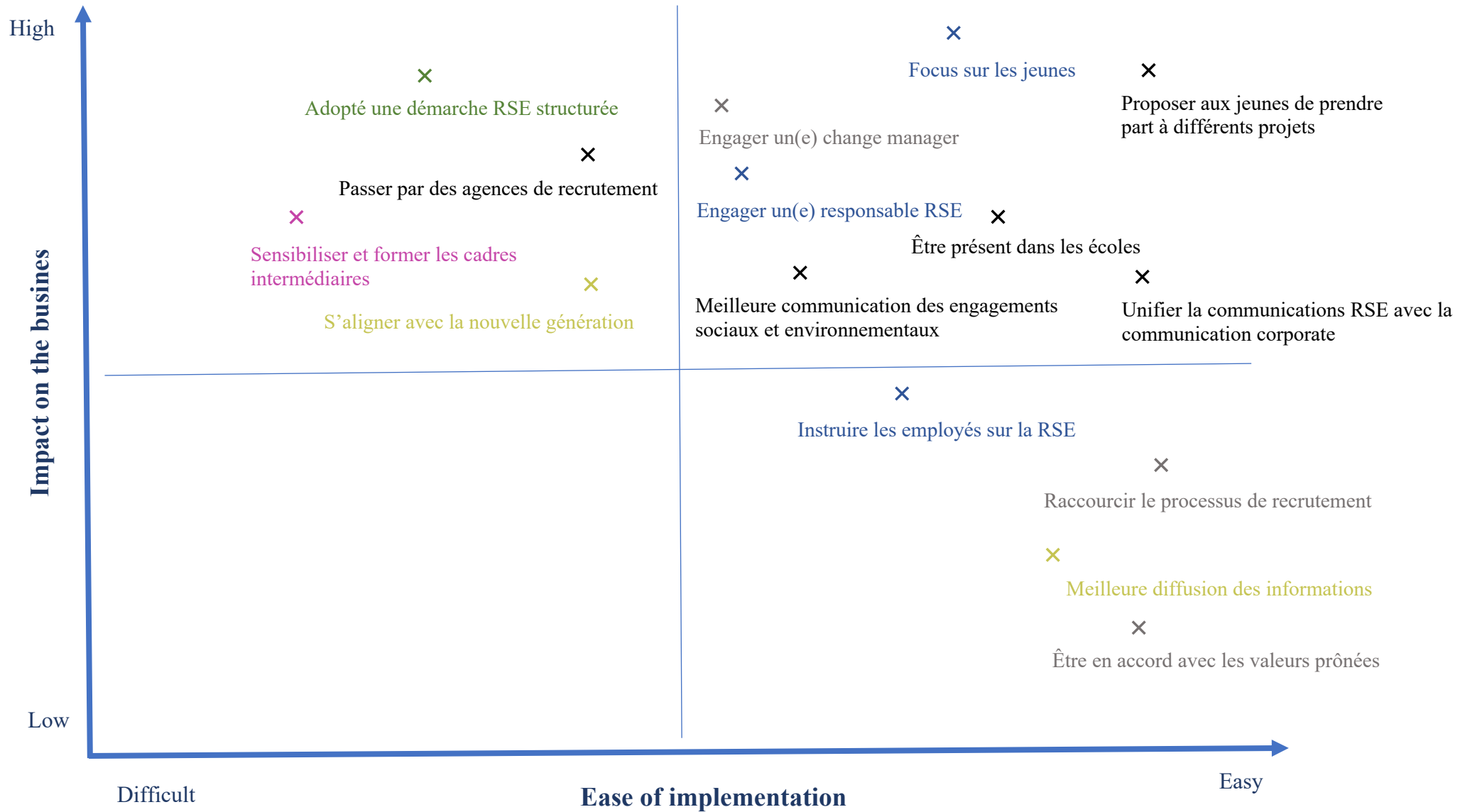
Keystone Solutions	1. Raccourcir le processus de recrutement
	2. Engager un(e) « change manager »
	3. Être en accord avec les valeurs prônées
Hays Belgium	1. Adopté une démarche RSE structuré
Gate Gourmet Belgium	1. Instruire les employés sur la RSE
	2. Focus sur les jeunes
	3. Engager un(e) responsable RSE
Ethias	1. Meilleure diffusion des informations
	2. S'aligner avec la nouvelle génération
BDO Belgium	1. Sensibiliser et former les cadres intermédiaires

Tableau 7 : Synthèse des recommandations générales

Générale	1. Proposer aux jeunes de prendre part à différents projets
	2. Être présent dans les écoles et job fair
	3. Meilleures communications des engagements sociaux et environnementaux
	4. Passer par des agences de recrutement / Collaboration avec des organismes d'aide
	5. Unifier la communication RSE avec la communication corporate

Voici la matrice de priorisation de projet établie dans ce travail (voir page suivante), nous avons réalisé en annexe 7 une grille des scores qui nous a permis de placer les différentes recommandations dans le tableau :

Figure 4 : Matrice de priorisation de projet



Conclusion générale

Tout au long de la rédaction de ce mémoire, nous avons tenté de répondre à notre question de départ : « *Comment booster l'attractivité d'une entreprise auprès des jeunes talents ?* ». Cette thématique nous a semblé pertinente à traiter étant donné la situation actuelle des entreprises face au recrutement des jeunes talents et au vu de la nature grandissante de la RSE dans les entreprises. De plus, nous avons constaté un lien positif entre la mise en oeuvre accrue des actions RSE et son attractivité auprès des jeunes talents. Julien Niquet, président d'Epsor, le confirme en expliquant que la RSE est un critère incontournable d'attractivité et de rétention des talents (Niquet, 2020).

Afin d'apporter une réponse à la question de recherche, nous avons étudié les différentes composantes séparément et avons essayé d'établir un lien sur base de sources scientifiques. En effet, nous avons étudié dans un premier temps la Responsabilité Sociétale des Entreprises, le concept d'attractivité et enfin, le lien positif entre ces concepts. En plus de permettre aux employés de répondre à leur besoin en quête de sens, les actions RSE ont un effet positif sur la marque employeur et l'attractivité de l'entreprise.

De même, elles permettent non seulement d'améliorer la performance générale de l'entreprise mais aussi constituent une différenciation par rapport à la concurrence. Néanmoins, même si un lien direct ne peut être établi entre la mise en place des actions RSE et une performance financière/boursière il en ressort que l'augmentation des engagements RSE a une influence indirecte.

Une fois l'approche théorique réalisée, cela nous a permis d'avoir une direction pour la suite du mémoire. Ainsi, dans le but d'apporter des réponses à notre question de recherche, nous avons réalisé deux études. L'enquête qualitative a constitué notre première étude. En effet, nous avons interrogé cinq personnes travaillant dans le domaine de notre question de recherche, à savoir des personnes travaillant dans le domaine du recrutement. Les entretiens ont constitué une première base de réponse. Ainsi, nous pouvons affirmer que les attentes de jeunes talents ont changé et plus précisément, les motivations de ces derniers correspondent à ce qu'il s'est déroulé ces dernières années. En effet, avec le changement de la situation socio-économique, les futurs diplômés sont en quête de sens, de souplesse dans l'organisation de leur travail, de respect de l'environnement et de lutte contre l'urgence écologique. Ils sont plus que jamais en demande d'engagement de la part de leurs (futurs) employeurs. Ils se concentrent désormais sur la manière dont leur activité contribue positivement à la société. Cette nouvelle génération exige des entreprises qu'elles mettent en place des démarches RSE. Ces diverses démarches procurent aux employés un sentiment de fierté d'appartenir à une entreprise qui s'engage pour une cause noble. Cependant, il en ressort de ces entretiens qualitatifs que les entreprises n'ont pas suivi la demande des jeunes et certaines d'entre elles ont perdu de leur attractivité.

Ensuite, afin de confirmer la première base de réponse obtenue suite aux entretiens qualitatifs, nous avons réalisé une enquête quantitative. En effet, un questionnaire en ligne a été posté et nous avons récolté les réponses de 132 futurs diplômés sur quatre thèmes différents :

1. L'engagement social et environnemental des entreprises
2. Engagement social et environnemental des étudiant(e)s
3. La quête de sens des talents
4. L'importance de l'utilité sociale du talent

Grâce à l'étude de la revue littéraire et aux deux enquêtes réalisées, cela nous a permis d'établir des liens entre les différentes parties de ce mémoire. Ainsi nous avons été en mesure de proposer des recommandations pertinentes.

Pour conclure, nous pouvons affirmer qu'il y a réellement un train qui part et ce train est celui de la RSE et comme le dit Micheal Verbeek : « *Il ne faut pas le rater car ceux (les entreprises) qui le ratent seront perdus sur le marché* » (Verbeek, 2022 ; voir annexe 10 : Entretien avec Michael Verbeek).

Limites du mémoire

Lors de la recherche des différentes personnes à interviewer, trois personnes sur cinq ont accepté de réaliser l'entretien via la plateforme Microsoft Teams, les deux autres personnes n'avaient malheureusement pas le temps et les questions devaient donc être envoyées par mail. La première limite que nous avons rencontrée est donc le moyen d'interroger les personnes. En effet, lors d'un entretien via un appel vidéo en tant que qu'intervieweur nous pouvons rebondir sur les dires des personnes interrogées et créer une conversation afin d'essayer de soutirer plus ample information. Nous sommes persuadés que si tous les interviews s'étaient déroulés sur la plateforme Microsoft teams, nous aurions pu obtenir plus d'information et ainsi apporter de nouveaux éléments à ce travail.

La deuxième limite de ce travail est la cible que nous avons interrogée durant l'étude quantitative. En effet, dans notre travail, nous nous sommes focalisés sur les étudiants en étude supérieure, il aurait été intéressant de comparer les deux profils, celui des étudiants et celui des ouvriers. Grâce à d'autres travaux sur le même thème mais en se focalisant sur le profil des ouvriers, on aurait pu observer des similitudes et/ou des différences plus ou moins prononcées entre les questions. Michael Verbeek nous explique que les ouvriers ne recherchent pas spécialement une carrière contrairement aux personnes ayant fait des études (Verbeek, 2022 ; voir annexe 10 : Entretien avec Michael Verbeek).

La troisième limite que nous avons identifiée est la transparence des entreprises. En effet, la non-objectivité des entreprises interrogées constitue bel et bien une limite dans ce travail. Il est naturel de ne pas divulguer les échecs auxquels l'entreprise a dû faire face lors de la mise en place de certaines actions RSE ce qui est évident pour l'intérêt de cette dernière. Il aurait été donc intéressant d'obtenir ces informations-là et de les analyser car il aurait pu constituer un nouveau domaine d'étude sur lequel on aurait pu se pencher et apporter des informations plus pertinentes à ce travail.

Enfin, la quatrième limite que nous avons rencontrée se situe au niveau de la taille des entreprises choisies. Il est intéressant d'analyser des multinationales telles que Gate Gourmet faisant partie du groupe Gate Group mais nous nous sommes heurtés à une limite. En effet, Gate Gourmet étant une filiale de Gate Group où le siège social se trouve en Suisse, il nous a été difficile d'obtenir des informations sur les actions que la société mère met en place étant donné que les décisions en matière RSE sont entreprises depuis la Suisse. Il est probable que nous manquions certaines précisions sur ce point-là car nos résultats sont fondés sur les données figurant sur les pages internet de ces sociétés. Il aurait été intéressant de se pencher sur les raisons des décisions d'un tel groupe.

Perspectives de recherches futures

Le but de ce mémoire étant de faire progresser les connaissances en examinant des aspects différents de la RSE, ce mémoire peut être encore amélioré en se concentrant sur l'étude des ouvriers en recherche d'emploi et non des étudiants en supérieur. En effet, dans ce travail nous avons ciblé les personnes en études supérieures, et le fait de cibler une autre population de la société nous apporterait un autre terrain d'analyse.

Le fait de se pencher sur les échecs lors de la mise en place d'action RSE peut constituer la deuxième perspective de recherche. En effet, lors des différents entretiens que nous avons eu, les échecs n'ont pas été mentionnés pour leur propre intérêt. Nous estimons qu'il serait intéressant de se pencher sur ce côté-là de la RSE et que les résultats obtenus nous permettront de proposer des recommandations plus pertinentes.

Bibliographie

- Agrément ASBL - étape par étape.* (2016, 28 juillet). SPF Finances. Consulté le 28 juin 2022, à l'adresse <https://finances.belgium.be/fr/asbl/dons/agr%C3%A9ment-asbl-%C3%A9tape-par-%C3%A9tape#q1>
- ALLOUCHE, J., LAROCHE, P., 2005, Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une synthèse de la littérature, Colloque sur La responsabilité sociale de l'entreprise : réalité, mythe ou mystification ?, Nancy, 17-18 mars 2005.
- Ambler T. & Barrow S., « The employer brand », *The Journal of Brand Management*, 4, 1996, p. 185-206.
- André, J., Husser, J., Barbat, G. & Lespinet-Najib, V. (2011). Le rapport de développement durable des entreprises françaises : quelles perspectives pour les parties prenantes ?. *Management & Avenir*, 48, 37-56. <https://doi.org/10.3917/mav.048.0037>
- Arjaliès, D. L. (2010). A Social Movement Perspective on Finance : How Socially Responsible Investment Mattered. *Journal of Business Ethics*, 92(S1), 57-78. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0634-7>
- AUPPERLE, K. E., CARROLL, A.B., HATFIELD, J.D, 1985, « An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability », *Academy of Management Journal*, vol. 28, n° 2, pp. 446-463
- Avi-Yonah, R. S. (2006). Corporate Social Responsibility and Strategic Tax Behavior. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.944793>
- B. Boyer-Allirol, & P. Dumontier. (2016). De l'utilité de l'information environnementale pour l'investisseur. *Information environnementale*. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01901192/document>
- Baba, S. (2016, 19 septembre). *Responsabilité sociale des entreprises : un regard historique à tra.* . . Journals. Consulté le 12 mars 2022, à l'adresse <https://journals.openedition.org/vertigo/17715#tocto2n1>
- Baba, S., Moustaquim, R., & Bégin, R. (2016). Responsabilité sociale des entreprises : un regard historique à travers les classiques en management stratégique. *Vertigo*, Volume 16 numéro 2. <https://doi.org/10.4000/vertigo.17715>
- Barbu, E., Dumontier, P., Feleaga, N., & Feleaga, L. 2014. Mandatory environmental disclosures by companies complying with IASs/IFRSs: the cases of France, Germany, and the UK. *International Journal of Accounting*, 49 (2): 231-247.

- Barnett, M. L., & Salomon, R. M. (2006). Beyond dichotomy : the curvilinear relationship between social responsibility and financial performance. *Strategic Management Journal*, 27(11), 1101-1122. <https://doi.org/10.1002/smj.557>
- Barre, S. Gayrard-Carrera, A. (2015). La Boîte à outils de la publicité. Dunod.
- Bay, J.-F. (2022, 2 mai). *Dans l'ESG vous avez demandé le S*. Quantalys. Consulté le 4 juillet 2022, à l'adresse <https://www.quantalys.com/Article/Consultation/17034>
- BDO. (s. d.). *Sustainability*. Consulté le 4 août 2022, à l'adresse <https://www.bdo.be/fr-be/notre-cabinet/sustainability>
- Beck U. (2001), La société du risque, Aubier, Paris.
- BECK U., *La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*, trad. de l'allemand par L. Bernardi. Paris, Aubier, 2001, 521 p.
- Belhout, D. (2021, 8 février). *Marque employeur : quel impact dans le recrutement des nouvelles générations ?* DigitalRecruiters. Consulté le 5 juillet 2022, à l'adresse <https://www.digitalrecruiters.com/blog/marque-employeur-impact-recrutement-nouvelles-generations>
- Bennett, M., James, P., & Klinkers, L., dir. 2017. Sustainable measures: evaluation and reporting of environmental and social performance. Londres: Routledge.
- Bennett, M., James, P., & Klinkers, L., dir. 2017. Sustainable measures: evaluation and reporting of environmental and social performance. Londres: Routledge.
- Benraiss-Noailles, L., & Viot, C. (2017). Attractivité des entreprises low-cost. *Revue Française de Gestion*, 43(266), 89-109. <https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00159>
- Berger-Douce, S. (2008). Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française. *Management & ; Avenir*, n° 15(1), 9-29. <https://doi.org/10.3917/mav.015.0009>
- Best in class*. (s. d.). Label ISR. Consulté le 12 juillet 2022, à l'adresse [https://www.lelabelisr.fr/glossaire/best-in-class/#:%7E:text=Dans%20le%20cadre%20de%20l,ESG%20\(Environnementales%20C%20Sociales%20et%20de](https://www.lelabelisr.fr/glossaire/best-in-class/#:%7E:text=Dans%20le%20cadre%20de%20l,ESG%20(Environnementales%20C%20Sociales%20et%20de)
- Bhattacharya C.B., Korschun D. et Sen S. (2009), « Strengthening Stakeholder–Company Relationships Through Mutually Beneficial Corporate Social Responsibility Initiatives », *Journal of Business Ethics*, vol. 85, n°2, pp. 257-272.

- Blog Rh, L. (2021, 29 décembre). *RSE : Une dimension Sociale ou Sociétale*. Le Blog RH. Consulté le 10 juillet 2022, à l'adresse [https://leblogrh.net/2013/03/rse-une-dimension-sociale-ou-societale/#:%7E:text=Ce%20qui%20est%20social%2C%20est,constituent%20une%20soci%C3%A9t%C3%A9%20\(Larousse\)](https://leblogrh.net/2013/03/rse-une-dimension-sociale-ou-societale/#:%7E:text=Ce%20qui%20est%20social%2C%20est,constituent%20une%20soci%C3%A9t%C3%A9%20(Larousse))
- Boltanski, L. et Chiapello, E. 2011. *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris : Gallimard.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper.
- Boyer-Allirol, B., & Dumontier, P. 2016. De l'utilité de l'information environnementale pour l'investisseur. Actes du 37 e Congrès de l'AFC: 1-27 (CD-rom). Clermont-Ferrand.
- BUFFA, S. et GAINET, C. «Optimisation fiscale de la politique éthique des entreprises», 2008
- Cadet, I. (2014). La mesure du capital humain : comment évaluer un oxymore ? Du risque épistémologique à l'idéologie de la certification. *Question(s) de management*, n° 5(1), 11-32. <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2014-1-page-11.htm>
- Capelli, S., Guillot-Soulez, C., & Sabadie, W. (2015). Engagement RSE et attractivité organisationnelle : la communication protège-t-elle en cas de crise ? *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 96(2), 3-23. <https://www.cairn.info/revue-de-gestion-des-ressources-humaines-2015-2-page-3.htm>
- Capron, M. & Quairel-Lanoizelée, F. (2010). *La responsabilité sociale d'entreprise*. La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.capro.2010.01>
- Caussemille, A. (2021, 29 décembre). *RSE : Une dimension Sociale ou Sociétale*. Le Blog RH. Consulté le 1 août 2022, à l'adresse <https://leblogrh.net/2013/03/rse-une-dimension-sociale-ou-societale/>
- CHAMAK A. et FROMAGE C., *Le capital humain*, Paris : Liaisons, 2006.
- Chaminade, B. (2010). *Attirer et fidéliser les bonnes compétences: créer votre marque employeur* (3 e édition). Afnor.
- Charbonnier-Voirin, A., & Vignolles, A. (2016). Enjeux et outils de gestion de la marque employeur : point de vue d'experts. *Recherches en Sciences de Gestion*, N° 112(1), 153-172. <https://doi.org/10.3917/resg.112.0153>
- Chhabra N.L. & Mishra A., « Talent management and employer branding: Retention battle strategies », *ICFAI Journal of Management Research*, 7, 11, 2008, p. 50-61.

- Cho, C., Michelon, G., Patten, D., & Roberts, R. 2015. CSR disclosure: the more things change? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28 (1): 14-35.
- Claude, G. (2019). Etude qualitative : définition, techniques, étapes et analyse. Récupéré le 21 avril 2021 de : <https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-qualitative/>
- Collins C.J. & Stevens C.K., « The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment », *Journal of Applied Psychology*, 87, 6, 2002, p. 1121-1133.
- Commission européenne. Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions. En ligne sur <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:fr:PDF> (consulté le 10 mars 2022)
- Commission européenne (2011), Communication de la Commission européenne, au Conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions : « Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014, COM(2011) 681 final, 25 octobre 2011, Bruxelles.
- Cormier, D., & Magnan, M. 2007. The revisited contribution of environmental reporting to investors' valuation of a firm's earnings: an international perspective. *Ecological Economics*, 62 (3-4): 613-626.
- Crifo, P., Diaye, M. A., & Greenan, N. (2004). Pourquoi les entreprises évaluent-elles individuellement leurs salariés ? *Économie & ; prévision*, n° 164–165(3), 27-55. <https://doi.org/10.3917/ecop.164.0027>
- Crifo, P., Mottis, N., & Mzali, B. (2021). L'investissement socialement responsable. *Revue Française de Gestion*, 47(300), 51-59. <https://doi.org/10.3166/rfg.2021.00575>
- D. Dubois, & E. Pelletier. (2014, 29 septembre). *Les dimensions de l'attractivité d'une entreprise*. CarrefourRH. Consulté le 18 mai 2022, à l'adresse <https://carrefourrh.org/ressources/developpement-organisationnel/2014/09/les-dimensions-de-l-attractivite-d-une-entreprise>
- Das, T. (2022, 17 juin). *Un guide détaillé sur la matrice de priorisation [4 modèles]*. Geekflare. Consulté le 28 juillet 2022, à l'adresse <https://geekflare.com/fr/prioritization-matrix-guide-templates/>
- Daudé, B., & Noël-Lemaître, C. (2006). La responsabilité sociale de l'entreprise analysée selon le paradigme de la complexité. *Management & ; Avenir*, n° 10(4), 39-56. <https://doi.org/10.3917/mav.010.0039>

- Davenport, T. O. (1999) Human Capital: What it is and why people invest it, San Francisco, CA: Jossey Bass
- De Villiers, C., & Van Staden, C. 2010. Shareholders' requirements for corporate environmental disclosures: a cross country comparison. *The British Accounting Review*, 42 (4): 227-240.
- Debruyne, M. (2015). Responsabilité sociale de l'entreprise et évolution des relations des firmes avec l'administration fiscale : du conflit d'intérêts au partenariat. *La Revue des Sciences de Gestion*, 271(1), 99. <https://doi.org/10.3917/rsg.271.0099>
- Déduction d'intérêt notionnel. (2015, 13 mai). SPF Finances. Consulté le 3 juin 2022, à l'adresse https://finances.belgium.be/fr/entreprises/impot_des_societes/avantages_fiscaux/deduction_interet_notionnel
- Définitions et sources | SPF Economie. (2022, 14 février). Economie. Consulté le 28 juin 2022, à l'adresse <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/definitions-et-sources>
- Demoustiez, A., & Bayot, B. (2005). L'investissement socialement responsable. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n° 1866(1), 5. <https://doi.org/10.3917/cris.1866.0005>
- Développement. Après l'échec des OMD, l'espoir dans les ODD. (2022, 24 mars). Care. Consulté le 28 juin 2022, à l'adresse <https://www.carefrance.org/actualites/developpement-apres-les-omd-les-odd/>
- Donaldson, T. and Preston, L. (1995) The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*
- Doucin, M. (2012). La seconde vie de la notion de parties prenantes dans les normes internationales sur la RSE. *Revue de l'organisation responsable*, 7, 43-52. <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/ror.071.0043>
- Dubois, J. (2001). Le social et l'entreprise. *Études*, 465-475. <https://www.cairn.info/revue-etudes-2001-4-page-465.htm>
- Elkington, J. 1997. *Cannibals with Forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone: Oxford.
- Ethias. (s. d.-a). Ethias. Consulté le 6 août 2022, à l'adresse <https://www.ethias.be/corporate/fr/a-propos-d-ethias/notre-groupe/structure-et-filiales.html#.YvFQGuxBzOR>

- Ethias.* (s. d.-b). Euresa. Consulté le 6 août 2022, à l'adresse <https://www.euresa.org/membres/ethias/>
- Ethias.* (s. d.-c). Ethias. Consulté le 5 août 2022, à l'adresse <https://www.ethias.be/corporate/fr.html>
- Fernandez, A. (2022, 31 mai). *Qu'est-ce que le Lean Management ?* Piloter. Consulté le 4 août 2022, à l'adresse <https://www.piloter.org/six-sigma/lean-management.htm>
- Fiche métier : Change Manager - Cegos.* (s. d.). Cegos. Consulté le 1 août 2022, à l'adresse <https://www.cegos.fr/fiches-metiers/les-metiers-de-la-gestion-de-projets/fiche-metier-change-manager>
- Fikri, K. (2015, 1 septembre). *Approche analytique et critique autour de la relation entre RSE et Performance Financière | FIKRI | Dossiers de Recherches en Économie et Gestion.* IMIST. Consulté le 29 juillet 2022, à l'adresse <https://revues.imist.ma/index.php/DOREG/article/view/15182>
- Fulmer, I. S., Gerhart, B., & Scott, K. S. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a "great place to work" and firm performance. *Personnel Psychology*, 56(4), 965–993.
- Gaddam S., « Modeling employer branding communication: The softer aspect of HR marketing management », *ICFAI Journal of Soft Skills*, 2, 1, 2008, p. 45-55.
- Gategroup.* (s. d.). Gategroup. Consulté le 3 août 2022, à l'adresse <https://gategroup.com/>
- Gategroup.* (s. d.). Gategroup. Consulté le 5 juillet 2022, à l'adresse <https://gategroup.com/en-gb/we-innovate/reducing-cabin-waste-to-set-standards-for-the-future/>
- Geron, V. (2019, 8 novembre). *La RSE : une évolution au service de la stratégie des entreprises.* We Are Heroes. Consulté le 6 juillet 2022, à l'adresse <https://weareheroes.be/rse-evolution-strategie-entreprises/#:%7E:text=La%20RSE%20%C3%A9value%20ensuite%20vers,des%20v,entes%20de%20ses%20produits>
- Giroux, S. et Tremblay, G. (2002). *Méthodologie des sciences humaines. La recherche en action.* Québec : ERP.
- Gollier, C. (2010). *Finance durable et investissement responsable dans le financement de la croissance verte.* Conseil Économique pour le Développement Durable. Edition du Ministère de l'Écologie.

- Gond, J. & Igalens, J. (2010). Chapitre I. Genèse de la responsabilité sociale de l'entreprise. Dans : Jean-Pascal Gond éd., *La responsabilité sociale de l'entreprise* (pp. 7-22). Paris cedex 14: Presses Universitaires de France.
- Gril, E. (2018). Les talents – Comment les attirer et les cultiver ? *Gestion*, 43(4), 62. <https://doi.org/10.3917/riges.434.0062>
- Guillard, A., & Roussel, J. (2010). Le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairages sur le succès d'un concept. *Management & Avenir*, 1(31), 160-181. <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-1-page-160.htm>
- H. Jenkins et L. Obara, Corporate Social Responsibility in the mining Industry – the risk of community dependency, CRRC, Université de Belfast, 2008
- Hartmann, A., Sifonis, J., & Kador, J. (1999). Net Ready: Strategies for Success in the Economy (Vol. 1st Edition). San Francisco: McGraw-Hill Education.
- Hartmann, A., Sifonis, J., & Kador, J. (1999). Net Ready: Strategies for Success in the Economy (Vol. 1st Edition). San Francisco: McGraw-Hill Education.
- Hays Medias. (s. d.). *Travailler chez Hays Medias | Le Figaro Emploi*. Consulté le 31 juillet 2022, à l'adresse <https://emploi.lefigaro.fr/entreprises/hays-medias-793934100>
- Hays. (s. d.). *Recrutement - Hays.be*. Consulté le 2 juillet 2022, à l'adresse <https://www.hays.be/nos-expertises>
- HelloWork. (2012, 28 novembre). *Emploi & Réseaux sociaux, 3ème édition de l'enquête RegionsJob*. Slideshare. Consulté le 3 juillet 2022, à l'adresse <https://fr.slideshare.net/captainjob/emploi-reseaux-sociaux-3me-dition-de-lenquete-regionsjob>
- Héraud, B. (2020). *RSE - Qui sont les parties prenantes de l'entreprise ?* Novethic. Consulté le 2 août 2022, à l'adresse <https://www.novethic.fr/entreprises-responsables/qui-sont-les-parties-prenantes-de-lentreprise.html>
- Hirigoyen, G., & Poulain-Rehm, T. (2014). Les relations de causalité entre responsabilité sociétale des entreprises et performance financière : approche internationale. *Gestion 2000, Volume 31*(1), 153-177. <https://doi.org/10.3917/g2000.311.0153>
- Historique. (s. d.). BDO. Consulté le 4 août 2022, à l'adresse <https://www.bdo.be/fr-be/notre-cabinet/historique>
- Hongre, J. (2021, 28 juillet). *L'humain doit, plus que jamais, être au cœur de la stratégie des entreprises*. Journaldunet. Consulté le 30 juillet 2022, à l'adresse

<https://www.journaldunet.com/management/ressources-humaines/1504589-l-humain-doit-plus-que-jamais-etre-au-coeur-de-la-strategie-des-entreprises/#:%7E:text=Au%2Ddel%C3%A0%20du%20gain%20en,d'action%20de%20mani%C3%A8re%20scolaire>
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00246.x>

Identité sociale. (s. d.). Toupie. Consulté le 18 juin 2022, à l'adresse https://www.toupie.org/Dictionnaire/Identite_sociale.htm

ISO. (s. d.). ISO. Consulté le 10 juillet 2022, à l'adresse <https://www.iso.org/fr/about-us.html>

Jensen, M. 2001. A theory of the firm: governance, residual claims, and organizational forms. Cambridge (MA): Harvard University Press.

Jensen, M., & Meckling, W. 1976. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4): 305-360.

Johnson. (2008). THE CONNECTION BETWEEN STRATEGY AND STRUCTURE - Scientific Figure on ResearchGate. Available from: https://www.researchgate.net/figure/Strategy-Structure-Fit-Johnson-et-al-2008_fig1_313444758

Joris, Q. (2021). *Deux employeurs sur trois peinent à trouver du personnel*. Consulté le 2 mai à l'adresse <https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/federal/deux-employeurs-sur-trois-peinent-a-trouver-dupersonnel/10312059.html?loginSuccess=true>

Katleen E. M. De Stobbeleir, Inge De Clippeleer, Marjolein C.J. Caniëls, Frank Goedertier, Jana Deprez, Ans De Vos & Dirk Buyens (2018) The inside effects of a strong external employer brand: how external perceptions can influence organizational absenteeism rates, *The International Journal of Human Resource Management*, 29:13, 2106-2136, DOI: 10.1080/09585192.2016.1239120

Kingo, L. (s. d.). *Le Pacte mondial des Nations Unies : Proposer des solutions aux défis mondiaux | Nations Unies*. United Nations. Consulté le 10 juillet 2022, à l'adresse <https://www.un.org/fr/chronique/le-pacte-mondial-des-nations-unies-proposer-des-solutions-aux-d%C3%A9fis-mondiaux>

L'entreprise citoyenne dans l'économie mondiale. (2008, octobre). Unido. Consulté le 5 juillet 2022, à l'adresse https://www.unido.org/sites/default/files/2010-11/GC_Brochure_French_0.PDF

- L'investissement socialement responsable.* (s. d.). economie.gouv.fr. Consulté le 8 juillet 2022, à l'adresse <https://www.economie.gouv.fr/facileco/linvestissement-socialement-responsable>
- La notion de Triple Bottom Line - IS@DD Information sur le développement durable.* (2015, 20 octobre). ISDD. Consulté le 3 juillet 2022, à l'adresse <https://ise.unige.ch/isdd/spip.php?article510>
- Laïla Benraiss-Noailles, Catherine Viot. Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ?. *Management international*, HEC Montréal, 2014, 18 (3), pp.60-81.fhhal-01803664f
- Li, Y., Gong, M., Zhang, X.-Y., & Koh, L. 2018. The impact of environmental, social, and governance disclosure on firm value: the role of CEO power. *The British Accounting Review*, 50 (1): 60-75.
- Lievens F., « Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees », *Human Resource Management*, 46, 1, 2007, p. 51-69.
- Lis B. (2012), « The Relevance of Corporate Social Responsibility for a Sustainable Human Resource Management : An Analysis of Organizational Attractiveness as a Determinant in Employees' Selection of a (Potential) Employer », *Management Revue*, vol. 23, n°3, pp.279-295.
- Liu G. (2013), « Impacts of Instrumental Versus Relational Centered Logic on Cause-Related Marketing Decision Making », *Journal of Business Ethics*, vol. 113, n°2, pp.243-263.
- Louche, C., & Lydenberg, S. (2006). Investissement socialement responsable : différences entre Europe et États-Unis. *Revue d'économie financière*, 85(4), 81-105. <https://doi.org/10.3406/ecofi.2006.4144>
- Luc BOLTANSKI et Ève CHIAPELLO, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.
- Luce R.A., Barber A.E. et Hillman A.J. (2001), « Good deeds and misdeeds : A mediated model of the effect of corporate social performance on organizational attractiveness », *Business & Society*, vol. 40, n°4, pp.397-415.
- Luo X. et Bhattacharya C.B. (2006), « Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value », *Journal of Marketing*, vol. 70, n°4, pp.1-18.
- Maïa, J. « L'agrément fiscal : instrument d'intervention économique ou de sécurité juridique ? », *Revue de Jurisprudence Fiscale*, 2/01, 2001.

- Maignan I. et Ferrell O.C. (2000), « Measuring corporate citizenship in two countries : The case of the United States and France », *Journal of Business Ethics*, vol. 23, n°3, pp.283-297.
- MCWILLIAMS, A., SIEGEL, D, 2001, « Corporate social responsibility : A theory of the firm perspective », *Academy of Management Review*, 26, pp. 117-127.
- Miller, K. (2020, 8 décembre). *The Triple Bottom Line : What It Is & Why It's Important*. Business Insights Blog. Consulté le 12 mars 2022, à l'adresse <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-the-triple-bottom-line>
- Miller, P. H. (1983). *Theories of developmental psychology*. San Francisco: W.H. Freeman.
- Mincer, J. (1974). *Schooling, experience, and earnings*. New York: National Bureau of Economic Research; distributed by Columbia University Press.
- Monique. (2021, 25 mai). *La RSE, condition d'attractivité de votre marque employeur*. Manutan. Consulté le 26 juillet 2022, à l'adresse <https://www.manutan.be/blog/fr-be/durabilite-lieu-travail/la-rse-condition-dattractivite-de-votre-marque-employeur/#:%7E:text=Sans%20doute%20parce%20que%20selon,que%20chacun%20%C3%A9prouve%20au%20quotidien>
- Mullenbach-Servayre, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 223, 109-120. <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-1-page>
109.htm#:~:text=La%20d%C3%A9finition%20la%20plus%20large,par%20la%20r%C3%A9alisation%20des%20objectifs
- Musch, P. (2019, 26 septembre). *MEET Keystone Solutions, société de services IT bruxelloise*. BECI. Consulté le 11 juillet 2022, à l'adresse <https://www.beci.be/meet-keystone-solutions-le-partenaire-it/>
- Niquet, J. (2020, 14 juin). « Covid-19 : la RSE en première ligne ». *Entreprendre*. Consulté le 10 août 2022, à l'adresse <https://www.entreprendre.fr/covid-19-rse-en-premiere-ligne-julien-niquet-tribune/>
- Oreglia, M. (s. d.). *L'Europe est chef de file de la transformation ESG, mais n'exploite pas pleinement les opportunités*. PwC Belgique. Consulté le 27 juin 2022, à l'adresse <https://press.pwc.be/leurope-est-chef-de-file-de-la-transformation-esg-mais-nexploite-pas-pleinement-les-opportunites>

- Osty, F. 2009. « Une tentative de re-légitimation de l'entreprise », *Sociologie Pratiques*, Paris : P.U.F., n°18, 31-38.
- Pacte mondial : définition, principes, fonctionnement.* (2021, 21 mai). Youmatter. Consulté le 8 juillet 2022, à l'adresse <https://youmatter.world/fr/definition/pacte-mondial-global-compact/>
- Peeters, A. (2004). La responsabilité sociale des entreprises. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n° 1828(3), 1. Consulté le 12 mars, à l'adresse <https://doi.org/10.3917/cris.1828.0005>
- Pellerin, M. (2010). La responsabilité sociétale des multinationales : un engagement éthique au service de leur sûreté. *Sécurité et stratégie*, 3(HS1), 95-107. <https://doi.org/10.3917/sestr.hs1.0095>
- Plumlee, M., Brown, D., Hayes, R., & Marshall, R. 2015. Voluntary environmental disclosure quality and firm value: further evidence. *Journal of Accounting & Public Policy*, 34 (4): 336-361.
- Plumlee, M., Brown, D., Hayes, R., & Marshall, R. 2015. Voluntary environmental disclosure quality and firm value: further evidence. *Journal of Accounting & Public Policy*, 34 (4): 336-361.
- Pourquoi investir en vue d'avoir un impact positif ?* (s. d.). CPR. Consulté le 25 juin 2022, à l'adresse <https://www.cpr-am.fr/particuliers/layout/set/empty/content/view/full/33626>
- PRESTON, L.E., O'BANNON, D.P, 1997, « The corporate social-financial performance relationship : a typology and analysis », *Business and Society*, 36, pp. 419-429.
- Qiu, Y., Shaukat, A., & Tharyan, R. 2016. Environmental and social disclosures: link with corporate financial performance. *The British Accounting Review*, 48 (1): 102-116.
- Qu'est-ce qu'un fonds ISR (investissement socialement responsable) | Nexity.* (2021, 27 avril). Nexity. Consulté le 10 juillet 2022, à l'adresse <https://www.nexity.fr/guide-immobilier/conseils-investissement/investissement-durable/fonds-isr#:~:text=Les%20fonds%20ISR%20%E2%80%9CBest%20effort%E2%80%9D&text=Il%20est%20%C3%A0%20noter%20que%20l'approche%20%E2%80%9CBest%20effort%E2%80%9D,n'est%20pas%20encore%20optimal>
- Quairel Lanoizelée, F. (2011). *La Responsabilité sociale des entreprises est-elle-soluble dans la concurrence ?* Open Edition. Consulté le 28 juin 2022, à l'adresse <https://books.openedition.org/septentrion/9105?lang=fr#authors>
- Quelles stratégies d'investissement se cachent derrière l'ISR ?* (2021, 29 septembre). AMF. Consulté le 4 août 2022, à l'adresse <https://www.amf-france.org/fr/espace->

[epargnants/comprendre-les-produits-financiers/finance-durable/comprendre-la-finance-durable/quelles-strategies-dinvestissement-se-cachent-derriere-lisr](#)

R. E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984

Radhouane, I., Nekhili, M., Nagati, H., & Paché, G. (2019). L'influence modératrice de la performance environnementale sur le lien entre communication RSE et performance boursière. *Revue de l'organisation responsable*, 14(2), 38-57. <https://doi.org/10.3917/ror.142.0038>

Responsabilité sociétale. (2020, 24 février). IFDD. Consulté le 9 juillet 2022, à l'adresse <https://www.developpementdurable.be/fr/themes/responsabilite-societale>

Revelli, C. (2013). L'investissement socialement responsable. Origines, débats et perspectives. *Revue française de gestion*, 39(236), 79-92. <https://doi.org/10.3166/rfg.236.79-92>

Rivière-Giordano, G. (2007). Comment crédibiliser le reporting sociétal ? *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 13(2), 127-147. <https://www.cairn.info/revue-comptabilite-contrrole-audit-2007-2-page-127.htm>

Robichaud, F. (2021, 9 juillet). *ISO 26000 : 7 questions centrales en matière de responsabilité sociale des entreprises : Où vous situez-vous?* Boréal. Consulté le 30 juin 2022, à l'adresse <https://www.boreal-is.com/fr/blog/iso-26000-responsabilite-sociale/>

RSE - Qui sont les parties prenantes de l'entreprise ? (s. d.). Novethic. Consulté le 3 juillet 2022, à l'adresse <https://www.novethic.fr/entreprises-responsables/qui-sont-les-parties-prenantes-de-lentreprise.html>

Sahed-Granger, Y. & Boncori, A. (2014). La traduction des attentes des Parties Prenantes en RSE en indicateurs de la Global Reporting Initiative : vers un mode consultatif de la gestion des parties prenantes. *Management & Avenir*, 68, 73-91. <https://doi.org/10.3917/mav.068.0073>

Services Publics Fédéraux. (2020, 24 février). *Responsabilité sociétale*. IFDD. Consulté le 10 mars 2022, à l'adresse <https://www.developpementdurable.be/fr/themes/responsabilite-societale>

Sorensen, J.B. (2002) The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*, 47, 70-91. <http://dx.doi.org/10.2307/3094891>

Spadoni, A. (s. d.). *Jeunes talents : comment les attirer et les fidéliser ?* NewDeal. Consulté le 3 juillet 2022, à l'adresse <https://newdeal.io/jeunes-talents-comment-les-attirer-et-les-fideliser/>

- Stokkink, D. (2010). La responsabilité sociétale : origine et définition. *Pourlasolidarite*, 4-7. Consulté le 12 mars à l'adresse https://www.pourlasolidarite.eu/sites/default/files/publications/files/diversiterse_rseoriginedefinition.pdf
- Storberg-Walker, Julia | *The Graduate School of Education and Human Development* | *The George Washington University*. (s. d.). The Graduate School of Education and Human Development. Consulté le 4 juillet 2020, à l'adresse <https://gsehd.gwu.edu/directory/storberg-walker-julia>
- Swaton, S. (2015). La responsabilité sociale des entreprises : un sursaut éthique pour combler un vide juridique ? *Revue de philosophie économique*, Vol. 16(2), 3-40. <https://doi.org/10.3917/rpec.162.0003>
- Tanguy, C. (2021, 24 février). *4 avantages à investir dans un fonds ISR*. Cafedelabourse. Consulté le 12 juillet 2022, à l'adresse <https://www.cafedelabourse.com/actualites/avantages-investir-fonds-isr>
- Tax Shelter - Centre du Cinéma - Fédération Wallonie-Bruxelles*. (s. d.). Audiovisuel et Médias. Consulté le 28 juin 2022, à l'adresse <https://audiovisuel.cfwb.be/aides/tax-shelter/>
- Van Campenhoudt, L., Marquet, J. et Quivy, R. (2017). Manuel de recherche en sciences sociales. Paris : Dunod.
- Vandercammen, M. et Gauthy-Sinéchal, M. (2014). Études de marchés. Louvain-la-Neuve : De Boeck.
- Vandoorne, C., Absil, G. et Grignard, S. (2010). Sensibilisation à l'approche qualitative.
- Vendette, R. (2014). Investissement socialement responsable et financement du développement durable : une expérience québécoise. *Le journal de l'école de Paris du management*, 107(3), 29-35. <https://doi.org/10.3917/jepam.107.0029>
- Verbeeten, F., Gamerschlag, R., & Möller, K. 2016. Are CSR disclosures relevant for investors? Empirical evidence from Germany. *Management Decision*, 54 (6): 1359-1382.
- Verbeeten, F., Gamerschlag, R., & Möller, K. 2016. Are CSR disclosures relevant for investors? Empirical evidence from Germany. *Management Decision*, 54 (6): 1359-1382.

- Vidya, V. (2021, 19 avril). *La RSE, condition d'attractivité de votre marque employeur*. Manutan. Consulté le 1 juillet 2022, à l'adresse <https://www.manutan.fr/blog/conseils/rse-attractivite-marque-employeur/>
- Vocabulaire de l'ISR : qu'est-ce que l'approche Best-in-class ?* (s. d.). Novethic. Consulté le 10 juillet 2022, à l'adresse <https://www.novethic.fr/lexique/detail/best-in-class.html>
- Voisin, S., & Lucas-Leclain, V. (2008). L'ISR à la croisée des chemins : pour une performance responsable. *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, N° 50(2), 41. <https://doi.org/10.3917/re.050.0041>
- Waddock, S.A., Graves, S.M, 1997, « The corporate social performance - financial performance link », *Strategic Management Journal*, 18, 4, pp. 303-319.
- Weatherly, L. (2003). Human Capital— The Elusive Asset Measuring and Managing Human Capital : A Strategic Imperative for HR. *Human Motivation*. https://www.researchgate.net/publication/238106421_Human_Capital-The_Elusive_Asset_Measuring_and_Managing_Human_Capital_A_Strategic_Imp_ative_for_HR
- Westhoeve, H. (2022, 21 juin). *ESG is het nieuwe maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Altares. Consulté le 5 août 2022, à l'adresse <https://www.altares.be/fr/blog/supply-procurement/esg-la-nouvelle-responsabilite-societale-des-entreprises/>