

L'INFLUENCE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES SUR L'IMAGE DES PME ET LA MOTIVATION DES EMPLOYÉS COMME FACILITATEUR D'ATTRACTION ET DE RÉTENTION DES RESSOURCES HUMAINES



Nadia HANDOU

Laboratoire de recherche sur le
développement durable en contexte de PME
Institut de Recherche sur les PME (INRPME)
Université du Québec à Trois-Rivières
nadia.handou@uqtr.ca

François LABELLE, professeur

Laboratoire de recherche sur le
développement durable en contexte de PME
Institut de Recherche sur les PME (INRPME)
Université du Québec à Trois-Rivières
francois.labelle@uqtr.ca

Jamal BEN MANSOUR, professeur

Département de gestion des ressources
humaines
Institut de Recherche sur les PME
Université du Québec à Trois-Rivières
jamal.ben.mansour@uqtr.ca

Résumé

Les entreprises vivent aujourd'hui d'importants défis liés à l'attraction et à la rétention des employés. Cela est davantage probant dans le contexte des PME qui possèdent moins de moyens pour relever ces défis. Le concept de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) semble apporter de plus en plus de matière pour solutionner ces enjeux qui confrontent les propriétaires-dirigeants de PME. Cette étude tente de démontrer que la RSE peut contribuer à l'attraction et à la rétention des employés à travers le filtre de l'image qu'elle octroie aux entreprises et à la motivation qu'elle procure aux ressources humaines. Cette analyse est basée sur un échantillon de 284 PME Québécoises qui ont répondu à un questionnaire traitant des pratiques de RSE. Ces pratiques sont liées à deux dimensions de la RSE, soit la dimension environnementale et la dimension sociale. Les résultats indiquent que la RSE a un impact sur l'image de l'entreprise et sur la motivation des RH. Ils illustrent en particulier que ce sont les pratiques de gestion des ressources humaines qui ont le plus d'impact sur la motivation des employés.

Mots-clés : GRH, motivation, image, attraction, rétention, RSE, développement durable, PME

L'INFLUENCE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES SUR L'IMAGE DES PME ET LA MOTIVATION DES EMPLOYÉS COMME FACILITATEUR D'ATTRACTION ET DE RÉTENTION DES RESSOURCES HUMAINES

Introduction

La raréfaction de la main-d'œuvre qui adviendra du retrait en masse des travailleurs de la tranche d'âge des baby-boomers du marché du travail posera des défis liés à l'attraction et à la rétention de la main-d'œuvre (McDonnell, 2011). La diminution du nombre de la main-d'œuvre ne constituera pas à elle seule la difficulté liée à l'attraction et à la rétention de celle-ci. Cette difficulté sera accrue en partie par le changement de mentalité des travailleurs. En effet, ces derniers reconsidèrent la place du travail dans leur vie. Ils sont plus exigeants à l'égard des politiques de qualité de vie (Vandenbergh, 2004). Par exemple, ils sont plus attirés par des entreprises qui offrent des horaires de travail flexibles, des défis au travail, des perspectives de carrière intéressantes (Beaupré *et al.*, 2008). En définitive, ils demandent de plus en plus des engagements socialement responsables de la part des entreprises pour lesquelles ils souhaitent travailler (Tahri, 2010).

Les chercheurs suggèrent que l'adoption des pratiques liées au concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE) pourrait influencer positivement la perception des parties prenantes envers l'entreprise, mais aussi le comportement des ressources humaines dans l'entreprise (Jenkins, 2006). Ainsi, les pratiques de RSE confèreraient à une entreprise une image positive qui lui faciliterait l'attraction d'employés. Ces pratiques auraient aussi pour avantage de motiver et d'ainsi retenir les employés (Idem).

La responsabilité sociale des entreprises est définie comme :

La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement par un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable, incluant la santé et le bien-être de la société, prend en compte les attentes des parties prenantes; respecte les lois en vigueur, compatible avec les normes internationales de comportement et est intégré dans l'organisation et mis en œuvre dans ses relations (Quairel-Lanoizelée et Capron, 2010, p.23).

Cette définition, qui s'applique également aux PME (Courrent, 2012), met en exergue la prise en compte des parties prenantes par la PME et fait ressortir les différentes dimensions du concept du développement durable, à savoir, les dimensions sociale, environnementale et économique (WCED, 1987). Ce sont les pratiques liées à ces dimensions qui auraient un impact positif sur l'image de l'entreprise et la motivation des employés, soit deux facteurs qui favorisent l'attraction et la rétention des employés.

Dans cet article, nous voulons vérifier les impacts des dimensions environnementale et sociale de la RSE sur l'image des entreprises et la motivation des employés. La dimension économique, ayant été traitée régulièrement dans les travaux en lien avec l'attraction et la rétention des employés (Saks *et al.*, 1994; Turban *et al.*, 1995), ne sera pas retenue dans la présente recherche. La vérification des relations entre les variables retenues sera faite auprès des PME Québécoises. Le caractère hétérogène des PME ne permet pas de retenir une définition unique pour celles-ci. Cette hétérogénéité a conduit les chercheurs à catégoriser les PME en fonction de certaines

caractéristiques. Ces caractéristiques peuvent être de nature quantitative et qualitative. D'un point de vue quantitatif on recense, la taille qui varie en fonction du nombre d'employés (0 à 499 selon le pays), le chiffre d'affaires (en Europe, le chiffre d'affaires ne doit pas excéder 50 millions d'euros). D'une perspective qualitative, on retrouve des caractéristiques telles que le type de propriété (personnelle, familiale, etc.), les stratégies de la direction (indépendance, pérennité, croissance, etc.), les phases d'évolution de l'entreprise (démarrage, consolidation, transformation) et le type de marché dans lequel évolue l'entreprise (traditionnel, moderne, nouveau, local, national, international), (Julien, 2005). Selon ces caractéristiques, une PME est une structure dont les ressources sont limitées et dont la gestion varie en fonction du propriétaire-dirigeant. L'intérêt pour les PME a été suscité par différentes raisons. Les PME représentent 98% des entreprises, et 80% des nouveaux emplois au Canada et dans la plupart des pays (Labelle et al., 2014). Leur taille individuelle limitée masque leur importance lorsque sont agrégées les données. Elles ont donc un fort impact social et environnemental, mais sont encore peu étudiées, car les données sont difficiles à obtenir (pas de rapport annuel ou de documentation publique). Étant généralement des entreprises à ressources limitées, les PME ne disposent pas des mêmes capacités que les grandes entreprises (publicité, personnel affecté, salaires concurrentiels...) pour investir dans des programmes d'attraction et de rétention des employés (Cardon et Stevens, 2004). Elles doivent actionner d'autres leviers pour réussir à attirer et retenir les employés, d'où l'intérêt des pratiques de RSE comme substitut aux moyens « classiques » utilisés par les grandes firmes.

Notre texte prendra le cheminement suivant : Dans une première partie, nous situerons le propos à l'intérieur du cadre théorique qui présente la RSE dans une perspective stratégique et instrumentale autour du concept de « business case ». Nous tisserons ensuite les liens entre la RSE, l'image de l'entreprise et la motivation des employés en signalant que ces facteurs sont des facilitateurs de l'attraction et de la rétention des employés. Dans la seconde partie du texte, nous présenterons la méthodologie de recherche et analyserons les résultats. Dans le dernier pan, nous discuterons des résultats et des avenues de recherche.

1. Cadre théorique

Pour encadrer les liens que nous souhaitons vérifier, nous les présentons sous l'angle de la perspective stratégique qui suppose que la RSE peut procurer des avantages compétitifs aux entreprises (Revell et Blackburn, 2007). L'engagement dans des pratiques de RSE générerait des retombées positives, qui se traduisent en termes d'avantages concurrentiels, qui sont présumées afin de convaincre les entreprises à s'engager envers la RSE. Ces arguments sont mieux connus sous le nom de « business case ». C'est le « *Doing well by doing good* » (Kurucz et al., 2008) pour justifier l'adoption de pratique de RSE. Pour présenter le concept, empruntons la formulation de Carroll, l'une des figures marquantes de la recherche au sujet de la RSE depuis plus de 30 ans :

For most, the business case refers to the bottom-line reasons for businesses pursuing Corporate Social Responsibility (CSR) strategies and policies [...] it is the 'business' justification and rationale; that is, the specific benefits to businesses in an economic and financial ('bottom line') sense that would flow from CSR activities and initiatives (Carroll et Shabana, 2010, p. 95)

Deux approches méthodologiques présentent cette relation sous différents angles, l'approche étroite et l'approche élargie (Carroll et Shabana, 2010; Kurucz et al., 2008). Avec l'approche étroite (1^{ère} approche), c'est le lien direct entre la RSE et des mesures de performance strictement

économiques qui est étudiés (RSE → Profits). Face à des résultats mitigés (Orlitsky, 2008), une seconde approche suggère une finalité poursuivie différente. Il s'agit d'une perspective de création de valeur plus holistique, qui tient compte des retombées globales comme moteur de l'action de l'entreprise (Kurucz *et al.*, 2008). Cette approche est mieux adaptée à la situation des PME dont la finalité strictement économique ne constitue pas l'objectif prioritaire de leur dirigeant-proprétaire (Raymond *et al.*, 2013).

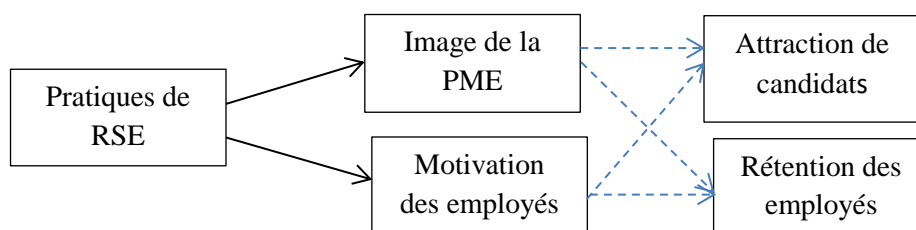
Parmi ces retombées multiples invoquées d'un engagement concret des PME sur la voie de la RSE, les suivantes sont les plus souvent reconnues :

- amélioration de la réputation, de l'image, de la légitimité auprès des parties prenantes;
- amélioration du positionnement de marché et développement d'un avantage compétitif;
- accroissement du volume d'affaires;
- accroissement du profit;
- réduction des coûts et des risques;
- augmentation de l'attraction et de la motivation auprès des employés (Jenkins, 2006, 2009; Perrini, 2006).

Ces retombées présumées sont discutées sur plusieurs tribunes et souvent appuyées par des études de cas qui soutiennent les propositions (p.ex. Armstrong *et al.*, 2007). Les retombées positives y sont décrites comme des variables indépendantes l'une de l'autre. Cela dit, une intégration en un même système stratégique qui favoriserait les liens entre ces variables (retombées intermédiaires) procurerait des retombées globales plus importantes pour la compétitivité des entreprises (Labelle et Aka, 2012).

C'est dans cet esprit d'intégration que nous présumons de liens entre les pratiques de RSE, l'amélioration de l'image de l'entreprise et de la motivation des employés, ces deux impacts intermédiaires ayant alors des effets sur l'attraction, la fidélisation et la rétention des employés. Schématiquement, nous suggérons les liens suivants :

Figure 1. Modèle de recherche



Dans cet article, nous nous limiterons à vérifier empiriquement l'existence des liens entre la RSE, l'image et la motivation, mais soutiendrons théoriquement les effets sur les deux autres variables. Cela dit, les résultats de recherche selon cette perspective stratégique à propos du business case

demeurent fragmentaires et ces liens sont aussi remis en cause par certains chercheurs, par exemple :

- « It is questionable whether there exists a business case for CSR, particularly for SMEs » (Castka *et al.*, 2004, p. 142);
- « The business case for CSR in SMEs is built on misunderstandings. Some authors even question whether there exists a case for CSR, particularly for SMEs » (Fassin, 2008, p.373);
- « It has been developed almost exclusively from research based on large companies. [...] Questions remain about the evidence for the business case, and how applicable it is to SMEs » (Jenkins, 2004, p.43).

En vérifiant les relations d'effets que nous souhaitons établir, nous contribuerons également à la vérification de l'existence du business case dans le contexte des Pme.

1.1 Les effets de la RSE sur l'image d'entreprise et l'attraction des employés

La RSE est un choix stratégique pouvant procurer des avantages à une organisation. L'un des premiers avantages concerne l'image de l'entreprise. (Durif, 2006). L'image correspond à l'évaluation globale qu'une personne se fait d'une entreprise (Dowling, 2000). Selon qu'elle soit positive ou négative, elle a un impact sur l'attraction des employés et sur leur rétention. (Branco et Rodriguez, 2009; Davies et Crane, 2010; Cable et Turban, 2003; Turban et Greening, 1997). Pour Kim *et al.* (2010), l'engagement d'une entreprise dans des causes sociales, ou une contribution volontaire du temps et du talent d'une entreprise envers la société contribuent à créer une image positive à l'entreprise. À ce sujet, la Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises des pays de la Loire (CGPME) donne l'exemple de plusieurs entreprises, dont la PME REMYDIS, une entreprise en France qui a conçu une stratégie pour économiser de l'énergie. Cette démarche a contribué à développer une bonne image de l'entreprise. L'entreprise s'est vue devenir un modèle aussi bien dans toute la France qu'à l'étranger notamment au Canada où des responsables d'entreprises se sont déplacés pour visiter le site. (CGPME, s.d.)

Les employés potentiels et actifs d'une entreprise aiment être associés à une entreprise responsable (Bauer et Aimain-Smith, 1996; Davies et Crane, 2010; Boistel, 2008; Kim et Sculion, 2013; Lévesque, 2008; McCraw, 2013). La responsabilité sociale d'une entreprise pourrait être une manière pour les entreprises d'être perçues positivement par les parties prenantes dont les employés, car ces dernières peuvent partager ses valeurs du respect de l'environnement et ses préoccupations des parties prenantes sociétales. Dentchev (2004) explique que la performance sociale envoie des signaux positifs aux parties prenantes par rapport à l'entreprise. Avec une image environnementale responsable, une entreprise bénéficie d'une meilleure réputation (Heikkurinen, 2010). La réputation constitue l'ensemble des images perçues par les parties prenantes (Boistel, 2008).

Si la RSE permet aux entreprises d'être perçues positivement, en donnant une bonne image de l'entreprise, elle devient donc un moyen de favoriser l'attraction d'employés. Cela procède, entre autres, par un effet d'identification organisationnelle. Selon De Roeck et Swaen (2009, p.5), «les attributs et valeurs mis en avant par la RSE devraient, selon la théorie de l'identité sociale, encourager l'identification organisationnelle des employés ». [...] L'identification organisationnelle

suggère qu'un individu, afin de renforcer son estime personnelle, aura naturellement tendance à intégrer des organisations distinctives affichant des valeurs et attributs positifs et attractifs auxquels il aimerait lui-même être associé» (Tajfel et *al.*, 1985, cité par De Roeck et Swaen, 2009, p.3).

Cette identification organisationnelle se fait également par association. Lévesque (2008, p.27) mentionne que « les candidats associent la responsabilité sociale des entreprises à une représentation d'une gestion éthique, donc qui engendre de bonnes conditions de travail (caractéristiques organisationnelles) et qui favorise l'approbation des pairs, donc rassure le candidat (caractéristiques individuelles)». Aussi, lorsque les attributs d'une organisation sont perçus attractifs, les employés s'y identifient fortement (Collier et Esteban, 2007).

En ce sens, les futurs demandeurs d'emploi seront plus attirés par les entreprises qui affichent leurs valeurs pro environnementales que celles qui ne le font pas (Bauer et Aïmain-Smith, 1996). Pour appuyer cette hypothèse, un sondage mené par Globscan en 2003 montre que 68% des étudiants interrogés considèrent que le salaire n'est pas plus important que la réputation sociale et environnementale de l'entreprise pour choisir où travailler (Strandberg, 2009).

Il ressort donc de ces études que les entreprises qui feront montre de plus de responsabilité sociale auront une image positive et pourront donc mieux s'en sortir sur le plan de l'attraction d'employés que celles qui tarderont à l'adopter. Cela se traduit dans notre étude par les hypothèses suivantes :

H1 : Les pratiques de RSE ont un effet positif sur l'image de l'entreprise.

Puisque les pratiques de RSE se déclinent selon deux dimensions, soit selon les pratiques environnementales et les pratiques de nature plus sociale, nous postulons deux autres hypothèses qui nous permettront de nuancer notre analyse :

H2 : Il y a une relation positive entre les pratiques environnementales et l'image de l'entreprise.

H3 : Il y a une relation positive entre les pratiques sociales et l'image de l'entreprise.

1.2 RSE et motivation au travail

La motivation au travail peut se définir comme «un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus» (Roussel, 2000). Pour activer ce processus, certains facteurs et déterminants sont nécessaires. Les déterminants de la motivation ont été identifiés à travers différentes théories de la motivation. Selon Maslow, la motivation serait suscitée par la volonté de satisfaire des besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime et d'accomplissement. Hertzberg quant à lui indique que ce sont les besoins psychologiques qui sont associés aux facteurs de motivation (Ramlall, 2004).

Partant de là, plusieurs théories (théories classiques de la motivation intrinsèque) ont émergé pour essayer d'identifier les déterminants de la motivation. Ramlall (2004) résume les facteurs de motivation issus de ces différentes théories sur le sujet qu'il faut prendre en compte pour motiver les employés et qui peuvent être utilisés pour leur rétention. Selon lui, un environnement de travail procurant un sentiment d'appartenance, des opportunités d'apprentissage, du challenge procure de la satisfaction et de la motivation à l'employé. La responsabilisation des employés et leur participation à l'atteinte des objectifs de l'organisation contribuent également à leur motivation et à

leur rétention. De plus, les employés veulent être traités et récompensés de manière juste et équitable sans égard à l'âge, au genre, aux handicaps, à l'ethnie, à l'orientation sexuelle.

Ces facteurs de motivation correspondent aux pratiques de responsabilité sociale liées à la GRH, citées par plusieurs auteurs (Beaupré et *al.*, 2008; Ségal et *al.*, 2003; Calisti et Karolewicz, 2005; Des Rochers et Turcotte, 2012). Luetkenhorst (2004) avance que les entreprises avec des programmes avancés de développement des ressources humaines de type RSE (investissements élevés en formation, des politiques favorables à la famille, les incitations et les systèmes de récompense) bénéficient d'une plus grande loyauté des employés, d'un faible taux d'absentéisme et qu'il est plus facile pour ces entreprises de retenir leurs employés. Dentchev (2004) mentionne que la RSE conduit à la motivation, à la loyauté, à la satisfaction, à la confiance des employés. Branco et Rodriguez (2009) supposent aussi que les entreprises socialement responsables peuvent augmenter la motivation, le moral, l'engagement et la loyauté des employés envers l'entreprise.

Ainsi, les pratiques de responsabilité sociale de gestion des ressources humaines comme l'équité salariale, un environnement de travail propre et sécuritaire, des opportunités de formation, la santé et l'éducation pour les travailleurs et leur famille, leur responsabilisation, des heures de travail flexibles peuvent apporter à l'entreprise des retombées directes en augmentant le moral et la productivité des employés et réduire par la même occasion l'absentéisme et la rotation du personnel (Branco et Rodriguez, 2009). Waddock et Smith (2000) mentionnent également que les entreprises responsables qui traitent leurs employés avec respect ont des employés plus productifs et qui restent plus longtemps avec l'entreprise.

Cela dit, les pratiques de RSE concernant d'autres dimensions que la GRH ont également un impact sur la motivation et la rétention des employés. Les pratiques environnementales et les relations avec la communauté ont aussi ce type d'effets. C'est ce que révèlent les résultats d'un sondage réalisé auprès d'employés canadiens de la Banque Scotia en 2007 montre que 70% des employés envisageraient de changer d'emploi si la façon de faire de l'employeur n'était pas socialement responsable (Strandberg, 2009).

Sur le plan communautaire, les pratiques de RSE ont le plus souvent trait à des actions de dons et de bénévolat. Champagne (2010) mentionne que sur le plan de la RSE, payer un employé pour qu'il donne 10 heures par mois de son temps à un organisme de son choix, ou une entreprise où les employés s'engagent directement dans l'organisation d'une activité (marathon, spectacle-bénéfice, etc) sont des moyens d'accroître la motivation des employés. Dans un rapport produit par Bénévole Canada et par la Fondation RBC il est mentionné que la rétention d'employés est un des avantages pour une entreprise qui entreprend des actions de bénévolat (Speevak et Kaleniecka, 2014).

L'implication sur le plan environnemental contribue également à renforcer le sentiment d'appartenance des employés à l'entreprise. Heikkurinen (2010) mentionne qu'un des bénéfices internes d'une entreprise responsable sur le plan environnemental est la motivation des employés. Boiral (2007, p. 302) note que les entreprises «avant-gardistes» sur le plan environnemental qui suivent une logique d'amélioration continue ont des impacts directs sur les employés. Ces derniers seraient plus motivés et fiers que ceux d'autres entreprises moins impliquées. Ambec et Lanoie (2008) soutiennent cette affirmation en mentionnant que la production de produits verts peut

améliorer l'engagement des travailleurs envers l'entreprise, et aussi faciliter la rétention de ces derniers, car l'entreprise devient de ce fait, un modèle pour les employés qui préfèrent travailler dans des entreprises responsables (Davies et Crane, 2010; Strandberg, 2009). De ces différentes remarques nous avançons les hypothèses suivantes :

H4 : Les pratiques de RSE ont un effet positif sur la motivation des employés

Comme nous l'avons signalé plus tôt, les pratiques de RSE se déclinent selon deux dimensions, soit selon les pratiques environnementales et les pratiques de nature plus sociale, et cela justifie la vérification des deux hypothèses suivantes qui nous permettront de nuancer notre analyse :

H5 : Il y a une relation positive entre les pratiques environnementales et la motivation des employés.

H6 : Il y a une relation positive entre les pratiques sociales-communautaires et la motivation des employés.

1.3 Les différentes stratégies adoptées par les entreprises en termes de RSE

Les PME ne sont pas toutes semblables dans leur approche envers la responsabilité sociale. Certaines sont fortement concernées, d'autres sont plus ou moins engagées. Ces choix stratégiques sont adoptés le plus souvent en fonction de plusieurs facteurs, dont la criticité et l'urgence de l'impact de l'entreprise sur son environnement ou selon un engagement volontaire en fonction des valeurs du dirigeant-proprétaire (D'Humières *et al.*, 2005).

Afin de distinguer entre les différents profils stratégiques, Berger-Douce (2007), s'inspirant de Boiral (2001), a développé une matrice qui classe les stratégies RSE des PME selon leurs degrés d'engagement (faible ou fort) sur les dimensions environnementale et sociale. La matrice comprend quatre types de stratégies à savoir la stratégie réactive, proactive, rituelle et mobilisatrice. Ces stratégies sont identifiées sur deux axes qui sont l'axe de l'engagement environnemental et celui de l'engagement social. Ces quatre stratégies sont définies en fonction de l'engagement fort ou faible d'une entreprise sur les deux axes.

Figure 2. Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs de Berger-Douce (2007)

		Engagement environnemental	
		Faible	Fort
Engagement social	Faible	Réactif	Proactif
	Fort	Rituel	Mobilisateur

En considérant ces quatre stratégies, nous pourrions vérifier l'effet combiné de divers types d'engagement possible. Par exemple, est-ce que l'effet combiné d'un engagement fort sur les dimensions environnementale et sociale est plus efficace en termes d'image et de motivation que le seul effet d'un engagement fort sur le volet GRH? En d'autres termes, faut-il combiner les gestes sur

les deux dimensions pour maximiser les retombées positives? Est-ce que ces stratégies agissent de la même manière sur l'image et sur la motivation? Ces questions nous mènent aux hypothèses suivantes :

H7 : Il y a une relation négative entre la stratégie réactive et l'image de l'entreprise.

H8 : Il y a une relation positive entre la stratégie proactive et l'image de l'entreprise.

H9 : Il y a une relation positive entre la stratégie rituelle et l'image de l'entreprise.

H10: Il y a une relation positive entre la stratégie mobilisatrice et l'image de l'entreprise.

H11: Il y a une relation négative entre la stratégie réactive et la motivation des employés.

H12 : Il y a une relation positive entre la stratégie proactive et la motivation des employés.

H13 : Il y a une relation positive entre la stratégie rituelle et la motivation des employés.

H14: Il y a une relation positive entre la stratégie mobilisatrice et la motivation des employés.

2. Méthodologie

2.1 Types de recherche et collecte des données

Notre étude est de type corrélationnel. Nous cherchons à explorer et à vérifier les relations existantes entre le construit RSE, ses différentes dimensions (pratiques environnementales et sociales), les stratégies adoptées par les PME (réactive, proactive, rituelle, mobilisatrice) et l'image de l'entreprise d'un côté, et la motivation des employés de l'autre. Le questionnaire a été conçu dans le cadre d'une recherche internationale sur la RSE dans les PME ¹. Nous utilisons uniquement les données québécoises de cette enquête.

Pour construire le questionnaire, les recommandations de Turker (2009) ont été respectées. Les auteurs du questionnaire ont sélectionné une cinquantaine de questions, d'items, pouvant les renseigner sur les pratiques environnementales et sociales des PME, puis les ont soumises à deux panels. En premier lieu, six experts (cinq à propos du de la RSE en contexte de PME et un à propos de l'élaboration de questionnaires auprès des PME) ont commenté le questionnaire. Après quelques retouches, le questionnaire a été administré à trois gestionnaires de PME championnes de la RSE en observant in vivo leur façon de répondre aux questions. Pour vérifier la qualité du questionnaire, il a été testé sur des échantillons de PME dans deux régions de langue française (France - Canada). Cette méthode a permis d'éliminer des biais culturels. Dans cette étude, nous sommes intéressés par les pratiques réalisées par les PME, et non par les seules intentions.

Le questionnaire a été envoyé par courriel à près de 20 000 propriétaires-dirigeants de PME (après retour des mauvaises adresses) du répertoire "Scott" des entreprises du Québec de toutes les régions, de tous les secteurs d'activités, de toutes les tailles (entre 0 et 500 employés). Près de 1000 répondants ont complété en tout ou en partie le questionnaire (5%). Nous avons retiré les OBNL, les filiales de grandes entreprises et les travailleurs autonomes de cette liste pour garder les PME privées à but lucratif. L'objectif est d'obtenir une certaine homogénéité de la population étudiée. Parmi elles, 284 ont complété l'ensemble du questionnaire sans omission. Nous décrivons maintenant les facteurs et présentons les construits retenus dans cette enquête et indiquons leur degré de cohérence interne pour s'assurer de leur fiabilité.

¹ Nous ajouterons les détails concernant les chercheurs associés après l'évaluation à l'aveugle.

2.2 Les variables

Dans cette section, nous allons présenter la façon dont les variables indépendantes, dépendantes, et de contrôle ont été opérationnalisées. L'ensemble des questions qui ont servi de mesure sont présentées en annexe.

2.2.1 Les variables indépendantes

Les variables indépendantes comprennent le construit RSE, la dimension environnementale, la dimension sociale et les stratégies RSE (réactive, proactive, rituelle et mobilisatrice).

La dimension environnement (ENV) : Le répondant devait se positionner sur 13 énoncés en lien avec les pratiques environnementales en répondant à la question « *Dans votre entreprise, en matière de pratiques environnementales, vous :* ». Les réponses aux énoncés sont recueillies sur une échelle à 5 niveaux (de 1= Jamais à 5= Systématiquement, avec l'option de répondre NA= Non applicable pour notre activité. La même échelle a été utilisée pour mesurer les réponses de chacune des autres dimensions.

La dimension (sociale) ressources humaines (RH) : Elle a été mesurée par un ensemble de 12 énoncés liés aux pratiques sociales en répondant à la question: « *Dans votre entreprise, en matière de pratiques de gestion des ressources humaines, vous :* ».

La dimension (sociale) communautaire (COM) : Elle a été mesurée grâce à un ensemble de huit énoncés en lien avec les pratiques communautaires en répondant à la question : « *Dans votre entreprise, en matière de pratiques d'implication au sein de la communauté et envers le développement local, vous :* ».

Deux énoncés supplémentaires sur l'engagement dans les pratiques de RSE ont été posés pour chacune des 3 variables indépendantes (environnemental, RH, communautaire). Le répondant devait répondre sur une échelle de 5 niveaux, de 1= Pas du tout d'accord à 5= Tout à fait d'accord avec l'option de pouvoir répondre Je ne sais pas (NSP), à un ensemble de trois (3) énoncés répondant à la question : ***Décrites précédemment, les pratiques de votre entreprise mises en place en matière environnementale et sociale (Ressources humaines et communautaire) :*** 1. *sont intégrées à la stratégie (formelle ou informelle) de l'entreprise;* 2. *sont intégrées dans une politique explicite avec des objectifs, des plans d'actions et des procédures.*

2.2.2 Les variables indépendantes liées à la stratégie RSE

Il s'agit des stratégies réactive, proactive, rituelle et mobilisatrice. Ces facteurs n'ont pas été mesurés directement. Ils sont issus du croisement des deux variables environnement (ENV) et social (RH+COM). Les PME ont été classifiées dans ces catégories en fonction de leur niveau d'implication dans les pratiques environnementales et sociales. Les groupes étaient séparés à la moyenne sur chacun des axes.

2.2.3 Les variables dépendantes

Les deux variables dépendantes de l'étude sont l'image et la motivation.

L'image : Les répondants devaient noter leur perception de l'image de l'entreprise sur une échelle à 5 niveaux avec l'énoncé qui leur demandait : Au cours des dernières années, par rapport aux critères suivants, les résultats de l'entreprise ont été: 1= En forte dégradation, 5= En forte amélioration avec l'option NSP/NA.

La motivation : Les répondants devaient noter leur perception de la motivation des salariés de leur entreprise sur une échelle à 5 niveaux avec l'énoncé qui leur demandait: Au cours des dernières années, par rapport aux critères suivants, les résultats de l'entreprise ont été: 1= En forte dégradation, 5= En forte amélioration avec l'option NSP/NA.

2.2.4 Les variables de contrôle

Les variables de contrôles dans notre étude sont *la taille, le sexe, le secteur d'activité* (primaire, production des biens, commercial et des services). De l'avis de Deephouse et Carter (2005) et de Fombrun et Shanley, (1990) la taille d'une entreprise est susceptible d'avoir un impact positif sur la réputation. Plus la PME est grande plus elle s'engage envers la RSE pour assurer une bonne réputation et être attrayante. Le sexe pourrait également influencer la nature des liens entre les pratiques de RSE et les variables dépendantes car il semble que les femmes seraient plus sensibles aux enjeux sociaux et environnementaux (Labelle et St Pierre, 2015). En ce qui concerne le secteur d'activité, une étude de Poussing (2008) sur les déterminants de l'adoption de la Responsabilité Sociale des Entreprises, indique que la probabilité pour une entreprise d'avoir mené des actions environnementales et/ou sociales est affectée par la taille, le secteur d'activité et les valeurs de l'entreprise. Nous avons décidé d'inhiber l'effet de ces variables pour éviter une interférence dans le déroulement de l'étude et donner une fausse image des relations entre les variables dépendantes et indépendantes.

Le test de consistance interne de la mesure de l'engagement dans des pratiques de durabilité a été réalisé auprès des répondants du Québec et des répondants français. L'alpha de Cronbach pour la mesure globale de RSE opérationnalisée avec les 39 items atteint ,94. Un tel coefficient ne laisse aucun doute quant à la fidélité de l'outil qui vise à mesurer ce construit. Nous avons de plus constaté que chacun des items (39) est corrélé de manière significative à l'indice global, nous indiquant qu'ils sont tous de bonnes mesures du construit global. Nous avons aussi vérifié la mesure de la consistance interne pour chacune des dimensions du construit et nous sommes arrivés à de très bons coefficients pour chacune d'elles : Environnemental (alpha de Cronbach = ,93), Social (alpha de Cronbach = ,88) et engagement communautaire (alpha de Cronbach = ,85).

Le traitement des données a été effectué avec SPSS (Statistical Package for the Social Science). Nous avons effectué des tests statistiques de corrélation et de régression multiple pour déterminer les relations et les significativités existantes entre nos variables et pouvoir ainsi valider ou réfuter nos hypothèses de recherche.

3. Résultats

3.1 Analyse des corrélations au niveau de l'image

Le tableau 1 présente les résultats des tests de corrélation au niveau de l'image et de la motivation. D'abord, en lien avec l'image, toutes les variables de contrôle en dehors du secteur primaire, ne présentent aucune significativité. Le secteur primaire présente un effet négatif et significatif comparativement au secteur des biens ($r = -,119$; $p \leq 0,05$). Au niveau des variables indépendantes RSE (pratiques de responsabilité sociale), ENV (pratiques environnementales), RH (pratiques de gestion des ressources humaines), COM (pratiques communautaires), RHCOM (pratiques sociales = pratiques de gestion des ressources humaines + pratiques communautaires), toutes les relations sont faibles, mais positivement corrélées avec l'image. Pour les stratégies, on remarque que la stratégie réactive ($r = -,158$; $p \leq 0,01$) et la stratégie proactive ($r = -,138$; $p \leq 0,05$) présentent des relations négatives avec l'image. Il n'y a aucune relation entre la stratégie rituelle et l'image, mais il existe une relation positive et très significative entre la stratégie mobilisatrice ($r = ,252$; $p \leq 0,01$) et l'image.

3.2 Analyse des corrélations au niveau de la motivation

Les résultats observés au niveau de la motivation montrent que le secteur primaire présente une relation négative ($r = -,119$; $p \leq 0,05$) avec la motivation des employés. Comme pour l'image, les dirigeants de ce secteur sont moins positifs quant à la motivation de leurs employés. Toutes les variables indépendantes RSE ($r = ,381$; $p \leq 0,01$), ENV ($r = ,270$; $p \leq 0,01$), RH ($r = ,394$; $p \leq 0,01$), COM ($r = ,322$; $p \leq 0,01$), RHCOM ($r = ,401$; $p \leq 0,01$), présentent des relations positives et significatives avec la motivation. Pour les stratégies, on remarque des relations négatives de la stratégie réactive ($r = -,208$; $p \leq 0,01$) et de la stratégie proactive ($r = -,121$; $p \leq 0,05$) sur la motivation des employés. Il n'y a aucune relation entre la stratégie rituelle et la motivation. On remarque cependant une relation positive et significative entre la stratégie mobilisatrice ($r = ,275$; $p \leq 0,01$) et la motivation des employés.

Tableau 1. Moyennes, écart-types et corrélation des variables²

Variables	Moy	SD	1.nbr em	2. sexe	3.prim	4. biens	5.comm	6.serv	7.RSE	8.ENV	9.RH	10.COM	11RHCO	12.REA	13.PRO	14.RIT	15MOB	16.ima	17.moti
1. Nbr em	2.10	.870	1.0																
2. Sexe	23%		-,054	1.0															
3. Primaire	4%		-,044	-,013	1.0														
4. Biens	39%		,073	-,089	-,152*	1.0													
5. Commer	15%		-,084	,074	-,081	-,336**	1.0												
6. Services	43%		,005	,039	-,16**	-,685**	-,36**	1.0											
7.RSE	2.98	.678	,185**	,190**	,034	-,104	-,005	,093	1.0										
8.ENV	2.88	.854	,066	,150*	,057	-,066	-,008	,049	,871**	1.0									
9.RH	3.13	.750	,267**	,192**	-,008	-,117*	,041	,088	,849	,545**	1.0								
10.COM	2.92	.763	,168**	,141*	,032	-,082	-,059	,111	,839**	,602**	,649**	1.0							
11.rh+com	3.04	.687	,248**	,187**	,011	-,112	-,001	,107	,928**	,625**	,936**	,875**	1.0						
12. Réactiv	39%		-,111	-,127*	-,075	,089	,064	-,106	-,75**	-,65**	-,64**	-,63**	-,706**	1.0					
13.Proactiv	11%		-,093	-,056	-,006	,046	-,085	,018	-,010	,218**	-,18**	-,140*	-,183**	-,28**	1.0				
14.Rituelle	16%		,049	-,007	,074	-,028	-,076	,055	,054	-,23**	,270**	,193**	-,261**	-,34**	-,152*	1.0			
15.Mobilisé	34%		,138*	,173**	,024	-,100	,048	,055	,747**	,715**	,577**	,601**	,645**	-,57**	-,25**	-,31**	1.0		
16.image	4.04	.765	,100	,036	-,136*	,022	,054	-,010	,275**	,191**	,282**	,243**	,292**	-,15**	-,138*	,001	,252**	1.0	
17.motivati	3.69	.786	,046	,044	-,119*	-,064	,054	,068	,381**	,270**	,394**	,322**	,401**	-,20**	-,121*	,024	,275**	,592**	1.0

² ** = p ≤ 0.01 * = p ≤ 0,05

Les tableaux 2 et 3 présentent les résultats des régressions qui vérifient les liens avec l'image comme variable dépendante. Nous présentons ensuite les tableaux 4 et 5 qui vérifient plutôt les liens avec la motivation.

Tableau 2. Modèles explicatifs de l'image de l'entreprise (variable dépendante)³

	Modèle1 Std.β	Modèle2 Std.β	Modèle3 Std.β	Modèle4 Std.β	Modèle5 Std.β	Modèle6 Std.β	Modèle7 Std.β
Nb emp	0,100	0,043	0,084	0,018	0,056	0,022	0,024
Sexe(F)	0,037	-0,017	0,007	-0,019	0,001	-0,022	-0,021
Primaire	-0,130*	-0,149*	-0,145*	-0,140*	-0,145*	-0,146*	-0,147*
Commerce	0,042	0,030	0,039	0,014	-0,045	0,024	0,026
Services	-0,018	-0,050	-0,030	-0,053	-0,046	-0,056	-0,056
RSE		0,280***					
ENV			0,195***			0,033	0,030
RH				0,284***		0,195*	
COM					0,246***	0,108	
RH+COM							0,278***
R ²	.031	.103	.068	.102	.088	.111	.111
R ² Ajusté	.014	.083	.048	.082	.068	.085	.088
N	284	284	284	284	284	284	284

Tableau 3. Modèles explicatifs de l'image de l'entreprise- stratégies⁴

	Modèle8 Std.β	Modèle9 Std.β	Modèle10 Std.β	Modèle11 Std.β
Nb emp	0,080	0,086	0,099	0,061
Sexe(F)	0,015	-0,030	0,037	-0,006
Primaire	-0,147*	-0,133*	-0,131*	-0,144*
Commerce	0,045	0,030	0,043	0,021
Services	-0,037	-0,021	-0,019	-0,040
Réactive	-0,165**			
Proactive		-0,126*		
Rituelle			0,011	
Mobilisatrice				0,249***
R ²	.057	.047	.032	.090
R ² Ajusté	.037	.026	.011	.070
N	11	31	45	97

³ ***=p≤0.001 **=p≤0.01 *=p≤0.05

⁴ ***=p≤0.001 **=p≤0.01 *=p≤0.05

3.3 Analyse des régressions au niveau de l'image

Les résultats des modèles de régression présentés aux tableaux 2 et 3 permettent de statuer à propos des hypothèses testées :

L'hypothèse H1 est validée. Les résultats indiquent une relation positive et significative du construit RSE ($\beta=0,280^{***}$, $p\leq 0,001$) sur l'image de l'entreprise.

L'hypothèse H2 est quant à elle partiellement validée, car nous constatons que la dimension environnementale ($\beta=0,195^{***}$, $p\leq 0,001$) a une relation positive et significative avec l'image de l'entreprise d'une part. D'autre part, nous avons relevé que cette relation devient non significative ($\beta=0,030$, $p>0,05$) quand la dimension sociale est intégrée dans le modèle 7 (tableau 2).

L'hypothèse H3 est validée. Il y a une relation positive entre les pratiques sociales et l'image de l'entreprise. Les résultats nous permettent de voir qu'il y a une relation positive et significative entre les pratiques sociales et l'image : pratiques RH ($\beta=0,284^{***}$, $p\leq 0,001$) et pratiques communautaires ($\beta=0,246^{***}$, $p\leq 0,001$). Nous remarquons également que même en intégrant la dimension environnementale dans le modèle 7 (tableau 1), la dimension sociale demeure toujours très significative.

3.4 Analyse des régressions au niveau des stratégies

L'hypothèse H7 est validée. Les résultats indiquent une relation négative de la stratégie réactive sur l'image ($\beta=-0,165^{**}$, $p\leq 0,01$).

L'hypothèse H8 est rejetée. Les résultats ($\beta=-0,126^*$, $p\leq 0,05$) montrent plutôt une relation négative de la stratégie proactive sur l'image. L'effet positif obtenu par une implication importante dans les pratiques environnementales est contrecarré par le fort effet négatif des pratiques sociales qui sont moins élevées dans ces entreprises.

L'hypothèse H9 est rejetée. Il y a pas de relation positive entre la stratégie rituelle et l'image de l'entreprise ($\beta=0,011$, $p> 0,05$).

L'hypothèse H10 est validée: Il y a une relation positive entre la stratégie mobilisatrice et l'image de l'entreprise ($\beta=0,249^{***}$, $p\leq 0,001$).

L'analyse des R^2 Ajustés des tests sur l'image permet de dire que la dimension sociale «ressources humaines» explique à elle seule, 8,2% de la variance de l'image. Les R^2 Ajustés liés aux stratégies indique que c'est la stratégie mobilisatrice qui explique le mieux l'image (R^2 ajustés=.070).

Les tableaux 4 et 5 présentent maintenant les liens avec la motivation des employés.

Tableau 4. Modèles explicatif de la motivation des employés (variable dépendante)⁵

	Modèle1 Std.β	Modèle2 Std.β	Modèle3 Std.β	Modèle4 Std.β	Modèle5 Std.β	Modèle6 Std.β	Modèle7 Std.β
Nb emp	0,050	-0,030	0,029	-0,069	-0,008	-0,064	-0,059
Sexe(F)	0,037	-0,040	-0,004	-0,044	-0,012	-0,049	-0,046
Primaire	-0,098	-0,124*	-0,118*	-0,112*	-0,117*	-0,119*	-0,121*
Commerce	0,076	0,059	0,072	0,035	0,079	0,045	0,053
Services	0,078	0,034	0,061	0,028	0,041	0,025	0,025
RSE	0,395***						
ENV	0,273***			0,049			0,038
RH	0,416***				0,319***		
COM	0,329***					0,107	
RH+COM	0,399***						
R ²	.025	.168	.097	.176	.126	.187	.184
R ² Ajusté	.008	.150	.078	.158	.107	.163	.164
N	284	284	284	284	284	284	284

Tableau 5. Modèles explicatifs de la motivation des employés-stratégies⁶

	Modèle 8 Std.β	Modèle 9 Std.β	Modèle 10 Std.β	Modèle 11 Std.β
Nb emp	0,024	0,038	0,049	0,008
Sexe(F)	0,009	-0,031	0,037	-0,010
Primaire	-0,119*	-0,100	-0,100	-0,112
Commerce	0,079	0,065	0,078	0,053
Services	-0,054	0,076	-0,076	0,054
Réactive	-			
	0,212***			
Proactive	-0,112			
Rituelle	0,031			
Mobilisatrice	0,273***			
R ²	.068	.037	.026	.095
R ² Ajusté	.048	.016	.005	.075
N	11	31	45	97

3.5 Analyse des régressions au niveau de l'image

Les résultats des modèles de régression présentés aux tableaux 4 et 5 permettent de statuer à propos des hypothèses testées :

L'hypothèse H₄ est validée. Les résultats indiquent un lien positif et significatif des pratiques de RSE sur la motivation ($\beta=0,395^{***}$, $p\leq 0,001$).

⁵ ***= $p\leq 0,001$ **= $p\leq 0,01$ *= $p\leq 0,05$

⁶ ***= $p\leq 0,001$ **= $p\leq 0,01$ *= $p\leq 0,05$

L'hypothèse H5 est partiellement validée. En effet, nous constatons dans un premier temps qu'il y a une relation positive et significative entre la dimension environnementale et la motivation ($\beta=0,273^{***}$, $p \leq 0,001$). Mais quand nous insérons la dimension sociale (RH+COM) dans le même modèle (modèle 7, tableau 4) avec la dimension environnementale, cette dernière n'a plus d'impact sur la motivation.

L'hypothèse H6 est validée. Les résultats indiquent des relations positives et significatives de la dimension sociale sur la motivation des salariés. Aussi, la combinaison de la dimension environnement et de la dimension sociale dans un même modèle (modèle 7, tableau 4) montre toujours une relation très significative de la dimension sociale ($\beta=0,399^{***}$, $p \leq 0,001$) sur la motivation.

3.6 Analyse des régressions au niveau des stratégies

L'hypothèse H11 est validée. Il y a une relation négative entre la stratégie réactive et la motivation des employés ($\beta=-0,212^{***}$, $p \leq 0,001$). La faiblesse des pratiques environnementales et sociales diminue la motivation des employés selon les répondants. L'hypothèse H12 est rejetée. Les résultats montrent qu'il n'y a aucune significativité entre la stratégie proactive et la motivation ($\beta=-0,112$, $p > 0,05$).

L'hypothèse H13 est rejetée. Il n'y a pas de relation significative entre la stratégie rituelle et la motivation des employés. ($\beta=0,031$, $p > 0,05$).

Finalement, l'hypothèse H14 est validée. Il y a une relation positive et significative entre la stratégie mobilisatrice et la motivation des employés ($\beta=0,273^{***}$, $p \leq 0,001$). Les propriétaires-dirigeants pensent que le fait de faire plus de pratiques environnementales et sociales augmente la motivation des employés.

L'analyse des R^2 Ajustés des tests sur la motivation montre que le construit RSE (R^2 Ajusté=.150) et la dimension sociale RH (modèle 4, R^2 Ajusté=.158) expliquent le mieux la motivation des employés. Il est intéressant de relever que la dimension sociale «ressources humaines» explique à elle seule 15,8% de la variance de la motivation des employés. Au niveau des R^2 Ajustés liés à la stratégie, c'est la stratégie mobilisatrice qui explique le mieux la motivation des employés (R^2 ajustés=.075).

4. Discussion

Les résultats de notre recherche montrent que les PME qui s'engagent envers la RSE ainsi que chacune de ses dimensions environnementale et sociale ont une meilleure image et des employés davantage motivés. Ainsi, nos résultats confirment ceux de Dentchev (2004) qui démontrent que contribuer à l'amélioration de la société et de l'environnement a des effets positifs sur la réputation de l'entreprise et sur la motivation des employés. Cependant, nous avons également remarqué que lorsque les pratiques sociales sont prises en considération simultanément avec les pratiques environnementales, seules les pratiques sociales ont un effet sur les deux variables dépendantes étudiées. Ce second résultat mérite que l'on s'y attarde plus longuement.

En effet, bien que la relation entre les pratiques sociales, dont les pratiques de RH, et la motivation soit davantage pressentie, l'atténuation de l'effet des pratiques environnementales sur l'image de l'entreprise lorsque sont intégrées les pratiques sociales dans le modèle est plus

surprenante. Cela nuance les résultats des chercheurs comme Philippe et Durand (2009) qui indiquent que des signaux conformes aux attentes de l'environnement institutionnel (p.ex. des activités assurant la préservation de l'environnement) améliorent la réputation de l'organisation, donc l'image de celle-ci. Bauer et Aiman-Smith (1996) soutiennent également que les firmes affichant leurs pratiques écologiques sont plus attractives que celles qui ne le font pas.

Pour expliquer cette atténuation de l'effet des pratiques environnementales lorsque sont intégrées les pratiques sociales dans le modèle, nous devons d'abord rappeler que ce sont essentiellement les pratiques sociales internes, soit celles concernant les RH, et non les pratiques communautaires qui possèdent cette influence déterminante. Est-ce à dire que pour les propriétaires-dirigeants de PME, une bonne gestion des RH demeure le meilleur moyen d'avoir une bonne image? Cela semble être le cas et cela coïncide avec le constat de Vives (2006) qui soutient que les PME montrent un plus haut engagement dans les pratiques internes (conciliation travail famille, équité, santé-sécurité, participation dans l'entreprise) que dans les pratiques environnementales. Cela confirme également les travaux de De la Cruz et De Saá-Pérez (2003) qui indiquent qu'un employé satisfait de son travail constitue la meilleure image de l'entreprise.

Il découle de ces observations des enseignements pratiques : il est peut être sage de favoriser les pratiques environnementales et sociales qui affectent en priorité les RH dans une démarche de RSE. De cette manière, les résultats en termes de motivation et d'image seront maximisés. C'est aussi ce que permettent d'observer les résultats obtenus lorsque sont considérées les stratégies des PME. Nous avons constaté que l'approche proactive, qui implique des pratiques environnementales élevées et des pratiques sociale faibles, est liée négativement avec l'image et n'est pas liée avec et la motivation des employés. Ce résultat va à contresens de ce à quoi nous nous attendions. Une des explications possibles concernant ces résultats pourrait se développer en termes de dissonances cognitives. Ainsi, le dirigeant pense peut-être que pour les employés, une entreprise qui serait active du point de vue environnemental, mais qui traiterait ses employés uniquement comme des ressources, créerait une situation paradoxale aux yeux des employés. Les employés ne comprendraient pas l'attitude de l'entreprise et s'en trouveraient non motivés par la situation.

Au contraire, les effets positifs sur l'image et la motivation sont maximisés lorsque les PME adoptent à la fois des pratiques environnementales et sociales soutenues dans une stratégie mobilisatrice. Ce résultat démontre que les engagements en demi-mesure envers la RSE ne permettent pas d'obtenir des résultats optimaux et significatifs en accord avec les remarques de Turban et Greening (1997) qui mentionnent que des actions groupées donnent des résultats significatifs contrairement à des actions séparées.

Cela dit, d'autres résultats plus spécifiques confirment nos hypothèses de départ et lèvent le voile sur des relations moins bien documentées dans la littérature. La validation des hypothèses selon lesquelles il y a une relation négative et significative entre la stratégie réactive (peu de pratiques environnementales et sociales), l'image de l'entreprise et la motivation des employés est l'un d'eux. Les PME adoptant cette stratégie sont celles faisant des actions de RSE de façon ponctuelle, souvent lorsqu'elles sont contraintes, et ne les intègrent pas à une action globale et cohérente de l'entreprise (Cabagnols et le Bas, 2006, Vives, 2006). Les effets de telles actions ne permettent pas d'obtenir des retombées positives telles que décrites par le « business case ».

Le lien direct établi entre la RSE et la motivation des employés est également un résultat signifiant. Très peu de travaux en ce sens ont exploré ce lien sur un échantillon comme le nôtre.

Cela dit, nos résultats concordent avec les affirmations de plusieurs auteurs qui présument cette relation, parfois à partir d'étude de cas, d'autres fois simplement par déduction. (Berger-Douce, 2008; Branco et Rodriguez, 2009; Dentchev, 2004; Dupuis *et al.*, 2006; Heikkurinen, 2010; Tahri, 2010).

Puis, il est aussi intéressant d'observer une relation positive et significative entre les pratiques environnementales et la motivation des salariés (H5). Cela est sans doute un apport important puisqu'il s'agit d'un lien moins évident et intuitif que lorsqu'il est question du lien entre les pratiques sociales internes, de RH, et la motivation. Les répondants pensent donc que les pratiques environnementales mises en place par l'entreprise influencent favorablement le comportement des employés, dont leur motivation. On peut expliquer ce lien en se basant sur les observations de Boiral (2007) qui mentionne que les entreprises pro environnementales ont des employés motivés et fiers. Il indique aussi que la mobilisation des employés à s'engager dans le développement durable contribue également à renforcer le sentiment d'appartenance des employés, ce qui a pour effet de motiver les employés. Mais, rappelons-le, cette relation s'atténue lorsque les pratiques sociales sont considérées dans l'équation.

La relation entre les pratiques sociales, de type RH, et la motivation des employés est donc dominante dans le modèle. Ce résultat va dans le même sens que les observations de plusieurs auteurs. En effet, Luetkenhorst (2004), Ramlall (2004) et Tahri (2010) pensent que des pratiques de gestion des RH qui sont justes, équitables et qui visent le développement des employés affectent leur comportement et leur motivation de façon positive. Il s'agit d'un autre résultat qui appuie l'idée du business case et milite en faveur d'une intégration stratégique des pratiques de RSE.

Conclusion et avenues de recherche

Dans cette recherche, nous nous sommes intéressés aux effets des pratiques de RSE en contexte de PME. Plus précisément nous avons voulu voir si les pratiques de RSE, environnementales et sociales, ont un impact sur l'image de l'entreprise et sur la motivation des ressources humaines. L'intérêt de cette étude est lié au fait que l'image de l'entreprise et la motivation des ressources humaines sont des facteurs pouvant conduire à l'attraction et à la rétention des ressources humaines, deux défis contemporains pour les PME qui concurrencent avec les grandes entreprises et leurs moyens substantiels dans la course à la compétence des RH.

En regard des résultats, nous pouvons conclure que la RSE a un effet sur l'image et la motivation et donc, théoriquement sur l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre. En effet, une bonne image corporative est un atout pour attirer de la main-d'œuvre et la retenir. Une entreprise engagée dans des actions responsables sera perçue positivement non seulement par ses employés, mais aussi par les chercheurs d'emploi. Les pratiques responsables permettent également de créer des facteurs propices à la motivation et la satisfaction des employés. Un employé motivé a tendance à demeurer dans son entreprise. En bémol à ces résultats, nous devons noter que cet effet est moins prononcé dans le secteur primaire où, de façon générale, l'image de l'entreprise et la motivation au travail sont moins positives que dans les autres secteurs.

Un autre résultat important de cette étude est lié aux stratégies RSE étudiées. Nous avons remarqué que des quatre stratégies (réactive, proactive, rituelle et mobilisatrice), seule la stratégie mobilisatrice, impliquant un fort degré d'engagement dans les dimensions

environnementale et sociale, a un effet positif sur l'image de l'entreprise et sur la motivation des employés.

Dans une perspective théorique, nos résultats contribuent aux aspects suivants :

- ils soutiennent l'idée du business case en contexte de PME alors que plusieurs auteurs en questionnaient l'existence et la pertinence (Castka et *al.*, 2004; Fassin, 2008; Jenkins, 2004);
- ils valident de nouveau la relation entre les pratiques de RH responsables, l'image de l'entreprise et la motivation des employés;
- ils permettent de soutenir l'hypothèse de la relation entre les pratiques environnementales, l'image de l'entreprise et la motivation des employés, et d'en atténuer la portée lorsque les PME s'engagent également dans des pratiques de RSE liées à la GRH responsable;
- ils apportent un éclairage stratégique important : la maximisation des retombées positives est atteinte lorsque sont combinées les implications dans des pratiques environnementales et sociales.

Dans une perspective pratique, la RSE est donc un concept que les gestionnaires doivent prendre en considération pour demeurer compétitive. Étant donné le changement des caractéristiques de la main-d'œuvre, plus exigeante à l'égard des politiques de qualité de vie et demandant de plus en plus des engagements socialement responsables, la RSE semble un concept approprié pour les entreprises pour faire face au défi d'attraction et de rétention des employés.

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

Par ailleurs, les construits image et motivation auraient pu être évalués avec des mesures plus consistantes afin de mieux cerner les liens entre eux et la RSE. Les liens directs, et non théoriques, entre la RSE, l'attraction et la rétention d'employés, auraient aussi été un apport important à cette recherche. Ces observations sur les limites de notre recherche ouvrent la voie à des recherches ultérieures qui recueilleraient les données directement auprès des employés pour mieux saisir les variables les concernant (motivation, attraction). Finalement, des recherches qui utiliseraient des outils de mesures plus complets en égard aux construits image et motivation pourraient supporter des conclusions plus nuancées.

Références

- Aka, K. G., et Labelle, F. (2010). La responsabilité sociétale des petites et moyennes entreprises ou la RSPME : une analyse de la littérature des dix dernières années. *Administrative Sciences Association of Canada (ASAC)*, Regina, Saskatchewan, 22-25 mai.
- Ambec, S., et Lanoie, P. (2008). Does it pay to be green? A systematic overview. *The Academy of Management Perspectives*, 22(4), 45-62.
- Armstrong, M., A. Lavoie, P. Petkov, C. Pohlmann et D. Smith (2007). *Objectif écoprosperité: Les perspectives des PME sur l'environnement*. Fédération Canadienne de l'Entreprise Indépendante (FCEI).

- Bauer, T. N., et Aiman-Smith, L. (1996). Green career choices: The influence of a firm's ecological stance on perceived company attractiveness. *Journal of Business and Psychology*, 10(4), 445-458.
- Beaupré, D., Cloutier, J., et Gendron, C. (2008). Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 14(33), 77-140.
- Berger-Douce, S. (2007). Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 6(1).
- Berger-Douce, S. (2008). Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME : premiers résultats d'une étude française. *Revue Management & Avenir*, 1(15), 9-29.
- Boiral, O. (2001). ISO 14001 certification in multinational firms: the paradoxes of integration. *Global Focus*, 13(1), 79-94.
- Boiral, O. (2007). *Environnement et gestion: De la prévention à la mobilisation*. Canada: Les Presses de l'Université Laval.
- Boistel, P. (2008). La réputation d'entreprise: un impact majeur sur les ressources de l'entreprise. *Management & Avenir*, 17(3), 9-25.
- Brammer, S., Jackson, G., et Matten, D. (2012). Corporate social responsibility and institutional theory: New perspectives on private governance. *Socio-Economic Review*, 10(1), 3-28.
- Branco, M. C., et Rodrigues, L. L. (2009). Exploring the importance of social responsibility disclosure for human resources. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 13(3), 186 – 205.
- Carroll, A. B., and Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- Cabagnols, A., et Le Bas, C. (2006). Les déterminants du comportement de responsabilité sociale de l'entreprise. Une analyse économétrique à partir de nouvelles données d'enquête. *Working paper*, n°5.
- Cable, D. M., et Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244-2266.
- Calisti, B., et Karolewicz, F. (2005). *RH et développement durable: Une autre vision de la performance*. Paris, France: Editions d'organisation.
- Cardon, M. S., et Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know?. *Human resource management review*, 14(3), 295-323.
- Castka, P., Balzarova, M. A., Bamber, C. J., et Sharp, J. M. (2004). How can SMEs effectively implement the CSR agenda? A UK case study perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11(3), 140-149.
- Champagne, S. (2010, 29 novembre). Philanthropie ou publicité gratuite? *LA PRESSE.CA*. Repéré à <http://affaires.lapresse.ca/portfolio/archive/lart-de-vendre-sa-vision/201011/29/01-4347386-philanthropie-ou-publicite-gratuite.php>.
- Collier, J., et Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business ethics: A European review*, 16(1), 19-33.
- Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises des pays de la Loire (CGPME). (s.d.). La Responsabilité Sociétale des Entreprises : Une opportunité à saisir pour les PME.
- Courrent, J. M. (2012). RSE et développement durable en PME. *Comprendre pour agir*. De Boeck Éditions.
- Daghfous, N. (2006). Analyse de données quantitatives en marketing. Montréal, Qc: Guérin universitaire.
- Davies, I. A., et Crane, A. (2010). Corporate social responsibility in small-and medium-size enterprises: investigating employee engagement in fair trade companies. *Business Ethics: A European Review*, 19(2), 126-139.
- Deephouse, D. L., et Carter, S. M. (2005). An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation. *Journal of Management Studies* 42(2), 329-360.
- De Roeck, K. et Swaen, V. (2009). Processus d'impact de la RSE sur l'identification organisationnelle des employés en contexte de fusion-acquisition. *Louvain School of Management*. Université catholique de Louvain, Place des Doyens, Louvain-la-Neuve, Belgique. Repéré à http://clerse.univ-lille1.fr/IMG/pdf/axe_1_de_roeck_swaen.pdf.
- De la Cruz Déniz-Déniz, M., et De Saá-Pérez, P. (2003). A resource-based view of corporate responsiveness toward employees. *Organization Studies*, 24(2), 299-319.
- Dentchev, N. A. (2004). Corporate social performance as a business strategy. *Journal of Business Ethics*, 55(4), 395-410.
- Dupuis, J.-C., Haned, N., et Le Bas, C. (2006). La Responsabilité sociale des entreprises (RSE) en Rhône-Alpes. Premiers résultats d'une enquête auprès des PME régionales, *Working paper*, 2006-02a, 1-17.

- Durif, F. (2006). Vers un modèle de responsabilité sociale intégrateur en stratégie: une source d'avantage concurrentiel et un impératif stratégique. *Cahier de recherche de l'école des sciences de la gestion de l'UQAM*.
- Dowling, G. (2000). Creating Corporate Reputations: Identity, Image and Performance: Identity, Image and Performance [Version Google Books]. Repéré à <https://books.google.ca>.
- Fassin, Y. (2008). SMEs and the fallacy of formalising CSR. *Business Ethics: A European Review*, 17(4), 364-378.
- Fombrun, C. et Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management Journal*, 33(2), 233-258.
- Heikkurinen, P. (2010). Image differentiation with corporate environmental responsibility. *Corporate social responsibility and environmental management*, 17(3), 142-152.
- d'Humières, P., Vignoles, S., et Rivals, J. (2005). *Le développement durable : le management de l'entreprise responsable*. Éditions d'Organisation.
- Jenkins, H. (2004). A critique of conventional CSR theory: An SME perspective. *Journal of general Management*, 29, 37-57.
- Jenkins, H. (2006). Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241-266.
- Kim, H. R., Lee, M., Lee, H. T., et Kim, N. M. (2010). Corporate social responsibility and employee-company identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557-569.
- Kim, C. H., et Scullion, H. (2013). The effect of Corporate Social Responsibility (CSR) on employee motivation: A cross-national study. *The Poznan University of Economics Review*, 13(2), 5.
- Kurucz, E., Colbert, B., et Wheeler, D. (2008). The business case for corporate social responsibility. In Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. and Siegel, D. (eds), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. 83-112. Oxford: Oxford University Press. 608 p.
- Labelle, F., et Aka, K. G. (2012). Processus d'innovation durable en contexte PME: Les effets d'un système générant des retombées positives. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 25(4), 479-498.
- Labelle, F., Hervieux, C., et Turcotte, M.-F. (2014). *Les PME en marche vers le développement durable*: Presses de l'Université du Québec.
- Labelle, F., et St-Pierre, J. (2015). La conjugaison des facteurs contextuels, organisationnels et individuels comme déterminant de la sensibilité des PME au sujet du développement durable. *Revue Internationale PME*, vol. 28(1), 157-189.
- Lévesque, S. (2008). *Responsabilité sociale et recrutement : une dynamique porteuse mais complexe* (Mémoire de maîtrise inédit). Repéré à <http://www.archipel.uqam.ca/947/1/M10218.pdf>.
- Luetkenhorst, W. (2004). Corporate social responsibility and the development agenda. *Intereconomics*, 39(3), 157-166.
- McCraw, C. L. (2013). *La responsabilité sociale de l'entreprise et son impact sur l'identité organisationnelle: une étude de cas auprès d'une firme comptable*. (Thèse de doctorat inédite) Repéré à https://www.ruor.uottawa.ca/bitstream/10393/24163/1/Lemyre_McCraw_Christina_2013_these.pdf.
- McDonnell, A. (2011). Still fighting the "war for talent"? Bridging the science versus practice gap. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 169-173.
- Orlitzky, M. (2008). Corporate Social Performance and Financial Performance: A Research Synthesis. In Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. and Siegel, D. (eds), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. 113-134. Oxford: Oxford University Press. 608 p.
- Perrini, F. (2006). SMEs and CSR theory: Evidence and implications from an Italian perspective. *Journal of business ethics*, 67(3), 305-316.
- Philippe, D., et Durand, R. (2009). Communication environnementale et réputation de l'organisation. *Revue française de gestion* 4(149), 45-63.
- Poussing, N. (2008). Les déterminants de l'adoption de la Responsabilité Sociale des Entreprises. *Economie, Entreprise*, 12.
- Quairel-Lanoizelée, F. et Capron, M. (2010). *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris, France: La découverte.
- Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 5(1-2), 52-63
- Raymond, L., Marchand, M., St-Pierre, J., Cadieux, L., et Labelle, F. (2013). Dimensions of small business performance from the owner-manager's perspective: A re-conceptualization and empirical validation. *Entrepreneurship and Regional Development*, 25, 5-6, 468-499. doi:[10.1080/08985626.2013.782344](https://doi.org/10.1080/08985626.2013.782344).
- Revell, A., et Blackburn, R. (2007). The business case for sustainability? An examination of small firms in the UK's construction and restaurant sectors. *Business Strategy and the Environment*, 16(6), 404-420.

- Roussel, P., et Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse). (2000). *La motivation au travail: concept et théories*. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse.
- Saks, A. M., Wiesner, W. H., et Summers, R. J. (1996). Effects of job previews and compensation policy on applicant attraction and job choice. *Journal of Vocational Behavior*, 49(1), 68-85.
- Ségal, J.-P., Sobczak, A. et Triomphe, C.-E. (2003). La responsabilité sociale des entreprises et les conditions de travail. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. Repéré à http://www.metiseurope.eu/content/pdf/n7/10_rapport_uet_dublin.pdf.
- Speevak, P. et Kaleniecka, J. (2014). LE BÉNÉVOLAT APPUYÉ PAR L'EMPLOYEUR : Pratiques prometteuses et mobilisation communautaire. Repéré à <http://benevoles.ca/institut/rapport>.
- Strandberg, C. (2009). Le rôle de la gestion des ressources humaines dans la responsabilité sociale des entreprises. *Strandberg Consulting*. Repéré à [https://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/RESSOURCES_HUMAINES.pdf/\\$file/RESSOURCES_HUMAINES.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/vwapj/RESSOURCES_HUMAINES.pdf/$file/RESSOURCES_HUMAINES.pdf).
- Tahri, N. (2010). Les effets psychosociologiques des pratiques socialement responsables sur les comportements des salariés au travail: Étude Exploratoire. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 16(38), 209-228.
- Turban, D. et Greening, D. (1997). Corporate Social Performance And Organizational Attractiveness To Prospective Employees. *Academy of Management Journal*, 40 (3), 658-672.
- Turban, D. B., Campion, J. E., et Eyring, A. R. (1995). Factors related to job acceptance decisions of college recruits. *Journal of Vocational Behavior*, 47(2), 193-213.
- Turker, D. (2009). « Measuring corporate social responsibility: a scale development study », *Journal of Business Ethics*, vol. 85, n° 4, p. 411-427.
- Vandenberghe, C. (2004). Conserver ses employés productifs: nature du problème et stratégies d'intervention. *Revue Gestion*, 29(3), 64-72.
- Vives, A. (2006). Social and environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America. *Journal of Corporate Citizenship*, 2006(21), 39-50
- Waddock, S. et Smith, N. (2000). Relationships: The real challenge of corporate global citizenship. *Business and Society Review*, 105(1), 47-62.
- WCED, U. (1987). Our common future. *World Commission on Environment and Development* Oxford University Press.