



## **Mémoire de fin d'Etudes**

*Thème :*

**Le rôle de la responsabilité sociétale des entreprises sur la satisfaction des employés**

*Présenté et soutenu par :*

HAMDI Syrine

*Encadré par :*

Mr. Néji BOUSLAMA

*Etudiant(e) parrainé(e) par :*

**BH Bank**

# Remerciements

Avant toute chose, je voudrais remercier mon encadrant, le Professeur Neji BOUSLAMA, pour son aide, sa disponibilité, ses conseils avisés et son accompagnement durant la réalisation de ce travail de fin d'études. C'est grâce à ses conseils précieux et grâce à son soutien depuis de longs mois que ce travail a pu finalement être mené à bien.

Je souhaite également remercier chaleureusement ma tutrice, Madame Wafa CHAKROUN Directrice Centrale des Grandes Entreprises et Institutionnels au sein de mon entreprise de parrainage BH Bank, et qui m'a permis de travailler avec elle, dans le cadre d'un stage ainsi que pour réaliser l'enquête nécessaire à la réalisation de ce travail.

Je remercie également mes collègues Amina GALAI, Aslam MKHININI et Ghazi YAHYAOUÏ pour leurs disponibilités et leurs aides précieuses et inestimables dans la diffusion des questionnaires. Sans eux, ce mémoire ne serait pas fini aujourd'hui.

Enfin, je souhaite remercier tous ceux qui m'ont aidé et supporté de manière directe ou indirecte.

# Dédicace

A tous les membres de ma famille, mes proches et mes amis Rihab, Amine et Ahmed qui m'ont aidé et soutenu, par leurs petites et grandes attentions, le temps qu'ils m'ont accordé, et leurs encouragements quotidiens tout au long de la réalisation de ce travail.

*Syrine*

*« Faites le bien, par petits bouts, là où vous êtes car ce sont tous ces petits bouts de bien, une fois assemblée, qui transforment le monde »*

Desmond TUTU

*« L'éthique est pratiquement incontournable. Souvent qualifiée de mode, l'éthique devient petit à petit une nouvelle peau dans laquelle se glisse l'entreprise moderne. »*

*1 Angela Portella*

## **Résumé**

L'objet de ce travail de recherche est de contribuer à l'étude du concept de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et d'examiner le rôle de cette notion sur la satisfaction des employés moyennant une modélisation d'analyse factorielle.

Il importe donc de réorganiser le concept au sein d'un cadre d'analyse qui reconnaît le caractère dynamique et contingent de la démarche sociale de la banque. Ainsi, ce travail se propose d'explorer le concept de RSE et comprendre comment la satisfaction des employés peut être impactée par les perceptions RSE de leur banque.

Les résultats sont montrés que les pratiques d'ordre économique, environnemental et de gouvernance ont un impact significatif et positif sur la satisfaction des employés alors que les pratiques d'ordre social agissent d'une manière partielle sur leur satisfaction.

### **Mots clés :**

RSE, satisfaction, employés, analyse factorielle

# Sommaire

<b>Liste des abréviations.....</b>	<b>ii</b>
<b>Liste des figures .....</b>	<b>iv</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>v</b>
<b>Introduction Générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : La Responsabilité Sociétale des Entreprises .....</b>	<b>4</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>4</b>
<b>Section 1 : La notion de la « RSE » .....</b>	<b>5</b>
<b>Section 2 : La RSE dans le secteur bancaire Tunisien et motivations des actions     socialement responsables .....</b>	<b>17</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>24</b>
<b>Chapitre 2 : La RSE et la satisfaction des employés.....</b>	<b>25</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>25</b>
<b>Section 1 : Comprendre la Satisfaction des employés .....</b>	<b>27</b>
<b>Section 2 : La RSE et la satisfaction des employés .....</b>	<b>30</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>32</b>
<b>Chapitre 3 : Méthodologie et Contexte de la recherche .....</b>	<b>33</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>33</b>
<b>Section 1: Méthodologie .....</b>	<b>34</b>
<b>Section 2 : Contexte de la recherche .....</b>	<b>41</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>46</b>
<b>Chapitre 4 : Présentation, interprétations des Résultats et Recommandations.....</b>	<b>47</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>47</b>
<b>Section 1 : Présentation et interprétations des résultats .....</b>	<b>48</b>
<b>Section 2 : Recommandations.....</b>	<b>62</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>68</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>69</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>73</b>
<b>Webographie.....</b>	<b>79</b>
<b>Annexe .....</b>	<b>80</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>105</b>

# Liste des abréviations

**AG** : Assemblée Générale

**AFE**: Analyse Factorielle Exploratoire

**ANME**: Agence nationale pour la maîtrise de l'énergie

**APTBEF**: Association Professionnelle Tunisienne des Banques et des Etablissements financiers

**BIAT**: Banque Internationale Arabe de Tunisie

**CDI/CDD** : Contrats A Durée Indéterminée/ Contrats A Durée Déterminée

**CE**: Commission Européenne

**CNEL** : Caisse Nationale D'épargne Logement

**CONNECT**: Confédération des Entreprises Citoyennes de Tunisie

**DD**: Développement Durable

**FMN** : Firmes Multinationales

**GRI**: Global Reporting Initiative

**H/F**: Homme/Femme

**IRP**: Institution Représentative Du Personnel

**ISO**: International Organization For Standardization

**MDI** : Initiative Méditerranéenne pour le Développement

**KMO** : Kaiser-Mayer-Olkin

**MSA** : Measure Sampling Adequacy

**MSQ** : Minnesota Satisfaction Questionnaire

**NRE** : Nouvelles Régulations Économiques

**OIT** : Organisation Internationale de Travail

**ONG**: Organisations Non Gouvernementales

**ONU** : Organisation des Nations Unies

**RSE** : Responsabilité Sociale /Sociétale Des Entreprises

**SA**: Social Accountability

**UBCI**: Union Bancaire pour le Commerce Et l'Industrie

**UGTT**: Union Générale Tunisienne du Travail

**UIB**: Union Internationale de Banques

**UTICA**: Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'artisanat

**WBCSD**: World Business Council for Sustainable Development



# Liste des figures

<b>Figure 1 : Les normalisations de la RSE</b> .....	14
<b>Figure 2 : Contenu de la norme ISO26000</b> .....	15
<b>Figure 3: Les différents acteurs clés de la RSE en Tunisie</b> .....	18
<b>Figure 4: Théorie des 2 facteurs</b> .....	27

# Liste des tableaux

<b>Tableau 1: Plan du travail</b> .....	<b>3</b>
<b>Tableau 2: Conception Du Modèle Attarça Et Jacquot(2005)</b> .....	<b>10</b>
<b>Tableau 3: La genèse du concept de Responsabilité sociale des entreprises (adapté de Madrakhimova (2013))</b> .....	<b>12</b>
<b>Tableau 4: Approche quantitative vs approche qualitative</b> .....	<b>35</b>
<b>Tableau 5: Les pratiques d'ordre économique</b> .....	<b>49</b>
<b>Tableau 6: Les pratiques d'ordre environnemental</b> .....	<b>50</b>
<b>Tableau 7: Les pratiques d'ordre social</b> .....	<b>50</b>
<b>Tableau 8: Les pratiques de gouvernance</b> .....	<b>52</b>
<b>Tableau 9: statistiques KMO et Sphéricité de Barlett</b> .....	<b>55</b>
<b>Tableau 10: Résultats de la régression linéaire</b> .....	<b>60</b>

---

# Introduction Générale

---

## Introduction Générale

Tout le monde se dit responsable, mais qui est le plus crédible ? L'idée de responsabiliser les entreprises ne date pas d'hier. En effet, elle a émergé dès le début du 19<sup>ème</sup> siècle dans les pays fonctionnant avec un style de paternalisme d'entreprise où le patron est la clé centrale et agit comme un père vis-à-vis de ses ouvriers. Bien que l'objectif ultime de toute entreprise est de maximiser son profit, les plus performantes aujourd'hui ne sont plus celles qui réalisent les meilleurs résultats financiers, mais celles qui minimisent l'impact négatif sur leur environnement et prennent en considération les intérêts de leur parties prenantes. C'est dans ce sens que le concept de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est apparu et est devenu un sujet de réflexion pour certains chercheurs (Aguinis & Glavas, 2012) et qui renvoie au rôle sociétal de l'entreprise, dépassant ses objectifs économiques. L'entreprise dispose ainsi d'un rôle à la fois économique et sociétal et doit donc tenir compte des conséquences de ses activités sur le reste de la société (Bowen, 1953, Gond, 2006). Porter & Kramer ont montré dans leurs ouvrages que la mise en place d'une démarche RSE présente à son rôle un avantage compétitif significatif sur le marché, et influence les comportements des différentes parties prenantes à savoir les clients, les fournisseurs, les actionnaires etc. (Barnett et al. (2007). Les banques ne sont plus également une entité à part entière mais font partie des entreprises et jouent un rôle très important dans le secteur financier et dans l'économie en général, elles ont des relations avec plusieurs acteurs (clients, fournisseurs, employés, gouvernement etc.) et c'est la raison pour laquelle elles doivent faire attention à cette notion très particulière.

Les crises financières de 1929 et des subprimes, les fraudes, le contexte actuel avec le corona virus ( COVID-19) ont largement dégradé l'image et le climat de confiance entre le secteur bancaire et l'opinion publique ce qui a touché la crédibilité des banques (Comte-Sponville,2004). Face à ces événements imprévus et défavorables, les entreprises sont devenues de plus en plus inquiètes et sont confrontées à une situation délicate, entre leurs volontés d'assurer la pérennité de l'activité, déjà très impactée par la situation actuelle (Coronavirus...), et leur responsabilité de protection de leurs salariés. Ainsi la responsabilité sociale des entreprises est devenue à la fois un enjeu externe (les clients et parties prenantes) et interne (les collaborateurs et leur engagement, le recrutement, etc.). Impliquer les différents acteurs économiques (bancaire, privé, société civile, etc.) est la base d'une stratégie

à long terme et un outil de communication pour instaurer un climat de confiance, de protection et de sécurité entre les banques et leurs parties prenantes.

La mise en œuvre d'une démarche RSE devient indispensable pour les entreprises grâce aux avantages qu'elles peuvent en tirer que ce soit pour elles ou pour ses parties prenantes. Plus précisément les activités RSE permettent d'accroître la bonne volonté des clients et de renforcer l'engagement des employés. Les études antérieures sur la RSE se sont focalisées sur les actionnaires, et ne se sont pas étendues sur l'étude de l'aspect moral de la RSE pour les employés (Aguilera et al, 2007).

La démarche RSE dans les banques fait l'objet d'une réflexion (Cheynel, 2010) où elles doivent prendre en considération leurs parties prenantes, le tissu social et l'environnement avec lequel elle a des relations. Si nous partons du contexte tunisien, nous pouvons affirmer que la Tunisie est un terrain vierge mais riche et fécond pour implémenter la démarche RSE à travers le cadre réglementaire qui encourage sa mise en œuvre ainsi que pressions institutionnelles.

Investir dans la RSE est une nouvelle arme afin d'accroître l'efficacité et toutes les entreprises y compris les banques peuvent travailler sur ce facteur en améliorant les conditions de travail des employés comme premier créneau. En effet, l'efficacité d'un salarié dépend de sa joie à venir au boulot tous les jours et s'il est satisfait des conditions mises en place, il sera plus susceptible de se donner à fond dans son travail et donc d'être encore plus efficace.

Notre mémoire s'inscrit dans la thématique de la « RSE ». De ce vue d'angle, la problématique de notre recherche est la suivante :

### **Quel est le rôle de la Responsabilité sociétale des entreprises sur la satisfaction des employés ?**

Avant d'approfondir le raisonnement et d'explicitier le fondement de la réflexion engagée, il semble fondamental de répondre aux questions suivantes, qui découlent de notre problématique : Qu'est-ce que la RSE et quels sont ses objectifs ? Quel est l'intérêt de sa mise en œuvre dans les banques ? Et quel est impact de la RSE sur la satisfaction des employés ?

Au niveau de la partie théorique, nous allons essayer de se focaliser sur la notion de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), qui comportera une explication du concept de la RSE et une revue de la littérature en ce sujet ainsi que les motivations de mettre en place

cette démarche. L'étude de lien de causalité entre la RSE et la satisfaction des employés clôturera cette partie. La partie empirique enclave deux chapitres. Le premier chapitre abordera la méthodologie à suivre et les questions de recherche alors que le deuxième exposera dans un premier lieu une discussion des résultats aboutis et dans un second lieu certaines recommandations.

**Tableau 1: Plan du travail**

Parties	Chapitres	Questionnements sous-jacentes
<b>PREMIERE PARTIE : Cadre théorique</b>	1 <sup>er</sup> Chapitre : Revue de la littérature	-Quelles sont les origines de la RSE ? - Quelle place occupe la RSE dans le secteur bancaire et quelles sont ses mesures?
	2 <sup>ème</sup> Chapitre : RSE et satisfaction des employés	-Qu'est-ce que la satisfaction des employés ? Comment la mesurer ? -Quel lien y'a-t-il entre la RSE et la satisfaction des employés ?
<b>DEUXIEME PARTIE : Cadre empirique</b>	3 <sup>ème</sup> Chapitre : Méthodologie	-La RSE au sein de BH Bank -Quel modèle appliquer et avec quel échantillon ?
	4 <sup>ème</sup> Chapitre : Présentation, Interprétations des Résultats et Recommandations	-Quels sont leurs principaux Résultats ? - comment positionner les résultats par rapport au cadre théorique existant ? - quels sont les recommandations tirées ?

Source: Auteur

---

## **Chapitre 1 : La Responsabilité Sociale et Environnementale des Entreprises**

---

# Chapitre 1 : La Responsabilité Sociétale des Entreprises

## Introduction

Ces dernières années, l'activité humaine a vivement mis les écosystèmes en danger par rapport aux autres périodes historiques. C'est pourquoi, les préoccupations environnementales ont vu le jour. Les sociétés sont de plus en plus conscientes de cette urgence et ont intérêt d'agir dans l'objectif de protéger l'environnement mais également de prendre en considération les intérêts des populations. Le terme « Développement durable » devient un défi mondial. Il prend en compte trois dimensions : sociale, environnementale et économique.

De nos jours, plusieurs chercheurs se sont rendus compte de l'importance d'un tel concept et de la nécessité de son adoption au sein des entreprises. La combinaison entre développement durable et entreprise a créé un nouveau concept, celui de la Responsabilité sociétale des entreprises. L'objectif étant de maximiser leurs profits tout en prenant en compte les préoccupations sociales et environnementales.

Ce premier chapitre exposera deux sections ; la première comporte une panoplie de définitions de la RSE, les différentes normes qui lui sont relatives, ses indicateurs ainsi que le Reporting sociétale. La deuxième section présentera la RSE au sein du secteur bancaire et les motivations de mettre en place une telle démarche.



## Section 1 : La notion de la « RSE »

### 1. Concept du Développement Durable

L'idée de DD apparaît à la fin des années 80 en réponse aux crises sociales et environnementales auxquelles l'humanité fait face .La mondialisation a fait que les inégalités se sont de plus en plus accrues entre les riches et les pauvres .Sa définition officielle est donnée au moment de la préparation du troisième sommet de la Terre à Rio par Brundtland (1987) comme étant « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » . La raison d'associer les deux notions de DD et de RSE est simple, en effet par la mise en place de sa démarche RSE, l'entreprise contribue aux objectifs généraux du DD : croissance économique, développement social et moins d'impact environnemental des activités.

Le développement durable (DD) repose également sur trois piliers principaux qui sont : L'environnement, la société et l'économie. L'entreprise doit combiner le respect de l'environnement, l'équité sociale et la réussite commerciale.

En ce qui concerne l'environnement, le DD permet de préserver la diversité des espèces et les ressources naturelles et énergétiques, pour la société il contribue par la satisfaction des besoins en santé, éducation, habitat, emploi, équité. Finalement pour l'économie, le DD permet de créer des richesses et améliorer des conditions de vie matérielles.

Le DD se base sur des principes fondamentaux à savoir la solidarité entre les pays, les peuples, les générations, les membres d'une société , la précaution dans les décisions afin de limiter les catastrophes dans la présence des risques qui nuisent à la santé ou l'environnement ,la participation de chacun, quelle que soit sa profession ou son statut social, afin d'assurer la réussite de projets durables et finalement la responsabilité de chaque citoyen pour que celui qui abîme, dégrade et pollue répare .

Sous la pression des enjeux du développement durable et face à l'instabilité du contexte actuel, on demande à l'entreprise de contribuer au « bien public », d'agir et de prendre les mesures adéquates afin de protéger l'ensemble de ses parties prenantes qui sont sa source de pérennité et de sa survie. D'où la nécessité d'introduire le concept de RSE qui est la mise en pratique du DD par les entreprises en prenant en considération l'ensemble des intervenants.

## **2. La notion de la RSE**

### **2.1 Origine**

Rien n'est le fruit du hasard même pour la RSE, elle a été le produit de plusieurs changements et critiques, qui ont été un terrain favorable pour qu'elle apparaisse, elle s'inscrit dans une recherche de solution à la problématique du DD dans la modification d'un nouveau management qui est trop gaspilleur, et dans la volonté d'une autre gouvernance d'entreprise. Les chercheurs ne se sont pas mis d'accord quant à la date de son existence ; en effet, les premiers ouvrages appartenant au champ académique « Business and Society » traitent la RSE dès les années 1950 alors que d'autres montrent que l'idée de Responsabilité Sociale remonte à la fin du 19ème siècle dans les milieux des affaires, dans un contexte de bouleversements sur le plan économique et politique au sein de la société américaine.

### **2.2 Emergence de la responsabilité sociétale des Entreprises**

Plusieurs facteurs ont été mis en place pour donner naissance au concept de la RSE dont certains sont d'ordre idéologiques, éthiques, pragmatiques et socioculturels alors que d'autres sont liés à la modification profonde des formes d'entreprise et à la gouvernance.

Il est à rappeler que le concept de RSE est apparu dans un contexte de transformation du capitalisme américain qui est le fondement de plusieurs facteurs. En effet, pour des raisons idéologiques, il y'a eu apparition des grands « trusts » qui ont exprimé leurs abus vis-à-vis du comportement des grandes entreprises sur le plan économique et social. Le 20ème siècle a donné naissance aux différents mouvements syndicaux et de réforme de l'entreprise.

En ce qui concerne les raisons éthiques, elles reposent sur des piliers religieux (Epstein, 2002) qui remontent aux protestants. Pour eux, une entreprise qui veut se montrer responsable doit être loyale envers les parties avec lesquelles elle agit, faire une charité et être honnête afin de contribuer au bien-être social.

Quant aux raisons pragmatiques, elles sont liées aux pressions exercées par les autorités (mouvements antimondialisations, les ONG, les consommateurs, les investisseurs, médias ...) à travers les réglementations afin de réduire les dégâts causés par le capitalisme sur l'environnement socioéconomique après la deuxième guerre mondiale .

Finalement pour les raisons socioculturelles, La société américaine était un terrain approprié au développement de la RSE en terme de pressions exercées par les médias, associations etc., de la culture et l'identité de la société américaine qui est très attachée à sa

religion dans ses activités en particulier ses activités économiques ; et finalement la considération de la RSE comme une « bonne pratique » dans la gestion des affaires.

Néanmoins, d'autres facteurs ont contribué à l'explication de la genèse de la RSE. En effet, la modification de forme d'entreprise en termes d'accroissement de la taille (Chandler, 1988) et « l'entrée progressive d'une ère d'organiseurs » (Burnham, 1947) ont changé le statut de l'entreprise au début du 20ème siècle. Aussi la séparation entre propriété & gestion et la dispersion de l'actionariat de l'entreprise ont été fortement considérées comme étant un changement considérable puisque le contrôle exercé par les actionnaires sur les dirigeants a diminué. De ce qui suit, ces éléments ont changé la nature de l'entreprise qui n'est pas la seule créature de ses actionnaires, mais une entité à part agissant vis-à-vis d'un ensemble de « groupes intéressés, incluant cette vague entité, la communauté dans son ensemble » (Heald, 1961).

Un autre facteur de changement réside dans l'émergence du mouvement de professionnalisation du management par la naissance des Business schools américaines ; et qui ont transformé, à travers les programmes formation, la figure des dirigeants et leurs visions quant aux conséquences de leurs décisions vis-à-vis de la société.

Mais ce n'est qu'à partir des années 1950 que la RSE se manifeste comme un objet de gestion avec l'économiste Bowen ; considéré comme étant le père fondateur de cette discipline, qui dans son ouvrage *business and society* (1953) interroge sur la relation qui existe entre le fonctionnement d'un système économique et le bien-être social.

Les années suivantes se distinguent par l'émergence de mouvements de contestation de la légitimité de l'entreprise induisant la création des agences pour la protection de l'environnement.

La décennie 80 s'est caractérisée par l'apparition du concept de Performance sociétale des Entreprises ou Corporate Social Performance, développé par Carroll (Carroll, 1979). Freeman (1984) fait intégrer la théorie des parties prenantes ou Stakeholders étudiant le rôle des entreprises vis-à-vis de leurs parties prenantes.

Il se trouve aussi que le créneau de la RSE a surtout pris forme à partir des années 80 où les discours des entreprises ont évolué se focalisant de plus en plus sur le thème de développement durable. C'est au sommet de Terre-Rio en 1992 où l'attention sur la question écologique s'est portée très fortement et on demande à l'entreprise de réduire ses impacts

négatifs sur l'environnement. Ensuite, au Sommet de Lisbonne en 2000, les entreprises ont dû changer leurs comportements et agir d'une manière plus responsable sur le plan économique et social. D'où la nécessité de la prise en compte des dimensions environnementales, sociales et économiques (piliers du DD).

### **2.3 Définitions de la RSE**

Plusieurs propositions ont été fournies afin de donner un éclairage sur le concept de la RSE. On peut les regrouper en deux catégories. La première catégorie englobe les définitions institutionnelles et managériales alors que la deuxième comporte des définitions théoriques.

La RSE occupe une place importante et fait l'objet d'une attention accrue de plusieurs organismes dont on peut citer les ONG, des institutions européennes et mondiales, des associations professionnelles et religieuses. La plupart des définitions accordées par ces dernières se focalisent sur la notion d'engagement des entreprises et insistent sur le fait que leurs obligations doivent aller au-delà des objectifs économiques et inclure les parties prenantes. Cependant il est à noter qu'elles divergent en fonction du niveau où se situe l'entreprise (secteur / niveau national ou supranational) et la RSE est définie en fonction des parties prenantes les plus pertinentes selon elles.

La Commission Européenne, a définie la RSE comme l'adoption volontaire des entreprises d'une démarche qui tient compte des dimensions sociales et environnementales dans l'ensemble de leurs activités.

En 2011, elle a repris une nouvelle définition dans les termes suivants :

*« La responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société »*

La norme internationale ISO 26000 définit la responsabilité sociétale d'une organisation comme sa responsabilité 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 :

- Contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société
- Prend en compte les attentes des parties prenantes
- Respecte les lois en vigueur, est compatible avec les normes internationales et est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

Il est à noter que la norme internationale ISO 26000, publiée en 2010, est une norme directive et non exigeante qui vise à fournir des lignes directrices de la RSE, ses modalités d'intégration dans toutes les organisations et de les aider à aller au-delà de la loi.

Les définitions académiques se différencient par rapport à la première catégorie dans la mesure où elles essaient de fournir un cadre plus général et cerner le concept dans sa globalité.

Concernant les définitions académiques, le concept de RSE a été marqué pour la première fois et de façon tacite à travers l'ouvrage séminal de Bown (1953), il l'a défini comme suit :

« [La RSE] fait référence aux obligations pour un dirigeant de poursuivre les politiques, prendre les décisions ou suivre les orientations désirables en termes d'objectifs et de valeurs de notre Société »

Il existe d'autres travaux qui sont fondés sur l'apport de Bown tels que ceux de Davis (1960) et MC Guire (1963) qui ont affirmé que l'objectif de l'entreprise dépasse celui d'ordre économique et légal mais qui pourrait être d'ordre social et environnemental.

D'autres définitions vont plus loin de celles précédentes pour s'approfondir dans l'analyse de la RSE, par exemple Carroll (1979) distingue quatre niveaux de responsabilités à savoir les responsabilités économiques (bénéfices pour les actionnaires, rémunération des salariés...), responsabilités légales(application des lois et règlements décrétés par les gouvernements ,responsabilités éthiques (répondre aux attentes de la société et agir en toute justice et équité ) et finalement responsabilités philanthropiques .Wood (1991) quant à elle adopte le modèle de Carroll et propose trois niveaux de responsabilités : responsabilité au niveau institutionnel, au niveau des activités et enfin au niveau individuel. Attarça et Jacquot (2005) se sont basés sur les conceptions de Carroll (1979) et Wood (1991) pour donner le modèle résumé dans le tableau suivant :

**Tableau 2: Conception Du Modèle Attarça et Jacquot (2005)**

	<b>Niveau institutionnel</b>	<b>Niveau organisationnel</b>	<b>Niveau individuel</b>
<b>Responsabilités économiques</b>	Produire des biens et services, offrir des emplois, créé de la richesse pour les actionnaires	Les prix des biens et services reflètent les vrais coûts de production et intègrent toutes les externalités	Produire de façon écologique, utiliser des technologies non polluantes, réduire les coûts en favorisant le recyclage
<b>Responsabilités légales</b>	-Respecter les lois et les réglementations. –Ne pas faire de lobbying ou attendre des positions privilégiées dans les politiques publiques	Œuvrer pour des politiques publiques en défendant des intérêts « éclairés »	-Tirer profits des instructions réglementaires pour - innover dans les produits ou les technologies
<b>Responsabilités éthiques</b>	-Suivre des principes éthiques fondamentaux (ex : honnêteté)	-Fournir des informations précises et complètes pour accroître la sécurité d'utilisation au-delà des conditions légales	Développer l'information d'utilisation pour des usagers spécifiques et la promouvoir comme un avantage produit
<b>Responsabilités discrétionnaires</b>	Agir comme un citoyen modèle dans tous les domaines : au-delà des réglementations et des règles éthiques.	-Rendre une partie du chiffre d'affaire à la société (community) -Investir les ressources de l'entreprise dans des actions charitables en rapport avec le premier et le second cercle de l'environnement social de l'entreprise	-Choisir des investissements Charitables qui soient Rentables en terme de Résolution de problèmes sociaux (application de critères d'efficacité)

Source: Attarça M., Jacquot T (2005)

L'entreprise a intérêt à exploiter de nouveaux marchés (technologies, produits bios...) qui vont être sa source d'innovation et lui permettre ainsi de gagner un avantage concurrentiel.

Freeman (1984) évoque la théorie des stakeholders, selon lui l'entreprise doit considérer en premier lieu ses parties prenantes et n'agit pas seulement dans l'objectif de maximisation de profit et doit gérer ses relations avec celles-ci.

Mc Williams et Siegel (2001) définit la RSE comme étant toute action sociale autre que celle s'inscrivant dans le cadre réglementaire.

De ce qui précède on peut retenir que malgré les divergences des définitions de la RSE, elles se ressemblent toutes dans l'aspect d'action volontaire et la nécessité de l'équilibre entre toutes les parties prenantes. Elle est perçue comme l'ensemble de stratégies et de pratiques intégrées dans le processus décisionnel et dans la chaîne de valeur de l'entreprise qui se traduit par un comportement transparent incluant des enjeux se rattachant à l'éthique, aux valeurs, à la gouvernance etc... ; et dont le but est d'assurer le développement durable.

## **2.4 Evolution du concept de la RSE**

La RSE a été la pierre angulaire sur laquelle plusieurs travaux ont été développés pour donner naissance à de nouveaux concepts dont nous citons ceux de Frederick (1994 ; 1998), et de Madrakhimova (2013)

Frederick (1994 ; 1998) développe quatre phases majeurs allant du concept du « Corporate Social Responsibility » (RSE1) qui est centré sur les obligations ou les principes de la RSE. Ces principes sont en nombre de cinq :

- La responsabilité est le fondement du pouvoir ;
- L'intervention massive de l'État améliore l'adoption volontaire de la RSE ;
- L'adoption volontaire de la RSE nécessite l'acceptation des demandes légitimes des différents acteurs de la société ;
- Le respect des règles du jeu qui gouvernent le marché est la base de la RSE ;
- Un comportement responsable garantit une stabilité économique, sociale et politique

Nous assistons dans un deuxième lieu à une vision basée sur un processus d'action venant en réponse aux pressions sociétales ou la réceptivité sociétale « Corporate Social Responsiveness » (RSE2). Ce concept se situe dans une perspective action et met en valeur l'action de réponse. Le passage à (RSE3) ou « Corporate Social Rectitude » a été émergé pour

dresser un cadre normatif d'une théorie généralisée sur l'éthique. Finalement la (RSE4) ou « cosmos, religion, sciences » mobilise les notions de Cosmos, de Science et de Religion pour donner naissance à une approche capable de confronter les crises actuelles de l'humanité.

Quant à Madrakhimova (2013), elle a suggéré un développement du concept de la RSE résumé dans le tableau ci –dessous

**Tableau 3: La genèse du concept de Responsabilité sociale des entreprises (adapté de Madrakhimova (2013))**

<b>Le Concept</b>	<b>Les auteurs</b>	<b>Les fondements</b>
<b>Responsabilité sociale des entreprises</b>	Bowen (1953); Carroll (1979); Davis (1960)	Vision normative de la responsabilité sociale, frontières entre les sphères économique et sociale
<b>Réactivité sociale des entreprises</b>	Ackerman (1973); Carroll (1979); Preston et Post (1975)	La capacité des entreprises à répondre aux défis sociaux
<b>Performance sociale des entreprises</b>	Carroll (1979); Wood (1991); Sethi (1975); Wartick et Cochran (1985); Wood et Jones (1995a)	Un modèle de performance sociale des entreprises
<b>Performance sociale des entreprises et parties prenantes</b>	Clarkson (1995); Donaldson et Preston (1995); Freeman (1984); Post et al. (2002)	Nouvelle conceptualisation de l'entreprise dans un écosystème de parties prenantes
<b>Citoyenneté d'entreprises</b>	Logsdon et Wood (2002)	Un modèle qui encastre les entreprises au cœur de leurs responsabilités vis-à-vis de leurs parties prenantes
<b>Durabilité des entreprises</b>	Steurer et al (2005); Van Marrewijk (2003)	La relation entre responsabilité sociale des entreprises et leur stabilité/durabilité

Source: <https://journals.openedition.org/vertigo/17715>

## 2.5 Indicateurs de la RSE

L'importance d'imposer des indicateurs de mesure de la RSE réside dans leurs capacités à renseigner les managers et les dirigeants quant aux impacts environnementaux et sociaux des activités de l'entreprise d'une part, et d'autre part sur la nature et la qualité de la relation de cette dernière envers ses parties prenantes.



Ces indicateurs touchent principalement le côté social, environnemental, sociétal, achat responsable, gouvernance etc.

En ce qui concerne le volet social, on peut évoquer les points suivants : L'effectif des salariés, la répartition H/F, âges, pays ou région ,le Nombre de bénévoles et répartition des contrats (CDI, CDD, temps partiels, stage, alternance, insertion, contrats aidés...) ,le pourcentage de personnes handicapées dans l'effectif , Ancienneté moyenne , le nombre de personnes formées / nombre d'heures de formation , le pourcentage de la masse salariale allouée à la formation , la Répartition des personnes formées par métier ,l'évolution des rémunérations et écart des rémunérations entre F/H , Ecart de rémunération entre les plus hauts et les plus bas salaires , Embauches et licenciements (dont nombre de contentieux) , Taux d'absentéisme , Accident du travail (taux de fréquence et taux de gravité) , Présence des IRP ou des organisations syndicales , Nombre et thématique des accords signés entre la direction et les IRP ,Existence et contenu du Document Unique d'Evaluation des Risques , Présentation de la politique de Ressources Humaines et de Formation

Sur le plan environnemental, on parle souvent de l'émission de Gaz à Effet de Serre (exprimé en tonnes équivalent CO<sub>2</sub>), les tonnes de déchets par types de déchets : papiers, cartons, la consommation d'eau, les moyens consacrés à la prévention et sensibilisation des personnes sur l'environnement.

Pour le côté sociétal, on peut mesurer l'impact territorial (contribution au développement économique et social local), le nombre de bénéficiaires selon les activités, le nombre d'heures en mécénat de compétences, le nombre de projets soutenus, le nombre d'interventions dans les écoles, les entreprises et les manifestations locales.

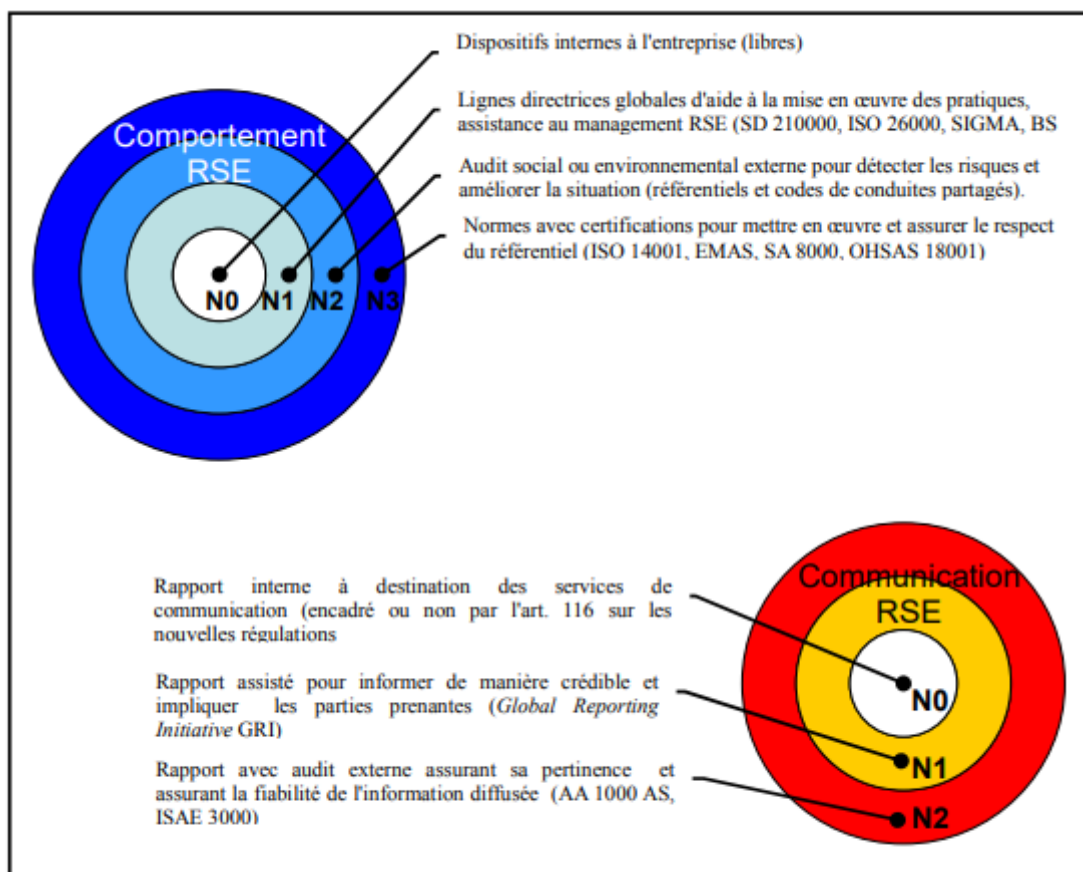
Les achats responsables peuvent se mesurer à travers le montant acheté auprès des entreprises locales, le nombre de fournisseurs engagés dans la RSE, le nombre d'appels d'offres ayant des clauses RSE, les délais de règlement moyen, les politiques cadeaux et la lutte contre la corruption.

Finalement les indicateurs RSE de la gouvernance sont manifestés à travers la composition du Conseil d'administration : sexe, âges, profession, catégorie socioprofessionnelle, Nombre de personnes formées à la RSE, le nombre et la durée des formations faites dans l'année pour les administrateurs, les mesures pour faciliter la transparence, le taux de présence aux AG, le taux de participation aux votes et le nombre de réunions avec les parties prenantes.

## 2.6 Normalisation de la RSE et Rapports de communication

Le cadre normatif touche bien de domaines incluant la responsabilité sociétale des entreprises. Ce cadre est essentiel car il représente un référentiel ayant pour objectif la standardisation des pratiques et la garantie d'une meilleure efficacité. La normalisation fleurit dans ce domaine depuis quelques années, la figure ci-dessous illustre les différentes normes qui se divisent entre les normes de comportement et celles de communication :

Figure 1 : Les normalisations de la RSE



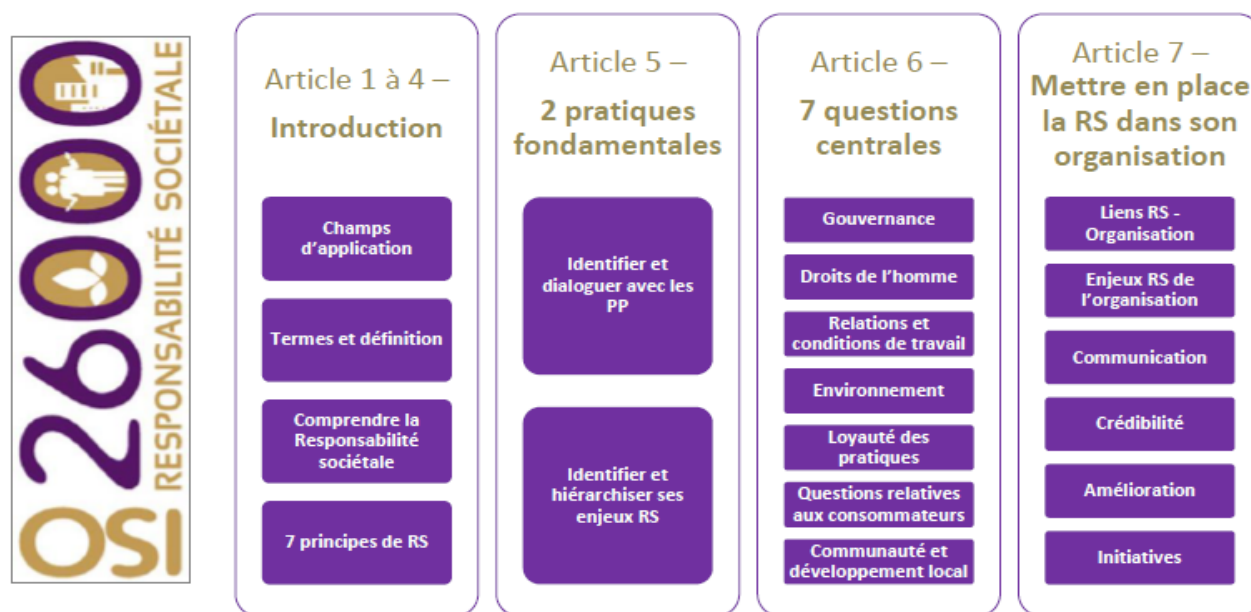
Source: Adapté de M.Capron&F.Quairel-Lanoizolée[2007],p.92.

Comme la figure le montre, il existe deux domaines, celui du comportement RSE qui englobe l'ensemble des outils normatifs permettant d'encadrer les pratiques concrètes de la RSE dans l'entreprise alors que le deuxième domaine, celui de communication RSE, regroupe les différents outils normatifs et guides dans le but de diffusion d'information sur ses pratiques.

Pour le comportement RSE nous nous intéressons à quelques normes à savoir la norme ISO26000 et la norme SA8000.

**ISO26000** : a été élaborée par un groupe de travail d'experts de plus de 99 pays et de 42 organisations internationales (consommateurs, pouvoirs publics, ONG...). Elle date depuis 2010. C'est un référentiel établi par l'ISO (International organization for standardization) en matière de la responsabilité sociétale. Elle vise trois principaux objectifs à savoir : Fournir les lignes directrices (recommandations) de la RSE, définir ses modalités d'intégration dans toute organisation et finalement aller au-delà de l'application de la loi. Elle contient 7 articles qui sont résumés dans la figure ci-dessous :

**Figure 2 : Contenu de la norme ISO26000**



Source: ISO 26000

**SA8000**: a été révisée en 2001, 2004, 2008 et 2014. Selon Sartor (2016), elle est la plus connue en terme d'entreprises certifiées. c'est une norme volontaire ,désignée par « Social Accountability International (SAI) » en 1997,établissant les exigences à être rencontrées par les organisations ,incluant la mise en œuvre et l'amélioration des droits des travailleurs, les conditions des lieux, de travail et un système de management efficace .Les éléments fondamentaux de cette norme se basent sur la Déclaration des Droits de l'Homme de l'ONU, les conventions de l'OIT, les normes internationales des droits de personnes et des lois nationales. Elle comprend dans le premier chapitre une introduction comprenant les intentions, les domaines d'applications ainsi que le système de management .Le deuxième chapitre comporte les éléments normatifs et leurs interprétations, Quant au troisième, il englobe quelques définitions importantes (droit, enfant, travail forcé ou obligatoire...) et finalement ,le dernier chapitre résume les différentes exigences de responsabilité sociétale

concernant le travail des enfants, le travail forcé ou obligatoire ,santé et sécurité ,Liberté syndicale et droit a la négociation collective, Discrimination, Pratiques disciplinaires ,Durée de travail, Rémunération et système de management.

Quant au RSE de communication, on cite principalement le GRI (Global Reporting Initiative) et le Global compact.

- **Le référentiel GRI :** établi en 1997 dans le but d'élaborer et de diffuser les lignes directrices permettant aux entreprises de produire des rapports en matière d'environnement, d'économie et de social, utile et pertinent pour le lecteur et pour l'organisation elle-même. Plusieurs acteurs participent à cette initiative à savoir les ONG, les universités, les experts du DD et les cabinets de consultants. Il propose un référentiel d'indicateurs permettant de mesurer l'avancement des programmes de développement durable des entreprises.
- **Le Global Compact :** Appelé, en français, Pacte Mondial, le Global Compact a été lancé, en janvier 2000, il a pour objectif d'unir la force des marchés à l'autorité des idéaux individuels afin de responsabiliser les entreprises, et il s'articule autour de dix principes que l'on regroupe par catégories (Droits de l'homme, Droit du travail, Environnement et Lutte contre la corruption).

Les entreprises prennent le GRI et le Global Compact comme des références pour établir leur reporting RSE (reporting extra financier).

**Le reporting RSE (reporting extra financier) :** Introduit par la loi NRE en 2001, le reporting RSE (ou rapport extra-financier) concernait tout d'abord les sociétés cotées en bourse. En 2012, suite à la loi « Grenelle II », l'application s'est élargie aux sociétés non cotées (bilan ou CA de 100 millions d'euros minimum et nombre moyen de salariés permanents d'au moins de 500). Les informations que ce rapport doit mentionner concernent :L'emploi ,l'organisation du temps de travail ,les relations sociales ,la santé et la sécurité, la formation, l'égalité de traitement, la politique générale en matière environnementale ,la pollution et gestion des déchets ,l'utilisation durable des ressources ,le changement climatique, la protection de la biodiversité ,l'impact territorial, économique et social de l'activité ,les relations entretenues avec les personnes ou organisations intéressées par l'activité (associations, établissements d'enseignement etc.) et la sous-traitance et les fournisseurs.

## **Section 2 : La RSE dans le secteur bancaire Tunisien et motivations des actions socialement responsables**

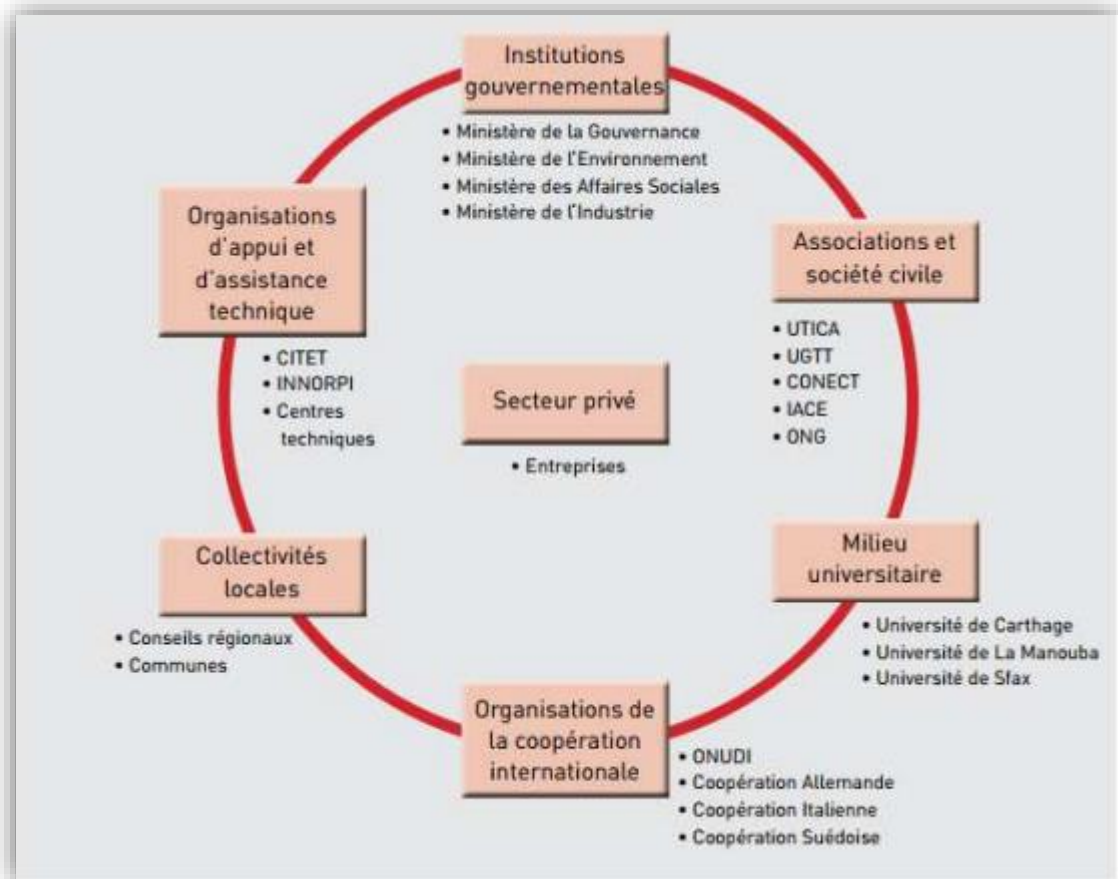
### **1. La RSE dans le secteur bancaire tunisien**

La Tunisie est perçue comme un terrain vierge mais riche et fécond pour implémenter la démarche RSE. De multiples raisons favorisent la mise en place de ce concept et justifient son adoption par les entreprises Tunisiennes. En effet, le cadre réglementaire encourage la mise en œuvre des pratiques RSE en Tunisie à travers des lois visant à protéger l'environnement et l'emploi. Outre le côté réglementaire, Ezzeddine Boussoura (2013) a étudié le rôle des pressions institutionnelles sur la réceptivité sociétale pour le cas tunisien et a mis l'accent sur trois axes : l'environnement micro incluant le rôle du secteur d'activité, l'environnement méso comportant le rôle de l'Etat et des médias et finalement l'environnement macro étudiant essentiellement le rôle des ONG et des FMN. Les résultats de son étude ont montré que les médias jouent un rôle important en tant qu'acteur de pression nationale en poussant les entreprises tunisiennes à agir d'une manière responsable afin de préserver leur légitimité. Le pouvoir des médias est d'autant plus fort lorsque les entreprises veulent construire une image et une réputation assez valorisante aux yeux de leurs parties prenantes. Aussi cette étude s'est focalisée sur le pouvoir des ONG dans le comportement adopté par les entreprises tunisiennes. En effet , les ONG sont de plus en plus nombreuses et opèrent principalement pour protéger la société et l'environnement .On peut citer l'organisation tunisienne de la défense des consommateurs, CONECT (Confédération des Entreprises Citoyennes) ,l'association« Besma » pour l'emploi des handicapés, La Ligue tunisienne pour la défense des droits de l'homme, et l'association tunisienne pour l'éducation écologique etc. On ajoute plus précisément à cette liste les organisations syndicales et celles des consommateurs. La puissance des ONG se manifeste par leur capacité à influencer, diriger, orienter et voire manipuler l'opinion publique. Quant à L'Etat, bien qu'il ait pris en considération les enjeux d'ordre sociaux et environnementaux à travers les lois, les décrets, les conventions collectives etc. même moyennant les déductions d'impôts et subventions, son rôle semble minime. En ce qui concerne les FMN, plusieurs multinationales de différents secteurs d'activité opèrent en Tunisie, nous pouvons citer Carrefour, Géant, Shell, Total etc. Ces entreprises apportent non seulement leurs savoirs mais également un certain nombre de bonnes pratiques dont les entreprises locales tendent à reproduire afin de maintenir une certaine crédibilité à l'égard du public. Ces pratiques sont d'ordre sociétal et se manifestent à

travers les codes d'éthiques, le reporting sociétal, les codes de bonne gouvernance, les rapports environnementaux etc.

La figure ci-dessous présente les différents acteurs de la RSE en Tunisie

**Figure 3: Les différents acteurs clés de la RSE en Tunisie**



Source: Gherib et al,(2012)

A part les acteurs qui encouragent l'implantation de la RSE, il est à noter que la culture tunisienne, basée sur l'Islam, joue un rôle considérable dans l'appropriation de la RSE fondée principalement sur l'éthique. En effet, les valeurs ainsi que les principes de collectivisme, d'altruisme et de philanthropie représentent le fondement et le cœur de la religion musulmane et influencent fortement le comportement des citoyens. À cet effet, il serait plus judicieux pour les entreprises de prendre ce facteur en considération vu son importance.

Jetons un coup d'œil sur l'état actuel de la RSE en Tunisie, Il est intéressant de dire que L'APTBEF et le Réseau local Pacte mondial des Nations unies en Tunisie ont signé une

convention dont l'objectif est l'accompagnement des établissements financiers et bancaires dans l'implantation de la culture RSE et la mise en place des structures adéquates. De plus selon une enquête réalisée par l'institut RSE Tunisie, 74% des établissements financiers ont une politique RSE mais seulement 21 % entre eux disposant d'un référentiel (GRI, Global Compact.).

Puisque notre cadre d'étude s'intéresse principalement aux secteurs bancaires, nous allons prendre quelques exemples d'actions menées au sein de BH Bank puisqu'elle fait l'objet de notre étude.

### **Cas de BH Bank :**

Le terrain au sein de BH Bank est propice pour l'implémentation de la démarche RSE. Les valeurs partagées sont les bases d'une telle stratégie. L'imposition de l'Équité, des égalités de chances, la lutte contre toute forme de discrimination, l'engagement des employés et leur loyauté envers leur institution favorisent la mise en œuvre de la RSE. Ces valeurs ont été instaurées à travers les Teams Building, les programmes de formation et les séminaires avec certains cadres de la banque dans le but est de renforcer le sentiment d'appartenance des employés et de créer une culture d'entreprise.

BH Bank est perçue comme une référence dans le système financier en matière de RSE, en mettant en avant la satisfaction de ses parties prenantes (internes et externes) et plus précisément en mettant le client au cœur de sa stratégie notamment en lui offrant une panoplie de services à savoir la promotion de l'épargne, les prêts au logement, l'attribution des crédits, le service bancaire aux TPE etc.

En ce qui concerne la dimension environnementale de la RSE, BH Bank soutient principalement la politique de son actionnaire majoritaire, l'État tunisien, ainsi que ses engagements en matière de développement durable, et travaille sur la promotion des investissements écologiques et le mécénat sur des projets de développement durable.

Vu les exigences de l'environnement et en particulier celles des parties prenantes. BH Banka décidé de consolider ses positions et de renforcer son image en tant que banque citoyenne à travers la mise en place d'un ensemble d'activités sociales, culturelles et mêmes sportives.

Au niveau social, BH Bank, à travers l'action "MADRASATI", a visé la promotion et l'amélioration des institutions éducatives et a recruté en 2017 plus de 150 personnes dont la plupart sont des jeunes, visant d'une part à promouvoir toutes les actions et engagements en matière de RSE, mais d'autre part afin de répondre aux nouvelles exigences réglementaires en la matière. Par cette action la banque a contribué à la réduction du chômage et plus spécifiquement celui des jeunes diplômés.

Mis à part ces réalisations, on cite également l'action « BE CREATIVE », qui s'affilie à la stratégie de la banque, incarnant une nouvelle image, celle d'une banque citoyenne. Effectivement, BH Bank a donné l'opportunité à deux jeunes de participer au Festival de Cannes de la Créativité 2017.

L'action « BH épargne » est en soi une réalisation socialement responsable envers ses clients. En effet, cette dernière a distingué les gagnants de son premier concours : « BH Epargne ». Il s'agit d'un jeu qui a duré 3 mois au sein des agences bancaires et qui a ciblé l'ensemble des visiteurs des agences entre clients, prospects et autres citoyens. Les vainqueurs ont gagné une panoplie de cadeaux à savoir : deux voyages au Maroc, deux autres pour la Turquie, quatre livrets d'épargne dont chacun de 5000 Dt, 8 tablettes et 8 Smartphones.

Sur le plan culturel, afin d'encourager les manifestations culturelles sur l'ensemble du territoire tunisien, BH Bank a décidé d'accroître les budgets de sponsoring et de mécénat. On peut citer à cet effet, la Co-organisation entre la banque et l'Initiative Méditerranéenne pour le Développement (MDI) de la formation « Rails Girls » en Tunisie. Cette formation, premier pas du développement logiciel, s'adresse exclusivement à un public féminin. Il s'agit d'une action d'encadrement et de formation au profit des jeunes femmes pour renforcer leur rôle dans les TIC et à travers cette approche, La banque compte contribuer aux avancées dans l'égalité des sexes et la création d'emploi notamment avec l'entrepreneuriat féminin.

Sur le plan sportif BH Bank continue dans sa lignée à soutenir les sports de manière générale. Elle a soutenu la délégation tunisienne aux jeux olympiques de 2016 à travers la participation du cycliste Ali Nouisri et elle a sponsorisé l'athlète nationale Habiba Ghribi.

Il est à noter que BH Bank n'a pas cessé d'évoluer et de nous surprendre par ses actions et plus spécifiquement dans le contexte actuel, celui du COVID-19, en effet BH Bank a dédié un espace au ministère de la Santé afin d'abriter les personnes concernées par le confinement sanitaire obligatoire. L'entreprise qui relève de la banque BH invest a fait un don



de 1000 blouses au corps médical et paramédical de l'hôpital Abderahmen Mami. Par ailleurs, le Conseil d'Administration de la banque a octroyé en don le montant de 10 millions de dinars au Fonds 1818. Outre ces actions, BH Bank et son bureau syndical UGTT ont mis à la disposition des tunisiens bloqués en France deux unités hôtelières en attendant leur rapatriement au pays.

Il ne faut pas oublier aussi que BH Bank a pensé à ses employés, représentant les facteurs clés de sa réussite, en prenant les mesures de protection nécessaires pour qu'ils effectuent leur travail dans les meilleures conditions. Ces actions concernent principalement la réduction du nombre de personnes au niveau des ascenseurs à 4 personnes, la mise à disposition des bavettes, des rouleaux de papiers, des gels désinfectants, des thermomètres frontaux et pour l'accès ils ont opté pour l'empreinte digitale pour la sécurité des collaborateurs ce qui confirme l'engagement citoyen et solidaire de la banque.

## **2. Motivations de la mise en place d'une démarche RSE**

La mise en place d'une démarche RSE vient en réponse aux différentes pressions exercées par ces acteurs, en conséquence, à travers son comportement stratégique responsable, l'entreprise génère plusieurs avantages (moins de pollution, amélioration de l'engagement et la satisfaction des salariés par leur implication, satisfaction des clients par des produits de qualité, plus de transparence et de traçabilité, investissement responsable et durable pour les actionnaires, lutte contre la corruption et blanchiment d'argent, engagement contre la pauvreté ...) ce qui crée des relations durables basées sur la confiance et la collaboration (Sharma and Vredenburg (1998)). Toutefois, il est primordial de citer les autres bienfaits que la RSE procure pour l'entreprise, en effet la raison d'être de toute entité est de maximiser son profit, la littérature montre que la relation entre la responsabilité sociétale et la performance financière n'est pas assez claire. Il y a ceux qui considèrent que la RSE génère des coûts et conduit à la mal utilisation de ses ressources alors que certains travaux suggèrent un lien positif dans le sens où lorsque l'entreprise prend en compte les intérêts de ses parties prenantes (Mercedes Rodriguez-Fernandez(2015)) ,elle améliore leurs satisfaction et leurs engagement et par conséquent augmente leurs rendements et leurs productivités . Selon (Reichheld et al. 2000) « loyalty is inextricably linked to the creation of value ». XuanBai (2015) a étudié l'influence de la RSE sur la performance de l'entreprise en introduisant la compétence marketing comme intermédiaire et a trouvé que la compétence marketing

intervient pleinement dans les effets de toutes les activités de RSE sur la performance des entreprises.

L'autre apport de la RSE réside dans sa capacité à réduire les coûts (électricité, consommation du papier bureau, consommation des ressources au travail...) et à devenir un outil de gestion de risques. En effet en adoptant un business model responsable, l'entreprise dispose de processus lui permettant d'identifier les différents risques (fournisseurs, employés...).

Outre ces apports, la RSE permet notamment à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel .En effet, à travers les initiatives RSE, les entreprises peuvent opter pour une stratégie de vente des produits différenciés par labellisation sociale et également imposer un standard dans l'esprit des consommateurs ce qui entrainera des gains d'opportunités par les marchés sensibles à la RSE et donc bénéficier d'un avantage concurrentiel (Duong Quynh Lien (2005)) et selon Selon Karra, I., & Affes, H. (2016) .Les pressions exercées par les parties prenantes améliorent les orientations stratégiques et leurs compétitivités .

Notre étude s'intéresse principalement aux banques, il semble intéressant de se mieux focaliser sur les apports de l'intégration de la démarche RSE au sein des entreprises mais plus particulièrement au sein des banques. Aujourd'hui la RSE présente un enjeu majeur de communication pour les banques et porteur d'un effet boomerang qui se traduit en arguments commerciaux. Il s'agit de changer de vision et d'adopter une autre qui ne se limite pas au rôle d'intermédiaire dégageant ses bénéfices à travers les intérêts et les commissions mais aussi à travers la vente des produits différenciés. Selon François Domergue « La RSE peut renforcer la stratégie financière des banques en intégrant des concepts écologiques par l'intégration de produits financiers sociétaux inspirés de bale III. »

La RSE constitue aussi une tendance de gestion, du marketing et outil de communication pour les banques qui peut prendre plusieurs formes. En effet, ces dernières peuvent opter le choix de la RSE comme un nouvel axe de communication publicitaire qui implique une codification et reformulation du message, en greffant quelques valeurs et principes, cette stratégie va réduire les idées reçues sur les publicités classiques qui tendent à affirmer qu'elles ne sont pas crédibles.

Selon Robert et al., (2011) : « La communication à propos de la RSE permet d'améliorer significativement l'image d'une entreprise, à condition que le message véhiculé soit crédible et cohérent, ce qui implique que l'entreprise soit engagée de manière active dans

une politique de développement durable » .On peut tirer donc que la RSE peut servir également d'outil pour renforcer la confiance et améliorer l'image et instrument de couverture du risque de réputation des banques auprès de ses parties prenantes surtout en période de crises (financière, sociale...) .En effet, les crises financières (celle de 1929 et de 2008) et les scandales financiers (par exemple ,le cas ENRON),sociales (par exemple, les conditions de travail défavorables dans les pays en voie de développement ) ont fortement dégradé l'image des banques et ont créé un climat de méfiance auprès de ses parties prenantes ce qui impose aux entreprises un changement radical et les oblige de gérer autrement. Plusieurs recherches ont étudié la relation entre les actions RSE menées par l'entreprise et les attitudes des consommateurs et ont trouvé un lien positif et que ce lien est d'autant plus fort lors de l'implication de ces derniers (Klein et al., 2004). Selon Fombrun et Shanley (1990) et François Domergue (2017) « plus une firme s'engage dans des actions contribuant au bien-être social, meilleure est sa réputation. ». Aussi, Fernandez (2009) affirme qu'en période de crise, l'intégration de la RSE favorise la création de nouveaux besoins. Ainsi, en s'inscrivant dans cette démarche, la RSE peut favoriser l'innovation dans le long terme, améliorer les relations avec les parties prenantes en prenant en compte la dimension environnementale en restaurant des valeurs de motivation et de transparence.

La RSE montre son importance dans un climat connaissant des crises sociales et environnementales. Citons l'exemple du contexte actuel, il s'agit d'un contexte marqué par la présence de la pandémie du COVID-19 qui a bouleversé la planète et a remis tout en place autrement et différemment. En fait ce que les grandes puissances occidentales n'ont pas pu obtenir en Lybie et en Syrie , ce virus a pu l'obtenir (cesser le feu) ,ce que les opposants politiques n'ont pas pu obtenir ,ce virus a pu (report des échéances électorales),ce que les entreprises y compris les banques n'ont pas pu obtenir ,ce virus a pu (des mesures exceptionnelles concernant le travail des employés ,des fonds de solidarité, remise d'impôt ,exonération ,crédit à taux zéro ,fond d'investissement, baisse des coûts de matières premières stratégiques, assouplissement des conditions de tirage sur les marchés monétaires nationaux et internationaux, maîtrise des coûts de refinancement par la création de nouvelles ressources; renforcement des fonds propres des banques par apport en numéraires, ce que les syndicats n'ont pas pu obtenir ,ce virus a pu (protection sociale renforcée) .Soudain ,la pollution a baissé ,le prix du carburant aussi .Tout d'un coup nous retournons vers nous même en silence et comprenons la valeur des mots solidarité et vulnérabilité. Cette pandémie a mis tout le monde sur le même pied d'égalité, a montré que l'argent n'a plus d'importance et ravalé leur

humanisme. Cette crise n'est pas que sanitaire mais elle a touché la politique, l'économie et voire même la démographie, a offert l'opportunité de repenser la vision du monde, de réorganiser les priorités et de créer des pistes alternatives. Tout le monde intervient (Etat, entreprises, particulier, associations) afin de mettre en œuvre des actions qualifiées de sociales afin de contribuer au bien-être social. Plusieurs mesures ont été prises à différents niveaux, en effet, des montants considérables ont été alloués au financement du secteur hospitalier (dons, prêts...), des hôtels et résidences sont mis au disposition du ministère de la santé au profit des COVID+, des aides compensatoires versées aux entreprises contraintes de réduire leurs activités commerciales, allocations pour cause de chômage temporaire, report des échéances de crédits, report de régulation des primes d'assurances, subventions salariales, fermeture des entreprises non essentielles à la gestion de la crise sanitaire. Cette crise sanitaire a mis en lumière malheureusement les inégalités sociales et qui ont augmenté suite aux mesures de sécurité prises pendant le confinement: les plus aisés peuvent travailler à distance alors que d'autres sont en situation de chômage, des groupes sociaux sont oubliés (les handicapés, les sans-abris...). Si nous jetons un coup d'œil, cette urgence a favorisé la mise en place de mesures exceptionnelles qui sont toutes d'ordre social et dont l'objectif principal est la protection du bien-être. D'une manière implicite tout s'inscrit dans le champ de responsabilité sociétale sans l'évoquer.

## Conclusion

Après avoir défini le concept de la RSE, son importance, les motivations de la mise en place d'une telle démarche surtout face à un contexte connaissant des changements rapides et imprévus, le rôle que joue les différentes parties prenantes et après avoir étudié la RSE dans le contexte tunisien et au sein du secteur bancaire. Il s'avère utile pour toute entreprise en général et toute banque en particulier d'intégrer dans leurs stratégies les trois volets de la RSE à savoir les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans l'objectif d'améliorer sa rentabilité d'une part et de sauvegarder son image et sa notoriété envers les différents acteurs avec lesquels elle agit. Dans le deuxième chapitre, il serait intéressant de se focaliser sur le lien existant entre la RSE et les employés et de répondre à la question suivante : Quel rôle jouera la RSE sur la satisfaction des employés?

---

## **Chapitre 2 : La Responsabilité Sociétale des Entreprises et la satisfaction des employés**

---

## Chapitre 2 : La RSE et la satisfaction des employés

### Introduction

Ce chapitre a pour objectif d'étudier l'impact des actions RSE sur la satisfaction des employés, avant de s'approfondir, il serait intéressant de justifier le choix des employés comme objet d'étude car ce choix n'est pas arbitraire. En effet, rappelons la définition proposée par la norme ISO 26000 qui stipule que la RSE correspond à un comportement éthique intégrant l'ensemble des parties prenantes et en contribuant aux objectifs du développement durable tout en assurant le bien-être de la société.

A partir de cette définition, nous venons de voir que la RSE est intimement liée à plusieurs notions à savoir l'éthique, la gouvernance, les relations avec les parties prenantes etc. Nous avons choisi les employés qui sont au cœur des parties prenantes, « différentes des autres » (Najoua Tahri, 2014), et sont perçues comme le pion de l'entreprise (Aguinis & Glavas, 2012) puisque sa pérennité repose sur l'interaction mutuelle entre le côté économique et le côté social des relations humaines. Autrement, l'entreprise doit se préoccuper de ses employés car ce sont eux qui détiennent et apportent des compétences rares, inimitables et nécessaires ainsi que le savoir-faire dont elle a besoin pour assurer son fonctionnement d'une part et pour être compétitive d'autre part. Aussi selon Story et Neves (2015) l'employé agit tout comme son organisation le traite, de ce fait, il peut agir de manière positive ou négative ce qui peut avoir des répercussions sur la performance économique de l'entreprise et sur sa réputation qui sont les clés du succès de toute organisation. C'est pour ces raisons qu'il est primordial pour l'entreprise de faire attention à ses attitudes envers ses employés et de prendre en compte leurs intérêts. Selon le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD, 1998) une entreprise qui pratique la RSE « s'engage continuellement à contribuer au développement économique tout en améliorant la qualité de vie des travailleurs et de leurs familles, ainsi que de la communauté et de la société dans son ensemble. »

Les relations et conditions de travail font partie des domaines d'actions de la responsabilité sociétale. De manière plus concrète, ces relations et conditions touchent des sujets tels que : La santé et la sécurité au travail. Il y est plus précisément question d'assurer et de maintenir le bien-être physique, mental et social des travailleurs ainsi que prévenir les accidents de santé dû aux conditions de travail ; une délimitation raisonnable du temps de

travail ; Les rapports employés-employeurs ; La formation et le développement des compétences, les questions relatives au salaire décent et correspondants à la charge du travail fourni.

Le présent domaine d'action développé par la norme invite ainsi les organisations à prendre des initiatives responsables dans ces différentes matières. Ces initiatives contribuent à l'épanouissement de ces derniers et à l'amélioration du niveau de vie dans la société et viennent compléter les législations édictées par les États.

## Section 1 : Comprendre la Satisfaction des employés

On parle souvent de la satisfaction des employés et de la place qu'elle occupe. Elle est considérée aussi comme source de productivité et de compétitivité organisationnelle. La satisfaction des employés est une notion qui peut apparaître abordable et facile à comprendre mais réellement elle n'est pas aussi simple que ça car elle est vaste et complexe.

Dans cette section, nous allons essayer de la clarifier en donnant sa définition, ses composantes et de fournir une échelle de mesure de cette variable clé.

### 1. Définition

Le terme satisfaction au travail remonte aux travaux pionniers de Hoppock (1935) qui la définit comme suit : « la satisfaction au travail est la conjonction des facteurs aussi bien psychologiques, physiques qu'environnementaux qui amènent l'employé à dire : « je suis satisfait de mon travail ».

Frederick Herzberg (1959) évoque la théorie des deux facteurs qui stipule que la satisfaction et l'insatisfaction au travail sont deux concepts qui évoluent de manière indépendantes. En effet, il regroupe les facteurs en deux catégories : les facteurs d'hygiène dont leur absence engendre l'insatisfaction et les facteurs de motivations. La figure ci-dessous est une représentation simpliste de la théorie.

Figure 4: Théorie des 2 facteurs



Source: Herzberg (1959)

Locke (1976) complète la définition proposée par Hoppock, en mettant l'accent sur le processus d'évaluation, ainsi pour lui « La satisfaction au travail est l'état émotionnel agréable résultant de l'évaluation de son travail comme accompli ou facilitant



l'accomplissement des valeurs de son travail. L'insatisfaction au travail est l'état émotionnel désagréable résultant de l'évaluation de son travail comme frustrant ou empêchant l'accomplissement des valeurs de son travail ou entraînant des dévalues. La satisfaction et l'insatisfaction au travail sont fonction de la relation perçue entre ce qu'une personne a besoin dans son travail et ce qu'elle perçoit de lui comme offrant ou comportant ».

Quant aux Cranny, Smith, et Stone (1992), ils prennent la définition proposée par Locke et affirment que la satisfaction au travail est une réaction affective (émotionnelle) à son travail, résultant de la comparaison inhérente des résultats avec ceux désirés (attendus, mérités, etc.)

Patterson et al. (2003) remettent en cause la définition proposée par Locke qui se limite sur le côté affectif et considèrent la satisfaction au travail comme une interaction entre l'affectif et le cognitif, ou la réflexion et les sentiments. Ils pensent que la satisfaction au travail peut être étudiée comme une évaluation générale de son travail mais également en prenant en compte des différentes dimensions pouvant être regroupées entre dimensions intrinsèques tel que la satisfaction avec la hiérarchie, les collègues de travail ou le travail lui-même et d'autres extrinsèques comportant des éléments tels que la paie ou la promotion.

Mignonac et al, (2004), entourent le concept de la satisfaction autour de trois dimensions : une dimension cognitive, une dimension affective et une dimension conative relatives aux croyances des salariés. La dimension cognitive peut être décrite comme étant le savoir, les croyances et les informations qu'un individu a sur son travail. La dimension affective englobe les sentiments éprouvés et ressentis par l'individu à l'égard de ce même travail. Enfin, la dimension conative consiste dans la réaction qu'elle soit favorable ou défavorable d'un individu envers son travail.

Meyssonnier et Roger (2006), quant à eux, s'appuient sur les travaux de Patterson, Mignonac et al (2004), et suggèrent que la satisfaction au travail peut être appréhendée au moins en trois approches à savoir : un « état émotionnel » qui représente une pensée émotionnelle positive face à une expérience de travail. Cette réaction est instable et évolue en fonction des expériences et des attentes du salarié. « L'évaluation » est la deuxième approche dans laquelle l'individu évalue entre ce qu'il attendait et ce qu'il perçoit réellement de son emploi et finalement l'approche « dynamique » selon laquelle l'individu s'adapte afin de maintenir et atteindre le niveau de satisfaction souhaité, cette dernière approche évolue en fonction de ses besoins et ses aspirations. Iglesias et al. (2010) évoquent que la satisfaction au

travail est liée aux facteurs relatifs à la relation d'emploi ou l'environnement de travail (variété des compétences, l'identification de la tâche, le sens de la tâche, l'autonomie et le feedback sur le travail...) d'une part et d'autre part à des facteurs liés à la personne elle-même (sexe, l'âge, les dispositions affectives, soit l'estime de soi, l'auto-efficacité).

## **2. Mesure de la satisfaction au travail**

Avant de savoir si les employés sont satisfaits ou pas, il faut poser la question « par rapport à quoi ? fournir une réponse cognitive ? affective ? ou englobant tout aspect ?

Il existe une multitude d'échelles (comprenant entre un et des dizaines voire même centaines d'items) mesurant la satisfaction au travail. Nous distinguons des échelles mesurant la satisfaction au travail par facettes tels que le MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire, Weiss 1967), le JDI: job descriptive index (Smith, Kendall et Hulin, 1969) ou le JSS (job satisfaction survey ) (Spector, 1985)), d'autres échelles mesurant la satisfaction au travail de manière globale tels que ceux proposées par Hoppock (1935), Kunin (1955), Baillod et Semmer (1994) ou l'échelle de satisfaction avec la vie professionnelle (Fouquereau et Rioux, 2002)). Certaines échelles combinent les deux approches dont nous citons le JDS: Job Diagnostic Survey (Hackman et Oldham, 1975)). En effet, l'approche par facettes a pour objectif de définir et de détecter quelle dimension du travail produit de la satisfaction ou de l'insatisfaction, cette démarche est adoptée lorsque les facettes sont analysées séparément. Les échelles globales de satisfaction peuvent contenir soit un, soit plusieurs items.

## **Section 2 : La RSE et la satisfaction des employés**

Les études antérieures ont montré qu'il existe un lien étroit entre la responsabilité sociétale des entreprises et d'autres concepts (image de l'entreprise, gouvernance, performance économique ...), nous aborderons dans cette section le lien entre la RSE et la satisfaction des employés.

### **1. L'impact des pratiques RSE sur la satisfaction des employés**

Plusieurs auteurs ont essayé de clarifier et d'étudier l'impact des actions responsables sur la satisfaction des employés. Si nous partons de la définition des actions RSE selon El Akremi et al. (2015) dans une perspective de parties prenantes « les actions et politiques spécifiques au contexte d'une organisation qui visent à améliorer le bien-être des parties prenantes en considérant la « triple bottom-line » de l'économie, le social et la performance environnementale eu égard des perceptions des employés pour la RSE ».

Bhattacharya, Sen, et Korschum (2009) indiquent que les pratiques RSE ont un impact significatif sur la satisfaction des besoins psychologiques chez les employés et sur leur épanouissement personnel. En fait, impliquer les employés et les responsabiliser rend ces derniers moins stressés, les encourage à adopter un comportement plus responsable et leur permettent de développer de nouvelles compétences via les projets RSE ce qui favorise un sentiment d'attachement envers l'organisation à long terme. Les études antérieures ont montré que les employés s'identifient et s'appartiennent à l'entreprise lorsqu'elle est socialement responsable. De Roeck et al. (2013) ont essayé d'étudier l'impact des actions RSE sur la satisfaction des employés tout en identifiant le rôle médiateur de la justice et de l'identification organisationnelle dans cette relation. D'autres recherches ont montré que le comportement éthique de l'employeur augmentera le niveau de satisfaction des employés. (Deshpande 1996 et Koh et Boo 2001).). Ces travaux nous mènent à conclure que les pratiques RSE agissent d'une manière positive sur la satisfaction des employés au travail (De Roeck et al, 2014) et que les employés sont fortement concernés par les initiatives RSE puisqu'elles touchent et permettent de satisfaire leurs besoins personnels sur différents plans tels que l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, la formation, lutte contre les discriminations et l'estime de soi etc, (Bhattacharya et al., 2009).D'autres études ont montré que si les salariés sont impliqués et bien informés des politiques RSE ,ils seront plus motivés , plus engagés et plus fidèles.

## 2. Hypothèses du travail

Comme nous l'avons précédemment souligné, l'employé fait partie des parties prenantes et considéré comme un élément clé de la réussite de l'organisation. Nous avons abondamment documenté l'existence de liens entre climat éthique et attitudes positives. Ces éléments nous mènent à conclure que l'individu est attentif à ce qui se passe à l'intérieur de son organisation. Dès lors, nous prédisons que les travailleurs ont un niveau d'attente différent à l'égard des différentes dimensions de la RSE. A cet égard nous formulons ainsi les hypothèses suivantes :

**H1** : Les pratiques RSE d'ordre économique influencent positivement la satisfaction des employés.

**H2** : Les pratiques RSE d'ordre social influencent positivement la satisfaction des employés.

L'existence d'un environnement de travail favorable à l'épanouissement des salariés constitue un facteur de réussite et de compétitivité de l'entreprise. Il s'agit pour l'entreprise d'assurer un climat sain et de qualité permettant la préservation de la santé (physique et mentale) et la sécurité au travail des salariés, ainsi que leur épanouissement.

L'entreprise doit veiller entre autre à assurer un meilleur niveau de protection sociale et à préserver l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle des salariés (notamment par le respect des temps de repos).

**H3** : Les pratiques RSE d'ordre environnemental influencent positivement la satisfaction des employés.

**H4** : Les pratiques de gouvernance influencent positivement la satisfaction des employés.

## Conclusion

La RSE va peu à peu devenir essentielle voire obligatoire pour l'ensemble des entreprises et pour les banques en particulier. La responsabilité sociale et environnementale (ou sociétale) signifie que l'entreprise doit prendre en compte les préoccupations sociales, environnementales et économiques pour l'ensemble de ses activités. Comme nous venons de voir dans ce chapitre, Les employés sont largement concernés par la démarche RSE puisqu'elle touche aux conditions de travail, à l'exécution des tâches, aux habitudes et aux comportements, à la lutte contre la discrimination, à la sécurité et à la santé, à l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale ou encore à la diversité et à la mixité ou aux promotions. En tenant compte de leurs attentes et en les tenant informés sur le suivi de la RSE, l'entreprise ne peut qu'en tirer des bénéfices.

Après avoir cadré le sujet et afin de se rapprocher de la réalité, nous aborderons la partie empirique dans laquelle nous allons exposer deux chapitres. Le premier présentera la méthodologie que nous allons adopter ainsi que le contexte de recherche alors que le deuxième constituera le noyau de notre mémoire ayant pour objectif la présentation et l'interprétation des résultats dans un premier lieu et la proposition des recommandations dans un second lieu.

---

## **Chapitre 3 : Méthodologie et Contexte de la recherche**

---

## Chapitre 3 : Méthodologie et Contexte de la recherche

### Introduction

La recherche que nous avons menée vise à comprendre le rôle de la RSE sur la satisfaction des collaborateurs. Autrement dit, nous cherchons si les pratiques d'ordre économique, social et environnemental influencent ou non la satisfaction des employés. La nature du cadre conceptuel nous permettra par la suite d'établir une méthodologie pour notre recherche. A travers ce chapitre nous essayons de fournir les outils nécessaires permettant de confirmer ou infirmer nos hypothèses de départ.

Ce chapitre présente deux sections. La première est consacrée à la présentation de la méthodologie dans laquelle nous essayons de justifier le choix des méthodes utilisées ainsi d'exposer les différents tests nécessaires à utiliser alors que dans la deuxième section nous essayons de présenter notre contexte de recherche ,de fournir une brève présentation de notre entreprise de parrainage (BH Bank ) et de rappeler également les différentes mesures de la RSE et de la satisfaction des employés qui nous ont permis d'élaborer notre questionnaire dans un premier temps , de tirer les résultats et de proposer les pistes d'amélioration dans un second lieu.

## Section 1: Méthodologie

Après l'achèvement de la partie relative aux fondements théoriques et conceptuels, nous nous passons par la suite aux fondements empiriques et méthodologiques de la recherche. Dans un premier temps nous allons exposer le choix de la méthodologie et la démarche à suivre.

Dans un deuxième temps les éléments suivants seront présentés à savoir l'instrument de collecte des données, la taille de l'échantillon, le choix des répondants et de l'entreprise concernée. Finalement nous allons clôturer par la méthode adoptée et la vérification de l'adéquation des données.

### 1. Choix de la méthodologie

La première partie de la recherche a traité le cadre théorique, cette partie précisera la méthodologie dans laquelle il s'agit de préciser quelle méthode adopter afin de se rapprocher de la réalité. S'interroger sur l'approche à mettre en œuvre revient pour le chercheur à s'interroger sur la manière dont il va aborder la dimension empirique de sa recherche. Il est confronté entre deux grandes méthodes :

- La méthode quantitative
- La méthode qualitative

La méthodologie qualitative s'appuie sur des données non mesurables et permet d'analyser et comprendre des phénomènes, des comportements de groupe, des faits ou des sujets et son objectif n'est pas d'obtenir une quantité importante de données mais d'avoir des données de qualité. La deuxième méthode appelée également «la méthodologie quantitative » qui se base sur des données quantifiables et permet de prouver ou démontrer des faits dont les résultats sont exprimés en chiffres (statistiques).

Afin de choisir la méthodologie adéquate nous allons effectuer un tableau comparatif entre la méthode qualitative et celle quantitative en exposant les principales caractéristiques de chacune. La comparaison est fournie dans le tableau ci-après.



**Tableau 4: Comparaison entre l'approche quantitative et l'approche qualitative**

<b>Approche quantitative</b>	<b>Approche qualitative</b>
Collecte des données à travers : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sondage ou questionnaire</li> <li>• Sondage téléphonique ou en ligne</li> <li>• Echantillon</li> <li>• Recherche transversale</li> </ul>	Collecte des données à travers : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretien</li> <li>• Groupe de discussion</li> <li>• Observation</li> <li>• Analyse de discours</li> </ul>
Echantillon large	Echantillon généralement non représentatif
Des résultats précis	Extrapolation limitée des résultats
Démarche hypothético-déductive	Inductive
Objectiviste	Subjectiviste, Importance de créativité

Source: <https://www.scribbr.fr>

Comme nous venons de montrer à travers le tableau ci-dessus, L'étude quantitative, à la différence de l'étude qualitative, sert à collecter des données brutes et concrètes, principalement sous forme numérique. Ces données, issues d'informations recueillies sur un échantillon représentatif, aident à tirer les conclusions générales.

Dans ce travail de recherche nous adopterons une étude quantitative afin de vérifier les hypothèses déjà établies et répondre aux objectifs fixés dans cette recherche.

## **2. Démarches adoptées : hypothético-déductive**

Pour effectuer les études, les chercheurs sont confrontés entre la démarche inductive et celle déductive. La méthode inductive est une explication issue d'un fait. Pour cela, le chercheur part de données brutes, matérielles, observables, que celui-ci doit comprendre alors pour la méthode déductive, quant à elle, permet de démontrer (Grawitz, 1996). Elle se distingue par le fait que si les hypothèses formulées au préalable sont vraies, donc la conclusion est systématiquement vraie. La déduction est alors le mode de raisonnement qui établit la démarche hypothético-déductive (Charreire Petit et Durieux, 2007). Il est question ici de mettre en œuvre une ou de nombreuses hypothèses à valider ou invalider et de les tester à l'aide d'un échantillon qui serait assez représentatif (Wacheux, 1996). Afin de répondre à notre problématique qui est : le rôle de la « RSE » sur la satisfaction des employés dans une banque nous suivrions une démarche hypothético-déductive.

### **3. Instrument de la collecte des données**

Afin de mener à bien la réalisation de cette étude, une enquête par questionnaire a été menée au cours du mois d'octobre au sein de mon entreprise de parrainage BH Bank. Celle-ci a visé la collecte de réponses émanant de collaborateurs du siège sur des questions relatives à l'impact de la responsabilité sociétale de l'entreprise sur la satisfaction des employés. L'enquête par questionnaire proposée est constituée de 26 items où le répondant choisit une seule modalité. La codification, le traitement ainsi les différents tests ont été effectués à travers le logiciel SPSS (Statistical Package for Social Sciences) version 23.0.

Le questionnaire s'articule plus précisément autour de deux principales parties permettant le balisage de l'enquête : Partie 1 – Notion de la RSE. Cette première partie se compose de questions relatives aux pratiques RSE d'ordre économique, social, environnemental et de gouvernance. Partie 2 – la satisfaction au travail. Constituée de 6 questions, cette seconde partie a traité les éléments qui peuvent influencer la satisfaction des employés et inspiré principalement de MSQ et est choisi car il est fréquemment utilisé dans la littérature et regroupe plusieurs items de différentes études. Ce questionnaire vise à fournir divers éléments de réponse aux hypothèses précédemment formulées.

### **4. Avantage de l'instrument de la collecte adoptée**

Permettant la collecte systématique d'informations auprès d'une population plus large, l'enquête par questionnaire permet « une expression plus libre rendue possible par l'anonymat » et se prête plus aisément au traitement statistique et informatique (D'Almeida et Libaert, 2014, p. 89). De son côté, possédant pour avantage une plus grande flexibilité.

### **5. Taille et sélection de l'échantillon de recherche**

#### **5.1 Taille de l'échantillon :**

La question de la taille de l'échantillon a été abordée par divers chercheurs. Selon Hair et al. (2010), L'application d'une analyse factorielle est conseillée sur un échantillon dépassant 50 observations. Même, Il est recommandé que cette taille soit comprise entre 5 et 10 fois le nombre d'items soumis à une analyse. En d'autres termes, la taille minimale de notre échantillon devrait être au moins 130 (26\*5).

Dans ce mémoire, nous allons essayer de répondre à notre question centrale: le rôle de la « RSE » sur la satisfaction des employés. C'est pour cette raison que nous avons mené

notre questionnaire sur un échantillon composé de 132 collaborateurs. Le choix des employés n'est pas pris au hasard. En effet, si ces derniers sont conscients de l'importance de la démarche RSE et sont convaincus par sa mise en place, ça sera plus facile pour la banque de faire réussir cette démarche en externe et donc bénéficier de ses apports.

## **5.2 Choix du terrain et sélection des répondants**

L'enquête a été effectuée au sein de mon entreprise de parrainage (BH Bank), cette dernière va mettre en place une nouvelle structure « RSE » afin d'anticiper l'ensemble des risques surtout face au contexte actuel, de répondre aux objectifs du développement durable et contribuer au bien-être de la société dans un premier lieu et assurer sa pérennité dans un second lieu.

## **6. Présentation de la méthode**

### **6.1 Choix de la méthode**

Le choix de la méthode dépend de la nature des données à traiter. En effet, si nous sommes face à des données constituant des réponses à un ensemble de questions alors l'analyse factorielle exploratoire sera utilisée. Thompson (2004) distingue deux types d'analyses à savoir l'analyse factorielle exploratoire et celle confirmatoire. Selon cet auteur, l'analyse factorielle exploratoire permet de découvrir l'existence éventuelle de facteurs sous-jacents synthétisant l'information contenue dans un plus grand nombre de variables mesurées. La structure liant les facteurs aux variables est inconnue a priori et seul éventuellement le nombre de facteurs est supposé tandis que l'analyse factorielle confirmatoire est presque identique à l'analyse factorielle exploratoire mais la structure liant les facteurs sous-jacents aux variables mesurées est supposée connue.

L'AFE permet de réduire un nombre important de variables inter-corrélées en un ensemble de facteurs ou dimensions (Ho, 2006). Elle s'appuie sur la matrice des corrélations pouvant comporter un nombre élevé de variables. Cette approche permet d'expliquer une importante portion de variance par une diminution de la masse d'information en un nombre limité de dimensions. L'AFE s'intéresse alors à l'explication de la covariance (ou la corrélation) entre les variables et est basée sur un modèle théorique et cherche à extraire des variables latentes théoriques (Baillargeon, 2003 : cité par Simard, 2011).

## 6.2 Présentation de la méthode

Dans ce travail de recherche, on va utiliser la méthode de l'analyse en composantes principales « ACP » afin d'étudier le rôle de la « RSE » sur la satisfaction des employés. En effet, l'analyse en composantes principales (ACP) est une technique exploratoire. Elle représente l'une des méthodes d'analyse factorielle des données multidimensionnelles la plus courante. L'ACP s'adresse aux données numériques quantitatives et a pour objectif d'analyser les liaisons entre les variables ou critères étudiés et les synthétiser par un nombre réduit de nouvelles variables appelées composantes ou facteurs, qui ne sont autres que des combinaisons linéaires des variables initiales et finalement résumer les unités statistiques en formant des groupes homogènes. Cette analyse factorielle, tente d'extraire des dimensions qui contiennent la plus grosse partie de l'information, la plus grande partie de la variance totale de chaque variable (Delobbe, 2017). En d'autres termes il s'agit de trouver l'espace de projection qui maximise l'Inertie expliquée

$$\text{Inertie Totale} = \text{Inertie Expliquée} + \text{Inertie Résiduelle}$$

L'analyse en composantes principales permettra ainsi de répondre aux questions suivantes : **Les données sont-elles factorisables ? Combien de facteurs retenir ? Comment interpréter les résultats ?**

## 7. Adéquation des données

Pour savoir si les données sont factorisables ou non, certains tests devront être effectués.

On peut commencer par la matrice des corrélations. Si les corrélations partielles sont faibles alors l'analyse factorielle est autorisée sinon on calcule l'indicateur MSA (Measure sampling adequacy), Puis, il faut effectuer certains tests statistiques à savoir : le test de Kaiser-Mayer-Olkin « KMO » et le test de Sphéricité de Bartlett. Ces deux tests permettent de mesurer l'adéquation des données et permettent de s'assurer qu'elles sont factorisables.

### 7.1 Corrélations inter items

Comme première étape, il convient de s'assurer, à partir de la matrice des corrélations, que les variables sont suffisamment corrélées entre elles et donc factorisables. Selon Ho (2006) la matrice doit contenir un nombre assez important de corrélations croisées supérieures à 0,33 en valeur absolue

## **7.2 Matrice anti-image de corrélations :**

La matrice anti-image de corrélation permet de mesurer les corrélations partielles des variables initiales deux à deux sous l'influence des autres variables. L'indicateur MSA (Measure of sampling adequacy) est donné sur la diagonale de la matrice anti-image et sert à mesurer la précision de l'échantillonnage. Si la valeur de MSA est inférieure à 0,5 on enlève l'item et on recommence l'étude avec les items restants et dans le cas échéant on la garde.

## **7.3 Test de Sphéricité de Bartlett :**

Le test de Sphéricité de Bartlett fournit des indications sur le nombre maximum de facteurs à retenir. Ce test permet de vérifier l'hypothèse selon laquelle la matrice de corrélations des variables  $X_j$  est égale à la matrice identité. Autrement dit toutes les corrélations entre les variables  $X_j$  et  $X_{j'}$  pour  $j \neq j'$  sont nulles ce qui entraîne une absence totale de relations. Le rejet de cette hypothèse permet de valider la technique de l'ACP utilisée. Ce test est basé sur la statistique de khi deux. Une valeur calculée de khi deux supérieure à la valeur critique ou encore une signification inférieure au risque fixé d'avance aboutit à la validation de la méthode.

## **7.4 Test de KMO :**

L'indice « KMO » part de la même idée que le test de Sphéricité de Bartlett: est-ce qu'il est possible de trouver une factorisation intéressante des données ?

Le « KMO » indique si l'ensemble de variables retenu est un ensemble cohérent ou non et permet de constituer une ou plusieurs mesures adéquates de concepts. Cet indice reflète le rapport entre, d'une part, les corrélations entre les variables, et d'autre part, les corrélations partielles, celles-ci reflétant l'unicité de l'apport de chaque variable.

Si l'indice KMO est proche de 1 on peut dire que la technique de l'ACP utilisée est adéquate ou validée et s'il est inférieur à 0.5 alors l'ACP n'est pas conseillé.

## **7.5 Alpha de Cronbach :**

L'analyse de fiabilité, à l'aide de l'Alpha de Cronbach, quant à elle, a pour objectif de mesurer la consistance interne des items corrélés à une même dimension (Delobbe, 2017). Ce test sera effectué pour toutes les variables afin de vérifier la cohérence interne des items du même construit. En effet, il est recommandé selon les études antérieures que la valeur de cette statistique soit supérieure ou égale à 0,7.

## **8. Extraction des facteurs**

Après avoir effectué les tests nécessaires et s'assurer que l'analyse en composantes principales est autorisée, il s'agit maintenant de détecter le nombre de facteurs à extraire. Selon l'étude de Ho (2006) deux critères sont envisageables à savoir : le critère des valeurs propres et celui du pourcentage de la variance. Concernant le premier critère, on a retenu le facteur dont la valeur propre est supérieure à 1. Quant au critère du pourcentage de la variance, on a retenu le nombre de facteurs atteignant 60% ou plus.

Cette section a été dédiée pour éclairer et justifier la méthodologie et la démarche à adopter ; puis de proposer l'instrument de collecte de données. Nous avons évoqué par la suite la taille de l'échantillon, la sélection des répondants ainsi que le choix du terrain ; et finalement nous avons présenté la méthode ainsi que son principe et ses conditions.

La section suivante servira à présenter le contexte de la recherche. Nous commençons par la présentation de BH Bank, par la suite nous allons cerner la problématique, les questions ainsi que les intérêts de la recherche et finalement nous allons récapituler les hypothèses de la recherche proposées et fournir les mesures des différentes variables explicatives et à expliquer.

## Section 2 : Contexte de la recherche

Cette deuxième section de ce premier chapitre a pour but de présenter le contexte de l'étude. Tout d'abord, l'historique de la BH Bank sera présenté ensuite, la problématique, les questions et intérêts de la recherche puis, la synthèse des différentes hypothèses de recherche seront exposées et enfin, les mesures des différentes variables explicatives ainsi que la variable à expliquer clôtureront cette deuxième et dernière section de ce présent chapitre.

### 1. Présentation de BH Bank

BH Bank a été créé en 1974 sous la dénomination « Caisse Nationale Epargne Logement (CNEL) », c'était une caisse dont les principales activités étaient la collecte des dépôts auprès des souscripteurs des contrats d'épargne logement et l'octroi de crédits afin d'accompagner le secteur d'immobilier et financer principalement les promoteurs et les acquéreurs.

L'année 1989 était la première date de changement, il y a eu transformation de la CNEL en une banque commerciale sous la dénomination de banque de l'Habitat ayant pour objet de concourir à la promotion, au développement et au financement de l'habitat. Bien entendu entre 1974 et 1989 la banque de l'habitat a élargi sa gamme et a diversifié ses produits (financement de logement sociaux.).

Depuis 1994, la BH a créé ses premières filiales et elle a opté à la constitution d'un groupe BH composé de 11 filiales à activités diverses.

En 2001, la BH a été transformée en une banque universelle habilitée à accomplir toutes les opérations de banque à savoir : La collecte des dépôts ; L'octroi de crédits ; La mise à disposition ; La gestion de moyens de paiements ; L'intermédiation dans les opérations de change ; L'ingénierie financière ; La gestion de portefeuille d'actif ; et les prises de participation.

En 2012 le Fonds Monétaire International (FMI) a exigé à l'Etat tunisien d'assainir la gestion des entreprises publiques entre autres des banques publiques et de diligenter une mission d'audit. Le ministère des finances a lancé un appel d'offre international pour rendre des rapports au FMI et la Banque Mondiale à propos notre situation.

La mission d'audit a porté presque sur tous les aspects : social, financier, performance commerciale et financière, organisationnel et institutionnel.

L'aboutissement de cette mission d'audit c'était une liste de recommandations ayant pour objectif de faire face aux défaillances trouvées telles que la lenteur dans la prise de décision, l'insuffisance des réserves constituées, l'absence d'une culture d'entreprise et d'une vision stratégique pour motiver les agents de la banque , des recrutements inadaptés aux besoins de la banque outre l'absence de programmes de formation adaptés aux exigences et aux besoins de la banque etc. .Ces recommandations ont été regroupées dans un programme appelé le programme de restructuration .Dès lors, «BH Bank » s'est retrouvée aujourd'hui en pleine phase de restructuration.

Bien que BH Bank n'ait pas encore mis en place une démarche « RSE », elle commence à adopter certaines actions sociétales et à être plus vigilante en matière de responsabilité sociale et environnementale. On peut citer à titre indicatif ses efforts dans ce contexte actuel, celui du COVID-19, en effet, BH Bank a dédié un espace au ministère de la Santé afin d'abriter les personnes concernées par le confinement sanitaire obligatoire. L'entreprise qui relève de la banque BH Invest a fait aussi un don de 1000 blouses au corps médical et paramédical de l'hôpital Abderahmen Mami. Par ailleurs, le Conseil d'Administration de la banque a octroyé en don le montant de 10 millions de dinars au Fonds 1818. Outre ces actions, BH Bank et son bureau syndical UGTT ont mis à la disposition des tunisiens bloqués en France deux unités hôtelières en attendant leur rapatriement au pays ainsi on peut citer les mesures sanitaires de préventions pour ses employés. Ces actions influencent « l'opinion publique » et à travers la communication de ces actions, la banque gagnera la confiance de ses parties prenantes.

## **2. Délimitation de la problématique, questions et intérêts de la recherche**

### **2.1 Délimitation de la problématique**

Notre recherche s'inscrit dans la thématique de la « RSE » au sein du secteur bancaire. Dans cette perspective la question centrale de la recherche est la suivante : *Quel est le rôle de la « RSE » sur la satisfaction des employés pour le contexte Tunisien et plus précisément au sein de «BH Bank » ?*.

### **2.2 Délimitation des questions de recherche**

*Quelles sont les apports de la mise en place d'une démarche « RSE » pour une banque ?*



### **2.3 Délimitation des intérêts de la recherche**

La recherche en question présente plusieurs intérêts. Un premier consiste à fournir une synthèse portant sur la conceptualisation de la « RSE » et à évoquer le lien existant avec celle-ci et la satisfaction des employés. Plus précisément, cette étude cherche à souligner le rôle que joue la « RSE » sur la satisfaction des employés. Un deuxième intérêt est de montrer qu'en s'impliquant dans les actions RSE, le salarié peut monter en compétences grâce à des expériences plus variées, parfois sur des missions plus éloignées de sa fiche de poste, et qui lui permettent de satisfaire l'expression de ses sensibilités personnelles dans un cadre professionnel.

### **3. Synthèse des hypothèses de recherche**

Quatre hypothèses ont été développées dans ce travail de recherche en partant du concept du développement durable qui englobe trois dimensions à savoir l'économique, le social et l'environnemental. Toutefois, selon l'ISO 26000 et les normes « GRI » nous pouvons ajouter les bonnes pratiques de gouvernance pour mieux cerner la notion de RSE.

Au final nous avons décortiqué les dimensions de la RSE en supposant que ces dernières pourront avoir un impact positif sur la satisfaction et le bien être des employés.

Nous présentons un rappel des différentes hypothèses de recherche que nous estimons valider dans le dernier chapitre.

#### **Rappel des hypothèses formulées**

**H1** : Les pratiques d'ordre économique ont un impact positif sur la satisfaction des employés

**H2** : Les pratiques d'ordre social ont un impact positif sur la satisfaction des employés

**H3** : Les pratiques d'ordre environnemental ont un impact positif sur la satisfaction des employés

**H4** : Les pratiques de gouvernance ont un impact positif sur la satisfaction des employés

### **4. Opérationnalisation des variables**

Dans notre recherche nous voulons savoir le rôle de la RSE sur la satisfaction des employés, de ce fait on peut conclure que dans notre modèle la variable à expliquer est la satisfaction des employés et que les variables explicatives sont les quatre dimensions de la RSE (sociale, environnementale, économique et les pratiques de gouvernances). Ainsi, pour mettre en place notre modèle nous passerons aux indicateurs qui nous permettent de mesurer tant les dimensions de la RSE que celui de la satisfaction des employés.

#### **4.1 Mesure de la « RSE » :**

Dans le monde académique, l'opérationnalisation de la « RSE » a souvent reposé sur la mesure de sa performance sociale qui est proposée par Gond et Igalens (2003). Comme nous venons de voir auparavant la « RSE » est la conjonction entre différents types de pratiques à savoir : les pratiques d'ordre économique, les pratiques d'ordre social et celles d'ordre environnemental et afin de proposer une échelle de mesure de ce concept nous retenons les trois pratiques développées par (Igalens et al., 2012) auxquelles nous ajoutons les pratiques de gouvernance en s'inspirant des normes « GRI » et l'ISO 26000

##### **Dimension 1 : Les pratiques d'ordre économique.**

###### **ITEMS**

- La banque n'a pour objectif que l'amélioration de ses résultats financiers (Igalens et al. (2012))
- La banque agit contre la corruption sous toutes ses formes (Igalens et al., (2012), normes « GRI » et ISO 26000)
- La banque s'efforce de concilier rentabilité économique et responsabilité sociétale. (Igalens et al. (2012))

##### **Dimension 2 : Les pratiques d'ordre social ou sociétal**

###### **ITEMS**

- La banque mène des actions socialement responsables cohérentes avec ses valeurs (Transparence, Equité...) (Igalens et al., (2012))
- La banque encourage la promotion du dialogue social (Igalens et al., (2012))
- La banque améliore régulièrement les conditions de travail en matière de sécurité-santé. (Igalens et al., (2012) et l'ISO 26000)
- La banque garantit des rémunérations reconnaissant de façon équitable et satisfaisante votre contribution. (Igalens et al., (2012))
- La banque aide ses salariés à mieux concilier leur vie privée et leur vie professionnelle (Igalens et al., (2012))
- La banque s'engage dans l'aide aux plus démunis (pauvreté, analphabétisme). (Igalens et al., (2012))
- La banque implique ses collaborateurs dans l'établissement des actions « RSE ». (Igalens et al. (2012))
- La banque fait des dons à des associations caritatives œuvrant sur les territoires où se déroulent ses activités. (Igalens et al. (2012))

### **Dimension 3 : Les pratiques de la « RSE » d'ordre environnemental**

#### **ITEMS**

- La banque gère ses consommations d'énergie (Igalens et *al.* (2012))
- La banque offre des produits et services « verts » (Igalens et *al.* (2012))
- La banque met en place des critères environnementaux permettant la prise de décision en matière d'octroi du crédit. (Igalens et *al.* (2012))

### **Dimension 4 : Les pratiques de gouvernance**

#### **ITEMS**

- La banque s'acquitte de ses obligations légales et respecte les normes et les lois en vigueur ;(ISO 26000 et normes « GRI »)
- La banque communique avec transparence sur ses actions « RSE ». (ISO 26000 et normes « GRI »)
- La banque met en place un mécanisme de contrôle transparent (Viego)

## **4.2 Mesure de la satisfaction des employés :**

Dans ce présent travail de recherche, la variable qu'on cherche à expliquer sera mesurée grâce à une échelle combinée entre celle proposée par Minnesota (1977) et par Herzberg (1957), l'échelle MSQ est choisie pour sa simplicité, bonne fiabilité et elle est la plus souvent utilisée. Herzberg regroupe les facteurs de satisfaction en deux catégories à savoir les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivations. En ce qui concerne les premiers facteurs, ils correspondent aux besoins qui, s'ils ne sont pas satisfaits, amèneraient de l'insatisfaction, tandis que leur accession ne générerait pas de satisfaction alors que les facteurs de motivations correspondent aux besoins qui, une fois atteints, apporteraient de la satisfaction au travailleur. Nous avons essayé d'adapter les items de Minnesota (1977) selon la répartition de Herzberg ce qui nous a permis de procéder comme suit :

### **Facteurs d'hygiène**

#### **ITEMS**

- La banque assure les conditions de travail physiques et environnementales (Wikipédia)
- La banque assure les conditions de travail organisationnelles (Wikipédia)
- La banque assure des conditions de travail permettant de gérer les facteurs psychologiques (Wikipédia)

- La banque s'efforce de mettre en place des mesures sanitaires adéquates au contexte actuel (Source : Minnesota (1977))
- Vous êtes contents avec la manière dont vos collègues s'entendent entre eux (Minnesota (1977))

### **Facteurs de motivation**

- La banque vous offre des possibilités d'avancement (carrière). ((Minnesota (1977))
- La banque vous permet de prendre des décisions de votre propre initiative. ((Minnesota (1977))
- Vous avez un sentiment d'accomplissement et de la fierté organisationnelle à travers le travail que vous effectuez. ((Minnesota (1977 et Herzberg (1957))
- La banque vous offre une situation de travail qui s'aligne avec vos attentes ((Minnesota (1977))

Dans cette section, nous avons exposé dans le premier titre la présentation de notre banque de parrainage « BH Bank », puis nous avons évoqué la problématique et les questions et les intérêts de la recherche. Nous avons aussi rappelé les hypothèses de recherche à tester et nous avons clôturé par l'opérationnalisation des variables.

## **Conclusion**

L'objectif de ce chapitre est de présenter la méthodologie à adopter et de justifier ce choix ainsi que les conditions de son application, la taille de l'échantillon et le terrain de la recherche. Dans la deuxième section, il a été question de présenter le contexte de la recherche, la question et les intérêts de l'étude ainsi que la synthèse des hypothèses formulées auparavant et en annonçant la mesure de l'ensemble des variables à savoir les dimensions de la « RSE » et la « satisfaction des employés ». Pour ce faire nous nous sommes partis de la littérature et nous avons essayé de choisir et de sélectionner les items qui paraissent les plus adéquats compte tenu de terrain de la recherche d'une part dans le sens où il ne s'agit pas d'une entreprise « classique » mais plutôt d'une banque ayant des caractéristiques particulières et d'autre part du contexte actuel. En conclusion nous avons essayé de choisir les items qui peuvent répondre au mieux aux spécificités du secteur bancaire tunisien.

La première partie du chapitre suivant sera consacré à la présentation et l'interprétation des résultats et la validation des hypothèses formulées et dans la dernière nous allons essayer de proposer certaines recommandations.

---

## **Chapitre 4 : Présentation, interprétations des Résultats et Recommandations**

---

## **Chapitre 4 : Présentation, interprétations des Résultats et Recommandations**

### **Introduction**

Le bien-être de l'individu est un objectif stratégique pour la démarche RSE. Conçue sous forme de bonnes pratiques (Tahri, 2010), la banque à travers la RSE intervient pour mettre en place les meilleures conditions et le milieu favorable pour assurer la continuité et la pérennité de la banque et atteindre les objectifs souhaités.

Notre méthodologie de recherche était basée sur une enquête quantitative menée par un questionnaire. Les questionnaires sont recueillis auprès de 132 collaborateurs hétérogènes (niveau d'instruction, âge, sexe, poste). Les réponses ont fait l'objet d'analyse exploratoire. Dans un premier temps, nous avons mené une analyse factorielle en composantes principales (ACP) avec le logiciel SPSS version 23 pour tester la validité de l'échelle créée puis nous avons calculé l'alpha de Cronbach pour vérifier la fiabilité des dimensions. Finalement nous avons procédé à une régression linéaire pour vérifier les hypothèses formulées.

Ce présent chapitre exposera dans une première section les résultats ainsi que les interprétations nécessaires et dans la seconde nous essayons de fournir certaines recommandations qui pourront être adoptées au sein de mon entreprise de parrainage BH Bank.

## **Section 1 : Présentation et interprétations des résultats**

Cette section sera consacrée à la description de l'échantillon dans un premier temps, à effectuer le tri à plat et finalement au traitement des données : fiabilité, validité et relation entre variables. Pour ce fait, nous allons effectuer les tests permettant l'utilisation de l'ACP à savoir la matrice anti-image, la matrice des corrélations, le Test KMO, celui de Sphéricité de Bartlett et calculer enfin le coefficient alpha de Cronbach. Nous allons déterminer dans une deuxième étape le nombre des facteurs à extraire et finalement procéder à la validation des hypothèses.

### **1. Description de l'échantillon**

Nous avons mené une enquête de terrain auprès de 150 employés de BH Bank auxquels nous avons individuellement communiqué un questionnaire (annexe 1). Mais seuls 132 questionnaires sont valides car bien complétés. Ceci nous donne un taux de réponse de 88%. Notre échantillon est constitué de 43,9% d'hommes et 56,1% des femmes. Une bonne partie des collaborateurs de BH Bank est constituée de jeunes avec un âge variant entre 26 et 35 ans et qui représentent 39,4% de nos enquêtés. Quant au niveau d'étude, nous avons constaté que les licenciés/maitrisards sont plus nombreux et constituent 47% de nos enquêtés, 33,3% ayant un diplôme de mastère /ingénieur, 18,9% sont des ifidars et seulement un doctorant. Le fait d'avoir un pourcentage élevé d'employés jeunes est un bel indicateur. Le détail de ces statistiques est fourni au niveau de l'annexe 2.

### **2. Le pré-test**

Avant de diffuser notre questionnaire, nous avons pré testé la première version auprès de 10 collègues. Cette étape est nécessaire pour faire des réajustements et reformulation des questions dans le cas où il existe une ambiguïté au niveau de la compréhension de la question posée.

### **3. Tri à plat**

Le tri à plat correspond à un tableau de fréquences statistiques. Il s'agit d'un outil permettant de connaître la distribution des individus ayant répondu à chacune des modalités pour chaque item. Le détail des résultats sont fournis en annexe 3.

➤ **Les pratiques d'ordre économique**

Tableau 5: Les pratiques d'ordre économique

Pratiques d'ordre économique		Amélioration des résultats (%)	Agit contre la corruption(%)	Concilier rentabilité économique et sociale (%)
<b>Valide</b>	Pas du tout d'accord	11,4	3,0	1,5
	Pas d'accord	26,5	6,1	13,6
	Neutre	12,8	6,8	31,8
	D'accord	32,6	42,4	38,6
	Tout à fait d'accord	16,7	41,7	14,4
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Source:*

Nous constatons d'après le tableau ci-dessus que parmi les pratiques d'ordre économique, l'item «la banque agit contre la corruption sous toutes ses formes » a gagné le plus en termes de réponses positives. (Les réponses sont autour de d'accord et tout à fait d'accord avec des pourcentages proches et importantes), cette pratique entre dans le champ de la RSE.

En ce qui concerne l'item « la banque n'a pour objectif que l'amélioration de ses résultats », les réponses majeures se répartissent entre pas d'accord (26,5%) et d'accord (32,6%).Ce résultat apparait contradictoire mais peut être expliqué par la perception de chacun qui diffère d'un collaborateur à un autre. Mais la réponse la plus répandue est « d'accord » et c'est logique car le but de toute entreprise est la maximisation de ses profits et l'amélioration de ses résultats économiques.

Finalement pour le dernier item « la banque concilie rentabilité économique et sociale », la majorité est répartie entre « neutre » et « d'accord » (31,8% et 38,6%) et nous constatons que le pourcentage pour la réponse « neutre » est considéré comme étant élevé et ceci peut être expliqué par le fait que la notion de responsabilité sociale n'est pas claire et floue pour la majorité .En conclusion nous pouvons dire que la majorité sont d'accord avec : « BH Bank respecte les pratiques d'ordre économique de la RSE ».



## Les pratiques d'ordre environnemental

**Tableau 6: Les pratiques d'ordre environnemental**

Pratiques d'ordre environnemental		Offre des produits verts(%)	Gère ses consommations d'énergie(%)	Met en place des critères environnementaux(%)
Valide	Pas du tout d'accord	10,6	9,1	10,6
	Pas d'accord	15,9	19,7	23,5
	Neutre	27,3	18,2	32,6
	D'accord	37,9	34,8	29,5
	Tout à fait d'accord	8,3	18,2	3,8
<b>Total</b>		<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Source: Auteur

En ce qui concerne les pratiques d'ordre environnemental, le premier item stipule que la « banque offre des produits verts », la majorité des interrogés ont répondu « d'accord » avec une part importante « neutre ». Probablement il 'y a une ambiguïté au niveau de la notion « offre des produits verts » ce qui produit ces résultats. 34, 8% des interrogés confirment que la banque gère ses consommations d'énergies et finalement 32,6% des collaborateurs sont neutres quant à l'item « la banque met en des critères environnementaux ». Cela peut être dû au poste du collaborateur dans le sens où il n'est pas spécialiste dans toutes les activités de la banque.

## Les pratiques d'ordre social

**Tableau 7: Les pratiques d'ordre social**

Les pratiques d'ordre social		Actions Socialement Responsable (%)	Rémunération (%)	C.T Santé (%)	Vie Privée_Prof (%)	Implication (%)	Dialogue Social (%)	Démunis (%)	Dons (%)
Valide	Pas du tout d'accord	11,4	17,4	11,4	19,7	26,5	15,9	14,4	6
	Pas d'accord	18,9	28,0	19,7	34,8	28,0	26,5	26,5	14,4
	Neutre	20,5	19,7	9,8	25,0	26,5	31,8	27,3	31,1
	D'accord	38,6	24,2	41,7	15,9	17,4	22,7	25,8	40,2
	Tout à fait d'accord	10,6	10,6	17,4	4,5	1,5	3,0	6,1	8,3
<b>Total</b>		<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100</b>

Source: Auteur

Les pratiques d'ordre social constituent en quelque sorte le centre de notre étude et nécessitent une analyse plus profonde. Le premier item stipule que « la banque mène des actions socialement responsables », la majorité sont d'accord quant à cet item. En effet, c'est vrai que BH Bank a montré un comportement responsable à travers certaines actions (Dons, sponsoring, des mesures sanitaires...), ce qui confirme les résultats trouvés.

En ce qui concerne les rémunérations, les réponses sont réparties presque de façon équitable entre « pas d'accord » et « d'accord ». Nous ne pouvons pas trouver une explication exacte mais selon les interrogés non satisfaits, ils affirment que la rémunération est équitable si elle est fixée par objectif (par dossier de crédit, montants recouverts, crédits accordés, comptes ouverts etc.) pour qu'elle soit plus motivante et encourage les salariés à donner de leur mieux. Une autre explication qui peut être fournie réside dans le lien existant entre la satisfaction par rapport à la rémunération et l'ancienneté ou au poste attaché. 41,7% des collaborateurs affirment que « la banque assure les conditions de travail en termes de santé et sécurité » et ce résultat est prévu car BH Bank est en train de mettre en place les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et le bien-être de ses salariés pour effectuer leur travail dans des conditions convenables.

Quant à l'item « la banque aide ses salariés à mieux concilier vie privée et professionnelle » la majorité n'est pas d'accord et ceci peut être dû à la charge du travail et au stress ressenti et donc les salariés ne trouvent pas suffisamment du temps à passer près de la famille. Pour les deux items « La banque vous implique dans la mise en œuvre des actions RSE » et « La banque encourage la promotion du dialogue social », les réponses sont autour de « pas d'accord » et « neutre ». Ceci peut être logique car la culture « RSE » au sein de notre banque n'est pas encore propagée et diffusée pour l'ensemble du personnel.

Les pourcentages sont très proches pour l'item « la banque s'engage dans l'aide aux plus démunis » et répartissent entre « pas d'accord », « neutre » et « d'accord » et ceci peut être expliqué par une communication non forte et finalement pour le dernier item « La banque fait des dons à des associations caritatives œuvrant sur les territoires où se déroulent ses activités », 40,2% approuvent leur consentement.

En conclusion, nous pouvons dire que, malgré les efforts fournis par la banque sur plan social, cela reste insuffisant et il y'a encore des pistes à développer entrant dans le champ de la RSE tel que le dialogue social, l'implication des salariés dans ses actions etc.

➤ **Les pratiques de gouvernance**

Tableau 8: Les pratiques de gouvernance

Les pratiques de gouvernance		Obligations légales (%)	Mécanisme de contrôle(%)	Communique ses actions RSE(%)
<b>Valide</b>	Pas du tout d'accord	5,3	3,0	9,8
	Pas d'accord	12,9	13,6	17,4
	Neutre	34,1	18,2	32,6
	D'accord	40,2	53,8	34,1
	Tout à fait d'accord	7,6	11,4	6,1
	<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Source: Auteur*

Pour les pratiques de gouvernance, nous pouvons affirmer que BH Bank met en place un mécanisme de contrôle indépendant et transparent et elle est en train de respecter ses obligations légales (réponses centrées sur d'accord) et pour la communication sur les actions sociétales la plupart est divisée entre « neutre » et « d'accord ». En résumé nous pouvons affirmer que notre banque respecte les pratiques de gouvernance.

**4. Traitement des données : fiabilité, relation entre variables et cohérence interne**

Avant de procéder à une analyse factorielle, il faudra tout d'abord s'assurer que cette analyse soit autorisée. Nous devons dans ce cas vérifier dans un premier temps l'existence de relation entre les variables, la fiabilité qui présente l'instrument de mesure doit appréhender le mieux possible les variables étudiées (Evrard et al., 2000), la validité et finalement calculer le coefficient alpha de Cronbach qui mesure la cohérence interne d'une échelle construite à partir d'un ensemble d'items (Lichtlé & Plichon, 2014) mais avant de commencer il serait intéressant de jeter un coup d'œil sur l'ensemble des items en général

**Moyenne et écart type de l'ensemble des items**

Les items ayant un score supérieur à 3 sont considérés comme étant les variables ayant dépassées la moyenne et qui expriment moyennement l'accord des collaborateurs. Les résultats associés sont fournis au niveau de l'annexe 4.

➤ **Satisfaction des employés**

Les collaborateurs affirment qu'en général la banque s'efforce de mettre en place des mesures sanitaires (M=3,47), qu'elle offre des possibilités d'avancement (M=3,16), que les collaborateurs sont capables de prendre des décisions de leur initiative dans leur travail (M=3,55) et qu'ils ont un sentiment d'accomplissement et de fierté organisationnelle à travers le travail qu'ils effectuent (M=3,62). Néanmoins l'item suivant « la banque assure les meilleurs conditions de travail permettant de gérer les facteurs psychologiques » reçoit le score le plus faible (M=2,22) impliquant que la plupart ressent de l'épuisement et du stress ce qui peut les gêner et réduire leur rendement.

➤ **RSE**

✓ **Les pratiques d'ordre économique**

Tous les items requièrent un score élevé supérieur à 3. Par exemple l'item « La banque agit contre la corruption sous toutes ses formes » a une moyenne égale à 4,14 ce qui signifie que les collaborateurs ont confiance dans les efforts de leur banque dans la lutte contre la corruption sous toutes ses formes.

✓ **Les pratiques d'ordre environnemental**

Les items des pratiques d'ordre environnemental sont aux alentours de 3. Toutefois il est à signaler que l'item « la banque met en place des critères environnementaux dans l'octroi de crédit » a la moyenne la plus faible (M=2,92).

✓ **Les pratiques d'ordre social**

Les moyennes de ces items sont comprises entre 2,39 (« la banque implique dans la mise en œuvre des actions RSE ») et 3,34 (« La banque assure des conditions de travail en matière de santé »).

✓ **Les pratiques de gouvernance**

Les items concernant ces pratiques sont tous supérieurs à la moyenne dont l'item « la banque met en place un mécanisme de contrôle transparent » requiert un score de 3,57 ce qui affirme que les salariés sont globalement d'accord en ce qui concerne ce point.

#### **4.1 Matrice des corrélations**

➤ **Satisfaction des employés**

La corrélation entre les items respecte en général la norme proposée par Ho(2006), c'est-à-dire elle présente un nombre assez important de corrélations croisées supérieures à 0,33 en valeur absolue tel proposé par Ho(2006). Par exemple la corrélation entre « la banque

assure les meilleures conditions organisationnelles » et « la banque assure des conditions permettant de gérer les facteurs psychologiques » est à l'ordre de 0,762. Nous pouvons citer aussi la corrélation entre l'item « la banque assure les meilleures conditions de travail physiques » et celui « la banque assure des conditions permettant de gérer les facteurs psychologiques » qui égale à 0,581. Toutefois, on remarque une faible corrélation entre l'item « la banque s'efforce de mettre en place des mesures sanitaires » et « vous êtes contents de la manière dont vos collègues s'entendent entre eux » (0,109).

➤ **RSE**

✓ **Les pratiques d'ordre économique**

Les items qui concernent ces items présentent une corrélation faible globalement mais qui sont proches de 0,33. (0,265 représente la corrélation entre « la banque agit contre la corruption sous toutes ses formes » et « la banque s'efforce de concilier rentabilité économique et responsabilité sociale »). Cependant, on constate une corrélation négative et très faible entre « la banque a pour objectif l'amélioration de ses résultats » et « la banque agit contre la corruption sous toutes ses formes » (-0,054) ce qui nous mène à penser à la suppression de l'item « la banque a pour objectif l'amélioration de ses résultats »

✓ **Les pratiques d'ordre environnemental**

Les corrélations entre les items composant ces pratiques varient entre 0,318 (« la banque gère ses consommations d'énergie » et « la banque met en place des critères environnementaux ») et 0,454 (« la banque offre des produits verts » et « la banque gère ses consommations d'énergie »). En conclusion on peut dire qu'il y'a respect de la norme.

✓ **Les pratiques d'ordre social**

La corrélation entre les items respecte en général la norme sauf pour quelques exemples où elle est à l'ordre de 0,201 entre « la banque s'engage dans l'aide aux plus démunis » et « la banque permet de mieux concilier leur vie privée et vie professionnelle » et de 0,235 entre « la banque fait des dons à des associations caritatives » et « la banque assure des conditions de travail en matière de santé »

✓ **Les pratiques de gouvernance**

Toutes les corrélations concernant ces pratiques sont supérieures ou très proches de 0,33, citons par exemple, la corrélation entre « la banque met en place un mécanisme de contrôle transparent » et « la banque s'acquitte de ses obligations légales et respecte les lois » égale à 0,414.

## 4.2 La matrice anti-image (indicateur MSA)

### ➤ Satisfaction des employés

Les éléments diagonaux de la matrice anti image sont tous supérieurs à 0,5 donc nous allons garder toutes les variables. (Voir annexe 5)

### ➤ RSE

Les pratiques d'ordre économique, environnemental, social et celles de gouvernance satisfont toutes la condition d'un MSA supérieur à 0,5 ce qui signifie que la qualité de l'échantillonnage est bonne.

Les résultats de la matrice des corrélations et de la matrice anti image sont fournis au niveau de l'annexe 5.

## 4.3 Le test KMO et le test de Sphéricité de Bartlett

Rappelons que selon Hair et al. (2006) qu'un KMO compris entre 0,3 et 0,7 représente un critère de factorisation acceptable mais de préférence qu'il soit supérieur à 0,5 et le test de Sphéricité de Bartlett doit afficher une significativité inférieure au risque (0,05) fixée d'avance pour valider la méthode. Les résultats sont fournis en annexe 6.

Ce tableau résume les statistiques KMO et Sphéricité de Bartlett

**Tableau 9: Statistiques KMO et Sphéricité de Bartlett**

	<b>KMO</b>	<b>Nature (KMO)</b>	<b>Sphéricité de Bartlett</b>
<b>Satisfaction des employés</b>	0,820	Tend vers 1 : Merveilleuse	0<0,05
<b>Les pratiques d'ordre économique avant la suppression de l'item « la banque a pour objectif l'amélioration de ses résultats »</b>	0,515	Entre 0,3 et 0,7 : Acceptable	0.01 <0,05
<b>Les pratiques d'ordre économique après la suppression de l'item « la banque a pour objectif l'amélioration de ses résultats »</b>	0,5	Entre 0.3 et 0.7 : Acceptable	0.002<0.05
<b>Les pratiques d'ordre environnemental</b>	0,641	Entre 0,3 et 0,7 : Acceptable	0<0.05
<b>Les pratiques d'ordre social</b>	0,825	Tend vers 1 : Merveilleuse	0<0.05
<b>Les pratiques de gouvernance</b>	0,638	Entre 0.3 et 0.7 : Acceptable	0<0.05

Source: Auteur

D'après le tableau mentionné ci-dessus, la matrice de corrélations et l'indicateur MSA, nous trouvons qu'il est possible d'initier et d'adopter l'analyse en composantes principales.

#### **4.4 Le test Alpha de cronbach**

Quant à ce test, il est à rappeler qu'un seuil minimum de 0,7 est considéré comme étant acceptable pour assurer que les items mesurent bel et bien la dimension de manière fiable.

**Satisfaction des employés** : Elle représente un alpha de cronbach à l'ordre de 0.846 (> 0,7) qui est acceptable

**Les pratiques RSE** : En ce qui concerne les pratiques d'ordre économique, la suppression du premier item a amélioré ce coefficient pour atteindre 0,418 mais cela reste insuffisant. Ceci peut être expliqué par le nombre insuffisant d'items. Les pratiques d'ordre environnemental présentent un coefficient de 0,657 proche de 0,7. Pour les pratiques d'ordre social, l'alpha de cronbach atteint 0,837 et finalement les pratiques de gouvernance, quant à elles, présentent un coefficient de 0,618 qui est proche de 0,7. En résumé nous pouvons dire que la cohérence interne entre les items est acceptable en général mais peut être améliorée en ajoutant et développant d'autres items.

Les résultats sont fournis en annexe 7.

## **5 Identification du nombre de facteurs**

Pour déterminer le nombre de facteurs à extraire, Nous nous basons sur les deux critères suivants : « l'eigen value » / Kaiser-Guttman (celui de la valeur propre) et celui pourcentage de variance.

### **1.1 Le critère de la valeur propre**

Le nombre d'axes est égal au nombre de valeurs propres supérieures à 1. Nous commençons par la satisfaction des employés et puis nous passons aux pratiques de la RSE qui constituent nos variables explicatives.

#### **➤ Satisfaction des employés**

Les résultats ont montré qu'il y'a deux facteurs à extraire selon ce critère (les deux valeurs propres sont respectivement 4,118 et 1,294).

➤ **RSE**

Les résultats ont dégagé un seul facteur pour les pratiques d'ordre économique (avant et après la suppression de l'item « la banque n'a pour objectif que l'amélioration de ses résultats financiers ». En ce qui concerne les pratiques d'ordre environnemental et de gouvernance, l'analyse factorielle a fait ressortir un facteur unique aussi pour chacune (valeur propre= 1,782 pour les pratiques d'ordre environnemental et 1,709 pour les pratiques de gouvernance). Cependant pour les pratiques d'ordre social nous avons pu ressortir deux facteurs en se basant sur le critère de la valeur propre (3,779 et 1,097).

### **1.2 Le critère des pourcentages de variance totale expliquée**

Il est recommandé que ce pourcentage atteigne 60% selon Hair et al., (2010)

➤ **Satisfaction des employés**

En se basant sur ce critère, nous avons pu tirer deux facteurs qui expliquent 60.138% de la variance totale.

➤ **Les pratiques RSE**

Deux facteurs ont été extraits pour les pratiques d'ordre économique avant la suppression de l'item, ce pendant lors de la suppression de l'item concerné nous avons trouvé un seul facteur qui explique 63,235% la variance totale. Donc nous retenons un seul facteur en tenant compte du critère de la valeur propre. En ce qui concerne les pratiques d'ordre environnemental et de gouvernance, nous avons tiré un seul facteur pour chacune mais qui sont très proches de 60% (59,392% et 56,978% respectivement) et finalement les résultats des pratiques d'ordre social coïncident avec ceux du critère de valeur propre pour donner deux axes expliquant 60,955%. Les résultats sont fournis en annexe 8.

## **6 Choix de la matrice de rotation**

Si l'interprétation des facteurs n'est pas claire du fait que les items sont faiblement corrélés à un axe ou sont partagés entre plusieurs facteurs. Dans ces cas, le recours à la rotation des axes factoriels est possible, ceci permet de mieux interpréter les résultats. On distingue différents types de rotation à savoir la rotation Varimax, Oblimin, Equamaxet , Promax mais la plus répandue dans la littérature est la rotation Varimax qui a pour but de minimiser le nombre de variables initiales qui contribuent à l'interprétation de l'axe tout en augmentant leurs corrélations avec ce dernier et tout en gardant l'orthogonalité des axes factoriels ce qui simplifie l'interprétation .Nous allons exposer les matrices concernant la



satisfaction des employés et les pratiques d'ordre social puisqu'elles font ressortir plus qu'un facteur.

➤ **Satisfaction des employés**

Sur la matrice des composantes initiale, les items « la banque assure les meilleures conditions de travail physiques », « la banque s'efforce de mettre en place des mesures sanitaires », « vous êtes capables de prendre des décisions de votre initiative dans votre travail » et « vous avez un sentiment d'accomplissement et de fierté organisationnelle à travers le travail que vous effectuez » sont partagés entre les deux facteurs, la rotation a permis d'augmenter leurs corrélations avec un seul axe .

En conclusion nous allons regrouper les items en deux facteurs comme suit : F1 comportant « la banque assure les meilleures conditions de travail physiques », « la banque assure les meilleures conditions de travail organisationnelles », « la banque assure les meilleures conditions de travail permettant de gérer les facteurs psychologiques », et F2 comportant « la banque offre des possibilités d'avancement », « vous êtes de prendre des décisions de votre initiative dans votre travail », « vous avez un sentiment d'accomplissement et de fierté organisationnelle à travers le travail que vous effectuez » et « la banque offre une situation de travail qui s'aligne avec vos ambitions » .

➤ **Les pratiques d'ordre social**

Les deux items « la banque s'engage dans l'aide aux plus démunis » et « fait des dons à des associations caritatives » ne sont pas fortement corrélés à un seul facteur. Du coup, la rotation a permis de les attribuer au deuxième facteur et les autres items appartiennent au premier axe et nous pouvons dénommer les deux axes comme suit : Les pratiques d'ordre social internes et externes.

Les résultats sont fournis en annexe 9.

## **7 Validation des hypothèses**

Afin de valider les hypothèses formulées dans la partie théorique nous allons procéder à une régression linéaire. Toutefois l'analyse exploratoire a fait ressortir deux facteurs pour la satisfaction des employés que nous avons appelé les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation (appellation extraite de Herzberg). Pour cela nous allons formuler les sous hypothèses suivantes que nous allons essayer de valider :

**H1a** : les pratiques d'ordre économique ont un impact positif sur les facteurs d'hygiène

**H1b** : les pratiques d'ordre économique ont un impact positif sur les facteurs de motivation

**H2a** : les pratiques d'ordre environnemental ont un impact positif sur les facteurs d'hygiène

**H2b** : les pratiques d'ordre environnemental ont un impact positif sur les facteurs de motivation

**H3a** : les pratiques d'ordre social ont un impact positif sur les facteurs d'hygiène

**H3b** : les pratiques d'ordre social ont un impact positif sur les facteurs de motivation

**H4a** : les pratiques de gouvernance ont un impact positif sur les facteurs d'hygiène

**H4b** : les pratiques de gouvernance ont un impact positif sur les facteurs de motivation

Les résultats seront fournis en annexe 10.

Les résultats de la régression ont fait ressortir des coefficients inférieurs à 5% et même à 10% pour toutes les hypothèses pratiquement, par exemple la première hypothèse qui stipule que les pratiques d'ordre économique ont un impact sur les facteurs d'hygiène est validée puisque son coefficient est de l'ordre de 0,023 et de même pour la sous hypothèse sous-jacente (coefficient=0,001). Toutefois nous remarquons que seule l'hypothèse H3b qui stipule que les pratiques d'ordre social ont un impact sur les facteurs de motivation est validée partiellement car son coefficient est significatif pour les pratiques d'ordre social interne et non significatif pour les pratiques d'ordre social externe (coefficient =0 pour les pratiques interne et 0,219 pour les pratiques externes). Ceci nous mène à sa validation partielle.

Il est à signaler aussi que les signes trouvés aussi sont tous positifs alignant avec nos hypothèses portant sur l'impact positif des pratiques de la RSE sur la satisfaction des employés (facteurs d'hygiène et de motivation).

Le tableau ci-dessous résume les principaux résultats de la régression linéaire

**Tableau 10: Résultats de la régression linéaire**

<b>Hypothèses</b>	<b>Significativité</b>	<b>Décision</b>
Les pratiques d'ordre économique ont un impact positif sur les facteurs d'hygiène	0,023	Validée
Les pratiques d'ordre économique ont un impact positif sur les facteurs de motivation	0,001	Validée
Les pratiques d'ordre environnemental ont un impact positif sur les facteurs d'hygiène	0,068	Validée
Les pratiques d'ordre environnemental ont un impact positif sur les facteurs de motivation	0,000	Validée
Les pratiques d'ordre social ont un impact positif sur les facteurs d'hygiène	0,000 et 0,000	Validée
Les pratiques d'ordre social ont un impact positif sur les facteurs de motivation	0,000 et 0,2019	Validée partiellement
Les pratiques de gouvernance ont un impact positif sur les facteurs d'hygiène	0,01	Validée
Les pratiques de gouvernance ont un impact positif sur les facteurs de motivation	0,002	Validée

*Source: Auteur*

## **8 Discussion des résultats**

Les résultats trouvés mettent en évidence l'impact positif des pratiques RSE sur les facteurs d'hygiène et de motivation et donc sur la satisfaction des employés .ces résultats sont prévus en termes de significativité et de signe .En effet selon les études de CS You, CC Huang et al.(2013) et ceux de Muhammad Asrar-ul-Haq et al. (2017), l'investissement des entreprises dans la responsabilité sociale et ses pratiques a un impact significatif sur la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel des employés. Ceci est expliqué par le fait que si les banques mettent en place une politique RSE dédiée, elles prennent en considération les besoins des employés comme l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, l'évolution et le développement de carrière et l'amélioration des conditions de travail etc. qui sont sources significatives de la satisfaction au travail.

Aussi nos résultats s'alignent avec les études de Glavas & Kelley (2014) qui ont montré que les pratiques RSE impactent positivement la satisfaction au travail et

l'implication des collaborateurs et ont expliqué que ces résultats reflètent l'importance accordée par l'organisation à ses collaborateurs dans leur esprit.

Cependant nous avons trouvé que les pratiques d'ordre social n'ont pas de rôle sur les facteurs de motivation ce qui est en contradiction avec les études antérieures.

En ce qui concerne les pratiques d'ordre économique, environnemental et de bonne gouvernance il n'y'a pas d'articles étudiant de manière directe l'impact de chacune de ces dimensions sur la satisfaction des employés mais il y 'a ceux (Swaen et Maignan, 2001)qui ont étudié l'impact d'une entreprise citoyenne, qui selon Maignan, Ferrell et Hult (1999), représente « la mesure dans laquelle l'entreprise assume les responsabilités économiques, légales, éthiques et discrétionnaires imposées à elle par ses stakeholders.» sur l'entreprise (réputation et performance économique), les employés (satisfaction au travail, engagement organisationnel et productivité) et finalement sur les consommateurs (fidélité et évaluation de l'entreprise et de ses produits) et ont trouvé un lien positif.

En conclusion, les résultats ont montré que les dimensions de la RSE ont un impact positif sur la satisfaction des employés (facteurs liés aux conditions de travail, rémunération, équilibre vie privée vs professionnelle, développement carrière, etc.) .Toutefois, la seule contradiction réside dans l'hypothèse qui stipule que les pratiques d'ordre social ont un impact sur les facteurs de motivations et ceci peut être expliqué par l'insuffisance des actions prises par BH Bank concernant ce volet .

Dans la dernière section de notre partie empirique, nous allons essayer de fournir des recommandations que BH Bank peut opter et qui sont fondées principalement sur l'avis des interrogés, les constatations et les notes prises durant le stage.

## Section 2 : Recommandations

Il est évident que l'objectif ultime de toute banque tunisienne est de maximiser son profit. Néanmoins, cette dernière doit tenir compte de ses parties prenantes. Dans un tel contexte marqué par l'incertitude, la RSE devient bel et bien nécessaire et pour qu'une stratégie RSE réussisse en externe, il faudra tout d'abord l'appliquer en interne et faire engager les salariés car leur engagement fait gagner beaucoup la banque en termes de productivité, de qualité de vie au travail, loyauté et fidélité ...

Dans cette section, nous essayons de proposer quelques recommandations qui pourraient être utiles pour notre banque et qui pourraient être scindées en recommandations orientées employés, recommandations orientées environnement et actions sociétales. Cependant avant de proposer ces actions, il est primordial de se focaliser sur l'importance de la mise en place de la stratégie RSE ainsi sur ses moyens de communication.

### 1. Adopter une stratégie « RSE » claire :

Il est évident de mentionner que BH Bank essaie de s'améliorer et de se progresser en matière de responsabilité sociale et environnementale à travers ses actions responsables .En ce qui concerne le volet social (notre question de recherche), les actions les plus récentes adoptées par BH Bank se manifestent par l'intégration d'un centre de développement des compétences « BH Academy » .Ce centre a pour objectif d'assurer une formation basée sur des outils modernes et digitaux au profit des employés, des clients et partenaires permettant de développer de nouvelles compétences et de générer une intelligence collective. Cette action répond au domaine d'action de la RSE « Relations et conditions de travail » et plus particulièrement le développement du capital humain.

En matière de santé et sécurité au travail, BH Bank s'efforce de mettre en place les mesures sanitaires nécessaires surtout pendant la crise actuelle en mettant à la disposition de ses collaborateurs les gels désinfectants, papiers etc. Elle impose également le respect de la distanciation sociale. Cependant ces actions citées restent des actions isolées et insuffisantes. Afin de bien munir ces actions, il faudra une démarche bien définie et une vision claire.

Dans le cadre de notre cas, celui de BH Bank, il serait plus utile de mettre en place une structure RSE appart chapeauté par une équipe chargée par la mise en œuvre de la politique RSE. Cette nouvelle cellule aura plusieurs missions telles que l'identification des enjeux prioritaires. Cette phase est très importante pour mettre en place les actions à forte valeur

ajoutée. Après, l'équipe sera menée à formaliser une stratégie compte tenu des contraintes rencontrées (budget, faisabilité...) et à définir un référentiel RSE propre à la culture de la banque en se basant sur les référentiels les plus connus comme le GRI .L'intégration des critères du développement durable dans le management quotidien serait nécessaire non seulement pour les ressources humaines mais aussi pour la stratégie commerciale et marketing .Finalement pour réussir il faut valoriser ces actions ,les mesurer et évaluer leur progrès car il est indispensable d'apprécier le retour sur investissement de ces actions.

Pour que la mise en place de la stratégie RSE réussisse au sein de BH Bank, la sensibilisation des parties prenantes à la démarche RSE est indispensable et plus précisément ça devrait commencer en internes en partant des top managers vers les collaborateurs parce que si eux sont convaincus, il serait plus facile de la diffuser et de la faire réussir en externe.

En outre, la formation des collaborateurs à cette démarche est nécessaire pour avoir les bases permettant de mettre les plans d'actions. Ces derniers devraient être impliqués davantage vu les gains apportés par leur engagement et leur implication en termes de productivité ,de qualité de vie au travail , de réduction de stress ,d'augmentation de fidélité et de loyauté .La dernière étape consiste à communiquer sur les engagements et la performance RSE tant en interne qu' en externe .cette étape est très importante afin d'aider la banque à faire connaître ses actions « RSE » à l'ensemble de ses parties prenantes d'une part et de pérenniser sa démarche d'autre part.

## **2. Communiquer la RSE et Rapports sociaux:**

### **2.1 La communication « RSE » :**

La RSE assure une négociation permanente avec l'ensemble des différentes parties, La communication est la clé de compétence des cadres et chargés RSE car ce sont eux qui assurent cette mission .En effet, la RSE a également besoin de la communication pour toucher toutes les parties prenantes (actionnaires, collaborateurs, clients, organisations, fournisseurs...).Tous veulent de l'information sur les pratiques RSE et si l'entreprise n'est pas apte à diffuser l'information au moment opportun et ne sait pas présenter ses résultats RSE, alors sa stratégie perd une grande partie de son intérêt. La communication sur les engagements de l'entreprise doit être sincère, véridique, crédible et doit présenter des actions vérifiables dont les effets sont évalués. Le rôle des communicateurs RSE est d'être professionnels, c'est-à-dire « communiquer sans tomber dans le greenwashing ». Dans notre cas, BH Bank continuera à jouer pleinement son rôle de communication grâce à sa cellule

dédiée à diffuser et communiquer toute information pertinente concernant ses actions. L'importance de cette cellule réside dans le retour sur investissement surtout sur l'image de la banque tant en interne qu'en externe. Néanmoins, il serait plus optimal pour BH Bank de se focaliser encore plus sur la question de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises.

En ce qui concerne les canaux de communication, BH Bank peut communiquer sa stratégie RSE via l'auto déclaration, par l'événement qui regroupe le mécénat, le parrainage, les séminaires etc. De ce qui suit, on peut dire que la RSE constitue pour notre banque une tendance du marketing et de communication et un axe stratégique pour fidéliser les employés.

## **2.2 Les Rapports Extra financiers**

Les entreprises et les banques en particulier peuvent opter dans leur communication à la publication des rapports sociaux qui vont de pair avec les rapports financiers et les complètent. Ces rapports traduisent d'une part les actions établies, le budget alloué à ces actions et d'autre part l'impact économique et social de l'entreprise englobant ses différents engagements, processus et résultats et identifiant les attentes de chaque type de parties prenantes. Bien qu'aujourd'hui, il n'est pas obligatoire de faire le reporting social mais il est recommandé de le faire car il est considéré comme étant outil de dialogue entre la banque et la société en traduisant et tenant en compte leurs intérêts.

## **3. Les actions sociales**

Les collaborateurs sont des éléments clés dans la réussite de leur banque et lorsque celle-ci atteint ses objectifs c'est grâce à ses salariés. Du coup, la satisfaction de ces derniers constitue un enjeu majeur pour la banque car des employés motivés et satisfaits valent plus d'épanouissement, de productivité et de rendement. Ainsi assurer leur bien être apporte plein d'avantages pour la banque (moins de congés de maladies, moins d'absentéisme, moins de stress, plus de fidélité et moins d'intention de quitter la banque.).

Sur le plan social, BH Bank est en train de prendre les mesures nécessaires surtout pendant la crise sanitaire. Elle a lancé aussi son centre de développement des compétences « BH Academy » au profit de ses employés afin d'assurer une meilleure formation. Outre ces actions, BH Bank peut mener d'autres actions afin d'assurer leur bien-être.

Après constatations, il est recommandé de changer les chaises existantes en d'autres ergonomiques et orthopédiques tout en sachant que la banque a mis en place un programme

de rénovation touchant certaines agences qui sont retapées à nouveau , d'installer un logiciel dans les ordinateurs (par exemple f.lux) permettant d'éviter la lumière bleue qui dérange les yeux et d'adopter de bonnes pratiques informatiques en faisant des entretiens des postes chaque période .Quant aux bureaux de la banque et d'après les interrogés certains sont à effet de serre et manquent d'éclairage et d'aération notamment les open spaces d'une part et que certains ne sont pas alaises dans des bureaux encombrés d'autre part.

Nous proposons dès lors de réaménager ces espaces en optimisant notamment leur éclairage et leur aération, d'effectuer une certaine mobilité du personnel et de promouvoir la diversité dans les équipes en terme de formation et de profil. Cela contribue à créer des équipes plus productives, avec un regard plus large sur les problèmes. Organiser un espace restaurant sera une opportunité pour créer un environnement convivial entre les collègues d'un côté et favoriser une alimentation équilibrée.

Outre ces actions, il est optimal pour BH Bank d'assurer une formation continue pour l'ensemble des employés qui la demandent et qui en besoin. Probablement cette action sera assurée à travers « BH Academy » qui a lancé récemment une formation portant sur la lutte contre le blanchiment. Aussi, il est souhaitable de faire des entretiens semestriels par exemple pour chaque employé dont l'objet est d'avoir une idée sur l'état de chacun, ses besoins, ses problèmes et ses objectifs afin d'entretenir les mesures nécessaires. D'après les interrogés, la question de rémunération semble gênante pour l'ensemble du personnel. En effet, la plupart propose une rémunération par objectif (cartes vendues, crédits accordés, montants recouverts.) pour qu'elle soit équitable ainsi pour les primes d'intéressement qui devraient être par objectif.

En effet ,mettre des barrières en terme d'évaluation démotive le personnel, du coup il recommandé de mettre en place un système d'évaluation pertinent et objectif surtout sans barrières basé sur les performances et non pas sur l'ancienneté ou diplôme .Bien qu'on n'accorde pas assez d'importance à ce point en apparence mais réellement une évaluation objective peut être plus intéressante dans certains cas que la prime ou la rémunération , dépendant du budget, car cette valorisation est un aspect de reconnaissance de la banque de ses salariés ce qui réduit leur intention de quitter la banque.

Aussi, nous constatons que certains ont des problèmes en ce qui concerne le transport. Favoriser le covoiturage entre collègues pourra renforcer les relations d'amitié et de trouver une solution à un problème qui dérange. Mais cela dépend de la disponibilité et de la capacité



du collaborateur. Dans les circonstances actuelles (celles du COVID), passer au télétravail est une alternative pour réduire les déplacements domicile-travail afin d'assurer le bien-être des salariés et mieux gérer l'équilibre vie privée/vie professionnelle. En effet, tout encombrement ou contact augmentera le stress et l'anxiété des employés ce qui réduira leur productivité.

Dans le même contexte, assurer une certaine flexibilité par la mise en place d'un système de compensation dans les horaires de travail dans le cas où la présence est obligatoire peut être une solution utile pour le personnel car le pointage ne prend pas en considération plusieurs incidents (accidents, embouteillage, panne etc.) et peut être une source de stress.

Finalement Créer des événements, des soirées, des espaces de divertissement tout en évitant la discrimination entre les employés. Cela encouragera plus les employés et les rendent plus heureux et plus motivés.

#### **4. Les actions environnementales**

Penser à l'environnement devient aujourd'hui un enjeu majeur pour les banques et un critère de compétitivité, de ce fait, en tenir compte est une nécessité. Ses répercussions apportent tant pour la planète que pour la banque (réduction des charges et des coûts).

C'est dans ce sens que nous proposons à notre banque certaines actions qu'elle pourra entreprendre pour éradiquer la pollution et protéger l'environnement. À titre d'exemple, elle peut commencer à réduire sa consommation de papier.

En effet toute banque utilise une quantité considérable de papier quotidiennement. Il s'agit donc de penser à l'environnement et de ne recourir à l'impression que lorsqu'il est nécessaire et de penser à la digitalisation. La démarche « Zéro papier » est signe d'une démarche qualité totale et même si l'existence du papier est indispensable on peut le réutiliser (brouillon) ou économiser en imprimant recto-verso etc.

Optimiser les consommations d'énergie, d'eaux et de ressources en général réduira énormément les charges de la banque. Dans le cadre de la démarche « RSE », BH Bank peut adopter une politique d'achats responsables. Cela consiste à intégrer des dispositions au profit de l'environnement, du progrès social tout en favorisant le développement économique. À titre d'exemple, BH Bank peut opter à l'achat de l'électricité d'origine 100% renouvelable, acheter des cartouches écologiques pour leur utilisation, papiers recyclés, des savons et gels bio, des immeubles HQE (Haute Qualité Environnementale) etc. Pour cela il faut que les achats soient auprès de fournisseurs adoptant un comportement socialement responsable.

Dans ses produits aussi, BH Bank peut introduire des critères permettant de prendre en considération l'aspect environnemental. L'éco-conception est une idée que BH Bank peut opter et à travers laquelle peut réduire ses impacts environnementaux tel que le lancement d'une carte biodégradable fabriquée à base de plastique « PLA », un polymère 100% végétal fabriqué à base d'amidon de maïs et qui grâce à son caractère recyclable et biodégradable la rend inoffensif pour l'environnement. Cette idée est inspirée de « l'UBCI » qui l'a déjà lancé en 2015 et qui a déjà mis en place une carte appelé ECOCARD donnant l'opportunité à ses détenteurs de profiter des réductions auprès d'enseignes commerciales partenaires et spécialisées dans les produits et services écologiques et biologiques.

En matière d'octroi de crédit, il est souhaitable pour notre banque d'intégrer des critères environnementaux pour certains types de crédits .Elle peut par exemple demander des certificats auprès de l'ANME (Agence nationale pour la conservation de l'énergie), encourager le financement vert (Energies renouvelables, les produits bio, panneaux photovoltaïques...), proposer des crédits à taux avantageux sont offerts pour l'installation d'équipements ou de matériaux d'économie d'énergie et minimiser le financement des secteurs polluants.

## **5. Les actions éthiques et relations avec la société civile**

Outre les actions d'ordre social et environnemental, les banques peuvent adopter un comportement plus responsable et développer d'autres actions .Par exemple booster l'économie solidaire en développant les micro-crédits, faire des parrainages de jeunes en difficulté, Emploi et insertion des travailleurs handicapés dans l'entreprise , accéder à l'éducation des jeunes de milieux défavorisés, soutenir les établissements scolaires et pour ce faire nous proposons de prélever un montant minime mensuellement auprès de tous le personnel par leur volonté dédié à soutenir ces activités.

En matière de crédit on parle aujourd'hui de financement responsable manifesté par exemple par la lutte contre le surendettement. Dans le même contexte, celui de crédit responsable, il s'agit aussi de l'obligation des chargés crédits de fournir toute explication nécessaire. Cela consiste à attirer l'attention de l'emprunteur sur les principales caractéristiques du crédit proposé ainsi que sur les répercutions que ce crédit peut avoir sur sa situation financière et de l'avertir des conséquences en cas de défaut de paiement. Cette section avait pour objectif de mettre l'accent sur l'importance de l'adoption d'une stratégie

RSE, de sa communication ainsi que ses rapports et de proposer des recommandations que notre banque peut mettre en place pour réussir sa stratégie.

## Conclusion

Ce dernier chapitre a mis l'accent sur les principaux résultats trouvés à partir de l'analyse en composantes principales précédée par le tri à plat afin de mieux analyser le comportement des employés.

Nous avons effectué les tests préliminaires pour assurer l'utilisation de l'ACP. Cette dernière a fait ressortir deux axes pour la satisfaction des employés que nous avons appelés facteurs d'hygiène et facteurs de motivations, un seul axe pour les pratiques RSE d'ordre économique environnemental et de gouvernance et deux axes pour les pratiques d'ordre social (internes et externes).

Puis une régression linéaire a été effectuée pour valider ou infirmer nos hypothèses formulées. Nous avons trouvé que les pratiques d'ordre économique, environnemental et de gouvernance ont un impact positif et significatifs sur la satisfaction des employés (facteurs d'hygiène et de motivation), ce pendant l'hypothèse qui stipule que les pratiques d'ordre sociales ont un impact positif sur la satisfaction des employés est validée partiellement car la sous hypothèse sous-jacente « les pratiques d'ordre sociales ont un impact sur les facteurs de motivation » est validée partiellement. Cela peut être expliqué par le fait que les pratiques d'ordre social externes n'ont pas réellement un impact direct sur la satisfaction des employés.

La deuxième section représente le cœur de notre travail à travers laquelle nous avons essayé de mettre en relief la stratégie RSE qui devrait être claire et cohérente et nous avons insisté sur les bienfaits de la sensibilisation de l'ensemble des employés, de leurs engagement et leurs implication et de proposer des actions d'ordre social touchant principalement l'amélioration des conditions de travail, la rémunération et d'autres actions permettant de les motiver. Les actions d'ordre environnemental ont pour objectif la prise en considération des critères environnementaux pour éradiquer la pollution et protéger l'environnement. Finalement nous avons essayé de fournir quelques actions touchant la société telles que l'emploi et l'insertion des jeunes handicapés, le développement des micros crédits.

---

# Conclusion Générale

---

## Conclusion générale

A l'heure actuelle, la notion de responsabilité sociétale des entreprises est en pleine montée. En effet, la pandémie a donné plus d'arguments pour accélérer le mouvement de la RSE, le confinement a été un moment de réflexion de différents thèmes qui nous ont touchés incluant ce concept. L'audace pour les entreprises et les banques spécifiquement aujourd'hui en matière de RSE sera peut-être de se questionner sur la comptabilité et apporter un nouveau modèle comptable qui ne tient pas seulement du capital financier mais prend en compte également le capital humain et le capital naturel.

Bien que ce concept impose aux banques des contraintes qui sont parfois lourdes en termes de budget, de conciliation entre sa raison d'être (création de richesse) et ses responsabilités économiques (efficience), environnementales (précaution) et sociétales (équité), elle apporte bien d'avantages à savoir une meilleure réputation, une bonne maîtrise des risques et de l'incertitude, une réduction des coûts, une amélioration des revenus et une meilleure valorisation des ressources internes etc. Les banques en s'interrogeant sur des questions environnementales et sociales, seront en mesure d'innover au niveau des produits mais également d'apporter des innovations sociales.

Ce travail de recherche vise à étudier le rôle de la responsabilité sociétale des entreprises sur la satisfaction des employés. En effet, pour qu'une stratégie RSE réussisse en externe, il faudra tout d'abord faire convaincre les parties internes. De plus, la mise en place d'actions RSE orientées aux employés apportent pleins de gains aux banques car si les collaborateurs ressentent que leur entreprise est responsable, c'est qu'elle leur accorde une place très importante, ce qui leur donnent l'envie de s'investir plus et de donner de leur mieux. Il s'agit d'une stratégie Win-Win.

Ce mémoire a pour but d'apporter un plus et de contribuer à la littérature en ce sujet. Il est à noter que cette étude est la première qui analyse l'impact de la RSE sur la satisfaction des employés dans le cadre bancaire tunisien. Sur le plan pratique, nous avons essayé de comprendre si la culture RSE est implantée au sein de notre banque et de savoir l'impact des pratiques d'ordre économique, social, environnemental et ceux de gouvernance sur la satisfaction et le bien être des employés.

Notre méthodologie se résume comme suit. D'abord, nous avons formulé des hypothèses à valider, établi une enquête comportant les mesures RSE dans un premier lieu et

les mesures de satisfaction des employés dans un second lieu. Puis nous avons effectué le tri à plat afin de comprendre le comportement du personnel au sein de la BH Bank. Nous avons constaté dès lors leur consentement en ce qui concerne les pratiques d'ordre économique et celles de gouvernance et une vision moins claire quant aux pratiques sociales et environnementales. Ensuite nous avons procédé à une analyse en composantes principales afin d'avoir un nombre restreint de facteurs représentant une combinaison linéaire d'items fortement corrélés.

Après avoir effectué les tests préliminaires d'adéquation (MSA, matrice des corrélations, KMO, test de sphéricité de Bartlett) et celui de fiabilité (alpha de cronbach), nous avons passé à la détermination de nombre des facteurs, pour la faire, nous nous sommes basés sur le critère de la valeur propre et celui du pourcentage de la variance .Ces deux critères ont fait ressortir deux axes pour la satisfaction des employés que nous l'avons nommés facteurs d'hygiène et facteurs de motivation , deux axes aussi pour les pratiques d'ordre social que nous avons appelé pratiques sociales internes et externes et finalement, un seul axe pour chacune de ces pratiques d'ordre économique, environnementale et de gouvernance .

Ces résultats nous ont amenés décortiquer les hypothèses initiales en sous hypothèses sous-jacentes que nous avons essayé de les vérifier en faisant une régression linéaire. A cet égard, malgré le contexte très particulier de notre banque dans le sens où la RSE n'est encore qu'à ses débuts, les résultats démontrent que des initiatives RSE ont un impact positif sur la satisfaction des employés. En effet, nous avons validé toutes les hypothèses à l'exception de l'hypothèse relative aux pratiques d'ordre sociale a été validée partiellement.

Ce travail a donc permis de confirmer encore une fois l'impact des pratiques RSE sur le bien-être et la satisfaction des parties prenantes internes. Les résultats sont attendus car plusieurs études ont montré qu'appartenir à une entreprise citoyenne qui donne une valorisation à ses parties prenantes naissait chez elles un sentiment de fierté organisationnelle et d'appartenance à la société à laquelle font partie. Ceci, permet de booster leur motivation et leur implication. De plus la RSE dans ses domaines d'actions s'intéresse aux relations et aux conditions de travail et du coup, au bien être des collaborateurs ce qui augmente leur satisfaction et épanouissement.

Ce travail a permis également de détecter et d'identifier les pistes d'amélioration formulées sous forme de recommandations. Sur le volet social, nous avons mis l'accent sur

l'importance de changer les chaises existantes en chaises ergonomiques et orthopédiques, d'optimiser l'éclairage et l'aération dans certains bureaux qui sont à effet de serre, de penser en des moments particuliers, telle que la crise sanitaire actuelle qu'en souffre le monde entier, au télétravail afin de minimiser le risque de contact et les déplacements d'une part, et de trouver d'autre part, un compromis entre la vie privée et la vie professionnelle des collaborateurs. Nous avons notamment recommandé d'instaurer un système d'évaluation objectif basé sur les performances et l'équité. Ceci encourage et motive mieux les collaborateurs et les incite à se donner à fond. Aussi nous avons pensé à faire des entretiens (semestriels par exemple) avec chaque collaborateur dont l'objectif est l'identification des problèmes rencontrés, ainsi que ses besoins afin de prendre les mesures nécessaires.

En ce qui concerne le volet environnemental, nous avons recommandé une meilleure optimisation des ressources, l'adoption des achats responsables, de se diriger vers une démarche zéro papier et l'innovation dans les produits bancaires (critères environnementaux dans la politique d'octroi de crédit, l'offre de cartes biologiques ...).

Et finalement nous avons recommandé certaines actions d'ordre éthique telles que l'insertion en emploi des handicapés, le soutien des établissements scolaires etc.

Pour conclure, nous espérons, qu'à travers ce travail, apporter un éclairage sur le rôle des initiatives RSE sur la satisfaction des employés. Toutefois, il ne faut pas omettre que la mise en place d'une stratégie RSE exige la mise en œuvre d'un changement culturel au sein de la banque car la RSE suppose une délégation de plus en plus accrue, ce qui renforce la cohésion du personnel et son appartenance aux projets stratégiques de la banque.

Ainsi, pour que cette stratégie réussisse, voici quelques points clés qui peuvent être résumés comme suit : Tout d'abord, il faut lister et classer les enjeux de la RSE. Ensuite, il faut identifier les parties prenantes, à savoir les collaborateurs dont leur engagement et leur implication est indispensable, les clients, l'Etat, les fournisseurs etc.

Puis, il est inévitable de consulter ces parties afin de prioriser enjeux relatifs à une telle démarche RSE. En outre, il faudrait passer à l'analyse de matérialité ainsi qu'à la validation et la mise en route des actions à mettre en place.

Finalement, il est nécessaire de suivre la démarche RSE dans le temps et de l'évaluer. Ainsi cette démarche devrait être couronnée par une communication RSE en interne. Du coup, la réussite d'une telle démarche dépend de la communication envisagée car si elle n'était pas

transparente, crédible, claire et cohérente avec les valeurs internes de la banque elle risquait de tomber dans le piège de « greenwashing » et pourrait avoir un impact négatif en premier lieu sur la satisfaction des différentes parties prenantes internes et en second lieu sur l'image de la banque en interne.

Ce travail comporte, bien évidemment comme tout travail, des limites. La première étant liée à la taille de l'échantillon, qui malgré le respect des normes (entre 5 et 10 observations par items), reste insuffisante pour effectuer d'autres analyses, telle que l'analyse confirmatoire, dû essentiellement au contexte actuel lié à la crise sanitaire « COVID 19 ».

La deuxième limite réside dans le choix d'items relatifs à la variable à expliquer (la satisfaction des employés). En effet, d'autres items peuvent être pris en considération mais faute de contexte de recherche, nous nous sommes contentés des items qui nous ont semblé adéquats.

La troisième limite est relative au choix de notre échantillon d'interrogés. Il serait plus intéressant d'élargir nos champs d'investigation tout en tenant compte du personnel des différents points de vente répartis sur le territoire tunisien.

Pour conclure, il serait plus intéressant de mener une recherche portant sur une analyse comparative avec certaines banques leaders en matière de RSE en Tunisie (BIAT par exemple) alors que faute de certaines difficultés liées à la crise sanitaire, il était difficile voire même impossible de la réaliser mais, ça resterait une piste de recherche dont les études ultérieures peuvent en penser.

Pour des recherches futures, nous pouvons suggérer de mener des études sur l'impact des initiatives RSE sur l'image de la banque en interne et / ou en externe. Ainsi, il serait intéressant d'étudier également le rôle de la RSE sur la satisfaction des clients (comme étant une partie prenante externe) et ça serait peut-être une piste riche de recherche puisque la relation entre les banques et les clients est de plus en plus en dégradation et qu'à travers ses pratiques, la relation se renforce de plus en plus en termes de confiance et crédibilité.



# Bibliographie

## A

- Angelini,C ., Lombardo,E. , & Pignatelli,I . (2013). « La diffusion du concept de RSE dans les firmes industrielles l'émergence de nouveaux paradigmes managériaux », revue Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión,Vol n°96, pp : 131 - 151
- Asrar-ul-Haq, M., Kuchinke, K. P., & Iqbal, A. (2017). « The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment: Case of Pakistani higher education », Journal of Cleaner Production. Vol 142 ; pp :2352 - 2363
- Attarça.M., &Jacquot, T. (2005). « La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales », XIVième conférence internationale de management stratégique, Pays de la Loire, Angers, p.6

## B

- Barthe ,N &Belabbes ,K.(2016). « La GRH socialement responsable » : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE », Revue management et avenir, pp : 95-113
- Benjamin. (2008). « Gestion des ressources humaines et responsabilité sociale des entreprises : éclairer des évolutions nouvelles à la lumière de questionnements anciens », Revue Management &avenir, pp :31-51
- Ben Yedder, M. & Zaddem, F. (2009). La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontements? Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail, 4 (1), pp : 84–103.
- Boussoura, E. (2012). « Dimensioninstitutionnelle et finalités de la performance sociétale de l'entreprise en Tunisie ». Sociologie. Université de Bourgogne
- Brunet, S.&Vienne, G.(2016). « L'implication des salariés dans les démarches RSE dans les TPE-PME-ETI », Rapport du sous-groupe de travail au sein du groupe de travail « La RSE, levier de compétitivité et de mise en œuvre du développement durable, en particulier pour les TPE-PME » (GT1).

**C**

- Carroll, B. (1979). « A three-dimensional conceptual model of corporate social performance », *Academy of Management Review*, vol 4, pp: 497-505.
- Capron M. et Quairel. F (2007). « La responsabilité sociale d'entreprises », Paris : Edition la Découverte, pp :16
- Cheynel, H. (2010). « Responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans les entreprises bancaires », *Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque*, Working paper, pp : 1-22.
- Churchill, G. (1979). « A paradigm for developing better measures of marketing constructs », *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, pp: 64-73.
- Claude, J.-F. (1998). « L'éthique au service du management. Concilier autonomie et engagement pour l'entreprise ». Rueil-Malmaison : Editions Liaisons. Collection *Entreprise & Carrière*.

**D**

- Damak-Ayadi, S. (2003). « La théorie des parties prenantes : théorie empirique ou Théorie normative ? », 24ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, pp.1-20.
- Déjean, F.&Gond, J-P. (2004). « La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche », *Finance Contrôle Stratégie – Volume 7*, pp : 5 – 31.
- De Meunynck, I. (2017). « Comment les parties prenantes internes perçoivent-elles la pratique de laRSE et sa communication après la crise financière? Cas du secteur bancaire ». Louvain School of Management
- Desclée de Maredsous, C. (2015). « L'impact de la Responsabilité Sociétale des Entreprises sur le bien-être des employés »
- Deshpande, S. P. (1996). « The impact of ethical climate types on facets of job satisfaction: An empirical investigation ». *Journal of Business Ethics*, Vol 15(6), pp : 655–660.
- Domergue, F. (2012). « La RSE dans le secteur bancaire, un outil de reconquête de la confiance en période de crise ? », *Management & Sciences Sociales*, Kedge Business School, Vol12, pp.86-100

- Domoa, D. (2019). « Pratiques RSE et motivation des salariés en côte d'Ivoire », *Revue gestion 2000*, Vol 36, pp :17-41
- Durand-Delvigne, A., Castel, D., & Lemoine, C. (2011). « Équivalence échelle composite – échelle globale dans la mesure de la satisfaction au travail », Université Charles De Gaulle Lille 3, Lille, France, PTO – vol 17, pp : 73-84
- **E**
- Eric Gadioux,S. (2010). « Qu'est-ce qu'une banque responsable ? Repères théoriques, pratiques et perspectives », *Revue management et avenir*, Vol 38, pp : 33-51
- Essid, M.& Berland, N. (2013). « Les indicateurs de la RSE dans les entreprises françaises. La complexité responsable », *Revue Française de Gestion*, Vol 39, p : 234

## **F**

- Fantoni-Quinton, S.& Jochaud, A. (2017). « La responsabilité sociale des entreprises : définition du concept et liens avec la santé au travail », *science direct, Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement* ; Vol178, pp:182-185
- Fleury-Bahi ,G.&Marcouyeux,A. (2011). « Évaluer la satisfaction envers l'espace de travail : développement d'une échelle et 1ère validation », *Revue de Psychologie du travail et des organisations*, Vol.17, pp : 376-392.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). « What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy », *Academy of Management Journal*,Vol 33(2),pp : 233–258.
- Fouquereau, E. (2002). « Elaboration de l'échelle de satisfaction de vie ». *Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, vol N°34, pp: 210-215.
- Freeman, E.R & Evan, W.M. (1990). « Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation », *Journal of Behavioral Economics*, vol 19, pp: 337-359.
- Freeman. E.R. (2001). « Stakeholder theory of the modern Corporation », *Perspective in Business Ethics*, pp : 38-48.

## **G**

- GhozziNekhili,C., Gana Oueslati,E. ,& Labaronne ,D.(2015), « Normalisation et Responsabilité Sociétale des Entreprises en Tunisie : le rôle des certifications internationales », *revue Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*,Vol n°109, p. 101 -124
- Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000) . « Corporate Social Performance As a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce ». *Business & Society*, Vol 39(3), pp : 254–280.

- Guerrien, M. (2003). « L'intérêt de l'analyse en composantes principales (ACP) pour la recherche en sciences sociales », Cahiers des Amériques latines, pp :181-192

## H

- Hikkerova ,L.,& Bortolloti, J.(2013). « Finance Durable et RSE : le cas de trois banques », Revue gestion 2000, Vol30, pp :79-98
- Huang,C. , Tseng ,J.S. (2013). « The relationship between corporate social responsibility, Job satisfaction and organizational », The International Journal of Organizational Innovation, Vol 5.

## I

- Iglesias, K., Renaud, O., & Tschan, F. (2010). *La satisfaction au travail* « La satisfaction au travail. Une conséquence du choix des outils statistiques et des instruments de mesure en GRH », Revue internationale de psychosociologie, Vol. 16, pp : 245-270
- Igalens,J.,& Tahri,N. (2012).« Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure », Revue de gestion des ressources humaines, p. 3-19.
- Imbs,P.,& Lalao,L.R .(2013), « Opérationnaliser la RSE dans les PME : quelles pratiques de GRH socialement responsables ? », Revue management et avenir, pages 35- 55
- ISO 14001 : Environmental Management Standards.
- ISO 26000 : Responsabilité sociétale (2010).

## K

- Kamgang, H., & Douanla, J. C. (2020). « La RSE et le bien-être au travail : une étude empirique appliquée aux exploitations agricoles au Cameroun ». Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit, 4(2).
- Kim, J. (Sunny), Milliman, J. F., & Lucas, A. F. (2020)« Effects of CSR on affective organizational commitment via organizational justice and organization-based self-esteem », International Journal of Hospitality Management, Vol 92.

## L

- Léa, F.C. (2018). « Marketing interne et satisfaction des employés de l'UOB », Cah. CERUKI ISSN 2412-5873, pp :201-223
- Laarraf, Z., Gandja, S. V., & Tchankam, J.-P. (2015)« RSE e t PME : éclairage par la théorie des parties prenantes à partir de la grille de Mitchell, Agle et Wood », Revue Gestion 2000, Vol.32, pp :35-53
- Labaronne,D.,& Gana-Oueslati.E. (2011). « Analyse comparative Maroc-Tunisie du cadre institutionnel de la RSE dans les PME »,Revue Management & Avenir,Vol.43,pp :103-121
- Lamarche, T. (2009). « Les nouvelles institutions de la « mesure » de la RSE entre communication et évaluation », Revue de l'organisation responsable ,Vol.4, pp : 4-18

## M

- Madrakhimova,F.,(2013).” Historyof Developmentof Corporate Social Responsibility », Journal of Business and Economics, , Vol 4, No. 6, pp : 509-520
- Makati., & Benabdelhadi, A. (2020), « D'une responsabilité globale vers la perception des pratiques RSE par les employés », revue de littérature et liens théoriques, Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, Vol 4- n°2, pp :627-648
- Martin-Juchat ,F. (2007). « Communication des entreprises sur la responsabilité sociale : constat du décalage français », pp : 35-49
- Müller, J., & Djuatio, E. (2011).« Les relations entre la justice organisationnelle, l'employabilité, la satisfaction et l'engagement organisationnel des salariés », Revue de gestion des ressources humaines, N° 82, p. 46-62.

## P

- Pasquier, D., & Rioux, L. (2014). « Satisfaction et confort au travail. L'apport de la démarche implicite ». PTO, Vol 20, pp :275-293
- Pavlos A. Vlachos, Nikolaos G. Panagopoulos & Adam A. Rapp(2013). « Feeling Good by Doing Good: Employee CSR-Induced Attributions, Job Satisfaction, and the Role of Charismatic Leadership », Journal of Business Ethics, Vol 118, pp : 577–588
- Persais, E. (2010). « RSE et GRH : quelles convergences ? », Revue gestion 2000, Vol. 27, p149-156.
- Peterson, D. (2004). The relationship between Perceptions of Corporate Citizenship and organizational commitment. Business and Society, vol.6, pp :27-54
- Postel,N.,& Rousseau ,S .(2008). « RSE et éthique d'entreprise : la nécessité des institutions », Management, Vol. 11, pages 137- 160

## R

- Rahman ,S. ,&Haski-Leventhal,D.(2016). « The effect of employee CSR attitudes on job satisfaction and organizational commitment: evidence from the Bangladeshi banking industry », *Social Responsibility Journal*, vol 12,pp :228-246
- Ruben, C. (2008). « L’impact de la responsabilité sociétale de l’entreprise sur la confiance des consommateurs », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 23, pp :7-35.

## S

- Shabnam,S .,& Atiqur Rahman Sarker,M.D .(2012). « Impact of CSR and Internal Marketing on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Case Study from Export-oriented SMEs in Bangladesh », *World Journal of Social Sciences*, Vol. 2, Pp. 24 – 36
- Song, H. J., Lee, H.-M., Lee, C.-K., & Song, S.-J. (2014). « The role of CSR and responsible gambling in casino employees’ organizational commitment, job satisfaction, and customer orientation », *Asia Pacific J. Tour*, pp. 455-471
- Simone.R(2016), « The influence of corporate social responsibility on employee satisfaction », *Journal of Management Decision* , Volume 54 Issue 9,pp : 2325-2339

## T

- Tourabi,2A. (2016). « Le Rôle de la responsabilité sociale des entreprises dans la gestion des risques psychosociaux: Cas de l'agence nationale des ports », *European Scientific Journal*, edition vol.12, pp: 1857 – 7881

## V

- Velmuradova, M. (2004). « Epistémologies et méthodologies de la recherche en Sciences de gestion », *Note de synthèse.*, pp.105

# Webographie

- [www.bh.com.tn](http://www.bh.com.tn)
- [www.businessnews.com.tn/la-rse-vecteur-de-performance-des-societes-financieres-et-bancaires](http://www.businessnews.com.tn/la-rse-vecteur-de-performance-des-societes-financieres-et-bancaires)
- [www.escadrille.org](http://www.escadrille.org)
- [www.goodinfo.eu/produit/la-rse-dans-la-banque-et-assurance](http://www.goodinfo.eu/produit/la-rse-dans-la-banque-et-assurance)
- [www.ilboursa.com](http://www.ilboursa.com)
- [www.inelys.fr](http://www.inelys.fr)
- [www.journals.openedition.org](http://www.journals.openedition.org)
- [www.leconomistemaghrebin.com/](http://www.leconomistemaghrebin.com/)
- [www.lemanager.tn/](http://www.lemanager.tn/)
- [www.modalisa.com/pdf/editer-tris-a-plat.pdf](http://www.modalisa.com/pdf/editer-tris-a-plat.pdf)
- [www.ubci.tn/](http://www.ubci.tn/)
- [www.youmatter.world/fr/100-actions-bonnes-pratiques-entreprise-rse-exemple](http://www.youmatter.world/fr/100-actions-bonnes-pratiques-entreprise-rse-exemple)

# Annexe

## Annexe 1 :

### QUESTIONNAIRE

La « RSE » ou responsabilité sociétale des entreprises est une notion qui demeure floue, la Commission Européenne (2011) la définit comme étant « **la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société** ».

La RSE est la conjonction des pratiques de trois dimensions : économique, sociale et environnementale dont nous pouvons ajouter les pratiques de gouvernance. L'entreprise par son engagement dans une démarche RSE, elle devient plus apte à anticiper et gérer les risques de tous types à savoir sociaux, environnementaux, juridiques ou économiques liés à ses activités. Par conséquent, elle peut améliorer efficacement les conditions de travail et le bien-être de ses salariés.

C'est dans ce cadre que ce questionnaire a eu lieu. Ce dernier vise à développer la notion de la « RSE » dans une première partie et d'avancer le concept de la satisfaction des employés au travail dans la seconde.

### Partie 1 : RSE

La notion de la responsabilité sociétale des entreprises « RSE » est la conjonction de quatre dimensions se manifestant via les pratiques économiques, sociales, environnementales et de gouvernance.

Sur une échelle allant de 1 à 5, quelle serait votre évaluation de ces différentes propositions? SVP, mettez une croix (x) pour chaque proposition dans la case qui correspond à votre réponse. Avec (1) Pas du tout d'accord, (2) Pas d'accord, (3) Neutre, (4) D'accord, (5) Tout à fait d'accord.

<b>Dimension 1 : Principes et pratiques de la RSE d'ordre économique</b>					
<b>Item</b>	<b>Pas du tout d'accord</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>Neutre</b>	<b>D'accord</b>	<b>Tout à fait d'accord</b>
La banque n'a pour objectif que l'amélioration de ses résultats financiers					
La banque agit contre la corruption sous toutes ses formes (blanchiment, Fraude)					
La banque s'efforce de concilier rentabilité économique et responsabilité sociale.					
<b>Dimension 2 : Principes et pratiques de la RSE d'ordre environnemental</b>					
La banque offre des produits « verts » (financements verts...)					
La banque gère ses consommations d'énergie					
La banque met en place des critères environnementaux concernant la prise de décision d'octroi du crédit					
<b>Dimension 3 : Principes et pratiques de la RSE d'ordre social</b>					
La banque mène des actions socialement responsables cohérentes avec ses valeurs (Transparence, Equité...)					
La banque garantit des rémunérations de façon équitable et cohérente avec votre contribution					



La banque assure régulièrement les conditions de travail en matière de santé-sécurité (surtout pendant la crise sanitaire actuelle).					
La banque aide ses salariés à mieux concilier leur vie privée et leur vie professionnelle					
La banque vous implique dans la mise en œuvre des actions RSE					
La banque encourage la promotion du dialogue social					
La banque s'engage dans l'aide aux plus démunis (pauvreté, analphabétisme).					
La banque fait des dons à des associations caritatives œuvrant sur les territoires où se déroulent ses activités					
<b>Dimension 4 : Principes et pratiques de Gouvernance</b>					
La banque met en place un mécanisme de contrôle et d'audit indépendant et transparent					
La banque s'acquitte de ses obligations légales et respecte les normes et les lois RSE en vigueur					
La banque communique avec transparence à ses différentes parties prenantes internes sur ses actions sociétales					

**Partie 2 : Satisfaction des employés**

Sur une échelle allant de 1 à 5, quelle serait votre évaluation de ces différentes propositions? SVP, mettez une croix (x) pour chaque proposition dans la case qui correspond à votre réponse. Avec (1) Pas du tout d'accord, (2) Pas d'accord, (3) Neutre, (4) D'accord, (5) Tout à fait d'accord :

<b>Facteurs d'hygiène</b>					
<b>Item</b>	<b>Pas du tout d'accord</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>Neutre</b>	<b>D'accord</b>	<b>Tout à fait d'accord</b>
La banque assure les meilleures conditions de travail physiques et environnementales (écran, climatisation, niveau sonore et espace attribué...)					
La banque assure les meilleures conditions de travail organisationnelles (Adaptation des salariés à leurs postes, les consignes et règlements, la charge de travail...)					
La banque assure des conditions de travail permettant de gérer les facteurs psychologiques (souffrance au travail, stress, épuisement professionnel)					
La banque s'efforce de mettre en place des mesures sanitaires adéquates à la situation sanitaire					
Vous êtes contents de la manière dont vos collègues s'entendent entre eux					
<b>Facteurs de motivation</b>					
La banque vous offre des possibilités d'avancement (carrière)					

Vous êtes capables de prendre des décisions de votre initiative dans votre travail					
Vous avez un sentiment d'accomplissement et de la fierté organisationnelle à travers le travail que vous effectuez					
La banque vous offre une situation de travail qui s'aligne avec vos ambitions (situation rencontrée VS réalité)					

**Fiche signalétique**

**Encerclez la bonne réponse**

<p><b>Vous êtes</b> <b>Homme / Femme</b></p>
<p><b>Vous appartenez à quelle catégorie d'âge</b></p> <p>Moins de 25 ans          Entre 26 et 35 ans          Entre 36 et 45 ans          Entre 46 et 55 ans          Plus que 55 ans</p>
<p><b>Quel est votre niveau d'instruction</b></p> <p>Licence ou maîtrise          Mastère/ ingénieurat          IFID          Doctorant ou docteur</p>

## Annexe 2 (répartition)

### Genre

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Femme	74	56,1	56,1	56,1
	Homme	58	43,9	43,9	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

### Age

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 25 ans	7	5,3	5,3	5,3
	entre 26 et 35 ans	52	39,4	39,4	44,7
	entre 36 et 45 ans	22	16,7	16,7	61,4
	entre 46 et 55 ans	42	31,8	31,8	93,2
	Plus que 55 ans	9	6,8	6,8	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

### Niveau d'instruction

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	License ou maîtrise	62	47,0	47,0	47,0
	Mastère/ Ingéniorat	44	33,3	33,3	80,3
	IFID	25	18,9	18,9	99,2
	Doctorant	1	,8	,8	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

### Tableau croisé Genre \* Age

Effectif

		Age					Total
		Moins de 25 ans	entre 26 et 35 ans	entre 36 et 45 ans	entre 46 et 55 ans	Plus que 55 ans	
Genre	Femme	5	42	13	13	1	74
	Homme	2	10	9	29	8	58
Total		7	52	22	42	9	132

**Annexe 3 (TRI à Plat)**

**Amélioration des résultats**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	15	11,4	11,5	11,5
	Pas d'accord	35	26,5	26,7	38,2
	Neutre	16	12,1	12,2	50,4
	D'accord	43	32,6	32,8	83,2
	Tout à fait d'accord	22	16,7	16,8	100,0
	Total	131	99,2	100,0	
Manquant	Système	1	,8		
Total		132	100,0		

**Agit contre la corruption sous toutes ses formes**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	4	3,0	3,0	3,0
	Pas d'accord	8	6,1	6,1	9,1
	Neutre	9	6,8	6,8	15,9
	D'accord	56	42,4	42,4	58,3
	Tout à fait d'accord	55	41,7	41,7	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

**Concilier rentabilité économique et sociale**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	2	1,5	1,5	1,5
	Pas d'accord	18	13,6	13,6	15,2
	Neutre	42	31,8	31,8	47,0
	D'accord	51	38,6	38,6	85,6
	Tout à fait d'accord	19	14,4	14,4	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

### Offre des produits verts

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	14	10,6	10,6	10,6
	Pas d'accord	21	15,9	15,9	26,5
	Neutre	36	27,3	27,3	53,8
	D'accord	50	37,9	37,9	91,7
	Tout à fait d'accord	11	8,3	8,3	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

### Gère ses consommations d'énergie

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	12	9,1	9,1	9,1
	Pas d'accord	26	19,7	19,7	28,8
	Neutre	24	18,2	18,2	47,0
	D'accord	46	34,8	34,8	81,8
	Tout à fait d'accord	24	18,2	18,2	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

### Met en place des critères environnementaux

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	14	10,6	10,6	10,6
	Pas d'accord	31	23,5	23,5	34,1
	Neutre	43	32,6	32,6	66,7
	D'accord	39	29,5	29,5	96,2
	Tout à fait d'accord	5	3,8	3,8	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

### Mène des actions socialement responsable

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	15	11,4	11,4	11,4
	Pas d'accord	25	18,9	18,9	30,3
	Neutre	27	20,5	20,5	50,8
	D'accord	51	38,6	38,6	89,4
	Tout à fait d'accord	14	10,6	10,6	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

### Garantit des rémunérations équitables

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	23	17,4	17,4	17,4
	Pas d'accord	37	28,0	28,0	45,5
	Neutre	26	19,7	19,7	65,2
	D'accord	32	24,2	24,2	89,4
	Tout à fait d'accord	14	10,6	10,6	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

### Assure des conditions de travail en matière de santé

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	15	11,4	11,4	11,4
	Pas d'accord	26	19,7	19,7	31,1
	Neutre	13	9,8	9,8	40,9
	D'accord	55	41,7	41,7	82,6
	Tout à fait d'accord	23	17,4	17,4	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

### Mieux concilier leur vie privée et vie professionnelle

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	26	19,7	19,7	19,7
	Pas d'accord	46	34,8	34,8	54,5
	Neutre	33	25,0	25,0	79,5
	D'accord	21	15,9	15,9	95,5
	Tout à fait d'accord	6	4,5	4,5	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

### Implique dans la mise en œuvre des actions RSE

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	35	26,5	26,5	26,5
	Pas d'accord	37	28,0	28,0	54,5
	Neutre	35	26,5	26,5	81,1
	D'accord	23	17,4	17,4	98,5
	Tout à fait d'accord	2	1,5	1,5	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

### Promotion du dialogue social

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	21	15,9	15,9	15,9
	Pas d'accord	35	26,5	26,5	42,4
	Neutre	42	31,8	31,8	74,2
	D'accord	30	22,7	22,7	97,0
	Tout à fait d'accord	4	3,0	3,0	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

### s'engage dans l'aide aux plus démunis

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	19	14,4	14,4	14,4
	Pas d'accord	35	26,5	26,5	40,9
	Neutre	36	27,3	27,3	68,2
	D'accord	34	25,8	25,8	93,9
	Tout à fait d'accord	8	6,1	6,1	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

### Fait des dons à des associations caritatives

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	8	6,1	6,1	6,1
	Pas d'accord	19	14,4	14,4	20,5
	Neutre	41	31,1	31,1	51,5
	D'accord	53	40,2	40,2	91,7
	Tout à fait d'accord	11	8,3	8,3	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

### S'acquitte de ses obligations légales et respecte les lois

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	7	5,3	5,3	5,3
	Pas d'accord	17	12,9	12,9	18,2
	Neutre	45	34,1	34,1	52,3
	D'accord	53	40,2	40,2	92,4
	Tout à fait d'accord	10	7,6	7,6	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

### Met en place un mécanisme de contrôle transparent

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	4	3,0	3,0	3,0
	Pas d'accord	18	13,6	13,6	16,7
	Neutre	24	18,2	18,2	34,8
	D'accord	71	53,8	53,8	88,6
	Tout à fait d'accord	15	11,4	11,4	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

### Communique avec transparence à ses différentes parties sur ses actions

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout d'accord	13	9,8	9,8	9,8
	Pas d'accord	23	17,4	17,4	27,3
	Neutre	43	32,6	32,6	59,8
	D'accord	45	34,1	34,1	93,9
	Tout à fait d'accord	8	6,1	6,1	100,0
	Total	132	100,0	100,0	



#### Annexe 4 : Statistiques descriptives :

- **Satisfaction des employés**

	Moyenne	Ecart type	N
Assure les meilleurs conditions de travail physiques	2,84	1,253	132
Assure les meilleurs conditions de travail permettant de gérer les facteurs psychologiques	2,22	1,065	132
Assure les meilleurs conditions de travail organisationnelles	2,65	1,223	132
S'efforce de mettre en place des mesures sanitaires	3,47	1,044	132
La manière dont vos collègues s'entendent entre eux	2,86	1,133	132
Offre des possibilités d'avancement	3,16	1,118	132
Capacité de prendre des décisions de votre initiative dans votre travail	3,55	1,065	132
Sentiment d'accomplissement et de fierté organisationnelle	3,62	1,000	132
Offre une situation de travail qui s'aligne avec vos ambitions	3,06	1,215	132

- **RSE**

- ✓ **Ordre économique**

	Moyenne	Ecart type	N
Amélioration des résultats	3,17	1,305	132
Agit contre la corruption sous toutes ses formes	4,14	,994	132
Concilier rentabilité économique et sociale	3,51	,953	132

- ✓ **Ordre environnemental**

	Moyenne	Ecart type	N
Offre des produits verts	3,17	1,129	132
Gère ses consommations d'énergie	3,33	1,240	132
Met en place des critères environnementaux	2,92	1,053	132

- ✓ **Ordre social**

	Moyenne	Ecart type	N
Mène des actions socialement responsable	3,18	1,197	132
Garantit des rémunérations équitables	2,83	1,275	132
Assure des conditions de travail en matière de santé	3,34	1,289	132
Mieux concilier leur vie privée et vie professionnelle	2,51	1,115	132
Implique dans la mise en œuvre des actions RSE	2,39	1,103	132
Promotion du dialogue social	2,70	1,082	132
s'engage dans l'aide aux plus démunis	2,83	1,149	132
Fait des dons à des associations caritatives	3,30	1,018	132

✓ **Pratiques de gouvernance**

	Moyenne	Ecart type	N
Met en place un mécanisme de contrôle transparent	3,57	,967	132
S'acquitte de ses obligations légales et respecte les lois	3,32	,975	132
Communique avec transparence à ses différentes parties sur ses actions	3,09	1,073	132

**Annexe 5 (corrélations et MSA)**

**Satisfaction des employés**

	Assure les meilleurs conditions de travail physiques	Assure les meilleures conditions de travail organisationnelles	Gérer les facteurs psychologiques	Mettre en place des mesures sanitaires	La manière dont vos collègues s'entendent entre eux	Offre des possibilités d'avancement	Prise de décision	Sentiment d'accomplissement et de fierté organisationnelle	Situation qui s'aligne avec vos ambitions
Assure les meilleurs conditions de travail physiques	1	,566	,581	,454	,398	,411	,238	,195	,382
Assure les meilleurs conditions de travail organisationnelles	,566	1	,762	,356	,498	,376	,395	,241	,548
Gérer les facteurs psychologiques	,581	,762	1	,325	,526	,374	,289	,322	,509
Mettre en place des mesures sanitaires	,454	,356	,325	1	,109	,210	,128	,120	,188
La manière dont vos collègues s'entendent entre eux	,398	,498	,526	,109	1	,476	,313	,295	,372
Offre des possibilités d'avancement	,411	,376	,374	,210	,476	1	,432	,368	,381
Prise de décision	,238	,395	,289	,128	,313	,432	1	,528	,463
Sentiment d'accomplissement et de fierté organisationnelle	,195	,241	,322	,120	,295	,368	,528	1	,496
Situation qui s'aligne avec vos ambitions	,382	,548	,509	,188	,372	,381	,463	,496	1

MSA (satisfaction des employés)

	Assure les meilleurs conditions de travail physiques	Assure les meilleures conditions de travail organisationnelles	Gérer les facteurs psychologiques	Mettre en place des mesures sanitaires	La manière dont vos collègues s'entendent entre eux	Offre des possibilités d'avancement	Prise de décision	Sentiment d'accomplissement et de fierté organisationnelle	Situation qui s'aligne avec vos ambitions
Assure les meilleurs conditions de travail physiques	0,871	-0,126	-0,216	-0,317	-0,075	-0,188	0,031	0,064	-0,060
Assure les meilleurs conditions de travail organisationnelles		0,781	-0,552	-0,140	-0,134	0,028	-0,252	0,241	-0,250
Gérer les facteurs psychologiques			0,804	-0,024	-0,199	0,010	0,167	-0,190	-0,077
Mettre en place des mesures sanitaires				0,782	0,161	-0,056	0,025	-0,055	0,056
La manière dont vos collègues s'entendent entre eux					0,876	-0,288	-0,015	-0,060	0,009
Offre des possibilités d'avancement						0,868	-0,215	-0,100	-0,
052Prise de décision							0,784	-0,380	-0,127
Sentiment d'accomplissement et de fierté organisationnelle								0,729	-0,315
Situation qui s'aligne avec vos ambitions									0,885

		Mène des actions socialement responsable	Garantit des rémunérations équitables	Assure des conditions de travail en matière de santé	Mieux concilier leur vie privée et vie professionnelle	Implique dans la mise en œuvre des actions RSE	Promotion du dialogue social	s'engage dans l'aide aux plus démunis	Fait des dons à des associations caritatives
Mène des actions socialement responsable	Corrélation	1	,501**	,350**	,388**	,362**	,325**	,317**	,324**
	N	132	132	132	132	132	132	132	132
Garantit des rémunérations équitables	Corrélation	,501**	1	,524**	,556**	,369**	,516**	,406**	,405**
	N	132	132	132	132	132	132	132	132
Assure des conditions de travail en matière de santé	Corrélation	,350**	,524**	1	,431**	,297**	,423**	,288**	,235**
	N	132	132	132	132	132	132	132	132
Mieux concilier leur vie privée et vie professionnelle	Corrélation	,388**	,556**	,431**	1	,525**	,625**	,201*	,240**
	N	132	132	132	132	132	132	132	132
Implique dans la mise en œuvre des actions RSE	Corrélation	,362**	,369**	,297**	,525**	1	,488**	,350**	,205*
	N	132	132	132	132	132	132	132	132
Promotion du dialogue social	Corrélation	,325**	,516**	,423**	,625**	,488**	1	,382**	,400**
	N	132	132	132	132	132	132	132	132
s'engage dans l'aide aux plus démunis	Corrélation	,317**	,406**	,288**	,201*	,350**	,382**	1	,554**
	N	132	132	132	132	132	132	132	132
Fait des dons à des associations caritatives	Corrélation	,324**	,405**	,235**	,240**	,205*	,400**	,554**	1
	N	132	132	132	132	132	132	132	132

	Mène des actions socialement responsable	Garantit des rémunérations équitables	Assure des conditions de travail en matière de santé	Mieux concilier leur vie privée et vie professionnelle	Implique dans la mise en œuvre des actions RSE	Promotion du dialogue social	s'engage dans l'aide aux plus démunis	Fait des dons à des associations caritatives	
Corrélation anti-image	Mène des actions socialement responsable	,882 <sup>a</sup>	-,259	-,086	-,087	-,157	,075	-,048	-,119
	Garantit des rémunérations équitables	-,259	,854 <sup>a</sup>	-,279	-,272	,047	-,098	-,144	-,125
	Assure des conditions de travail en matière de santé	-,086	-,279	,892 <sup>a</sup>	-,105	,009	-,120	-,077	,055
	Mieux concilier leur vie privée et vie professionnelle	-,087	-,272	-,105	,789 <sup>a</sup>	-,300	-,391	,205	,017
	Implique dans la mise en œuvre des actions RSE	-,157	,047	,009	-,300	,823 <sup>a</sup>	-,183	-,237	,121
	Promotion du dialogue social	,075	-,098	-,120	-,391	-,183	,849 <sup>a</sup>	-,109	-,193
	s'engage dans l'aide aux plus démunis	-,048	-,144	-,077	,205	-,237	-,109	,749 <sup>a</sup>	-,429
	Fait des dons à des associations caritatives	-,119	-,125	,055	,017	,121	-,193	-,429	,768 <sup>a</sup>

**Corrélations (pratiques de gouvernance)**

		Met en place un mécanisme de contrôle transparent	S'acquitte de ses obligations légales et respecte les lois	Communique avec transparence à ses différentes parties sur ses actions
Met en place un mécanisme de contrôle transparent	Corrélation de Pearson	1	,414**	,325**
	N	132	132	132
S'acquitte de ses obligations légales et respecte les lois	Corrélation de Pearson	,414**	1	,322**
	N	132	132	132
Communique avec transparence à ses différentes parties sur ses actions	Corrélation de Pearson	,325**	,322**	1
	N	132	132	132

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

**Matrices anti-images**

**a. Mesure de la qualité d'échantillonnage (MSA)**

		Met en place un mécanisme de contrôle transparent	S'acquitte de ses obligations légales et respecte les lois	Communique avec transparence à ses différentes parties sur ses actions
Corrélation anti-image	Met en place un mécanisme de contrôle transparent	,621 <sup>a</sup>	-,345	-,222
	S'acquitte de ses obligations légales et respecte les lois	-,345	,623 <sup>a</sup>	-,218
	Communique avec transparence à ses différentes parties sur ses actions	-,222	-,218	,684 <sup>a</sup>

### Annexe 6 (KMO et sphéricité de Bartlett)

#### **Indice KMO et test de Bartlett (Satisfaction)**

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,820
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	465,864
	Ddl	36
	Signification	,000

### **RSE**

#### **Indice KMO et test de Bartlett (ordre économique)**

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,515
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	17,298
	Ddl	3
	Signification	,001

#### **Indice KMO et test de Bartlett (après la suppression de l'item num 1)**

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,500
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	9,407
	ddl	1
	Signification	,002

#### **Indice KMO et test de Bartlett (environnemental)**

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,641
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	55,679
	Ddl	3
	Signification	,000

#### **Indice KMO et test de Bartlett (social)**

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,825
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	364,401
	Ddl	28
	Signification	,000



**Annexe 7 (alpha de cronbach)**

**Statistiques de fiabilité (satisfaction)**

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,848	,846	9

**Statistiques de fiabilité(RSE ordre économique)**

Alpha de Cronbach <sup>a</sup>	Nombre d'éléments
-,109	3

a. La valeur est négative en raison d'une covariance moyenne négative parmi les éléments. Par conséquent, les hypothèses du modèle de fiabilité ne sont pas respectées. Vous pouvez vérifier les codages des éléments.

**Statistiques de fiabilité(économique après suppression de l'item numéro 1)**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,440	2

**Statistiques de fiabilité (RSE environnemental)**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,656	3

**Statistiques de fiabilité (RSE pratiques de gouvernance)**

Nombre d'éléments	Nombre d'éléments
3	8

**Statistiques de fiabilité (RSE social)**

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach
,837	,618

### Annexe 8 (Identification du nombre des facteurs)

#### Variance totale expliquée(satisfaction)

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	4,118	45,757	45,757	4,118	45,757	45,757
2	1,294	14,381	60,138	1,294	14,381	60,138
3	,871	9,682	69,821			
4	,741	8,236	78,056			
5	,516	5,729	83,785			
6	,476	5,288	89,073			
7	,416	4,623	93,696			
8	,370	4,115	97,811			
9	,197	2,189	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

#### Variance totale expliquée (ordre économique)

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,388	46,250	46,250	1,388	46,250	46,250
2	,946	31,548	77,798			
3	,666	22,202	100,000			

#### Variance totale expliquée (ordre économique après suppression de l'item)

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,265	63,235	63,235	1,265	63,235	63,235
2	,735	36,765	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

#### Variance totale expliquée (ordre environnemental)

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,782	59,392	59,392	1,782	59,392	59,392
2	,689	22,955	82,346			
3	,530	17,654	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Variance totale expliquée (ordre social)**

**Variance totale expliquée(pratiques de gouvernance)**

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,779	47,239	47,239	3,779	47,239	47,239
2	1,097	13,716	60,955	1,097	13,716	60,955
3	,788	9,845	70,800			
4	,692	8,647	79,447			
5	,577	7,209	86,657			
6	,405	5,064	91,721			
7	,363	4,531	96,252			
8	,300	3,748	100,000			

**Variance totale expliquée (pratiques de gouvernance)**

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,709	56,978	56,978	1,709	56,978	56,978
2	,705	23,491	80,469			
3	,586	19,531	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

## Annexe 9 : Rotation

**Matrice des composantes** (Pratiques d'ordre social sans rotation)

	Composante	
	1	2
Mène des actions socialement responsable	,644	,016
Garantit des rémunérations équitables	,794	-,036
Assure des conditions de travail en matière de santé	,648	-,190
Mieux concilier leur vie privée et vie professionnelle	,743	-,448
Implique dans la mise en oeuvre des actions RSE	,656	-,258
Promotion du dialogue social	,774	-,139
s'engage dans l'aide aux plus démunis	,617	,600
Fait des dons à des associations caritatives	,593	,642

**Rotation de la matrice des composantes** (Pratiques d'ordre social)

	Composante	
	1	2
Mène des actions socialement responsable	,537	,355
Garantit des rémunérations équitables	,693	,391
Assure des conditions de travail en matière de santé	,650	,183
Mieux concilier leur vie privée et vie professionnelle	,868	,014
Implique dans la mise en œuvre des actions RSE	,693	,129
Promotion du dialogue social	,729	,293
s'engage dans l'aide aux plus démunis	,205	,836
Fait des dons à des associations caritatives	,162	,859

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

a. Convergence de la rotation dans 3 itérations.

**Matrice des composantes** ( satisfaction ,sans rotation)

	Composante	
	1	2
Assure les meilleurs conditions de travail physiques	,706	-,431
Assure les meilleurs conditions de travail organisationnelles	,812	-,262
Assure les meilleurs conditions de travail permettant de gérer les facteurs psychologiques	,803	-,268
S'efforce de mettre en place des mesures sanitaires	,439	-,522
La manière dont vos collègues s'entendent entre eux	,674	,031
Offre des possibilités d'avancement	,661	,187
Capacité de prendre des décisions de votre initiative dans votre travail	,613	,520
Sentiment d'accomplissement et de fierté organisationnelle	,569	,580
Offre une situation de travail qui s'aligne avec vos ambitions	,730	,231

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 2 composantes extraites.

**Rotation de la matrice des composantes**( Satisfaction)

	Composante	
	1	2
Assure les meilleurs conditions de travail physiques	,807	,183
Assure les meilleurs conditions de travail organisationnelles	,765	,378
Assure les meilleurs conditions de travail permettant de gérer les facteurs psychologiques	,763	,368
S'efforce de mettre en place des mesures sanitaires	,678	-,069
La manière dont vos collègues s'entendent entre eux	,462	,492
Offre des possibilités d'avancement	,344	,595
Capacité de prendre des décisions de votre initiative dans votre travail	,078	,800
Sentiment d'accomplissement et de fierté organisationnelle	,004	,812
Offre une situation de travail qui s'aligne avec vos ambitions	,362	,674

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

a. Convergence de la rotation dans 3 itérations.

**Annexe 10 (régression linéaire)**

H1a : Les pratiques d'ordre économique ont un impact sur les facteurs d'hygiène

<b>Coefficients</b>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	7,719E-17	,086		,000	1,000
	REGR factor score 1 for analysis 1	,197	,086	,197	2,292	,023

a. Variable dépendante : REGR factor score 1 for analysis 1

H1b : Les pratiques d'ordre économique ont un impact sur les facteurs de motivation

<b>Coefficients</b>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	5,804E-17	,084		,000	1,000
	REGR factor score 1 for analysis 1	,291	,084	,291	3,471	,001

a. Variable dépendante : REGR factor score 2 for analysis 1

H2a : Les pratiques d'ordre environnemental ont un impact sur les facteurs d'hygiène

<b>Coefficients</b>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,733E-17	,086		,000	1,000
	REGR factor score 1 for analysis 1	,159	,087	,159	1,839	,068

a. Variable dépendante : REGR factor score 1 for analysis 1

H2b : Les pratiques d'ordre environnemental ont un impact sur les facteurs de motivation

Coefficients						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-4,591E-18	,083		,000	1,000
	REGR factor score 1 for analysis 1	,328	,083	,328	3,956	,000

a. Variable dépendante : REGR factor score 2 for analysis 1

H3a : Les pratiques d'ordre social ont un impact sur les facteurs d'hygiène

Coefficients						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,328E-17	,065		,000	1,000
	REGR factor score 1 for analysis 1	,594	,066	,594	9,037	,000
	REGR factor score 2 for analysis 1	,301	,066	,301	4,583	,000

a. Variable dépendante : REGR factor score 1 for analysis 1

H3b : Les pratiques d'ordre social ont un impact sur les facteurs de motivation

Coefficients						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-4,444E-17	,082		,000	1,000
	REGR factor score 1 for analysis 1	,326	,083	,326	3,934	,000
	REGR factor score 2 for analysis 1	,102	,083	,102	1,235	,219

a. Variable dépendante : REGR factor score 2 for analysis 1

H4a : Les pratiques de gouvernance ont un impact sur les facteurs d'hygiène

<b>Coefficients</b>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,939E-17	,085		,000	1,000
	REGR factor score 1 for analysis 1	,223	,085	,223	2,612	,010

a. Variable dépendante : REGR factor score 1 for analysis 1

H4b: Les pratiques de gouvernance ont un impact sur les facteurs de motivation

<b>Coefficients</b>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-7,197E-18	,084		,000	1,000
	REGR factor score 1 for analysis 1	,262	,085	,262	3,102	,002

a. Variable dépendante : REGR factor score 2 for analysis 1



# Table des matières

<b>Sommaire .....</b>	<b>i</b>
<b>Liste des abréviations.....</b>	<b>ii</b>
<b>Liste des figures .....</b>	<b>vi</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>v</b>
<b>Introduction Générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : La Responsabilité Sociétale des Entreprises .....</b>	<b>4</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>4</b>
<b>Section 1 : La notion de la « RSE » .....</b>	<b>5</b>
<b>1. Concept du Développement Durable .....</b>	<b>5</b>
<b>2. La notion de la RSE.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Origine.....</b>	<b>6</b>
<b>2.2 Emergence de la responsabilité sociétale des Entreprises .....</b>	<b>6</b>
<b>2.3 Définitions de la RSE .....</b>	<b>8</b>
<b>2.4 Evolution du concept de la RSE.....</b>	<b>11</b>
<b>2.5 Indicateurs de la RSE .....</b>	<b>12</b>
<b>2.6 Normalisation de la RSE et Rapports de communication .....</b>	<b>14</b>
<b>Section 2 : La RSE dans le secteur bancaire Tunisien et motivations des actions     socialement responsables .....</b>	<b>17</b>
<b>1. La RSE dans le secteur bancaire tunisien .....</b>	<b>17</b>
<b>2. Motivations de la mise en place d'une démarche RSE.....</b>	<b>21</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>24</b>
<b>Chapitre 2 : La RSE et la satisfaction des employés.....</b>	<b>25</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>25</b>
<b>Section 1 : Comprendre la Satisfaction des employés .....</b>	<b>27</b>
<b>1. Définition .....</b>	<b>27</b>
<b>2. Mesure de la satisfaction au travail .....</b>	<b>29</b>
<b>Section 2 : La RSE et la satisfaction des employés .....</b>	<b>30</b>
<b>1. L'impact des pratiques RSE sur la satisfaction des employés.....</b>	<b>30</b>
<b>2. Hypothèses du travail.....</b>	<b>31</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>32</b>

<b>Chapitre 3 : Méthodologie et Contexte de la recherche</b> .....	<b>33</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>33</b>
<b>Section 1: Méthodologie</b> .....	<b>34</b>
1. Choix de la méthodologie .....	34
2. Démarches adoptées : hypothético-déductive .....	35
3. Instrument de la collecte des données.....	36
4. Avantage de l'instrument de la collecte adoptée.....	36
5. Taille et sélection de l'échantillon de recherche .....	36
5.1 Taille de l'échantillon : .....	36
5.2 Choix du terrain et sélection des répondants.....	37
6. Présentation de la méthode .....	37
6.1 Choix de la méthode .....	37
6.2 Présentation de la méthode.....	38
7. Adéquation des données .....	38
7.1 Corrélations inter items .....	38
7.2 Matrice anti-image de corrélations : .....	39
7.3 Test de Sphéricité de Bartlett :.....	39
7.4 Test de KMO : .....	39
7.5 Alpha de Cronbach : .....	39
8. Extraction des facteurs.....	40
<b>Section 2 : Contexte de la recherche</b> .....	<b>41</b>
1. Présentation de BH Bank.....	41
2. Délimitation de la problématique, questions et intérêts de la recherche.....	42
2.1 Délimitation de la problématique .....	42
2.2 Délimitation des questions de recherche .....	42
2.3 Délimitation des intérêts de la recherche .....	43
3. Synthèse des hypothèses de recherche .....	43
4. Opérationnalisation des variables .....	43
4.1 Mesure de la « RSE » : .....	44
4.2 Mesure de la satisfaction des employés : .....	45
<b>Conclusion</b> .....	<b>46</b>
<b>Chapitre 4 : Présentation, interprétations des Résultats et Recommandations</b> .....	<b>47</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>47</b>

<b>Section 1 : Présentation et interprétations des résultats</b> .....	<b>48</b>
<b>1. Description de l'échantillon</b> .....	<b>48</b>
<b>2. Le pré-test</b> .....	<b>48</b>
<b>3. Tri à plat</b> .....	<b>48</b>
<b>4. Traitement des données : fiabilité, relation entre variables et cohérence interne</b> <b>52</b>	
<b>4.1 Matrice des corrélations</b> .....	<b>53</b>
<b>4.2 La matrice anti-image (indicateur MSA)</b> .....	<b>55</b>
<b>4.3 Le test KMO et le test de Sphéricité de Bartlett</b> .....	<b>55</b>
<b>4.4 Le test Alpha de cronbach</b> .....	<b>56</b>
<b>5 Identification du nombre de facteurs</b> .....	<b>56</b>
<b>1.1 Le critère de la valeur propre</b> .....	<b>56</b>
<b>1.2 Le critère des pourcentages de variance totale expliquée</b> .....	<b>57</b>
<b>6 Choix de la matrice de rotation</b> .....	<b>57</b>
<b>7 Validation des hypothèses</b> .....	<b>58</b>
<b>8 Discussion des résultats</b> .....	<b>60</b>
<b>Section 2 : Recommandations</b> .....	<b>62</b>
<b>1. Adopter une stratégie « RSE » claire :</b> .....	<b>62</b>
<b>2. Communiquer la RSE et Rapports sociaux:</b> .....	<b>63</b>
<b>2.1 La communication « RSE » :</b> .....	<b>63</b>
<b>2.2 Les Rapports Extra financiers</b> .....	<b>64</b>
<b>3. Les actions sociales</b> .....	<b>64</b>
<b>4. Les actions environnementales</b> .....	<b>66</b>
<b>5. Les actions éthiques et relations avec la société civile</b> .....	<b>67</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>68</b>
<b>Conclusion générale</b> .....	<b>69</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>73</b>
<b>Webographie</b> .....	<b>79</b>
<b>Annexe</b> .....	<b>80</b>
<b>Table des matières</b> .....	<b>105</b>