

**La responsabilité sociale de l'entreprise et son impact sur l'identité organisationnelle:
une étude de cas auprès d'une firme comptable**

Christina Lemyre McCraw

Thèse soumise à la
Faculté des études supérieures et postdoctorales
dans le cadre des exigences
du programme de maîtrise en communication

Département de communication
Faculté des arts
Université d'Ottawa

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier mon superviseur, Luc Bonneville, pour la confiance qu'il m'a accordée et pour m'avoir guidée, conseillée et épaulée tout au long de cette thèse. Son appui, sa générosité et sa passion pour la recherche en communication ont été essentiels dans la réalisation de ce projet.

J'aimerais également remercier mes deux évaluatrices, Sylvie Grosjean et Jenepher Lennox Terrion, pour leurs conseils et leur analyse consciencieuse.

Mes remerciements vont aussi à la firme comptable RSM Richter et à leurs employés qui ont répondu avec honnêteté et authenticité à mes questions d'entrevue.

Je remercie finalement ma famille pour le soutien et les encouragements qui se sont avérés indispensables dans la réalisation de cette thèse.

Sommaire

Nous nous sommes intéressés à l'impact que peut avoir la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) sur le processus de construction d'une identité organisationnelle chez les employés. Nous avons mis l'accent sur la pertinence, selon nous, des auteurs et concepts suivants, qui portent sur l'identité organisationnelle et la RSE: 1) les quatre principes de l'identification de l'individu à un groupe d'Ashforth et Mael (1989) ; 2) la conception de l'identité organisationnelle d'Albert et Whetten (1985) ; et 3) la théorie des parties prenantes de Freeman (1984). Notre hypothèse de travail consistait à énoncer qu'il se construit dans les récits – échangés par les employés d'une entreprise qui adhère à des principes de responsabilité sociale – une identité qu'on peut qualifier d'organisationnelle. Nous avons opté pour une méthodologie qualitative. Douze (12) entrevues semi-dirigées au sein de la firme comptable RSM Richter (qui constitue notre cas à l'étude) ont été conduites. Notre analyse des verbatim montre en effet que la RSE favorise l'identification des employés à leur entreprise. Elle montre également que les valeurs associées à la RSE façonnent, jusqu'à un certain point, l'identité organisationnelle.

Table des matières

Remerciements	ii
Sommaire	iii
Liste des images	vi
Liste des tableaux	vii
 1. Introduction	 1
1.1 Présentation générale du contexte de la recherche	1
1.2 Question de recherche	3
1.3 Objectifs de la recherche	5
1.4 Pertinence de la recherche	6
1.5 Plan général de la thèse	8
2. Revue de littérature	10
2.1 Identité organisationnelle	10
2.1.1 Clarifications sémantiques	11
2.1.2 Identité et groupe	13
2.1.3 Identité organisationnelle : définition	14
2.1.4 L'identité, la perspective narrative et les récits au sein des organisations	18
2.2 Théorie des parties prenantes	22
2.2.1 L'identité organisationnelle et la théorie des parties prenantes	25
2.2.1.1 Motivation des employés	27
2.2.1.2 Engagement des employés	28
2.3 Responsabilité sociale de l'entreprise	29
2.3.1 Historique de la responsabilité sociale de l'entreprise de 1920 à aujourd'hui	29
2.3.1.1 1920-1959 : un mouvement idéologique	30
2.3.1.2 Montée de l'activisme : précision sur la responsabilité (1960-1989)	32
2.3.1.3 1990-2010 : Application de la théorie des parties prenantes à la RSE	35
2.3.2 Responsabilité sociale de l'entreprise : définition et conceptualisation	36
2.3.2.1 Définition : entreprise	36
2.3.2.2 Définition de la responsabilité sociale de l'entreprise	37
2.3.2.3 La pyramide de la responsabilité sociale de Carroll	39
2.3.2.4 Pyramide de la responsabilité sociale de Carroll et théorie des parties prenantes	44

3. Méthodologie	46
3.1 Démarche méthodologique	46
3.2 Méthodes et procédures utilisées	47
3.2.1 Étude de cas	47
3.2.2 Technique de collecte de données : entrevues semi-dirigées	48
3.2.3 Lieu de la collecte de données : RSM Richter Chamberland	50
3.2.4 Échantillon	51
3.3 Méthode d'analyse	54
3.4 Retour sur l'objet de recherche	55
4. Analyse	56
4.1 Explication des quatre thèmes servant au classement des résultats	57
4.2 Description du programme de responsabilité sociale	59
4.2.1 Journée de bénévolat	61
4.2.2 Centraide et autres causes	64
4.3 Récits liés au programme de responsabilité sociale de l'entreprise	67
4.3.1 Processus d'identification	68
4.3.2 Perception des employés	68
4.3.3 Récits sur les expériences de RSE	70
4.3.3.1 Premier principe : l'identification est une construction cognitive	73
4.3.3.2 Deuxième principe : l'individu expérimente personnellement les réussites ou les échecs du groupe	74
4.3.3.3 Troisième principe : distinction entre identification et intériorisation	75
4.3.3.4 Quatrième principe : l'individu se définit par rapport à un référent social	77
4.4 Répercussions du programme de responsabilité sociale	79
4.4.1 Répercussions du programme de RSE à l'intérieur de l'entreprise : relations entre les employés	80
4.4.2 Répercussions du programme de RSE à l'extérieur de l'entreprise : implication communautaire	84
4.5 Description de l'entreprise donnée par les participants de notre étude	86
4.5.1 Entreprise humaine	87
4.5.2 Entreprise impliquée dans la communauté	92
5. Conclusion	96
Références	100
Annexe A	114

Liste des images

Image 1 La pyramide de la responsabilité sociale de l'entreprise de Carroll	40
---	----

Liste des tableaux

Tableau 1 Données sociodémographiques et durée de l'entrevue de nos participants	53
--	----

La responsabilité sociale de l'entreprise et son impact sur l'identité organisationnelle: une
étude de cas auprès d'une firme comptable

1. Introduction

1.1 Présentation générale du contexte de la recherche

Au cours des dernières décennies, la responsabilité sociale de l'entreprise a suscité de nombreux débats, autant dans le milieu académique que des affaires. Elle est devenue un aspect incontournable des stratégies de communication des organisations, à l'externe comme à l'interne. Largement utilisée par les services de communication pour « raconter » l'organisation, la responsabilité sociale fait maintenant partie intégrante du discours de l'entreprise, que ce soit lors des assemblées d'employés, dans le contenu se trouvant sur le portail Web des employés (intranet), dans le contenu du rapport annuel de l'entreprise ou du rapport de responsabilité sociale de l'entreprise.

Tel que spécifié par Huët et Loneux (2011), la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) s'intéresse au rôle que l'entreprise joue dans l'évolution de la société : « La RSE désigne une représentation de l'entreprise renvoyant au rôle que joue celle-ci dans la structuration et le développement de la société » (p. 285). La responsabilité sociale fait référence au rôle social, environnemental et économique que peut jouer l'organisation (Norman et MacDonald, 2004). Ainsi, l'adhésion ou le refus d'adhésion de l'organisation à un programme de responsabilité sociale de l'entreprise renvoie à l'impact de celle-ci sur l'environnement social dans lequel elle évolue.

Dans le milieu académique, la responsabilité sociale de l'entreprise est à l'origine de plusieurs débats qui sous-tendent de multiples interrogations (Jamali, 2008). Les définitions couvrent un large éventail allant d'une responsabilité minimale à maximale, et d'une redevance purement économique à un engagement social accru. Issue des réflexions sur le développement durable (Huët et Loneux, 2011), la RSE présente des ambiguïtés sémantiques, théoriques et idéologiques qui découlent directement de sa construction hybride entre le milieu des affaires et le domaine académique (Gond et Mullenbach-Servayre, 2003). La résultante du choc de ces différentes visions est un certain scepticisme quant à l'existence et à l'application réelle de la responsabilité sociale au sein des organisations (Jamali, 2008). La responsabilité sociale de l'entreprise reste donc un sujet qui nécessite une plus grande exploration théorique et pratique et dont l'étude intéresse autant le monde académique que celui des affaires (Angus-Leppan, Metcalf et Benn, 2009; Berger et al., 2006; Collier et Esteban, 2007) puisque ses conséquences, positives et négatives, ont des impacts autant sur l'un que sur l'autre.

De ce fait, de plus en plus d'entreprises s'intéressent à la responsabilité sociale de l'entreprise et aux effets qu'elle peut avoir, tant à l'externe qu'à l'interne (Sen, Bhattacharya et Korschunm, 2006), sur les employés, les clients, le grand-public, etc. Dans un certain nombre de travaux, on montre que l'adhésion à des principes de responsabilité sociale par une organisation donnée contribue à façonner la « culture », les représentations et l'identité de ses propres membres. L'identité organisationnelle est ainsi un concept intéressant à étudier puisqu'elle fait référence à la définition même de l'organisation et qu'elle permet de répondre à la question « qui sommes-nous? » (Albert, Ashforth et Dutton, 2000). Plus précisément, l'identité organisationnelle permet de situer l'employé et de dire

qui il est par rapport à son organisation (Pratt, 1998). Ainsi, Dutton, Duckerich et Harguail (1994) avancent que, lorsqu'un individu se perçoit comme ayant des valeurs similaires à celles qui composent l'identité organisationnelle, celui-ci pourra s'identifier à l'entreprise. L'identité organisationnelle peut donc avoir un impact au sein de l'organisation en ce sens qu'elle peut orienter le comportement des employés et leurs attitudes face à l'organisation (Albert, Ashforth et Dutton, 2000; Ashforth et Mael, 1989; O'Reilly et Chatman, 1986).

L'intuition qui sous-tend la réalisation de cette recherche est que la responsabilité sociale de l'entreprise crée des récits au sein de l'organisation qui, lorsqu'ils sont partagés, peuvent orienter, voire augmenter ou propager, le sentiment d'identification à l'entreprise. Nous bâtissons ainsi notre recherche autour de deux concepts : la responsabilité sociale de l'entreprise et l'identité organisationnelle.

1.2 Question de recherche

Nous nous sommes intéressés, au cours de notre recherche, à l'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'identité organisationnelle qui est partagée à l'interne. En effet, si les effets externes de l'adoption de pratiques socialement responsables ont été souvent étudiés (Carroll, 1999; Clark, 2000; Campbell, 2006; Sheth et Babiak, 2009), très peu d'attention a été portée aux effets à l'intérieur même de l'organisation, c'est-à-dire, sur les employés qui composent l'entreprise.

Nous avons voulu en savoir davantage sur les effets, sur les employés, de l'adhésion de l'entreprise à des actions de responsabilité sociale. Nous avons aussi voulu en savoir davantage sur l'identité organisationnelle telle qu'elle se construit chez les employés ou

qu'elle est façonnée lorsqu'une entreprise décide d'adhérer à des principes de responsabilité sociale. Nous avons choisi comme angle d'attaque la manière dont les employés parlent, racontent, leurs différentes expériences personnelles au sein de leur entreprise. Nous voulions savoir si les récits sur la responsabilité sociale qui circulent au sein de l'organisation, et qui sont en partie formés par les valeurs liées à l'adoption de pratiques socialement responsables par l'entreprise, ont un impact sur l'identité organisationnelle. En d'autres mots, nous nous sommes interrogés à savoir si l'adoption et la mise en action d'un plan de responsabilité sociale par l'entreprise a un impact à l'interne et dans quelle mesure cet impact joue-t-il sur l'identité organisationnelle.

Notre thèse propose que les composantes du programme de responsabilité sociale, actions et engagements, adoptées par l'entreprise et les valeurs qui y sont liées ont un impact sur l'identité organisationnelle qui existe au sein de l'entreprise. Pour étudier l'identité organisationnelle, notre point central d'analyse est l'employé, c'est-à-dire l'individu, en tant que tel. Nous nous intéressons à l'expérience de l'employé et à ses représentations de son entreprise dans le cadre de l'application d'un programme de responsabilité sociale à l'intérieur de celle-ci. Plus précisément, notre recherche s'intéresse aux récits des employés et à la présence, ou l'absence, d'un discours appuyant les engagements socialement responsables pris par l'organisation. Nous nous servons des récits des employés sur l'organisation et sur les actions de responsabilité sociale auxquelles ils ont participées ou ont été témoins, ainsi que de leur description de l'entreprise, pour déterminer si l'identité organisationnelle est façonnée, en quelque sorte, par la RSE. Nous analysons ces récits sur la responsabilité sociale de l'entreprise, racontés par les employés, au moyen des quatre principes de l'identification de l'individu à un groupe d'Ashforth et

Mael (1989). Nous traçons ainsi un lien entre l'individu, son identification à un groupe et l'identité organisationnelle en utilisant les récits sur la responsabilité sociale racontés par les employés.

Bien entendu, les concepts de « responsabilité sociale de l'entreprise » et « d'identité organisationnelle » sont fondamentaux dans le cadre de notre recherche. Les deux concepts sont mis en étroite relation puisque nous avançons que la responsabilité sociale de l'entreprise oriente la nature même de la représentation de l'identité organisationnelle véhiculée entre les employés. Les deux concepts sont donc essentiels à notre étude tout en étant interdépendants l'un de l'autre.

1.3 Objectifs de la recherche

L'objectif général de cette thèse est de saisir l'impact de l'adhésion de l'entreprise à des principes de responsabilité sociale sur l'identité organisationnelle qui existe au sein de celle-ci, en nous concentrant essentiellement sur les récits partagés par les employés au sujet de la RSE. Plus précisément, les objectifs de notre recherche sont au nombre de deux :

1. Mieux comprendre la manière dont les employés décrivent et vivent leurs différentes expériences au sein d'une entreprise qui adhère à des principes de responsabilité sociale de l'entreprise ;
2. Saisir l'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'émergence d'une identité organisationnelle que nous étudions par le discours, les récits et les interactions entre les employés.

Bref, nous poursuivons trois objectifs étroitement reliés. Tout d'abord, nous tentons de saisir, par le témoignage des employés, les effets internes de l'adoption d'une stratégie de responsabilité sociale par l'entreprise. Nous tentons aussi de déterminer ce qu'est la responsabilité sociale pour les employés, leur perception de la RSE ainsi que la place qu'elle possède dans la construction et dans le partage¹ de l'identité organisationnelle entre les employés. Nous avons finalement comme objectif de mieux comprendre comment, de quelle manière, les employés font référence à la responsabilité sociale de l'entreprise dans les récits qu'ils racontent. Nous serons ainsi en mesure de juger l'ampleur de l'impact qu'a la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'identité organisationnelle construite à l'interne et exprimée par les employés.

1.4 Pertinence de la recherche

La recherche que nous proposons est pertinente autant sur le plan social que scientifique, et cela pour plusieurs raisons. Tout d'abord, la question de la responsabilité sociale de l'entreprise gagne en popularité auprès d'un nombre de plus en plus grand d'organisations (à la fois publiques et privées). À titre d'exemple, selon un sondage mené par KPMG en 2011, le pourcentage des compagnies qui ont émis un rapport sur leurs pratiques de responsabilité sociale a augmenté, entre 2008 et 2011, de 62% à 79% au Canada (White, 2012). De ce fait, elle suscite un intérêt dans le monde académique des études organisationnelles (*organizational studies*) puisqu'elle s'est ajoutée aux pratiques communicationnelles des organisations, tant dans l'élaboration de leurs stratégies de

¹ L'expression « partage de l'identité », qui est utilisée au cours de cette recherche, fait référence aux représentations de l'entreprise et aux expériences liées au milieu organisationnel qui sont échangées ou qui font l'objet de discussions entre les employés.

communication que dans les engagements que prennent les organisations envers les différentes parties les formant.

Notre recherche est aussi pertinente sur le plan scientifique dans la mesure où nous nous concentrons sur l'employé en tant que tel, ce qui a été que très peu exploré (Jones, 2010). L'employé est pourtant un constituant important de l'entreprise et nous pensons qu'il est essentiel de considérer son expérience par rapport à la responsabilité sociale pour faire avancer les connaissances dans le domaine de la communication organisationnelle.

Notre recherche est également pertinente en ce sens qu'elle nous permettra de savoir dans quelle mesure l'adhésion à des principes de responsabilité sociale façonne le développement (ou la construction) d'une identité organisationnelle. Or, on sait que le développement d'une identité organisationnelle peut contribuer favorablement à l'engagement de l'employé à son entreprise, à la loyauté de l'employé pour l'organisation et à la fierté qu'il éprouve pour celle-ci (Brammer, 2010).

Finalement, notre recherche est pertinente dans la mesure où elle propose de faire la lumière sur les impacts de la responsabilité sociale sur l'identité organisationnelle. Nous désirons comprendre comment les employés s'identifient à leur organisation dans un contexte de responsabilité sociale. Ce dernier point est pertinent puisqu'il nous permettra d'établir une relation éventuelle entre l'action socialement responsable de l'organisation et l'identification de l'employé à son milieu de travail.

1.5 Plan général de la thèse

Notre thèse est divisée en trois sous-sections : la revue de littérature, la méthodologie et les résultats issus de la collecte de données.

Nous débutons la revue de littérature en nous penchant sur la notion d'identité organisationnelle. Nous l'étudions en nous intéressant aux quatre principes de l'identification à un groupe d'Ashforth et Mael (1989) et nous la définissons à l'aide de la définition d'Albert et Whetten (1985) Nous l'articulons aussi autour du cadre de notre recherche, c'est-à-dire que nous l'étudions sous l'angle de la perspective narrative et de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Nous étudions ensuite l'identité organisationnelle et la responsabilité sociale de l'entreprise en utilisant la théorie des parties prenantes élaborée par Freeman (1984). Elle nous permet, entre autres, de mettre les deux concepts en relation. Elle nous est également utile pour expliquer l'impact de l'identité organisationnelle, partagée entre les employés, sur l'entreprise.

Nous nous penchons ensuite sur la responsabilité sociale de l'entreprise en faisant un survol de l'histoire du concept depuis les années 1920 jusqu'à aujourd'hui. Nous profitons également du survol historique pour noter l'évolution de la responsabilité sociale de l'entreprise et pour comparer les conceptualisations des différents auteurs ayant marqué l'histoire du concept dans la littérature. Nous poursuivons en étudiant le concept de responsabilité sociale de l'entreprise dans le cadre précis de notre recherche, c'est-à-dire en prenant en considération l'influence de celle-ci à l'interne, sur les employés de

l'organisation. Nous étudions le concept tout d'abord en définissant le terme « entreprise », partie intégrale de la responsabilité sociale de l'entreprise. Nous continuons en établissant une définition et en conceptualisant la responsabilité sociale de manière à ce que le concept rejoigne notre question de recherche. Nous utilisons entre autres la pyramide de Carroll (1991) pour expliquer les différentes responsabilités auxquelles doivent ou peuvent répondre l'entreprise.

Nous expliquons ensuite la méthodologie choisie pour la recherche et pour la collecte de données. Nous détaillons les raisons qui justifient le choix d'une méthodologie qualitative ainsi que celles qui nous ont poussés à choisir les entrevues semi-dirigées comme technique de collecte de données.

Nous faisons finalement l'analyse des témoignages recueillis lors de notre collecte de données pour répondre à notre question de recherche. Nous avons divisé cette section en quatre parties : la description du programme de responsabilité sociale donnée par nos répondants, les récits sur la RSE racontés par nos participants, les répercussions du programme de RSE à l'interne comme à l'externe et la description de l'entreprise donnée par nos participants.

2. Revue de littérature

2.1 Identité organisationnelle

La notion d'identité dans le domaine organisationnel a gagné en popularité au cours des dernières décennies (Cornelissen et al., 2007; Albert et al., 2000; Hatch et al., 2000). L'identité organisationnelle dérive de la notion d'identité qui est l'une des plus centrales dans la conception de l'humanité (Gioia, 1998) puisqu'elle définit fondamentalement l'être. L'identité s'applique ainsi aux individus, mais également aux groupes d'individus, comme les organisations de travail:

It should come as no surprise to find that the concept of identity, which is so germane to conceiving what it means to be human, also is central to the conceptualization of one of the most complex and fascinating human creations, the work organization. (Gioia, 1998, p.17)

Tout comme chez les individus, l'identité existe dans les organisations et elle s'avère être un concept fondamental dans la définition de celles-ci. L'identité des organisations profite également d'une popularité grandissante depuis le début des années 1990, comme le prouvent les nombreux auteurs académiques s'étant penchés sur le sujet (Chevalier, 1994; Balmer, 1999; Cheney et Christensen, 1999, Gioia et al, 2010).

Au cours de ce chapitre, nous apporterons tout d'abord des clarifications sémantiques pour bien définir le concept de l'identité organisationnelle. Nous expliquerons ensuite le rapport entre l'identité et les groupes, pour par la suite définir l'identité organisationnelle. Nous explorerons aussi le rôle des récits au sein des entreprises dans la construction de l'identité organisationnelle. Nous tracerons finalement un lien entre

l'identité organisationnelle et la théorie des parties prenantes, ce qui nous conduira à explorer la responsabilité sociale de l'entreprise dans la deuxième partie de notre revue de littérature.

2.1.1 Clarifications sémantiques

L'identité des organisations est un concept qui peut facilement porter à confusion (Balmer, 2001). Plusieurs termes sont effectivement utilisés dans la littérature sur l'identité au sein des entreprises, créant une confusion entre autres au niveau de la terminologie. Selon Balmer (2001), trois concepts composent le concept plus large de l'identité des entreprises (*business identity*) : l'identité organisationnelle, l'identité corporative et l'identité visuelle. La littérature s'étant surtout développée autour de l'identité corporative et de l'identité organisationnelle (Hatch et Schultz, 1997), nous nous appliquerons, au cours du prochain paragraphe, à différencier ces deux concepts.

L'identité corporative s'est développée principalement dans la littérature liée au marketing et tient compte principalement de l'image externe de l'organisation dans la formation de son identité (Hatch et Schultz, 1997). Elle met également l'accent sur le rôle joué par les dirigeants de l'entreprise dans la formation de cette image. Dans le cas de l'identité corporative, l'identité est pensée entre autres en fonction de la structure de l'entreprise, de sa performance et de sa stratégie (Balmer, 2001). De son côté, l'identité organisationnelle se concentre davantage sur les relations à l'intérieur de l'organisation et fait référence aux valeurs et caractéristiques partagées au sein de l'entreprise. L'identité de l'entreprise est alors perçue comme prenant racine dans les relations qu'entretiennent les employés avec les différentes parties formant l'entreprise (Balmer 2001). L'identité

organisationnelle réfère à ce que les employés pensent et ressentent par rapport à leur organisation. Nous pouvons donc dire que l'identité organisationnelle réfère à la représentation que se font les employés de leur entreprise.

L'identité corporative et l'identité organisationnelle, bien qu'elles soient deux idées distinctes, sont maintenant de plus en plus liées. Si une grande importance était autrefois donnée à la perception externe de l'entreprise (identité corporative), la littérature accorde maintenant une place grandissante à l'identité vécue et construite par les employés. L'importance accordée à l'interne est entre autres justifiée par la réalisation que les frontières entre le monde interne et externe sont de moins en moins denses (Hatch et Schultz, 1997). On réalise que les employés existent socialement en dehors de leur cadre de travail et qu'ils font ainsi autant partie du public externe de l'entreprise que de ses constituants internes :

When employees are also customers, investors, local community members and /or activists, as they frequently are in this increasingly networked world, they carry their knowledge of internal business practices beyond the organization's boundaries and thus add to organizational exposure (Hatch et Schultz, 2002, p.990)

Les frontières existant entre l'interne et l'externe sont donc de plus en plus minces, ce qui implique que l'identité vécue à l'intérieur de l'entreprise se communique plus aisément à l'extérieur de l'entreprise.

Considérant que nous étudions l'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur les employés formant l'organisation et les représentations qu'ils se font de leur

entreprise en lien avec ses implications, nous avons choisi de nous concentrer sur le concept de l'identité organisationnelle. Tel que spécifié au point 2.1.1, l'identité organisationnelle voit l'identité comme construite dans les relations entre les employés et les autres parties formant l'entreprise. L'identité organisationnelle est ainsi complexe et se forme par l'influence qu'ont les différentes parties, autant internes qu'externes, sur l'entreprise: « *organizational identity formation is likely to be a complex process subject to multiple influences and infused with ambiguity and one in which organizational identity is not defined solely by founders and leaders but negotiated by both insiders and outsiders* » (Gioia et al., 2010, p.4). Nous problématiserons et définirons l'identité organisationnelle pour l'appliquer concrètement à notre recherche dans les points suivants. Nous pensons toutefois que pour bien saisir le concept de l'identité organisationnelle, nous devons nous pencher sur le thème plus large de l'identité et du groupe puisque l'organisation est une forme de groupe. Cette étude nous permettra de faire ressortir les spécificités de l'identité par rapport au groupe, et ainsi d'identifier plus facilement ce qu'est l'identité organisationnelle dans une entreprise donnée. Nous définirons ensuite ce qu'est l'identité organisationnelle appliquée à notre recherche grâce à différents auteurs et nous l'étudierons en utilisant une certaine perspective narrative, puis nous mettrons le concept en relation avec la théorie des parties prenantes.

2.1.2 Identité et groupe

L'identité est un sujet ayant été largement étudié. Plus précisément, la psychologie sociale a exploré la question de l'identité collective. Tajfel (1982) a défini l'identité comme un moyen d'identification avec une collectivité ou une catégorie sociale. De leur côté, Ashforth et Mael (1989) ont étudié le phénomène de l'identification de l'individu à un

groupe, ou plus précisément, à l'organisation. Ils ont relevé quatre principes importants pour décrire ce type d'identification. **Premièrement**, l'identification est une construction cognitive et n'est pas nécessairement liée à l'adoption de comportements précis. L'individu n'a donc qu'à se percevoir comme étant lié au groupe pour s'y identifier et n'a pas à adopter un comportement particulier. Ainsi, comme le décrivent Ashforth et Mael (1989), un individu n'a pas nécessairement à commettre une action précise pour s'identifier à un groupe, il n'a qu'à se percevoir comme y étant psychologiquement lié. **Deuxièmement**, Ashforth et Mael avancent que l'individu expérimente personnellement les réussites ou les échecs du groupe auquel il s'est identifié. **Troisièmement**, ils établissent une distinction entre l'identification et l'intériorisation chez l'individu. Les auteurs argumentent que l'identification fait référence à l'adoption d'une catégorie sociale (« je suis ») alors que l'intériorisation signifie que l'individu adopte des valeurs ou des attitudes du groupe (« je crois »). Or, ils avancent que l'identification ne signifie pas nécessairement l'intériorisation de valeurs. L'individu peut donc s'identifier à un groupe sans pour autant adopter toutes les valeurs qu'il représente. **Finalement**, Ashforth et Mael avancent que l'identification à un groupe est similaire à l'identification à une personne puisque l'individu se définit par rapport à un référent social. Ces quatre principes d'Ashforth et Mael nous permettent de comprendre en quoi consiste le processus d'identification d'un individu à un groupe, et donc, à une organisation ou à une entreprise. Nous utiliserons ces quatre principes dans l'analyse de nos résultats, pour établir si les employés s'identifient à leur entreprise.

2.1.3 Identité organisationnelle : définition

La définition de départ de l'identité organisationnelle sur laquelle nous basons notre recherche est celle d'Albert et Whetten (1985), largement utilisée dans la littérature:

« *Organizational identity is that which is central, distinctive and enduring about an organization* » (p.265). Les auteurs poursuivent en spécifiant que l'identité organisationnelle est souvent acquise à la suite de comparaisons. En d'autres mots, l'identité d'un groupe peut être acquise au cours d'interactions avec d'autres groupes, la comparaison permettant de faire ressortir certains traits dits distinctifs.

Cette définition d'Albert et Whetten est intéressante puisqu'elle sous-entend que l'identité est un concept relativement stable et que certains traits la définissant sont permanents. D'autre part, avec cette définition, Albert et Whetten tracent un lien entre l'identité organisationnelle et l'identité sociale. Comme l'explique Gioia (1998), la définition d'Albert et Whetten suppose que les organisations peuvent, comme les individus, se définir en se classifiant et en se comparant à leurs semblables :

Organizations, like individuals, decide who they are by employing some classification scheme and then locating themselves within that scheme. As is evident, these dimensional features are directly parallel to those noted for individuals, differing mainly in their collectively-shared character. (Gioia, 1998, p.21)

Gioia poursuit son analyse de la définition d'Albert et Whetten en disant que, comme dans le cas de l'identité individuelle, les employés d'une organisation se définissent par rapport à ce qu'ils croient qui les distinguent, les incitant ainsi à prendre part à différentes manifestations mettant de l'avant cette idée d'une identité distincte au sein de leur organisation.

Gioia et al. (2000) critiquent la définition d'Albert et Whetten en spécifiant que l'identité est un concept fluide. Ils poursuivent en apportant une précision terminologique quant au choix du mot *enduring*. Ils avancent qu'il serait plus juste d'affirmer que l'identité a une continuité, une capacité à évoluer, plutôt que de la définir comme constante. Leur argument est que l'identité provient de valeurs qui sont relativement stables au sein de l'organisation, mais que leur interprétation peut varier au fil du temps : « *Identity is imputed from expressed values, but the interpretation of those values is not necessarily fixed or stable* » (Gioia et al., 2000, p.65). Selon Gioia et al. (2000), l'identité repose donc sur un socle en quelque sorte fluide puisqu'elle est construite par les individus formant l'organisation.

Dans son essai datant de 1998, Gioia adressait cette critique, sans pour autant réfuter complètement la définition d'Albert et Whetten. Il argumentait que, bien que les critiques sur la définition d'Albert et Whetten soient fondées jusqu'à un certain point, leur définition est tout de même pertinente dans l'étude de l'identité organisationnelle. Ainsi, l'auteur concède que les organisations, considérant le rythme rapide du monde dans lequel elles évoluent, doivent être en mesure de s'adapter rapidement et de changer ou de réinventer certains aspects de leur identité. Il poursuit en précisant que l'identité organisationnelle change tout en maintenant une certaine constance :

Is identity really durable, or is it mainly another illusion preserved for the purpose of appearing stable and consistent over time for internal and external consumption? Of course identity is not durable in any absolute sense. It changes while maintaining a dynamic consistency. The more relevant issue is (again) one of balancing change and

stability while maintaining some connection with past conceptions of who we are. (Gioia, 1998, p.24)

Ainsi, Gioia argumente que la définition d'Albert et Whetten est pertinente dans l'étude de l'identité organisationnelle lorsqu'elle est utilisée avec la considération que l'identité organisationnelle, bien que stable dans une certaine mesure, est également dynamique et est appelée à être interprétée et partagée de différentes manières au sein d'une même organisation. Il s'agit ici d'une idée à laquelle nous souscrivons dans cette thèse.

Bien que l'identité soit définie comme un concept possédant une certaine fluidité, elle est également considérée comme relativement uniforme et cellulaire (Cornelissen et al., 2007). Au niveau de l'identité, l'organisation est effectivement vue comme un organisme singulier et non pas comme composée par les identités individuelles des personnes la composant. En ce sens, l'identité lui est attribuée de manière uniforme et n'est pas une réflexion de l'identité de chaque individu formant l'organisation :

(...) organizational identity was ultimately seen as taking on a form and dynamic of its own. The line of thinking was based on the dominant view that an organization is not a collective composed of individuals but is, in a metaphorical sense, a single organism or human being that can have an identity and ask the self-referential and phenomenological question 'who am I'. (Cornelissen et al., 2007, p.S6)

Cet aspect unifié de l'organisation n'implique toutefois pas que l'identité organisationnelle est unidimensionnelle. Gioia (1998) précise que, contrairement aux individus, les « personnalités » d'une organisation sont multiples et se présentent différemment selon l'audience visée : « *Thus, organizations can plausibly present a complicated, multifaceted*

identity, each component of which is relevant to specific domains or constituents, without appearing hopelessly fragmented or ludicrously schizophrenic, as individuals might » (p.21). Gioia précise qu'une autre différence entre l'identité d'un individu et d'une organisation se trouve dans la stabilité. Alors que l'individu affiche une identité stable au cours de son existence, celle de l'organisation est plus fluide et peut se réinventer plus facilement que celle de l'individu.

Selon les différentes définitions expliquées et mises en relation au cours de cette section, nous avons défini le concept de l'identité organisationnelle comme étant central, distinctif et présentant une continuité, tel que décrit par Albert et Whetten (1985). Nous avons par contre également réalisé que l'identité organisationnelle présente aussi une fluidité, est cellulaire et a plusieurs visages. Nous pensons que ces différentes définitions, mises ensemble, présentent un portrait complet et représentatif de l'identité organisationnelle.

2.1.4 L'identité, la perspective narrative et les récits au sein des organisations

Nous pouvons affirmer que notre recherche adopte une perspective narrative puisque notre définition de l'entreprise la représente comme un espace discursif alimenté par différentes individualités où sont façonnées des représentations du monde dans lequel l'organisation agit (Huët et Loneux, 2011). Nous pouvons avancer que les interactions et les récits qui prennent place au sein de l'organisation contribuent à former une identité partagée par les employés. Ainsi, les récits qui circulent au sein des organisations sont liés de près à l'identité organisationnelle puisqu'ils en sont une représentation tangible.

Selon Giroux et Marroquin (2005), l'étude des récits pour élucider une problématique est un choix judicieux pour les chercheurs dans le domaine de la communication :

Nous sommes tous familiers avec les histoires : contes de notre enfance, fables apprises à l'école, récits des événements de la vie quotidienne [...] Mais est-ce là un thème digne d'intérêt pour un gestionnaire, un professionnel des communications ou un scientifique? Il semble bien, puisqu'au cours des vingt-cinq dernières années, ce mode d'appréhension, de représentation voire même, d'explication du réel (Abell, 2004) a été repris par les chercheurs en sciences humaines, sociales et cliniques. (p.15)

Il s'avère donc intéressant dans le cadre de notre recherche de se pencher sur les récits des employés puisque, comme l'a expliqué Fisher (1984), les narrations, et donc les récits, aident les individus à établir la signification du monde dans lequel ils vivent. Plus précisément, Brunner (1987,1991) précise cette pensée en expliquant que la narration peut être vue comme un discours utilisé par les individus pour exprimer leurs expériences. Dans le contexte des organisations, Weick (1995) explique que la narration est une partie importante du processus de création de significations. De son côté, Boje (1991) voit les organisations comme des systèmes construits par des narrations aidant les différentes parties à situer et à construire le monde dans lequel elles évoluent.

La perspective narrative avance que l'identité se forme au cours des interactions, des récits et des discours tenus par les individus (Brown, 2006). Dans l'étude sur l'identité

organisationnelle, la perspective narrative est intéressante puisqu'elle peut faire ressortir des aspects clés qui ont été peu étudiés ou qui n'ont pas été considérés sous un autre angle (Brown, 2006). Elle permet de décrire l'identité organisationnelle comme dynamique et en constante construction. Elle permet également de démontrer que la notion d'identité, autant au niveau individuel que collectif, n'est pas une idée monolithique partagée similairement par tous. La perspective narrative permet de porter une attention particulière sur le discours et de faire ressortir certaines nuances quant à l'identité selon ce qui est exprimé. A.D. Brown (2006) a d'ailleurs souligné le caractère dynamique de l'identité que fait ressortir la perspective narrative:

A narrative approach is central to an understanding of organizations in general, and their identity constructs in particular, as locales symptomized by relations of domination and resistance, hegemony and control [...] (narratology) leads to an understanding of collective identities as multi-voiced, quasi-fictional, plurivocal and reflexive constructions that unfold over time and are embedded in broader discursive (cultural) practices. (Brown, 2006, p.732)

La perspective narrative permet donc une étude nuancée de l'identité en la considérant comme issue d'une construction collective. Le caractère dynamique retrouvé dans l'espace discursif a également été souligné par Boje (1991) dans sa vision des organisations comme des systèmes de récits (*storytelling systems*). Il explique que les individus donnent un sens aux événements liés à l'organisation en se les racontant, à la manière d'histoires ou de récits, donnant lieu à une interprétation dynamique et subjective. Brown (2006) applique cet aspect de la narrativité à l'étude de l'identité collective.

Dans le cadre d'une perspective narrative, l'identité est considérée comme étant construite dans l'espace discursif de l'organisation et fait donc partie des récits de l'organisation. D'Almeida (2004) affirme que les organisations sont un lieu de création de récits. Elle définit le récit organisationnel comme un ensemble de narrations avec lesquelles l'organisation se raconte au monde, autant externe qu'interne : « ... ce que nous nommons les récits économiques, soit un ensemble de narrations qui proposent un sens, une signification et un but dans lesquelles l'entreprise se raconte en racontant le monde » (p.26). D'Almeida (2004) précise ensuite que la fonction principale des récits est de comprendre l'organisation par la narrativité qui lui est propre. Dans cet ordre d'idées, l'identité organisationnelle se construirait par ces récits échangés et serait définie par les narrations et les interactions :

Organizations' identities are constituted by the identity-relevant narratives that their participants' author about them [...] From this perspective, collective identity is a discursive (rather than, for example, psychological) construct, and 'resides' in the collective identity stories that, for example, people tell to each other in their conversations, write into corporate histories, and encode on websites.

(Brown, 2006, p.734)

La perspective narrative prévoit donc que l'identité organisationnelle est construite dans l'espace discursif qu'est l'organisation. Elle voit l'identité comme une construction dynamique qui s'élabore au fil des interactions et des récits. Tout comme l'approche interprétativiste le suggère, nous considérons que l'identité n'est pas dictée dans une relation verticale, mais qu'elle est plutôt construite et modelée horizontalement, au sein de l'organisation.

2.2 Théorie des parties prenantes

Nous pensons que la théorie des parties prenantes est importante à considérer dans le cadre de notre recherche et qu'elle permet de situer et de mettre en relation le concept de l'identité organisationnelle et celui de la responsabilité sociale de l'entreprise. La théorie des parties prenantes soutient que l'organisation doit tenir compte de tous les agents pouvant affecter ou être affectés par ses objectifs ou ses agissements. Bien que la littérature présente des traces de la théorie des parties prenantes depuis les années 1930 (Rowley, 1997), c'est lors de la publication du livre de Freeman (1984) « *Strategic Management – A Stakeholder Approach* » que cette théorie a reçu sa consécration sur le plan académique. Dans cet ouvrage, Freeman décrit le terme *stakeholder* comme n'importe quel groupe ou individu étant affecté par les agissements de l'entreprise : « *A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives* » (p.46).

Plusieurs chercheurs ont par la suite adopté cette théorie pour l'appliquer à la responsabilité sociale de l'entreprise. Le développement de cette théorie s'est inscrite principalement sous deux volets différents : définir le concept et préciser ce qu'est une partie prenante (Rowley, 1997, p. 889). Hill et Jones (1992) ont offert une variation de la définition de Freeman en affirmant que la théorie « *refers to a group of constituents who have a legitimate claim on the firm* » (p. 133). Plus récemment, Wheeler et al. (2003) ont défini la théorie des parties prenantes en énumérant les intérêts en jeu : « *Stakeholder theory is concerned with value creation on multiple fronts, with social justice, with stability, and with the role of business in society* » (p.16). Plusieurs auteurs ont appliqué cette théorie en offrant une variation plus ou moins éloignée de celle élaborée par Freeman

(Hill et Jones, 1992 ; Brenner, 1993 ; Carroll, 1993 ; Clarkson, 1995 ; Donaldson et Preston, 1995).

Selon Donaldson et Preston (1995), la théorie des parties prenantes peut être utilisée de trois manières :

1. la théorie peut être utilisée de manière **empirique**, c'est-à-dire qu'elle peut servir à décrire, ou même expliquer ce qu'est l'entreprise ainsi que ses différents comportements.
2. elle peut être utilisée de manière **instrumentale** pour expliquer le lien, présent ou non, entre certaines décisions de gestion des parties prenantes et l'atteinte des objectifs traditionnels de l'entreprise, comme la croissance ou la rentabilité.
3. elle peut être finalement utilisée de manière **normative** pour identifier les actions de responsabilité sociale qui touchent autant la gestion que les opérations.

Contrairement aux utilisations empirique et instrumentale, qui se veulent descriptives, l'utilisation normative de la théorie se veut plutôt prescriptive en ce sens qu'elle tentera de faire des recommandations pour améliorer la situation de l'entreprise. Notre utilisation de la théorie est toutefois empirique puisqu'elle nous sert essentiellement à décrire l'entreprise et l'importance de la responsabilité sociale sur les employés. La théorie des parties prenantes, en décrivant l'entreprise comme étant formée de plusieurs parties, confère une importance certaine aux employés et justifie ainsi la pertinence de notre recherche sur les effets de la responsabilité sociale sur ceux-ci.

Bref, la théorie des parties prenantes est intéressante dans le cadre de notre étude, tout d'abord, parce qu'elle considère l'entreprise comme une entité complexe, influencée par différentes parties, qui ne peut se dissocier de ses retombées internes et externes, positives comme négatives :

Le premier intérêt de cette théorie est qu'elle dépasse, pour considérer l'organisation, les questions relatives aux décisions strictement comptables et financière. Elle prend en compte l'entité collective, productrice d'externalités positives (création d'emplois, etc.) et négatives (pollution, impacts sociaux, etc.) [...] Cette intégration des parties prenantes est intéressante parce qu'elle met en lumière la nécessité, pour l'entreprise, de rendre des comptes à un public élargi quant à ses activités ayant un impact social, économique ou environnemental. (Huët et Loneux, 2011, p.289)

La théorie des parties prenantes tient donc compte des impacts des actions de l'entreprise sur différentes entités, autant externes qu'internes.

La théorie des parties prenantes est également pertinente puisqu'elle prend en considération la production de différents discours liés à la responsabilité sociale et leurs répercussions à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Huët et Loneux (2011), bien qu'ils prennent certaines distances avec cette théorie, précisent que ces discours ont plusieurs fonctions :

Elle [la théorie des parties prenantes] aide à identifier les acteurs (sociaux et entrepreneuriaux) qui gravitent autour de l'entreprise.

Ceux-ci produisent les discours liés à la responsabilité de l'entreprise et visent à rendre des comptes, à justifier des actes et décisions, à produire des normes morales et à conserver les valeurs dominantes de la société. La formalisation et la production discursive de l'engagement en matière de RSE constituent pour l'entreprise l'occasion de montrer son attachement à certaines règles que respectent les parties prenantes. (p. 289)

En tenant compte des différents agents formant l'entreprise, dont les employés, la théorie des parties prenantes nous propose une représentation de l'entreprise comme étant une entité composée d'individualités qui produisent des discours et des récits. Ces récits servent, entre autres, à donner une cohérence au monde dans lequel l'entreprise évolue (Huët et Loneux, 2011, p.281). Ainsi, la théorie des parties prenantes s'avère être pertinente pour étudier l'identité organisationnelle puisqu'elle établit que les employés constituent en partie l'entreprise et que les narrations et les récits qu'ils produisent sur la responsabilité sociale de l'entreprise peuvent façonner l'identité organisationnelle.

2.2.1 L'identité organisationnelle et la théorie des parties prenantes

Comme nous avançons que l'identité organisationnelle est construite et négociée en partie par les employés de l'organisation, un lien évident se trace entre le concept de l'identité organisationnelle et la théorie des parties prenantes. Tel que mentionné précédemment, Freeman (1984) a spécifié qu'une partie prenante est n'importe quel individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par l'entreprise. Les

employés sont donc considérés comme une partie prenante puisqu'ils peuvent affecter l'entreprise ou encore être affectés par celle-ci.

Plus précisément, le concept de l'identité organisationnelle est soutenu par la théorie des parties prenantes puisqu'il avance que l'identité au sein d'une organisation est construite par les représentations des différentes parties formant l'entreprise. Scott et Lane (2000) expliquent que les parties prenantes interprètent différentes images et construisent des représentations qui forment l'identité organisationnelle :

Individual stakeholders perceive and interpret presented organizational images and, from these data, construct a cognitive image of the organization [...] When stakeholders perceive an overlap between their self-identity and the cognitive image they construct of an organization, they identify with the organization. (p.48)

Ainsi, les parties prenantes contribuent activement à la formation de l'identité organisationnelle non seulement par les représentations qu'elles se font des images de l'organisation, mais également en comparant ces représentations avec leur perception de leur propre identité.

La théorie des parties prenantes nous est également utile pour expliquer l'impact que peut avoir l'identité organisationnelle qui se crée entre les employés sur l'entreprise. Ainsi, nous pensons que l'identité organisationnelle, lorsque positive, peut avoir un impact bénéfique sur les employés en ce sens qu'ils seront plus motivés à travailler et qu'ils seront plus engagés envers leur entreprise.

2.2.1.1 Motivation des employés

Foote (1951) a étudié la motivation de l'être humain en relation avec l'identité. Il définit l'identification comme l'appropriation de l'identité : « *We mean by identification appropriation of and commitment to a particular identity or series of identity* » (Foote, 1951, p.17). Il avance que sans l'identification, la motivation serait quasi-impossible puisque c'est l'action de s'identifier à un groupe qui construit nos valeurs :

It is only through identification as the sharing of identity that individual motives become social values and social values, individual motives [...] only full commitment to identities shared with others makes possible the grand human phenomena of love and grief. (Foote, 1951, p.20)

L'identité et l'identification sont donc des éléments centraux de la vie humaine et existent dans nos différentes interactions. Nous nous intéressons à l'étude de Foote sur l'identité et la motivation puisque nous voyons la responsabilité sociale de l'entreprise comme un élément rassembleur, pouvant teinter l'identité, et ainsi créer une certaine motivation chez les employés d'une entreprise. Ainsi, si la responsabilité sociale de l'entreprise a un impact sur l'identité organisationnelle, nous pouvons avancer qu'elle pourrait également favoriser un sentiment de motivation chez les employés. La motivation qui découle de l'identification de l'employé à son groupe démontre, selon nous, la pertinence de l'étude de l'identité organisationnelle. La motivation de l'employé est centrale au fonctionnement de l'entreprise, et comprendre le phénomène de l'identité organisationnelle, qui mène à la motivation, peut apporter des connaissances importantes autant au monde académique qu'au monde professionnel.

2.2.1.2 Engagement des employés

Nous pensons aussi qu'il est pertinent d'étudier l'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'identité organisationnelle qui existe au sein de l'entreprise puisqu'elle tend à favoriser l'engagement des employés envers leur entreprise, tel que démontré par Brammer (2007) :

These studies provide evidence of payoffs to improved social responsibility, including the observation that more socially responsible corporations are more attractive to potential employees and that they may therefore benefit from larger applicant pools (Greening and Turban, 2000; Turban and Greening, 1996), and a more committed workforce because 'employees will be proud to identify with work organizations that have favourable reputations' (Peterson, 2004: 299).

(p. 1702)

Ainsi, les employés, en tant que parties prenantes de l'entreprise, sont des sujets intéressants à étudier et les impacts de la RSE sur l'identité organisationnelle qui est partagée ne sont pas à négliger pour comprendre l'organisation dans laquelle ils évoluent. Nous pensons que l'engagement de l'employé envers son entreprise est une conséquence importante de la responsabilité sociale et qu'elle justifie que l'on s'intéresse à l'impact de la RSE sur l'identité organisationnelle.

Deux termes seront importants à définir pour préciser la cible de notre étude et pour étudier la responsabilité sociale de l'entreprise. Nous allons tout d'abord définir le terme « entreprise » pour ensuite s'attarder sur le terme « responsabilité sociale ». Les définitions de ces deux termes nous amèneront à statuer que, pour être considérée comme une action

de responsabilité sociale, l'action doit être de nature philanthropique et être posée de manière volontaire par l'organisation qu'est l'entreprise.

2.3 Responsabilité sociale de l'entreprise

2.3.1 Historique de la responsabilité sociale de l'entreprise de 1920 à aujourd'hui

Les connaissances sur la responsabilité sociale de l'entreprise ont largement évolué au cours du 20^e siècle et le développement du concept, autant au niveau pratique qu'académique, a permis à l'idée de gagner en popularité. Au cours de la présente section, nous étudierons l'évolution de la RSE à partir des années 1920 jusqu'à aujourd'hui. Nous verrons que le concept a évolué, passant d'un mouvement idéologique dans les années 1920 à une idée ayant une reconnaissance sociale grandissante au cours des décennies 1950 et 1960. Elle a ensuite été plus largement étudiée par le monde académique à partir des années 1970 et les études sur le sujet se sont diversifiées à partir de la décennie 1980. Nous nous pencherons également sur l'apport de la théorie des parties prenantes au concept de la responsabilité sociale de l'entreprise à partir de la décennie 1980. Toutefois, selon Windsor (2001), il est difficile d'établir clairement des périodes dans l'évolution de la responsabilité sociale puisque la littérature sur le sujet s'avère souvent disparate, autant au niveau conceptuel qu'au niveau empirique :

The academic context of this developmental history is conceptually and empirically disparate. Business and society studies comprise a very loose affiliation of several research and teaching streams. While partly overlapping, these streams do not organize around any widely accepted core paradigm. These streams include (at a minimum): business ethics, corporate social performance, environmental protection, global

corporate citizenship, international policy regimes, public policy (i.e. business-government relations), and stakeholder management theory.

(Windsor 2001, 229)

Donc, bien que nous divisions l'histoire de la responsabilité sociale en trois ères distinctes, il est important de comprendre que, dans les faits, la littérature sur le sujet est diversifiée et n'a pas parfaitement suivi cette évolution. Nous avons toutefois pu observer certaines tendances fortes, selon les décennies, et nous avons cru qu'il était pertinent de les étudier.

2.3.1.1 1920-1959 : un mouvement idéologique

L'histoire de la responsabilité sociale de l'entreprise telle que nous la connaissons aujourd'hui remonte aux années 1920 et a d'abord vu le jour sous la forme d'un mouvement idéologique ayant pour but de légitimer le pouvoir accordé aux larges corporations (Mitchell, 1989). L'un des premiers discours académique sur le sujet s'est construit sous la forme de correspondance entre E. Merrick Dodd, professeur à l'université Harvard, et Adolf A. Berle, professeur à l'université Columbia, au cours des années 1930 (Cochran, 2007). Au cours de leurs échanges, publiés dans le « Harvard Law Review » (ISSN 0017-811X), les deux professeurs se sont entre autres questionnés sur la nature de la responsabilité de l'entreprise envers la société. Le professeur Dodd a dès lors établi la base du raisonnement sur l'existence de la responsabilité au sein de l'entreprise en expliquant que l'entreprise est permise et encouragée dans la société principalement pour les services qu'elle offre aux citoyens et non pour son profit. Dodd (1932) explique que l'entreprise trouve sa place dans la communauté puisqu'elle lui apporte des biens et services, et non uniquement parce qu'elle génère un profit: « *Business is permitted and encouraged by the law primarily because it is of service to the community rather than because it is a source of*

profit to its owner » (p. 1149). Cette affirmation est encore utilisée aujourd'hui pour justifier l'importance de la responsabilité sociale chez les entreprises (Cochran, 2007). Dodd nous permet donc d'établir une relation et de mieux comprendre le rapport entre l'entreprise et la communauté en avançant que l'entreprise est redevable de sa communauté et doit trouver son utilité au sein de celle-ci.

L'intérêt pour la question de la responsabilité sociale de l'entreprise s'est ensuite amoindri pendant la Deuxième Guerre mondiale pour reprendre dans les années 1950, suivant la montée de l'activisme qui caractérise cette période (Arvidsson, 2010, p. 340). La littérature sur la responsabilité sociale de l'entreprise des années 1950 est principalement représentée par le livre « *Social Responsibilities of the Businessman* » d'Howard R. Bowen (1953). Marquant le début de la période moderne en matière de RSE (Carroll, 1999), la publication de Bowen suggère que les entreprises sont des « centres de pouvoir » et que leurs actions touchent nécessairement la vie des citoyens. Bowen, qui sera par la suite considéré comme le père moderne de la responsabilité sociale de l'entreprise, offre une définition du concept qui aligne les décisions prises dans les organisations avec les valeurs et les objectifs qui importent à la société dans laquelle l'entreprise est établie : « *It refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society* » (Bowen, 1953, p. 6 ; cité dans Windsor, 2001, p. 227). Bowen explique que la responsabilité sociale de l'entreprise doit être encouragée mais ne doit pas être perçue comme une solution miraculeuse aux problèmes de la société. La fin des années 1950 et la décennie 1960 est marquée par de nombreuses législations qui sont adoptées pour assurer une place plus importante à la RSE au sein des entreprises. La responsabilité sociale de l'entreprise aura

donc une place grandissante au cours des décennies qui suivront. Elle deviendra de plus en plus institutionnalisée et mise de l'avant, autant par les institutions religieuses que gouvernementales.

2.3.1.2 Montée de l'activisme : précision sur la responsabilité (1960-1989)

Deux changements notoires surviennent dans les publications et les définitions des années 1960 : on apporte d'importantes précisions quant à la nature de la responsabilité sociale de l'entreprise et on considère les effets des décisions des entreprises sur la société (Carroll, 1999). La décennie 1960 voit naître plusieurs mouvements activistes et le fossé entre les entreprises et la population s'élargit, menant à un scepticisme grandissant chez les citoyens quant aux pratiques et aux intentions des entreprises (Lee, 2008). L'intérêt pour la RSE se fait donc sentir et plusieurs universitaires écriront sur le sujet. Différents auteurs (Friedman 1962; McGuire, 1963; Manne, 1972; Backman 1975) ont tenté de préciser la nature de la responsabilité sociale de l'entreprise. De ce nombre, les textes de Keith Davis ont été particulièrement marquants (Carroll, 1999). Dans son article « *Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?* » (1960), Davis décrit la responsabilité sociale de l'entreprise comme une idée nébuleuse et peu étudiée. Il tente tout de même de la définir selon deux volets, l'un économique et l'autre plus social :

On the one hand, businessmen recognize that since they are managing an economic unit in society, they have a broad obligation to the community with regard to economic developments affecting the public welfare (such as full employment, inflation, and maintenance of competition). A quite different type of social responsibility is, on the other hand, a businessman's obligation to nurture and develop human

values (such as morale, cooperation, motivation, and self realization in work). These human values cannot be measured on an economic value scale. Accordingly, the term "social responsibility" refers to both socio economic and socio-human obligations to others. (Davis, 1960, p. 70)

Contrairement aux définitions élaborées dans les années 1950, on remarque une plus grande précision quant à la nature de la responsabilité sociale des entreprises. Davis élabore sa définition en deux volets, la responsabilité socio-économique et celle qu'il nomme « socio-humaine ».

Les années 1960 sont également marquées par la publication du texte de Milton Friedman en 1962, « *Capitalism and Freedom* », qui s'oppose à la responsabilité sociale de l'entreprise. Friedman argumente que le but premier de l'entreprise est de générer du profit pour satisfaire ses actionnaires et que la RSE va à l'encontre de ce but. Suite à cette publication, Friedman deviendra la voix la plus proéminente de la critique envers la responsabilité sociale de l'entreprise.

La littérature des années 1970 est caractérisée par une prolifération des définitions et des écrits sur le sujet ainsi que par le début de la recherche (Carroll, 1999). Plusieurs auteurs tentent de définir la responsabilité sociale de l'entreprise, au point où une confusion s'installe. Certains auteurs notent d'ailleurs que le terme semble avoir une signification différente selon la personne qui l'utilise (Votaw, 1973 ; Sethi, 1975). Votaw (1973) écrira que le terme est nébuleux et il énumérera les différentes définitions qu'on lui donne, selon les contextes :

The term is a brilliant one; it means something, but not always the same thing, to everybody. To some it conveys the idea of legal responsibility or liability; to others, it means socially responsible behaviour in an ethical sense; to still others, the meaning transmitted is that of “responsible for”, in a causal mode; many simply equate it with a charitable contribution; some take it to mean socially conscious; many of those who embrace it most fervently see it as a mere synonym for “legitimacy”, in the context of “belonging” or being proper or valid; a few see it as a sort of fiduciary duty imposing higher standards of behaviour on businessman than on citizens at large. (Votaw, 1973, p. 11)

Cette confusion entourant la compréhension de la responsabilité sociale de l'entreprise a entraîné dans les années 1970 une prolifération des tentatives de définir le terme dans la littérature. Manne et Wallich (1972) ont écrit que la responsabilité sociale est présente lorsque l'entreprise pose un acte volontaire, détaché de considérations légales ou économiques. Certains autres auteurs (Davis et Blomstrom, 1966 ; Steiner, 1971) ont décrit la responsabilité sociale de l'entreprise comme étant enracinée dans l'action volontaire, mais également dans les aspects économiques et légaux auxquels l'entreprise doit faire face.

Carroll (1979) a également apporté des précisions importantes en suggérant que la responsabilité sociale de l'entreprise soit constituée de quatre aspects distincts : elle peut être économique, légale, éthique et discrétionnaire. Carroll précise que ces quatre aspects sont essentiels pour que la définition couvre toute la gamme des responsabilités auxquelles

l'entreprise doit faire face : « *For a definition of social responsibility to fully address the entire range of obligations business has to society, it must embody the economic, legal, ethical and discretionary categories of business performance* » (Carroll, 1979, p.499). La définition de Carroll inclut donc les responsabilités économiques et légales, qui sont imposées à l'entreprise, mais tient également compte des responsabilités éthiques et discrétionnaires, adoptées de manière plus volontaire. Ce texte de Carroll, publié dans le « *American Management Review* », a également hautement influencé la décennie 1980 en introduisant le modèle de *Corporate Social Performance*. La pertinence de cet article résidait dans le fait que Carroll a articulé trois concepts entourant la CSP : la responsabilité sociale de l'entreprise, les *social issues* ainsi que la *corporate social responsiveness*. Cet article est d'ailleurs devenu l'un des plus cités dans le domaine des affaires et des sciences sociales (Lee, 2008, p.60). Le modèle de Carroll a entre autres montré que les buts économiques et sociaux ne sont pas incompatibles puisque l'entreprise répond de plusieurs types de responsabilités (économiques, légales, éthiques et discrétionnaires).

2.3.1.3 1990-2010 : Application de la théorie des parties prenantes à la RSE

Selon Carroll (1999), très peu de contributions ont été faites à la définition de la RSE au cours des années 1990. L'intérêt des chercheurs s'est plutôt étendu vers des thèmes souvent connexes, mais différents de la responsabilité sociale de l'entreprise : « *the CSR concept served as the base point, building block, or point-of-departure for other related concepts and themes, many of which embraced CSR-thinking and were quite compatible with it* » (p. 288). Dans l'ensemble des thèmes étudiés, le modèle des parties prenantes a suscité un intérêt considérable de la part du milieu académique au cours de cette décennie.

Bien que le concept ait été vaguement étudié au cours des décennies 1960 et 1970 (Lee, 2008, p.61), c'est en 1984 qu'il prendra réellement forme suite à la publication du texte de Freeman qui a installé les bases de la théorie des parties prenantes. Selon la théorie des parties prenantes, et tel qu'expliqué au point 2.2, le but principal de l'entreprise est de survivre en maintenant ses opérations. La survie de l'entreprise est assurée par plusieurs acteurs, incluant les actionnaires, les employés, la communauté, les institutions gouvernementales et les clients de l'entreprise. Toutes les parties qui prennent part aux activités de l'entreprise sont donc nécessaires à sa survie. La théorie des parties prenantes a par la suite été appliquée à la RSE par différents auteurs au cours des décennies 1990 et 2000 incluant Clarkson (1995) et Jones (1995).

2.3.2 Responsabilité sociale de l'entreprise : définition et conceptualisation

2.3.2.1 Définition : entreprise

La définition de **l'entreprise** que nous utilisons est énoncée par Huët et Loneux (2011), qui articulent et expliquent une définition initialement proposée par Nicole d'Almeida :

Elle n'est pas seulement un lieu de production de biens et de services ayant une responsabilité plus ou moins étendue; elle est également le lieu où sont énoncés des discours qui participent au façonnement des représentations particulières du monde (D'Almeida, 2001). L'entreprise est alors vue comme un sujet énonciateur, composé d'individualités qui produisent des discours à des fins de légitimation et qui s'efforcent de donner une cohérence au monde dans lequel l'organisation agit. (p.281)

Nous avons choisi d'utiliser la définition proposée par Huët et Loneux puisqu'ils ajoutent à la définition de D'Almeida que l'entreprise est composée d'individualités. Cet aspect est important à notre recherche puisque nous étudions l'identité organisationnelle qui se construit par les individus composant l'entreprise. Nous croyons donc que la définition de D'Almeida, bonifiée par les précisions d'Huët et Loneux, définit adéquatement l'entreprise dans le cadre de notre recherche puisqu'elle est décrite selon sa fonction première, un lieu de production de biens et de services, mais également comme un lieu composé d'individualités où sont produits des discours. Les auteurs vont donc au-delà de la fonction primaire de l'entreprise dans leur définition sans pour autant la négliger. Ils incluent également les différentes parties formant l'entreprise à leur définition.

2.3.2.2 Définition de la responsabilité sociale de l'entreprise

Le concept de responsabilité sociale est complexe, comme en témoigne le fait qu'il soit défini de plusieurs façons (Matten et Moon, 2008). Les nombreuses définitions qu'on retrouve dans la littérature indiquent certainement que les cas sont à la fois nombreux et diversifiés, d'où la difficulté de cerner précisément le concept de responsabilité sociale (Sheth et Babiak, 2009). Essentiellement, la notion de la responsabilité sociale de l'entreprise fait référence aux aspects moraux et éthiques des décisions prises par l'entreprise et des actions posées ou supportées par celle-ci (Branco et Rodrigues, 2007).

Nous retenons toutefois la définition de la Commission Européenne pour l'Entreprise et l'Industrie qui définit **la responsabilité sociale de l'entreprise** comme « un concept qui désigne l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et

environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (Commission Européenne Entreprise et Industrie, 2001).

Cette définition constitue la base de notre recherche puisqu'elle établit deux éléments importants. Tout d'abord, elle précise que la responsabilité sociale est intégrée de manière **volontaire** au sein de l'entreprise. Notre recherche s'intéresse à l'adoption volontaire de pratiques socialement responsables, nous ne nous attarderons donc pas aux actions des entreprises qui sont dictées par des lois ou qui sont une obligation.

La définition de la Commission Européenne Entreprise et Industrie précise également que les préoccupations des entreprises dans un cadre de responsabilité sociale sont typiquement d'ordre social ou environnemental. Plus précisément, la responsabilité sociale peut concerner des causes variées, liées ou non aux activités de l'entreprise, comme la santé, la sécurité au travail, le bien-être de la communauté dans laquelle se trouve l'entreprise, la protection de l'environnement ou même la gestion des ressources humaines au sein de l'organisation (Branco et Rodrigues, 2007, 5).

Finalement, la définition de la Commission Européenne Entreprise et Industrie nous est utile dans notre recherche puisqu'elle établit que les individus ou groupes d'individus influencés par la responsabilité sociale de l'entreprise sont les **parties prenantes**. Les parties prenantes sont tous les groupes pouvant influencer ou être influencés par les actions de l'entreprise (Freeman, 1998). La définition inclut, entre autres, les employés, les

actionnaires, les gestionnaires et la communauté. Ainsi, nous pouvons déduire que la définition de la Commission Européenne pour l'Entreprise et l'Industrie prend en considération l'impact de la RSE sur les employés formant l'entreprise puisqu'ils peuvent affecter ou être affectés par celle-ci.

Deux modèles de la littérature sur la RSE viennent soutenir ces deux aspects de la responsabilité sociale de l'entreprise. L'aspect volontaire de la responsabilité sociale de l'entreprise est soutenu par la **pyramide de la responsabilité sociale de Carroll** alors que la pertinence des différentes parties constituant l'entreprise est expliquée par la **théorie des parties prenantes**, que nous étudierons ici sous l'angle de la RSE.

2.3.2.3 La pyramide de la responsabilité sociale de Carroll

La pyramide de la responsabilité sociale élaborée par Carroll en 1991 nous sera utile pour nous représenter la RSE en ce sens qu'elle nous permettra de distinguer les gestes de responsabilité sociale volontaires des actions prescrites par les lois et les normes sociales. La pyramide de Carroll représente les quatre différents types de responsabilités auxquels répond une entreprise: les responsabilités économiques, légales, éthiques et philanthropiques. Il place ces quatre constituants de la responsabilité sociale des entreprises dans un modèle pyramidal, la responsabilité économique occupant la base de la pyramide et la responsabilité philanthropique se situant au sommet de celle-ci. Carroll avance qu'une entreprise peut atteindre le niveau de la responsabilité philanthropique seulement si elle répond aux autres types de responsabilités se situant en-dessous.

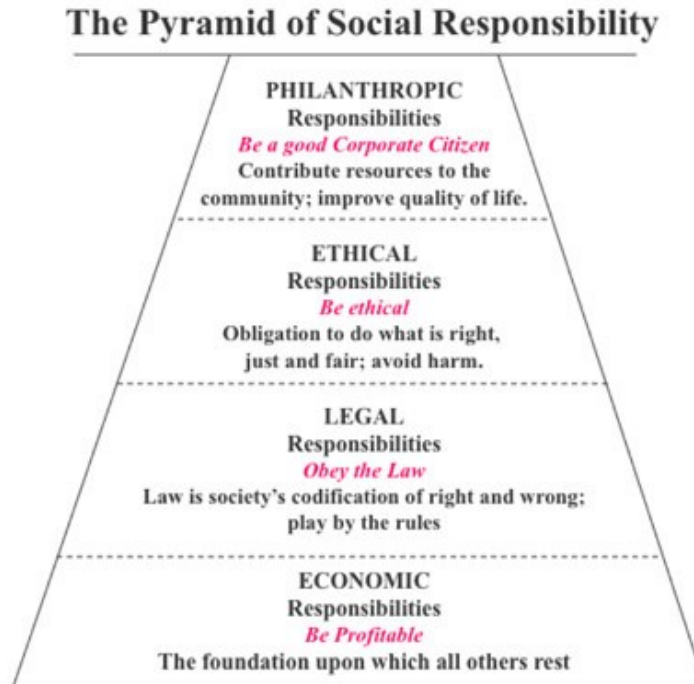


Image 1. La pyramide de la responsabilité sociale par A.B. Carroll, 1991, consulté au <http://amrjournal.blogspot.ca/2010/06/malaysian-banks-debt-recovery-ethics.html>

Le modèle de Carroll est pertinent à notre recherche puisqu'il apporte des précisions quant aux différents types de responsabilités de l'entreprise. Il nous aidera, entre autres, à identifier ce qu'est une responsabilité **volontairement** adoptée par l'entreprise, tel que précisé dans la définition de la Commission Européenne pour l'Entreprise et l'Industrie. Cette distinction entre les actions socialement responsables que l'entreprise doit poser pour rester dans le cadre de la loi et celles qu'elle choisit de poser est également soulevée par Matten et Moon (2008) :

Yet the precise manifestation and direction of the responsibility lie at the discretion of the corporation. CSR is therefore differentiated from

business fulfillment of core profit-making responsibility and from the social responsibilities of government. (p. 405)

Ainsi, le modèle de Carroll nous est utile pour distinguer une action volontairement posée par l'entreprise de celle qu'elle est contrainte de poser.

Ce modèle nous sert donc à établir ce qu'est une action responsable volontairement adoptée par l'entreprise puisque Carroll fait une distinction entre les responsabilités imposées, ou obligatoires dans un cadre légal (économiques et légales), et les actions responsables que l'entreprise choisit d'endosser (éthique et philanthropique).

a. Les responsabilités imposées à l'entreprise

Selon Carroll (1991), l'entreprise doit répondre de deux types de responsabilités qui lui sont imposées par la société ou les lois. Le premier type est la responsabilité économique qui se retrouve à la base de la pyramide de Carroll. La responsabilité économique est établie par Carroll comme la première que les entreprises doivent respecter puisqu'elle est directement liée à leur raison d'être, c'est-à-dire fournir des biens et services à la société en générant du profit. Carroll explique que, si la responsabilité économique de l'entreprise n'est pas tenue, les autres types de responsabilités n'ont plus d'importance puisque la profitabilité économique justifie l'existence même de l'entreprise :

As such, its (the business organization's) principal role was to produce goods and services that consumers needed and wanted and to make an acceptable profit in the process [...] All other business responsibilities are predicated upon the economic responsibility of the firm, because without it the others become moot considerations. (p.41)

Nous pouvons ainsi conclure que la responsabilité économique n'est pas volontairement adoptée puisqu'elle est essentielle à l'existence de l'entreprise. L'entreprise est donc contrainte à respecter ses responsabilités économiques, c'est-à-dire de fournir des biens ou des services en générant du profit, pour exister.

Le deuxième type de responsabilité expliqué par Carroll est la responsabilité légale. Située au-dessus de la responsabilité économique dans la pyramide, la responsabilité légale est définie comme l'obligation que l'entreprise a d'opérer selon les lois et les normes qui régissent la société dans laquelle elle évolue. Carroll précise ainsi que, si l'entreprise opère dans le but de faire du profit, elle doit le faire à l'intérieur du cadre législatif qui s'applique. Tout comme la responsabilité économique, la responsabilité légale n'est pas volontairement adoptée par l'entreprise. L'entreprise doit s'y soumettre pour pouvoir exister ou poursuivre ses opérations. Carroll précise d'ailleurs que la responsabilité légale renvoie au contrat social existant entre l'entreprise et la société qui prévoit que l'entreprise poursuive sa mission économique en respectant les lois (p.41).

Les responsabilités économiques et légales ne sont donc pas volontairement adoptées par l'entreprise puisque celle-ci doit s'y contraindre pour pouvoir exister. Nous ne nous y attarderons donc pas au cours de notre recherche. Nous allons plutôt nous concentrer sur les responsabilités que l'entreprise choisit d'adopter, les responsabilités éthiques et philanthropiques.

b. Responsabilités volontairement adoptées : éthique et philanthropique

La responsabilité éthique constitue le troisième étage de la pyramide de Carroll. Elle réfère aux principes et aux pratiques éthiques qui sont prônés par les membres d'une société sans être pour autant une loi à suivre. Plus précisément, la responsabilité éthique englobe différentes normes qui sont mises de l'avant par un ou des groupe(s) d'individus lié(s) à l'entreprise :

Ethical responsibilities embody those standards, norms, or expectations that reflect a concern for what consumers, employees, shareholders, and the community regard as fair, just, or in keeping with the respect or protection of stakeholders' moral rights. (Carroll, 1991, p.41)

En ce sens, nous considérons que la responsabilité éthique n'est pas imposée à l'entreprise puisque l'entreprise peut décider de ne pas répondre de ses responsabilités éthiques et exister quand même dans un cadre social donné. Par exemple, une entreprise pourrait aller à l'encontre de l'éthique en polluant abondamment et tout de même fonctionner tant qu'elle est économiquement profitable et qu'elle opère en respectant les lois. Nous considérons donc qu'une entreprise qui décide d'effectuer ses opérations en tenant compte de ses responsabilités éthiques le fait de manière volontaire.

Finalement, la responsabilité philanthropique englobe les actions posées par l'entreprise pour être perçue comme un « bon citoyen corporatif » (Carroll, 1991, p.42). Par exemple, les entreprises qui adhèrent à la responsabilité philanthropique peuvent décider de s'investir dans différentes causes comme l'environnement, l'éducation, le financement des arts, la pauvreté et la santé. La responsabilité philanthropique représente une implication qui n'est pas nécessaire ou obligatoire de la part de l'entreprise et qui n'est pas non plus

nécessairement liée à l'industrie dans laquelle elle évolue. Nous pouvons citer en exemple la Banque Royale du Canada qui s'associe depuis plusieurs années à la cause de l'environnement via son programme « Eau Bleue »², qui vise à faciliter l'accès aux sources d'eau dans différents pays. Ainsi, une des différences entre la responsabilité éthique et la responsabilité philanthropique est que la dernière n'est pas exigée du public au sens moral (Carroll, 1991, p.42). La responsabilité philanthropique est une valeur ajoutée qui est volontairement adoptée par l'entreprise.

2.2.2.4 Pyramide de la responsabilité sociale de Carroll et théorie des parties prenantes

Carroll (1991) propose également qu'il existe un lien naturel entre la responsabilité sociale et la théorie des parties prenantes puisqu'elle permet de personnaliser le concept de responsabilité sociale en précisant envers qui les organisations devraient être responsables (p. 43). Il précise que ce qui relie les parties prenantes à la RSE est l'aspect social apposé à la responsabilité, qui indique que l'entreprise est redevable à une entité sociale :

The concept of stakeholder personalizes social or societal responsibilities by delineating the specific groups or persons business should consider in its CSR orientation. Thus, the stakeholder nomenclature puts "names and faces" on the societal members who are most urgent to business, and to whom it must be responsive. (p.43)

² Le projet Eau Bleue RBC est un programme pluriannuel complet qui favorise une culture de conservation de l'eau afin que la population du monde entier ait accès à de l'eau douce, propre et potable, aujourd'hui et demain. L'élément central du projet Eau Bleue RBC est un programme de dons de 50 millions de dollars, étalé sur 10 ans et axé sur le soutien d'organismes sans but lucratif voués à la protection des bassins hydrographiques et à l'accès à l'eau potable. (Source : <http://www.rbc.com/collectivites-durabilite/environnement/rbc-blue-water/index.html>)

Carroll avance ainsi que le degré d'engagement de l'entreprise, selon les responsabilités qu'elle rencontre dans la pyramide de la RSE, est représentatif du type de gestion que l'entreprise prône par rapport à ses parties prenantes. Il existe donc un lien entre la pyramide de la responsabilité sociale de Carroll et la théorie des parties prenantes puisque les parties formant l'entreprise sont directement touchées par le type de gestion ou le niveau d'engagement adopté par l'entreprise.

3. Méthodologie

3.1 Démarche méthodologique

Notre recherche s'inscrit dans une démarche qualitative. Tel qu'expliqué par Bonneville, Grosjean et Lagacé (2007) :

Les recherches qualitatives visent la compréhension d'un phénomène pris dans son contexte et se caractérisent par leur ouverture sur le monde, par leur capacité à décrire un phénomène dans toute sa complexité, par leur souplesse et par leur capacité à combiner différentes techniques de collecte de données. (p.154)

Ainsi, en ce qui nous concerne, nous souhaitons mieux comprendre, à partir des acteurs sur le terrain, l'impact de l'adhésion d'une entreprise à des principes de responsabilité sociale pour voir comment elle « façonne », en quelque sorte, l'identité de ces mêmes acteurs à leur entreprise. Dans ce projet de « compréhension », nous voulions donner la parole aux acteurs eux-mêmes pour qu'ils nous en apprennent davantage sur la manière dont ils voient les choses (leurs représentations, leurs expériences, leur vécu, etc.). Ce sont de véritables témoignages que nous voulions obtenir, pour ensuite les mettre au premier plan de notre analyse. Ainsi, nous postulons que ces témoignages sont révélateurs de l'impact de l'adhésion d'une entreprise à des principes de responsabilité sociale sur l'identité organisationnelle, d'où la nécessité d'interpréter ces témoignages, d'en saisir les nuances et les spécificités.

Ainsi, en nous situant dans une démarche qualitative, nous maintenons l'idée que des connaissances peuvent être produites à partir même des témoignages des acteurs de l'entreprise sur l'identité organisationnelle.

3.2 Méthodes et procédures utilisées

3.2.1 Étude de cas

Pour mieux répondre à la question de recherche que nous posons dans cette thèse, nous avons choisi d'effectuer une étude de cas. L'étude de cas est définie comme une recherche se penchant sur un phénomène contemporain précis : *« A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident »* (Yin, 1994, p.13). L'étude de cas sert donc à étudier un phénomène particulier dans un contexte précis.

Woodside (2010) précise que l'étude de cas est utile dans un contexte organisationnel puisqu'elle permet de rendre compte des interactions entre les employés. Elle est donc pertinente dans notre cas puisqu'elle nous permet d'aller chercher l'information directement sur le terrain et ainsi d'observer les employés dans leur contexte organisationnel (ou leur environnement). L'étude de cas est également conseillée pour étudier des phénomènes complexes dans l'environnement dans lequel évoluent les participants : *« Dès que le chercheur souhaite décrire un phénomène dans toute sa complexité (par exemple, le changement organisationnel) en prenant en compte un nombre important de facteurs, alors l'étude de cas est tout indiquée (Giroux 2003) »* (Bonneville, Grosjean et Lagacé, 2007, p.168).

Ainsi, nous pensons que l'étude de cas est la méthode à préconiser pour notre recherche puisque nous nous intéressons à un phénomène complexe, l'identité, qui prend ses racines dans l'environnement de nos répondants, leur milieu de travail.

3.2.2 Technique de collecte de données : entretiens semi-dirigés

La technique de collecte de données que nous avons choisie est l'entretien semi-dirigé. Plusieurs arguments soutiennent ce choix. Tout d'abord, l'entretien semi-dirigé permet d'accéder directement à l'expérience du participant telle qu'elle nous est racontée par lui-même. Plus précisément, l'entretien semi-dirigé permet au chercheur d'avoir accès au témoignage du participant sur un sujet choisi et d'orienter l'entretien selon ses interactions avec le participant. L'entretien semi-dirigé repose sur l'utilisation d'un canevas qui regroupe un ensemble de thèmes et sous-thèmes à aborder sous forme de questions. Les thèmes et les sous-thèmes permettent d'orienter la discussion qui s'installe entre le chercheur et le sujet, l'objectif étant ici de baliser l'interaction (l'entretien) en donnant toutefois une certaine latitude au sujet pour que celui-ci développe sa pensée (ses expériences, son vécu, etc.). L'entretien semi-dirigé est donc utile lorsque le chercheur doit aborder un sujet complexe puisqu'elle lui donne la liberté de construire l'entretien selon les réponses du participant, et ainsi, d'aller chercher des nuances dans les propos. Considérant le fait que nous désirions étudier le lien entre la responsabilité sociale de l'entreprise et l'identité organisationnelle, l'entretien semi-dirigé s'est avéré hautement pertinent puisqu'elle nous a justement accordé toute la latitude nécessaire pour interagir avec chaque sujet sur un certain nombre de thèmes spécifiques (voir le canevas d'entretien en annexe).

Notons par ailleurs que l'entretien semi-dirigé permet au participant de communiquer son expérience sans être influencé par ses pairs. Contrairement au groupe de discussion, l'entretien semi-dirigé permet au participant de répondre aux questions du chercheur sans connaître les opinions de ses pairs. Ainsi, les résultats peuvent s'avérer plus

exacts ou plus précis puisque chaque participant construit son propre témoignage en se basant sur son expérience personnelle seulement et sans être influencé par les autres répondants.

Nos entrevues semi-dirigées étaient structurées autour de trois thèmes centraux. Les questions pouvaient toutefois légèrement varier selon le participant et le fil de la discussion. Nous avons tout d'abord posé quelques questions descriptives aux participants pour en savoir davantage sur, par exemple, leur rôle au sein de l'entreprise ou pour établir le nombre d'années d'expérience qu'ils cumulent. Nous les avons aussi questionné sur ce qu'est leur entreprise et ce qu'ils en connaissent (services offerts, public cible, historique, philosophie de l'entreprise). Ces questions ont été utiles pour collecter les données sociodémographiques relatives à notre échantillon, pour comprendre le contexte dans lequel chaque employé évolue et pour saisir comment ce contexte peut influencer les réflexions ou les témoignages que nous avons recueillis au cours de l'entrevue. Nous avons ensuite questionné les participants sur le programme de responsabilité sociale de leur entreprise, ce qu'ils en pensent, comment ils le perçoivent et sur leurs expériences. Leurs réponses nous ont été utiles pour nous situer quant à la représentation qu'ils se font de leur entreprise par rapport à ses implications sociales. Finalement, nous avons questionné nos répondants sur les interactions entre collègues ainsi que la nature et la manière dont les récits liés à la responsabilité sociale sont partagés au sein de l'entreprise. Ce dernier thème nous a été utile pour mieux comprendre l'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'identité organisationnelle véhiculée par les employés composant notre échantillon.

Les entrevues ont duré chacune environ 30 minutes et ont été enregistrées à l'aide d'un dictaphone. Considérant la taille de l'entreprise (environ 500 employés)³, nous estimions qu'une douzaine d'entrevues étaient suffisantes pour collecter l'information dont nous avons besoin, et ainsi tirer des conclusions quant au lien entre la responsabilité sociale de l'entreprise et l'identité organisationnelle. Nous devions aussi tenir compte de notre échéancier et de la disponibilité de l'entreprise qui nous laissait un mois pour compléter l'ensemble de nos entrevues (toutes effectuées à Montréal).

3.2.3 Lieu de la collecte de données : RSM Richter Chamberland

L'entreprise choisie pour effectuer l'étude de cas est RSM Richter Chamberland, une firme comptable basée à Montréal, Toronto et Vancouver. Fondée en 1926, RSM Richter compte aujourd'hui 55 associés et plus de 550 professionnels à son actif. La firme est également bien connue du monde des affaires, elle a entre autres figuré au palmarès des meilleurs employeurs de Montréal au cours des dernières années. Pour les besoins de notre recherche, seule la succursale de Montréal sera étudiée. La responsabilité sociale de l'entreprise occupe une place de choix chez RSM Richter. L'entreprise est effectivement impliquée auprès de divers organismes tout au long de l'année et a aussi adopté récemment de nouvelles politiques environnementales. La firme de comptabilité est également préoccupée par les conditions de ses employés ainsi que par les effets internes de la responsabilité sociale de l'entreprise. L'entreprise précise d'ailleurs sur son site internet que son engagement vise partiellement le bien de la communauté, mais également pour la création d'un sentiment d'appartenance chez ses employés :

³ Nous y reviendrons un peu plus loin.

« RSM Richter Chamberland cherche à susciter et à cultiver un fort sentiment d'appartenance à la fois au sein du cabinet, en organisant des activités spéciales qui permettent à ses professionnels de développer des amitiés et des relations d'affaires, et dans la collectivité en général, en soutenant des causes valables dans les domaines de l'éducation, de la médecine ou de l'environnement par des activités qu'il organise ou auxquelles il participe ». (site Web RSM Richter, section responsabilité sociale)

RSM Richter est donc une entreprise intéressante à étudier dans le cadre de notre recherche puisqu'elle conçoit l'adhésion à la responsabilité sociale de l'entreprise non pas comme un geste purement philanthropique, mais également comme un moyen pour solidifier les liens entre les employés et de créer un sentiment d'appartenance à l'entreprise. La journée annuelle de bénévolat est un exemple de l'implication de RSM Richter dans la société. Au cours de cette journée, les employés sont invités à joindre différents organismes communautaires et à leur offrir leur journée bénévolement. Cet événement est pertinent dans le cadre de cette recherche puisqu'il prévoit une implication directe des employés à l'action socialement responsable.

3.2.4 Échantillon

En tout, comme nous l'avons mentionné précédemment, 12 entrevues ont été effectuées. Parmi les 12 entrevues, 7 ont été faites auprès de femmes et 5 auprès

d'hommes. Tous nos répondants possédaient au moins une année d'expérience⁴ au sein de l'organisation et occupaient des postes divers dans l'entreprise, allant des postes de soutien administratif aux postes de gestion. Notons que l'âge des participants n'était pas un critère d'inclusion ni d'exclusion. Notons également que nous avons exclu les membres du comité de direction puisque notre étude visait spécifiquement les employés et les cadres qui n'ont pas une incidence directe sur le positionnement, l'orientation stratégique et les engagements que prend l'entreprise dans ses choix d'implication sociale. Autrement dit, nous voulions obtenir le témoignage des employés qui vivent les activités et qui sont témoins des actions de responsabilité sociale.

Nous avons répertorié les données sociodémographiques pertinentes de nos participants dans le tableau suivant. Ces données montrent que tous nos candidats, qui se sont portés volontaires pour l'entrevue, détiennent au moins un an d'ancienneté au sein de l'entreprise.

⁴ Nous avons décidé de sélectionner des participants cumulant au moins un an d'expérience au sein de l'entreprise puisque nous considérons que la plupart des implications de l'entreprise se produisent sur une base annuelle. Nous désirions donc constituer notre échantillonnage d'employés ayant vécu les différentes campagnes ou événements liés à la responsabilité sociale au moins une fois.

Tableau 1

Données sociodémographiques et durée de l'entrevue de nos participants

Identifiant du participant	Sexe	Années d'ancienneté au sein de l'entreprise	Durée de l'entrevue
Participant 01	Homme	2 ans	28:06
Participant 02	Femme	10 ans	26:36
Participant 03	Femme	5 ans	29:10
Participant 04	Femme	7 ans	24:50
Participant 05	Homme	2 ans	31:44
Participant 06	Homme	5 ans	23:07
Participant 07	Femme	4 ans	23:16
Participant 08	Femme	2 ans	39:01
Participant 09	Femme	5 ans	37:12
Participant 10	Femme	3 ans	20:15
Participant 11	Homme	10 ans	14:44
Participant 12	Homme	2 ans	17:53

Selon le certificat obtenu par le comité d'éthique de l'université, nous devons suivre un protocole de recherche établi en ce qui a trait à la confidentialité, à l'anonymat et à la conservation des documents écrits et audio récoltés lors de nos entrevues. Ainsi, tous

nos participants nous ont donné leur accord en signant un formulaire de consentement sur les points suivants. Nous nous sommes engagés à ce que l'information recueillie demeure strictement confidentielle et qu'elle ne soit pas divulguée dans un contexte autre que celui de la recherche. Nous avons également assuré les participants que leur anonymat serait protégé dans notre diffusion des résultats et qu'ils seraient uniquement identifiés par un code numérique. Nous avons également spécifié que les données recueillies seraient conservées de façon sécuritaire, sur une clé USB protégée par un mot de passe, dans un bureau sous clé, pour une durée de cinq ans.

3.3 Méthode d'analyse

Dans le but d'effectuer une analyse des résultats exacte et valable et pour nous aider à mieux comprendre l'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'identité organisationnelle, nous avons classé nos résultats sous quatre thèmes qui correspondent en partie aux sections de notre guide d'entrevue qui figure en annexe. Nous avons donc privilégié une analyse thématique comme méthode d'analyse. Nous nous sommes servis des verbatim de nos entrevues pour identifier les thèmes récurrents et faire ressortir les segments de nos témoignages qui s'avèrent les plus significatifs (donc les plus pertinents). Les thèmes qui structurent notre canevas d'entrevue nous ont permis de regrouper nos résultats de manière à favoriser l'analyse et à tirer nos conclusions.

Nous nous sommes tout d'abord penchés sur la description des activités de RSE de RSM Richter fournie par nos répondants et nous l'avons comparée à notre définition de la RSE pour établir d'entrée de jeu si les implications sociales formant le programme de RSE de l'entreprise correspondent à notre définition de la responsabilité sociale telle qu'élaborée

par la Commission Européenne Entreprise et Industrie. En second lieu, nous avons exposé les récits de nos participants traitant de leur perception de la responsabilité sociale ainsi que de leur expérience personnelle de la RSE. Nous avons analysé ces récits en utilisant le processus d'identification d'Ashforth et Mael, tel qu'expliqué au point 2.1.2 de notre revue de littérature. Nous avons par la suite exposé les conséquences de la responsabilité sociale de RSM Richter exprimées par nos répondants. Finalement, nous avons étudié leur description de l'entreprise.

3.4 Retour sur l'objet de recherche

Au cours de notre recherche, nous nous sommes intéressés aux témoignages et aux récits des employés de RSM Richter pour mieux comprendre leur représentation de leur entreprise ainsi que leur appropriation des expériences vécues dans le cadre de leur travail. Les témoignages des employés nous ont permis de voir s'ils incluent, d'une manière ou d'une autre, les engagements sociaux de l'entreprise dans la description qu'ils font de celle-ci et dans l'identité organisationnelle qu'ils partagent.

4. Analyse

Dans ce chapitre, nous exposerons les résultats obtenus à la suite des entrevues que nous avons effectuées. Pour présenter et expliquer nos résultats, nous utiliserons les thèmes de notre guide d'entrevue. Nous commencerons en nous penchant sur la description des activités et du programme de responsabilité sociale donnée par nos participants, ce qui correspond à la deuxième section de notre guide d'entrevue qui se nommait « évaluation des connaissances du programme de responsabilité sociale ». Nous poursuivrons en analysant les récits internes liés à la responsabilité sociale de l'entreprise racontés par nos répondants lors de nos entrevues. Cette section sera divisée en deux parties : les récits liés à la représentation que les employés ont des implications sociales de RSM Richter et les récits liés aux expériences vécues par les employés. Ce thème, bien qu'il ne se soit pas retrouvé exactement sous cette forme dans notre guide d'entrevue, correspond partiellement à la dernière section de notre guide qui portait sur les échanges entre les employés. Troisièmement, nous nous intéresserons aux principaux impacts de la responsabilité sociale mentionnés par nos participants : l'engagement social et le réseautage interne. Ces extraits de nos témoignages ont été tirés de la section sur l'utilité de la responsabilité sociale de notre guide d'entrevue. Nous terminerons en nous penchant sur la description de l'entreprise donnée par nos participants, qui était le premier thème abordé dans nos entrevues, puisque cette section nous permettra de mettre en relief des observations intéressantes liées aux sections précédentes de notre analyse des résultats.

Notre analyse permettra de voir comment les actions liées à la responsabilité sociale de l'entreprise ont un impact sur la construction de l'identité organisationnelle qui s'opère à l'intérieur de l'entreprise, entre les employés. Nous pensons que ces quatre sections, tirées

de notre guide d'entrevue, sont nécessaires dans notre analyse pour établir si la responsabilité sociale de RSM Richter a un impact sur l'identité organisationnelle des employés.

4.1 Explication des quatre thèmes servant au classement des résultats

La première section de notre analyse est consacrée à la **description du programme de responsabilité sociale** donnée par nos participants et aux activités qu'ils nous ont décrites. Nous avons en effet demandé à nos participants de nous nommer et de nous expliquer les différentes implications auxquelles adhère l'entreprise. Cette section nous a servi à connaître les différentes actions de responsabilité sociale ayant été souvent mentionnées de manière à établir quels sont les éléments constituant le programme de RSE de RSM Richter. Nous nous sommes servis de ces témoignages pour déterminer si le programme de RSE et les activités qui le constituent correspondent à la définition de la responsabilité sociale de l'entreprise que nous avons adoptée dans notre revue de littérature. Nous avons donc comparé la définition de la RSE de la Commission Européenne pour l'Entreprise et l'Industrie, expliquée dans notre revue de littérature, avec la description du programme de responsabilité sociale de RSM Richter fournie par nos participants.

En second lieu, nous nous sommes penchés sur les **récits** liés à la responsabilité sociale que nous ont racontés nos participants. Nous avons divisé la section en deux sous-thèmes : les récits liés à la perception que les employés ont de la RSE et les récits liés aux expériences des employés (histoire personnelle, anecdote, moment marquant). Les témoignages obtenus nous ont servi à démontrer que la responsabilité sociale de l'entreprise, de par les récits qu'elle crée à l'interne, favorise l'identification à l'entreprise.

Pour arriver à cette conclusion, nous avons analysé les témoignages de nos participants en utilisant les quatre principes de l'identification élaborés par Ashforth et Mael (1989), que nous avons expliqués au point 4.2. Les quatre principes d'Ashforth et Mael nous ont permis d'analyser les récits de nos participants et d'établir si la responsabilité sociale favorise l'identification à l'entreprise.

Nous avons étudié, dans notre troisième section, les **répercussions** internes et externes du programme de responsabilité sociale. Au cours de nos entrevues, nous avons demandé à nos répondants de s'exprimer sur l'utilité des implications sociales de leur entreprise. Nous avons utilisé leurs réponses à cette question pour établir quelles sont les répercussions des activités de responsabilité sociale, à l'interne comme à l'externe. Deux conséquences ont été mentionnées à maintes reprises lors de nos entrevues. Tout d'abord, nos participants ont mentionné que la RSE entraîne une amélioration des relations humaines à l'interne, ce qui se traduit par la formation de bonnes relations entre les employés et d'un sentiment d'appartenance au groupe au sein du milieu de travail. Nos participants nous ont aussi mentionné que la RSE fait en sorte que leur entreprise s'implique dans sa communauté, et a donc un apport financier et humain important dans la société dans laquelle elle œuvre.

Nous avons terminé notre analyse en nous intéressant à la **description de l'entreprise** telle que donnée par nos participants lors des entrevues. Nous avons effectivement débuté nos entrevues en demandant aux participants de décrire leur entreprise en quelques mots. Cette question est centrale dans le cadre de notre recherche puisqu'elle nous a permis de faire un lien entre les répercussions de la responsabilité sociale et la

description que les employés donnent de leur entreprise. Nous pensons que la description donnée par nos répondants présente un portrait valable de la représentation qu'ils se font de leur entreprise, et ainsi trace les grandes lignes de l'identité organisationnelle. Nos résultats ont été interprétés à la lumière du concept d'identité organisationnelle tel qu'élaboré dans notre revue de littérature⁵.

Il est à noter que, bien que notre recherche porte sur l'ensemble des actions de responsabilité sociale de RSM Richter (programme de responsabilité sociale), une grande partie des résultats et des témoignages mentionnés ci-dessous font référence spécifiquement à la journée de bénévolat organisée annuellement par RSM Richter. Plusieurs de nos participants ont en effet parlé uniquement ou en grande partie de cette activité lors de l'entrevue, ce qui pour nous est sans doute fort significatif puisque la journée de bénévolat est un élément important et de premier plan dans le programme de responsabilité sociale de RSM Richter.

4.2 Description du programme de responsabilité sociale

Dans nos entrevues, la description du programme de responsabilité sociale faisait partie du deuxième bloc de questions. Cette section de l'entrevue a permis aux employés interrogés de décrire les différentes implications de l'entreprise et a servi à évaluer leur niveau de connaissance du programme de responsabilité sociale de RSM Richter. Concrètement, nous avons demandé à nos répondants de nous énumérer les causes soutenues par RSM Richter et de nous décrire les activités, les événements et les actions

⁵ Comme nous l'avons expliqué au point 4.3, nous utilisons la définition d'Albert et Whetten (1985) pour définir l'identité organisationnelle : « Organizational identity is that which is central, distinctive and enduring about an organization » (p. 265)

qui sont mis en œuvre pour venir en aide à ces causes. Nous avons décidé d'aborder ce thème en premier dans notre analyse afin de pouvoir déterminer d'entrée de jeu si les différentes implications sociales de RSM Richter, décrites par nos participants, correspondent à des actions de responsabilité sociale. Pour ce faire, nous avons utilisé notre définition de la RSE qui établit, entre autres, que les actions doivent être adoptées volontairement, en ce sens qu'elles ne doivent pas être exigées par la loi, et qu'elles doivent tenir compte des parties prenantes de l'entreprise.

Rappelons que, dans notre cadre théorique, nous avons défini la RSE en mobilisant la définition de la Commission Européenne pour l'Entreprise et l'Industrie qui avance que la responsabilité sociale de l'entreprise est « un concept qui désigne l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (2001). Nous avons également utilisé la pyramide de la responsabilité sociale élaborée par Carroll en 1991 pour nous aider à déterminer si les actions de responsabilité sociale posées sont de nature volontaire ou si elles sont imposées à l'entreprise. La pyramide de Carroll divise les différents types de responsabilité sociale en quatre catégories qui forment la pyramide : les responsabilités économiques, légales, éthiques et philanthropiques. Tel que nous l'avons vu dans notre revue de littérature, les responsabilités économiques et légales sont imposées à l'entreprise alors que les responsabilités éthiques et philanthropiques sont adoptées volontairement par celle-ci. Carroll fait également un lien avec les parties prenantes en expliquant que la responsabilité sociale peut avoir un impact sur les employés. Ces deux composantes de notre définition de la RSE nous seront utiles au cours des points 4.2.1 et

4.2.2 pour déterminer si les actions mentionnées par nos participants correspondent à notre définition de la responsabilité sociale.

4.2.1 Journée de bénévolat

Si tous les répondants ont été en mesure de nommer plusieurs causes soutenues par RSM Richter, la journée de bénévolat a véritablement ressorti du lot puisque tous les employés ayant participé à nos entrevues en ont parlé. La journée de bénévolat se déroule à chaque année au mois de juin et implique directement tous les employés du bureau de Montréal qui sont invités à passer la journée au sein d'un organisme communautaire (à but non lucratif) auquel ils sont assignés en compagnie de quelques-uns de leurs collègues. Toutes les personnes que nous avons interrogées ont déjà participé à cette journée de bénévolat, et elles la connaissent donc très bien. Cette journée « spéciale » a donc son importance dans la manière dont les travailleurs se représentent leur entreprise. Ainsi, l'un de nos répondants, le participant 07, a souligné l'importance qu'a pris l'évènement au sein de l'entreprise depuis ses débuts:

Community day is a great example of what started out as “let’s give back a little” and it spread from a small idea, and has grown into five years worth of going out in the community one day. It started from a small idea and now Richter gives basically the entire firm. They’re giving you a day to be your social conscious self. (participant 07)

Le participant 08 a lui aussi émis un commentaire sur l'enracinement de la journée de bénévolat au sein de l'entreprise depuis ses débuts. Il a décrit la journée de bénévolat comme un exemple concret de l'implication de RSM Richter dans la communauté :

It's a great opportunity for RSM Richter to showcase and to really show that they care about community involvement. This is its fifth year, so it's not the first time that we're doing this. And there is a commitment on behalf of the firm to do something like this. (participant 08)

De son côté, le participant 01 a plutôt offert une description dans laquelle il parle du rôle joué par les employés pour parvenir à réaliser cette journée :

Il y a la journée communautaire, c'est le principal évènement de responsabilité sociale de Richter. Les bureaux sont fermés pendant une journée au complet [...] pour que les employés donnent leur temps à des œuvres. Ça sensibilise toute l'entreprise dans le fond à s'impliquer dans la communauté et à travailler fort. Je pense qu'il y a beaucoup d'activités qui ont ouvert les yeux à beaucoup de gens, qui ont vu c'est quoi qui se passe dans d'autres sphères de la société. C'est la principale activité. (participant 01)

Les témoignages des participants 07 et 08 montrent tout d'abord que la journée de bénévolat est une action qui a été adoptée de manière volontaire par l'entreprise. Le participant 07 avance effectivement que l'action a commencé en étant une idée, ce qui sous-entend que l'initiative n'a pas été imposée à l'entreprise, mais qu'elle est plutôt venue de l'interne et que RSM Richter a décidé d'y investir les ressources nécessaires pour la concrétiser. Le participant 08 décrit quant à lui l'initiative comme un engagement pris par RSM Richter, ce qui sous-entend que la journée de bénévolat est une action socialement

responsable à laquelle s'est volontairement engagée la firme comptable. Les deux participants décrivent finalement la journée de bénévolat comme une implication communautaire. Cette description de nos participants confère à la journée de bénévolat un caractère social, ce qui la place au sommet de la pyramide de responsabilité sociale de Carroll, avec les responsabilités philanthropiques. Ainsi, le participant 07 souligne le caractère social de l'activité en disant qu'elle consiste à sortir dans la communauté (*going out in the community*) alors que le participant 08 y fait référence en parlant d'engagement communautaire de la part de la firme (*community involvement*).

Nous pouvons aussi voir dans les témoignages des participants 07 et 08 que les employés, qui sont des parties prenantes de l'entreprise, sont directement impliqués, tant dans l'organisation que dans l'exécution de la journée de bénévolat. Le participant 07 a effectivement mentionné que presque toute la firme participe à la journée de bénévolat. Le participant 08 a quant à lui sous-entendu que les employés sont impliqués dans la journée en utilisant le *we* (nous) dans son témoignage et en utilisant le verbe d'action *doing* (faire), ce qui nous indique que les employés participent activement à la journée (*it's not the first time we're doing this*). Le témoignage du participant 01 nous a également démontré que les employés jouent un rôle de premier plan dans la réalisation et dans l'exécution de la journée de bénévolat. Il a entre autres mentionné que le bureau est fermé pour que les employés puissent participer à la journée. Il dit également que la journée de bénévolat a un réel impact sur les employés et qu'elle permet de les sensibiliser à la réalité des gens qui vivent des difficultés. Nous pouvons donc en déduire que les parties prenantes de l'entreprise sont non seulement prises en compte dans cette activité de responsabilité

sociale, mais qu'elles y jouent également un rôle de premier plan et qu'elles vivent et ressentent les impacts de celle-ci.

4.2.2 Centraide et autres causes

La deuxième cause la plus connue de nos participants est la campagne annuelle pour Centraide. RSM Richter mène en effet une campagne de financement interne pour Centraide au cours de l'automne. Les activités organisées pour amasser des fonds pour Centraide incluent notamment un combat de type *Battle of the bands* au cours duquel des groupes de musique formés par les employés se font compétition pour obtenir les votes de leurs collègues. Le participant 06 a souligné lors de son entrevue que l'engagement de RSM Richter envers Centraide prend une place importante au sein de l'entreprise :

C'est très présent [...] Dans les communications à l'interne on pousse beaucoup les dons à Centraide. On supporte Centraide beaucoup. Il y a beaucoup d'autres organisations qu'on supporte mais l'emphase est souvent mise sur Centraide. Ils ont tout le temps des tirages ou des trucs pour pousser les gens à donner [...] Ils poussent beaucoup pour donner à la communauté. (participant 06)

Le participant 02 a également parlé de l'importance de la campagne pour Centraide en décrivant les activités qui y sont liées et la participation de l'ensemble des employés :

Nous avons un comité d'une quinzaine d'employés. On fait des activités de levée de fonds. L'année passée et cette année, on a fait un *battle of the bands* avec des employés du cabinet. C'était toute une campagne sur notre

intranet. Ça a très bien fonctionné. Les gens adorent ça. Ça fait deux ans qu'on fait ça et on n'a que des commentaires positifs. (participant 02)

Parmi les autres causes soutenues par RSM Richter qui ont été mentionnées par nos répondants, nous comptons notamment la Fondation des Étoiles, qui est prise en charge par les étudiants d'été, et la journée *jeans*, caractérisée par le fait que les employés ont la possibilité de payer un certain montant d'argent pour porter des jeans le vendredi. Lors de son entrevue, le participant 05 a parlé de l'engagement social et communautaire de RSM Richter envers ces causes en disant qu'il existe une certaine sensibilité au sein de l'entreprise :

La journée de bénévolat qu'on a fait, et ça c'est sans parler des levées de fonds, j'ai vu les étudiants cette année qui ont fait du très beau travail. Ils se sont donnés corps et âme pour faire des levées de fonds pour la Fondation des Étoiles. À Noël, on ramasse toujours des jouets pour les enfants. On dirait qu'il y a une certaine sensibilité qu'on ne voit pas dans d'autres cabinets. Ce que j'ai vu, par expérience, il y a ce côté-là, sensible qui est beaucoup plus apparent que dans d'autres firmes. (participant 05)

Nous constatons, en nous attardant aux témoignages des participants 02, 05 et 06, que les différentes activités de responsabilité sociale sont adoptées de manière volontaire puisqu'elles semblent émergées, être organisées et être exécutées par les employés eux-mêmes. Elles ne sont également pas liées aux responsabilités économiques, légales ou éthiques mentionnées par Carroll. De par leur caractère social, elles se classent plutôt dans

les responsabilités philanthropiques, ce qui nous indique que l'entreprise y adhère volontairement, et donc que ces initiatives correspondent à notre définition de la RSE.

Les témoignages des participants 06 et 05 nous montrent également que les parties prenantes sont impliquées directement dans ces activités. Le participant 06 a mentionné que plusieurs messages sont envoyés via les communications internes pour inciter les employés à donner de l'argent. L'entreprise fait donc appel à ses parties prenantes, les employés, pour organiser, communiquer et réaliser son activité de financement. De son côté, le participant 05 a plutôt mis l'accent sur l'implication active des employés dans l'organisation des activités de responsabilité sociale. Il donne en exemple des étudiants d'été qui ont organisé une levée de fonds pour la Fondation des Étoiles.

Cette première section de notre analyse nous permet de faire un certain nombre de constats de départ. Premièrement, les témoignages de nos répondants nous permettent de constater que RSM Richter s'implique de différentes manières auprès de nombreux organismes et causes, notamment en tenant la journée de bénévolat et en amassant des fonds pour Centraide. Notons également que les différentes implications de responsabilité sociale de RSM Richter sont de nature sociale et communautaire, ce qui nous indique qu'elles ont été volontairement adoptées par l'entreprise et qu'elles ne lui sont pas imposées. Le caractère social des implications de RSM Richter nous indique également qu'elles se classent avec les responsabilités philanthropiques de l'entreprise, au sommet de la pyramide de Carroll, et qu'elles sont donc adoptées volontairement par l'entreprise.

Nous pouvons d'ores et déjà à ce stade-ci de l'analyse observer que les différentes initiatives socialement responsables de RSM Richter mentionnées par nos participants correspondent à notre définition de la responsabilité sociale élaborée par la Commission Européenne pour l'Entreprise et l'Industrie, ce qui nous indique que les actions mentionnées par nos participants sont des exemples valables pour notre recherche. Les témoignages mobilisés montrent effectivement que les implications de RSM Richter satisfont à aux deux critères de notre définition, c'est-à-dire qu'elles sont volontairement adoptées par l'entreprise et que les parties prenantes y sont impliquées.

4.3 Récits liés au programme de responsabilité sociale de l'entreprise

Nous nous sommes penchés, au cours de cette deuxième section de notre analyse, sur les récits liés au programme de responsabilité sociale de l'entreprise qui ont été évoqués par nos participants dans nos entrevues. Nous proposons de les étudier à l'aide du processus d'identification d'Ashforth et Mael (1989) que nous avons expliqué dans notre revue de littérature et qui nous permettra de faire un certain nombre d'interprétations.

Au cours de nos entrevues, nous avons récolté des récits très intéressants qui traitent de la perception qu'ont les employés de la RSE et des échanges qui en découlent. Nous avons également récolté plusieurs récits portant sur les expériences collectives ou individuelles que les employés ont vécues en prenant part à des actions de responsabilité sociale.

4.3.1 Processus d'identification

Comme nous l'avons expliqué au point 2.1.2, Ashforth et Mael avancent que quatre principes sont pertinents pour définir le phénomène d'identification d'un individu à un groupe. Premièrement, l'identification est une construction cognitive et donc, elle n'est pas nécessairement liée à l'adoption d'un comportement précis. Deuxièmement, selon Ashforth et Mael, l'individu expérimente personnellement les réussites et les échecs d'un groupe lorsqu'il s'y identifie. Ensuite, les auteurs précisent que l'identification, qui réfère à ce que la personne est (« je suis »), est différente de l'intériorisation qui fait référence à l'adoption de valeurs (« je crois »). Finalement, ils avancent que l'identification implique une comparaison par rapport à un référent social, c'est-à-dire, dans le cas présent, que l'employé doit se comparer à autrui ou à une autre organisation pour s'identifier.

4.3.2 Perception des employés

Nous nous sommes tout d'abord intéressés à la perception qu'ont les employés du programme de responsabilité sociale et à la manière dont cette perception s'exprime dans les récits internes. Pour ce faire, nous avons demandé aux employés si les commentaires et les échanges sur la RSE qu'ils entendent ou auxquels ils participent ont normalement un ton positif ou négatif.

La grande majorité de nos répondants nous ont confirmé que les activités liées à la responsabilité sociale sont généralement bien perçues, autant par eux que par leurs pairs. Ainsi, tous les participants ont dit que les employés apprécient les implications sociales de l'entreprise puisque les commentaires sur le programme de responsabilité sociale sont excellents. Les participants 02 et 03 ont affirmé dans leur entrevue que les commentaires

sur la journée de bénévolat sont très bons. Le participant 03 a ajouté que ce type d'événements génère un bon taux de participation au sein de l'entreprise.

De son côté, le participant 09 a affirmé qu'il a une bonne perception de la journée de bénévolat puisque l'activité est plaisante et qu'il trouve plus significatif de donner du temps plutôt que de l'argent :

Je crois que, de manière générale, la perception est très bonne. C'est une belle cause et c'est très plaisant comme activité. Tout le monde se retrouve ensemble. Nous sommes souvent sollicités mais en demandant de l'argent. Là, c'est bien parce qu'on sent qu'on peut faire quelque chose en s'impliquant directement, en donnant du temps plutôt que de l'argent. C'est plus porteur comme geste et je crois que ça rend tout le monde fier, le fait de s'associer à des organismes qui font vraiment une différence. (participant 09)

Le participant 06 a de son côté répondu de manière éloquente lorsque nous l'avons questionné sur sa propre perception des implications comme la journée de bénévolat : « C'est comme si tu faisais une fête de Noël, mais en juin (en parlant de la journée de bénévolat). Une semaine avant les gens en parlent. Ils se demandent dans quels projets ils travaillent » (participant 06).

Le participant 05 a également fourni un témoignage qui nous indique que les employés ont généralement une bonne perception de la responsabilité sociale de l'entreprise :

Les gens sont très satisfaits. En tous cas, pour ma part, je n'ai pas entendu de commentaires négatifs. Les gens étaient contents de revenir de cette journée-là parce que ça nous a fait 1. sortir du bureau, et puis 2. on a un sentiment d'avoir donné quelque chose à quelqu'un sans que ce soit nous autres qui retire le bénéfice. Il y a une certaine satisfaction, un certain bien être. (participant 05)

Ces témoignages sur la perception des employés nous donnent une bonne idée du ton des récits qui circulent entre les employés sur la responsabilité sociale de l'entreprise. Ces échanges, qui témoignent de l'appréciation de l'implication sociale à l'interne, nous indiquent que les employés soutiennent les initiatives liées au programme de RSE de RSM Richter. La prochaine section présente les récits des expériences individuelles ou collectives de la responsabilité sociale.

4.3.3 Récits sur les expériences de RSE

Nous avons également récolté dans nos entrevues plusieurs récits sur les expériences que les employés ont vécues en prenant part à des activités de responsabilité sociale. Tel que spécifié précédemment, nous pensons que les récits internes sont une partie importante de la construction de l'identité organisationnelle. Nous étudions donc, dans ce présent point 4.3.3, les récits portant sur les expériences, individuelles ou collectives, de RSE de nos participants.

Le participant 06 a offert un témoignage dans lequel il a associé directement la journée de bénévolat de RSM Richter à son expérience de la pauvreté. Il a souligné, au

cours de son entrevue, non seulement l'importance des implications de responsabilité sociale dans les relations entre collègues, mais également que les initiatives de responsabilité sociale de l'entreprise le rejoignent personnellement, au-delà du cadre professionnel :

« La responsabilité sociale est utile à l'interne car tu vois tout le monde avec un sourire. Nous sommes dans une business très *cut throat*. On est beaucoup... il y a tout le temps un *rush*, de gros montants en jeu. Au jour le jour, je parle avec des gens qui ont des entreprises qui valent plusieurs millions, donc pour eux, un 100 000 de plus ou de moins ça ne change rien. Quand tu es dans ça, ça te détache et ça te ramène à la réalité de tous les jours. Je réalise que je suis dans un monde où il y a plus de ressources... et de retourner dans un monde où ce n'est pas donné et où c'est difficile... parce que j'ai grandi dans un monde un peu plus difficile alors ça me ramène à ma réalité, mais aussi à la réalité de ce qu'est le monde ». (participant 06)

Ce témoignage du participant 06 présente le récit d'une expérience personnelle liée à la RSE. Il associe effectivement une action corporative à son expérience personnelle et trace un lien, grâce à la responsabilité sociale, entre l'individu qu'il est aujourd'hui au sein de son organisation et celui qu'il était dans le passé.

Le témoignage du participant 08 est également intéressant à analyser puisqu'il nous fournit des informations pertinentes sur les récits que les employés partagent après la journée de bénévolat :

People's expressions and the way they were telling their stories you can tell they were having a good time [...] They were just telling me this (journée de peinture dans un centre jeunesse), I wasn't even there to see it, but they were telling me and I could sense their passion. (participant 08)

Nous pouvons donc remarquer que les employés s'approprient leur expérience de la RSE en la reliant à leur vie personnelle et qu'ils la partagent avec leurs collègues.

Le participant 07 a de son côté indiqué que certains récits qui circulent au sein de l'entreprise peuvent provenir non seulement de l'expérience vécue lors des implications sociales de l'entreprise, mais également de la manière dont les employés s'identifient personnellement à ces initiatives. Il a raconté l'histoire d'une employée de RSM Richter qui a proposé à la firme comptable d'envoyer une équipe dans l'organisme Elizabeth House lors de la journée de bénévolat puisqu'elle avait elle-même profité de leurs services lorsqu'elle était plus jeune :

The best part of that story is... the reason why we got into Elizabeth House is because one of the women who worked here, she no longer works here, was in Elizabeth House when she was 16. She was a role model for those girls [...] She was embarrassed at first to let the firm know but she ended up talking about it freely. (participant 07)

Ainsi, nous pouvons comprendre que les récits liés à la responsabilité sociale qui circulent au sein de l'entreprise peuvent découler non seulement de l'expérience de la RSE de l'employé, mais aussi de son histoire personnelle qu'il lie avec son expérience de

responsabilité sociale. Au cours des quatre prochains points, nous analyserons ces récits à l'aide des quatre principes d'identification d'Ashforth et Mael.

4.3.3.1 Premier principe : l'identification est une construction cognitive

Premièrement, nous remarquons que les témoignages mobilisés nous démontrent que l'identification est une construction cognitive puisque nos participants sont conscients de leur appartenance au groupe qu'est RSM Richter. En effet, plusieurs indices dans nos témoignages nous indiquent que nos participants se perçoivent comme des membres du groupe formé par leur entreprise.

Tout d'abord, nous remarquons que les participants 09, 05 et 07 s'expriment en utilisant le pronom personnel « nous » dans les extraits mobilisés au point précédent. Le participant 09 utilise également le mot « ensemble » pour parler des activités de RSE. En utilisant ce vocabulaire inclusif, les participants 09, 05 et 07 nous indiquent qu'ils sont conscients de leur appartenance au groupe qu'est leur entreprise.

Le participant 06 a également fait référence à la construction cognitive de l'identification en relatant un récit très personnel dans lequel il établit un lien entre l'implication de l'entreprise dans la journée de bénévolat et son passé. Il a tout d'abord utilisé le pronom « nous » lors de son témoignage, ce qui nous indique qu'il est conscient de son appartenance au groupe. Le participant 06 a aussi mentionné qu'il fait partie d'un monde où il y a plus de ressources (*Je suis dans un monde où il y a plus de ressources*). Cette dernière phrase indique aussi que le participant 06 est conscient de son appartenance au groupe qu'est son entreprise puisqu'il parle de « son monde ». Il est également

intéressant de constater que le participant 06 compare la situation dans laquelle il est aujourd'hui, comme employé de RSM Richter, à son passé. En liant son expérience de RSE avec son passé, le participant 06 nous indique qu'il s'associe à son entreprise.

4.3.3.2 Deuxième principe : l'individu expérimente personnellement les réussites ou les échecs du groupe

Nous constatons, dans les récits de nos participants liés au programme de responsabilité sociale, que les employés semblent répondre au deuxième principe d'Ashforth et Mael en expérimentant personnellement les réussites des implications sociales de RSM Richter.

Dans son témoignage, le participant 05 a clairement montré qu'il expérimente personnellement les réussites liées à la journée de bénévolat. Il a effectivement affirmé qu'il était satisfait d'avoir participé à la journée de bénévolat puisqu'il est sorti de son bureau et qu'il a donné de son temps sans rien attendre en retour. Ainsi, par la satisfaction qu'il ressent suite à son implication, le participant 05 nous confirme qu'il expérimente personnellement les résultats positifs de la RSE.

En comparant sa situation présente au sein de l'entreprise à sa situation passée, le participant 06 nous a également indiqué qu'il expérimente personnellement les réussites de l'entreprise. Il a d'ailleurs mentionné qu'en prenant part à la journée de bénévolat, il se rend compte qu'il vit dans un monde où il y a plus de ressources comparativement au milieu dans lequel il a été élevé. Ce récit nous montre que le participant 06 vit de manière personnelle les retombées de la responsabilité sociale.

De son côté, le participant 08 nous permet de constater que les employés en général vivent de manière personnelle les réussites qui découlent de la responsabilité sociale. Le participant 08 a effectivement affirmé qu'il pouvait ressentir la passion des employés suite à leur expérience de bénévolat en écoutant seulement le récit de leur expérience. En indiquant qu'il pouvait ressentir la passion des employés dans leurs récits, le participant 08 nous indique, lui aussi, que les employés vivent de manière très personnelle les réussites liées aux implications sociales de l'entreprise.

Finalement, le participant 07 nous a offert un récit personnel à propos d'une collègue qui avait utilisé, dans le passé, les services d'un organisme soutenu par Richter dans le cadre de la journée de bénévolat. Nous pouvons constater que, en partageant son histoire avec ses collègues, la personne dont il est question dans ce récit a vécu de manière très personnelle l'implication de son entreprise auprès de l'organisme « Elizabeth's House ». Le participant 07 précise d'ailleurs que cette collègue est devenue une idole pour les adolescentes qu'ils ont rencontrées à « Elizabeth's House ». Nous pouvons donc conclure que, autant pour le participant 07 que pour la personne dont il est question dans son témoignage ou pour les employés ayant participé à l'activité, l'expérience de responsabilité sociale a été vécue manière très personnelle.

4.3.3.3 Troisième principe : distinction entre identification et intériorisation

Le troisième principe de l'identification d'Ashforth et Mael précise que l'identification est différente de l'intériorisation. L'identification fait référence à ce que la personne est (« je suis »), et non à l'adoption de valeurs, attitudes ou comportements (« je crois ») (Hite, 2012).

Les témoignages que nous avons exposés sur la perception des employés nous montrent bien que nos participants disent ou sous-entendent qu'ils font partie d'un groupe, sans nécessairement faire référence à l'adoption ou à l'intériorisation de valeurs. Par exemple, le participant 09 juge que la journée de bénévolat est une belle cause puisque tous les gens se retrouvent ensemble. Le participant 09 parle donc d'identification plutôt que d'intériorisation puisque, tout d'abord, il s'identifie à son groupe en utilisant le mot « ensemble ». De plus, le participant 09 parle du geste posé lors de la journée de bénévolat en disant qu'il apprécie donner du temps plutôt que de l'argent. Or, cette journée se produit une fois par année. Nous pouvons ainsi voir que, si le participant 09 s'identifie à son groupe et qu'il soutient la journée de bénévolat, il ne nous donne aucun indice à l'effet que ses valeurs ou son comportement au quotidien aient été modifiés par celle-ci. Nous pouvons donc avancer que le participant 09 s'identifie à son entreprise sans pour autant avoir intériorisé les valeurs liées au programme de responsabilité sociale de l'entreprise.

Le participant 05 nous démontre également qu'il n'intériorise pas les valeurs liées à la responsabilité sociale de l'entreprise. Il mentionne effectivement qu'il a une bonne perception de la journée de bénévolat puisqu'elle permet aux employés de sortir du bureau et qu'elle leur permet, le temps d'une journée, de donner à autrui. Les raisons qu'il donne nous montrent qu'il n'y a pas intériorisation puisque les gestes et les valeurs qui y sont liées sont temporaires et ne semblent pas être reproduits au cours de l'année. De plus, le participant 05 mentionne qu'il éprouve une satisfaction et un certain bien-être suite à la journée de bénévolat. Les sentiments qu'il nous a partagés correspondent plus au sentiment d'être (*je suis satisfait, je ressens un certain bien être*) qu'à l'intériorisation de valeurs. Le

participant 05 nous démontre donc que l'intériorisation n'est pas nécessaire pour permettre l'identification.

Le participant 06 nous indique quant à lui que les activités de l'entreprise au quotidien ne correspondent pas, en général, aux valeurs mises de l'avant par la responsabilité sociale de l'entreprise. Il décrit le milieu dans lequel œuvre RSM Richter comme étant « très *cut throat* », où il y a « tout le temps un gros *rush* » et où de gros montants sont en jeu, ce qui nous indique que le niveau de stress dans les activités quotidiennes est relativement élevé. Le participant 06 explique toutefois que, lors de la journée de bénévolat, l'attitude des employés est différente de celle qui existe dans les activités quotidiennes et que tout le monde sourit. Le participant 06 dit également que la journée de bénévolat le ramène dans la réalité de ce qu'est le monde. Dans cet extrait, nous pouvons voir que le participant 06 s'identifie à son groupe en soutenant les initiatives de RSE. Il dit qu'il est maintenant dans un monde où il y a plus de ressources, mais que la journée de bénévolat l'aide à reconnecter avec son passé puisqu'il a grandi dans un milieu plus difficile. Nous constatons ainsi que le participant 06 s'identifie à son groupe grâce à l'action de responsabilité sociale, mais qu'aucun indicateur n'est donné quant à l'intériorisation de valeurs. Nous constatons donc que, bien que le participant 06 apprécie ce qu'apporte la responsabilité sociale de l'entreprise, les valeurs qui y sont liées ne sont pas intériorisées puisqu'elles ne se répercutent pas au quotidien dans l'entreprise.

4.3.3.4 Quatrième principe : l'individu se définit par rapport à un référent social

Finalement, nous avançons que le quatrième principe du processus d'identification d'Ashforth et Mael se retrouve dans les témoignages mobilisés puisque nos participants

associent les actions de RSM Richter aux objectifs visés par les organismes et les causes supportés par l'entreprise. Dans ce contexte, les organismes et les causes deviennent un référent social à l'aide duquel les employés peuvent se situer dans le monde et comparer leur groupe, l'entreprise, aux autres groupes externes.

Le participant 09 a parlé de manière très positive de l'implication de l'entreprise auprès de diverses causes lors de la journée de bénévolat. Il a dit avoir apprécié l'activité puisque les employés se retrouvent ensemble et donnent du temps pour venir en aide à une cause. Le participant 09 nous a également indiqué que l'association de l'entreprise à des organismes lui permet de se représenter son entreprise de manière positive (*ça rend tout le monde fier, le fait de s'associer à des organismes qui font vraiment une différence*). Ainsi, le témoignage du participant 09 vient appuyer le quatrième principe d'Ashforth et Mael selon lequel l'individu s'identifie par rapport à un référent social. En effet, les employés semblent se représenter leur entreprise de manière positive lorsqu'ils établissent un lien entre les activités de celle-ci et les causes et organismes soutenus par l'entreprise, qui agissent ici à titre de référent social.

De son côté, le participant 08 nous a dit que les employés parlent de leur expérience de la journée de bénévolat avec beaucoup de passion. Nous pouvons donc en déduire que les employés adoptent réellement les causes auxquelles ils sont assignés et qu'ils expérimentent personnellement les réussites qui découlent de la journée de bénévolat. Donc, si les employés parlent de leur expérience de bénévolat avec beaucoup de passion et qu'ils s'associent aux réussites et aux retombées positives qu'ils ont pu observer au sein des organismes, nous pouvons avancer que ces organismes deviennent un référent social auquel

les employés peuvent associer leur entreprise. Autrement dit, en s'impliquant personnellement auprès de certains organismes au cours de la journée de bénévolat, les employés peuvent voir les retombées positives de l'implication de leur entreprise et associer directement leur entreprise aux actions positives des organismes.

De manière générale, nous pouvons conclure que les quatre principes du processus d'identification d'Ashforth et Mael se retrouvent dans les récits de nos participants. Nous pouvons donc en déduire que la responsabilité sociale de l'entreprise active le processus d'identification qui mène à la formation de l'identité organisationnelle. Ainsi, les récits liés tant à la perception qu'aux expériences de RSE nous démontrent que les implications sociales mènent à une identification des employés à leur entreprise.

4.4 Répercussions du programme de responsabilité sociale

Nous poursuivons notre analyse étudiant les répercussions des actions de responsabilité sociale mentionnées par nos répondants. Il est à noter qu'au cours de nos entrevues, nous avons questionné nos participants sur l'utilité du programme de responsabilité sociale plutôt que sur ses conséquences en tant que telles. Nous avons toutefois remarqué qu'en parlant de l'utilité des implications sociales, les témoignages de nos participants portaient également sur leurs répercussions à l'interne et à l'externe. Cette question a donc généré des témoignages très intéressants qui vont au-delà de l'utilité de la RSE et qui nous éclairent sur les conséquences de l'implication sociale de l'entreprise. Ainsi, nous avons divisé nos résultats en deux catégories : les conséquences de la RSE à l'intérieur de l'entreprise et les conséquences à l'extérieur de l'entreprise.

Nous avons débuté en exposant les témoignages de nos participants sur les conséquences de la RSE à l'intérieur de l'entreprise. Nous avons ensuite présenté les témoignages qui rendent compte des conséquences à l'extérieur de l'entreprise. Suite à l'étude de nos témoignages, nous avons remarqué que deux conséquences, une à l'interne et une à l'externe, ont été mentionnées par une majorité de nos répondants : la RSE favorise un milieu de travail humain par l'amélioration des relations entre collègues (conséquence interne) et elle incite l'entreprise et les employés à s'impliquer dans leur communauté (conséquence externe).

4.4.1 Répercussions du programme de RSE à l'intérieur de l'entreprise : relations entre les employés

Plusieurs de nos participants ont dit que les implications sociales de RSM Richter ont des répercussions à l'intérieur de l'entreprise, en ce sens qu'elles favorisent les bonnes relations entre collègues, qu'elles améliorent le réseautage à l'interne et qu'elles contribuent à créer un milieu de travail humain.

Le participant 05 a décrit les répercussions de la responsabilité sociale en parlant de l'agrandissement du réseau de contacts interne que crée une activité comme la journée de bénévolat. Il a ajouté que la journée de bénévolat lui permet de savoir ce que font les gens qui travaillent dans d'autres départements :

Ça (la journée de bénévolat) nous permet de connaître les gens avec qui on travaille en dehors de notre département. Ça nous permet de savoir ce que les gens font. Ils ne sont plus des inconnus. Ça crée des bonnes relations et de bonnes références [...] La journée de bénévolat crée des

liens entre les employés et, dans un sens, elle personnalise l'entreprise.

(participant 05)

Plusieurs éléments intéressants se retrouvent dans cet extrait tiré de l'entrevue du participant 05. Il mentionne tout d'abord que la journée de bénévolat permet aux employés de connaître leurs collègues qui œuvrent dans d'autres départements. Il dit également que la journée de bénévolat permet aux employés de ne plus se percevoir comme des inconnus. Il est finalement intéressant de soulever la dernière phrase de notre extrait d'entrevue dans laquelle le participant 05 avance que la journée de bénévolat aide à personnaliser l'entreprise. Nous voyons donc par son témoignage que les implications sociales de l'entreprise ont de réelles répercussions à l'interne et qu'elles contribuent à améliorer les relations entre les employés, créant ainsi un environnement de travail plus humain.

Le participant 06 a quant à lui affirmé que les actions de responsabilité sociale qui impliquent directement les employés, comme la journée de bénévolat, permettent d'apprendre à connaître les collègues dans un autre contexte : « L'associé que tu vois au jour le jour, qui est très strict, très sec, ce jour-là il est comme un petit chiot. C'est complètement différent... et tu vois que ça leur fait du bien aussi » (participant 06). Cette comparaison du participant 06, entre les associés et de « petits chiots », sert à imager l'accessibilité que favorise la journée de bénévolat entre les employés. Ainsi, il avance que des personnes qui peuvent être difficiles d'approche normalement deviennent beaucoup plus accessibles lors de la journée de bénévolat. Il précise que les employés sortent, d'une certaine manière, du rôle professionnel qu'ils occupent au sein de l'entreprise et que la journée de bénévolat aide à briser les barrières hiérarchiques. Nous pouvons donc affirmer

que la responsabilité sociale de l'entreprise favorise les rapports humains entre les collègues, peu importe la position qu'ils occupent au sein de l'entreprise.

Le participant 07 a livré un témoignage similaire en soulignant que des initiatives comme la journée de bénévolat permettent de favoriser un bon esprit d'équipe et de rencontrer des collègues qui œuvrent dans d'autres départements :

The general consensus is it's a fun day, it's a day to bond, it's a day to meet people from other divisions that you don't know, it's a day where partners and mailroom staff alike are working side by side in jeans, if you don't know who somebody is, if you work in the mailroom and you don't really know all the partners or your secretarial staff and you don't know people from another division, you would not know you're talking to a manager. (participant 07)

Dans son témoignage, le participant 07 a souligné l'affaïssement des barrières hiérarchiques au cours de la journée de bénévolat en la décrivant comme étant une journée au cours de laquelle les associés du cabinet travaillent côte à côte avec les employés. Le participant 07 a aussi mentionné que, si un employé se retrouve jumelé avec un membre de l'équipe de direction d'une autre division, l'employé pourrait ne pas savoir qu'il travaille avec un associé ou avec un directeur. Tout comme dans le témoignage du participant 06, le participant 07 souligne l'importance de la hiérarchie au sein de l'entreprise, mais précise également que la journée de bénévolat est utile pour faire tomber les barrières hiérarchiques. Le participant 07 souligne également l'accessibilité qui existe au sein de RSM Richter lors de la journée de bénévolat en précisant que les associés et les employés des services administratifs travaillent tous ensemble, en *jeans*, vers un même objectif. La

mention du *jeans* nous montre que la nature de l'activité, qui nécessite que tous les employés participent à diverses tâches souvent manuelles, amoindrit la distance qui peut se créer entre les employés de par leur position hiérarchique et ainsi favorise l'accessibilité entre les collègues.

Nous avons par la suite demandé au participant 07 s'il trouvait que les implications sociale de RSM Richter, comme la journée de bénévolat, font une différence dans les relations entre les employés. Il a répondu que la différence à l'interne se fait ressentir puisque la journée de bénévolat favorise la bonne camaraderie ainsi que la formation d'un esprit d'équipe entre les employés:

It (community day) promotes that cultural cohesion, camaraderie, team building. Because we're so big, it only lasts so long. But, personally, I've met people from other divisions that I don't necessarily know and now, if I need a favour... they're gonna find something out for me.

(participant 07)

Nous pouvons avancer que, lorsqu'il parle de cohésion culturelle, le participant 07 fait référence au sentiment d'unité qui peut se créer lorsque les collègues ont l'occasion d'échanger entre eux et d'apprendre à se connaître. Il est intéressant de remarquer que le participant 07 dit qu'il sait qu'il pourrait compter sur les gens qu'il a rencontrés lors de la journée de bénévolat s'il a besoin qu'on lui rende un service. Ainsi, le participant 07 nous indique que la journée de bénévolat a des conséquences importantes à l'interne qui favorisent un milieu de travail plus humain où les employés se connaissent davantage.

4.4.2 Répercussions du programme de RSE à l'extérieur de l'entreprise : implication communautaire

Lorsque questionné sur l'utilité de la responsabilité sociale de l'entreprise, le participant 08 a mentionné l'impact que peut avoir l'entreprise lorsqu'elle s'implique auprès d'un organisme. Il a illustré son propos en relatant l'histoire d'un groupe de 50 employés de RSM Richter qui ont planté des arbres dans le cadre de la journée de bénévolat :

There are so many different ways in which it can be important. There's the personal level. It's very rewarding to be able to do this kind of work, to be able to help other people or to make advances in cancer research or that kind of things. But at the same time, as one individual you can only do so much. But I can see what the effect of a team has on making progress on any kind of projects [...] 30 people went to Mont St-Hilaire last year to plant trees. They planted over 1000 trees in one day. (participant 08)

Dans ce témoignage, le participant 08 nous indique qu'il considère l'implication communautaire comme une conséquence importante de la RSE puisqu'elle apporte des retombées humaines, matérielles et financières sur le terrain ou dans les organismes.

De son côté, le participant 05 a souligné que la responsabilité sociale de l'entreprise donne l'occasion aux employés de prendre le temps de donner à la communauté pour le bénéfice d'autrui:

Donner son temps, c'est pas comme de l'argent. Ça a une valeur plus que monétaire. J'ai participé en 2011 à une activité de bénévolat, j'ai

été faire de la peinture dans un centre d'accueil pour adolescents. Juste le fait d'avoir peinturé leur salle commune. On n'a peut-être pas vu la réaction de ces gens-là mais ils ont peut-être apprécié parce que les couleurs étaient très *drabes* quand on est rentré. Quand on a commencé à peindre, on s'est vraiment tous donné à fond. Il y avait un bel esprit d'équipe. Pour moi ce qui est important, ce n'est pas nécessairement ce que j'ai fait, mais c'est le bénéfice que d'autres vont en retirer [...] je prends le temps, et je le donne à la communauté.

(participant 05)

Le témoignage du participant 05 nous révèle tout d'abord une très bonne participation de la part des employés puisqu'il dit que tout le monde « s'est donné à fond » pour atteindre leur objectif. Nous pouvons ainsi avancer que l'implication communautaire est importante pour les employés puisqu'ils se sont mobilisés et ont travaillé activement pour, dans le cas présent, améliorer la salle commune des adolescents du centre d'accueil. Le participant 05 a aussi mentionné que l'important dans cette action était le bénéfice que les adolescents allaient en retirer. Par son témoignage, le participant 05 nous indique donc qu'une des motivations des employés à participer à des actions de responsabilité sociale est le bénéfice que la communauté va en retirer, et donc, que les retombées à l'externe sont importantes pour les employés.

Bref, ces témoignages nous permettent de constater qu'une conséquence de la responsabilité sociale de RSM Richter est l'implication de l'entreprise et de ses employés dans la communauté. Selon les témoignages mobilisés, cette implication a des retombées concrètes pour les organismes et les individus qui bénéficient du soutien de l'entreprise.

4.5 Description de l'entreprise donnée par les participants de notre étude

Dès le début de l'entrevue, nous avons demandé aux participants de nous décrire RSM Richter en quelques mots. La question a été posée au tout début de l'entrevue pour éviter que les réponses des participants ne soient teintées par les questions qui suivaient, portant en grande partie sur la responsabilité sociale. Nous tentions ainsi de minimiser l'impact du thème de l'entrevue, la responsabilité sociale de l'entreprise, sur la description que les répondants donnaient de RSM Richter.

Deux descriptions ont été récurrentes dans les témoignages de nos répondants : les employés ont décrit RSM comme étant une entreprise humaine et comme étant impliquée dans la communauté. Il est particulièrement intéressant de remarquer que ces deux caractéristiques correspondent aux conséquences des actions de RSE, le milieu de travail humain et l'implication communautaire, mentionnées au point 4.4.

Au cours de notre analyse, nous tenterons d'établir si ces deux caractéristiques, que les participants ont utilisées pour décrire leur entreprise, sont des composantes de l'identité organisationnelle en les étudiant à l'aide de la définition d'Albert et Whetten (1985) que nous avons expliquée au point 2.1.3 de notre revue de littérature. Nous allons donc établir, à l'aide d'extraits de nos témoignages, si le caractère humain de l'entreprise et son implication dans la communauté sont des caractéristiques centrales, qui présentent une continuité et qui sont distinctes à RSM Richter.

4.5.1 Entreprise humaine

Les entrevues que nous avons effectuées nous révèlent que plusieurs de nos répondants décrivent RSM Richter comme une entreprise humaine. Lorsque nous parlons d'une entreprise humaine, nous faisons référence à l'importance qu'accorde l'entreprise aux individus eux-mêmes, c'est-à-dire ceux à l'intérieur de l'entreprise ou ceux formant la communauté dans laquelle l'entreprise œuvre. Plus précisément, et en nous basant sur le témoignage de nos participants, nous faisons référence à l'intérêt que porte l'entreprise pour le développement personnel de ses employés, à la considération qu'elle porte envers leur vie personnelle ou professionnelle ainsi qu'à l'accessibilité qui existe entre les collègues, indépendamment de leur position au sein de l'entreprise.

Nous voyons également une similitude intéressante entre le caractère humain de l'entreprise que nos participants ont utilisé pour décrire leur entreprise et l'accessibilité entre les employés qui a été soulevée comme conséquence de la responsabilité sociale de l'entreprise au point 4.4. Plusieurs participants ont en effet dit que la responsabilité sociale de l'entreprise crée souvent un esprit de camaraderie, une proximité entre les collègues, de bonnes relations entre les employés ainsi que l'agrandissement du réseau de contacts interne. Nous pensons que cette conséquence de la RSE est intrinsèquement liée au descriptif d'entreprise humaine que plusieurs ont expliqué en soulignant l'ouverture et l'accessibilité de leurs collègues ainsi que le partage des connaissances et la camaraderie qui existent entre les employés.

Plusieurs de nos répondants ont décrit l'entreprise comme ayant une « conscience humaine ». Par exemple, le participant 03 a utilisé une situation anecdotique pour illustrer l'importance de l'humain au sein de l'entreprise :

Je pense que la personne et la conscience des êtres humains et de ceux qui nous entourent est quelque chose de vraiment important, réellement. Juste une anecdote, quelqu'un qui est arrivé il y a peut-être deux ans ou un an et demi au bureau, qui est associée maintenant, me disait que c'était la première fois qu'elle voyait autant de photos de famille dans les bureaux. C'est un peu anecdotique mais je veux le dire pour imager ce que je dis qu'il y a vraiment une conscience de la famille, de ce qui nous entoure, des difficultés qui nous entourent qui vient du bureau.

(participant 03)

Le participant 03 a poursuivi son témoignage en comparant RSM Richter aux cabinets comptables faisant partie des « big four⁶ » : « Si je compare, et c'est difficile de comparer, mais on a une taille de bureau qui est proche de certains *big four*. Notre taille est peu différente, mais je pense que la conscience humaine est beaucoup plus importante » (participant 03).

Plusieurs éléments intéressants ressortent du témoignage du participant 03. Tout d'abord, le participant 03 dit qu'il perçoit une conscience humaine chez les employés de RSM Richter. Il soutient son propos en racontant qu'il avait déjà entendu des commentaires concernant le fait qu'un grand nombre d'employés ont la photo de leur famille dans leur

⁶ Dans le langage familier, les *big four* désignent les quatre groupes d'audit les plus importants au monde (Pricewaterhouse Coopers, KPMG, Ernst & Young et Deloitte).

bureau. Bien que cet exemple soit anecdotique, il démontre tout de même que la conscience de l'autre est répandue chez RSM Richter et qu'elle est importante pour les employés, ce qui nous indique qu'elle est une caractéristique centrale pour l'entreprise.

En second lieu, le participant 03 nous indique clairement que la conscience humaine est une caractéristique distincte à son entreprise en la comparant avec d'autres cabinets comptables. Ainsi, il a spécifié que, lorsqu'il fait la comparaison, la conscience humaine prend une place beaucoup plus importante chez RSM Richter que dans les cabinets des *big four*. Le participant 03 soutient donc que la conscience humaine est une caractéristique distincte de RSM Richter puisqu'elle ne se retrouve pas, selon lui, dans des entreprises comparables.

Le participant 01 a quant à lui décrit l'entreprise comme étant un milieu de travail où le partage prend une grande place. Il a précisé que les employés sont très accessibles et qu'ils partagent beaucoup, autant leurs connaissances que les informations liées à leur travail :

Il y a un grand partage de l'information entre les employés. J'apprends beaucoup présentement en travaillant chez Richter. Les portes des bureaux sont toujours ouvertes. Il y a une grande ouverture chez les personnes chez qui on peut aller poser des questions. Il y a un gros partage de l'information et tout le monde essaie de s'aider en répondant aux questions. (participant 01)

Nous remarquons, en premier lieu, que le partage des connaissances est une caractéristique répandue dans l'entreprise puisque le participant 01 dit que tout le monde essaie de s'aider.

Cette mention dans le témoignage nous confirme que ce souci d'entraide entre les employés, qui confère à l'entreprise un caractère humain, est central chez RSM Richter puisqu'il est répandu à l'interne. Le témoignage du participant 01 nous laisse également penser que cette accessibilité entre les employés présente une continuité. En disant que les portes sont « toujours » ouvertes et que « tout le monde » tente de s'aider, il nous indique que le caractère humain de l'entreprise est installé depuis longtemps au sein de l'entreprise.

Le participant 06 a de son côté décrit l'entreprise comme étant humaine puisqu'il existe une bonne communication entre les employés et que les dirigeants sont très accessibles :

La première valeur c'est la communication je te dirais. La communication et le travail d'équipe. Il y a aussi beaucoup le concept qu'ils appellent « portes ouvertes », c'est-à-dire que la porte des associés n'est jamais fermée. Ça fait que c'est très facile de rentrer et de discuter avec un associé [...] On a des équipes, en fiscalité et en « vérif », mais si tu as des questions tu vas voir quelqu'un [...] Donc c'est vraiment humain.
(participant 06)

La description du participant 06 rejoint donc une des conséquences de la responsabilité sociale expliquée précédemment en ce sens qu'il souligne le caractère humain de l'entreprise par l'accessibilité et l'esprit d'équipe qui existent entre les employés. Il est intéressant de remarquer que le participant 06 a décrit l'entreprise en disant que la première valeur est la communication entre les employés. Cette affirmation nous permet d'avancer que la communication est très importante au sein de l'entreprise, et donc, que les rapports humains sont importants chez RSM Richter. Il a également dit qu'il existe un concept à

l'interne qui se nomme « portes ouvertes » et qui veut que les employés soient accessibles en tout temps pour aider leurs collègues. Nous pensons donc que cette accessibilité qui existe entre les employés et qui semble fortement implantée au sein de l'entreprise est une démonstration que le caractère humain de l'entreprise est une caractéristique centrale.

Sans décrire Richter spécifiquement comme une entreprise humaine, le participant 07 l'a décrite comme une entreprise familiale. Le participant a expliqué que la valeur de la famille provient de la fondation de l'entreprise, qui était à ses débuts une entreprise familiale :

It used to be and it still has the quality of a family run business [...] It was really based and grown from a family value milieu. As we get bigger and as you become more culturally diversified, you lose it a little bit along the way but it still retain in a subconscious part of the culture [...] There's a family vibe here, at Richter. (participant 07)

Nous associons la description du participant 07 au caractère humain de l'entreprise puisqu'il fait référence à l'esprit familial qui existe au sein de celle-ci. Le participant 07 a ainsi indiqué que le côté humain de RSM Richter est une caractéristique centrale en l'enracinant dans le passé et dans les origines de l'entreprise. Le participant 07 a aussi affirmé que Richter a toujours aujourd'hui les qualités d'une entreprise familiale. Nous pensons donc qu'en enracinant le caractère humain de l'entreprise dans l'histoire familiale de celle-ci et en disant que ces valeurs ont traversé le temps, le participant 07 nous démontre que la conscience humaine est une caractéristique centrale de l'entreprise. Ce dernier point nous montre également que la conscience humaine est une caractéristique de RSM Richter qui démontre une continuité.

L'importance des individus qui forment l'entreprise a donc été un élément de la description mentionné par plusieurs de nos participants. Si certains l'ont exprimé en parlant du partage des connaissances et de l'accessibilité de leurs collègues, d'autres l'ont plutôt expliqué par le caractère familial de l'entreprise ou par les relations cordiales qui existent entre les employés.

4.5.2 Entreprise impliquée dans la communauté

Nos entrevues montrent également jusqu'à quel point RSM Richter, comme entreprise adhérant à des principes de responsabilité sociale, est vue par les travailleurs comme une entreprise impliquée dans sa communauté. Il est intéressant de noter que l'implication communautaire correspond à une des conséquences de la responsabilité sociale de l'entreprise, telle que décrite au point 4.4.2.

Le participant 03 a offert un témoignage très intéressant en disant que, pour l'entreprise, la responsabilité sociale est une marque de commerce. Il a ajouté qu'il existe à l'interne une réelle conscience quant à l'importance de la communauté dans laquelle l'entreprise évolue :

La responsabilité sociale est une marque de commerce. En même temps, je pense qu'elle est développée avec énormément de bonnes intentions. Donc, ce n'est pas une marque de commerce pour être uniquement un outil de marketing [...] Je pense qu'il y a une réalité de conscience sociale au sein des personnes qui travaillent là-dessus. Il y a une réalité de conscience des autres. Et ça vient de la personnalité du

bureau, de façon générale, de personnes qui sont soucieuses des autres et qui mettent les personnes en avant. (participant 03)

Dans cet extrait, le participant 03 décrit l'entreprise en indiquant que la responsabilité sociale est sa marque de commerce et qu'elle est bien plus qu'un outil de marketing. Il en parle aussi en disant que la responsabilité sociale vient de la personnalité de l'entreprise et des personnes qui la forment. En utilisant des mots comme « marque de commerce » et « personnalité du bureau », le participant 03 nous explique que l'implication sociale est enracinée au sein de l'entreprise, et donc qu'elle est centrale chez RSM Richter.

Le participant 03 nous explique également que l'implication sociale est une caractéristique distincte de l'entreprise en la décrivant comme une marque de commerce. L'expression « marque de commerce » fait effectivement référence à une ou plusieurs caractéristique(s) servant à distinguer l'entreprise, ce qui nous confirme qu'elle est une caractéristique distincte à RSM Richter.

Le participant 05 a également décrit RSM Richter comme étant une entreprise impliquée dans la communauté en la comparant avec d'autres cabinets comptables :

Je me base surtout sur la journée de bénévolat qu'on a fait, et ça c'est sans parler des levées de fonds. J'ai vu les étudiants d'été cette année qui ont fait du très beau travail, ils se sont donnés corps et âme à faire des levées de fonds pour la Fondation des étoiles. Pour Noël, à chaque année, on ramasse toujours des jouets pour les enfants. On dirait qu'il y a une certaine sensibilité qu'on ne voit pas dans d'autres cabinets. En tous cas,

de ce que j'ai vu, on dirait que ce côté sensible est beaucoup plus apparent que dans d'autres cabinets. (participant 05)

Le témoignage du participant 05 est particulièrement intéressant pour illustrer le caractère distinct de l'implication sociale puisqu'il a comparé RSM Richter à d'autres cabinets au sein desquels il a déjà travaillé. Il a décrit RSM Richter comme une entreprise impliquée étant donné que les autres cabinets comptables n'ont pas, selon lui, la même sensibilité face aux besoins d'autrui. Le participant 05 confère donc un caractère distinct à l'implication sociale de RSM Richter puisque cette caractéristique lui est propre et qu'elle n'est pas commune dans le milieu des firmes comptables.

Le participant 05 nous indique également par son témoignage que l'implication sociale est une caractéristique centrale à l'entreprise lorsqu'il dit que des employés se sont donnés « corps et âme » pour organiser une levée de fonds. Cette description nous permet d'avancer que les employés participent activement aux initiatives de responsabilité sociale et donc, que l'implication communautaire occupe une place importante dans l'entreprise.

Le participant 09 a aussi décrit RSM Richter comme une entreprise impliquée dans la communauté. Selon lui, les différentes actions de responsabilité sociale sont bien connues des employés :

On peut voir que c'est important de donner autour de nous. Nous avons beaucoup d'activités au cours de l'année pour ramasser des fonds [...]

On dirait que je me dis que ça doit être quelque chose de très important pour l'entreprise de faire du bien autour et de donner. Maintenant, les

gens connaissent les activités et les causes et on les attend à chaque année. C'est certain que c'est quand même une entreprise qui est là pour faire du profit, mais je trouve ça bien qu'elle décide de faire un peu plus.

(participant 09)

Dans cet extrait, le participant 09 décrit l'implication sociale comme étant importante pour RSM Richter. Il montre que l'implication communautaire est solidement ancrée au sein de l'entreprise en disant que les employés connaissent maintenant les causes supportées par l'entreprise et qu'ils les attendent à chaque année.

5. Conclusion

Au cours de cette recherche, nous nous sommes penchés sur les effets internes de la responsabilité sociale de l'entreprise. Plus précisément, nous avons voulu savoir si la RSE a un impact sur l'émergence, l'orientation et le partage de l'identité organisationnelle chez les employés. Pour ce faire, nous nous sommes intéressés aux expériences des employés, à leurs récits et à leurs représentations de leur entreprise et de la responsabilité sociale qui existe au sein de celle-ci.

Notre recherche a principalement montré que la mise en œuvre d'un programme de responsabilité sociale, par l'adoption d'une ou de plusieurs causes, a un impact sur l'identité organisationnelle qui existe au sein de l'entreprise. Cet impact repose sur trois observations que nous avons faites au cours de notre recherche.

Tout d'abord, les récits de nos répondants sur la responsabilité sociale montrent que les activités de responsabilité sociale favorisent l'identification des employés à leur entreprise. Notre analyse des témoignages des employés nous a effectivement permis de conclure que les quatre étapes du processus d'identification d'Ashforth et Mael se retrouvent dans les récits des employés sur leur participation ou leur implication à différentes activités de responsabilité sociale, ce qui vient appuyer notre hypothèse suivant laquelle les employés s'identifient à leur entreprise.

Nous avons ensuite constaté que les employés s'identifient personnellement aux actions de responsabilité sociale endossées par leur entreprise. Les témoignages de nos participants nous ont en effet permis de constater que les employés s'approprient leurs

expériences vécues lorsqu'ils participent à des actions faisant partie du programme de responsabilité sociale de l'entreprise en s'associant personnellement à l'engagement pris par leur entreprise. Nous avons remarqué que certains employés tracent même un lien entre ces actions de RSE et leur vie personnelle. Nous avons vu, dans cette appropriation de leur expérience, un signe tangible de l'identification des employés à leur entreprise via les implications sociales de celle-ci.

Finalement, notre analyse nous a permis de montrer une similitude intéressante entre les témoignages portant sur les répercussions de la responsabilité sociale et ceux portant sur la description de l'entreprise. En effet, les répercussions de la RSE, la création d'un milieu de travail humain et l'implication communautaire de l'entreprise, correspondent aux deux caractéristiques les plus souvent mentionnées par nos répondants pour décrire RSM Richter. Nous voyons dans cette similitude entre les conséquences de la RSE et la description que nous offrent nos répondants de leur entreprise une démonstration de l'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'identité organisationnelle. Nous avançons donc que la correspondance entre les répercussions de la RSE et la description de l'entreprise donnée par nos répondants nous montre que le programme de responsabilité sociale de l'entreprise a une incidence sur l'identité organisationnelle qui est partagée et exprimée par les employés.

En résumé, considérant que nous retrouvons les quatre principes du processus d'identification d'Ashforth et Mael dans les récits sur la RSE partagés par les employés, que nos témoignages nous ont fourni des preuves intéressantes quant à l'appropriation des expériences de RSE par les employés et que la description de l'entreprise fournie par nos

répondants correspond en tous points aux répercussions du programme de responsabilité sociale, nous pouvons affirmer que la responsabilité sociale de l'entreprise a un impact sur l'identité organisationnelle.

Plusieurs autres points seraient intéressants à étudier et n'ont toutefois pas été abordés dans la présente étude pour satisfaire aux contraintes d'espace et de temps. Par exemple, nous pensons qu'il serait pertinent de poursuivre la réflexion en s'intéressant au branding interne qui peut s'opérer lorsque l'entreprise adhère à un programme de responsabilité sociale. Nous pensons en effet que, bien qu'il soit différent de l'identité organisationnelle, le branding interne peut être complémentaire à celle-ci et peut certainement avoir un impact sur la manière dont les employés s'identifient à leur entreprise.

Il serait également intéressant d'étudier plus en profondeur le discours des employés pour mieux définir les éléments de la responsabilité sociale qui se retrouvent dans l'identité organisationnelle exprimée par nos répondants. Ainsi, si la présente recherche a permis d'affirmer que la RSE a un impact sur l'identité organisationnelle, elle ne permettait pas, ni au niveau de l'espace ou des ressources, de pousser la recherche sur le terrain plus loin de manière à nommer et à définir quels sont les constituants de l'identité organisationnelle chez RSM Richter. Il pourrait être intéressant d'effectuer une recherche plus poussée, auprès de différentes entreprises, pour voir les valeurs que peut apporter la responsabilité sociale de l'entreprise à l'identité organisationnelle.

Beaucoup de chemin reste encore à faire pour bien saisir et pour préciser quelles sont les conséquences de la responsabilité sociale de l'entreprise sur les employés. Si les effets sont souvent bien visibles et relativement faciles à déterminer à l'externe, ils sont plus difficiles à saisir à l'interne, dans un environnement de travail où la routine s'installe souvent. Nous avons toutefois pu remarquer, dans nos entrevues, que la responsabilité sociale occupe une place de choix dans la représentation que les employés se font de leur entreprise et qu'ils communiquent une certaine fierté et qu'ils démontrent un certain engagement envers leur entreprise lorsqu'ils s'expriment sur ses implications. Bref, si la responsabilité sociale est souvent une activité que l'entreprise adopte en marge de ses activités économiques, elle est toutefois au cœur de la représentation que se font les employés, une des principales parties prenantes de l'entreprise, de leur employeur.

Références

- Albert, S. et Whetten, D.A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Albert, S., Ashforth B. et Dutton, J. (2000). Organizational identity and identification: charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25 (1), 13-17.
- Angus-Leppan, T., Metcalf, L. et Benn, S. (2010). Leadership styles and CSR practice: An examination of sensemaking, institutional drivers and CSR leadership. *Journal of Business Ethics*, 93, 189-203.
- Arvidsson, S. (2010). Communication of corporate social responsibility: A study of the views of management teams in large companies. *Journal of Business Ethics*, 96, 339-354.
- Ashforth, B. E. et Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Balmer, J.M.T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248-291.

- Berthon, P., Ewing, M. et Hah L. (2005). Captivating company : Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Boje, D.M. (1991). The storytelling organization: A study of story performance. *Administrative Science Quarterly*, 36(1), 106-126.
- Bonneville, L., Grosjean, S. et Lagacé, M. (2007). *Introduction aux méthodes de recherche en communication*. Montréal, QC : Éditions de la Chenelière.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibility of the businessman*. New York, NY : Éditions Harper.
- Brammer, S. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment, *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.
- Brown, A.D. (2006). A narrative approach to collective identities. *Journal of Management Studies*, 43(4), 731-753.
- Burmann, C. et Zeplin, S. (2005). Building a brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12(4), 279-300.

- Campbell, J. L. (2006). Institutional analysis and the paradox of corporate social responsibility. *American Behavioral Scientist*, 49, 925-938.
- Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholder. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A.B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38 (3), 268-295.
- Carroll, A.B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Chevallier, J. (1994). Identité, organisation, institution. Dans *Identité politique* (pp. 239-251). Paris, France : Presses Universitaires de France.
- Clark, C. E. (2000). Difference between public relations and corporate social responsibility: An analysis. *Public Relations Review*, 26(3), 363-380.
- Cochran, P. L. (2007). The evolution of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 50, 449-454.
- Collier, J. et Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16(1), 19-33.

Cornelissen, J. P., Haslam, A.S. et Balmer, J.M.T. (2007). Social identity, organizational identity and corporate identity: Towards an integrated understanding of processes patternings and products. *British Journal of Management*, 18, S1-S16

Crowther, D. et Rayman-Bacchus, L. (2004). *Perspectives on corporate social responsibility*. London, Angleterre : Ashgate.

D'Almeida, N. (2001). *Les promesses de la communication*. Paris, France : Presses Universitaires de France.

D'Almeida, N. (2004). Les organisations entre récits et médias. *Canadian Journal of Communication*, 29(1), 25-46.

Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibility?. *California Management Review*, 2(3), 70-76.

Davis, K. et Blomstrom, R.L. (1966). *Business and its environment*. New York, NY: McGraw-Hill.

Deslauriers, J. (1999). La recherche qualitative: le cadavre est-il sorti du placard ?. *Recherches Qualitatives*, 20, 3-9.

Dodd, E. M. Jr. (1932). For whom are corporate managers trustees?. *Harvard Law Review*, 45(7), 1145-1163.

Dutton, J. E., Dukerich, J.M. et Harquail, C.V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.

Eells, R. et Walton C. (1974). *Conceptual foundations of business* (3rd ed.) BurrRidge, IL: Irwin.

Freeman R.E. (1984) *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman Publishing Inc.

Freeman, R.E., Wicks, A. C. et Parmar, B. (2004) Stakeholder theory and the corporate objective revisited. *Organization Science*, 15(3), 364-369.

Freeman, R.E. et Velamuri, R. (2005). *A new approach to CSR: Company stakeholder responsibility*. Consulté le 17 avril 2012, à l'adresse
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1186223

Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Friedman, M. (1970, 13 septembre). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*. Consulté au
<http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>

- Foote, N. (1951). Identification as the basis for a theory of motivation. *American Sociological Review*, 26, 14-21.
- Garriga, E. et Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.
- Giroux, N. (1993). Introduction: Communication et changement dans les organisations. *Communication et Organisation*, 3(1), 9-18.
- Giroux, N. (2003). L'étude de cas. Dans Y. Giordano (Coord.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative* (pp.41-79). Paris, France : Éditions EMS.
- Giroux, N. et Marroquin, L. (2005). L'approche narrative des organisations. *Revue française de gestion*, 6 (159), 15-42.
- Gioia, D. (1998). From individual to organizational identity. Dans D.A. Whetten et P.C. Godfrey (Coord.), *Identity in organizations: Building theory through conversations* (pp. 17-32). Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Gioia, D., Schultz, M. et Corley, K.G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.

- Gioia, D., Price, K., Hamilton, A. et Thomas, J. (2010). Forging an identity: An insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 1-46.
- Grossman, H.A. (2005). Refining the role of the corporation: The impact of corporate social responsibility on shareholder primacy theory. *Deakin Law Review*, 10(2), 572-596.
- Hankinson, P. (2004). The internal brand in leading UK charities. *Journal of Product and Brand Management*, 13(2), 84-93.
- Hatch, M. et Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(55), 356-365.
- Hatch, M. et Schultz, M. (2000). Scaling the tower of Babel: relational differences between identity, image and culture in organizations. Dans M. Schultz., M. Hatch., et M. Larsen. (Coord.), *The expressive organization*, (pp.11-35). New York, NY: Oxford University Press.
- Hatch, M. et Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55 (8), 989-1018.

He, H. et Balmer, J.M.T. (2007). Identity studies: Multiple perspectives and implications for corporate level marketing. *European Journal of Marketing*, 41 (7-8), 765-785.

Hill, C. et Jones, T. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131- 154.

Hite, Dwight M. (2009). *Leader Emergence and Effectiveness in Virtual Workgroups: Dispositional and Social Identity Perspectives*. Consulté le 12 mai 2012, à l'adresse: <http://digital.library.unt.edu/ark:/67531/metadc11035/>.

Huët R. et Loneux, C. (2011). Responsabilité sociale des entreprises, éthique et communication. Dans S.Grosjean et L. Bonneville (Coord.), *Communication organisationnelle : approches et enjeux* (pp. 281-309). Montréal, QC : Édition de la Chenelière.

Jacobs, R. (2003). Turn employees into brand ambassadors. *ABA Bank Marketing*, 35(3), 22-26.

Jamali, D. (2008). A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 213-231.

Jones, D. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee

responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 857-879.

Jones, M.T. (1996). Missing the forest for the trees. A critique of the social responsibility concept and discourse. *Business and Society*, 35(1), 7-41.

Jones, T. (1995). Instrumental stakeholder theory : A synthesis of ethics and economics. *The Academy of Management Review*, 20(2), 404-437.

King, C. et Grace, D. (2008). Internal branding: Exploring the employee's perspective. *Brand Management*, 15(5), 358-372.

Machtiger, B. (2004). Bewar pitfalls that kill branding efforts. *Marketing News*, 38(4), 21.

Manne, H.G. et Wallich, H.C. (1972). *The modern corporation and social responsibility*. Washington, D.C.: American Enterprise Institute for Public Policy Research.

Marinetto, M. (1999). The historical development of business philanthropy: Social responsibility in the new corporate economy. *Business History*, 41(4), 1-20.

McGuire, J.W. (1963). *Business and society*. New York, NY: McGraw –Hill.

Miles, S. J. et Mangold, G. (2004). A conceptualization of the employee branding process. *Journal of Relationship Marketing*, 3(2), 65-87.

Mitchell, C. (2002). Selling the brand inside. *Harvard Business Review*, 80(1), 99-105.

- Mitchell R.K., Agle, B.R. et Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Morsing, M. (2006). Corporate social responsibility as strategic auto-communication: On the role of external stakeholders for member identification. *Business Ethics: A European Review*, 15(2), 171-182.
- Morsing, M. et Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323-338.
- Nandan, S. (2005). An exploration of the brand identity-brand image linkage: A communication perspective. *Journal of Brand Management*, 12(4), 264-278.
- Norman, W. et MacDonald, C. (2004). Getting to the bottom of the triple bottom line. *Business Ethics Quarterly*, 14(2), 243-262.
- O'Reilly, C., Chatman, J. et Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 487-516.

- Pratt, M. (1998). To be or not to be: central questions in organizational identification. Dans D.A. Whetten et P.C. Godfrey (Coord.), *Identity in organizations: Building theory through conversations* (pp. 171-207). Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Punjaisri, K. et Wildon, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Brand Management*, 15(1), 57-70.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H. et Wilson, A. (2008). Exploring the influences of internal branding on employees' brand promise delivery : Implications for strengthening customer-brand relationships. *Journal of Relationship Marketing*, 7(4), 407-424.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H. et Wilson, A. (2009). Internal branding : An enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, 20(2), 209-226.
- Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organization. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 52-63.
- Rowley, T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties : A network theory of stakeholder influences. *The Academy of Management Review*, 22(4), 887-910.
- RSM Richter. (n.d.). *RSM Richter: Responsabilité Sociale*. Consulté le 17 avril 2012, à l'adresse <http://www.rsmrichter.com/responsabilite.aspx>.

Scott, S. G. et Lane, V. R. (2000). A stakeholder approach to organizational theory.

Academy of Management Review, 25(1), 43-62.

Sen, S., Bhattacharya, C.B. et Korschun, D. (2006). The role of corporate social

responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: a field

experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 158-166.

Sheth, H. et Babiak, K. M. (2010). Beyond the game: Perceptions and practices of

corporate social responsibility in the professional sport industry. *Journal of Business*

Ethics, 91, 433-450.

Steiner, G.A. (1971). *Business and society*. New York, NY: Random House.

Sonenberg, F.K. (1991). Internal communication: Turning talk into action. *Journal of*

Business Strategy, 12(6), 52-55.

Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*,

33, 1-39.

Tosti, D. T. et Stotz, R. D. (2001). Brand: Building your brand from the inside out.

Marketing Management, 10(2), 28-33.

Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability:

Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44 (2/3), 95-105.

Votaw, D. (1972). Genius becomes rare: A comment on the doctrine of social

responsibility. *California Management Review*, 15, 25-31.

Webster, F.E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of*

Marketing, 56(4), 1-17.

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE

Publications.

Wheeler, D., Colbert B., et Freeman, R.E. (2003). Focusing on value: Reconciling

corporate social responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a

network world. *Journal of General Management*, 28(3), 1-29.

White, S. (2012). The rising global interest in sustainability and corporate social

responsibility reporting. Consulté le 3 mai 2013 au

<http://sustainability.thomsonreuters.com/2012/10/05/the-rising-global-interest-in-sustainability-and-corporate-social-responsibility-reporting/>

Windsor, D. (2001). The future of corporate social responsibility. *The International Journal*

of Organizational Analysis, 9 (3), 225-256.

Wood, D. (1991). Social issues in management: Theory and research in corporate social performance. *Journal of Management*, 17(2), 383-406.

Woodside, A.G. (2010). *Case study research*. Bingley, Angleterre : Emerald.

Yin, R.K. (1994). *Case study research design and methods* (2nd Edition). Thousand Oaks, CA: Sage.

Annexe A

Guide d'entrevue

1. Informations sur la nature de la recherche (à divulguer au participant en guise de présentation de projet).
2. Questions d'ordre sociodémographiques (âge, sexe, formation académique, fonction au sein de l'entreprise, ancienneté, expérience de bénévolat)
3. Les effets de la responsabilité sociale de l'entreprise.
 - 3.1 La responsabilité sociale et l'entreprise
 - 3.1.1 Pouvez-vous me parler de la responsabilité sociale de votre entreprise? Comment la décrivez-vous?
 - 3.1.2 Quels sont les actes de responsabilité sociale posés par votre entreprise?
 - 3.1.3 Votre entreprise possède-t-elle un programme de responsabilité sociale connu des employés? Si oui, comment décririez-vous l'attitude générale des employés par rapport à ce programme?
 - 3.1.4 Trouvez-vous le programme de responsabilité sociale de votre entreprise utile? Pourquoi?
 - 3.2 La responsabilité sociale de l'entreprise et l'implication des employés
 - 3.2.1 Avez-vous déjà participé à une action de responsabilité sociale au sein de votre entreprise? Si oui, laquelle ou lesquelles et qu'en avez-vous retiré? Si non, seriez-vous intéressé à participer à une action de responsabilité sociale? Pourquoi?
 - 3.2.2 Avez-vous retiré une expérience positive ou négative de votre implication? Pourquoi?
 - 3.2.3 En quelques mots, comment décririez-vous votre expérience?
 - 3.2.4 Comment vous sentez-vous par rapport au programme de responsabilité sociale de votre entreprise?
 - 3.2.5 Selon vous, quels sont les avantages et les inconvénients du programme de responsabilité sociale au sein de votre entreprise?
 - 3.2.6 Quelle est votre perception face à la responsabilité sociale de votre entreprise? Trouvez-vous qu'elle est importante? Pourquoi?
 - 3.3 La responsabilité sociale de l'entreprise et les interactions

- 3.3.1 Avez-vous déjà parlé du programme de responsabilité sociale de votre entreprise avec des collègues? Si oui, en parlez-vous de manière positive ou négative?
- 3.3.2 Lors de vos interactions avec des collègues de travail, les propos échangés sur la responsabilité sociale de votre entreprise sont-ils positifs ou négatifs? Pourriez-vous donner des exemples?
- 3.3.3 Avez-vous déjà parlé du programme de responsabilité sociale de votre entreprise avec des personnes à l'extérieur de votre organisation (famille, amis)? Si oui, en parlez-vous de manière positive ou négative?
- 3.3.4 Lors de vos interactions avec des personnes à l'extérieur de votre organisation (famille, amis), les propos échangés sur la responsabilité sociale de votre entreprise sont-ils positifs ou négatifs? Pourriez-vous donner des exemples?