



# BIBLIOTHÈQUE

CÉGEP DE L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE  
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

## Mise en garde

La bibliothèque du Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue et de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT) a obtenu l'autorisation de l'auteur de ce document afin de diffuser, dans un but non lucratif, une copie de son œuvre dans [Depositum](#), site d'archives numériques, gratuit et accessible à tous. L'auteur conserve néanmoins ses droits de propriété intellectuelle, dont son droit d'auteur, sur cette œuvre.

## Warning

The library of the Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue and the Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT) obtained the permission of the author to use a copy of this document for nonprofit purposes in order to put it in the open archives [Depositum](#), which is free and accessible to all. The author retains ownership of the copyright on this document.



Étude exploratoire sur les liens entre les modèles de responsabilité sociale et la perception de l'identification sociale des employés. Cas d'entreprises de l'Abitibi-Témiscamingue

Par  
Marie-Pier Côté

Mémoire présenté à l'Université du Québec à Chicoutimi dans le cadre d'un programme en extension de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue en vue de l'obtention du grade Maître ès gestion des organisations (M.A.)

Québec, Canada,

©Marie-Pier Côté, 2023

## RESUME

Les grands bouleversements dans le monde du travail ont amené de nouvelles préoccupations pour les employeurs et par le fait même, des employés. La pénurie de main-d'œuvre et les conséquences s'y rattachant comme l'utilisation excessive des ressources et le taux de roulement en forte hausse en sont des exemples.

L'objectif de cette étude est d'étudier le lien potentiel entre la responsabilité sociale des organisations et l'identification sociale des employés. À l'aide d'un modèle de recherche original, nous avons voulu répondre à la question de recherche suivante : Quels seraient les liens entre des modèles de gestion de responsabilité sociale de l'entreprise et l'identification sociale des employés ?

Pour répondre à cette question, nous avons mené une étude de cas comparative. En utilisant une méthodologie qualitative, cette étude permet de mettre en lumière la perception du modèle de gestion de la RSE à travers le prisme des employés.

Les réponses à notre question de recherche démontrent l'existence d'un lien entre la RSE et l'identification sociale des employés. À partir de ces conclusions, nous pouvons penser que les organisations ont tout intérêt à véhiculer leurs valeurs organisationnelles et à se soucier de celles-ci. Également, il s'agirait du modèle de gestion de la RSE qui aurait une influence sur l'identification et non pas une mesure en particulier. Des recherches ultérieures longitudinales pourraient permettre d'observer les liens avec le modèle de gestion de la RSE pendant que s'opèrent des changements au niveau des mesures de responsabilité sociale et ainsi approfondir notre sujet de recherche.

## TABLE DES MATIERES

Résumé.....	ii
Table des matières .....	iii
Liste des tableaux.....	vi
Liste des figures .....	vii
Liste des acronymes .....	viii
Remerciements.....	ix
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 - LE CADRE CONCEPTUEL.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1.1 Fondement et définitions .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1.2 Modèles de la responsabilité sociale des entreprises .....</b>	<b>10</b>
1.1.2.1 Le modèle de Carroll.....	10
1.1.2.2 Modèle de Pasquero .....	13
1.1.2.3 Norme ISO 26 000. ....	17
<b>1.2 L'IDENTITÉ SOCIALE .....</b>	<b>20</b>
<b>1.2.1 Définitions de l'identité sociale .....</b>	<b>20</b>
<b>1.2.2 Fonctions, composantes et facteurs de l'identité sociale.....</b>	<b>22</b>
<b>CHAPITRE 2 - LE MODÈLE DE RECHERCHE.....</b>	<b>28</b>
<b>CHAPITRE 3 - LE CADRE OPÉRATOIRE DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>34</b>
<b>3.1 APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE.....</b>	<b>35</b>
<b>3.2 MÉTHODE DE COLLECTE DE DONNÉES .....</b>	<b>36</b>
<b>3.3 OUTILS ET DÉROULEMENT DE COLLECTE DE DONNÉES .....</b>	<b>38</b>
<b>3.4 MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES.....</b>	<b>41</b>
<b>3.5 CRITÈRES DE SCIENTIFICITÉ ET CONSIDÉRATIONS</b> <b>ÉTHIQUES .....</b>	<b>43</b>
<b>CHAPITRE 4 - PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....</b>	<b>48</b>
<b>4.1 MODÈLE DE GESTION DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES</b> <b>ENTREPRISES .....</b>	<b>49</b>
<b>4.1.1 Modèle de gestion de la responsabilité sociale de l'organisation A ....</b>	<b>49</b>
4.1.1.1 La gestion efficiente .....	50
4.1.1.2 Éthique et conditions de travail.....	52
4.1.1.3 Respect des lois et limitation des nuisances.....	55

4.1.1.4 Philanthropie et développement local .....	56
<b>4.1.2 Modèle de gestion de la responsabilité sociale de l'organisation B ....</b>	<b>60</b>
4.1.2.1 La gestion efficiente .....	60
4.1.2.2 Éthique et conditions de travail .....	63
4.1.2.3 Respect des lois et limitation des nuisances .....	66
4.1.2.4 Philanthropie et développement local .....	68
4.1.3 Comparaison des modèles entre les deux organisations .....	71
<b>4.2 PERCEPTION DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE PAR LES EMPLOYÉS .....</b>	<b>73</b>
<b>4.2.1 Le cas de l'entreprise A .....</b>	<b>74</b>
4.2.1.1 Appréciation globale du modèle .....	74
4.2.1.2 Importance des mesures .....	75
4.2.1.3 Temporalité .....	77
4.2.1.4 Pression sociale .....	78
<b>4.2.2 Le cas de l'entreprise B.....</b>	<b>79</b>
4.2.2.1 Appréciation globale du modèle .....	79
4.2.2.2 Importance des mesures .....	80
4.2.2.3 Temporalité .....	82
4.2.2.4 Pression sociale .....	83
<b>4.2.3 Comparaison entre les deux cas.....</b>	<b>84</b>
<b>4.3 IDENTIFICATION SOCIALE.....</b>	<b>86</b>
<b>4.3.1 Identification sociale de l'organisation A.....</b>	<b>87</b>
4.3.1.1 Dimension cognitive .....	87
4.3.1.2 Dimension évaluative.....	89
4.3.1.3 Dimension affective .....	91
<b>4.3.2 Identification sociale de l'organisation B.....</b>	<b>94</b>
4.3.2.1 Dimension cognitive .....	94
4.3.2.2 Dimension évaluative.....	95
4.3.2.3 Dimension affective .....	96
<b>4.3.3 Comparaison de l'identification sociale entre les deux organisations</b>	<b>98</b>
<b>4.4 LIENS ENTRE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES ET L'IDENTIFICATION SOCIALE.....</b>	<b>101</b>
<b>CHAPITRE 5 - DISCUSSION.....</b>	<b>104</b>
<b>5.1 CONTRIBUTION THÉORIQUE .....</b>	<b>105</b>
<b>5.2 CONTRIBUTION PRATIQUE.....</b>	<b>115</b>
<b>5.3 LIMITES DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>117</b>
<b>5.4 AVENUES FUTURES DE RECHERCHE.....</b>	<b>119</b>
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>121</b>

Bibliographie .....	123
Annexe 1 : guide d'entretien s'adressant aux gestionnaires .....	128
Annexe 2 : guide d'entretien s'adressant aux participants employés .....	130
Annexe 3 : certificat d'éthique.....	132

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les éléments retenus des modèles de RSE.....	31
Tableau 2 : Représentation des participants à l'étude.....	37
Tableau 3 : Les éléments du cadre de travail et les méthodes de collecte de données.	40
Tableau 4 : Compilation des éléments en lien avec la gestion efficace de l'organisation A .....	50
Tableau 5 : Compilation des éléments en lien avec l'éthique et les conditions de travail de l'organisation A .....	53
Tableau 6 : Compilation des éléments en lien avec le respect des lois et limitation des nuisances de l'organisation A .....	55
Tableau 7 : Compilation des éléments en lien avec la philanthropie et le développement local de l'organisation A .....	57
Tableau 8 : Compilation des éléments en lien avec la gestion efficace l'organisation B .....	61
Tableau 9 : Compilation des éléments en lien avec l'éthique et les conditions de travail de l'organisation B .....	64
Tableau 10 : Compilation des éléments en lien avec le respect des lois et limitation des nuisances de l'organisation B.....	67
Tableau 11 : Compilation des éléments en lien avec la philanthropie et le développement local de l'organisation B .....	69

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Le modèle de Carroll (2016) .....	12
Figure 2 : Modèle de Pasquero (2018).....	16
Figure 3 : La norme ISO 26 000 .....	19
Figure 4 : Modèle de l'identité sociale de Tajfel (1972).....	24
Figure 5 : Modèle intégrateur .....	29
Figure 6 : Modèle intégrateur de la RSE synthétisé .....	32
Figure 7 : Thèmes utilisés dans le logiciel Nvivo.....	42



## LISTE DES ACCRONYMES

CER	Comité d'éthique de la recherche
FCEI	Fédération canadienne de l'entreprise indépendante
PME	Petite(s) et moyenne(s) entreprise(s)
PSE	Performance sociétale de l'entreprise
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
UQAC	Université du Québec à Chicoutimi
UQAT	Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

## REMERCIEMENTS

Aujourd'hui marque la fin de mon de parcours à la maîtrise et je tiens à remercier plusieurs personnes qui ont contribué de près et de loin au dépôt de mon mémoire de maitrise.

Je tiens à remercier particulièrement Doina Muresanu, ma directrice de recherche, qui a cru en moi dès le début malgré mon parcours de formation non conventionnel. Doina a su m'accompagner tout au long de ma formation, par son implication dans notre projet, sa rigueur, sa générosité, mais également comme support moral dans les moments plus difficiles. Merci beaucoup Doina, il est évident que sans toi je n'aurais pas pu accomplir mon objectif d'obtenir un jour ma maîtrise.

Je tiens également à remercier mon comité scientifique, Louis Bélisle, Yasmine Mohamed et Wassila Merkouche pour leurs commentaires et suggestions pertinents qui m'ont aidée à peaufiner ma recherche. Leur contribution est grandement appréciée.

Je veux aussi souligner l'apport des nombreux professeurs de l'UQAT qui ont participé à mon développement à la maitrise en gestion des organisations. Les professeurs, Éric Chamberland, Bryan B.Trudel, El Hadji Yaya Koné, François L'Écuyer, Kazimierz Zaras, Ahmed Marhfor et Oscar Labra, je vous remercie pour la passation de savoir. Chacune de vos expertises aura nourri mes réflexions.

Je suis également reconnaissante aux deux organisations qui constituent mon échantillon de recherche. Les deux gestionnaires ainsi que les employés que j'ai pu rencontrer m'ont permis d'obtenir des résultats de recherche pertinents et d'approfondir mon sujet de recherche. Les participants à mon étude ont été généreux avec moi et je tiens à souligner leur apport essentiel dans ce mémoire. Merci à vous tous qui vous vous reconnaissez.

Le mot de la fin est pour mon conjoint Guillaume qui m'a offert un soutien inconditionnel et qui me pousse toujours à être la meilleure version de moi-même. Merci pour ta patience, ton écoute, tes conseils et tes nombreuses relectures. À mes filles, Layla et Marley, c'est un cadeau de vous avoir dans ma vie et sachez qu'il n'est jamais trop tard pour réaliser ses objectifs.

## INTRODUCTION

Nous vivons actuellement de grands bouleversements dans le monde du travail. En effet, la pénurie de main-d'œuvre au Québec est bien réelle et des régions comme l'Abitibi-Témiscamingue seraient particulièrement touchées (Mohamed, 2022). Malgré la pandémie de la Covid-19 qui aura forcé les organisations à s'adapter à une toute nouvelle réalité, par exemple, de minimiser les contacts et d'appliquer des mesures sanitaires strictes, le taux de chômage de la région se situait à 3,9 % au quatrième trimestre de l'année 2022 (Ministère de l'économie, de l'innovation et de l'énergie, 2022). Cette pénurie de main-d'œuvre affecte les entreprises, les employés et les services aux citoyens. Pour les organisations, les effets de la pénurie de main-d'œuvre peuvent se traduire par une baisse de productivité, une réduction des heures d'ouverture, une incapacité à innover et par le fait même, une baisse des revenus et une diminution de la performance globale. Également, une pénurie de ressources humaines force les employeurs à utiliser au maximum les ressources en place. Cette utilisation excessive peut engendrer davantage d'épuisements professionnels et d'absence répétée pour les salariés. Évidemment, ces changements peuvent affecter les services aux citoyens, que ce soit par la réduction des heures d'ouverture des institutions ou encore par le manque de produit ou de service offerts (Fédération canadienne de l'entreprise indépendante [FCEI], 2022). Pour toutes ces raisons, les organisations ont tout avantage à user de stratégies diverses afin de pourvoir les postes offerts.

Le recrutement et la fidélisation de la main-d'œuvre deviennent donc des enjeux majeurs pour les organisations d'aujourd'hui. Celles-ci ont tout intérêt à se pencher sur des solutions durables et efficaces afin de résoudre cette problématique.

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) pourrait jouer un rôle clé dans la réponse à ces bouleversements dans le monde du travail. Il est un concept peu connu des employés et même des employeurs (Gilbert et Greffet, 2019). La difficulté de s'entendre sur une définition commune du concept donne une idée de l'ampleur des divergences l'entourant (Baba, 2018, Pereira, 2014). Une des définitions les plus souvent citées dans la littérature est celle de Carroll (1979) qui soutient que la RSE englobe les attentes économiques, légales, éthiques et volontaires d'une société envers les organisations à un moment donné. La RSE pourrait alors être envisagée comme étant, par exemple, l'engagement de l'organisation qui va au-delà de la simple satisfaction des intérêts des actionnaires, en visant plutôt l'ensemble de ses parties prenantes. Les parties prenantes de l'organisation pourraient être les salariés, les consommateurs, les fournisseurs, ainsi que les autres groupes avec qui elle est en relation.

Une présentation plus détaillée des principales définitions que nous retenons de la littérature sera réalisée plus loin dans le mémoire, mais nous pouvons retenir le fait que la RSE peut être envisagée comme un moyen de mieux orienter la gestion du personnel, et inversement, la gestion des ressources humaines peut constituer un levier important à la mise en place de la RSE (Barthes et Belabbes, 2016). En effet, la RSE pourrait être un levier à l'attraction de la main-d'œuvre par l'image positive que celle-ci renvoie. D'autre

part, est-ce que la responsabilité sociale des organisations pourrait jouer un rôle dans la fidélisation des employés ? Selon Schill *et al.* (2018), un courant de recherche important en gestion des ressources humaines s'est construit à partir de la perception des employés à l'égard de la responsabilité sociale de leur organisation. De leur côté, Igalens *et al.*, (2011), ont réalisé une étude qualitative qui cherchait à comprendre le sens que les salariés attribuent à la responsabilité sociale de l'entreprise. Les auteurs tentent de connaître le lien entre la perception à l'égard de la RSE et la perception de l'organisation. Les résultats de l'étude suggèrent que les entreprises peuvent renforcer leur pouvoir d'attraction et influencer l'identification sociale par leurs actions de RSE (Igalens *et al.*, 2010). Nous souhaitons poursuivre la réflexion en nous interrogeant sur le rôle que peuvent jouer les modèles de gestion de la responsabilité sociale en entreprise en lien avec l'identification sociale des salariés qui la compose.

Nous avons choisi d'étudier ce concept puisque la théorie de l'identité sociale peut renvoyer au sentiment d'estime de soi et au sentiment d'appartenance à un groupe dans la conception de soi (Tajfel, 1982). Nous découvrirons cette théorie du point de vue d'un employé envers son organisation. Nous souhaitons connaître les liens que pourraient exister entre le modèle de gestion de la RSE et l'identification sociale. Nous voulons également savoir si l'importance accordée aux mesures, la temporalité et la pression sociale exercée pourraient influencer la perception de l'identification sociale des employés. Nous présenterons subséquemment notre modèle intégrateur construit à partir de la littérature et qui inclut l'ensemble de ces caractéristiques. Donc, la première question de recherche est la suivante : Peut-on établir un modèle intégrateur de la RSE, à partir de

textes fondateurs de la RSE dans la littérature ? Ainsi, nous pouvons établir un premier objectif à cette recherche, soit de créer un modèle intégrateur à partir d'une revue de littérature des textes fondateurs de la RSE.

Malgré les efforts de gestion de la RSE, celle-ci pourrait être perçue différemment par les employés, de manière individuelle ou encore commune. Nous nous questionnons sur la possibilité que les effets puissent se traduire de différentes façons selon les employés, en dépit de la similitude des mesures. Le lien entre l'identité sociale et la RSE, est peu étudié dans la littérature et pourrait fournir des indications quant à la possibilité d'utiliser la RSE dans un contexte d'identification sociale à l'organisation. Nous émettons l'hypothèse que les employés auraient une perception favorable du groupe auquel il s'identifie lorsque des mesures de RSE sont appliquées en milieu de travail. Nous souhaitons donc répondre à la deuxième question de recherche suivante : Quels sont les liens entre le modèle de gestion de la responsabilité sociale de l'entreprise et l'identification sociale des employés ? À partir d'un devis qualitatif transversal s'appuyant sur l'étude de cas comparative de deux organisations, nous souhaitons établir les objectifs suivants :

- Décrire la perception des participants, autant les gestionnaires que les employés, quant aux composantes du modèle intégrateur de la responsabilité sociale de leur organisation ;
- Exposer la perception des employés quant à leur identification sociale ;
- Détailler les liens rapportés par les employés entre la RSE et l'identification sociale ;

- Comparer les résultats obtenus entre les deux organisations.

La réponse à nos questions de recherche pourrait démontrer à la fois une pertinence scientifique et sociale. La pertinence scientifique se situe au niveau de l'approfondissement de l'étude des liens qui peuvent exister entre les modèles de RSE et l'identification sociale. L'identité sociale en lien avec la responsabilité sociale de l'organisation est peu étudiée. Plusieurs recherches portent sur l'engagement des employés, qui est un concept bien distinct (Meyer et Allen, 1991, 1997, Irving *et al.*, 1997). Également, la construction de notre modèle intégrateur de la gestion de la RSE est un apport aux recherches dans le domaine de la responsabilité sociale des organisations. En effet, lors de cette recherche, nous utiliserons ce modèle de gestion de la RSE pour déterminer les composantes de la RSE mise en place dans l'organisation, mais également des caractéristiques précises qui pourraient influencer la gestion de la RSE. Ces caractéristiques seront présentées dans le modèle de recherche. Au niveau social, la recherche pourrait permettre aux entreprises de se conscientiser par rapport à leurs engagements en matière de responsabilité sociale qui pourraient jouer un rôle quant à leur positionnement comme employeur de choix. Notre recherche pourrait également permettre aux employeurs de cibler l'importance des mesures pour les employés et comment la mise en place de certaines mesures peut influencer leur identification sociale.

En ce qui suit, nous présenterons, dans un premier temps, le cadre conceptuel et notre modèle de recherche. Par la suite, nous décrirons le cadre opératoire de la recherche. Nous

poursuivrons avec la présentation des résultats, la discussion et pour terminer, la conclusion.



# **CHAPITRE 1**

## **LE CADRE CONCEPTUEL**

Pour répondre aux questions de recherche, nous présenterons d'abord la revue de littérature concernant la RSE ainsi que celle de la théorie de l'identité sociale.

### **1.1 RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES**

Pour définir un cadre conceptuel de la responsabilité sociale, nous proposons une revue de littérature du fondement et de différentes définitions de la RSE ainsi qu'une présentation de divers modèles de gestion de responsabilité sociale.

#### **1.1.1 Fondement et définitions**

Nous devons retourner au début du 19<sup>e</sup> siècle afin de retrouver ce qui semble être les origines de la RSE. En effet, les premières traces de la RSE semblent remonter à la mise sur pied de communautés idéales par des entrepreneurs philanthropes tels que Robert Owen (Baba, 2018 ; Gond et Igalens, 2018). Ces entrepreneurs avaient des ambitions humanistes, soit, de créer des sociétés à l'intérieur desquelles, le bien-être général serait la norme. La première communauté idéale nommée New Lanark créée en 1813 proposait une vision utopiste d'une société qui se voulait sans crime, sans pauvreté, sans misère. Cette société avait également comme objectif l'amélioration des conditions de l'homme dans le monde (Baba, 2018). Par contre, les premiers débats intellectuels autour du concept de la RSE se situent plutôt dans les années 1950 (Gond et Igalens, 2018).

Par la suite, entre les années 1950 et 1970, ce sont davantage des enjeux par rapport à la philosophie et aux définitions qui occupaient l'espace des discussions en termes de RSE. Plus tard, dans les années 1985 à 2000 on s'attarda plutôt aux performances sociétales et aux orientations stratégiques en lien avec cette responsabilité nouvelle (Baba, 2018). D'ailleurs, selon Gond et Igalens (2018) la notion d'entreprise citoyenne a été mobilisée en France dans les années 1990 pour qualifier des pratiques de gestion correspondant à la RSE. Plus tard, dans les années 2000 à 2013, nous assistons à l'intégration et la multiplication des mesures de la RSE (Baba, 2018). La prolifération des mesures de RSE aujourd'hui nous permet d'ailleurs de nous questionner sur la définition même de la RSE (Gond et Igalens, 2018). Qu'en est-il exactement ? Plusieurs auteurs dans la littérature scientifique nous proposent des définitions du concept.

La définition de Carroll (1979) est certainement la plus citée selon la littérature consultée. Selon cet auteur, la RSE englobe les attentes économiques, légales, éthiques et volontaires d'une société envers les organisations à un moment donné. Cette définition très large est à la base du modèle de Carroll que nous présenterons plus loin.

Selon Gond et Igalens (2018) :

« En combinant deux courants, soit une perspective descriptive et une perspective instrumentale, il est possible de proposer une définition synthétique de la RSE qui croiserait le modèle de performance sociétale de l'entreprise avec une description de l'organisation comme réseau de parties prenantes, incluant les salariés, consommateurs, fournisseurs, actionnaires ainsi que les autres groupes avec qui elle est en relation. »  
(p.40)

En revanche, de leur propre aveu, cette définition est tout de même incomplète puisqu'elle ignore une partie de l'évolution de la RSE. Les auteurs Gilbert et Greffet (2019), sont également d'avis que :

« Le monde de la RSE est essentiellement un monde de parties prenantes, concept toujours présent dans la littérature et qui inscrit l'entreprise au cœur d'un ensemble de relations avec des partenaires qui ne sont plus uniquement les actionnaires, mais des acteurs intéressés par les activités de l'entreprise. » (p.140)

Ces définitions plus actuelles de la RSE s'apparentent davantage à celle proposée par la norme ISO 26 000 (Pereira, 2014) qui affirme que :

« [...] la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et l'environnement se traduit par un comportement transparent et éthique qui : contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ; est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. » (p.61)

De son côté, Le Livre vert de la Commission européenne définit la RSE comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes (Gond et Igalens, 2018).

Les similitudes des définitions sont représentées par le caractère volontaire de la RSE et la prise en compte des parties prenantes. C'est d'ailleurs pourquoi nous souhaitons définir des modèles de RSE lors de notre étude comparative. Puisqu'interprétés et

appliqués à la discrétion de chaque organisation, les mesures seront mises en application de manière différente d'une organisation à l'autre.

Nous pouvons dès alors constater l'étendu du concept et des définitions possibles de celui-ci. Nous pouvons également supposer que la responsabilité sociale évoluera au même rythme que les mouvements sociaux qui continueront de se développer dans l'avenir.

### **1.1.2 Modèles de la responsabilité sociale des entreprises**

Dans le cadre de cette recherche, nous avons décidé de retenir trois modèles établis de la RSE et un modèle de recherche proposé que nous appellerons modèle intégrateur. Celui-ci nous permettra de définir des modèles de responsabilité sociale propres aux organisations que nous rencontrerons. Les aspects sur lesquels ils s'appuieront seront abordés un peu plus loin dans le présent travail.

#### **1.1.2.1 *Le modèle de Carroll***

Dans le milieu scientifique, la mesure de la RSE s'est surtout développée à travers les théories de la performance sociétale de l'entreprise (PSE) (Gond et Igalens, 2018). Pour définir les modèles de performance de la responsabilité sociale, nous devons d'abord comprendre le modèle conceptuel tridimensionnel de Carroll (1979) qui est diffusé très largement dans la littérature scientifique. En effet, l'auteur suggère que ce sont les trois aspects distincts suivants qui doivent être définis et interreliés, soit : une définition de base

de la responsabilité sociale, une énumération des questions pour lesquelles une responsabilité sociale existe et finalement, une spécification de la philosophie de réponse.

Le modèle propose également quatre niveaux de responsabilité que la société attend des entreprises. Chaque responsabilité, de manière individuelle, n'est qu'une partie de la RSE dans son ensemble. Les quatre niveaux font partie de la définition même de la RSE, soit, le niveau économique, légal, éthique et volontaire. (Carroll, 1979, p.500).

Selon cet auteur, il est primordial pour les entreprises d'être en mesure de dégager un certain profit. Une gestion efficace et innovante est nécessaire pour s'assurer que l'organisation puisse s'engager dans des actions de RSE. En effet, les actionnaires doivent être satisfaits et l'organisation doit demeurer compétitive pour assurer sa viabilité. Les responsabilités économiques font également référence à la satisfaction des besoins de différentes parties prenantes de l'entreprise, soit les actionnaires, les employés, les consommateurs, le gouvernement, etc.

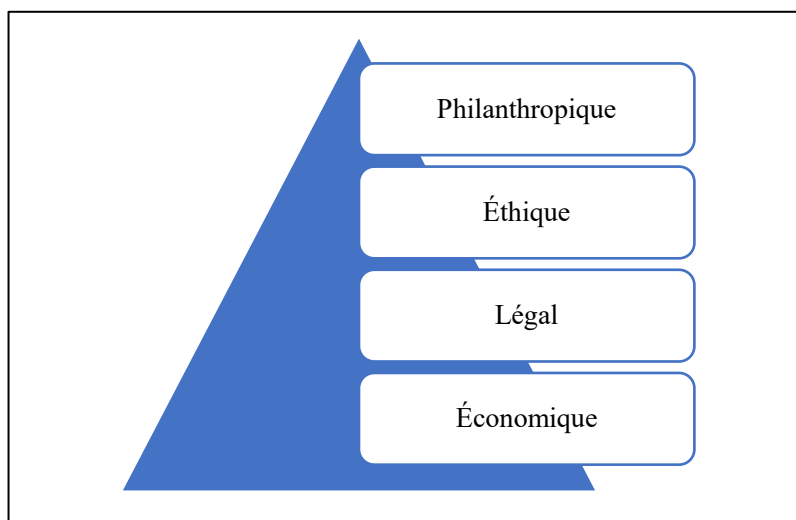
La responsabilité légale fait référence à l'entreprise qui doit se conformer aux lois et règlements en vigueur dans sa communauté. La société s'attend à ce que les entreprises, même si elles doivent poursuivre des objectifs financiers, le fassent dans le respect des lois.

La dimension éthique du modèle de Carroll réfère à la responsabilité qu'ont les organisations d'agir selon le code éthique déterminé par son milieu. L'éthique réfère à un ensemble de concepts moraux établis par la société. Donc, selon Carroll, ces

responsabilités obligent les entreprises à faire ce qui est vu comme bon, juste et honnête même si elles n’y sont pas contraintes par des lois.

La dernière dimension du modèle de Carroll est volontaire. Cette dimension du modèle de la responsabilité sociale considère que l’ensemble des actions prises par les entreprises dans le but d’améliorer la qualité de vie des salariés, de la communauté ou de la société est établi sur la base d’une volonté de l’organisation (Crane et Matten, 2007).

Carroll a d’ailleurs actualisé son modèle en 2016 et il le présente sous forme de pyramide. Le schéma qui suit à la figure 1 représente le modèle de Carroll (2016). La principale différence dans le modèle original et celui actualisé est la responsabilité qui jadis était présentée comme volontaire est maintenant nommé philanthropique.



**Figure 1 : Le modèle de Carroll (2016)**

Nous pourrions constater que Pasquero (Turcotte, 2018) s'inspire directement de Carroll (2016) pour présenter la structure de son modèle.

### **1.1.2.2 *Modèle de Pasquero***

Pasquero (Turcotte, 2018), propose de développer un modèle ouvert qui pourrait évoluer dans le temps, tout en se préoccupant de l'historique du concept de la RSE. Toutes les dimensions actuellement couvertes dans les différents concepts ou définitions de la RSE sont présentes dans ce modèle, c'est-à-dire, la gestion efficiente, la philanthropie, la sollicitude, la limitation des nuisances, la réceptivité sociale, l'éthique, la reddition de compte ainsi que l'engagement citoyen proactif. Aussi, il est important de préciser que pour Pasquero, le modèle doit être conjonctif, c'est-à-dire que tous les éléments inclus dans le modèle doivent être minimalement satisfaits. En ce qui suit, nous présenterons de manière synthétique les principales dimensions retenues du modèle de Pasquero (2018).

La gestion efficiente ici fait référence à l'existence de profits. Cependant, cette efficacité est une forme de responsabilité seulement si elle est durable et provient d'une gestion techniquement compétente, donc, que l'organisation fournisse un effort permanent en vue d'améliorer leur productivité en utilisant les ressources intelligemment. Pour Pasquero, des organisations gérées de façon compétente pourraient, par exemple, pour les petites et moyennes entreprises (PME), réinvestir dans la croissance de l'entreprise plutôt que d'utiliser les profits à des fins personnelles. Aussi, la compétence passe par une gestion

patrimoniale, qui implique la formation continue des employés, le renouvellement des appareils de production et de miser sur l'innovation durable.

La philanthropie fait partie intégrante de la RSE depuis le 19<sup>e</sup> siècle. Cette philanthropie dans un contexte de responsabilité sociale repose sur une attitude de partage entre l'organisation et son environnement. L'organisation tout au long de ses activités est en constante relation avec sa communauté. La philanthropie peut s'exprimer à travers divers dons à des organismes que l'organisation souhaite chapeauter ou encore la mise sur pied d'une fondation au sein même de l'organisation.

La sollicitude dans ce contexte précis concerne une multitude de comportements que l'entreprise devrait avoir à l'égard de ses employés. Selon Pasquero (2018), la sollicitude peut se traduire par la protection des employés, offrir des conditions de travail décentes, tenir compte de la vie personnelle des employés, aider plutôt que de punir, respecter leurs droits et leur permettre de se réaliser. En sommes, tous ces comportements à l'endroit des employés doivent être faits dans le respect de la personne humaine. Cette sollicitude s'est rationalisée à travers le temps entre autres par les lois du travail et les conventions collectives. Aujourd'hui, elle prend une forme nouvelle avec une personnalisation de l'attention accordée aux besoins de chacun. Des dispositions comme des programmes de réhabilitation, des programmes de gestion de la diversité ethnique ou encore des programmes pour contrer le racisme ou le harcèlement psychologique sont des exemples de sollicitudes mises de l'avant par certaines organisations, dépassant ainsi les exigences légales.



La limitation des nuisances qui pouvaient faire référence uniquement à la pollution engendrée par les activités de l'entreprise a laissé place à de toutes nouvelles formes de nuisances. Elle fait référence à la santé et sécurité au travail, aux conditions de travail général, à la protection de l'environnement naturel, mais également au cycle de vie des produits, à l'écoconception ou encore à l'empreinte écologique du produit vendu.

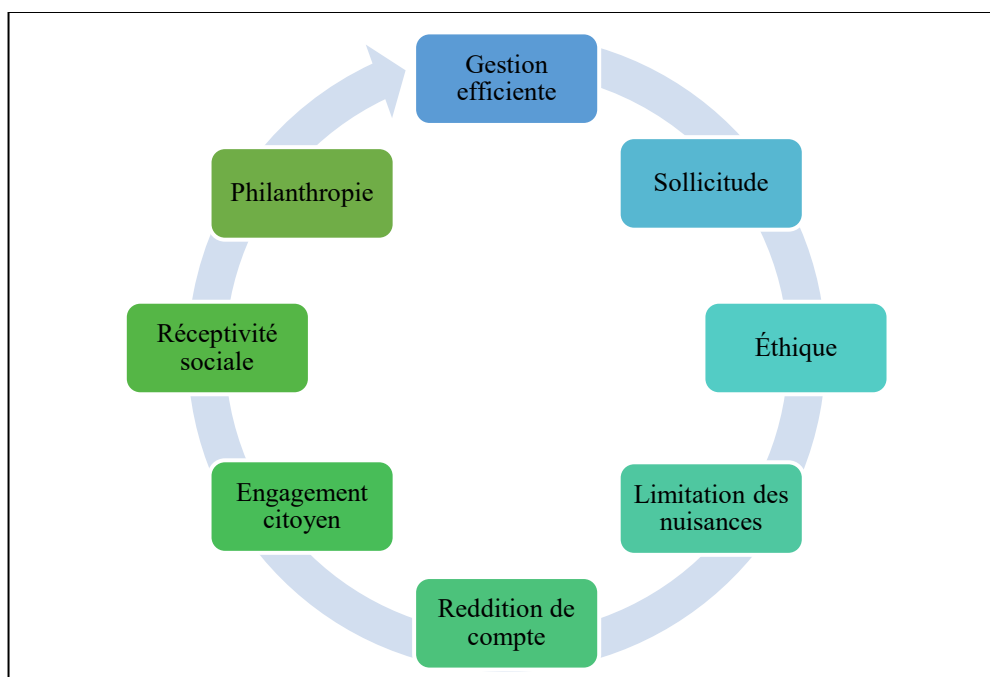
La réceptivité sociale fait référence à la capacité d'une organisation d'anticiper et de s'organiser à travers les nombreux changements sociopolitiques que le système lui impose. C'est-à-dire que l'organisation doit se doter de systèmes et d'une culture de gestion qui lui permettent de s'adapter aux changements, de les anticiper et de les absorber sans trop de dégâts.

L'éthique des organisations est bien plus que le simple respect des lois. En effet, l'organisation éthique doit avoir une culture organisationnelle qui vise l'excellence dans tous les domaines. Elle peut se manifester par l'exemplarité du comportement de ses dirigeants, mais également par des programmes de formation continue des employés. L'éthique consiste à respecter l'ensemble des règles de conduite et des normes sociales d'une collectivité. Cette composante de la RSE se trouve d'ailleurs à la base de la RSE.

Dans ce modèle, la reddition de comptes est plutôt vue comme une imputabilité de l'entreprise envers la société. L'entreprise doit rendre des comptes à la société qui a autorisé sa création. Une entreprise responsable est aujourd'hui une entreprise transparente

qui offre l'information, tant sur le plan économique que social et écologique, et celle-ci doit être compréhensive, juste, vérifiable, utile et facile à interpréter.

Le dernier élément repose sur l'engagement citoyen proactif. La philosophie de cet engagement est le développement collectif à travers des partenariats dans la communauté où est intégrée l'organisation. On parle ici davantage de multinationales ou de grandes entreprises qui proposent à ses parties prenantes des programmes d'habilitation socioéconomique. En effet, l'organisation devrait anticiper ces actions à l'égard du bien commun. Le schéma suivant (figure 2) représente le modèle de Pasquero (2018).



**Figure 2 : Modèle de Pasquero (2018)**

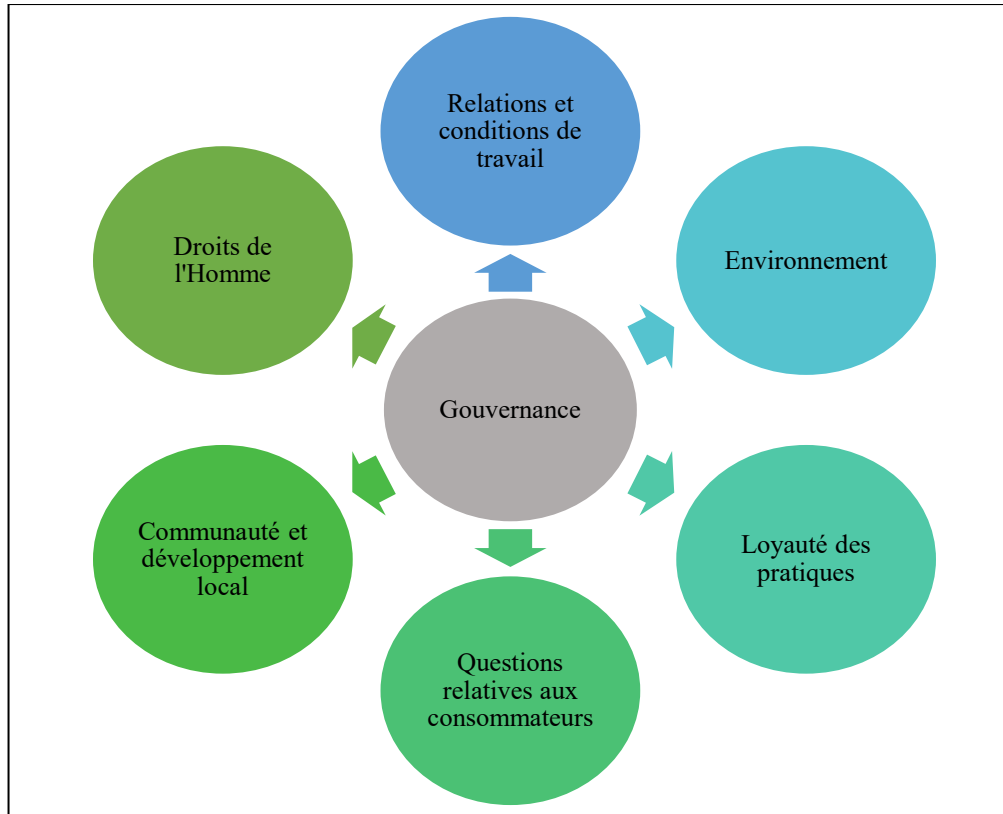
Finalement, rappelons qu'une entreprise qui souhaite être socialement responsable selon le modèle de Pasquero, doit minimalement satisfaire l'ensemble des éléments énumérés ci-haut.

### **1.1.2.3 Norme ISO 26 000.**

Nous avons abordé plutôt la définition de la responsabilité sociale des organisations selon la Norme ISO 26 000. Le modèle de la norme ISO 26 000, publicisée en 2010 souhaite établir deux pratiques fondamentales de la responsabilité sociale. Tout d'abord, l'organisation doit identifier sa responsabilité sociétale et les parties prenantes de son environnement. Par la suite, la norme propose de s'appuyer sur sept questions centrales de la RSE :

- 1) La première question des droits de l'Homme, fait référence au respect des droits de chacun et l'identification des risques et la prévention de ceux-ci, entre autres.
- 2) Les relations et les conditions de travail proposent des conditions de travail justes, le développement des ressources humaines et de se pencher sur la santé et sécurité des salariés.
- 3) La question relative à l'environnement fait référence à l'identification des types de pollutions créées par l'organisation et de la prévention de ceux-ci.
- 4) La loyauté des pratiques suggère de mettre en place des mesures permettant d'éviter la corruption entre autres.

- 5) Les questions relatives aux consommateurs évoquent la nécessité de fournir la sécurité aux clients et de s'assurer de respecter leur vie privée, par exemple.
- 6) Finalement la communauté et le développement local réfèrent à l'engagement de l'organisation envers la communauté dans laquelle elle est établie.
- 7) La norme ISO 26 000 indique également que les pratiques d'intégration de la RSE doivent se faire dans l'ensemble de l'organisation. Il s'agit en réalité de s'assurer de communiquer sur la RSE, de revoir et améliorer les pratiques de l'organisation liées à la RSE, d'améliorer la crédibilité de l'organisation, d'instaurer des mesures volontaires et d'être proactif. (ISO, 2010). Cet élément est nommé « gouvernance » à l'intérieur de la norme ISO 26 000. La figure 3 schématise le modèle ISO 26 000.



**Figure 3 : La norme ISO 26 000**

Le modèle intégrateur que nous présentons au Chapitre 2 : Modèle de recherche sera une adaptation des divers modèles présentés plutôt auxquels nous ajoutons des caractéristiques que nous avons jugées importantes. Nous avons choisi ces trois modèles puisque ceux-ci sont reconnus dans la littérature scientifique et ils nous paraissent complémentaires. Nous prendrons en considération certains éléments que nous retenons de la revue de littérature sur le sujet de la responsabilité sociale de l'entreprise et les transposer dans un modèle original de gestion de la RSE.

La prochaine partie de ce document portera sur la revue de littérature de la théorie de l'identité sociale.

## **1.2 L'IDENTITÉ SOCIALE**

La théorie de l'identité sociale pourrait expliquer l'effet positif de la RSE sur les employés puisque ces derniers sont en mesure de s'identifier de manière positive à l'organisation. En effet, des recherches précédentes font état d'un lien entre l'identification sociale et l'engagement d'un salarié ainsi que d'un lien positif avec la satisfaction au travail (Schill *et al.*, 2018). Pour poursuivre cette réflexion, l'identification sociale pourrait nous permettre de faire le lien avec le rôle du modèle de gestion de la RSE. Nous devons d'abord définir qu'est-ce que l'identité sociale et comment l'identification peut inclure l'organisation pour laquelle nous travaillons.

### **1.2.1 Définitions de l'identité sociale**

Henri Tajfel, qui a développé la théorie de l'identité sociale au cours des années 1970, considère deux types d'identités : l'identité personnelle et l'identité sociale. Selon cet auteur, l'identité sociale représente la partie du « concept de soi » qui provient de la conscience qu'a l'individu d'appartenir à un groupe social. Il s'agit également de la valeur et de la signification qu'il attribue à cette appartenance (Tajfel, 1972). Le « concept de soi » est donc influencé par l'appartenance à des organisations sociales, incluant celle pour laquelle un individu travaille (Ashforth et Mael, 1989). Selon Ashforth et Mael (1989), la

théorie de l'identité sociale correspond au processus par lequel un individu va s'identifier comme appartenant à un groupe social de référence, et va se positionner dans son environnement social en fonction des attributs et des valeurs du groupe. Selon le modèle de Tajfel, les employés auront un concept de soi plus positif, donc peut-être une meilleure estime de soi, s'ils travaillent pour une organisation qui jouit d'une bonne réputation (Tajfel, 1972). Il a été démontré que les individus ont tendance à soutenir des organisations qui incarnent leurs propres identités (Ashforth et Mael, 1989).

L'identification organisationnelle est un concept issu de la théorie de l'identité sociale. L'identification organisationnelle réfère plus précisément au niveau auquel un salarié s'identifie en utilisant les mêmes valeurs et attributs que l'organisation pour laquelle il travaille. (Dutton *et al.*, 1994, cités par Schill *et al.*, 2018). Dans cette perspective, l'organisation pour laquelle on travaille est nécessairement une partie importante de la construction identitaire d'un individu et souvent considérée comme le groupe social le plus important dont il fait partie. L'identification organisationnelle représente donc un aspect majeur de l'identité sociale d'un employé. (Ashforth et Mael 1989 ; Schill *et al.*, 2018). La représentation qu'un travailleur se fait de son organisation et le lien qu'il établit entre eux se construit à partir des valeurs symboliques et psychologiques. (Tajfel et Turner, 1979, 1986, cités par Djabi et Chanlat, 2014). Pour ce qui est de notre projet d'étude, nous traiterons de l'identité sociale des employés puisque nous souhaitons nous intéresser aux composantes de celle-ci en ce qui concerne des employés des organisations participant à notre recherche.

### **1.2.2 Fonctions, composantes et facteurs de l'identité sociale**

Selon la théorie de l'identité sociale, les individus ont tendance à se catégoriser à travers plusieurs catégories sociales. Ces catégories peuvent être reliées par exemple, au genre, à la religion, à l'âge, à l'organisation pour laquelle ils travaillent, entre autres. Cette classification sociale servirait à deux choses plus précisément. La première consiste à segmenter et ordonner l'environnement social en fournissant à l'individu un moyen systématique de définir les autres. La deuxième utilité de catégoriser est de se définir soi-même dans son environnement. L'identité sociale permet à l'individu de répondre partiellement à la question : qui suis-je ? (Ashforth et Mael, 1989).

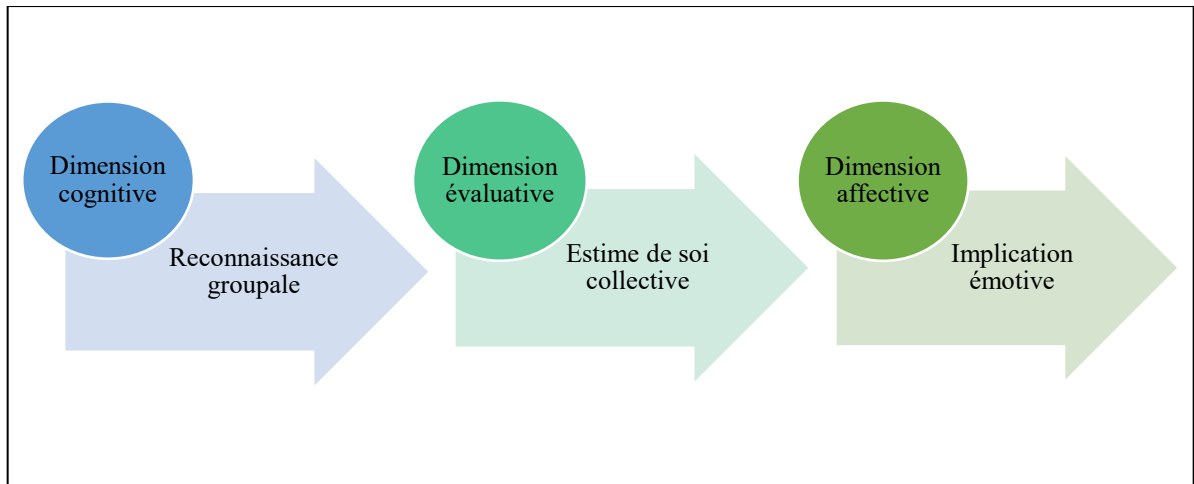
L'identité sociale suggère que nous sommes, comme individu, continuellement à la recherche d'une vision positive de nous-mêmes et que nous souhaitons nous définir continuellement. L'objectif de cette quête passe entre autres par un sentiment d'appartenance à un groupe social reconnu positivement. (Jourdan et Herman, 2005). Tajfel (1972) avait défini trois composantes à la théorie de l'identité sociale, soit la dimension cognitive, évaluative et affective. La dimension cognitive est la dimension selon laquelle, naturellement, les individus ont tendance à se classer eux-mêmes dans des groupes. Cette affiliation groupale pousse les individus à découper leur environnement de vie en plusieurs groupes et à repérer les éléments intrinsèques de ceux-ci afin de choisir celui avec qui ils partagent des attributs. Ce sentiment d'appartenance catégorielle favorise la définition de soi qu'élabore tout individu.



La deuxième dimension dite évaluative est celle qui réfère à l'estime de soi collective. En effet, celle-ci est définie comme la valeur sociale que l'on attribue au groupe. Dans ce concept, l'individu compare son groupe à un autre groupe afin de lui attribuer une valeur. Pour développer une estime de soi collective positive, l'individu doit conclure que son groupe est au moins aussi bien qu'un autre (Tajfel, 1982). Selon Deschamps et Devos (1998), les gens tentent constamment d'accéder à une identité sociale positive.

La troisième et dernière dimension est affective. Cette dimension explique le fait que les individus aiment ou n'aiment pas le groupe de référence auquel ils s'identifient. Par exemple, un individu qui considère qu'il appartient au groupe des chômeurs, mais qu'il n'apprécie pas cette situation pourrait vouloir rejeter son groupe. Dans le cadre d'un emploi, si l'employé aime l'organisation pour laquelle il travaille et qu'il se sent en appartenance avec ce groupe, nous pouvons supposer que celui-ci voudra y demeurer. (Jourdan et Herman, 2005). Selon Ellemers *et al.*, (1999), cette dimension fait également référence à l'implication émotionnelle d'une personne envers son groupe.

Le schéma que nous présentons à la figure 4 représente les trois composantes de l'identité sociale d'un individu selon Tajfel (1972).



**Figure 4 : Modèle de l'identité sociale de Tajfel (1972)**

De leur côté, Ashforth et Mael (1989) proposent quatre facteurs qui augmentent très probablement la tendance à s'identifier à des groupes. Premièrement, le caractère distinctif du groupe. En effet, le groupe doit pouvoir se distinguer, par ses valeurs et ses pratiques, des groupes comparables. « Au sein de l'organisation, le caractère distinctif des valeurs et des pratiques du groupe doit être nuancé par la clarté et l'imperméabilité des limites du groupe. » (Ashforth et Mael 1989 p.24.)

Le deuxième facteur pertinent pour l'identification est celui du prestige. Ce facteur est basé sur l'argumentaire selon lequel l'identification au groupe peut avoir une incidence sur l'estime de soi. Plus le groupe a du prestige selon le membre, plus cette catégorisation au groupe améliore son estime de lui-même. Cette affirmation est basée sur l'argument précédent selon lequel, à travers la comparaison intergroupe, l'identification sociale affecte l'estime de soi (Ashforth et Mael, 1989).

Le troisième facteur est la saillance des autres groupes comparables. Pour être plus précis, ce facteur implique que l'identification au groupe est plus forte si des groupes comparables sont saillants dans l'environnement. Par exemple, des admirateurs d'une même équipe de sport se sentent davantage identifiés au groupe si un groupe d'admirateurs d'une équipe adverse est présent ou saillant dans l'environnement immédiat. Selon l'étude de Wilder (1981), les participants ont démontré une plus grande homogénéité dans le groupe lorsqu'un groupe externe était présent que lorsqu'aucun groupe externe spécifique n'était saillant dans l'environnement. La prise de conscience d'un groupe externe a souligné l'existence d'une frontière et a amené les participants à assumer l'homogénéité de leur groupe (Ashforth et Mael, 1989).

Le quatrième facteur est la compétition entre les groupes. Les effets bien connus de la compétition intergroupe sur l'identification à l'intérieur du groupe sont un cas particulier de ce principe. Pendant la compétition, les lignes de groupe sont tracées plus nettement, les valeurs et les normes sont soulignées, et les différences sont accentuées (Ashforth et Mael, 1989).

Enfin, l'ensemble des facteurs traditionnellement associés à la formation d'un groupe (interaction interpersonnelle, similarité, sympathie, proximité, buts ou menace partagés, histoire commune, etc.) sont nécessaires à l'identification (Ashforth et Mael, 1989).

Dans le cadre de notre recherche, nous souhaitons interroger les employés par rapport aux trois composantes de l'identité sociale de Tajfel (1972), aux facteurs pouvant augmenter la tendance à s'identifier au groupe de Ashforth et Mael (1989) et sur le lien que ceux-ci établissent ou non entre l'identification sociale et la RSE.

Selon Ashforth et Mael (1989), un salarié est amené à participer par procuration au succès et au statut d'un groupe auquel il s'identifie. De plus, les individus sont portés à comparer les groupes entre eux et cette comparaison, qu'elle soit positive ou négative à une incidence sur l'estime de soi du membre. Dans la mesure où l'organisation est considérée comme étant une catégorie sociale, la théorie de l'identité sociale soutient que les identités individuelles jumelées à la catégorisation sociale pourraient améliorer l'estime de soi (Ashforth et Mael, 1989). La littérature suggère également qu'à l'intérieur même de l'organisation, les individus ont tendance à se catégoriser en sous-groupe, selon leur département, leur classe d'emploi ou leur genre par exemple (Ashforth et Mael, 1989). Il est primordial pour notre étude d'être en mesure d'identifier le sentiment d'identification que peut ressentir ou non le travailleur. Il est possible qu'un employé s'identifie à un sous-groupe au sein de l'organisation, par exemple à son département. Nous avons souhaité connaître le lien de cette identification entre l'organisation et les employés. Il est également pertinent de se pencher sur le modèle de gestion de la RSE en lien avec l'identification au groupe. Par exemple, est-ce qu'une action en lien avec la protection de l'environnement peut créer un effet d'identification pour l'employé ou pour un groupe d'employés ?

La plus grande contribution que la théorie de l'identité sociale apporte à la littérature sur le comportement organisationnel est peut-être le fait que la reconnaissance d'un groupe psychologique est bien plus qu'une extension de la relation interpersonnelle. L'identification sociale permet aux individus de concevoir et de se sentir fidèles à une organisation ou à une culture d'entreprise (Ashforth et Mael, 1989).

La revue de littérature concernant l'identité sociale nous aura permis de penser qu'un individu qui a une perception positive de son organisation se sent identifié à celle-ci. En effet, si le salarié se définit lui-même en partie à travers son organisation et que ce lien lui procure une amélioration de son estime de soi, nous pourrions nous interroger sur la place de la RSE dans ce sentiment d'identification.

La prochaine partie du mémoire, le Chapitre 2, permettra de définir un modèle de recherche.

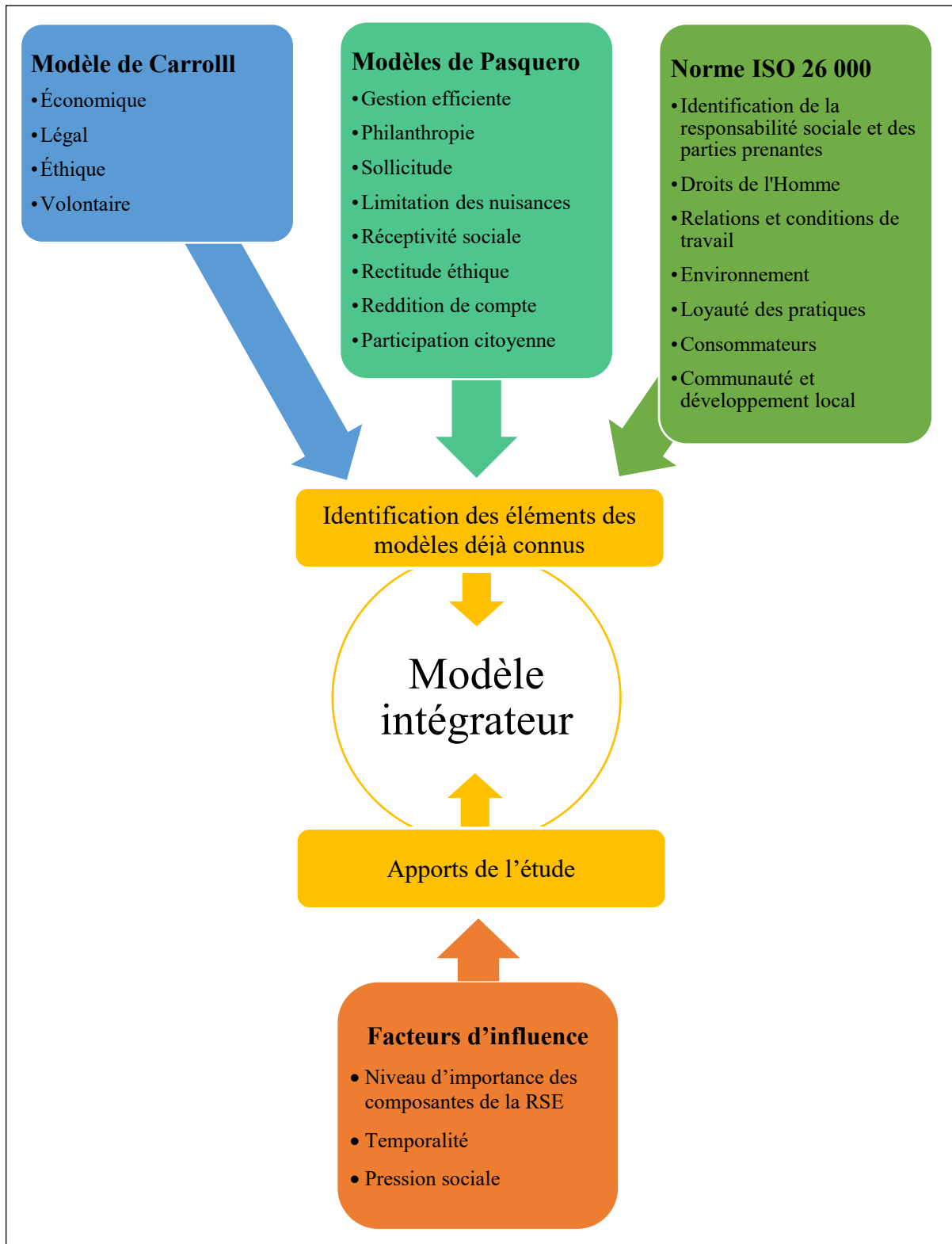
## **CHAPITRE 2**

### **LE MODÈLE DE RECHERCHE**

Suite à la revue de littérature, nous avons conçu un modèle de gestion de la RSE intégrateur. Effectivement, à l'intérieur de notre recherche, nous avons comparé des modèles de gestion de la RSE et nous les avons mis en lien avec l'identification sociale des salariés. Les entreprises que nous avons rencontrées afin de participer à notre recherche proposent des mesures de RSE au sein de l'organisation, mais par contre, n'avaient pas de modèle de gestion de la RSE. Nous avons fait des allers-retours entre la théorie et la pratique afin de définir un modèle pour chacune des deux organisations. Nous avons établi des caractéristiques propres au modèle intégrateur. Les caractéristiques suivantes ont été prises en compte lors de la conception du modèle de gestion de la RSE :

- i) Le contenu des mesures RSE ;
- ii) Le niveau d'importance des composantes de la RSE ;
- iii) La temporalité ;
- iv) La pression sociale.

Les facteurs qui influencent la détermination du modèle intégrateur ont été établis à partir des modèles de gestion de la responsabilité sociale proposés par Carroll (2016), Pasquero (2018) et la Norme ISO 26 000 (2010). Le modèle intégrateur est schématisé à la figure 5.



**Figure 5 : Modèle intégrateur**

Nous pouvons constater qu'à l'intérieur du modèle intégrateur à la figure 5, le niveau d'importance des composantes de RSE, la temporalité ainsi que la pression représentent notre apport dans la conception du modèle intégrateur. En effet, ce sont ces aspects distinctifs qui ont servi à discuter les modèles de gestion de la RSE que nous avons établi dans le cadre de notre étude. Le choix de ces facteurs nous a semblé pertinent pour approfondir la perception de la responsabilité sociale des organisations. Ainsi, l'importance des mesures peut nous informer sur l'influence de celles-ci, que ce soit pour les gestionnaires ou les employés. Nous croyons que les mesures de responsabilité sociale n'ont pas toutes la même valeur selon les individus. Aussi, au niveau de la temporalité, nous avons pensé que ce facteur pourrait nous fournir de l'information sur la perception des travailleurs. Comme nous savons que la responsabilité sociale évolue dans le temps (Pasquero, 2018), nous souhaitons savoir si cette évolution est bien représentée dans les modèles. Nous avons donc conçu des questions en lien avec l'actualisation des mesures ou encore sur des mesures qui pourraient tarder à s'installer dans l'organisation. Du point de vue des pressions sociales, nous avons choisi ce facteur pour analyser davantage si les mesures proposées par les organisations proviennent de pressions pouvant être exercées ou encore si les organisations sont plutôt proactives. Nous croyons aussi qu'il y a un lien possible entre la temporalité des mesures et les pressions sociales. En effet, certaines mesures pourraient avoir été mises en place pour répondre à des enjeux sociaux qui sont d'actualité.



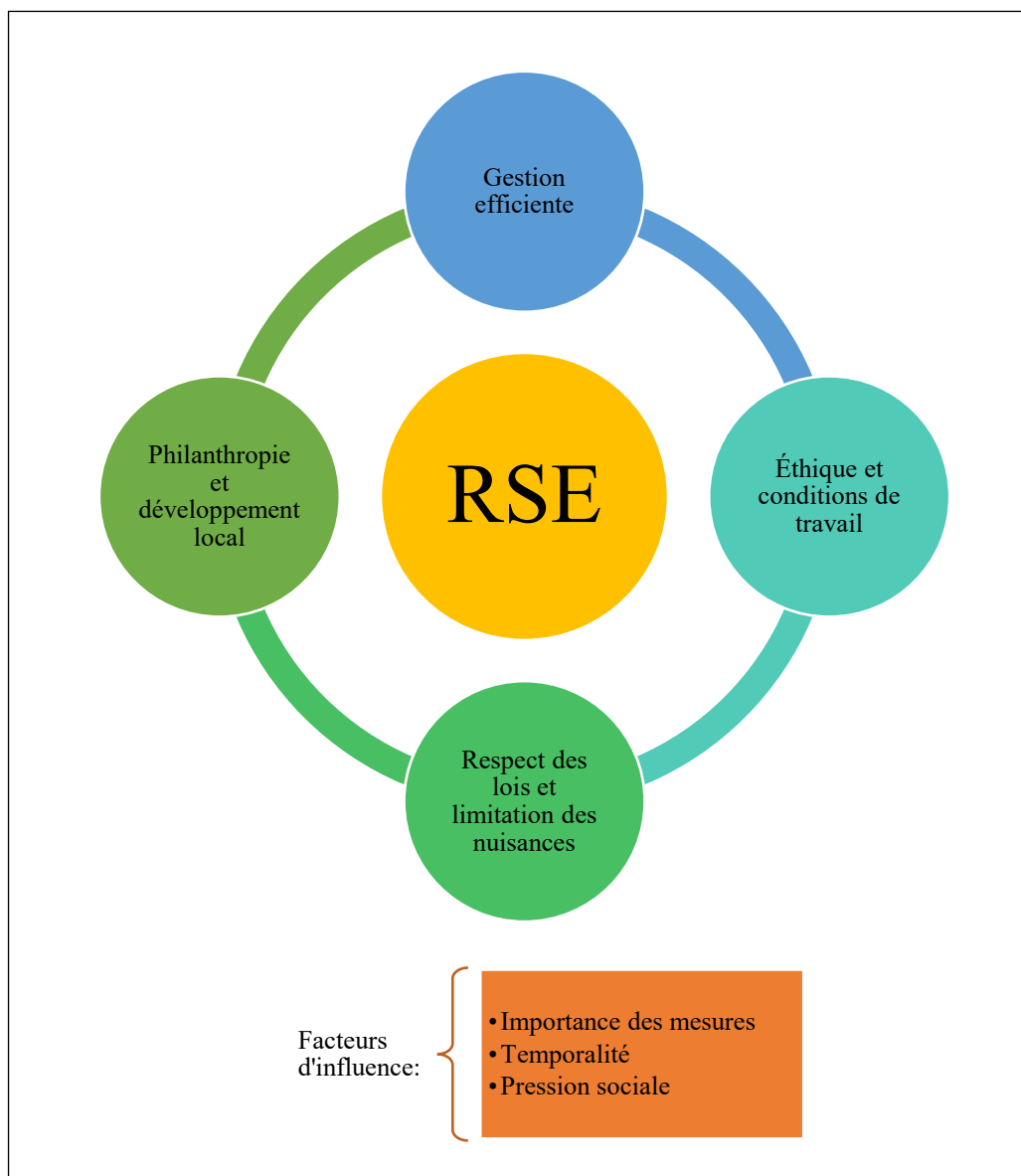
C'est ainsi qu'à partir de la documentation disponible en entreprise et à la suite des entrevues réalisées auprès des cadres et des employés, nous avons été en mesure de définir un modèle de gestion de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Également, dans le cadre du modèle intégrateur, les différents éléments des modèles de RSE dans la littérature y ont été inscrits. Le tableau 1 sert à identifier les éléments que nous retiendrons des modèles de la littérature. Il est important de préciser que d'un modèle à l'autre, plusieurs similitudes peuvent être observées. À travers les éléments identifiés, nous en retiendrons quelques-uns afin de baliser notre champ d'études.

**Tableau 1 : Les éléments retenus des modèles de responsabilité sociale des entreprises**

<b>Le modèle de Carroll (2016)</b>	<b>Le modèle de Pasquero (2018)</b>	<b>La norme ISO 26 000 (2010)</b>	<b>Éléments retenus</b>
Économique	Gestion efficace	Gouvernance	<b>Gestion efficace</b>
Éthique	Rectitude éthique Sollicitude Réceptivité sociale	La loyauté des pratiques Consommateurs Les relations et les conditions de travail	<b>Éthique et conditions de travail</b>
Légal	Reddition de comptes Limitation des nuisances	Les droits de l'Homme Environnement	<b>Respect des lois et limitation des nuisances</b>
Volontaire	Philanthropie Participation citoyenne	Communauté et développement local	<b>Philanthropie et développement local</b>

Dans le cadre de notre recherche, nous travaillerons donc avec certains éléments que nous retenons afin de construire les modèles de gestion de la RSE. La figure 6 représente le modèle intégrateur synthétisé incluant les nouveaux facteurs que nous souhaitons intégrer.



**Figure 6 : Modèle intégrateur de la RSE synthétisé**

Schill *et al.* (2018) avancent que « selon la théorie de la distance psychologique, la RSE est proche spatialement et temporellement du salarié. En effet, à travers les actions, les rapports et les relations développés avec les parties prenantes, la notion de RSE renvoie à un concept concret et relevant du quotidien du salarié » (2018, parag.5). Les mesures de RSE seraient donc plus facilement perceptibles par les salariés que d'autres actions plus abstraites.

En nous basant sur l'hypothèse selon laquelle un individu souhaite partager les mêmes valeurs que l'entreprise pour laquelle il travaille et qu'un lien peut améliorer l'estime de soi, nous avons supposé que des mesures de responsabilité sociales pourraient créer un sentiment d'identification sociale chez les employés. Nous souhaitons connaître maintenant le lien entre le modèle de gestion de la RSE et l'identité sociale des employés.

Nous avons donc construit un modèle sur lequel nous souhaitons appuyer notre recherche. La prochaine partie de cet ouvrage servira à démontrer le cadre opératoire dans lequel nous proposons notre étude.

### **CHAPITRE 3**

#### **LE CADRE OPÉRATOIRE DE LA RECHERCHE**

Dans un premier temps, le choix d'approche méthodologique sera présenté. Nous évoquerons également le choix d'une étude de cas comparative pour réaliser notre projet de recherche incluant la stratégie d'échantillonnage, la méthode de collecte de données ainsi que la méthode d'analyse des données qui a été privilégiée. Finalement, les critères de scientificité et les considérations éthiques seront abordés.

Nous avons réalisé une étude transversale comparative entre deux organisations afin de déterminer le lien des modèles de gestion de la RSE sur l'identification sociale ressentie par le travailleur. Le modèle intégrateur aura servi de cadre pour identifier les mesures RSE. Les entreprises participantes à notre recherche n'avaient pas de modèle de gestion de la responsabilité sociale clairement défini. Pour cette raison, nous avons identifié leur modèle en nous basant sur notre modèle intégrateur. Nous avons utilisé d'autres aspects qui caractérisent les modèles de gestion de la RSE comme l'importance des mesures, la temporalité et la pression sociale pour définir les modèles.

Pour connaître les liens entre le modèle de gestion de la RSE et l'identification sociale, nous avons donc fait porter notre étude sur deux entreprises ayant des modèles de gestion de la responsabilité sociale qui soient différents. De cette façon, nous avons été en mesure d'explorer les liens existants entre le modèle de gestion de la RSE et l'identification sociale et les comparer.

### 3.1 APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Comme nous souhaitons mettre en lien la gestion de la RSE avec l'identité sociale des employés, nous avons privilégié une recherche qualitative afin de bien cerner le ressenti des travailleurs. La recherche qualitative génère des informations qui soient très détaillées, en vue de décrire une situation précise (Gavard-Perret *et al.*, 2012).

L'approche de recherche déterminée est l'étude de cas comparative. Fortin (2010) reconnaît l'apport méthodologique de l'étude de cas dans l'examen approfondi d'un phénomène. L'étude de cas est une approche de recherche empirique qui consiste à enquêter sur un phénomène, un événement, un groupe ou un ensemble d'individus, sélectionné de façon non aléatoire, afin d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes (Roy, 2009, p. 207). Puisque qu'un des buts de l'étude est de connaître les liens entre le modèle de la gestion de la RSE et l'identité sociale des employés, il convient de retenir l'étude de cas comparative. En effet, pour arriver à dégager des éléments en lien avec la perception des travailleurs, une étude de cas comparative permet de comparer deux modèles de gestions de la RSE différents et d'évaluer le niveau de perception de l'identification sociale s'y référant. L'étude de cas est déjà largement reconnue par la communauté scientifique pour sa contribution à la compréhension de facteurs difficilement mesurables (Roy, 2009). Comme les éléments de notre recherche reposent majoritairement sur des perceptions évoquées par des employés, l'étude de cas nous apparaît pertinente pour réaliser notre recherche.

### **3.2 MÉTHODE DE COLLECTE DE DONNÉES**

Afin de pouvoir comparer des modèles de gestion de la RSE, deux organisations en Abitibi-Témiscamingue ayant mis en place des mesures socialement responsables ont été ciblées. Étant donné que le risque que les organisations participant à notre étude soient reconnues est élevé, nous nous limitons à dire que la première organisation est une institution publique, tandis que la deuxième œuvre dans le secteur minier, secteur d'activité très développé en Abitibi-Témiscamingue. Un premier échantillon composé de personnel de direction dans chacune des entreprises nous a permis de définir le modèle de gestion de la RSE privilégié par l'organisation. Au sein de chacune des organisations, ces rencontres nous auront permis de construire le modèle de gestion de la RSE en place. Nous avons rencontré une personne-cadre par organisation. L'échantillonnage raisonné se définit comme le choix de sujet qui représente des caractéristiques typiques. (Fortin, 2010). Puisque nous souhaitons obtenir de l'information de gestion, nous devons nécessairement interviewer du personnel-cadre. Les cadres rencontrés sont des gestionnaires qui travaillent directement en lien avec la gestion de la responsabilité sociale. Ceux-ci étaient en mesure d'identifier des mesures de RSE au sein de leur organisation, de les décrire, de les situer dans le temps et de nous indiquer leur provenance.

Un deuxième échantillonnage visant les salariés a été réalisé. Une méthode d'échantillonnage sur une base volontaire a été utilisée. Comme nous avons eu beaucoup de demandes pour participer à l'étude, nous avons par la suite, procédé par échantillonnage aléatoire simple parmi les volontaires.

Le tableau 2 dresse un portrait des participants à l'étude. Nous avons déterminé certaines catégories dont, le groupe d'âge, le genre, le poste et l'ancienneté. Dans le tableau nous pouvons constater combien d'employés sont inclus dans chacune des catégories pour chacune des organisations.

**Tableau 2 : Représentation des participants à l'étude**

		Organisation A	Organisation B
<b>Groupe d'âge</b>	20 - 30 ans	1	1
	31 - 40 ans	4	2
	41 - 50 ans	2	4
	51 - 60 ans	2	1
	61 ans +	0	0
<b>Genre</b>	Féminin	7	7
	Masculin	2	1
<b>Poste</b>	Soutien	0	0
	Technique	3	2
	Professionnel	5	6
	Cadre	1	0
<b>Ancienneté</b>	0 - 2 ans	5	2
	3 - 5 ans	1	1
	6 - 10 ans	0	0
	11 ans +	3	5

Le recrutement des participants a été réalisé par la chercheuse. Dans le but de recruter des participants à l'étude, la première étape a été d'envoyer une communication aux employés de l'établissement choisi afin de les informer de notre démarche. La communication a été envoyée sous forme de courriel à tous les employés. Nous avons invité les employés volontaires à participer à l'étude par courriel également. Les employés

ayant accepté de participer à l'étude ont reçu une proposition de rendez-vous pour un entretien et ils ont dû accepter et signer d'abord le formulaire de consentement.

### **3.3 OUTILS ET DÉROULEMENT DE COLLECTE DE DONNÉES**

Dans le cadre de cette étude, nous avons utilisé deux types de données. La première consiste en la consultation de la documentation qui nous a aidés à identifier le modèle intégrateur de gestion de la RSE dans l'organisation. Nous avons consulté des politiques de gestion des ressources humaines, des plans stratégiques de l'organisation et des rapports de développement durable. La consultation de cette documentation a été exhaustive et précise afin de construire un modèle RSE le plus juste possible. Cette collecte de données nous a assuré une meilleure vue d'ensemble. Certaines mesures auraient pu être oubliées ou encore non considérées comme de la responsabilité sociale par le personnel-cadre lors des entretiens. Le deuxième type de données sont les verbatims des entretiens. Les entretiens semi-directifs individuels ont été menés par la chercheuse. Nous avons réalisé neuf entretiens par organisations en ce qui concerne les employés, pour un total de 18 entretiens. Nous avons utilisé la théorie de la saturation qui suggère que nous cessions les entretiens lorsque ceux-ci n'apportent rien de nouveau comme information, lorsque les données recueillies sont saturées (Flick, 2009).

Les entretiens semi-directifs ont été effectués virtuellement, sur la plateforme Zoom. Les entretiens ont été d'une durée d'environ une heure par participant et ont été



enregistrés. Les grilles d'entrevues ont été construites autour de thèmes et ont utilisé des questions ouvertes afin d'encourager le répondant à développer sa pensée. (Flick, 2009).

Nous souhaitons d'abord rencontrer la direction pour construire les modèles intégrateurs de la RSE pour chaque entreprise. Le modèle nous a permis par la suite de préparer les entretiens individuels avec les employés puisque nous avons présenté le modèle de RSE de leur organisation. Un premier guide d'entretien pour le personnel-cadre est présenté en annexe 1 du présent document. Le premier guide est composé de questions ouvertes favorisant les discussions. Les personnes interviewées dans le cadre de la construction du modèle intégrateur au sein de leur organisation ont échangé avec la chercheuse sur les différents aspects de la responsabilité sociale des organisations.

Un deuxième guide d'entretien a également été proposé afin de susciter les discussions avec les employés. Ces entrevues sont construites en trois parties. La première partie de l'entretien propose des questions introductives à l'employé, pour mieux le situer dans l'organisation et connaître ses années d'ancienneté. La deuxième partie du guide d'entretien porte sur l'identification organisationnelle, ses composantes et les facteurs d'influence. La troisième partie du guide nous permet de présenter le modèle de gestion de la RSE de leur organisation et ainsi questionner les participants sur leur perception envers le modèle. Le guide d'entretien est présenté dans l'annexe 2 du présent document. Le deuxième guide d'entretien est également présenté sous forme de questions ouvertes favorisant les échanges. La construction préalable du modèle intégrateur de la gestion de la

RSE aura contribué à l'élaboration du guide d'entretien ainsi que des questions de relance en lien avec les mesures de RSE en place.

Le tableau 3 résume les éléments du cadre de travail qui ont été abordés avec les différents intervenants des organisations ainsi que les méthodes utilisées pour collecter les données.

**Tableau 3 : Les éléments du cadre de travail et les méthodes de collecte de données**

<b>Éléments du cadre de travail</b>	<b>Personnes rencontrées</b>	<b>Méthodes utilisées</b>
<b>Mesures de RSE en place</b>	Direction	Documentation consultée et entretiens individuels
<b>Conception du modèle intégrateur pour chaque organisation</b>	Réalisé par la chercheuse	Lien entre les mesures RSE en place et la théorie
<b>Perception de la RSE</b>	Employés	Entretiens individuels
<b>Identification organisationnelle</b>	Employés	Entretiens individuels

Lors des entretiens, l'ordre des thèmes et des questions abordés doit demeurer malléable. La chercheuse doit s'appuyer sur l'enchaînement naturel des idées du répondant pour évoquer un thème ou un autre. La formalisation du guide d'entretien sous forme de thèmes à aborder favorise l'analyse comparative qui a été réalisée lorsque les entretiens ont été terminés (Gavard-Perret, 2012).

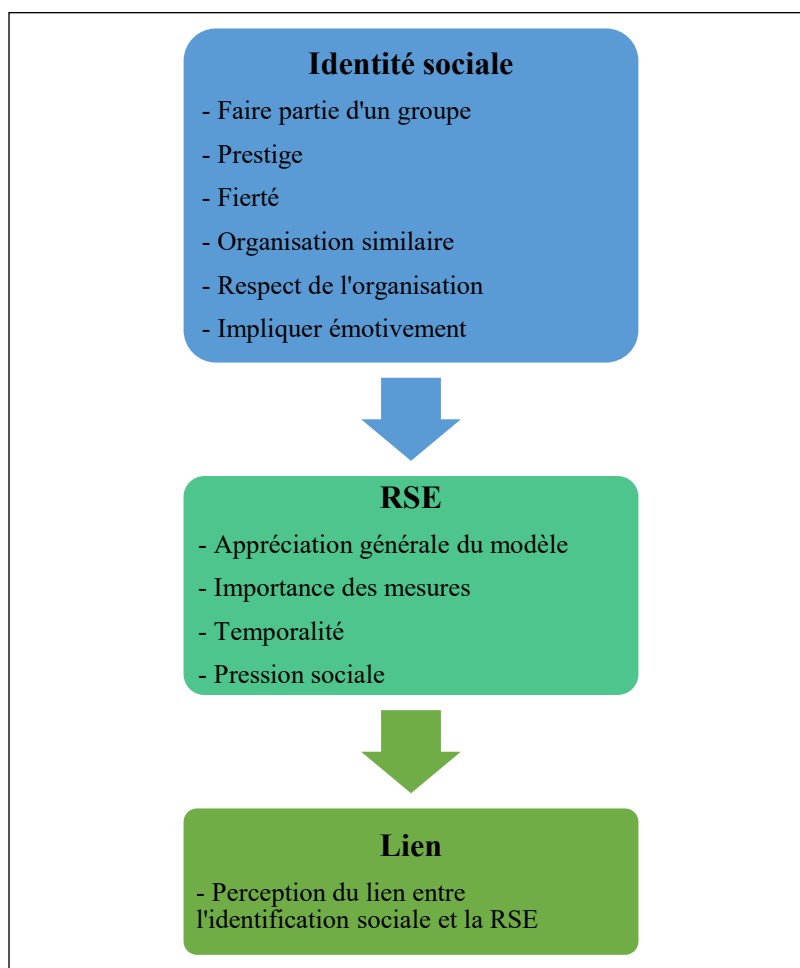
### 3.4 MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES

Une fois les entretiens terminés, nous avons procédé à l'analyse des données. Dans l'objectif de produire des verbatim des rencontres, nous avons débuté tous les entretiens en demandant aux participants leur consentement afin de nous permettre d'enregistrer les entretiens. Les verbatims, issus de ces entretiens, servent de base afin de rester fidèles aux propos entendus. À la suite de chacune des rencontres, nous avons produit le verbatim, le codage et avons procédé à une analyse thématique préliminaire. Nous avons effectué une remise en ordre par thématique afin de faciliter la comparaison des groupes (Gavart-Perret *et al.* 2012 ; Paillé et Muchielli, 2012). Une indexation de la documentation a été réalisée par la suite afin de faciliter la recherche de thèmes.

En ce qui concerne le codage, la première étape a été de définir les règles de découpage. Un codage émergent a été établi autour des thèmes et bien sûr, les étapes d'analyse thématique ont été réalisées par la chercheuse (Gavart-Perret, 2012). Afin de nous assister dans notre analyse, nous avons utilisé le logiciel NVIVO tout au long du processus. Ce logiciel nous a permis de conserver les extraits, phrase par phrase, de nos entretiens et de construire des codages autour des thèmes abordés (Paillé et Muchielli, 2012).

La dernière étape de notre analyse a consisté en la comparaison des résultats de recherche entre les deux organisations rencontrées. Ces comparaisons nous ont permis de rédiger des résultats de recherche reposant sur nos questions d'étude.

La figure 7 schématise les différents thèmes utilisés lors de l'analyse thématique. Chacune des phrases des verbatims pouvant être catégorisées à travers ces thèmes, l'ont été.



**Figure 7 : Thèmes utilisés dans le logiciel Nvivo**

### **3.5 CRITÈRES DE SCIENTIFICITÉ ET CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES**

Nous présentons dans cette partie du travail, les différents critères de scientificité, soit la validation des méthodes qualitatives ainsi que les considérations éthiques que comporte notre recherche.

La validation des méthodes qualitatives fait référence à la capacité de produire des résultats ayant une valeur dans la mesure où ils contribuent de façon significative à mieux comprendre une réalité, un phénomène étudié (Mucchielli 1996, p.265). Les travaux de Lincoln et Guba (1985) proposent quatre critères considérés comme étant la référence en évaluation scientifique de la recherche qualitative. La crédibilité, la transférabilité, la transparence et la constance interne seront abordées dans le cadre de notre étude.

La crédibilité fait référence à la concordance entre le but poursuivi par le chercheur, les données empiriques recueillies, la rigueur scientifique et la valeur pouvant être accordée aux résultats. En somme, la crédibilité repose sur la cohérence et la rigueur de l'étude (Thétrault et Guillez, 2014). Nous nous sommes assurés de la crédibilité de notre étude en définissant clairement les objectifs de notre recherche et en s'assurant de la cohérence avec nos données recueillis sur le terrain. En effet, nous avons deux questions de recherche auxquelles nous souhaitons répondre :

- 1) Peut-on établir un modèle intégrateur de la RSE, à partir de textes fondateurs de la RSE dans la littérature ?

- 2) Quels sont les liens entre le modèle de gestion de la responsabilité sociale de l'entreprise et l'identification sociale des employés ?

Nous avons également défini clairement cinq objectifs, le premier objectif est en lien avec la première question de recherche :

- A) Créer un modèle intégrateur à partir d'une revue de littérature des textes fondateurs de la RSE.

Par la suite, nous rappelons que les quatre autres objectifs font référence à la deuxième question de recherche :

- B) Décrire la perception des participants, autant les gestionnaires que les employés, quant aux composantes du modèle intégrateur de la responsabilité sociale de leur organisation.
- C) Exposer la perception des employés quant à leur identification sociale.
- D) Détailler les liens rapportés par les employés entre la RSE et l'identification sociale.
- E) Comparer les résultats obtenus entre les deux organisations.

Nous croyons que les données recueillies sur le terrain nous ont permis de répondre adéquatement à nos questions et objectifs.

La transférabilité réfère à la possibilité pour le chercheur de relier les résultats de l'étude au contexte. Le chercheur doit d'abord bien définir son champ de recherche, offrir des descriptions riches et approfondies pour permettre d'apprécier les similarités qui peuvent exister entre le contexte étudié et celui du lecteur (Drapeau, 2004). Nous avons réalisé une revue de littérature exhaustive et bien défini nos champs de recherche.

La transparence implique que le chercheur doit s'assurer que ses observations sont bien représentatives des propos tenus par les acteurs de l'étude et non pas de ses observations personnelles. La transparence permet de corroborer ou non les résultats par les autres chercheurs (Drapeau, 2004). Pour assurer la fiabilité de la recherche, la triangulation s'avère une stratégie utile (Bourgeois, 2016). Nous avons effectué une triangulation des sources d'informations pour assurer une meilleure transparence. En effet, nous avons consulté la documentation, parlé à un gestionnaire de chaque organisation et consulté les employés pour identifier le modèle de gestion de la RSE. Il faut préciser que nous avons présenté d'emblée le modèle de gestion de la RSE aux employés mais que nous invitons ceux-ci à nous indiquer si selon eux, il pouvait y avoir des éléments absents ou encore de trop dans le modèle.

Finalement, la constance interne réfère au critère selon lequel le chercheur doit s'assurer que la même réponse aurait été obtenue à la même question si la question avait été posée par quelqu'un d'autre à un autre moment. Le chercheur doit s'assurer que les résultats de ses observations ne sont pas en lien avec ses observations personnelles ou encore de ses méthodes de collecte de données. Comme les questions du guide d'entretien

étaient directement en lien avec les thèmes de codage, nous nous assurons une certaine constance.

En ce qui concerne la considération éthique, en vertu de la politique d'éthique et de la recherche (2021) de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT), nous avons obtenu un certificat éthique du Comité d'éthique de la recherche (CER), présenté en annexe 3, ainsi que le consentement des participants à notre projet de recherche. Ce consentement doit être éclairé, libre et continu. Ceci dit, la participation à l'étude est volontaire et les participants ont été informés qu'ils ont le droit de se retirer à tout moment sans aucune justification (Bouchard et Cyr, 2005). Un formulaire de consentement a été présenté à chaque participant à l'étude avant chacun des entretiens que nous avons tenus. Aussi, afin d'éviter une apparence de conflit d'intérêts, la chercheuse n'a pas interrogé des personnes qu'elle connaît (Bouchard et Cyr, 2005).

Également, dans le but de protéger l'anonymat des participants à l'étude, un code alphanumérique a été attribué à chacun. Pour les gestionnaires, nous avons utilisé le codage G suivi de la lettre A ou B pour définir l'organisation. Par exemple, pour le gestionnaire de l'organisation B, nous avons codé celui-ci sous (GB). En ce qui concerne les employés, nous avons utilisé le terme « employé » suivi de la lettre identifiant son organisation et d'un numéro aléatoire lui ayant été remis lors de son entrevue. Par exemple, pour une employée de l'organisation A, nous avons codé celle-ci sous (Employé A6).



Les enregistrements des entretiens ont été retranscrits en toute confidentialité. Aussi, le matériel écrit provenant des données des participants sera conservé dans un ordinateur protégé par un mot de passe pendant une période de cinq ans. Au terme de cette période, le tout sera détruit. En aucun cas, les informations sur les participants à la recherche ne seront transmises à d'autres personnes ou établissement que la chercheuse et sa directrice de recherche.

Comme la probabilité et l'ampleur des préjudices éventuels découlant de la participation à la recherche ne sont pas plus grandes que celles des préjudices inhérents aux aspects de la vie quotidienne du participant qui sont associés au projet de recherche, cette recherche a été considérée sous le seuil du risque minimal (Gouvernement du Canada, 2018, p.25).

## **CHAPITRE 4**

### **PRÉSENTATION DES RÉSULTATS**

Dans ce chapitre nous présenterons les résultats de la recherche portant sur les liens entre les modèles de responsabilité sociale et la perception de l'identification sociale des employés. Ainsi, dans un premier temps, nous discuterons des modèles de gestion de la responsabilité sociale des organisations participants à l'étude. Par la suite, nous discuterons de la perception de la responsabilité sociale des employés. Ensuite, nous traiterons de la perception de l'identité sociale des employés travaillant au sein des organisations rencontrés. Nous poursuivrons le chapitre en présentant le lien qui pourrait être fait entre la responsabilité sociale de l'entreprise et l'identification à l'organisation. Comme il s'agit d'une étude comparative, pour chacun des aspects que nous traiterons, nous comparerons les résultats des organisations entre elles. Pour un rappel, les deux organisations qui ont accepté de participer à l'étude sont une institution du secteur public (organisation A) ainsi qu'une organisation privée (organisation B), toutes deux établies en Abitibi-Témiscamingue. Aussi nous tenons à préciser que ce ne sont pas tous les thèmes apparaissant dans le modèle de gestion de la RSE des organisations qui ont été mentionné par les participants. De ce fait, nous avons traité dans la partie résultats, seulement les thèmes ayant été abordé. Si un thème est absent des résultats, c'est que celui-ci n'a été abordé par aucun participant.

## **4.1 MODÈLE DE GESTION DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES**

Afin de déterminer le modèle de gestion de la responsabilité sociale utilisé par chacune des organisations de notre étude, nous avons réalisé un entretien avec un gestionnaire de chacune des organisations. Ces échanges nous ont permis d'une part de cerner quelques-unes des mesures de responsabilité sociale de l'organisation, mais également d'approfondir la connaissance des objectifs des organisations. Comme nous l'avons abordé plus tôt, nous avons utilisé le modèle intégrateur de notre recherche pour encadrer les diverses mesures proposées par les organisations. Les mesures identifiées ont toutes été catégorisées dans l'une ou l'autre des quatre catégories retenues, soit la gestion efficiente, l'éthique et les conditions de travail, le respect des lois et la limitation des nuisances ou la philanthropie et le développement local.

### **4.1.1 Modèle de gestion de la responsabilité sociale de l'organisation A**

Tout d'abord, nous présentons le résultat de l'entrevue que nous avons réalisé avec le gestionnaire de l'organisation A. L'entrevue et la consultation de la documentation de l'organisation nous a permis d'identifier un modèle de gestion de la responsabilité sociale pour l'organisation.

Comme nous travaillons avec le modèle intégrateur afin de baliser les différents éléments, nous présenterons les mesures et considérations en lien avec les quatre catégories mentionnées précédemment.

#### 4.1.1.1 *La gestion efficiente*

Concernant cet aspect de la RSE, nous pensons que l'organisation A présentait des particularités propres à une institution du domaine public. Effectivement, l'utilisation intelligente des ressources demeure un enjeu majeur pour l'organisation, même si celle-ci n'est pas à la recherche de profit.

La liste qui suit (tableau 4) détaille les caractéristiques en lien avec la gestion qui sont ressorties de notre entretien et de la documentation consultée.

**Tableau 4 : Compilation des éléments en lien avec la gestion efficiente de l'organisation A**

<b>La gestion efficiente</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Culture de gestion efficiente</li><li>➤ Importance de bien gérer les fonds publics</li><li>➤ Croissance importante de l'organisation</li><li>➤ Meilleure structure pour encadrer l'accueil des employés</li><li>➤ Efficience au travail (création de groupe de travail)</li><li>➤ Approche Lean</li><li>➤ Approche collaborative</li><li>➤ Objectif principal demeure la mission et ses valeurs</li></ul>

En effet, concernant la culture de gestion efficiente, le gestionnaire de l'organisation A nous a mentionné que « L'argent, pour moi, c'est un moyen d'être capable de réaliser notre mission » (GA). Pour cette organisation publique, la gestion efficiente ne

fait pas référence au fait de dégager des profits, elle se situe plutôt dans l'utilisation intelligente des ressources.

« C'est pour ça que je me plais, ça me motive énormément de travailler pour [nom de l'organisation] parce que ça me rejoint pas mal plus, mais aussi pour avoir plus de moyens, il ne faut pas dépenser inutilement nos fonds. [...] On pense l'efficacité, pas pour générer un profit à nos actionnaires, mais plutôt pour avoir le plus de moyens possibles pour réaliser notre mission, donc pour investir de l'argent aux bonnes places en fonction de nos priorités dans l'organisation. » (GA)

Par conséquent, nous pouvons observer que même pour une institution publique, la gestion efficace est une préoccupation, mais cette efficacité devrait premièrement servir à atteindre les objectifs et préserver la mission de l'organisation.

Aussi, l'organisation A est en pleine croissance. Cette croissance influe sur la gestion efficace de l'organisation.

« Mais, il y a vraiment une croissance importante... au nombre d'employés, c'est le même principe. Ça a doublé, ça aussi. Donc, comme organisation, on travaille actuellement depuis quelques années à mieux se structurer pour mieux accueillir les nouveaux employés, parce qu'elle est une plus grosse organisation. » (GA)

Cette croissance influe également sur le respect des lois et la limitation des nuisances, sujet que nous traiterons un peu plus loin dans le travail.

En ce qui concerne la méthode Lean, le gestionnaire de l'organisation affirme que la croissance de l'organisation ainsi que la pandémie ont mené plusieurs réflexions sur la gestion efficiente et les approches collaboratives.

« Comme je dis, sans implanter la méthode Lean, mais on s'en inspire beaucoup. D'être efficace, d'être efficient [...]. Puis d'atteindre l'objectif avec les meilleurs moyens possibles. [...] Elle a créé [la chargée de projet] des groupes dans Teams pour toutes les commis [...] qui travaillent dans différents départements, mais qui ne se côtoyaient pas évidemment, étant à distance c'est encore pire. Ils ne se voient même plus dans les corridors. Donc, on a créé des canaux de communication pour ces gens-là, qui pouvaient s'aider. » (GA)

La gestion efficiente est donc un enjeu majeur pour l'organisation A. Les défis sont nombreux, mais le gestionnaire affirme que l'organisation instaure actuellement une culture de gestion efficiente et que c'est un travail en continu.

#### **4.1.1.2 *Éthique et conditions de travail***

Pour ce qui est de cette composante, nous rappelons que l'éthique fait référence au respect des lois et des normes applicables dans leur domaine, mais également de ce qui est moralement acceptable pour la communauté dans laquelle évolue l'organisation. Les conditions de travail réfèrent aux conditions qui sont offertes et qui vont au-delà de ce qui est attendu normalement d'un employeur.

En ce qui suit, nous présentons de manière plus détaillée, les éléments identifiés dans cette catégorie (tableau 5).

**Tableau 5 : Compilation des éléments en lien avec l'éthique et les conditions de travail de l'organisation A**

<b>Éthique et conditions de travail</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Respect des lois et des normes</li><li>➤ Code éthique pour les employés (et renouvellement)</li><li>➤ Convention collective avantageuse</li><li>➤ Régime d'assurance collective et de retraite</li><li>➤ Politique de civilité</li><li>➤ Politique de santé globale</li><li>➤ Encourager les employés à prendre toutes leurs vacances</li><li>➤ Droit à la déconnexion</li><li>➤ Envoi différé des messages aux employés</li><li>➤ Programme de télétravail</li><li>➤ Horaire variable</li><li>➤ Marque employeur : volonté à promouvoir et à intégrer les valeurs d'équité, de diversité et d'inclusion à sa communauté</li><li>➤ Favoriser l'épanouissement professionnel et le mieux-être des membres du personnel</li></ul>

À titre d'exemple en ce qui concerne l'éthique et les conditions de travail dans l'organisation, le gestionnaire rencontré nous mentionne l'importance du code éthique et de son renouvellement.

« Nous avons renouvelé auprès de tous les employés la signature du code d'éthique, parce que ce n'était pas systématique pour tout le monde de signer le code d'éthique. On a implanté ça. [...] Mais l'intention, c'est éventuellement de renouveler ça plus régulièrement. Idéalement, c'est à toutes les années de faire prendre conscience de ce code d'éthique là. » (GA)

Selon le dirigeant, il est primordial que les employés connaissent le contenu du code éthique afin d'en assurer le respect.

Le respect des lois (comme composante de l'éthique), semble essentiel à la pérennité de l'organisation A. En effet, le gestionnaire a mis beaucoup d'emphase sur cet enjeu.

« Je me vois à (nom de l'organisation) étant une institution publique, avec une responsabilité encore plus importante de ne pas déroger aux lois. [...] Je vois ça, ce rôle-là, encore plus important, de respecter tout ce qui est des lois, autant québécoises que fédérales. » (GA).

Les conditions de travail de l'organisation A ont également été abordées lors de l'entretien. Selon le gestionnaire, celles-ci sont avantageuses et permettent une certaine attractivité lors de l'embauche. Un programme de télétravail a été mis en place dernièrement, entre autres pour répondre aux exigences de la santé publique lors de la pandémie de la Covid-19. Ce programme de télétravail est toujours d'actualité et semble répondre aux besoins des employés.

« Avec nos conventions collectives. C'est là que sont les conditions de travail... je pense qu'elles sont très avantageuses, et on le voit bien. On a de la difficulté de recrutement, comme toutes les organisations, mais on est quand même attractif comme organisation, parce qu'on en est à ce niveau-là. [...] Je pense qu'on va encore bien au-delà de ce qui pourrait être offert ou demandé. On parle autant en termes de niveau salarial, au niveau d'assurances, assurances collectives même, je dirais, le fonds de pension. En effet, ce n'est pas une obligation, mais nous, on donne ce service-là. [...] À l'automne, on a réussi à mettre en place un programme de télétravail. Ce qu'on demande, c'est que ce soit un maximum de deux jours en télétravail et trois jours en présence. Quand c'est possible, c'est ce qu'on demandait. » (GA).

Selon le gestionnaire, les conditions de travail de l'organisation se démarquent également par les horaires variables, le droit à la déconnexion, l'encouragement à utiliser



toutes les vacances et les vendredis après-midi en congé payé pour tous les employés pendant l'été.

Nous pouvons affirmer que, selon le gestionnaire, l'organisation A se préoccupe autant de l'éthique de l'institution que des employés.

#### **4.1.1.3 *Respect des lois et limitation des nuisances***

Cet élément du modèle de RSE fait référence au respect des lois en lien avec l'environnement ainsi que la diminution des nuisances environnementales.

La liste de mesures qui suit au tableau 6 détaille les actions en lien avec l'environnement mis de l'avant par l'organisation A.

**Tableau 6 : Compilation des éléments en lien avec le respect des lois et limitation des nuisances de l'organisation A**

<b>Respect des lois et limitation des nuisances</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Environnement fait maintenant partie du rapport de développement de 2025</li><li>➤ Première étape du comité mis en place pour l'environnement : connaître l'impact environnemental actuel</li><li>➤ Toilettes qui utilisent moins d'eau (rénovation)</li><li>➤ Chauffage et climatisation par la géothermie</li><li>➤ Certification LEED (Leadership in energy and environmental design) d'un bâtiment</li><li>➤ Structure en bois privilégiée</li><li>➤ Maintenir l'adéquation entre le développement de l'institution et la disponibilité des ressources</li></ul>

Le cadre entourant le respect de l'environnement semble désormais s'imposer comme une piste d'action pour l'organisation A.

« [...] donc, il y avait une volonté individuelle de plusieurs individus, mais jamais inscrit dans le plan de développement. Pour la première fois, on l'a mis, on est en train de faire un plan d'action à ce niveau-là. [...] On va installer la géothermie, pour l'impact environnemental, les constructions en bois aussi [...] malgré qu'on ajoute des bâtiments neufs, on sait qu'il faut conserver ça. [...] La climatisation... plutôt que d'avoir une tour d'eau, on a choisi un système qui a coûté plus cher en l'installation [...], mais qui consomme beaucoup moins d'eau » (GA)

La limitation des nuisances et le respect des lois à cet égard sont considérés comme très importants pour l'organisation A. Pourtant, du travail reste à faire, comme mentionné par le gestionnaire, pour connaître l'impact environnemental de l'organisation et commencer à l'inclure dans le plan de développement.

#### **4.1.1.4 *Philanthropie et développement local***

Cette composante de la responsabilité sociale est primordiale pour l'organisation A. Le développement local est en effet au cœur de sa mission, et la philanthropie est essentielle à son bon fonctionnement. Les éléments suivants, présentés au tableau 7, détaillent les actions proposées en lien avec cette composante.

**Tableau 7 : Compilation des éléments en lien avec la philanthropie et le développement local de l'organisation A**

<b>Philanthropie et développement local</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Utilisation de la philanthropie pour financer des projets spéciaux ou remettre des bourses</li><li>➤ Se considère comme un agent de développement de la région</li><li>➤ Implication dans la chambre de commerce</li><li>➤ Présence dans le domaine culturel (Festival de musique émergente [FME])</li><li>➤ Impliquer les acteurs des milieux et des territoires comme parties prenantes du développement</li><li>➤ Implication autochtone</li></ul>

Quant à la philanthropie et au développement local, le gestionnaire s'est exprimé sur l'utilisation de la philanthropie pour son organisation ainsi que sur sa participation importante au sein de la communauté.

« Côté philanthropique, c'est sûr qu'on est plus des bénéficiaires de la philanthropie que des donateurs. Nous on va chercher des dons de la population, des entreprises pour nous aider à réaliser nos activités. D'un autre côté, on participe quand même. On encourage certaines, certaines activités, notamment le Festival de musique émergente [...] on se voit comme un agent de développement de la région. » (GA).

Le gestionnaire affirme que l'organisation est un agent de développement de la région par diverses implications et les liens qu'elle entretient avec la communauté. Ces différentes actions en lien avec la philanthropie et le développement local profiteraient à l'ensemble de la région.

« Mais on se voit beaucoup comme un agent de développement de la communauté... » (GA)

En parlant de l'implication de l'organisation avec les communautés autochtones, le gestionnaire s'est montré fier des actions proposées.

« Ça fait partie de notre rôle régional, puis même au niveau provincial et canadien. [...] Les communautés autochtones qu'on a en région, c'est un peu comme ça qu'on définit entre autres, notre région »  
(GA)

Étant du secteur public, l'organisation A s'est donnée comme mission de se mettre au service de la communauté, par sa mission, par ses valeurs et par son implication à soutenir plusieurs causes propres aux communautés de son territoire d'ancrage. Cela, parfois au détriment de sa profitabilité. Ainsi, un lien très étroit entre l'institution et sa communauté s'est créé au fil du temps, ce qui fait en sorte que la pérennité d'une est conditionnée de l'existence de l'autre.

Concernant la partie du modèle intégrateur traitant de l'importance des composantes de la RSE, certaines composantes sont jugées plus importantes par le gestionnaire, comme l'éthique, les valeurs, le respect des lois et l'engagement communautaire.

« Pour moi, l'argent, les compétences que j'ai à gérer de l'argent, c'est l'objectif (le plus important), c'est un moyen qu'on en ait le plus possible pour réaliser notre mission. [...] Sur le développement des communautés, ça me motive pas mal, personnellement, c'est sûr que c'est un facteur vraiment important. » (GA)

En termes de temporalité, il semble que la mise en œuvre de mesures de responsabilité sociale soit étroitement liée à l'importance accordée à certaines composantes. La responsabilité sociale pour l'organisation A est un travail en continu.

« C'est sûr que c'est en pleine évolution. Et l'adaptation de l'organisation à sa croissance ? On a une croissance à gérer, c'est le *fun* de gérer une croissance, mais ça reste une gestion à faire » (GA)

Enfin, concernant la pression sociale, le gestionnaire mentionne que la pénurie de main-d'œuvre et la pression sociale en lien avec l'environnement ont permis de favoriser la mise en place de la marque employeur et de soutenir des actions environnementales.

« La marque employeur ou se définir comme un bon employeur ... de se faire connaître comme un bon employeur. La volonté était toujours là, mais on ne peut pas être connu autant que ça. C'est la difficulté d'attraction, la rareté de main-d'œuvre. Ça a mis de la pression sur l'organisation pour bien se définir. [...] L'environnement, c'est d'actualité, on en entend parler à tous les jours. C'est clair que ça s'est défini. C'est à dire que c'est la première fois en 2020 qu'on a ça (l'environnement) dans un plan de développement, qu'on a ça comme priorité organisationnelle. » (GA)

Les facteurs mentionnés précédemment soit l'importance des mesures, la temporalité et les pressions sociales pourraient donc favoriser la mise en place de certaines mesures de RSE.

Pour conclure, en considérant ce qui est important pour l'organisation A et les mesures proposées dans le modèle de responsabilité sociale de l'organisation, nous avons pu constater que l'éthique et le lien étroit avec sa communauté se trouvaient à la base de l'existence et du fonctionnement de l'organisation A, ce qui nous a amenées à appeler son modèle de RSE : **Modèle éthique et bon citoyen.**

#### **4.1.2 Modèle de gestion de la responsabilité sociale de l'organisation B**

En ce qui concerne l'organisation B, celle-ci est une minière, donc une société du secteur privé. Lors de l'entrevue avec un gestionnaire de cette organisation et en consultant la documentation de l'organisation, nous avons pu également répertorier différentes mesures de responsabilité sociale. Toujours en s'inspirant du modèle intégrateur, nous présentons ici les mesures balisées par les quatre catégories du modèle.

##### **4.1.2.1 *La gestion efficiente***

Pour l'organisation B, la gestion efficiente est tout aussi importante. Le gestionnaire avec qui nous nous sommes entretenus est d'avis que la gestion efficiente est un élément clé au bon fonctionnement de son organisation.

La liste que nous présentons ici au tableau 8 fait état des différentes mesures proposées par l'entreprise en lien avec cette composante de la responsabilité sociale.

**Tableau 8 : Compilation des éléments en lien avec la gestion efficiente de l'organisation B**

Gestion efficiente
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Fondateur de l'entreprise qui inculque dès le départ une culture de bienveillance et d'efficience</li><li>➤ Efficience est en lien avec le sentiment d'appartenance et la motivation des employés</li><li>➤ Utilisation efficace des ressources</li><li>➤ La connaissance et la compétence favorisent l'efficience</li><li>➤ Être à la fine pointe de la technologie</li><li>➤ Comprendre le travail</li></ul>

La gestion efficiente pour la société B se définit tout d'abord par le fondateur de l'entreprise, qui a inculqué des valeurs de bienveillance. L'utilisation intelligente des ressources doit transparaître partout et dans tous les corps de métiers. Toujours selon le gestionnaire, un travailleur devrait avoir une vision globale de son travail, ce qui permet de savoir quoi faire une fois une tâche terminée.

« Chez (nom de l'organisation) c'est une question de culture, ça remonte à l'influence de son fondateur (nom du fondateur), qui a créé cette compagnie donc, lui avait une personnalité bienveillante. Puis, sa façon d'interagir avec les autres, avec les employés, avec les partenaires d'affaires, les fournisseurs et avec les communautés déteint sur l'organisation, encore aujourd'hui, 30 ans après sa mort. C'est vraiment particulier. » (GB)

Cet aspect de bienveillance reviendra à plusieurs reprises lors de notre entretien avec le gestionnaire. La culture de l'organisation B semble en effet reposer sur la bienveillance, qui se définit comme une disposition d'esprit inclinant à la compréhension, à l'indulgence envers autrui (Larousse en ligne, 2023).

« L'utilisation efficace des ressources, ça passe encore en majeure partie par la motivation des gens. Donc, les membres d'une compagnie, c'est du président jusqu'au mécanicien. Donc l'esprit d'appartenance, la motivation, c'est comme un terreau fertile pour le partage des responsabilités. » (GB)

Le gestionnaire de l'entreprise B affirme que la motivation est pour lui, un vecteur d'efficacité et que la compagnie multiplie les efforts pour s'assurer que les employés restent motivés par leur travail.

« Ce que je retiens, c'est que si ça se fait dans un environnement où les gens sont motivés, tout le monde doit atteindre un même objectif, ça multiplie les forces et ça augmente énormément l'efficacité. » (GB)

L'organisation B mise également sur les technologies pour assurer une gestion efficiente.

« Bien entendu, il y a d'autres facteurs, d'avoir des connaissances, des compétences techniques c'est très important pour être à l'affût des dernières technologies, puis des dernières pratiques efficientes » (GB)

Donc, pour l'organisation B, la gestion efficiente passe par la culture d'entreprise, la compréhension du travail, la motivation et les technologies.



#### **4.1.2.2 *Éthique et conditions de travail***

Cet élément de la RSE réfère, comme l'on se rappelle, à la moralité de l'entreprise, aux lois auxquelles elle doit se conformer et aux conditions de travail qui vont au-delà de ce que la loi exige.

Les différents éléments du tableau 9 décrivent les mesures en lien avec cet élément de la RSE dont nous avons discuté avec le gestionnaire lors de notre entretien.

**Tableau 9 : Compilation des éléments en lien avec l'éthique et les conditions de travail de l'organisation B**

<b>Éthique et conditions de travail</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Politiques et procédures ne sont pas seulement écrites, elles doivent être connues et tout le monde devrait y adhérer</li> <li>➤ Respect des lois partout dans le monde, dans les succursales de l'entreprise</li> <li>➤ Garder une crédibilité en termes d'éthique et faire évaluer les politiques et mesures par des auditeurs externes</li> <li>➤ Comité de collaboration (chargé de ramener les préoccupations du terrain)</li> <li>➤ La santé et la sécurité sont les aspects les plus importants de la gestion des ressources humaines</li> <li>➤ Promouvoir la santé et le bien-être général et établir des programmes visant à les préserver</li> <li>➤ Offrir des formations et les outils appropriés à tous les employés afin qu'ils puissent accomplir leurs tâches en toute sécurité</li> <li>➤ Les employés sont invités à signaler les accidents, une pratique relativement nouvelle</li> <li>➤ Rémunération globale très intéressante</li> <li>➤ Infrastructures adaptées au travail</li> <li>➤ Offrir un mécanisme confidentiel de plainte pour signaler les comportements contraires à l'éthique, illégaux ou irresponsables</li> <li>➤ Ne tolérer aucune conduite discriminatoire sur les lieux de travail</li> <li>➤ Offrir aux employés un système de règlement de griefs équitable et non discriminatoire</li> <li>➤ Valoriser la diversité et traiter tous les employés de façon équitable en leur offrant des chances égales à tous les niveaux de l'organisation, sans parti pris</li> <li>➤ Embaucher et promouvoir les employés sur la base du mérite</li> <li>➤ Faire respecter le principe d'un milieu de travail sans drogue ni alcool</li> <li>➤ Offrir aux employés des possibilités de formation et de perfectionnement</li> </ul>

Au niveau de l'éthique et des conditions de travail, l'organisation B accorde beaucoup de valeur à l'exemplarité des dirigeants.

« L'exemplarité, donc là, c'est vraiment important. Une organisation qui tolère des comportements non éthiques, c'est à la base du reste. Au-delà d'avoir des procédures comme ça, c'est la partie facile. La portion la plus difficile, c'est la mise en œuvre, le maintien de ces

mesures-là dans une entreprise. Donc, on va dire, de les maintenir vivantes. » (GB)

Étant une entreprise minière, la santé et la sécurité sont des aspects primordiaux pour le maintien des activités. Selon le gestionnaire, il s'agit de l'élément le plus important de la gestion responsable des ressources humaines.

« [...] la gestion responsable des ressources humaines, en premier lieu, c'est d'assurer leur sécurité. C'est d'avoir des programmes de santé et sécurité qui sont très, très forts et puis, on a une formule de supervision très stricte avec inspection des lieux de travail, des centaines et des centaines de procédures de travail en hauteur, à chaud [...] » (GB)

Le gestionnaire ajoute également que la présence des auditeurs externes pour évaluer les mesures mises en place par l'entreprise augmente leur crédibilité au niveau de l'éthique.

« On s'engage à des standards de pratique dans ce domaine-là. Par exemple, au niveau des principes volontaires de sécurité et de droit humain, des standards internationaux, on est capable de faire appel à des auditeurs externes qui vont venir voir si nos politiques sont efficaces. [...] Ça nous renforce dans ce domaine-là ».

Toujours selon le gestionnaire, les conditions de travail sont avantageuses pour les employés de l'organisation B. En effet, il mentionne les installations, les différentes politiques de ressources humaines et les salaires.

« [...] des environnements de travail sain, comme je disais, la civilité au travail, des infrastructures décentes pour qu'ils puissent manger, avoir des discussions avec leurs partenaires de travail, puis tout ça. Après ça, il y a des salaires intéressants. On a toujours été dans les très compétitifs. »

Nous pouvons constater que l'éthique et les conditions de travail sont des éléments importants pour l'organisation B, ne serait-ce que par l'abondance des mesures, mais également par les mécanismes de contrôle que la compagnie met en place.

#### **4.1.2.3 *Respect des lois et limitation des nuisances***

Le gestionnaire avec qui nous nous sommes entretenus nous a indiqué que l'environnement était un enjeu clé aujourd'hui pour l'organisation. Les lois environnementales se sont resserrées dans leur domaine et la communauté est plus sensible à cet enjeu.

Les éléments que nous présentons au tableau 10 indiquent les mesures précises prises par l'entreprise pour s'assurer de respecter les lois et de limiter au mieux les nuisances de ses activités sur l'environnement.

**Tableau 10 : Compilation des éléments en lien avec le respect des lois et limitation des nuisances de l'organisation B**

<b>Respect des lois et limitation des nuisances</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Engagement de la haute direction</li> <li>➤ Énergie propre au Québec</li> <li>➤ Moins d'émission que ses compétiteurs</li> <li>➤ Comprendre le risque des changements climatiques comme les cyclones, les feux de forêt et les pluies abondantes</li> <li>➤ Réduire au minimum la production de résidus et assurer l'élimination appropriée de ceux-ci</li> <li>➤ Réduire au minimum les risques associés à la gestion des stériles, des résidus miniers et de l'eau en recourant aux meilleures pratiques disponibles applicables</li> <li>➤ Déterminer, évaluer et gérer les risques liés aux bassins hydrographiques ainsi que les possibilités de réduire les effets cumulatifs sur les autres utilisateurs</li> <li>➤ Mettre en œuvre des mesures visant à préserver les ressources naturelles, y compris l'énergie et l'eau</li> <li>➤ Mettre en œuvre des mesures visant à réduire les émissions dans l'air, l'eau, le sol et à réduire au minimum l'empreinte environnementale, y compris la déforestation</li> <li>➤ Mettre en œuvre les mesures visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre et à contrer les effets des changements climatiques sur les activités</li> <li>➤ Intégrer les aspects relatifs à la conservation de la biodiversité et à l'aménagement du territoire à toutes les étapes des activités</li> <li>➤ Restaurer les sites miniers afin d'assurer la stabilité à long terme</li> </ul>

Nous pouvons constater que les mesures en lien avec l'environnement sont nombreuses. L'industrie minière est une industrie ayant un fort impact environnemental, l'organisation se fait un devoir de contrer le plus possible les effets de ses activités sur son environnement.

« On parle de la gestion de l'eau, de la gestion des résidus. On parle des incidents ou des non-conformités. On parle de biodiversité et on parle des changements climatiques. Donc, dans chacun de ces aspects-là, il va y avoir des procédures, une stratégie qui va se déployer en procédures plus détaillées jusqu'au terrain. Avec, encore une fois, un suivi des procédures, des audits externes pour s'autoévaluer et s'assurer qu'on fait bien dans ces domaines-là. » (GB)

Le gestionnaire de l'organisation B a d'ailleurs un titre d'emploi en lien avec l'environnement. Selon lui, c'est la haute direction qui donne le ton à la compagnie en termes d'environnement.

« Ça démarre toujours par les politiques qui sont un engagement de la haute direction à prendre ses responsabilités par rapport à la gestion environnementale. » (GB)

L'entreprise est également préoccupée par les changements climatiques et elle se considère proactive dans ces démarches. Le gestionnaire mentionne que son organisation émet moins d'émissions que ses concurrents.

« Mais malgré cela, on fait des efforts pour diminuer nos émissions, puis comprendre les risques liés aux changements climatiques dans l'entreprise, que ce soit par rapport aux événements physiques des cyclones, de feux de forêt, de changement de pluies abondantes. Les changements climatiques, c'est quoi l'impact sur les opérations et les infrastructures critiques de la compagnie. » (GB)

Les enjeux environnementaux sont nombreux pour l'organisation B, mais celle-ci multiplie les efforts afin de diminuer les impacts et se préparer à l'avenir.

#### **4.1.2.4 Philanthropie et développement local**

Évidemment, comme l'entreprise B est une organisation du secteur privé, celle-ci est davantage sollicitée pour donner aux fondations philanthropiques que pour utiliser les fonds pouvant émaner de la philanthropie. Le développement local quant à lui est au cœur de sa stratégie pour s'assurer de l'acceptabilité de ses activités sur les communautés.

Les mesures de RSE au tableau 11 sont ressorties à la suite de la discussion avec le gestionnaire de cette organisation.

**Tableau 11 : Compilation des éléments en lien avec la philanthropie et le développement local de l'organisation B**

<b>Philanthropie et développement local</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Participation très importante dans la communauté</li><li>➤ Donne énormément dans la communauté dans tous les domaines</li><li>➤ Se considère comme un citoyen corporatif</li><li>➤ Implication et collaboration avec les peuples autochtones</li><li>➤ Favoriser un dialogue ouvert, transparent et respectueux avec toutes les communautés d'intérêts et veiller à ce que les activités sur les terres privées autochtones soient menées avec le consentement libre et éclairé préalable des propriétaires fonciers ou des détenteurs de droits</li><li>➤ Soutenir les collectivités locales et leur pérennité par la mise en œuvre des mesures telles que des programmes de développement, des programmes d'achat local de biens et de services ainsi que des programmes d'embauche de main-d'œuvre locale</li></ul>

Pour le gestionnaire de l'organisation B, la philanthropie et le développement local sont des enjeux importants. Il considère l'entreprise comme un citoyen corporatif.

« Puis, ça vient du fait de prendre ses responsabilités et d'être un citoyen corporatif, qui fait partie de la communauté puis avec la chance qu'on a, puis les moyens qu'on a aussi. » (GB)

L'entreprise considère qu'elle redonne beaucoup à la communauté par différents moyens, dont ses implications dans les activités de ses employés.

« Ça aussi ça toujours été important, pis, comme naturel dans le fond. (Nom de l'organisation) a toujours été un commanditaire dans tous les endroits où elle opérait. » (GB)

En parlant de la place qu'occupe la consultation de la population quand vient le moment de forer pour explorer le potentiel d'une mine, le gestionnaire nous parle de transparence avec la communauté qui l'entoure :

« Il n'y a pas d'autre recette que d'être transparent et surtout être en avant. Il faut vraiment donner l'information le plus tôt possible. Oui, quand tu es une minière, tu es une minière. Là-dessus, je démarre des mines et puis t'opère des mines, tu ne fais pas des bagels et du pain tranché. » (GB)

Pour l'organisation B, l'importance des mesures consiste à bien comprendre pourquoi la mine est en activité. Quand nous pouvons comprendre le sens de leur mission, cela valide sa création.

« Je pense que c'est les gens... avoir une entreprise, produire des onces d'or ou produire des livres de cuivre ou peu importe. Ça fait travailler des gens et ça procure une matière première qui sert aux gens. » (GB)

Concernant la temporalité des mesures, le gestionnaire nous disait que la responsabilité sociale dans l'organisation s'est installée dès le départ, par la nature bienveillante de leur fondateur. Le gestionnaire mentionne également que l'on parle de plus en plus de responsabilité sociale et que c'est un travail en continu.

« Mais si cette personne-là, c'est le leader, son influence est énorme. Comme je le disais, ça déteint sur le reste. Puis c'est ça [...] qui a facilité le fait que le développement durable, la responsabilité sociale est devenue naturelle chez (nom de la compagnie) »



En ce qui a trait aux pressions sociales pouvant être ressenties au sein de l'organisation, nous pouvons conclure que celle-ci est à l'écoute de sa communauté et de ses parties prenantes.

« C'est certain, il y en a toujours. On ne peut pas tout prévoir. Puis, être à l'écoute de la communauté, ça peut toujours servir. [...] par exemple, avant, on n'avait pas autant d'équipes de communication avec les communautés. Maintenant, on a des bureaux, des lignes ouvertes. On est plus à l'écoute de ce qui les préoccupe [...] C'est important d'être à l'écoute. » (GB)

L'organisation B semble bien implantée dans son milieu et s'assure de demeurer un citoyen corporatif en s'impliquant dans la communauté, autant par les actions auprès de ses employés que par la consultation des groupes environnants.

Pour conclure, nous pourrions affirmer que l'organisation B souhaite continuer à être impliquée dans sa communauté et s'assurer de demeurer bienveillante, tout comme le fondateur de l'entreprise. Ces raisons nous ont amenés à nommer le modèle de RSE de l'organisation B : **Modèle bienveillant et citoyen corporatif.**

#### **4.1.3 Comparaison des modèles entre les deux organisations**

Premièrement, nous devons souligner que les deux organisations participantes à notre étude sont deux entreprises qui évoluent dans des contextes différents. De par la nature de leurs activités respectives, plusieurs éléments du modèle de gestion de la RSE sont différents entre les deux organisations.

Au niveau de la gestion efficiente, nous pouvons retenir qu'au sein des deux organisations, cet élément de la RSE est essentiel. Pourtant, les deux organisations ne sont pas à la recherche du même objectif. L'efficience pour l'organisation A s'articule autour d'une bonne gestion des fonds publics et de l'importance de réaliser sa mission. Pour l'organisation B, qui est une entreprise privée à la recherche de profit, la gestion efficiente est primordiale à sa pérennité.

En ce qui concerne les conditions de travail, la santé et la sécurité prennent une plus grosse place dans l'organisation B de par sa nature plus risquée pour les travailleurs. L'aspect de la santé et de la sécurité est le plus important pour la gestion responsable des ressources humaines, selon le gestionnaire avec qui nous nous sommes entretenus. L'offre salariale de l'organisation B est également un atout pour l'organisation. Pour l'organisation A, les conditions de travail et les conventions collectives sont avantageuses pour les employés, selon le gestionnaire.

Nous pouvons noter également que les mesures en lien avec l'environnement sont plus nombreuses pour l'organisation B, mais celle-ci a un impact plus significatif sur l'environnement que l'organisation A. L'organisation B semble aussi plus avancée autour de cet enjeu dans son plan de développement.

Pour ce qui est de la philanthropie, l'organisation A est davantage utilisatrice de la philanthropie que donatrice, contrairement à l'organisation B qui est reconnue pour donner énormément sous forme de différentes commandites et participation dans la communauté.

En ce qui concerne les points de convergence des modèles proposés par les deux organisations, nous avons pu constater que l'éthique et le respect des lois semblent être des enjeux très importants. En effet, nos entretiens avec les responsables ont démontré un souci particulier pour cet aspect de la responsabilité sociale.

Au niveau du développement local, les deux organisations sont impliquées dans leur communauté. L'organisation A de par sa mission et l'organisation B de par ses nombreuses participations, mais toutes les deux ont à cœur de se mobiliser dans leur milieu respectif. C'est pour cette raison que nous avons nommé les deux organisations comme étant de « bons citoyens » corporatifs.

Pour conclure, nous retenons que les deux organisations sont dotées de plusieurs mesures de responsabilité sociale, somme toute pouvant être différentes, mais qui vise une responsabilité de leur organisation. D'ailleurs, le modèle de gestion de la RSE de l'organisation B semble avoir servi de modèle à d'autres entreprises privées de l'industrie minière, selon le gestionnaire.

## **4.2 PERCEPTION DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE PAR LES EMPLOYÉS**

Nous avons présenté aux employés le modèle de responsabilité sociale de leur organisation. Ce modèle a été présenté plus tôt dans ce document. À la lecture de celui-ci, nous avons voulu connaître l'appréciation globale du modèle du point de vue des employés. Nous avons également demandé aux employés d'identifier pour chacune des

catégories qu'elles étaient les mesures les plus importantes pour eux. Par la suite, nous avons abordé la temporalité et les pressions sociales pouvant influencer la perception des mesures de RSE. Finalement, les employés ont été invités à s'exprimer quant aux mesures pouvant avoir influencé leur attraction ou leur rétention au sein de l'organisation.

#### **4.2.1 Le cas de l'entreprise A**

Dans cette organisation, pour certains corps d'emploi, les mesures de RSE s'appliquent plus ou moins, particulièrement en ce qui concerne les conditions de travail. Par exemple, certains n'ont pas accès au programme de télétravail ou encore aux horaires variables.

##### **4.2.1.1 *Appréciation globale du modèle***

Nous avons demandé aux employés de l'organisation s'ils trouvaient que le modèle qui leur était présenté était juste et si selon eux il était bien.

« Oui, il remplit bien sa mission » (Employé A2)

« Ce plan-là, ça me semble bien. Et je pense qu'il y a encore beaucoup de choses qui sont dans le plan et qui sont encore à développer. » (Employé A5)

L'ensemble des participants de l'organisation A ont mentionné que le modèle de responsabilité sociale représentait bien la réalité et qu'ils le trouvaient bien de manière

générale. Pour certains, la présentation du modèle permettait de mettre en lumière les différents avantages qu'ils perçoivent de leur travail.

« Tout à fait et quand tu m'énumérais tout ça [...] on ne peut pas chialer sur nos conditions » (Employé A9)

#### **4.2.1.2 Importance des mesures**

Il n'y a pas de consensus clair sur l'importance des mesures, même si certains éléments reviennent plus fréquemment dans les entretiens avec les employés. La bonne gestion des fonds publics est un aspect de la gestion efficiente importante partagé par plusieurs participants.

« L'importance de bien gérer les fonds publics je trouve ça important » (Employé A1)

« On ne dépense pas l'argent pour *le fun*, c'est vrai » (Employé A2)

« Je pense que la meilleure (dans la gestion efficiente), je pense que l'objectif principal demeure la mission » (Employé A5)

Plusieurs participants ont mentionné que l'implication de l'organisation dans la communauté était très importante pour eux. À la question qu'est-ce qui est le plus important pour eux dans l'ensemble des mesures :

« Se considérer comme agent de développement de la région [...] en s'impliquant comme ils le font dans les chambres de commerce, dans certaines implications de festival ou peu importe » (Employé A2)

« Les valeurs, c'est sûr que je trouve que c'est l'objectif principal de la mission. C'est important parce que quand tu perds le focus c'est là

que tu perds un peu ton objectif premier et puis tu peux l'échapper »  
(Employé A3)

En parlant de la philanthropie et développement local :

« Ça, je trouve ça super important pour moi » (Employé A4)

Les employés participants à l'étude de l'organisation A ont attribué une grande importance aux conditions de travail qu'ils perçoivent comme très avantageuses.

« C'est sûr que tout ce qui est relatif justement aux vacances, le télétravail, ils sont très, très humains... très connectés avec la nouvelle réalité que les gens ont besoin de décrocher. Les gens ont besoin de vacances, de temps. » (Employé A3)

En parlant du programme de télétravail, certains employés y voient une meilleure conciliation travail-famille.

« Moi ça me donne vraiment beaucoup plus de temps juste le fait de ne pas voyager ». (Employé A9)

Au niveau du respect des lois et limitations des nuisances, c'est une catégorie qui n'a jamais été nommée comme étant la plus importante dans le modèle. Par contre, quand nous avons demandé aux employés, ce qui était le plus important dans cette catégorie, l'élément qui a été nommé le plus souvent est celui de maintenir l'adéquation entre la croissance et la disponibilité des ressources.

« [...] ça implique une gestion responsable » (Employé A7)

Nous pouvons donc affirmer que les participants de l'organisation A trouvent importante la bonne gestion des fonds publics, leurs conditions de travail qu'ils perçoivent comme étant avantageuses et l'implication de leur organisation dans la communauté.

#### **4.2.1.3 Temporalité**

Au niveau de la temporalité, nous avons demandé aux employés si, selon eux, les mesures faisant partie du modèle de gestion de la responsabilité sociale de l'organisation étaient toujours d'actualité et si certaines d'entre elles avaient été proposées tardivement.

Pour les participants de l'organisation A, l'accueil des nouveaux employés a été nommé à plusieurs reprises. Les employés ont mentionné que maintenant c'est bien, mais que ça ne l'était pas par le passé.

« L'accueil des nouveaux employés, ça ne se faisait pas avant, c'est vraiment génial. » (Employé A1)

Au niveau des mesures proposées un peu tardivement, la catégorie en lien avec l'environnement est celle qui a été mentionnée le plus souvent lors des échanges. Aussi, les employés semblaient surpris de savoir que l'environnement ne se retrouvait pas dans le plan stratégique de l'organisation actuellement.

« Vite comme ça, je dirais c'est sûr que l'environnement c'est tard un peu... » (Employé A3)

Les mesures en lien avec la temporalité nommée par les employés de l'organisation A sont donc l'accueil des employés et l'environnement.

#### **4.2.1.4 *Pression sociale***

Nous avons demandé aux participants si, selon eux, certaines mesures proposées par leur organisation pouvaient provenir de pressions sociales exercées par le gouvernement, la communauté ou des groupes d'intérêt par exemple.

L'environnement fait partie des éléments les plus souvent nommés lors des entretiens. En effet, les employés de façon majoritaire ont identifié cette catégorie comme étant la plus sujette aux pressions externes. Le gouvernement, la communauté ainsi que les groupes d'intérêt ont été identifiés comme pouvant avoir exercé des pressions sur l'organisation pour proposer des mesures de responsabilité sociale.

Aussi, il est important de mentionner que plusieurs employés étaient aussi d'avis que l'organisation A était plutôt proactive et que les mesures proposées venaient réellement de l'interne et non de pression externe.

Pour finir, nous pouvons noter que les employés de l'organisation A ont une bonne perception du modèle de gestion de la RSE. L'implication dans la communauté et la mission sont importantes pour les participants. Les mesures proposées sont d'actualité, même si quelques mesures ont tardé à se mettre en place selon plusieurs. Des pressions



sociales sont constatées, mais de manière générale, toujours selon les employés, l'organisation serait plutôt à l'avant-garde.

## **4.2.2 Le cas de l'entreprise B**

Au sein de l'organisation B, les participants à l'étude occupaient tous des corps de métier différents, mais l'ensemble des travailleurs rencontrés bénéficiaient des mêmes conditions de travail.

### **4.2.2.1 *Appréciation globale du modèle***

À l'instar de l'organisation A, nous avons présenté aux employés de l'organisation B, le modèle de gestion de la responsabilité sociale de leur entreprise. Nous voulions savoir si de manière générale, ils trouvaient le modèle juste et bien. La majorité des participants à l'étude ont indiqué que le modèle qui leur était présenté était tout à fait juste.

« Je suis assez d'accord avec l'ensemble des points... surtout la philanthropie et le développement local... c'est sûr que celui-là il me touche un petit peu plus » (Employé B4)

« Moi, ce que j'ai entendu, dans toutes les sphères, je suis pas mal d'accord avec ça. À tout le moins de ce que j'entends et ce que je comprends et ce que je perçois... » (Employé B8)

« Oui, c'est très bien, oui. » (Employé B9)

Certains employés ont tout de même mentionné être un peu moins en accord avec le principe d'équité. Selon eux, même si celui-ci apparaît dans le modèle, il est plus ou moins appliqué sur le terrain. Mais pour la plupart, le modèle est fidèle à la réalité.

#### **4.2.2.2 Importance des mesures**

Nous avons voulu interroger les employés sur l'importance qu'ils accordent aux mesures de responsabilité sociale de leur organisation. Au niveau de la gestion efficace, la majorité des répondants ont mentionné la culture et les valeurs de l'entreprise.

« C'est sûr que la très, très grande fierté, c'est notre fondateur de l'entreprise qui a en fait inculqué cette culture de bienveillance. Et ça, pour moi, c'est super important. » (Employé B1)

« C'est sûr qu'on a un accueil avec toutes les valeurs de l'entreprise. Les politiques et procédures, faut vraiment comprendre l'entreprise. » (Employé B6)

Au niveau des conditions de travail, plusieurs employés ont mentionné le salaire comme étant très important pour eux, mais la santé et la sécurité est également un enjeu de taille pour les participants à l'étude.

« Le plus important c'est la santé-sécurité. C'est partout. » (Employé B7)

« Mon dieu, la santé-sécurité c'est vraiment important » (Employé B4)

Cette notion de santé et sécurité avait d'ailleurs été identifiée comme la mesure la plus importante de la gestion responsable des ressources humaines par le gestionnaire de l'organisation.

La restauration des sites miniers fait l'unanimité pour les participants concernant l'importance des mesures en lien avec le respect des lois et limitation des nuisances.

« Mais, ce qui m'interpelle vraiment beaucoup c'est la restauration des sites miniers. On a travaillé sur la restauration de la (nom de l'organisation) [...] pour moi c'est un chef-d'œuvre [...] La nature reprend ses droits. » (Employé B4)

Il faut mentionner que la liste des actions en lien avec le respect des lois et limitation des nuisances est impressionnante au niveau de l'organisation B. Il est donc tout de même surprenant que l'ensemble des participants aient évoqué la même mesure comme étant la plus importante pour eux.

Lors de nos discussions avec les employés, nous avons constaté une grande fierté pour les employés de sentir que l'organisation pour laquelle ils travaillent contribue dans leur communauté. Plusieurs ont mentionné des actions en lien avec le développement local comme étant très importants pour eux.

« Je dirais que la participation dans la communauté, les dons qu'ils font, les événements aussi. Puis, ils nous permettent aussi d'assister aux événements. » (Employé B6)

« Au niveau des autochtones aussi... On va travailler de plus en plus avec le peuple autochtone, on est en train d'évaluer les possibilités de signer une entente avec eux en termes d'achat local... » (Employé B1)

« De se voir comme citoyen corporatif. J'ai l'impression que (nom de l'organisation) se comporte comme un citoyen responsable. Qu'ils en font plus que demandé, plus que le strict minimum. » (Employé B9)

Certains vont même jusqu'à dire que sans le développement local, les activités de l'entreprise pourraient être en périls.

« Si on n'est pas accepté dans la communauté, on ne peut pas opérer » (Employé B4)

Nous pouvons donc affirmer que les participants à l'étude considèrent que la culture de gestion, la santé et sécurité au travail, les salaires, la restauration des sites miniers et l'implication dans la communauté comme les éléments les plus importants du modèle de gestion de la responsabilité sociale de leur organisation.

#### **4.2.2.3 Temporalité**

Le modèle de gestion de la RSE de l'organisation B que nous avons présenté aux participants comporte plusieurs mesures. Nous avons demandé aux participants, si selon eux, les mesures étaient toujours d'actualité et si certaines d'entre elles avaient été proposées un peu tardivement. Les liens avec la communauté et le peuple autochtones ont été mentionnés comme étant quelque chose qui s'est développé un peu tard. Par contre, la majorité d'entre eux ne voyaient pas d'enjeu avec la temporalité des mesures. Aussi, les employés ont indiqué que les mesures de RSE étaient toutes d'actualité.

« Honnêtement, je ne pense pas... (que nous sommes en retard) ... je pense que maintenant on sait qu'on est plus fort en environnement, on

est plus fort en santé-sécurité, on est plus fort un peu dans tout, mais je pense que ça a vraiment été évolutif. Je parle d'optimisation, d'amélioration continue [...] ça a évolué. » (Employé B1)

« C'est tout ce qui est en lien avec les peuples autochtones, je trouve que ça ne fait pas longtemps qu'on en entend parler » (Employé B8)

#### **4.2.2.4 *Pression sociale***

Nous avons voulu connaître la perception des employés quant à la possibilité que des mesures de RSE puissent venir de différentes pressions sociales ressenties par l'organisation. Les employés de l'organisation B étaient en majorité d'accord pour affirmer que les liens avec la communauté et les peuples autochtones ainsi que l'environnement pouvaient émaner de pressions sociales.

« Mais, je pense que le volet consultation citoyenne, c'est quelque chose qu'on voit plus chez les compagnies minières ces dernières années puis, d'après moi, ça vient de... de ce fait là.. » (Employé B8)

« L'implication avec les peuples autochtones récemment... Il y a toujours eu une implication, mais récemment, il y a des choses qui ont été mis en lumière. C'est d'autant plus important de s'attarder à ça... ça l'a toujours été mais oui... » (Employé B9)

« On parle encore plus d'environnement, les gens sont plus conscients [...] ça vient un peu d'eux de faire attention à l'environnement, mais ça vient aussi de la communauté et des employés aussi. » (Employé B6)

Les pressions sociales identifiées par les employés de l'organisation B proviennent donc des employés, des groupes d'intérêts et même de la communauté.

Pour conclure, nous pouvons mentionner que les employés de l'organisation B ont une bonne perception du modèle de gestion de la responsabilité sociale de leur organisation. Les conditions de travail et l'implication dans la communauté sont importantes pour eux. Les mesures sont perçues comme étant d'actualité et des pressions sociales peuvent avoir joué un rôle dans l'élaboration des mesures selon les participants.

#### **4.2.3 Comparaison entre les deux cas**

Au niveau des éléments distinctifs, nous pouvons noter que la santé et la sécurité prend une place beaucoup plus importante au sein de l'organisation B. Évidemment, comme il a été mentionné précédemment, les activités de l'organisation B comportent plus de risque pour la santé et la sécurité des employés que l'organisation A.

De toute évidence, les deux organisations participantes à notre étude ont des pratiques de gestions différentes, ne serait-ce que parce que l'une est une institution publique et l'autre une entreprise privée. La bonne gestion des fonds publique a été mentionnée comme étant quelque chose d'important pour les employés de l'organisation A. Pour l'organisation B, la gestion efficace fait davantage référence à la culture de bienveillance qui est en place depuis la création de l'entreprise, selon les valeurs du fondateur.

Le plan de développement environnemental de l'organisation B est beaucoup plus étoffé que pour l'organisation A. Cet aspect a d'ailleurs été mentionné par plusieurs

employés de l'organisation A comme un aspect qui tarde à être mis de l'avant et que des pressions sociales ont pu être exercées sur l'organisation pour que celle-ci s'y attarde. Pour les employés de l'organisation B, c'est plutôt au niveau de l'implication avec les communautés autochtones qui ont été identifiées comme étant un enjeu de pression sociale.

Les organisations A et B œuvrent dans deux domaines d'activités complètement différents. Pourtant, plusieurs similitudes subsistent dans les perceptions de la RSE par les employés. L'ensemble des employés que nous avons rencontrés ont affirmé que le modèle que nous leur avons présenté était juste.

Lors des entretiens, les employés ont mentionné également l'importance de l'implication dans la communauté pour eux. Cette implication pouvait d'ailleurs générer un sentiment de fierté de faire partie de l'organisation. En effet, les employés autant de l'organisation A que B ont souvent évoqué cet élément quand nous les avons questionnés sur l'importance des mesures pour eux.

Les conditions de travail perçues comme étant avantageuses au sein des deux organisations sont également importantes pour les employés autant de l'organisation A que B. Pourtant, les mesures en lien avec les conditions de travail sont très différentes d'une organisation à l'autre.

Nous pouvons donc affirmer qu'il existe en effet quelques similitudes dans la perception des employés envers les mesures de RSE, mais également des différences, qui peuvent peut-être s'expliquer en partie par les secteurs des activités des deux organisations.

### **4.3 IDENTIFICATION SOCIALE**

En ce qui suit, nous présenterons les résultats de notre recherche en lien avec l'identification sociale des participants à l'étude. Comme mentionné dans le chapitre précédent, nous avons réalisé un total de 16 entrevues avec des employés des deux organisations. Pour chacune des organisations, nous présenterons tout d'abord les résultats en lien avec les trois dimensions de l'identité sociale, soit les dimensions cognitive, évaluative et affective. À travers les différentes dimensions, nous présentons les résultats des entretiens en lien avec les quatre facteurs pouvant influencer la tendance à s'identifier au groupe, soit le caractère distinctif, le prestige accordé au groupe, la saillance des groupes comparables et la compétition entre les groupes. Pour la dimension cognitive nous avons pris en compte la reconnaissance groupale. Afin d'analyser la dimension évaluative nous avons considéré les informations en lien avec le respect accordé à l'organisation et la connaissance de groupe similaire. Concernant la dimension affective, nous avons pris en compte la fierté, le prestige accordé et l'implication émotive envers son organisation. Nous avons fait le choix de traiter plusieurs des facteurs qui pourraient influencer la tendance à s'identifier au groupe selon Ashforth et Mael (1989), soit le caractère distinctif du groupe, le prestige, la saillance des groupes comparables et la compétition entre les groupes. En effet, nous avons traité du caractère distinctif du groupe dans la composante



cognitive. La saillance des groupes comparables a été analysé avec la dimension évaluative et finalement le prestige a été traité en lien avec la composante affective. Nous avons décidé d'omettre le facteur de compétition puisque ce facteur nous apparaissait moins évident à identifier dans notre étude. Nous terminerons la présentation par une comparaison entre les deux organisations quant aux aspects de l'identification organisationnelle.

### **4.3.1 Identification sociale de l'organisation A**

Au sein de l'organisation A, nous avons rencontré huit employés, lors d'entretiens individuels d'une durée approximative d'une heure. Nous avons voulu connaître leur perception quant à leur identification sociale. Pour ce faire, nous avons discuté des différentes dimensions de l'identification ainsi que des facteurs pouvant augmenter la tendance à s'identifier à un groupe.

#### **4.3.1.1 *Dimension cognitive***

La dimension cognitive est la dimension selon laquelle, naturellement, les individus ont tendance à se classer eux-mêmes dans des groupes. Cette affiliation groupale pousse les individus à découper leur environnement de vie en plusieurs groupes et à repérer les éléments intrinsèques de ceux-ci afin de choisir celui avec qui ils partagent des attributs. Ce sentiment d'appartenance catégorielle favorise la définition de soi qu'élabore tout individu. (Tajfel, 1972).

Les participants de l'organisation A ont tous mentionné se sentir faire partie d'un groupe au travail. Même si la plupart des employés rencontrés ressentent le sentiment d'appartenir à l'organisation dans son ensemble, la majorité disent se sentir davantage interpellée par leur département.

« Tu sais, (nom de l'organisation) c'est une famille, on travaille tous pour aider [...] » (Employé A2)

« Plus dans mon département. J'ai l'impression qu'on travaille vraiment différemment ou que nos services sont offerts différemment. » (Employé A5)

Plusieurs employés mentionnent le lien avec leurs collègues, la similitude et la complémentarité de leurs tâches avec celles de leurs collègues, qui pourrait favoriser l'identification au groupe.

« La fréquence des contacts. Je vois plus ces gens-là. Les sujets qu'on traite au quotidien c'est avec eux. [...] ceux que je connais le plus, que je me rapproche le plus c'est l'équipe avec qui j'ai des dossiers à traiter [...] avec qui on prend des décisions et c'est sûr que ces occasions-là crée des liens ou on a un plus fort sentiment d'appartenance qu'avec quelque chose de plus gros ou on a moins de lien. » (Employé A6)

« J'aime mieux travailler au travail, pour voir mes collègues ... je suis bien sociale » (A1)

« On est vraiment amis, on travaille ensemble [...] même on a un groupe, sur les réseaux sociaux qui s'appelle (nom du groupe), on se donne des nouvelles là-dessus. [...] on peut dire qu'on est uni comme groupe. [...] on travaille tout le temps ensemble, on s'entraide, il y a toujours de l'entraide... C'est pour ça que je dis oui, on est vraiment un groupe, puis pour moi c'est important » (A2)

Nous pouvons donc constater que l'identification groupale pour les participants de l'organisation A est claire et fait partie de leur ressentie au travail.

#### **4.3.1.2 *Dimension évaluative***

La deuxième dimension de l'identification sociale, dite évaluative, est celle qui réfère à l'estime de soi collective. En effet, celle-ci est définie comme la valeur sociale que l'on attribue au groupe. Dans ce concept, l'individu compare son groupe à un autre groupe afin de lui attribuer une valeur. (Tajfel, 1972) Nous avons demandé aux employés s'ils connaissaient des organisations similaires à celle pour laquelle ils travaillent. La plupart des employés ont mentionné connaître des organisations similaires. Nous avons pu constater que certains employés, se comparent à d'autres travailleurs de la même organisation, mais ne faisant pas partie de leur département. Nous avons également voulu savoir si les employés croyaient que la population en général respectait leur organisation.

Les organisations similaires à celles de l'organisation A sont principalement d'autres institutions publiques. La similitude a été évaluée sur des critères très différents d'une personne à une autre. Certains participants ont fait référence, par exemple, à des organisations qui, selon eux, accordaient le même genre de reconnaissance aux employés, des conditions de travail qui pouvaient avoir l'air similaire ou encore la même réputation dans la communauté selon leur perception. Mais tous connaissaient des organisations similaires auxquels ils pouvaient se comparer.

« Il y a des organisations qui ont des similitudes, mais ont aussi des différences importantes. Une organisation similaire en Abitibi-Témiscamingue peut-être pas, mais qui ont des similitudes, oui. »  
(Employé A6)

En comparant avec une organisation similaire, on fait souvent référence à la mission qui soit similaire.

« Mais c'est deux missions louables, deux super missions »  
(Employé A6)

Nous avons voulu connaître également la perception des employés quant au respect de la communauté envers l'organisation pour laquelle ils travaillent. Certains participants ont même évoqué le prestige qui sera discuté davantage dans la dimension affective.

« Moi, je pense qu'elle est très bien perçue. Moi, d'ailleurs, quand j'ai postulé, je trouvais que c'était comme prestigieux et c'est un bel endroit où travailler. » (Employé A1)

« [...] je pense que (nom de l'organisation) est peut-être reconnue, mais aussi, elle s'implique beaucoup dans la société. » (Employé A2)

« Je pense que (nom de l'organisation) est vraiment un moteur de développement énorme dans notre société. [...] c'est fou ce que ça nous a donné comme levier pour se développer à la fois économiquement et socialement. » (Employé A4)

Nous pouvons donc constater à la lumière des différents témoignages que les employés de l'organisation A étaient en mesure de se comparer avec d'autres organisations. Aussi, tous les employés ont affirmé que selon leur perception, les gens en général respectent l'organisation pour laquelle ils travaillent.

#### 4.3.1.3 *Dimension affective*

La troisième dimension de l'identification sociale est affective. Cette dimension explique le fait que les individus aiment ou n'aiment pas le groupe de référence auquel ils s'identifient. Nous avons sondé les participants quant à leur fierté de travailler pour l'organisation, le prestige qu'ils accordent à l'institution et l'implication émotionnelle envers l'organisation.

En faisant référence aux organisations similaires reconnues, nous avons voulu savoir si les employés se sentaient particulièrement fiers de travailler pour l'organisation qui les embauche aujourd'hui.

À l'exception d'un seul participant, l'ensemble des participants se disaient fiers de travailler pour cette organisation.

« Je trouvais que (nom de l'organisation) était beaucoup mieux organisée par rapport à l'accueil des nouveaux employés et au sentiment justement de bien-être. J'ai l'impression d'avoir la bienveillance de mes patrons à (nom de l'organisation). J'ai l'impression qu'il y a une sécurité d'emploi qu'il n'y a pas à (nom d'une autre organisation publique). » (Employé A5)

« Je ne le cache pas que moi, j'ai toujours aspiré à travailler ici après mes études. Donc j'ai eu un différent parcours, mais je suis très fière d'être revenue où je suis aujourd'hui » (Employé A9)

En discutant de la raison pour laquelle l'employé se sent fier de travailler particulièrement pour cette organisation, les réponses des participants évoquaient

fréquemment l'image de l'organisation dans la communauté, mais aussi faisaient référence aux conditions de travail avantageuses perçues.

« Pour la perception positive que les gens en ont. Parce que ça contribue... moi, la mission, ça me parle... de contribuer à cette mission là, ça me rejoint. » (Employé A6).

Un participant à l'étude portait plusieurs articles à l'effigie de l'organisation pendant notre entretien. Il en était très fier et pour lui, cette image de marque renforçait son sentiment de fierté de faire partie de cette organisation.

« [...] quand les gens disent t'es rendu à (nom de l'organisation) [...]. Juste le mot 'rendu' implique que c'est un avancement, que c'est une étape supplémentaire. » (Employé A7)

Le prestige est perçu différemment entre les employés de l'organisation A. Pour certains, parler de prestige n'était pas confortable.

« Je pourrais pas te dire que c'est prestigieux... c'est peut-être valorisant, c'est une belle entreprise... mais prestigieux ?! Je ne suis pas le style à chercher le prestige finalement. Pour moi ce n'est pas important le prestige. » (Employé A2)

« Oui, si je compare par exemple à d'autres emplois que j'ai eus. Je trouve ça plus prestigieux. [...] le prestige ce n'est pas quelque chose auquel je m'attarde. » (Employé A5)

« Prestigieux... peut-être dans mon milieu... disons qu'ici oui, j'ai peut-être l'emploi qui serait dans les plus prestigieux [...] Je ne peux pas dire qu'un emploi est prestigieux. Je ne veux pas parler de prestige pour un emploi. » (Employé A9)

Nous avons demandé aux participants s'ils se sentaient impliqués émotionnellement lors des succès ou des échecs de l'organisation pour laquelle ils travaillent.

Une seule personne disait ne pas se sentir impliquée émotionnellement au travail, cette personne a supposé que son emploi récent au sein de l'organisation pouvait peut-être expliquer son sentiment. On remarque que les employés sont plus enclins à être impliqués émotionnellement quand cela touche leurs valeurs ou encore lorsque l'échec ou le succès concernait leur propre travail.

« Quand ça touche mes valeurs en fait... Tu sais quand je sens que (nom de l'organisation) est en train de faire quelque chose qui propulse des valeurs qui me rejoignent dans la société. Je me sens vraiment impliqué » (Employé A4)

« C'est ça donc si c'est des succès ou des échecs qui touchent davantage mes convictions sociales, mais si c'est économique, ça me touche plus ou moins » (Employé A5)

« Oui, il y a une émotion, on est impliqué. Quand on travaille pour (nom de l'organisation) on sent une responsabilité collective » (Employé A7)

Sans être en mesure de nous prononcer sur le sentiment d'identification sociale dans sa globalité, nous pouvons quand même conclure que les participants de l'organisation A ont mentionné lors des entretiens leur lien groupal, la fierté de travailler pour leur organisation et l'implication émotive qu'ils ressentent envers leur organisation. Le prestige a été plus ambigu pour les participants à qui nous avons parlé.

### **4.3.2 Identification sociale de l'organisation B**

Au sein de l'organisation B, nous avons rencontré également huit employés, lors d'entretiens individuels d'une durée approximative d'une heure. Nous avons voulu connaître leur perception quant à leur identification organisationnelle. Tout comme pour l'organisation A, nous avons discuté des différentes dimensions de l'identification.

#### **4.3.2.1 Dimension cognitive**

L'ensemble des participants provenant de l'organisation B ont mentionné se sentir faisant partie d'un groupe au travail. Le sentiment de reconnaissance groupal a été davantage nommé par rapport au département d'appartenance des participants que pour l'organisation dans son ensemble.

« Je me sens vraiment fier de faire partie de la famille (nom de l'organisation). » (Employé B4)

« Oui, au travail, je fais partie de plusieurs groupes [...] j'ai un fort sentiment d'appartenance » (Employé B1)

L'aspect en lien avec les collègues de travail reviendra souvent dans les préoccupations des employés de l'organisation B, faisant référence à l'appartenance à un groupe.

« Oui, moi, je me sens bien intégré dans mon milieu de travail et je m'entends bien avec mes collègues aussi. » (Employé B4)

« C'est certain que je sens que je fais partie du département (nom du département). Je pense qu'on a quand même une certaine dynamique



ensemble au travail et aussi parfois à l'extérieur, de par des activités proposées par la compagnie, par le département ou parfois celle des membres du département qui organisent des trucs non officiels» (Employé B8)

« C'est sûr que mon équipe de travail, je m'entends bien avec eux, puis on fait des activités en dehors du travail » (Employé B9)

L'identification à un groupe a été facile à affirmer pour les employés de l'organisation B. Ils se sentent appartenir à un groupe au travail et apprécient le lien qu'ils entretiennent avec leurs collègues.

#### **4.3.2.2 Dimension évaluative**

En ce qui concerne la dimension évaluative, donc d'attribuer une valeur au groupe, l'ensemble des répondants ont nommé d'autres organisations de la même industrie lorsque nous avons demandé s'ils connaissaient des entreprises similaires à la leur. Le positionnement par rapport à cet aspect semblait vraiment plus clair pour les employés de cette organisation.

« Oui, c'est sûr que je pense à (nom de l'industrie) de la région. C'est sûr qu'on n'est pas tous à la même échelle. En revanche, si on parle de manière en région, c'est sûr que (nom de la compagnie) dans ma tête c'est comme vraiment... un peu au sommet [...] on a plus de vision » (Employé B4)

Nous avons abordé la question du respect de la population envers leur organisation. En général, les employés de l'organisation B pensent que les gens de la communauté respectent l'organisation pour laquelle ils travaillent.

« Oui, je crois que oui, parce qu'on en donne beaucoup à la population [...] on donne beaucoup en commandites » (Employé B5)

« [...] je trouve qu'on rayonne beaucoup plus dans les communautés vraiment avoisinantes » (Employé B4)

« De façon générale, oui. Je dirais qu'on peut avoir quelques situations ou quelques éléments qui font en sorte qu'à un moment donné il y a des désagréments ou des insatisfactions envers notre organisation. [...] Faut pas se mettre la tête dans le sable. Mais de façon générale, je pense qu'au sein de la communauté on a une belle image » (Employé B1)

Les références au respect de la population par rapport à l'organisation ont souvent été nommées en lien avec les commandites données ou encore en lien avec l'image de marque de l'entreprise.

#### **4.3.2.3 Dimension affective**

Au niveau de la dimension affective, nous avons discuté avec les employés de fierté, de prestige et d'implication émotive. En interrogeant les participants sur leur fierté de travailler particulièrement pour l'entreprise B, les employés se sont dits fiers de faire partie de l'organisation.

« Oui, on est reconnu. L'entreprise reconnaît ce qu'on fait. Par les bonis, par les cadeaux... souvent par les remarques des patrons » (Employé B2)

« Oui, tout à fait, je suis très fière d'être pour [nom de l'organisation] d'une part d'être pour l'industrie minière [...] Je vois à quel point, mon dieu, on met des efforts dans toutes nos sphères, que ce soit pour l'éducation, que ce soit pour l'environnement, notre empreinte environnementale, notre santé-sécurité, il y a tellement de choses [...] je suis fière de ça. » (Employé B4)

On sent que l'organisation B a servi de modèle à d'autres nouvelles entreprises du même secteur qui veulent aujourd'hui se démarquer, comme le démontrent des propos récurrents tenus par les employés.

« Les mines, ça a de bons avantages, mais j'ai l'impression qu'il y a d'autres entreprises qui commencent à faire la même chose » (Employé B6)

L'ensemble des participants de l'organisation B pensent qu'il est prestigieux de travailler pour l'entreprise. Le prestige perçu est souvent mis en lien avec l'image de marque, les conditions de travail. De par leur salaire imposant ou, du moins, perçu de cette façon par la population, les employés sentent un prestige associé à leur organisation.

« Par exemple, quand on arrive dans un magasin pour s'acheter une voiture, quand ils voient où on travaille, il nous accorde une plus grande importance » (Employé B2)

« Oui, oui, c'est un employeur de marque » (Employé B7)

L'implication émotionnelle a été un sujet beaucoup plus mitigé pour les participants de l'organisation B. En effet, la plupart des employés ne se sentent pas particulièrement impliqués émotionnellement au sein de leur organisation. Nous avons demandé aux employés s'ils se sentaient impliqués émotionnellement lors des succès ou des échecs de l'organisation.

Nous pensons que le manque d'implication au niveau émotif pourrait s'expliquer par le manque de proximité entre l'employé et le succès ou l'échec de l'entreprise. Il est à noter que l'organisation B est une grosse entreprise, avec beaucoup d'employés.

« J'ai l'impression que je ne suis comme pas là... j'ai l'impression que c'est pas moi qui fait le succès » (employé B6)

Nous pouvons donc constater que les participants à l'étude pour l'organisation B évaluent de manière positive leur groupe de travail, de par la fierté qu'ils ressentent et le prestige qu'ils accordent à l'organisation. Nous avons noté également que le sentiment de fierté des employés de l'organisation B est davantage en lien avec l'organisation dans son ensemble, contrairement à la reconnaissance groupale qui est plus en lien avec le département et la proximité des collègues. Comme nous l'avons déjà mentionné, les employés reconnaissent également que l'entreprise pour laquelle ils travaillent a servi de modèle en termes de bonne gestion des employés et que cette situation augmente la compétitivité des autres minières de la région. L'implication émotive était plus difficilement percevable par les employés que nous avons rencontrés.

#### **4.3.3 Comparaison de l'identification sociale entre les deux organisations**

À la suite de notre analyse, nous avons pu conclure que les principaux éléments qui distinguent l'identification sociale des organisations A et B sont la comparabilité de l'organisation, l'implication émotive et le prestige.

En effet, la plupart des employés de l'organisation A ont été en mesure de nommer des organisations similaires, mais l'étendue des réponses nous laisse penser que la comparaison est plus nébuleuse. Pour l'entreprise B, la comparaison avec d'autres entreprises du même secteur fut d'une évidence claire. Les mêmes entreprises, qui servaient à titre de comparaison, ont été mentionnées à plusieurs reprises.

Les employés de l'organisation B se sentent moins impliqués émotionnellement dans leur travail que les participants de l'organisation A. En effet, les employés de l'organisation B ont mentionné ne pas se sentir impliqués émotionnellement lors du succès ou des échecs de l'organisation notamment par le manque de proximité avec le succès ou l'échec. Il est important de noter que le nombre d'employés de l'organisation B, qui est une multinationale, est fortement supérieur à celui de l'organisation A. Pour l'organisation A, l'implication émotionnelle envers leur organisation est partagée par presque l'ensemble des employés qui ont participé à notre étude. Ceux-ci sont plus enclins à ramener des préoccupations liées au travail à la maison, mais également à percevoir un succès de l'organisation comme un succès personnel.

En ce qui concerne le prestige, l'ensemble des employés de l'organisation B trouvent qu'il est prestigieux de travailler pour leur organisation. Pour les participants de l'organisation A, le prestige était moins clair et surtout moins important.

Au niveau des similarités remarquées, nous avons noté l'identification au groupe, l'importance du lien avec les collègues et la perception de respect de l'organisation par la communauté.

Les employés des deux organisations se sentent impliqués dans leur groupe de travail. Ils s'identifient facilement à un groupe au travail et plus particulièrement à leur département respectif. Le lien avec les collègues pour expliquer l'identification au groupe a été mentionné par la plupart des employés des deux organisations.

Les employés des organisations A et B pensent que les gens en général respectent leur organisation. Les raisons qui peuvent expliquer, selon eux, le fait que la communauté respecte leurs organisations ont été mises en lien avec la réputation de l'organisation, les conditions de travail offertes et l'implication de leur organisation dans son milieu.

Pour conclure, nous pouvons constater que les employés de l'organisation A et B partagent certains éléments de l'identification sociale, mais divergent également sur certains aspects. Il serait intéressant dans un prochain projet d'étude de se pencher sur les causes de ces divergences.

#### 4.4 LIENS ENTRE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES ET L'IDENTIFICATION SOCIALE

Nous avons demandé aux employés des deux organisations si selon eux, il y avait un lien entre l'identification sociale et les mesures de gestion de la responsabilité sociale qui leur avait été présenté. La plupart des employés avec qui nous nous sommes entretenus établissaient un lien entre les deux éléments.

« Ça prend tout ça dans le fond, au global pour justement créer un lien... Parce que sinon, si mon employeur ne fait pas attention à l'environnement, qu'il ne fait pas attention aux finances... je ne me sentirais pas autant attaché. [...] Moi, mon attachement, il est là. » (Employé A1)

« C'est certain que si, personnellement, je n'étais pas à l'aise avec la façon de faire, au niveau de l'environnement ou que je sentais qu'au niveau communautaire on ne passait pas... assurément qu'un moment donné je ne serais pas bien là-dedans. [...] C'est le portrait global. Pour moi, il n'y a pas un élément spécifique en tant que tel. Mais, effectivement, c'est une image d'ensemble » (Employé B1)

« C'est la nature de la compagnie. Comment elle agit avec ses employés. Comment elle agit autant avec les communautés, avec nos voisins, l'environnement, avec la santé-sécurité, moi je pense que oui, ça va ensemble » (Employé B7)

« Pour moi c'est super important la responsabilité sociale. Je pense que le lien il est très, très évident pour moi. [...] Le sentiment d'identification, c'est quand ton entreprise partage les mêmes valeurs que toi » (Employé A5)

En effet, pour plusieurs employés, autant de l'organisation A que B ont mentionné que les valeurs de l'organisation devaient être en phase avec les leurs pour reconnaître un sentiment d'identification à l'organisation.

« Je pense que c'est les valeurs. Dans le fond, on travaille et on passe une grosse partie de notre vie à travailler, donc, c'est important quand même d'avoir l'impression que ce qu'on fait au quotidien apporte quelque chose concrètement à notre collectivité. » (Employé A4)

« J'ai envie de rester à mon emploi parce qu'ils permettent de me développer, parce que je suis fière de travailler pour cette compagnie-là, parce que je sais que j'ai des bonnes conditions de travail. C'est ce qui fait en sorte que j'ai envie de rester là [...] c'est d'avoir des valeurs en cohérence avec les miennes. » (Employé B9)

Selon certains employés de l'organisation A et B, le lien qui unit l'organisation et l'employé passe par la fierté de travailler pour l'organisation.

« [...] c'est qu'on est fier de s'identifier à cette organisation-là, justement parce qu'elle se positionne bien dans les aspects qu'on a énumérés. Que ce soit au niveau de l'environnement, au niveau des dialogues avec les gens, autant au niveau de la sécurité donc, oui » (Employé B8)

« C'est le prestige, je l'ai mentionné plusieurs fois, mais effectivement, ça, je pense que c'est au-delà de tout ça. Je suis vraiment fier de travailler à (nom de l'organisation) » (Employé A7)

Pour quelques employés, l'identification est davantage en lien avec les activités aux quotidiens et la bonne entente avec les collègues de travail.

« Ce lien-là est nourri au quotidien par nos paroles et surtout nos actions [...] ce qui va nourrir beaucoup c'est des petites choses au quotidien plutôt que de gros événements » (Employé A6)

« C'est sûr que moi, je ne pourrais jamais être dans un travail si je ne m'entends pas bien avec mes collègues ou si je sens que je ne suis pas accepté » (Employé B4)



Nous pouvons constater qu'il y a beaucoup de similitude entre les employés de l'organisation A et B en ce qui concerne le lien qu'ils peuvent faire entre l'identification sociale et les mesures de RSE. Aucun des participants n'a pu identifier une seule mesure pour permettre d'expliquer le lien. Il s'agirait plutôt de l'ensemble des mesures, ou du moins que des actions soient faites dans les quatre éléments, soit la gestion efficiente, l'éthique et les conditions de travail, le respect des lois et la limitation des nuisances ainsi que la philanthropie et le développement local.

Le partage des valeurs entre l'individu et son organisation semble aussi être important pour créer un lien d'identification. Effectivement, selon les employés participant à l'étude, le fait de partager les mêmes valeurs que son organisation pourrait procurer et augmenter le lien d'identification. La fierté a également été évoquée pour expliquer le lien d'identification des travailleurs. Nous pouvons penser que le partage des valeurs avec l'organisation pour laquelle on travaille favoriserait justement ce sentiment de fierté. Aussi, pour certains, c'est davantage dans le quotidien, les tâches, la nature du travail et la proximité avec ses collègues qui peuvent influencer l'identification à l'organisation.

## CHAPITRE 5 DISCUSSION

Nous rappelons que le but de ce projet d'étude est de répondre précisément à deux questions de recherche. La première se libelle ainsi : Peut-on établir un modèle intégrateur de la RSE, à partir de textes fondateurs de la RSE dans la littérature ? L'objectif du mémoire dans ce contexte est de créer un modèle intégrateur à partir d'une revue de littérature des textes fondateurs de la RSE.

En ce qui concerne la deuxième question de recherche, nous posons la question suivante : Quels sont les liens entre le modèle de gestion de la responsabilité sociale de l'entreprise et l'identification sociale des employés ? En lien avec cette question nous avons établis les quatre objectifs suivants :

- Décrire la perception des participants, autant les gestionnaires que les employés, quant aux composantes du modèle intégrateur de la responsabilité sociale de leur organisation ;
- Exposer la perception des employés quant à leur identification sociale ;
- Détailler les liens rapportés par les employés entre la RSE et l'identification sociale ;
- Comparer les résultats obtenus entre les deux organisations.

La présente recherche a apporté des contributions intéressantes autant sur le plan de la RSE et de l'état des connaissances sur l'identification sociale que sur le lien qui existe

entre les deux. En ce qui suit, nous présenterons les contributions théoriques de notre recherche, en revenant notamment sur les questions de recherches ainsi que les objectifs, ses contributions pratiques, ses limites ainsi que les avenues futures de recherche sur le même sujet.

## **5.1 CONTRIBUTION THÉORIQUE**

### ***Contributions au sujet de la création d'un modèle intégrateur à partir d'une revue de littérature des textes fondateurs de la RSE :***

Notre premier objectif étant de créer un modèle intégrateur de la RSE à partir des textes fondateurs, nous avons débuté le projet de recherche en établissant un modèle intégrateur de gestion de la responsabilité sociale que nous avons présenté précédemment. Nous l'avons nommé « intégrateur » puisque celui-ci a été construit à partir d'une revue de littérature exhaustive permettant d'identifier les écrits classiques sur le sujet. Ainsi, nous avons utilisé les modèles de Carroll (2016), Pasquero (2018) et la norme ISO 26 000 (2010) pour construire notre modèle, faisant appel à une démarche d'itération de termes. Nous arrivons à la conclusion que les trois modèles du concept de RSE que nous avons utilisés sont pertinents puisque nous avons pu identifier la plupart des composants retenues des modèles consacrés dans le discours des participants à l'étude.

Par la suite, nous avons ajouté trois facteurs qui selon nous, pouvait enrichir les discussions avec les participants concernant leur perception de la RSE, soit l'importance des mesures, la temporalité ainsi que les pressions sociales. Les perceptions en termes

d'importance des mesures nous a permis d'identifier les mesures déployées par l'organisation ayant le plus d'importance pour les employés. Cette importance est bénéfique, selon nous, pour bien saisir la perception des travailleurs quant au modèle de RSE.

Au niveau de la temporalité, ce facteur aura permis de cerner certaines lacunes, mais également des éléments positifs dans les modèles présentés. Ainsi, les participants ont pu s'exprimer sur les mesures qui, selon eux, ont été déployées trop tard, qui tardent à être mises en place ou encore à prendre conscience de l'actualisation constante de la RSE dans le modèle.

En ce qui concerne la perception des pressions sociales pouvant être exercée sur l'entreprise, les participants ont été invités à nommer celles qu'ils connaissent. Rapidement, ce facteur a pu mettre en lumière des mesures proposées par l'organisation qui pouvait répondre aux pressions. Certains employés ont également pu constater la proactivité de leur organisation en établissant des mesures avant que les pressions sociales se fassent ressentir. Les trois facteurs ont donc contribué à enrichir les discussions en lien avec la RSE et à prendre conscience de l'évolution constante de ce champ d'études.

Le modèle intégrateur est d'ailleurs une contribution théorique importante de notre projet d'étude. En effet, la mise en commun de trois modèles de littérature concernant la responsabilité sociale et l'ajout de facteurs originaux nous a permis de proposer un modèle de recherche original.

Une autre contribution théorique repose sur l'identification, à partir des entrevues et de la documentation, des modèles originaux concrets de gestion de la RSE par les organisations participantes. Le modèle intégrateur aura été un outil important pour nous permettre de mieux structurer les entrevues avec les participants et de mettre en évidence l'originalité de chacun des modèles.

Comme nous avons construit un modèle de gestion de la RSE à partir des textes fondateurs de la RSE, nous pouvons affirmer que nous avons atteint notre premier objectif.

***Contributions au sujet des liens entre le modèle de gestion de la responsabilité sociale de l'entreprise et l'identification sociale des employés :***

Pour ce qui est de la deuxième question de recherche : Quels sont les liens entre le modèle de gestion de la responsabilité sociale de l'entreprise et l'identification sociale des employés ? Nous poursuivons quatre objectifs. Les paragraphes qui suivent expliquent comment nous avons atteints ces objectifs en spécifiant les contributions théoriques pour chacun.

***Décrire la perception des participants, autant les gestionnaires que les employés, quant aux composantes du modèle intégrateur de la responsabilité sociale de leur organisation :***

Comme nous l'avons déjà mentionné, nous avons questionné les participants à notre étude concernant les trois facteurs qui, selon nous, pourraient influencer la perception de la

RSE, soit l'importance des mesures, la temporalité et les pressions sociales. Ces facteurs sont inédits et représentent une de nos contributions à l'enrichissement de la littérature sur le sujet. Ainsi, les employés ont tous évoqué des mesures importantes pour eux. La gestion efficiente, les conditions de travail, et le développement local ont souvent été considérés comme étant des éléments importants pour les employés. Les références au respect de la population par rapport à l'organisation ont souvent été nommées en lien avec les commandites données ou encore en lien avec l'image de marque de l'entreprise. Nous pouvons donc également établir que l'aspect philanthropique pourrait avoir une influence positive sur les employés.

Le gestionnaire de l'organisation A se colle d'ailleurs aux employés concernant l'aspect de la gestion efficiente puisque pour lui également la gestion efficiente est l'élément le plus important du modèle. Pour répondre adéquatement à sa mission, il a besoin d'une culture de gestion efficiente. Pour le gestionnaire de l'organisation B, une minière du secteur privé, le plus important, c'est de bien comprendre la mission de l'entreprise pour valider sa création et ses opérations.

En ce qui concerne la temporalité, les employés ont nommé principalement des éléments qui sont arrivés peut-être un peu tard dans le modèle de gestion de la RSE. Aucune mesure n'a été identifiée comme n'étant pas d'actualité. Selon Pasquero (2018), la RSE évolue dans le temps et c'est ce que démontre notre projet de recherche. Nous ne pouvons pas négliger le fait que la temporalité et les pressions sociales semblent grandement liées. Nous avons évoqué dans l'étude que nous supposons que la

responsabilité sociale évoluerait au même rythme que les mouvements sociaux qui continueront de se développer dans l'avenir. En effet, nous avons pu établir un lien entre les pressions sociales exercées sur l'organisation et la temporalité des mesures. Les mouvements sociaux ne sont pas étrangers aux pressions sociales et ces pressions semblent exercer un vecteur de changement pour les organisations. En effet, Gond et Igalens (2018, p.46) affirme que « ... la RSE peut se définir comme un instrument de régulation sociale qui vise à stabiliser les interactions entre l'entreprise et la société et à faciliter l'intégration à long terme des buts de l'entreprise et de la société ». Lors de notre entretien avec le gestionnaire de l'organisation B, il a affirmé ceci : « On ne peut pas tout prévoir. Puis, être à l'écoute de la communauté. Ça peut toujours servir. [...] Ça peut arriver que les communautés vont nous aligner sur des choses dont on n'avait pas pensé. » (GB) Nos entretiens avec les participants suggèrent, par exemple, que plus il y a des pressions sociales en lien avec les communautés autochtones, plus il y a de mesures de responsabilité sociale proposées. Les communautés autochtones ont pourtant toujours existé. Nous observons le même phénomène pour les mesures en lien avec l'environnement.

La culture de l'entreprise et ses valeurs semblent avoir une grande incidence sur les mesures proposées. En effet, les gestionnaires des deux organisations ont mentionné ces éléments lors de nos échanges. Tel que le suggère Pasquero (2018) dans son modèle, l'organisation éthique doit avoir une culture organisationnelle qui vise l'excellence dans tous les domaines. Cette excellence peut se manifester par l'exemplarité du comportement de ses dirigeants. Les engagements des hauts dirigeants ont une influence majeure sur les

éléments présents dans le modèle de RSE et alimentent ainsi les mesures proposées concrètement aux employés sur le terrain.

Nous avons évoqué précédemment que, selon Pasquero (2018), le modèle de responsabilité sociale devait être conjonctif. Effectivement, tous les éléments inclus dans le modèle devaient être minimalement satisfaits. Les deux modèles de gestion de la RSE des deux organisations participant à l'étude contiennent, en effet, des mesures proposées dans chacune des catégories, soit la gestion efficiente, l'éthique et les conditions de travail, le respect des lois et la limitation des nuisances et la philanthropie et le développement local. Comme nous l'avons mentionné dans la partie « résultats », plusieurs des employés rencontrés ont mentionné l'importance pour eux que des mesures se retrouvent dans l'ensemble des catégories. Ce caractère conjonctif serait donc important pour définir le modèle à la base, mais il aurait aussi une influence sur la perception qu'ont les employés des mesures proposées en termes de responsabilité sociale.

Comme nous avons décrit la perception des participants, autant les gestionnaires que les employés, quant aux composantes du modèle intégrateur de la responsabilité sociale de leur organisation, nous pouvons considérer que nous avons atteint notre objectif.

### ***Exposer la perception des employés quant à leur identification sociale :***

Au niveau de l'identification sociale, nous avons souhaité aborder avec les employés les trois composantes de l'identité sociale, soit la dimension cognitive, évaluative et



affective. (Tajfel, 1972). Nous avons également intégré les quatre facteurs pouvant influencer la tendance à s'identifier au groupe, soit le caractère distinctif, le prestige accordé, la saillance des groupes comparables et la compétition entre les groupes. (Ashforth et Mael, 1989). Nous pouvons penser que les composantes de l'identité sociale sont pertinentes pour parler du lien entre les employés et l'organisation. En effet, nos questions autour de ses composantes ont enrichi les discussions et permis de poser un regard sur la ressentie au travail. Notre contribution pour cet élément repose beaucoup sur la méthodologie de notre étude. L'étude de cas comparative dans ce type de recherche a été peu utilisée. Nous avons en effet réalisé des entrevues en profondeur avec les employés, qui nous ont permis de bien cerner les différents aspects de l'identification et ainsi enrichir les connaissances sur le sujet.

Dans leur étude quantitative, Ellemers *et al.* (1999) ont questionné des participants par rapport à leur identification à leur groupe. À l'instar de ceux-ci, nous avons souhaité analyser cette identification, mais en utilisant une méthodologie qualitative. Nos résultats nous ont permis notamment de mettre en lumière les facteurs qui peuvent influencer l'identification à un groupe.

Nous avons observé de manière générale un fort lien entre les employés et leur organisation. Tous les employés rencontrés ont mentionné se sentir faire partie d'un groupe au travail. L'identification groupale, cette tendance à s'identifier naturellement comme faisant partie d'un groupe (Ashforth et Mael, 1989) a été largement partagée par les participants. Nos résultats suggèrent que les participants ont majoritairement tendance à

s'identifier au groupe de leur département ou du moins des gens avec qui ils travaillent en proximité. Ceci vient appuyer les écrits de Ashforth et Mael (1989) qui suggèrent qu'à l'intérieur même de l'organisation, les individus ont tendance à se catégoriser en sous-groupe, selon leur département, leur classe d'emploi ou leur genre par exemple (Ashforth et Mael, 1989).

Une dimension de l'identification sociale concerne également l'évaluation que l'individu porte à son groupe. De manière générale, les employés que nous avons rencontrés perçoivent leur organisation comme étant très respectés dans la communauté. Plusieurs ont mentionné se sentir fiers de faire partie de l'organisation. Cette fierté vient appuyer les écrits de Jourdan et Herman (2005) qui affirment que les individus sont continuellement à la recherche d'une vision positive d'eux-mêmes et que cette quête passe entre autres par un sentiment d'appartenance à un groupe sociale qui soit reconnu positivement.

Pour les participants de l'organisation B, le prestige qu'ils attribuent à leur organisation semble renforcer ce sentiment de fierté. Selon le dictionnaire Robert (2023), le mot prestige se définit comme « un attrait particulier de ce qui impose le respect ou l'admiration ». Cela s'inscrit dans la lignée de pensée d'Ashforth et Mael (1989), qui indique que le prestige peut contribuer à renforcer le sentiment d'appartenance au groupe. Du côté de l'organisation A, les valeurs et les actions en lien avec le développement local semblaient davantage faire émerger un sentiment de fierté.

La perception de l'identité sociale des employés ayant été décrite, nous pouvons considérer avoir atteint notre objectif.

***Détailler les liens rapportés par les employés entre la RSE et l'identification sociale :***

Une contribution importante et inédite de notre recherche est représentée par la mise en commun de deux champs d'études, soit le domaine du management stratégique, représenté dans notre étude par la RSE, et du comportement organisationnel. Ce pont entre les deux champs de recherche s'avère d'autant plus important actuellement, à cause de l'évolution de la société en générale et des transformations perçues par rapport au monde de travail. Nous pouvons penser notamment aux valeurs sociétales, à la pénurie de main-d'œuvre, à la gestion participative et aux exigences concernant une meilleure conciliation entre le travail et la vie personnelle des employés. Le choix du sujet en soi est original.

Malgré le fait que des recherches subséquentes seront nécessaires afin de valider ce résultat, notre recherche démontre l'existence d'un lien entre la perception d'identification sociale des participants et les modèles de gestion de la responsabilité sociale. Ainsi, selon les employés, le fait de partager les mêmes valeurs que son organisation pourrait augmenter le lien d'identification. Cette affirmation vient appuyer celle de Ashforth et Mael (1989) qui indique que les individus ont tendance à soutenir des organisations qui incarnent leur propre identité. Aussi, plutôt que d'identifier une mesure de RSE spécifique pouvant affecter leur identification, les participants étaient d'avis que c'est l'ensemble des mesures de la RSE qui favorise un sentiment de fierté et une identification à l'organisation.

Nous avons établi que les valeurs de l'organisation pouvaient se refléter à travers le modèle de RSE. Nous pouvons également constater que pour plusieurs employés rencontrés, cet élément de valeur est important pour établir un lien d'identification à l'organisation. En effet, le partage des valeurs entre les employés et l'organisation semble affecter de manière positive l'identification sociale. Dolan et Garcia (2002) ont d'ailleurs construit un modèle de gestion par valeurs qui propose de changer les pratiques en s'appuyant sur les valeurs. Nous pouvons penser que le partage des valeurs avec l'organisation pour laquelle on travaille favoriserait justement ce sentiment de fierté. Cette fierté pourrait apporter un élément d'estime de soi collective, comme le suggère Tajfel (1972).

Lors de l'élaboration de notre modèle de gestion de la responsabilité sociale, nous nous étions questionnés sur le lien qui pouvait exister entre une mesure de RSE et le sentiment d'identification sociale d'un employé. Nous avons demandé : est-ce qu'une action en lien avec la protection de l'environnement, par exemple, pourrait créer un effet d'identification pour l'employé ou pour un groupe d'employé ? Nos résultats démontrent que non, c'est plutôt l'ensemble des mesures qui semble avoir un impact sur l'identification des employés. Nous avons émis l'hypothèse que les mesures de RSE seraient plus facilement perceptibles par les salariés que d'autres actions plus abstraites. Nous avons constaté qu'en effet, les employés reconnaissaient les mesures proposées et ils en étaient fiers. Par contre, plusieurs ont semblé surpris de constater le nombre de mesures RSE au sein de leur organisation. Pour les participants, c'est l'ensemble du modèle qui procure un sentiment de fierté et qui établit un lien d'identification à l'organisation.

Pasquero (2018) insistait pour affirmer la nature conjonctive des modèles de RSE. Les participants à notre étude semblent appuyer cette affirmation.

En terminant, une autre contribution théorique se situe au niveau de la méthodologie de recherche qualitative. En effet, la richesse des résultats obtenus démontre la pertinence de l'utilisation de cette méthode afin d'étudier des concepts complexes, dont la mesure se fait difficilement à partir d'échelles de mesure quantitatives. Cette façon de procéder pourrait aller à contrecourant des recherches sur la RSE des dernières années, qui souhaitent ardemment mesurer de manière quantitative des concepts propres à la RSE tel que Igalens *et al.*, (2011) ou encore Closon (2010).

### ***Comparer les résultats obtenus entre les deux organisations :***

La comparaison entre deux organisations nous permet également d'approfondir l'analyse du sujet de l'identification organisationnelle. La mise en évidence des divergences de ressenties pour les employés de deux organisations différentes représentent, à notre avis, une contribution en soi.

## **5.2 CONTRIBUTION PRATIQUE**

Une contribution pratique de notre projet d'étude consiste en la création d'un modèle original d'analyse de la gestion de la responsabilité sociale. Effectivement, des gestionnaires ou des professionnels de la gestion des ressources humaines pourraient se

servir de notre modèle pour entreprendre des démarches de RSE. L'utilisation des trois facteurs pourrait également servir à se questionner quant à l'importance des mesures pour l'organisation, de s'assurer que les mesures proposées sont d'actualité et qu'elles soient évolutives dans le temps. Ce cadre permet également aux gestionnaires des organisations de prendre le temps de réfléchir aux pressions sociales pouvant être ressenties sur l'organisation. Cette prise de conscience peut permettre aux gestionnaires de mettre en place des mesures afin d'y répondre.

Les organisations mettent en place des mesures de RSE sans toujours être conscientes que ces mesures ont un lien entre elles et qu'elles devraient constituer un tout unitaire pour être mieux acceptées par les parties prenantes de l'organisation. La conception du cadre d'analyse de leur propre organisation permet de rassembler les mesures de RSE d'une organisation.

Nous avons pu observer lors des entretiens que les employés et même les gestionnaires ont semblé surpris par l'étendue de l'implication de leur organisation dans le champ de la RSE. Certaines mesures sont plus importantes que d'autres aux yeux des employés et les gestionnaires ont tout avantage à faire connaître ces mesures. Alors, des efforts pourraient être déployés par les entreprises afin de mieux communiquer leurs réalisations en matière de RSE et d'enrichir leur contribution à certaines composantes de la RSE afin d'augmenter le sentiment d'identification sociale de leurs employés.

Bref, le modèle intégrateur conçu pour cette recherche pourrait s'ajouter au coffre à outils des organisations afin qu'elles soient en mesure de réaliser un portrait de leur engagement en matière de RSE, mais aussi de pouvoir mieux le communiquer et le gérer afin de répondre aux attentes des parties prenantes de l'organisation, en commençant par leurs employés.

Comme nous avons traité de l'identification sociale lors de nos échanges avec les employés, une de nos contributions pratiques consiste à outiller les organisations avec des connaissances sur ce sujet. En effet, des données recueillies dans le cadre de notre étude nous ont permis de constater que les employés participants étaient enclins à s'identifier à des organisations avec lesquelles il partage des valeurs. Ces valeurs ont donc intérêt à être véhiculées dans l'ensemble des pratiques de l'entreprise et être connues des employés, comme le suggère d'ailleurs Dolan et Gracia (2002). Le prestige, l'implication dans la communauté et les conditions de travail avantageuses favorisent un sentiment d'estime de soi collective et donc d'identification à l'organisation. Nos résultats tendent à démontrer que les composantes de l'identité sociale (Tajfel, 1972) et les facteurs qui influence l'identification à un groupe (Ashfort et Mael, 1989) sont en effet bénéfique pour qu'un employé se sente identifié à son emploi.

### **5.3 LIMITES DE LA RECHERCHE**

La première limite que nous pouvons identifier est celle de la taille de notre échantillon. L'échantillonnage de notre recherche se base sur deux entreprises de l'Abitibi-

Témiscamingue. Nous avons choisi une organisation publique et une entreprise privée. Les deux organisations ont en commun d'offrir beaucoup de mesures en lien avec la responsabilité sociale de l'entreprise. Pourtant, le projet de recherche aurait tout avantage à être étendu sur plusieurs entreprises ou sur davantage d'employés pour pouvoir approfondir les résultats que nous avons obtenus.

Une deuxième limite de la recherche concerne la méthode d'échantillonnage. En effet, comme les participants étaient choisis sur une base volontaire et aléatoire, ceux-ci représentent une faible proportion des employés des deux organisations. Un échantillon plus grand nous auraient permis d'atteindre une plus grande représentativité de l'ensemble des salariés. Qui plus est, nous avons pris la décision d'interroger seulement un représentant gestionnaire par organisation, ce qui limite le regard sur la responsabilité sociale des ces organisations.

Une autre limite de notre recherche concerne la triangulation des données. L'analyse des verbatims et des thèmes en lien avec ceux-ci a été réalisé par la chercheuse seulement. Il n'y a pas eu dans le cadre de ce projet de recherche, un accord interjuge. La recherche pourrait alors être soumise au biais de confirmation en recherche (Larrivé *et al.*, 2019). En bref, la chercheuse pourrait avoir tendance à vouloir confirmer ses hypothèses. Pour réfuter ce biais, la chercheuse ne cherche pas à confirmer ou infirmer des hypothèses dans ce projet mais plutôt d'explorer les liens possibles.



Une autre limite de la recherche se situe au niveau de l'identification organisationnelle. Il est difficile de mesurer le degré d'identification d'un individu et nos résultats reposent principalement sur des perceptions. Par contre, nous croyons que pour répondre adéquatement à notre question de recherche portant sur ce concept, la méthode que nous avons choisie, soit l'étude exploratoire comparative pouvait nous permettre d'approfondir cette notion complexe. Nous avons discuté longuement avec chaque participant pour nous assurer de bien saisir ses perceptions.

#### **5.4 AVENUES FUTURES DE RECHERCHE**

De futures recherches pourraient explorer la piste de concevoir une recherche quantitative pour mesurer les composantes de la RSE du modèle intégrateur. En effet, des échelles de mesure existent déjà pour la RSE. Igalens et Tahri (2012) ont en effet construit et validé une échelle de mesure de la perception de la RSE par les salariés, mais il pourrait être intéressant d'en développer une plus spécifique à notre modèle, en incluant les facteurs pouvant influencer la perception de la RSE.

Aussi, notre échantillon étant limité, une recherche portant sur plusieurs entreprises et pouvant être située ailleurs dans le monde pourrait également être une piste de recherche intéressante.

D'autre part, comme notre étude est transversale, il aurait été intéressant de proposer une étude longitudinale pour observer le lien entre le modèle de gestion de la RSE et les

salariés pendant que s'opèrent des changements au niveau des mesures de responsabilité sociale. L'étude sur plusieurs années aurait également permis d'enrichir les données que nous avons recueillies.

## CONCLUSION

Pour notre projet d'étude, nous avons décidé de mettre en lien la responsabilité sociale de l'entreprise avec l'identification sociale des employés. Nous souhaitons tout d'abord proposer un modèle de gestion de la RSE original en nous basant sur la littérature que nous avons consultée. Nous avons défini quatre catégories afin de baliser l'étendue des mesures de RSE pouvant être présente dans les organisations. Aussi, dans une perspective de pousser un peu plus loin la réflexion, nous avons ajouté des facteurs qui, selon nous, pouvaient influencer la perception de la RSE. L'importance des mesures, la temporalité et les pressions sociales ont donc été abordées dans notre étude, tant avec les questionnaires qu'avec les employés.

Dans un deuxième temps, nous avons voulu en apprendre un peu plus sur la perception des employés concernant l'identification sociale ainsi que les mesures de RSE proposées par leur employeur. Nous avons également voulu mettre en lien ces deux éléments. Nous avons démontré tout au long de cette recherche le lien entre le modèle de gestion de la RSE et les employés. Un ensemble des mesures de responsabilité sociale qui véhicule bien les valeurs de l'entreprise semble une piste à l'identification organisationnelle.

Pour conclure, notre projet d'étude est un sujet porteur, qui a mené à des constats riches et importants. Nous pouvons souligner l'importance pour les organisations

d'aujourd'hui de se soucier des valeurs actuelles qui animent les ressources humaines, dont les mesures diversifiées de responsabilité sociale organisationnelle.

Notre recherche s'inscrit dans un courant de pensée selon lequel plus on étudie la RSE, plus nous serons en mesure d'identifier des outils permettant de mieux la comprendre, d'en poursuivre l'évolution et, somme toute, de mieux la gérer.

## BIBLIOGRAPHIE

- El Abboubi, M. et Cornet, A. (2012). La formalisation de la GRH dans une PME comme enjeu d'une certification RSE. *Revue de gestion des ressources humaines*, 83, 20-30. <https://doi.org/10.3917/grhu.083.0020>
- Ashforth, B. E., et Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.2307/258189>
- Baba, S. (2018). Analyse sociohistorique et épistémologique de la recherche en responsabilité sociale des entreprises. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 22(2), 96–111. <https://doi.org/10.7202/1058164ar>
- Barthe, N. et Belabbes, K. (2016). La « GRH socialement responsable » : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE. *Management & Avenir*, 83, 95-113. <https://doi.org/10.3917/mav.083.0095>
- Bénet, N. et Ventolini, S. (2019). L'identification organisationnelle au sein des banques coopératives: Quels facteurs dans la construction de sens des collaborateurs ?. *Revue française de gestion*, 280, 9-27. <https://doi.org/10.3166/rfg.2019.00318>
- Bergami, M., et Bagozzi, R. P. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *The British Journal of Social Psychology*, 39, 555–577.
- Bertholet, J. et Gaudet, M. (2018). Fidélisation ou rétention : pourquoi vos employés restent-ils ?. *Gestion*, 43, 110-111. <https://doi.org/10.3917/riges.433.0110>
- Bouchard, S., et Cyr, C. (2005). *Recherche psychosociale: Pour harmoniser recherche et pratique. 2e édition*. Presses de l'Université du Québec. <https://doi.org/10.2307/j.ctv5j01cs>
- Bourdu, É. (2016). *La qualité de vie au travail: un levier de compétitivité : refonder les organisations du travail*. Presses des Mines.
- Bourgeois, L. (2016). *Assurer la rigueur scientifique de la recherche action*. Les éditions de l'Université de Sherbrook. <http://dx.doi.org/10.17118/11143/8807>
- Brammer, S., Millington, A., et Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719. <https://doi.org/10.1080/09585190701570866>
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. <https://doi.org/10.5465/AMR.1979.4498296>
- Carroll, A.B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *Int J Corporate Soc Responsibility* 1(3). <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>
- Charbonnier-Voirin, A., Poujol, J. F., et Vignolles, A. (2017). De la congruence de valeurs à la marque employeur: quelles conséquences pour l'identification et le bouche-à-oreille vis-à-vis

- de l'organisation? *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 34(4), 17-26. <https://doi.org/10.1002/cjas.1389>
- Closon, C. (2010). L'impact de la satisfaction des travailleurs à l'égard de la performance sociale de leur entreprise sur le soutien organisationnel perçu, l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail des travailleurs. *La Revue des Sciences de Gestion*, 241, 67-73. <https://doi.org/10.3917/rsg.241.0067>
- Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Perea, C., et Richard, D. (2017). Innovation et qualité de vie au travail : les entreprises « libérées » tiennent-elles leurs promesses ? *Management Avenir*, 93(3), 161-183. <https://doi.org/10.3917/mav.093.0161>
- Crane, Andrew et Matten, Dirk. (2007). Business ethics: Managing corporate -citizenship and sustainability in the age of globalization.
- De La Bruslerie, H. (2014). Les voies d'une refondation du capitalisme: Une responsabilité élargie et une rémunération spécifique de la fonction de contrôle actionnarial. *Revue française de gestion*, 242, 11-35. <https://www.cairn.info/revue--2014-5-page-11.htm>.
- Deschamps, J.-C., et Devos, T. (1998). Regarding the relationship between social identity and personal identity. In S. Worchel, J. F. Morales, D. Páez, et J.-C. Deschamps (Eds.), *Social identity: International perspectives*, 1-12. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781446279205.n1>
- Devos, T., Deschamps, J.-C., et Comby, L. (1994). Social insertions and representations of oneself and young people: apprentices and high school students. *European Journal of Psychology of Education*, 9(1), 55-67.
- Deschênes, A., Laflamme, J. et Durif, F. (2015). La responsabilité sociétale et l'éthique comme vecteurs de l'engagement organisationnel. *Revue de l'organisation responsable*, 10, 43-57. <https://doi.org/10.3917/ror.102.0043>
- Djabi, M. et Chanlat, J. (2014). L'identification à l'organisation en contexte de changement: Le cas de la SNCF. *Revue française de gestion*, 238, 33-58. <https://doi.org/10.3166/RFG.238.33-57>
- Dolan, Simon et García, Salvador. (2002). Managing by values : Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century. *Journal of Management Development*. 21. 101-117. 10.1108/02621710210417411.
- Drapeau, M. (2004). Les critères de scientificité en recherche qualitative. *Pratiques Psychologiques*, 10(1), 79-86. <https://doi.org/10.1016/j.prps.2004.01.004>.
- Ellemers, N., Kortekaas, P., et Ouwerkerk, J. W. (1999). Self-categorisation, commitment to the group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity. *European Journal of Social Psychology*, 29, 371-389.
- Ngok Evina, J. (2018). Responsabilité sociale et gestion des ressources humaines : une relation ambiguë. *Recherches en Sciences de Gestion*, 125, 149-174. <https://doi.org/10.3917/resg.125.0149>

- Fabi, B., Lacoursière, R., Morin, M. et Raymond, L. (2009). Pratiques de gestion des ressources humaines et engagement envers l'organisation. *Gestion*, 34, 21-29. <https://doi.org/10.3917/riges.344.0021>
- FCEI. (2022). Impact financier des pénuries de main d'œuvre au Québec. <https://20336445.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/20336445/media-blog/media-pdfs/Impact-financier-des-penuries-de-main-d-oeuvre-au-Quebec-2022-FR.pdf>
- Fortin, M.-F., et Gagnon, J. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (2e éd). Chenelière éducation.
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research*, (4e édition) Sage.
- Gavard, Perret, M., Gottenland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de la gestion*. (2<sup>e</sup> édition). Pearson France.
- Gendron, C., Lapointe, A., et Turcotte, M.-F. (2004). Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée. *Relations Industrielles*, 59(1), 73-100. <https://doi.org/10.7202/009128ar>
- Gilbert, P. et Greffet, C. (2019). Ce que les outils de la RSE font aux systèmes humains. Une perspective allagmatique. *Management & Avenir*, 110, 131-152. <https://doi.org/10.3917/mav.110.0131>
- Giuliano, R., Mahy, B., Rycx, F. et Vermeulen, G. (2016). La responsabilité sociale des entreprises permet-elle aux travailleurs sur-éduqués d'être plus productifs ?. *Reflets et perspectives de la vie économique*, LV, 93-104. <https://doi.org/10.3917/rpve.554.0093>
- Gond, J.-P., Igalens, J. (2018). *La responsabilité sociale de l'entreprise* (6e édition.). Presses Universitaires de France.
- Gouvernement du Canada. (2018). *Éthique de la recherche avec des êtres humains*. Consulté le 6 novembre 2021 à l'adresse <https://ethics.gc.ca/fra/documents/tcps2-2018-fr-interactive-final.pdf>
- Chidiac El Hajj, M. (2015). Pratiques de RSE sociale dans les PME libanaises : une prise de conscience. *Question(s) de management*, 9, 37-51. <https://doi.org/10.3917/qdm.151.0037>
- Irving, P. G., Coleman, D. F. et Cooper, C. L. (1997). Further assessment of a threecomponent model of occupational commitment : Generalizability and differences across occupations. *Journal of Applied Psychology*, 82, 444-452.
- ISO 26 000. (2010). *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. Consulté le 2 septembre 2019 à l'adresse [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100258\\_fr.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100258_fr.pdf)
- Igalens, J., El Akremi, A., Gond, J. et Swaen, V. (2011). La responsabilité sociale des entreprises vue par les salariés : phare ou rétroviseur ?. *Revue de gestion des ressources humaines*, 82, 33-45. <https://doi.org/10.3917/grhu.082.0033>

- Jourdan, D. et Herman, G. (2005). Identification groupale et estime de soi personnelle : le cas des jeunes chômeurs. *Recherches sociologiques*. (1), 79-103.
- Kant, E. (2002). *Fondements de la métaphysique des mœurs*. J.-M. Tremblay. <https://doi.org/10.1522/cla.kae.fon>
- Kot-Radojewska, M., et Timenko, I. V. (2018). Employee loyalty to the organization in the context of the form of employment. *Oeconomia Copernicana*, 9(3), 511-527. <https://doi.org/10.24136/oc.2018.026>
- Larivée, S., Sénéchal, C., St-Onge, Z. et Sauvé, M.-R. (2019). Le biais de confirmation en recherche. *Revue de psychoéducation*, 48(1), 245–263. <https://doi.org/10.7202/1060013ar>
- Lincoln, YS. et Guba, EG. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Masakure, O. (2016). The effect of employee loyalty on wages. *Journal of Economic Psychology*, 56, 274-298. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2016.08.003>
- Meyer, J. P., et Allen, N. J. (1991a). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Ministère de l'économie, de l'innovation et de l'énergie. (2022). *Dernière nouvelle*. Consulté le 20 avril 2023 à l'adresse <https://www.economie.gouv.qc.ca/pages-regionales/abitibi-temiscamingue/portrait-regional/dernieres-nouvelles#:~:text=Taux%20de%20ch%C3%B4mage,Au%20cours%20du%20quatri%C3%A8me%20trimestre%20de%202022%2C%20par%20rapport%20%C3%A0,de%20ch%C3%B4mage%20ne%20diminue%20pas>
- Mohamed, Y. (2022). Pénurie de main-d'œuvre : des approches adaptées à la réalité des régions éloignées. *Communiqué Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue*. Consulté le 1<sup>er</sup> avril 2023 à l'adresse <https://www.uqat.ca/nouvelles-et-evenements/nouvelle/?id=2769>
- Mucchielli, A. (1996). Compréhensive (approche). *Dans A Mucchielli Dictionnaire des méthodes qualitatives*. Paris : Armand Colin. [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors\\_serie/hors\\_serie/texte%20Mucchielli%20actes.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie/texte%20Mucchielli%20actes.pdf)
- Paillé, P. et Valéau, P. (2013). La rétention des employés professionnels dans l'organisation : le rôle médiateur de la citoyenneté organisationnelle. *Revue de gestion des ressources humaines*, 89, 40-55. <https://doi.org/10.3917/grhu.089.0040>
- Pereira, B. (2014). ISO 26000, due diligence, sphère d'influence et droits de l'homme. *Revue de l'organisation responsable*, 9, 60-75. <https://doi.org/10.3917/ror.092.0060>
- Rao, M. S. (2017). Employees first, customers second and shareholders third? Towards a modern HR philosophy. *Human Resource Management International Digest*, 25(6), 6-9. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/HRMID-02-2017-0023>
- Reisach, U. (2011). La responsabilité sociale de l'entreprise en Allemagne. *Regards sur l'économie allemande. Bulletin économique du CIRAC*, 103, 29-37. <https://doi.org/10.4000/rea.4361>



- Renaud, E. (2017). Engagement organisationnel et modèle général de la rationalité : un apport conceptuel. *Vie & sciences de l'entreprise*, 204, 112-126. <https://doi.org/10.3917/vse.204.0112>
- Roy, S. N. (2009). L'étude de cas. Dans B. Gauthier (Éd.), *Recherche sociale de la problématique à la collecte de données* (5 e éd., pp. 199-225). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Statistique Canada. (2020). *Taux de chômage selon la région utilisée par le programme d'assurance-emploi, moyennes mobiles de trois mois, données désaisonnalisées*. Consulté le 5 novembre 2020 à l'adresse <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410035401>
- Schill, M., Lethielleux, L., Godefroit-Winkel, D. et Combes-Joret, M. (2018). Action de l'entreprise dans la lutte contre le réchauffement climatique : effets sur l'identification organisationnelle et l'engagement organisationnel des salariés. *Revue de gestion des ressources humaines*, 108, 3-18. <https://doi.org/10.3917/grhu.108.0003>
- Tajfel, H. (1972). Some developments in european social psychology. *European Journal of Social Psychology*, 2(3), 307–321. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420020307>
- Tajfel, H. (1982). Social Psychology of Intergroup Relations. *Annual Review of Psychology* 33(1),1–39.
- Tétreault, S. et Guillez, P. (Dir.) (2014). *Guide pratique de recherche en réadaptation*. Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck
- Turcotte, M.-F. (2018). *La responsabilité sociétale de l'organisation : exercices, cas et fondements* (2e édition.). Presses de l'Université du Québec.
- Wilder, D. A. (1981) Perceiving persons as a group: Categorization and ingroup relations. In D. L. Hamilton (Ed.), *Cognitive processes in stereotyping and intergroup behavior* (213-257). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *The Academy of Management Review*, 16(4), 691–718. <https://doi.org/10.2307/258977>

## ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN S'ADRESSANT AUX GESTIONNAIRES

### Guide d'entretien s'adressant aux gestionnaires (Représentant de l'entreprise)

Nous souhaitons identifier un modèle de gestion de la responsabilité sociale qui est appliqué dans votre entreprise. Pour ce faire, nous souhaitons vous poser des questions concernant les mesures de responsabilité sociale existantes dans votre organisation. Nous débuterons l'entretien avec les questions introductives, qui nous permettront de mieux vous connaître. Nous poursuivrons avec les questions portant sur la responsabilité sociale au sein de votre organisation. Nous terminerons la rencontre avec des questions concernant des facteurs précis qui pourraient influencer ou non l'effet des mesures de responsabilité sociale sur les employés.

#### I. Questions introductives

Quel est votre poste au sein de l'organisation?

Faites-vous partie d'un département? Si oui, lequel?

Depuis combien d'années travaillez-vous pour cette organisation?

#### II. Questions portant sur la responsabilité sociale de l'entreprise

De manière succincte, la responsabilité sociale de l'entreprise fait référence à la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société. On parle entre autres, selon des chercheurs du domaine, de la gestion efficiente, d'environnement, d'éthique, de conditions de travail, etc.

La gestion efficiente signifie que l'organisation fournit un effort permanent en vue d'améliorer la productivité en utilisant les ressources intelligemment. **Est-ce que selon vous votre organisation à une gestion efficiente? Expliquez.**

Une organisation éthique doit avoir une culture organisationnelle qui vise l'excellence dans tous les domaines. Elle peut se manifester par l'exemplarité du comportement de ses dirigeants, mais également par des programmes de formation continue des employés. L'éthique consiste à respecter l'ensemble des règles de conduite et des normes sociales d'une collectivité. **Est-ce que vous pouvez nommer des mesures éthiques prises par votre organisation?**

Est-ce que vous pouvez nommer des mesures en lien avec les conditions de travail des employés que vous appliquez?

À votre connaissance, est-ce que votre organisation met en œuvre des mesures pour préserver l'environnement ou encore en lien avec le développement durable?

Selon vous, est-ce que votre entreprise est engagée dans des activités philanthropiques? Soutien-t-elle une cause en particulier? Est-elle impliquée dans le développement local de sa communauté?

### III. Questions portant sur la construction du modèle intégrateur

Finalement, selon vous, d'après les mesures identifiées :

Quel est le niveau d'importance des composantes de la responsabilité sociale pour les employés? Et pour vous?

Est-ce que les mesures énumérées sont appliquées depuis longtemps et le sont-elles à tout moment?

Est-ce que des pressions sociales sont présentes par rapport aux mesures nommées? Est-ce que certaines mesures

## ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN S'ADRESSANT AUX PARTICIPANTS EMPLOYÉS

### Guide d'entretien s'adressant aux participants employés

L'objectif de la présente recherche est d'établir les liens qui existent entre la responsabilité sociale de l'entreprise et l'identification organisationnelle. Je vais vous expliquer les deux concepts tantôt. Nous débuterons l'entretien avec des questions introductives qui nous permettront de mieux vous connaître. Par la suite, nous vous questionnerons concernant l'identification organisationnelle. Nous poursuivrons avec des questions portant sur votre perception du modèle de gestion de la responsabilité sociale mis en place par votre organisation. Nous terminerons l'entretien d'aujourd'hui en vous questionnant sur le lien que vous pouvez faire entre les deux principaux thèmes.

#### I. Questions introductives

Quel est votre poste au sein de l'organisation?

Faites-vous partie d'un département? Si oui, lequel?

Depuis combien d'années travaillez-vous pour cette organisation?

#### II. Questions portant sur l'identification sociale \*\*Montrer le schéma\*\*

Les prochaines questions de l'entretien porteront sur l'identification organisationnelle. En bref, cela signifie que les individus se sentent impliquer envers leur organisation et établissent un lien d'appartenance avec celle-ci.

Avez-vous l'impression de faire partie d'un groupe en particulier? Est-ce votre groupe de travail? Votre département? Votre organisation dans son ensemble? Pourquoi?

Maintenant, étant donné que le sujet principal de ma recherche porte sur l'identification organisationnelle, je continuerai à vous poser des questions concernant votre perception de l'organisation et de votre appartenance à l'organisation.

D'après vous, de façon générale, est-ce que vous croyez que la population respecte votre organisation? Et si oui, pourquoi? Est-ce que de votre point de vue, il est prestigieux de travailler pour votre organisation? Pourquoi ?

Est-ce que vous connaissez des organisations semblables à la vôtre? Si oui, êtes-vous fier de faire partie de la vôtre précisément et pourquoi? Quelle est la différence entre votre organisation et les autres ?

Avez-vous l'impression d'être impliqué émotionnellement lors des succès ou des échecs de votre organisation? Est-ce que les succès ou les échecs sont perçus comme des succès ou des échecs personnels?

### III. Questions portant sur la perception du modèle de responsabilité sociale mis en place par son organisation

(Ici, je présenterai le modèle de responsabilité sociale construit à la suite des entretiens avec les participants gestionnaires) Nous avons rencontré gestionnaire + documentation

Quelle est votre perception du modèle? Est-ce que ce qu'il est bien selon vous? Qu'en pensez-vous?

Pour vous, quelles sont les mesures les plus importantes? Pouvez-vous placer les mesures en ordre d'importance pour vous?

Parmi les activités de responsabilité sociale proposées par votre organisation, est-ce que certaines ne sont pas toujours d'actualité ? Est-ce que d'après vous, certaines mesures pourraient être étendues dans le temps?

Est-ce que certaines des mesures identifiées auraient eu avantage à être proposées plus tôt?

Selon les discussions que nous avons eues concernant les mesures de responsabilité sociale, pensez-vous que certaines de ces mesures ont été proposées pour donner suite à des pressions sociales?

Est-ce que les activités de responsabilité sociales ont joué un rôle dans votre intention de rejoindre cette organisation en particulier?

Est-ce que les mesures de responsabilité sociale sont importantes pour votre rétention?

### IV. Question portant sur le lien entre l'identification à l'organisation et le modèle de responsabilité sociale

En retenant l'identification sociale comme étant un lien particulier, une manière de s'identifier à l'organisation et un sentiment d'appartenance envers l'organisation, selon vous, pourrions-nous penser qu'il existe un lien entre l'identification à l'organisation et les mesures de responsabilité sociale dont nous avons discuté? Expliquez-moi ce qui, selon vous, influence le plus ce sentiment d'identification.

# ANNEXE 3 : CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Référence : 2021-12 – Côté, M-P.



## Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains

### Approbation éthique

Le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue atteste avoir examiné le formulaire de demande d'évaluation éthique du projet de recherche et les annexes associées tels que soumis par :

Mme Marie-Pier Côté

Projet intitulé : « Étude exploratoire sur les influences de modèles de responsabilité sociale sur la perception de l'identification organisationnelle des employés. Cas d'entreprises de l'Abitibi-Témiscamingue »

#### Décision

Accepté

Refusé : Suite aux dispositions des articles 5.5.1, 5.5.2 et 5.5.4 de la Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Autre :

#### Surveillance éthique continue

Date de dépôt du rapport annuel : 16 février 2023

Date de dépôt rapport final : À la fin du projet

Les formulaires modèles pour les rapports annuel et final sont disponibles sur le site web de l'UQAT : <https://www.uqat.ca/recherche/ethique/etres-humains/>

#### Membres du comité ayant participé à cette évaluation :

Nom	Poste occupé	Département ou discipline
Stéphane Trudel	Membre professeur	UER en sciences du développement humain et social
Joannie St-Pierre	Membre professeure	UER en sciences de la gestion
Serigne Touba Mbacké Gueye	Membre professeur Président du CER	UER en sciences du développement humain et social

Date : 16 février 2022

Serigne Touba Mbacké Gueye, président du CER-UQAT

Pour toute question : [cer@uqat.ca](mailto:cer@uqat.ca)