

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE ET MODES D'ENGAGEMENT
DES EMPLOYÉS : UNE PERSPECTIVE DE STORYTELLING

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAITRISE EN SCIENCES DE LA GESTION, SPÉCIALISATION

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

PAR

TANYA ABELHAUSER-GOSSELIN

NOVEMBRE 2021

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Ce mémoire marque la fin d'un parcours que j'étais loin de m'imaginer lorsque j'ai commencé le programme court il y a cinq ans et c'est grâce au soutien de plusieurs personnes qu'aujourd'hui je peux remettre ce travail.

La première personne que je tiens à remercier est mon directeur de recherche, Benoit Cordelier, sans qui je n'aurais jamais osé m'aventurer dans la rédaction d'un mémoire. Lors de nos premiers échanges, je pensais encore faire un projet dirigé, mais il a su me motiver à me lancer dans la rédaction de ce mémoire qui aura finalement pris plus de deux ans. Je le remercie donc pour sa patience, ses nombreux conseils et réflexions, sa disponibilité, sa confiance, son encouragement et de toujours m'avoir poussée à aller un peu plus loin que je ne pensais possible.

Je tiens aussi à remercier CIMA+ de m'avoir autorisée à faire ma recherche au sein de cette entreprise, ainsi que mes collègues qui ont participé à mon étude pour leur générosité, leur enthousiasme et leurs encouragements.

Ce mémoire n'aurait sûrement jamais vu le jour sans le soutien inébranlable de mon conjoint, Pierre, qui a toujours su trouver les mots pour m'encourager à persévérer. Je le remercie pour sa confiance en moi et sa patience. Je remercie aussi ma mère, non seulement puisqu'elle est ma relectrice de prédilection depuis toujours, mais aussi pour m'avoir inculqué une soif d'apprendre. Et dernièrement, je veux remercier toutes les personnes que j'ai rencontrées et côtoyées au cours de ce parcours académique. Certaines n'ont été que de passage et d'autres sont devenues de

véritables amies, mais toutes ont enrichi et marqué mon parcours à l'UQAM d'une façon ou d'une autre.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|------|
| LISTE DES TABLEAUX..... | vii |
| LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES | viii |
| RÉSUMÉ..... | ix |
| INTRODUCTION..... | 1 |
| CHAPITRE I PROBLÉMATIQUE | 6 |
| 1.1 Le développement durable et la RSE..... | 6 |
| 1.1.1 Les retombées positives de la RSE | 8 |
| 1.2 Modalités d'engagement des employés et RSE..... | 10 |
| 1.2.1 Caractéristiques chez les employés..... | 11 |
| 1.2.2 Perception des employés..... | 12 |
| 1.3 L'intégration de la RSE | 13 |
| CHAPITRE II CADRE CONCEPTUEL : RÉACTION DES EMPLOYÉS ET <i>STORYTELLING</i> | 17 |
| 2.1 L'attitude des employés vis-à-vis de la politique RSE de leur entreprise : une typologie par Rodrigo et Arenas (2008)..... | 17 |
| 2.2 Les éléments interactifs du <i>storytelling</i> | 20 |
| 2.2.1 La narration | 20 |
| 2.2.2 Les histoires vivantes | 21 |
| 2.2.3 La prénarration | 22 |
| 2.3 Le <i>storytelling</i> dans l'entreprise | 22 |
| 2.3.1 La perspective fonctionnaliste..... | 23 |
| 2.3.2 La perspective déconstructionniste | 24 |
| 2.3.3 Le <i>storytelling</i> polyphonique | 25 |

| | |
|---|----|
| CHAPITRE III MÉTHODOLOGIE | 27 |
| 3.1 Terrain de recherche | 27 |
| 3.1.1 Présentation de l'entreprise sélectionnée, CIMA+..... | 28 |
| 3.1.2 Intégration de la stratégie de RSE chez CIMA+ | 31 |
| 3.1.3 L'engagement dans la communauté..... | 35 |
| 3.2 Le récit de vie comme méthode de recherche | 37 |
| 3.3 Le recrutement et l'échantillonnage | 47 |
| | |
| CHAPITRE IV PRÉSENTATION DES RÉSULTATS | 51 |
| 4.1 Présentation de la catégorisation des employés chez CIMA+..... | 51 |
| 4.1.1 Les employés engagés..... | 56 |
| 4.1.2 Les employés indifférents | 59 |
| 4.1.3 Les employés dissidents..... | 64 |
| 4.1.4 Les employés militants..... | 69 |
| 4.1.5 Les employés mandatés..... | 72 |
| 4.2 La perspective fonctionnaliste de la stratégie de RSE..... | 73 |
| 4.3 La perspective déconstructionniste de la stratégie de RSE | 77 |
| 4.3.1 Fragilité de l'engagement..... | 78 |
| 4.3.2 Proximité et temporalité..... | 81 |
| 4.3.3 Compréhension commune, implication et impact significatif | 83 |
| 4.3.4 Dissymétrie dans l'engagement | 89 |
| | |
| CHAPITRE V DISCUSSION DES RÉSULTATS..... | 92 |
| 5.1 Cohérence entre intention, narration et action..... | 92 |
| 5.2 Activation fréquente d'initiatives à l'échelle de l'entreprise..... | 93 |
| 5.3 Fluidité de l'engagement | 94 |
| 5.4 Recommandations pour CIMA+ | 97 |

| | |
|---|-----|
| CONCLUSION..... | 99 |
| ANNEXE A Organigramme Fonctionnel CIMA+ | 105 |
| ANNEXE B Structure de gouvernance CIMA+ | 106 |
| ANNEXE C Raisons pour lesquelles CIMA+ devrait incorporer le développement durable, identifié par PWC (2017)..... | 107 |
| ANNEXE D Plan d'action d'intégration de la RSE recommandé par PWC (2017) 108 | |
| ANNEXE E Recommandation 2 de PWC, mettre en place le cadre de gouvernance (2017)..... | 109 |
| RÉFÉRENCES..... | 110 |

LISTE DES TABLEAUX

| Tableau | Page |
|---|------|
| 3.3 Profil des participants | 48 |
| 4.1 Caractéristiques des employés selon Rodrigo et Arenas (2008) enrichie avec deux nouvelles catégories..... | 53 |

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

| | |
|-----|---|
| AFG | Association des firmes de génie-conseil |
| CSR | <i>Corporate social responsibility</i> |
| ISO | <i>International Organization for Standardization</i> |
| OCB | <i>Organizational citizenship behavior</i> |
| RSE | Responsabilité sociale d'entreprise |
| RSO | Responsabilité sociale des organisations |

RÉSUMÉ

Le présent mémoire cherche à comprendre comment favoriser l'engagement des employés envers l'intégration d'une stratégie de responsabilité sociale d'entreprise à l'intérieur de leur organisation. Nous regarderons aussi si une approche de *storytelling* peut être une stratégie valable pour comprendre et faciliter un tel changement organisationnel. Nous mènerons notre étude au sein de la firme de génie-conseil canadienne CIMA+ où nous avons interviewé 16 employés. Puisque la responsabilité sociale d'entreprise est un sujet très large, nous concentrerons notre analyse sur l'engagement des employés par rapport à l'implication communautaire de CIMA+ afin de tirer des conclusions sur la stratégie globale. Nous commencerons notre analyse en catégorisant les employés par groupe de réactions et niveau d'engagement en lien avec la stratégie de responsabilité sociale lesquels sont grandement influencés par des caractéristiques personnelles. Nous poursuivrons notre analyse d'une perspective fonctionnaliste qui sera ensuite comparée à une perspective déconstructionniste en vue d'identifier la polyphonie interne. Notre analyse nous permettra de faire plusieurs recommandations managériales destinées à toute entreprise qui souhaite promouvoir l'engagement de ses employés envers une nouvelle stratégie de RSE et donc d'en faciliter l'intégration. Nous soulèverons notamment l'importance d'une cohérence entre l'intention, la narration et les actions mises en place par l'entreprise. Nous avons aussi pu identifier trois éléments critiques pour favoriser l'engagement des employés envers la stratégie de responsabilité sociale de leur employeur, soit une compréhension commune, l'implication des employés et le sentiment d'avoir un impact significatif. De plus, l'engagement entre l'employeur et l'employé doit être à double sens. Nous concluons donc qu'une approche de *storytelling* peut en effet favoriser l'engagement des employés par rapport à une stratégie de responsabilité sociale, mais plusieurs conditions doivent être prises en compte pour en assurer le succès.

Mots clés : Responsabilité sociale d'entreprise – Développement durable – Storytelling – Engagement – Employés

INTRODUCTION

Professionnelle du marketing et de la communication depuis plus de 10 ans et interpellée par la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) depuis bien avant, nous nous questionnons sur la juxtaposition de ces deux disciplines depuis longtemps. Cette combinaison fait souvent polémique puisqu'après d'innombrables pratiques communicationnelles d'écoblanchiment, la population est devenue sceptique par rapport aux entreprises qui communiquent sur leurs pratiques en matière de RSE.

L'écoblanchiment, ou plus connu sous le nom de *greenwashing*, c'est lorsqu'une organisation communique une performance environnementale mensongère (de Jong *et al.*, 2020). Ceci ne veut pas seulement dire diffuser de fausses publications. Il y a d'autres formes d'écoblanchiment, plus subtiles, comme utiliser des certifications qui n'ont pas de réels standards ou seulement communiquer sur ses pratiques responsables et dissimuler les mauvaises (de Jong *et al.*, 2020).

Aujourd'hui nous avons l'impression que dès qu'une entreprise communique sur ses efforts en matière de RSE, la population va immédiatement penser que cette communication est mensongère sans véritablement connaître les pratiques de l'entreprise. Certaines rares entreprises semblent avoir réussi à percer cette barrière de cynisme pour être généralement considérées comme sincères dans leurs propos de RSE par l'ensemble de leurs parties prenantes; nous pensons ici par exemple à Patagonia. Mais pourquoi est-ce qu'il est si difficile pour les autres entreprises d'être crédibles ? Si une entreprise intègre de réelles actions responsables dans ses pratiques, alors comment peut-elle être crédible auprès de ses diverses parties prenantes sans être accusée aveuglément d'écoblanchiment ? En tant que professionnelle de la

communication pour des entreprises qui veulent être responsables, nous nous sommes souvent fait demander quelles étaient les meilleures pratiques pour communiquer sur des efforts en matière de RSE. N'ayant pas la réponse, nous avons décidé d'aller les chercher.

L'approche des parties prenantes de Freeman (2010) suggère que les organisations d'aujourd'hui sont dans une période de turbulences qui sont causées par des changements internes ainsi qu'externes. Les organisations doivent donc changer leurs modèles de gestion afin de répondre aux intérêts des différentes parties prenantes puisqu'elles ne peuvent plus seulement concentrer leurs efforts sur la croissance des profits pour les propriétaires (Freeman, 2010). Freeman (2010) catégorise les propriétaires, les consommateurs, les employés et les fournisseurs comme parties prenantes internes et les gouvernements, la compétition, les consommateurs militants, les environnementalistes, les groupes d'intérêts et les médias comme parties prenantes externes. Chacune de ces parties prenantes aura donc des attentes et une perception différente par rapport à la stratégie de RSE d'une entreprise. Il est important de noter qu'une personne peut faire partie de plusieurs groupes de parties prenantes ; par exemple un employé peut aussi être un environnementaliste (Freeman, 2010), ce qui influencera sa perspective et signifie que les groupes ne sont pas homogènes.

La littérature se concentre beaucoup sur la perspective des consommateurs sur la RSE et de nombreux articles disent qu'ils sont devenus beaucoup plus sceptiques par rapport à ce que les entreprises communiquent sur leurs efforts en matière de RSE (de Jong *et al.*, 2020). La multiplication des énoncés éthiques non fondés et des pratiques d'écoblanchiment de certaines compagnies a fait augmenter le cynisme et le manque de confiance des consommateurs par rapport aux pratiques en matière de RSE (Jahdi et Acikdilli, 2009). Les consommateurs doutent des motivations qui poussent les entreprises à investir dans de telles initiatives, surtout si les bénéfices

qu'elles en retirent semblent être plus importants que ce que celles-ci prétendent faire pour la société ou l'environnement (Dawkins, 2004).

Plusieurs études démontrent qu'il est préférable que l'information sur les pratiques en matière de RSE soit diffusée par une tierce partie afin que le message soit crédible (Gill, 2015 ; Skard et Thorbjørnsen, 2014), et non par les communications officielles de l'entreprise (Dawkins, 2004). Le niveau de crédibilité est encore plus élevé lorsque l'information est communiquée de façon informelle, par exemple, par le bouche-à-oreille (Dawkins, 2004). Même les employés, souvent sous-estimés, peuvent être positionnés comme sont donc une tierce partie avec un grand potentiel d'ambassadeurs des efforts en matière de RSE de l'entreprise (Dawkins, 2004). Ils sont considérés comme une source très crédible d'information par les parties prenantes externes et peuvent donc être un moyen de communication important (Dawkins, 2004). En augmentant la réputation interne de l'entreprise, il est donc possible d'avoir un impact positif sur la perception externe de la stratégie de RSE (Gill, 2015).

Si les consommateurs sont hésitants par rapport à la validité des communications en matière de RSE d'une entreprise, alors quelle est la perception des employés par rapport à celle-ci ? Quelles sont les réactions des employés lorsqu'une nouvelle stratégie de RSE est intégrée dans l'entreprise ? Quels sont les facteurs qui influencent les différentes réactions des employés et leur niveau d'engagement par rapport à l'intégration d'une nouvelle stratégie de RSE ? Est-ce que les motivations de l'entreprise à mettre en place une stratégie de RSE, soit utilitaristes ou par conscience de citoyen responsable, influencent le niveau d'engagement des employés ?

Les gestionnaires savent que l'intégration d'un changement organisationnel majeur, tel que la RSE, n'est pas un projet facile. D'ailleurs, une étude menée par McKinsey en 2008 citée par Soparnot (2013, p. 25) révèle que « les deux tiers des 3 199

dirigeants d'entreprises interrogés ont admis que les changements majeurs entrepris au cours des dernières années n'avaient pas réussi à améliorer significativement la performance de leur organisation ». De plus, deux autres études, une menée encore une fois par McKinsey et l'autre publiée dans *Trends in Business Transformation* 2009, citée par Sorparnot (2013), démontrent que 70 % des programmes de changement se soldent par un échec. Puisque l'intégration d'une stratégie de RSE signifie qu'une organisation doit modifier son modèle d'affaires pour inclure les principes de développement durable (Lindgreen *et al.*, 2011), une telle initiative représente donc un changement majeur et a aussi de fortes probabilités d'échec. Nous nous demandons donc aussi, quelle est la meilleure façon d'intégrer la RSE afin d'obtenir l'engagement des employés envers celle-ci ? S'il est bénéfique d'engager ses employés envers la stratégie de responsabilité sociale de l'entreprise, quels moyens devraient être mis en place pour augmenter leur engagement envers une nouvelle stratégie de RSE ?

Ces questionnements nous amènent à notre objet de recherche : comment favoriser l'engagement des employés par rapport à l'intégration d'une stratégie de responsabilité sociale d'entreprise dans leur organisation.

Ce mémoire se compose de cinq chapitres. Dans le premier chapitre, la problématique, nous regardons principalement les différentes caractéristiques chez les employés qui influencent leurs réactions par rapport à l'intégration d'une stratégie de responsabilité sociale dans leur entreprise et donc leur engagement envers celle-ci. Dans le deuxième chapitre, nous exposons notre cadre conceptuel, soit la typologie de Rodrigo et Arenas (2008) sur l'attitude des employés vis-à-vis de la politique de RSE de leur entreprise ainsi que le *storytelling*, et plus précisément dans un contexte d'entreprise. Nous poursuivons dans le troisième chapitre en décrivant notre terrain de recherche, la firme de génie-conseil CIMA+, ainsi que notre méthode de recherche,

le récit de vie. Dans le quatrième chapitre, nous présentons les analyses que nous discuterons dans le cinquième et dernier chapitre.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE

Dans ce chapitre nous commençons par définir le développement durable, la RSE et l'engagement. Nous poursuivons ensuite nos recherches sur les différentes caractéristiques chez les employés qui influencent leurs réactions par rapport à l'intégration d'une stratégie de responsabilité sociale au sein de leur entreprise et donc leur engagement envers celle-ci. Nous terminons ce chapitre en expliquant que certains articles démontrent que le *storytelling* peut faciliter l'intégration d'un changement majeur en entreprise, tel que la RSE, et augmenter l'engagement des employés par rapport à celle-ci.

1.1 Le développement durable et la RSE

C'est en 1987, lors de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, que le concept de développement durable prend son essor dans le rapport intitulé « Notre avenir à tous », aussi connu sous le nom de rapport Brundtland. C'est dans ce rapport que l'on donne une définition officielle du développement durable qui est encore utilisée aujourd'hui, soit, « [un] développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (Gouvernement du Québec, 2020). Le développement durable signifie donc que la croissance économique doit se faire dans le respect de l'environnement et de la société. Puisque le développement durable inclut

l'économie, les entreprises sont forcément incluses dans cette définition, et ce, que celles-ci l'intègrent ou non dans leurs stratégies d'affaires.

Le rôle de l'entreprise dans la société a beaucoup changé au fil du temps ; d'un rôle paternaliste, à la philanthropie, et aujourd'hui on fait plutôt référence à la responsabilité sociale d'entreprise (RSE), parfois aussi nommée responsabilité sociale des organisations (RSO) ou même responsabilité sociétale. Il n'y a pas de définition officielle de la RSE, mais diverses versions convergent pour dire que l'entreprise doit prendre un rôle de citoyen corporatif responsable et contribuer au développement durable (Gendron *et al.*, 2004).

La norme ISO26000 définit la responsabilité sociétale comme la

Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, 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 (ISO, 2017, section 2.18).

Alors que d'autres disent que pour véritablement être considérées comme de la RSE les actions devraient être volontaires (Gendron *et al.*, 2004) et donc aller au-delà des lois et des normes. Aux fins de ce mémoire, la définition de la responsabilité sociale que nous avons retenue est un « outil permettant aux entreprises de contribuer au développement durable, et suppose une stratégie, une politique ainsi que des programmes susceptibles de porter cette contribution » (Gendron, 2011, p. 2), exercée de façon volontaire.

Puisque l'intégration d'une stratégie de RSE devient de plus en plus une pratique courante dans les entreprises, plusieurs des parties prenantes, notamment les

consommateurs et les employés, s'attendent davantage à ce que les entreprises mettent en place des actions dans ce sens (de Jong *et al.*, 2020).

1.1.1 Les retombées positives de la RSE

Au niveau des consommateurs, ils sont plus enclins à acheter les produits d'une entreprise qui a une bonne image corporative et ils resteront plus fidèles envers une firme qui agit comme un bon citoyen (Du *et al.*, 2010). De plus, la recherche démontre qu'il y a un intérêt croissant de leur part envers la RSE et que la majorité pense que les entreprises devraient avoir des initiatives sociales (Öberseder *et al.*, 2014).

Au niveau des employés, les entreprises responsables attirent plus de candidats potentiels (Farrooq *et al.*, 2014), et ont des employés plus motivés et loyaux (Du *et al.*, 2010 ; Rodrigo et Arenas, 2008). De plus, l'intégration d'une stratégie de RSE peut aussi augmenter l'estime qu'un employé accorde à son employeur (Dawkins, 2004). D'après l'étude de Hansen *et al.* (2011), l'intégration d'une stratégie et les actions prises en matière de RSE influencent aussi la perception et l'engagement de l'employé envers son employeur. Les employés qui pensent que leur employeur est responsable envers la société sont moins susceptibles de quitter l'organisation et sont plus portés à faire preuve de comportement de citoyenneté organisationnelle ou *organizational citizenship behavior* (OCB). Hansen *et al.* (2011) s'inspirent de différents articles pour définir le comportement de citoyenneté organisationnelle :

...discretionary or extra-role employee behavior that promotes an organization's overall welfare. OCB is considered a form of job performance, though separate from the in-role task performance that employees are outwardly rewarded for (Hansen *et al.*, 2011, p. 32).

Un employé va donc faire preuve de comportement de citoyenneté organisationnelle lorsqu'il veut redonner à son organisation (Hansen *et al.*, 2011). L'étude suggère que

l'employé a plus confiance en son employeur lorsqu'il estime que celui-ci est responsable envers la société. Cette confiance fait en sorte que l'employé sera susceptible d'être plus engagé envers son employeur et d'adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle (Hansen *et al.*, 2011).

Bien qu'il y ait plusieurs retombées positives par rapport aux consommateurs et des employés pour une entreprise qui met en place une stratégie de RSE, les critiques de cette pratique sont toutes aussi nombreuses. Ihlen *et al.*, (2014) ont regroupés plusieurs des critiques les plus courantes par rapport à l'intégration d'une stratégie de RSE. Deux de celles-ci nous interpellent particulièrement puisqu'elles reviennent souvent lors de notre recherche. Premièrement, ce n'est pas le rôle de l'entreprise de gérer les problèmes de la société et que ceci devrait être laissé aux gouvernements. L'entreprise devrait s'en tenir à son rôle principal, qui est de générer des profits. La RSE serait donc possible, ou même recommandée, dans le cas où mettre en place une telle stratégie augmenterait les profits (Ihlen *et al.*, 2014a). Par contre, ceci veut aussi dire que si l'entreprise va perdre des profits par la mise en place d'une stratégie de RSE, celle-ci ne devrait pas aller de l'avant avec ce changement organisationnel. La deuxième critique que Ihlen *et al.* (2014a) apportent est que la RSE est une façon de mettre un visage moins intimidant au capitalisme afin que l'entreprise puisse poursuivre avec ses pratiques nocives. La RSE serait donc un moyen de manipuler et tromper le public (Ihlen *et al.*, 2014a). Ces critiques se retrouvent dans plusieurs autres passages du livre et Ihlen *et al.* (2012b) poursuivent l'argument en expliquant que la RSE serait en effet plus néfaste pour la société que de ne rien faire puisque celle-ci floute la limite entre la société et le marché ce qui est bénéfique pour l'entreprise puisque la population va consommer davantage (Ihlen *et al.*, 2014b). Nous pouvons donc comprendre par ces arguments que plusieurs pensent que si une entreprise met en place une stratégie de RSE ce n'est pas véritablement pour aider la société ni l'environnement dans laquelle elle évolue, mais pour augmenter ses profits et donc, au final, pour des raisons utilitaristes.

1.2 Modalités d'engagement des employés et RSE

Nous comprenons dans ce travail l'engagement comme une attitude des employés vis-à-vis des politiques ou programme RSE que leur entreprise mettent en place. Avant de comprendre les modalités d'engagement des employés envers l'intégration d'une stratégie de RSE de leur employeur, nous devons commencer par définir l'engagement des employés. L'article de Gill (2015) fait référence à l'article de Shuck et Wollard (2010) pour la définition qu'il utilise dans son article :

Employee engagement can be defined as “an individual employee’s cognitive, emotional, and behavioral state directed toward desired organizational outcomes.” This definition, encompassing the behavioral, cognitive, and emotional aspects of the employee experience of engagement offers a clarity that has seemingly eluded practitioners, is comprehensible to business and organization leaders, yet robust enough for future scholarly research.

Gill (2015) résume la définition de l'engagement des employés de Shuck et Wollard (2010) par :

Employee engagement... focuses on building an engaging culture between staff and the organisation in order to advocate the targeted outcomes of higher productivity and strong profits that are a result from staff who are healthier, safer, less likely to leave and more willing to engage in discretionary efforts.

Le caractère attitudinal est évident, mais nous soulignons que l'engagement des employés n'est pas seulement l'adhésion au discours dominant de l'organisation, mais se comprend par une volonté d'agir, une attitude qui peut donc être également critique [comme nous le verrons ultérieurement avec le travail de Rodrigo et Arenas (2008) présenté dans le cadre conceptuel].

Il y a beaucoup de littérature qui aborde les thèmes d'engagement des employés et de la stratégie de responsabilité sociale d'entreprise, par contre celle-ci aborde avant tout l'engagement de l'employé envers l'entreprise et non envers la stratégie. Il y a très peu d'articles dédiés à l'engagement des employés spécifiquement envers la stratégie de responsabilité sociale de leur entreprise, comparativement au volume de littérature à propos des autres parties prenantes (Rodrigo et Arenas, 2008 ; Farooq *et al.*, 2014 ; De Roeck *et al.*, 2014). L'article de Hansen *et al.* (2011) suggère que les employés réagissent généralement de manière positive aux initiatives en matière de RSE. De plus, lorsque l'employeur implique les employés dans la planification et l'exécution des initiatives, il minimise la perception de la part de ses employés que ses efforts sont faux ou ne sont pas sincères. Les articles de Rodrigo et Arenas (2008) et Rupp *et al.* (2013) révèlent que l'engagement des employés par rapport à l'intégration d'une stratégie de RSE par leur employeur n'est pas homogène à travers l'organisation. Ils ont identifié différentes caractéristiques des employés qui influencent grandement leur engagement et leur réaction par rapport à la nouvelle stratégie de RSE.

1.2.1 Caractéristiques chez les employés

Plusieurs caractéristiques influencent l'engagement de l'employé, telles que leur niveau hiérarchique dans l'organisation, l'âge, le salaire, les ambitions professionnelles, la vision du monde et la condition sociale (Rodrigo et Arenas, 2008). Rupp *et al.* (2013) identifient aussi l'identité morale comme facteur d'engagement, qu'ils définissent comme la mesure dans laquelle le fait d'être une personne morale est au cœur de la définition de soi. Rodrigo et Arenas (2008) ont aussi identifié le sentiment de justice sociale comme caractéristique qui peut influencer la réceptivité d'un employé par rapport à une nouvelle stratégie de RSE. Rodrigo et Arenas (2008) définissent le sentiment de justice sociale comme la perception d'une personne que la société, ou elle-même, est traitée de façon juste ou injuste

Thus, the feeling of social justice that employees have can be instigated by either theoretical knowledge or practical knowledge. However, the perspective of social justice can sometimes be expressed as a concern for one's own situation, leading even to negative reactions to CSR programs undertaken by companies. (Rodrigo et Arenas, 2008, p. 274)

La recherche de Cramer *et al.* (2004) a aussi soulevé des résultats semblables à ceux de Rodrigo et Arenas (2008). Lors de leur étude, le concept de la RSE a plus facilement été adopté par les hauts dirigeants que par les autres employés moins élevés dans la hiérarchie. Les hauts dirigeants étaient plus engagés envers la stratégie globale de RSE alors que les autres employés étaient plus préoccupés par rapport à la performance de leurs activités quotidiennes (Cramer *et al.*, 2004). Les employés qui n'étaient pas de hauts dirigeants voulaient savoir plus concrètement l'impact que la stratégie de RSE allait avoir directement sur leur travail et les retombées positives de cette initiative sur leur secteur d'activités (Cramer *et al.*, 2004).

1.2.2 Perception des employés

L'étude de Rodrigo et Arenas (2008) a aussi révélé que la perception des employés peut changer à deux niveaux lorsqu'une entreprise intègre un programme de RSE : par rapport au rôle de l'organisation et à leur contribution personnelle à la société.

L'employé doit accepter le nouveau rôle de l'entreprise que signifie l'intégration de la stratégie de RSE. Il y a plusieurs niveaux d'acceptabilité de la part des employés ; depuis ceux qui sont convaincus de la RSE avant l'intégration de la stratégie et qui embarquent pleinement, jusqu'à ceux qui n'acceptent pas du tout cette nouvelle vision. Dans l'étude de Rodrigo et Arenas (2008), avant l'intégration du programme de RSE, plusieurs employés ne se sentaient pas concernés par les causes sociales, ou percevaient ceci comme la responsabilité du gouvernement. En revanche, après l'intégration de la stratégie de RSE, plusieurs employés ont changé leur point de vue

pour dire que l'entreprise a des responsabilités au-delà de ses activités commerciales et devraient se soucier de la société et de l'environnement dans lesquels elle opère.

L'étude a aussi révélé que plusieurs employés se sentent fiers de travailler dans une organisation qu'ils considèrent comme responsable, en partie puisqu'ils veulent agir en tant que bons citoyens, mais qu'ils perçoivent leur contribution individuelle comme minime en comparaison avec la force de frappe de l'entreprise. Le besoin de l'employé de contribuer à la société est donc satisfait à travers l'entreprise pour laquelle il travaille. En revanche si l'employé est insatisfait par rapport à son travail avant l'intégration de la stratégie de RSE, celle-ci ne va pas changer son sentiment d'appartenance à l'organisation (Rodrigo et Arenas, 2008). Nous comprenons donc qu'il serait très difficile, voire impossible, de changer la perception d'un employé dissident par rapport à son employeur ou son rôle dans la société seulement par l'intégration de la stratégie de RSE.¹

1.3 L'intégration de la RSE

Comme nous le savons, les taux de réussite d'intégration d'un changement organisationnel complexe, comme la RSE, sont très faibles. L'article de Lingreen *et al.* (2011) démontre qu'il n'y a pas de consensus sur la meilleure façon de procéder afin d'intégrer une stratégie de RSE avec succès. Certains proposent quatre étapes pour intégrer ce changement organisationnel, d'autres proposent sept étapes, mais nous avons trouvé particulièrement intéressante l'approche de *sensemaking* de la RSE de Cramer *et al.* cité par Lindgreen *et al.* (2011).

¹ Nous verrons ultérieurement les trois catégories d'employées, soit engagé, indifférent et dissident, telles que décrites dans la typologie de Rodrigo et Arenas (2008), présentée dans le cadre conceptuel.

L'article de Cramer *et al.* (2006) dit que les organisations donnent un sens à la RSE à travers le processus de *sensemaking*, ou construction de sens (Autissier *et al.*, 2018), lors de l'intégration de cette pratique. Le *sensemaking* est un processus utilisé par les employés afin d'interpréter le concept de la RSE lorsque celui-ci est encore flou et ambigu pour eux. Ils interprètent la RSE par rapport à leurs activités quotidiennes qui leur sont propres et en intégrant les changements qu'ils observent dans l'organisation (Cramer *et al.*, 2006). Lorsque l'entreprise ne définit pas la RSE avec des actions concrètes, celle-ci demeure un concept très large qui n'a pas de sens pour les employés (Cramer *et al.*, 2004).

Employees and other stakeholders do not really know how to deal with the notion of CSR. They can become uncertain about the role and consequences of CSR because they know too little about it (uncertainty) or can become confused by an overload of information about CSR (ambiguity). Ambiguity leads to a search for meaning. (Cramer *et al.*, 2006, p. 382-383)

Nous comprenons donc que ce qui démotive l'employé est l'ambiguïté, et ce qui les motive est la clarté. Les employés ne seront donc pas engagés envers une nouvelle stratégie de RSE qu'ils ne comprennent pas.

Lorsque de nouveaux termes en lien avec la RSE commencent à être utilisés dans l'organisation, le comportement de certains employés commence tranquillement à changer (Cramer *et al.*, 2004). Le langage peut donc être un outil important pour promouvoir le changement et donner un sens à la RSE, par exemple à travers les discours du PDG qui intègre de la terminologie en lien avec la RSE (Cramer *et al.*, 2004). Cramer *et al.* (2004) terminent leur article en disant que donner un sens à la RSE dans son organisation est un processus qui prend beaucoup de temps. C'est seulement lorsque tous les employés partagent une perspective unie de ce que la RSE signifie que l'organisation peut avoir un sens de la RSE qui est émotionnel, fonctionnel et pratique.

Before CSR has really entered the hearts and minds of “all” people in the organization, the organization will be fairly far in the process of developing a specific meaning of CSR (Cramer *et al.*, 2004, p. 218).

Cramer *et al.* (2004) disent que tant qu’une organisation est dans le processus de *sensemaking*, la nouvelle façon de faire n’est pas encore claire pour tous. On comprend donc qu’avant que les employés soient engagés envers la stratégie de RSE de leur entreprise, un long processus de *sensemaking* doit avoir eu lieu.

Notre revue de littérature nous a révélé l’importance et les nombreux avantages pour une organisation d’avoir des employés engagés envers la stratégie de RSE, mais nous restons incertaine quant à la façon de favoriser cet engagement. Plusieurs articles nous amènent à nous questionner sur l’utilisation du *storytelling* pour faciliter l’intégration d’une stratégie de RSE et mettre en place des conditions pour que les employés soient plus engagés par rapport à celle-ci. L’article de Gill (2015) démontre que le *storytelling* peut être un outil de communication interne puissant afin d’obtenir un meilleur engagement des employés par rapport à l’entreprise. Ensuite les articles de Cramer *et al.* (2004, 2006) étudient comment le *sensemaking* est un processus essentiel afin d’intégrer avec succès un concept aussi complexe que la RSE en entreprise. Comme nous allons le voir au cours du prochain chapitre, le *sensemaking* est une partie importante du *storytelling*.

Puisque la RSE peut englober une multitude d’initiatives différentes en lien avec les sphères sociales et environnementales de l’entreprise, il peut devenir difficile pour les employés de comprendre ce concept, et encore plus ce que signifie spécifiquement la RSE pour leur employeur. Cramer *et al.* (2004) disent que l’entreprise doit définir ce que signifie la RSE pour elle par des actions concrètes. Toutefois qu’arrive-t-il si ces actions s’enchaînent sans explications ? Puisque la RSE est très large, les employés, qui en grande partie ne sont pas spécialistes du sujet, peuvent avoir de la difficulté à comprendre la logique derrière les actions choisies. Nous pensons donc que la

narration, ou le *storytelling*, qui accompagne ces actions est tout aussi important afin d'aider les employés à donner un sens à la RSE dans l'entreprise pour laquelle ils travaillent et pour éventuellement devenir engagés envers celle-ci.

Nous étudierons donc dans le prochain chapitre la typologie de Rodrigo et Arenas (2008) ainsi que les différents éléments du *storytelling* pour voir si ce concept peut aider une entreprise à engager ses employés envers la stratégie de RSE.

CHAPITRE II

CADRE CONCEPTUEL : RÉACTION DES EMPLOYÉS ET *STORYTELLING*

Dans ce chapitre nous établissons notre cadre conceptuel qui servira à l'analyse de notre étude. Premièrement, nous décrivons la typologie de Rodrigo et Arenas (2008) des trois catégories d'employés par rapport à leur réaction face à l'intégration d'une stratégie de RSE. Ensuite, nous définissons et décrivons les différents éléments du *storytelling*. Nous commençons par les éléments généraux du *storytelling* et ensuite ceux qui s'appliquent plus spécifiquement à l'entreprise. Nous illustrons aussi certains des concepts avec l'exemple de l'étude de Boje sur *The Walt Disney Company*. Lors des descriptions des différents éléments du *storytelling*, nous soulignons pourquoi certains se prêtent facilement à l'intégration d'une stratégie de RSE.

2.1 L'attitude des employés vis-à-vis de la politique RSE de leur entreprise : une typologie par Rodrigo et Arenas (2008)

L'étude de Rodrigo et Arenas (2008) révèle qu'il y a trois catégories de réactions de la part des employés face à l'intégration d'une stratégie de RSE qui sont grandement influencées par différentes caractéristiques, soit l'employé engagé, l'employé indifférent et l'employé dissident.

La première catégorie de réaction est l'« employé engagé ». Ces employés, influencés par leurs études ou leurs expériences, se sentent très concernés par le bien-être de la

société et par la justice sociale. Ils sont donc enthousiastes par rapport à la nouvelle stratégie et sont très engagés envers celle-ci. Ces employés estiment que les tâches qu'ils effectuent dans leur travail sont très importantes pour la société, ils ont un sentiment d'appartenance élevé et vont souvent au-delà des attentes dans leur travail. Les employés dans la catégorie employé engagé peuvent être à n'importe quel niveau hiérarchique, mais sont souvent les propriétaires ou des employés très haut placés. Ils ont entre 40 et 65 ans, ont des obligations familiales et ont souvent fait des études techniques ou de deuxièmes cycles.

La deuxième catégorie de réaction est l'« employé indifférent ». Les employés dans cette catégorie ne font pas leur travail en fonction du bien-être de la société, mais en fonction de leurs aspirations professionnelles. Ils comprennent la nouvelle vision de l'entreprise, mais la voient simplement comme une nouvelle stratégie qu'ils doivent mettre en place afin de bien faire leur travail. Ils sont engagés par rapport à leur travail, et non envers la stratégie de RSE ou l'organisation. Ces employés ont entre 25 et 35 ans, certains ont des obligations familiales, ils sont les étoiles montantes de l'entreprise, ils se situent au milieu ou au niveau supérieur de la hiérarchie et ils ont tous des emplois très convoités sur le marché.

La troisième et dernière catégorie de réaction est l'« employé dissident ». Ce sont les personnes qui se demandent pourquoi l'entreprise gaspille de l'argent sur un programme de RSE et non sur des mesures pour améliorer leurs conditions de travail. Ces employés définissent leurs conditions de travail par ce qui les impacte directement, notamment leur salaire, les heures de travail et leur statut d'employé, soit contractuel ou permanent. Les employés dans cette catégorie n'ont pas de sentiment d'appartenance. Ils perçoivent leur travail seulement comme un moyen d'avoir de l'argent pour vivre et ne sont pas intéressés par l'impact social de leurs tâches. Bien qu'ils pensent que la justice sociale est importante, ils se considèrent comme marginalisés et donc ne sentent pas le besoin d'y contribuer. La nouvelle

stratégie de RSE de leur employeur ne les intéresse pas, à moins qu'ils puissent en bénéficier directement. Ils ne sont pas engagés envers la stratégie de RSE et, en plus, cette nouvelle direction les déprime et les fâche. Les « employés dissidents » peuvent être dans toutes les catégories d'âges, de 18 à 65 ans. Ils sont normalement au plus bas rang hiérarchique, n'ont pas d'éducation professionnelle, ne gagnent pas beaucoup d'argent et ont souvent de la difficulté à subvenir à leurs besoins essentiels (Rodrigo et Arenas, 2008).

Dans le cadre de notre étude, nous allons vouloir comprendre si les différents employés de notre terrain vont correspondre aux mêmes catégories que celles définies dans la typologie présentée par Rodrigo et Arenas (2008). Pour ce faire, il sera donc important de comprendre les attitudes des employés interviewés. Lors de nos recherches, nous avons trouvé que le *storytelling* peut être un outil puissant pour nous aider à mieux comprendre ce que les personnes pensent. L'article de Baker (2014, p. 25) nous dirige particulièrement sur la piste du *storytelling* pour comprendre l'attitude d'employés par rapport à la RSE :

Stories help us to see what others see, think what others think, connecting us to ideas and each other and, in the process, unifying our thoughts, motivations and actions. As social, communicative human beings, we witness the power of storytelling all the time in our day-to-day lives... At their core, organizations are human; and humans tell stories, doing so to share ideas, make sense of the world and join forces with others to accomplish great things.

Nous comprenons donc que le *storytelling* aide à comprendre l'alignement, la mise en action et l'attitude des employés dans le cadre de leur organisation et de la mise en place de stratégies tel que la RSE. Nous étofferons donc notre cadre conceptuel avec les différents éléments du *storytelling* afin de nous outiller pour mieux comprendre l'alignement, la mise en action et l'attitude des employés de CIMA+ par rapport à l'intégration de la nouvelle stratégie de RSE lors de nos entrevues. Nous verrons

aussi dans le prochain chapitre que le récit de vie comme méthode de recherche est un outil qui peut être utilisé pour faire sortir le *storytelling* lors d'une entrevue avec un participant.

2.2 Les éléments interactifs du *storytelling*

L'utilisation du mot *storytelling*, en français comme en anglais, est devenu tendance dans le milieu des communications et du marketing, mais semble avoir perdu son véritable sens, notamment dans son usage courant, où le *storytelling* semble presque devenu synonyme de « bien raconter une histoire ». Bien que ceci fait en effet partie du *storytelling*, ce serait une définition beaucoup trop simpliste de ce concept qui prend de plus en plus d'importance dans les entreprises (Tyler, 2007). Il est difficile de trouver une définition succincte du *storytelling* qui englobe tous les sens du terme, mais nous trouvons celle de Wilson (2019, p. 390) intéressante, « a recollection of events with collective associations that involve interactions of individuals to produce meaning that is applicable to future experiences ». Nous avons retenu cette définition puisqu'elle est facile à comprendre, mais englobe aussi les autres dimensions importantes du *storytelling*. En revanche, pour bien comprendre le concept dans son ensemble, il faut commencer avec la description détaillée de Boje, une des figures emblématiques de la recherche contemporaine sur le *storytelling*. Boje explique qu'il y a trois éléments interactifs au *storytelling* : la narration et la contre-narration ou *counternarrative*, les histoires vivantes ou *living stories* et un nouveau concept qu'il appelle *antenarrative* (Boje, 2009) que l'on traduit librement aux fins de ce mémoire par *prénarration*.

2.2.1 La narration

La narration est l'élément du *storytelling* qui est le plus couramment utilisé au niveau du grand public. La structure de la narration est celle que l'on utilise depuis des siècles, ce sont les histoires au sens générales du terme. La narration est linéaire dans

le temps et suit la chronologie de début, milieu et fin qu'Aristote a défini 350 av. J.-C (Boje, 2009). D'après Aristote, il y a six éléments importants dans une narration : l'intrigue, les personnages, le thème, le dialogue, le rythme et l'aspect théâtral (Boje, 2009). De plus, Boje (2009) explique que pour chaque narration il y en a une autre qui s'y oppose, soit la contre-narration. Malheureusement, la compréhension générale du terme *storytelling* s'arrête souvent ici.

2.2.2 Les histoires vivantes

Lorsqu'on creuse un peu plus le concept, on réalise que le *storytelling* englobe beaucoup plus que l'histoire bien structurée, il y a aussi les histoires vivantes. Ces dernières sont les histoires ou anecdotes que l'on entend et que l'on se raconte tous les jours entre collègues, entre amis, entre voisin, etc. Elles n'ont pas de début ni de fin, elles commencent au milieu et évoluent constamment (Boje, 2009). Une de ces histoires racontées en silo ne voudrait sûrement rien dire, mais c'est dans la combinaison des multitudes d'histoires vivantes que son sens émerge, d'où l'importance des souvenirs collectifs dans la définition de Wilson (2019). Cet élément est bien différent de la narration puisque ces histoires ne suivent pas un ordre chronologique. De plus, contrairement à la narration qui garde son sens au fil du temps, par exemple même si les Fables de La Fontaine ont été écrites il y a 350 ans leur message est encore pertinent aujourd'hui, les histoires vivantes appartiennent à un lieu et à une époque. Par exemple, des histoires que les employés se racontaient entre eux à propos du comportement de leur PDG il y a 50 ans n'étaient pas pertinentes pour les employés d'une autre organisation à cette époque, et elles n'auraient sûrement plus de signification pour les employés de cette même entreprise aujourd'hui.

2.2.3 La prénarration

D'après la définition de Boje (2009), le nouveau concept de prénarration est ce qui vient avant la narration et les histoires vivantes. Boje définit la prénarration comme « future-looking, prospective sensemaking » (Boje, 2009, introduction). Wilson (2019) inclut aussi cette notion de création de sens pour le futur dans sa définition. De plus, Boje (2009) explique que la prénarration doit être racontée par le groupe afin de développer un futur ensemble. Ce dernier élément du *storytelling* pourrait devenir intéressant pour une organisation qui veut intégrer une stratégie de RSE puisque le développement durable est un concept qui imagine une autre réalité pour le futur. Si le *storytelling* peut être un outil intéressant pour aider les entreprises à mettre en place une stratégie de RSE, il faut comprendre comment ce concept s'applique plus spécifiquement dans un contexte organisationnel.

2.3 Le *storytelling* dans l'entreprise

Lorsque Boje fait référence au *storytelling* dans l'organisation, il a une théorie que l'organisation est :

...a collective storytelling system in which the performance of stories is a key part of members' sense making and a means to allow them to supplement individual memories with institutional memory (Boje, 1991, p. 106).

D'après Boje, il y a deux extrêmes du *storytelling* organisationnel. D'un côté, il y a l'organisation qui domine et qui rassemble tout dans une histoire, et de l'autre côté il y a l'organisation qui construit plusieurs histoires à partir d'une multitude de narrations et de *storytellers* (Boje, 1995). Lorsque l'on étudie le *storytelling* organisationnel d'après Wehmeier et Schultz (2014), on s'aperçoit qu'ils reprennent plusieurs des éléments de la description générale du *storytelling* de Boje et présente trois perspectives de *storytelling* – ou façons de mettre en pratique le *storytelling* –

dans un contexte organisationnel qui sont intéressantes pour le cadre conceptuel de notre recherche, soit fonctionnaliste, déconstructionniste et polyphonique. Nous avons choisi de ne pas analyser la quatrième perspective présentée, la perspective constructiviste, puisqu'elle est très semblable à la perspective polyphonique, dans la mesure où les deux approches construisent l'histoire collectivement, mais Wehmeier et Schultz (2014) présentent mieux comment la perspective polyphonique s'applique directement à la RSE.

2.3.1 La perspective fonctionnaliste

La perspective fonctionnaliste (Wehmeier et Schultz, 2014) reflète l'élément de narration de Boje (2009), mais en quatre étapes : l'anticipation et l'espoir pour un meilleur futur, il y a une crise, l'aide arrive et, finalement, l'objectif est atteint. Il y a donc aussi un début, un milieu et une fin dans cette perspective. D'après Wehmeier et Schulz (2014), cette perspective est utilisée comme outil par les organisations en vue de se créer une nouvelle image. Ce sont les histoires officielles des organisations que l'on voit souvent sur leurs sites web ou que l'on entend à travers d'autres méthodes de communications officielles. On pourrait penser que la perspective fonctionnaliste ressemble à l'élément de prénarration de Boje (2009) puisqu'elle imagine un autre futur. En fait, la grande différence est que cette perspective vient d'une seule source, l'organisation, alors que la prénarration de Boje est une histoire qui est racontée à plusieurs.

Si l'on prend l'exemple de l'article de Boje (1995) où il étudie pendant plusieurs années une organisation qui maîtrise le *storytelling* depuis des décennies, soit *The Walt Disney Company* (Disney), la perspective fonctionnaliste se penche seulement sur les histoires de joie et de bonheur que nous avons tous appris à associer avec celle-ci. Boje a commencé son étude en dressant le portrait de Disney d'un point de vue fonctionnaliste en récoltant les histoires des archives privées de l'organisation, soit les histoires officielles, telles que les discours des divers leaders et du PDG, des

entrevues documentaires ainsi que des vidéos de relations publiques et de rencontres avec les actionnaires. Toutes ces archives racontaient de différentes façons la même histoire, soit que l'entreprise est synonyme de joie et de bonheur.

2.3.2 La perspective déconstructionniste

La perspective déconstructionniste (Wehmeier et Schultz, 2014) prend en compte les histoires vivantes de Boje (2009). Il n'y a pas seulement les histoires officielles communiquées par l'organisation, mais aussi les histoires racontées par toutes les parties prenantes à propos de l'organisation. Cette perspective se concentre sur la critique des histoires officielles à travers les histoires externes, mais ne rassemble pas les histoires afin de créer un dialogue plus uni comme le fait l'élément des histoires vivantes de Boje. Si l'on reprend l'étude de Boje sur Disney, lorsque l'analyse des archives fut terminée, il a changé de méthode pour une perspective déconstructionniste. Cette nouvelle perspective lui a permis de mettre les histoires dans un contexte plus global et de regarder comment les thèmes ont évolué dans le temps et avec les diverses parties prenantes (Boje, 1995). Il a fait ceci en analysant les textes à propos de Disney qui avaient été rédigés par d'autres auteurs et en comparant les histoires officielles trouvées dans les archives avec les histoires racontées par des employés autres que les leaders et PDGs (Boje, 1995). D'après Boje, prendre une perspective déconstructionniste c'est

...to actually analyze the relations between the dualities in the stories- such as the positive and negative, the central and the marginal, the essential and the inessential, the insider and the outsider - to show ambiguity embedded in them and to show the storytelling practices used to discipline particular meanings (Boje, 1995, p. 1007).

En regardant les différents côtés des histoires lors de son analyse de Disney, Boje a découvert de nouvelles significations des histoires des archives (Boje, 1995). Il a donc changé d'une analyse fonctionnaliste, ou comment les histoires vendent, à une

analyse déconstructionniste, ou comment un côté de l'histoire cache un autre côté (Boje, 1995).

D'après Wehmeier et Schultz (2014), la perspective déconstructionniste a une certaine valeur puisqu'elle est plus large que seulement les histoires officielles de la perspective fonctionnaliste. Pourtant, ils disent que critiquer les histoires officielles à travers une perspective externe n'apporte pas une vision plus globale. De plus, cette perspective met l'accent sur les inégalités de pouvoir dans les différentes histoires et ne regarde pas suffisamment comment ces histoires peuvent être interprétées, ni le processus de *sensemaking* (Wehmeier et Schultz, 2014).

2.3.3 Le *storytelling* polyphonique

Wehmeier et Schultz (2014) proposent une troisième perspective, le *storytelling* polyphonique. Cette perspective peut s'appliquer directement à la communication sur la responsabilité sociale d'entreprise puisque cette discipline doit intégrer les intérêts de plusieurs parties prenantes qui sont souvent incompatibles ou qui s'opposent, par exemple les profits, l'écologie et les communautés. D'après Wehmeier et Schultz (2014), le *storytelling* polyphonique considère qu'une organisation est le résultat de plusieurs histoires internes et externes qui ne peuvent pas toutes vivre ensemble en harmonie. La narration polyphonique requiert que les *storytellers* écoutent les divers points de vue et essaient de refléter ces derniers dans un dialogue entre les différentes parties prenantes. Les communications sur les efforts en matière de RSE d'une entreprise qui prennent une approche polyphonique ne feraient donc pas la promotion d'une seule vision du futur, mais feraient plutôt ressortir les différentes visions des diverses parties prenantes. La perspective polyphonique est donc une approche où l'histoire est construite collectivement.

Dans le cadre du *storytelling* organisationnel, Boje (2009) dit qu'afin de raconter une bonne histoire les dirigeants doivent écouter, remarquer et observer toutes les

histoires vivantes qui sont racontées, et comment elles changent la façon d'être de l'organisation. Boje (2009) explique aussi qu'une histoire, peu importe dans quel élément du *storytelling* elle se situe, va décrire un personnage principal qui va faire face à une situation de changement et qui réagit à celui-ci.

En résumé, l'approche de *storytelling* nous apporte plusieurs perspectives afin d'analyser l'engagement des employés par rapport à la stratégie de RSE de leur entreprise ainsi que des pistes afin de favoriser cet engagement. Dans les prochains chapitres, nous présenterons l'entreprise canadienne CIMA+ pour laquelle nous analyserons ensuite les caractéristiques, réactions et perceptions des employés par rapport à l'intégration d'une nouvelle stratégie de RSE selon la typologie de Rodgrio et Arenas (2008) avec les différents éléments du *storytelling*.

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE

Dans ce chapitre, nous commençons par présenter notre terrain de recherche, la firme de génie-conseil CIMA+, notre rôle au sein de l'organisation et son niveau d'avancement par rapport à l'intégration de stratégie de RSE. Ensuite, nous décrivons la méthode de recherche sélectionnée, soit la méthode par récit de vie, et comment celle-ci a été appliquée concrètement lors de notre recherche. Nous terminons en décrivant notre processus de recrutement et d'échantillonnage.

3.1 Terrain de recherche

CIMA+ a été retenue comme terrain de recherche pour deux raisons : l'accessibilité aux informations puisque nous sommes employées de l'entreprise, et le niveau d'avancement de CIMA+ par rapport à l'intégration de sa stratégie de RSE.

Nous travaillons chez CIMA+ depuis avril 2019 en tant que conseillère sénior en communications et développement durable. Nous faisons partie de la petite équipe de communication et développement durable au bureau de Montréal qui est aussi composée d'une directrice, d'un conseiller sénior en médias sociaux, d'un graphiste et d'une relectrice. Cette équipe relève du Service des ressources humaines, une équipe d'environ 40 personnes à travers le Canada, qui est dirigée par le vice-président des ressources humaines. Notre poste au sein de CIMA+ nous permet d'avoir accès à de l'information privilégiée par observation ainsi que par des documents internes qui ne

sont pas disponibles au grand public. De plus, notre rôle central en communications pour l'ensemble de CIMA+ nous amène à travailler avec plusieurs personnes à travers l'organisation, surtout au Québec. Nos relations sont donc un atout important pour la collecte de données puisque ceci a facilité l'accès aux employés dans divers secteurs avec une variété hiérarchique.

3.1.1 Présentation de l'entreprise sélectionnée, CIMA+

CIMA+ est une firme de génie-conseil canadienne fondée en 1990 qui offre des services d'ingénierie dans divers domaines ainsi qu'un éventail de services complémentaires. La clientèle de l'entreprise est variée et compte des ministères à l'échelle provinciale et fédérale, des villes et municipalités, des organisations parapubliques dans des domaines tels que la santé et l'éducation, et des entreprises privées d'envergure (CIMA+, 2019). Menée principalement par une stratégie de croissance de fusions et d'acquisitions, CIMA+ compte aujourd'hui plus de 2 300 employés répartis dans 31 bureaux à travers le Canada, dont 14 au Québec. 14 % des employés sont des associés et associés délégués (employés sélectionnés pour leur potentiel de devenir associé) et ont donc un pouvoir décisionnel dans l'entreprise. De plus, 52 % des employés détiennent des parts dans l'organisation, ce qui veut dire qu'ils bénéficient des mêmes rendements que les associés et associés délégués (CIMA+, 2019). Bien que le siège social soit à Laval, le bureau avec le plus d'employés est celui de Montréal. Les autres bureaux dans la province sont situés à Baie-Comeau, Gatineau, Granby, Lévis, Longueuil, Québec, Rimouski, Rivière-du-Loup, Rouyn-Noranda, Sept-Îles, Sherbrooke et Trois-Rivières.

Au niveau de la structure organisationnelle, CIMA+ est guidée par un conseil d'administration composé de sept membres, dont trois administrateurs indépendants. À la tête de la direction générale, il y a le président et chef de la direction, François Plourde, qui est appuyé par le chef de la direction des opérations, Denis Thivierge,

qui, en date de ce mémoire, occupait aussi temporairement le poste de chef de la direction financière.

CIMA+ est ensuite divisée en sept secteurs d'ingénierie, soit gestion de projet, industrie, infrastructures/environnement, transport, énergie, bâtiment et systèmes de communications. Chaque secteur est mené par un vice-président, à l'exception du secteur infrastructure/environnement, qui a deux vice-présidents, un pour le Québec et un pour l'Ontario et l'ouest du Canada. Les secteurs sont ensuite composés de plusieurs sous-secteurs avec des spécialités déterminées (*voir Annexe A*). Les employés de secteurs sont divisés en trois catégories : technique, professionnel et ingénierie. Les employés dans la catégorie technique sont surtout des personnes avec des études collégiales spécialisées, par exemple des techniciens dessinateurs. Les employés professionnels sont souvent des personnes avec des études universitaires, mais pas en ingénierie, par exemple des architectes du paysage ou des urbanistes. Les employés de la catégorie d'ingénierie sont, bien entendu, des ingénieurs. Il y a plusieurs niveaux hiérarchiques à travers les trois catégories avec des titres déterminés par la catégorie, mais de façon générale ils sont, en ordre croissant hiérarchique, junior, technicien/professionnel/ingénieur, sénior/chargé de projet, principal, directeur, directeur principal. Bien qu'il y ait sept secteurs, il y en a quatre qui dominent l'entreprise en matière de capital humain et de retour financier, soit bâtiment, énergie, transport et infrastructure/environnement.

En plus des secteurs, CIMA+ est aussi formée de six services de soutien soit, technologies de l'information, affaires juridiques, ressources humaines, programme qualité, comité innovation et projets en mode alternatif. Les services de soutien sont menés par un vice-président ou un directeur avec ensuite 10 niveaux hiérarchiques, qui sont, en ordre croissant hiérarchique, préposé, réceptionniste, agent, technicien, adjoint administratif, conseiller, conseiller senior, conseiller principal, directeur et directeur principal.

Le comité de direction est composé du président et chef de la direction, du chef de la direction des opérations et des vice-présidents de secteur. Les services de soutien sont représentés au comité de direction par la vice-présidente affaires juridiques et le vice-président ressources humaines (*voir Annexe B*).

CIMA+ se classe parmi les Employeurs de choix au Canada depuis une vingtaine d'années selon le sondage Kincentric, anciennement Aon (Aon, 2018 ; CB Staff, 2018 ; CIMA+, 2020a). Fort de plusieurs dizaines d'années de récoltes de données sur l'expérience d'employés à travers le monde, Kincentric évalue l'entreprise en tant qu'employeur en se basant sur plusieurs critères compris dans des sondages menés auprès d'employés (Kincentric, 2020). Le score final donné à l'entreprise détermine si elle peut être classée comme Employeur de choix ou non. Bien que CIMA+ atteigne chaque année le score nécessaire pour se qualifier comme Employeur de choix, le score a chuté au cours des dernières années, notamment puisque les employés sont insatisfaits par rapport à ce que CIMA+ fait en matière de responsabilité sociale. Les résultats du sondage Kincentrics 2019 ont révélé que ceci est en effet l'aspect qui génère le plus d'insatisfaction de la part des employés de CIMA+.

Des valeurs clés ont été identifiées par le comité de direction afin d'essayer d'orienter la culture d'entreprise de CIMA+, soit l'éthique et l'intégrité, l'entrepreneuriat et l'agilité, l'esprit d'équipe, l'excellence, l'innovation et la passion, et en 2014, la responsabilité sociale d'entreprise a été nommée comme cinquième valeur officielle avec la mise en poste du nouveau président. Bien que l'ouverture d'esprit du nouveau président ait favorisé l'adoption de cette nouvelle valeur, cet ajout est en grande partie le résultat des réflexions du comité de direction afin de favoriser la croissance de l'entreprise. Le comité de direction de CIMA+ avait remarqué que les offres de services des clients incluaient de manière plus fréquente le développement durable dans leurs critères de sélection. De plus, le plein emploi qui était présent au Québec jusqu'en début 2020 rendait la tâche très difficile de recruter et de retenir des

employés qualifiés. Par ces faits, nous pourrions penser que les réelles motivations de CIMA+ pour mettre en place une stratégie de RSE sont utilitaristes en tant que solution à un problème managérial sans nécessairement avoir une réelle conscience écologique ou sociale.

3.1.2 Intégration de la stratégie de RSE chez CIMA+

Depuis l'intégration de la RSE dans les valeurs de CIMA+, plusieurs initiatives ont été entreprises en lien avec cette nouvelle vision, mais pas beaucoup d'actions concrètes, telles qu'une mise à jour de la marque qui intègre la couleur verte pour le développement durable et une étude afin d'analyser le positionnement de CIMA+ en matière de RSE dans le marché. L'analyse, menée par le consultant PricewaterhouseCoopers (PwC) en 2017, a révélé trois faits importants (*voir Annexe C*). Premièrement, le développement durable est important pour 95 % des clients de CIMA+ et on prévoit une croissance au cours des cinq prochaines années de 56 % à 78 % pour les clients qui disent que c'est très important (PwC, 2017). Deuxièmement, CIMA+ se classe parmi les derniers auprès de ses concurrents par rapport à leur performance en développement durable et ne profite donc pas des opportunités liées à cette expertise dans le marché (PwC, 2017). Dernièrement, les parties prenantes internes voient beaucoup de potentiel pour intégrer le développement durable dans les services et dans les fonctions corporatives de CIMA+ (PwC, 2017).

Afin de se positionner comme leader en matière de RSE et donc espérer remporter plus de mandats et devenir une entreprise de choix pour la nouvelle génération d'employés, CIMA+ a mandaté PwC pour l'aider à définir un plan d'action de RSE. À court terme, le plan d'action proposé pour intégrer le développement durable dans la stratégie d'affaire de CIMA+ s'exécute en quatre temps et suit un échéancier de 10 mois : développer la stratégie de RSE, établir un cadre de gouvernance, communiquer la stratégie aux employés et développer un plan d'action. Ensuite, à moyen terme, le plan d'action est lancé et des mesures de suivi de la performance sont prévues après

quatre mois d'opérations (*voir Annexe D*). Avant le début de notre recherche, soit mai 2020, les deux premières étapes du plan d'action à court terme étaient complétées et l'équipe de CIMA+ était en phase de préparation des deux dernières étapes.

3.1.2.1 Développer la stratégie de RSE

La stratégie de RSE est définie en trois volets dont elle tire son fondement : l'intégration du développement durable dans les services d'ingénierie de CIMA+, l'engagement dans la communauté et l'intégration du développement durable dans les opérations et pratiques internes.

Puisque les initiatives en matière de RSE peuvent être nombreuses et variées au sein d'une même entreprise, nous avons décidé de concentrer notre analyse sur le deuxième volet, à savoir, l'engagement dans la communauté. L'analyse thématique des entretiens a fait ressortir une variété de thèmes sous chaque volet que nous ne pouvions pas tous aborder dans le cadre de ce mémoire. Nous avons donc pris la décision d'approfondir un seul volet en partant de l'hypothèse que l'analyse du micro, l'engagement communautaire, nous permettrait d'obtenir un portrait du macro, soit la stratégie globale de RSE de CIMA+. Le deuxième volet a donc été retenu puisque c'est celui-ci qui a suscité le plus de discussions avec les participants lors des entrevues et que le déséquilibre entre les éléments qui sont ressortis des entrevues nous a immédiatement interpellée. De plus, le deuxième volet rejoint le plus d'employés puisque le premier, l'intégration du développement durable dans les services d'ingénierie de CIMA+, concerne principalement les ingénieurs et le troisième, l'intégration du développement durable dans les opérations et pratiques internes, est beaucoup moins pertinent dans le contexte de la pandémie étant donné que presque tous les employés travaillent de la maison. De plus, à titre professionnel, le volet d'engagement communautaire nous intéresse particulièrement, car nous serons responsable de l'exécution de ce volet dans le cadre de notre emploi chez CIMA+.

3.1.2.2 Établir un cadre de gouvernance

Le cadre de gouvernance est établi avec une vingtaine de personnes identifiées à travers l'organisation comme ambassadeur de la stratégie de RSE et le vice-président du secteur du bâtiment a été nommé comme représentant de la RSE au comité exécutif (*voir Annexe E*).

Un Centre d'excellence en développement durable a été créé et celui-ci est responsable de la mise à jour et de l'exécution du plan d'action. Afin de gérer la croissance et de faciliter l'accès à des pratiques uniformes à travers les bureaux, CIMA+ a créé en 2018 le Réseau des centres d'excellence. Cette plateforme sur l'intranet vise à héberger l'ensemble des centres d'excellence qui sont développés par les différentes équipes de CIMA+ pour uniformiser les pratiques et partager les connaissances à travers l'organisation. Il y a deux grandes familles de centres d'excellence dans les réseaux : les centres d'excellence de nature sectorielle, qui visent à intégrer l'ensemble des pratiques d'affaires de CIMA+ spécifique à un domaine, et les centres d'excellences transversaux qui ont pour but de rassembler le savoir-faire autour de grands axes stratégiques. Le Centre d'excellence en développement durable a été créé dans cette deuxième famille transversale afin d'avoir un guichet unique qui rassemble l'ensemble de l'intelligence d'affaire en développement durable chez CIMA+. Le Centre d'excellence en développement durable, mené par le vice-président du secteur du bâtiment, une professionnelle en bâtiment durable et nous-même.

3.1.2.3 Communiquer la stratégie aux employés et le plan d'action à moyen terme

Le plan d'action à court terme initial pour intégrer le développement durable dans la stratégie d'affaire de CIMA+ a été modifié après son adoption pour combiner les étapes trois et quatre. La communication sur la stratégie de RSE a donc été faite parallèlement au lancement et continue de suivre l'exécution du plan d'action à

moyen terme. Bien que le lancement fût initialement prévu pour l'automne 2018, en raison de plusieurs retards et imprévus l'événement a dû être reporté à la fin août 2020. CIMA+ était donc à la dernière étape préparatoire de la communication aux employés de la stratégie de RSE et du lancement du plan d'action en RSE lors de la recherche terrain. L'existence du Centre d'excellence en développement durable a donc été annoncée aux employés en même temps que les deux dernières étapes du plan d'action à court terme.

Plusieurs outils ont été créés pour le lancement du plan d'action, soit une formation obligatoire pour tous les employés de CIMA+ sur le développement durable, une formation sur l'ingénierie durable et responsable pour les personnes impliquées dans les projets et les appels d'offres, un guide d'aménagement responsable des bureaux de CIMA+ et un guide d'ingénierie durable et responsable pour les services chez CIMA+. Tous ces outils sont disponibles aux employés sur la page intranet du Centre d'excellence en développement durable en plus d'une foule d'autres informations en lien avec la RSE.

Bien que plusieurs efforts aient été réalisés afin de lancer le plan d'action, la communication interne et externe faite par CIMA+ sur sa stratégie de RSE a été plutôt minimaliste jusqu'à présent. Au niveau des communications internes, deux courriels ont été envoyés à tous les employés dans la semaine du 24 août 2020 dans ce sens. Un courriel avait pour but d'annoncer le lancement du Centre d'excellence en développement durable et l'autre d'informer les employés de la formation obligatoire sur le développement durable. Pour ce qui est des communications externes, seulement une publication avait été faite sur les médias sociaux à la fin de 2020 en lien avec l'engagement de CIMA+ envers la RSE (CIMA+, 2020c). De plus, aucun plan de communication pour solliciter l'engagement des employés n'existait lors de nos recherches terrain.

3.1.3 L'engagement dans la communauté

Bien que la stratégie et le plan d'action en matière de RSE ne furent officiellement lancés qu'à la fin du mois d'août 2020, l'engagement communautaire de CIMA+ était déjà présent dans l'entreprise. Depuis que nous sommes arrivée en tant qu'employée, on nous raconte que CIMA+ est très engagé envers les communautés dans lesquelles elle opère et que ceci est très important pour l'entreprise et ses employés. Plusieurs actions concrètes dans ce sens avaient été réalisées avant notre étude.

Premièrement, une politique de dons et de commandites et un processus d'approbation des demandes étaient déjà en place. Cette politique décrit l'approche et les principes directeurs de CIMA+ en matière d'engagement communautaire par des dons et des commandites et précise les critères d'admissibilité et d'exclusion. CIMA+ décrit son approche comme ceci :

...cette politique représente la volonté des actionnaires de redonner à la communauté par l'entremise de dons à des organismes à but non lucratif œuvrant dans des régions où CIMA+ a des places d'affaires. Nous souhaitons privilégier des projets, des initiatives ou des organismes structurants qui visent l'amélioration de la qualité de vie de la communauté ou permettent l'implication de nos employés sous forme de temps et de savoir-faire (CIMA+, 2020b).

Les principes directeurs de cette politique soulignent les créneaux soutenus par CIMA+, soit la santé, l'éducation, la recherche, l'environnement et la vie communautaire. L'activation de cette approche et de ces principes directeurs se traduit par des levés de fond organisés par CIMA+ et ses employés pour des organisations variées.

L'organisation la plus présente chez CIMA+ et pour laquelle plusieurs levées de fonds ont été organisées au cours des 30 dernières années est Centraide. Centraide est un organisme à but non lucratif qui a pour mission de permettre à chaque membre de

la collectivité d'avoir une vie meilleure en se penchant sur trois grands axes : la pauvreté, les enfants et les collectivités (Centraide United Way Canada, 2021). On remarquera pourtant que la pauvreté et les enfants ne sont pas dans les créneaux soutenus par CIMA+, comme il est précisé dans les principes directeurs de la politique de dons et de commandites. Une grande levée de fonds est organisée par CIMA+ dans le temps des fêtes chaque année pour Centraide. Le principe étant que CIMA+ verse le même montant à Centraide que ce que les employés auront donné. De plus, les employés ont l'option de faire un don à Centraide sur chacune de leur paye.

CIMA+ participe à plusieurs autres activités de financement. Il y a notamment le Tour CIBC Charles-Bruneau qui est organisé chaque été depuis plusieurs années et dans le cadre duquel des centaines de cyclistes parcourent entre 50 et 140 km sur plusieurs parcours en vue de recueillir des fonds pour les enfants atteints du cancer (Fondation Charles-Bruneau, 2021). Il y a aussi le 24h Tremblant qui est organisé chaque hiver. Ceci est un événement où les membres d'une équipe se relaient pour faire du ski alpin pendant vingt-quatre heures afin d'amasser des fonds pour des fondations qui œuvrent auprès des enfants malades ou qui vivent en milieu défavorisé (Fondation 24h Tremblant, 2021).

La dernière activité de financement à avoir été organisée par CIMA+ avant nos entrevues a eu lieu au printemps 2020. Puisque tous les employés travaillaient de la maison en raison de la pandémie de Covid-19, CIMA+ voulait garder ses employés engagés et a mis en place un comité de mobilisation. Ce comité et la direction estimaient que les employés de CIMA+ figuraient parmi les personnes qui ont été épargnées des répercussions économiques de la pandémie de Covid-19 et ont voulu créer un mouvement de solidarité pour redonner à la communauté. Pourtant, comme nous le verrons plus en détail dans le chapitre 4, 10 % des employés de CIMA+ ont été mis à pied de façon temporaire et beaucoup plus ont eu des réductions d'heures de

travail à cause de la pandémie. Le comité de mobilisation a donc décidé d'organiser une levée de fonds pour un nouvel organisme, le Club des petits déjeuners, afin d'engager les employés. Le Club des petits déjeuners est une autre organisation qui œuvre pour le bien-être des enfants, notamment en donnant des petits déjeuners nutritifs aux enfants de milieux pauvres (Club des petits déjeuners, 2021). L'explication derrière le choix de ce nouvel organisme n'a pas été communiquée aux employés. Nous remarquons donc que les causes en lien avec la santé des enfants sont très présentes chez CIMA+.

De plus, le comité de direction avait approuvé l'organisation d'une journée de bénévolat pour les employés de CIMA+ qui devra être réalisée pendant leur temps personnel. Toutefois, à cause de la pandémie de Covid-19, cette journée n'avait pas encore eu lieu lors de nos entrevues.

3.2 Le récit de vie comme méthode de recherche

Nous avons choisi le récit de vie puisque cette méthode de recherche, comme nous allons le voir, nous permettra de faire émerger le *storytelling* du terrain de recherche par les histoires, ou la narration, racontées par les participants lors des entrevues. En effet, plus qu'un compte-rendu, la méthode du récit de vie propose une narration du vécu et donc aussi des ressentis de personnes passées en entrevue. Cette narration permet de mettre en évidence des récits complémentaires ou alternatifs à celui d'un *storytelling* de l'entreprise et les programmes RSE qu'elle met en place.

La méthode de récit de vie ne s'intéresse pas à la description d'événements, mais au vécu des individus de ces événements (Bah *et al.*, 2015). Bertaux, qui a instauré la méthode de récits de vie en France (Sanseau, 2005), explique que :

...il y a *du* récit de vie dès lors qu'un sujet raconte à quelqu'un d'autre, chercheur ou pas, un épisode quelconque de son expérience vécue. Le verbe "raconter" (faire le récit de) est ici essentiel : il signifie que la production discursive du sujet a pris la *forme narrative* (Bertaux, 2010, p. 35).

Plus spécifiquement dans le cadre de la science de la gestion, Bertaux précise que « le récit de vie résulte d'une forme particulière d'entretien, l'entretien narratif, au cours duquel un chercheur (...) demande à une personne ci-après dénommée "sujet", de lui raconter tout ou une partie de son expérience vécue » (Bertaux, 2010, p.10). La technique de recherche de récit de vie est donc l'analyse et la compréhension d'une situation à partir du vécu d'individus (Sanseau, 2005). Semblable à la définition de la narration de Boje, le récit de vie prend une « forme narrative mettant en scène des décors, des personnages, des événements, des épisodes, des rebondissements et un dénouement » (Bah *et al.*, 2015, p. 41).

L'objectif de la méthode du récit de vie est de faire un recueil d'information sur l'environnement du sujet afin de comprendre le vécu des individus, mais surtout de faire une lecture de la société en général, ou dans le cas de notre recherche, de l'organisation (Sanseau, 2005) et d'identifier les *storytelling* qui sont complémentaires ou en opposition. Comme décrit par Vincent-Ponroy et Chevalier (2018, p. 162)

...la portée des résultats obtenus à partir de l'étude des récits de vie dépassent le cas de l'individu qui se raconte : c'est par le singulier que le chercheur peut accéder au général. Le récit de vie est donc une méthode appropriée lorsque les données recherchées sont des « descriptions des milieux sociaux ou des trajectoires individuelles, l'exploration des sentiments, la reconstruction d'expériences ou d'événements passés, l'étude de sens que les individus donnent à leurs pratiques (Bah *et al.*, 2015, p. 59).

Les objets de recherche avec cette méthode peuvent donc aussi être très variés, mais ceux qui s'appliquent plus spécifiquement à notre recherche sont les attitudes dans le travail et le changement (Vincent-Ponroy et Chevalier, 2018).

Il y a deux phases dans la mise en œuvre d'une collecte de données par le récit de vie : la prise de contact et la phase active (Bah *et al.*, 2015).

Lors de la phase de prise de contact, le chercheur doit prendre un rendez-vous avec le sujet, expliquer les paramètres et le déroulement de l'entrevue, préciser l'objet de la recherche et déterminer le lieu de la rencontre (Bah *et al.*, 2015). C'est aussi lors de cette phase initiale que le chercheur doit préparer le guide d'entretien, soit environ 6 à 10 questions thématiques avec des relances. De plus, il est important pour le chercheur de tenir un cahier de bord tout au long du processus d'entretien. Le cahier de bord « dans le récit de vie est une forme de narration du chercheur et de son contexte d'étude à partir de la base relationnelle qui a permis de recueillir le récit de l'enquêté » (Bah *et al.*, 2015, p. 85). Bien que plusieurs articles précisent que le chercheur doit laisser le sujet choisir le lieu de la rencontre (Bah *et al.*, 2015 ; Sanseau, 2005 ; Vincent-Ponroy et Chevalier, 2018), l'outil de Microsoft Office 365 qui permet les vidéoconférences, Teams, a été retenu pour mener tous les entretiens dans le cadre de notre recherche. Les mesures de distanciation mises en place par les autorités gouvernementales au moment de notre recherche interdisaient la rencontre en personne des participants. Nous estimons que ceci n'a pas eu d'impact sur nos résultats puisque cet outil est déjà utilisé dans les fonctions normales des employés CIMA+ et donc les participants étaient déjà très familiers avec Teams. De plus, puisque l'échantillon inclut des personnes dans les bureaux de CIMA+ à travers le Québec, Teams aurait été utilisé pour les entretiens à l'extérieur de Montréal même si les restrictions gouvernementales n'avaient pas été mises en place.

La deuxième phase, la phase active, est la conduite de l'entretien. Cette phase demande au chercheur de faire preuve de qualités importantes, dont l'écoute et l'empathie, afin que le sujet se sente compris et à l'aise de raconter son histoire, parfois très intime (Vincent-Ponroy et Chevalier, 2018). Bah *et al.*, (2015) recommandent de commencer avec un grand tour de questions. Celles-ci sont des questions plus précises en lien avec la problématique et l'objectif de l'entretien, par exemple des éléments biographiques tels que le parcours professionnel, les passions et les projets de l'individu (Bah *et al.*, 2015). Ensuite, la première véritable question de l'entretien doit « orienter le sujet vers [le] phénomène collectif » (Sanseau, 2005, p. 46). Le chercheur invite donc le sujet « à raconter la partie de son expérience qui l'intéresse dans le cadre de ses travaux, et laisse ensuite le narrateur raconter » (Vincent-Ponroy et Chevalier, 2018, p.170). Il est très important d'utiliser le verbe raconter dans cette première question puisque ceci suggère que le « chercheur s'intéresse à un phénomène particulier et non directement au narrateur » (Bah *et al.*, 2015, p. 86). La question doit donc être formulée ainsi : « je voudrais que vous me racontiez » ou « pourriez-vous me raconter », par exemple, une situation de travail ou un enjeu organisationnel (Bah *et al.*, 2015, p. 86). Cet élément du récit de vie est d'autant plus important dans le cadre de notre recherche puisque nous voulions faire émerger la narration, soit le premier élément interactif du *storytelling*, des employés de CIMA+.

Le chercheur doit ensuite être capable de relancer le sujet afin d'obtenir les précisions nécessaires. Ces relances doivent s'intégrer de façon naturelle dans la narration afin de ne pas brusquer le narrateur et peuvent être spontanées ou à partir des notes prises par le chercheur (Bah *et al.*, 2015). La prise de notes est aussi importante afin de donner des moments de silence et permettre au sujet de se reposer (Bah *et al.*, 2015). Lors de la préparation du guide d'entretien, il est important d'intégrer des questions de relance qui visent à obtenir des descriptions plus précises ou mieux définir la séquence d'événements et d'actions (Sanseau, 2005). Par exemple, une façon

intéressante de faire ceci est de demander au narrateur « si elle aurait aimé faire autrement, que les choses se déroulent différemment » (Vincent-Ponroy et Chevalier, 2018, p. 170-171). L'objectif des questions de relance est « de mieux identifier, à travers les réponses obtenues, les logiques d'action et les logiques sociales en œuvre dans l'objet d'étude » (Sanseau, 2005, p. 47).

L'entrevue devrait aussi idéalement être enregistrée afin de faciliter l'analyse. Dans le contexte de notre recherche, toutes les entrevues ont été enregistrées avec Teams avec le consentement des participants. Les codes de déontologie prévus dans le certificat d'éthique de l'UQAM ont aussi été suivis au cours de toute notre recherche et les consentements supplémentaires ont donc aussi été récupérés pour ces enregistrements.

Sanseau (2005), recommande de faire deux à trois entretiens avec une même personne afin d'enrichir l'information. Puisqu'il peut être difficile qu'une personne accorde autant de temps au chercheur, il est possible de faire ceci par téléphone ou même par échanges informels lorsque le chercheur croise le narrateur sur le terrain (Sanseau, 2005). Vu la charge de travail élevé de nos sujets, il était difficile de demander aux employés de consacrer plus de temps à une deuxième entrevue. Nous avons donc complété les informations manquantes lors d'appel téléphonique dans le cadre du travail ou par l'outil de clavardage dans Teams. Puisque tous les employés de CIMA+ devaient travailler de la maison lors de notre recherche, il n'était pas possible de les croiser informellement sur le terrain.

Bah *et al.* (2015), ont identifié une liste d'erreurs et de meilleures pratiques lors de l'entretien. Il faut faire attention de ne pas trop parler, de ne pas interrompre et d'être inexpressif. Lorsque l'entretien est lancé, il faut établir une relation égalitaire et accompagner le narrateur. Ceci se fait en étant intéressé et en relançant de différentes façons, par exemple avec la reformulation. Le chercheur doit aussi être prêt à gérer

l'inattendu, par exemple un silence prolongé ne doit pas être interrompu, mais l'on doit plutôt laisser l'émotion être exprimée. À la fin de l'entretien, il est important de récapituler les informations importantes qui sont sorties du récit et de faire un retour positif (Bah *et al.*, 2015).

Notre position de chercheuse employée nous apporte un avantage non négligeable puisque nous avons une connaissance plus fine de l'organisation, ce qui contribuera à notre capacité d'analyse. La triangulation de nos méthodes de recherches soit par la recherche participative, en tant qu'employée, et la méthode de récit de vie, en tant que chercheuse, nous permet d'avoir deux perspectives des données ce qui enrichira notre recherche (Denzin, 2015 ; Cordelier, 2008). De plus, lors de nos entrevues, nous avons rapidement constaté que la méthode de recherche de récit de vie nous permettait en effet de faire ressortir la narration, mais aussi les histoires vivantes, deuxième élément interactif du *storytelling*. Plusieurs éléments racontés n'avaient ni de début ni de fin et il était important de connaître le contexte de l'entreprise afin d'en comprendre la signification. La connaissance approfondie du terrain lors de cette recherche participative a aussi été un avantage afin de mieux comprendre et interpréter les histoires vivantes racontées en entrevue, mais aussi celles que l'on nous racontait dans le cadre de notre travail.

Par ailleurs, nous avons aussi pris des mesures complémentaires afin d'assurer la qualité des données et de notre analyse que nous décrivons ci-dessous.

Premièrement, les employés auraient pu censurer leur récit de vie par crainte d'être sanctionnés dans leur travail si l'on divulguait leurs propos ; il a donc été important de rassurer les sujets en leur garantissant l'anonymat des entrevues. De plus, nous avons aussi pris la recommandation de Vincent-Ponroy et Chevalier (2018), qui suggèrent de proposer aux sujets de leur faire parvenir les résultats afin qu'ils

puissent voir que leur anonymat a bien été conservé. Cette recommandation va aussi dans le sens de la deuxième précaution que nous devons prendre.

Deuxièmement, puisque plusieurs démarches avaient été entreprises pour préparer la stratégie de RSE avant notre recherche, certains sujets avaient déjà participé à des réunions ou des groupes de discussion, mais sans avoir vu l'impact de leur contribution. Nous ne voulions donc pas que les employés pensent encore une fois donner de leur temps inutilement. Il était donc important pour nous d'être crédible lorsque nous expliquions aux participants que leur témoignage allait servir à quelque chose (Bah *et al.*, 2015). De plus, nous pensons que la promesse de partager les résultats a aussi aidé dans ce sens. Ce qui amène le troisième point.

Troisièmement, puisqu'au moment de notre recherche cela faisait huit ans que la RSE avait été présentée comme une valeur organisationnelle de CIMA+, il était possible que certains employés soient fâchés ou découragés qu'aucune action concrète n'ait été réalisée. Nous avons donc fait attention à ce que les entrevues ne deviennent pas des défouloirs pour que les employés n'expriment que leurs frustrations. Nous pensons que la mise en contexte de la recherche a aidé dans ce sens. De plus, nous avons pris la recommandation de Vincent-Ponroy et Chevalier (2018, p. 171) qui suggèrent que pour permettre au sujet d'exprimer des émotions positives, il est préférable de formuler des questions commençant par « qu'est-ce que vous avez aimé dans...? ».

Notre position de chercheuse employée nous amène une autre complexité importante dans le cadre de notre recherche participative, le fait que nous étudions un terrain sur lequel nous pouvons agir de façon consciente ou inconsciente lors de l'étude. Cordelier (2012, p. 53) nous explique ce phénomène ainsi :

Mon but n'est pas de m'en tenir à une simple herméneutique, mais d'aider à retrouver la logique interne des actions dans lesquelles je suis partie prenante et de rendre les résultats directement communicables et actionnables. Ma connaissance se construit sur mon expérience du terrain et les interactions avec les autres membres de l'entreprise. Je peux donc d'ores et déjà m'avancer quant à mon positionnement épistémologique puisque je suis en interaction avec mon terrain dans une démarche réflexive.

Notre rôle d'employé chez CIMA+ nous donne le pouvoir d'interagir et de modifier le terrain au fur et à mesure que notre recherche évolue, d'autant plus puisque nous faisons partie de l'équipe responsable d'intégrer la RSE. Notre objectif lorsque nous avons commencé ce mémoire était justement d'apporter des recommandations très concrètes et de mettre en place des actions afin d'augmenter l'engagement des employés de CIMA+ envers la stratégie de RSE. Nous aurions donc pu risquer de modifier le terrain pendant que l'étude était en cours. Cependant, puisque les entrevues se sont déroulées dans un laps de temps serré, soit environ six semaines, nous estimons que nos actions lors de l'étude n'auraient pas eu le temps d'influencer la recherche de manière significative. En raison de ces conditions empiriques, dans un continuum qui irait de l'observation non participante à la recherche-action, notre travail s'inscrit donc plutôt dans une dynamique d'observation participante, participante, même si nos analyses ont pu servir ponctuellement à modifier le processus de l'entreprise.²

Il n'y a pas de nombre précis d'entretiens recommandés ; ceux-ci doivent se poursuivre jusqu'au point de saturation c'est-à-dire le moment auquel le chercheur ne trouve plus de nouvelles informations qui peuvent enrichir sa théorie (Vincent-Ponroy et Chevalier, 2018). Dans le cadre de notre recherche, nous avons réalisé 16 entrevues

² Nous y revenons en conclusion dans les recommandations managériales.

puisque c'est à ce moment que les entretiens ne nous apportaient plus de nouvelles informations. Vincent-Ponroy et Chevalier (2018) recommandent de faire l'analyse de chaque entretien rapidement afin de modifier le guide d'entretien au besoin et de mieux définir les besoins pour les autres entretiens à effectuer. L'analyse de l'entretien commence par la retranscription, qui inclut aussi les notes du cahier de bord et les autres données secondaires, telles que les mimiques, les exclamations et les silences (Bah *et al.*, 2015). Pour notre recherche, nous avons retenu la « solution moyenne » de technique de retranscription qui permet d'avoir un récit de vie plus soigné en supprimant du texte original « les redites, les hésitations, les termes inappropriés et reprend les codifications du discours écrit à travers le respect de la ponctuation et de l'orthographe » (Bah *et al.*, 2015, p. 92). Nous avons donc utilisé la fonction dictée dans Word afin de faire une première transcription que nous avons ensuite relue en écoutant l'entrevue afin d'assurer la qualité du texte. C'est à ce moment que nous avons supprimé les redites, les hésitations et les termes inappropriés des entretiens. Les citations sélectionnées pour le mémoire ont été révisées afin de respecter la ponctuation, la grammaire et l'anonymat des participants avant de les intégrer au texte. Nous estimons que dans le cadre de notre recherche une analyse sociolinguistique possible avec la technique de transcription « au plus près de la parole » (Bah *et al.*, 2015, p. 92) n'est pas pertinente et aurait réduit inutilement la cohérence de la retranscription des récits de vie. La technique de « l'élaboration littéraire » (Bah *et al.*, 2015, p. 92) a été écartée afin d'éviter d'intégrer notre subjectivité de chercheuse, mais aussi d'employé, dans la retranscription et l'analyse.

Lorsque le chercheur réécoute les récits de vie, il vit l'entrevue une deuxième fois et est en mesure « d'identifier des structures, des modèles, des logiques d'action non décodées lors de la rencontre en direct » (Sanseau, 2005, p. 48). Nous avons choisi d'utiliser une analyse thématique afin d'identifier dans chaque récit de vie les passages en lien avec l'objet de recherche (Sanseau, 2005). Lors de la relecture de chaque entretien, nous avons sorti les passages avec des thèmes qui pourraient être

intéressants pour notre recherche. Au fur et à mesure que nous avons de nouvelles entrevues, nous avons remarqué que plusieurs thématiques étaient récurrentes dans les entrevues. Par exemple, l'impact de la pandémie de la Covid-19 sur les pratiques internes en lien avec le développement durable, l'intégration du développement durable dans les projets, les difficultés rencontrées par plusieurs employés de mettre en place des initiatives en lien avec l'environnement, et l'implication communautaire de CIMA+. Nous avons donc rassemblé les citations qui évoquaient les mêmes thèmes. Nous avons ensuite répété ce processus d'analyse thématique afin de catégoriser les employés selon la typologie de Rodrigo et Arenas (2008). Ce processus sera détaillé dans le chapitre suivant.

Une fois que tous les entretiens ont été retranscrits, nous avons utilisé une analyse comparative (Bah *et al.*, 2015) afin de faire des comparaisons entre les entrevues et identifier des récurrences (Vincent-Ponroy et Chevalier, 2018). Nous avons donc relu les citations sous chaque thème et avons pu identifier et diviser les discours d'employés qui étaient alignés avec la narration officielle de CIMA+ et ceux qui étaient en opposition.

Une fois que les récurrences dans les récits de vies ont été identifiées, il est possible de passer du « micro » aux « macro » et donc de construire un modèle plus général de l'organisation (Bah *et al.*, 2015, p. 114). « Le chercheur pourra ainsi faire émerger des mécanismes sociaux, développer des concepts [et] contribuer à la construction d'un pan de théorie » (Vincent-Ponroy et Chevalier, 2018, p. 172).

Nous pouvons comprendre par la définition, la mise en œuvre et l'analyse de la technique de récit de vie que cette méthode est en effet aussi une forme de *storytelling*. Le récit en lui-même est l'un des éléments du *storytelling*, mais en récoltant des points de vues de différentes personnes nous pouvons dresser le portrait de l'organisation d'une perspective polyphonique. En choisissant une diversité

d'employés, qui inclut des leaders et autres employés, nous estimons qu'il sera possible d'aller chercher une perspective fonctionnaliste ainsi que déconstructionniste de la RSE chez CIMA+ inspirée par la démarche de Boje avec Disney. Puisque nous voulons pousser la réflexion, et ne pas seulement opposer les différents points de vue, mais plutôt voir comment ils peuvent vivre ensemble, nous avons fait ressortir les différentes perceptions et intérêts des employés afin que CIMA+ puisse mettre en place une perspective polyphonique. Nous espérons que cette approche de *storytelling* nous aidera à comprendre comment faciliter l'engagement des employés par rapport à la mise en œuvre de la stratégie de RSE chez CIMA+.

3.3 Le recrutement et l'échantillonnage

Bien que CIMA+ soit présente à travers le Canada, nous avons décidé de restreindre notre recherche au Québec. Cette décision a été prise puisque CIMA+ est involontairement divisée en silo, soit l'Ouest canadien, l'Ontario et le Québec. Les réalités et contextes de travail sont différents pour chaque région et puisque le siège social est à Laval, les régions hors Québec ont souvent l'impression que les décisions prises au niveau corporatif ne reflètent pas leur réalité. Nous avons donc ajouté un paramètre géographique à notre échantillonnage afin d'éviter que les entrevues ne deviennent des discussions sur les inégalités entre les bureaux régionaux et le corporatif. Bien que les autres bureaux au Québec soient des bureaux régionaux, il y a beaucoup moins de frustrations ou de sentiments d'inégalités. De plus, puisqu'il y a une représentante marketing en Ontario et une autre en Alberta, qui ne font pas partie de notre équipe de communications et développement durable, nous sommes moins sollicités pour travailler avec les employés des autres provinces. Nous avons donc beaucoup plus de contacts dans les bureaux québécois et encore plus au bureau de Montréal puisque nous y avons travaillé physiquement avant la pandémie de Covid-19 ce qui nous a permis de créer des relations avec des personnes avec qui nous n'avons aucun lien de travail, ce qui a facilité le recrutement. L'échantillonnage a

donc été fait de façon non probabiliste (Plouhinec, 2019) et par choix raisonné (Gendron, 2019) afin d'avoir les meilleurs résultats.

Puisque plusieurs facteurs peuvent influencer la réaction des employés par rapport à l'intégration d'une stratégie de RSE, nous voulions un échantillon représentatif des différents profils décrits par Rodrigo et Arenas (2008). Nous avons commencé par sélectionner des personnes de différents âges, niveaux hiérarchiques et éducation. Ceci a été fait en sélectionnant des personnes avec des titres de différents niveaux hiérarchiques et, pour les secteurs, de différentes catégories (technique, professionnel, ingénierie). De plus, les associés de CIMA+ sont propriétaires de l'entreprise et ceci est reflété dans la culture organisationnelle. Nous avons donc voulu inclure des associés et non associés dans l'échantillon afin de représenter les profils de propriétaire. Le sentiment d'appartenance et la loyauté sont un défi chez CIMA+. Le taux de roulement est très élevé pour les employés avec moins de deux ans d'ancienneté et beaucoup plus faible pour les employés avec plus de deux ans d'expérience. Ceci est une des raisons pour lesquelles le statut d'associé délégué a été créé. Cette désignation est un moyen que CIMA+ a instauré afin de garder les employés juniors avec beaucoup de potentiel. Nous pensons donc que les associés, associés délégués et employés avec plus de deux ans d'ancienneté ont un sentiment d'appartenance plus élevé que les employés avec moins d'ancienneté, nous avons donc représenté cette différence de profil dans l'échantillon. Nous avons aussi voulu une représentation des différents bureaux au Québec, des quatre secteurs principaux et des services qui sont représentés au comité de direction, bien que la littérature ne fasse pas référence à ceci. Il n'est pas possible de connaître la vision du monde, l'identité morale ou le sentiment de justice sociale d'une personne seulement par son poste dans l'organisation, ces caractéristiques devaient donc être évaluées lors des entretiens. Cependant, ces caractéristiques, plutôt intimes, d'une personne se sont avérées difficiles à évaluer pour plusieurs des participants lors d'une entrevue d'une heure.

Nous retenons donc que CIMA+ est une firme de génie-conseil au début de ses démarches pour intégrer une stratégie de RSE. Plusieurs étapes importantes ont été accomplies par rapport à l'intégration de cette stratégie et du plan d'action en matière de RSE, mais une structure pour les communications officielles de l'entreprise manque encore. De plus, même si la stratégie de RSE ne fut qu'officiellement lancée en août 2020, l'engagement communautaire de CIMA+ est présent dans l'entreprise depuis longtemps. Ceci se voit notamment par l'entremise de levés de fonds pour diverses organisations avec le bien être des enfants comme cause principale, bien que ceci ne fasse pas partie des créneaux officiellement soutenus ou soit en lien avec le secteur d'activité de l'entreprise.

Dans le prochain chapitre, nous présenterons les analyses des 16 entrevues auprès des employés de CIMA+, effectuées par la technique de récit de vie, afin de mieux comprendre comment favoriser l'engagement des employés lors de l'intégration d'une stratégie de RSE.

Tableau 3.3 Profil des participants

| | Position hiérarchique | Secteur ou service | Ingénieur | Associé/ associé délégué | Ancien -neté | Bureau CIMA+ |
|---|--------------------------------|-------------------------------|------------------|---------------------------------|---------------------|---------------------|
| 1 | Vice-présidente | Infrastructure/ environnement | Oui | Oui | 21 ans | Montréal |
| 2 | Vice-président | Bâtiment | Oui | Oui | 12 ans | Québec |
| 3 | Vice-président | Ressources humaines | Non | Oui | 10 ans | Laval |
| 4 | Directrice principale | Ressources humaines | Non | Oui | 8 ans | Laval |
| 5 | Directeur (ingénierie) | Infrastructure | Oui | Oui | 13 ans | Montréal |
| 6 | Directeur (ingénierie) | Énergie | Oui | Oui | 14 ans | Montréal |
| 7 | Chargée de projet (ingénierie) | Transport | Oui | Non | 14 ans | Laval |

| | | | | | | |
|----|---|---------------------|-----|-----|---------|------------|
| 8 | Chargée de projet (ingénierie) | Transport | Oui | Oui | 10 ans | Montréal |
| 9 | Ingénieure (ingénierie) | Infrastructure | Oui | Non | 2-3 ans | Montréal |
| 10 | Chargé de projet (professionnel) | Environnement | Non | Non | < 2 ans | Montréal |
| 11 | Professionnel (professionnel) | Environnement | Non | Non | 4 ans | Montréal |
| 12 | Professionnel de bâtiment durable (professionnel) | Bâtiment | Non | Non | < 2 ans | Sherbrooke |
| 13 | Conseillère (soutien) | Ressources humaines | Non | Non | 2 ans | Montréal |
| 14 | Technicien (technique) | Environnement | Non | Non | < 2 ans | Montréal |
| 15 | Adjointe (soutien) | Programme qualité | Non | Non | < 2 ans | Montréal |
| 16 | Adjointe (soutien) | Énergie | Non | Non | 12 ans | Sherbrooke |

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Nous commençons notre analyse par la présentation de la catégorisation des employés chez CIMA+ en fonction de leurs réactions et leur niveau d'engagement par rapport à la stratégie de RSE. La deuxième partie de notre analyse sera fondée sur le concept de *storytelling* fonctionnaliste afin d'identifier la narration officielle de CIMA+ qui sera ensuite comparée avec le *storytelling* polyphonique interne, dans une démarche déconstructionniste inspirée par Boje. Pour cette partie de l'analyse, nous avons choisi d'approfondir le deuxième volet de la stratégie de RSE, l'engagement communautaire de CIMA+, afin de mieux comprendre les facteurs d'influence sur l'engagement des employés par rapport à la stratégie globale.

4.1 Présentation de la catégorisation des employés chez CIMA+

Afin de faire l'analyse de notre terrain d'une perspective de *storytelling* polyphonique, nous avons commencé par regrouper les employés en fonction de leur réaction par rapport à l'intégration de la nouvelle stratégie de RSE chez CIMA+. Nous avons commencé cette analyse thématique en identifiant clairement les caractéristiques de chaque catégorie d'employés de la typologie de Rodrigo et Arenas (2008) dans le tableau 4.1. Ensuite, nous avons lu chaque entrevue afin d'identifier les citations de chaque employé en lien avec leur réaction par rapport à l'intégration de la stratégie de RSE de CIMA+. Chaque citation a été analysée pour comprendre si elle était alignée

avec une réaction d'employé engagé, indifférent ou dissident et nous les avons catégorisés ainsi temporairement. Lorsqu'il y avait des réactions qui ne correspondaient pas à la typologie de Rodrigo et Arenas (2008), nous les avons classés temporairement dans une catégorie que nous avons appelée « autre ». À la fin de cet exercice, nous avons donc quatre classifications de réactions sous lesquelles il y avait une ou plusieurs citations de chaque employé identifié par ses initiales.

Une fois les entrevues analysées en fonction des réactions par rapport à l'intégration de la stratégie de RSE, nous avons relu chaque entrevue, cette fois afin d'identifier des citations en lien avec trois autres caractéristiques de la typologie de Rodrigo et Arenas (2008), soit l'impact sur la société et justice sociale, vision de leur travail, et sentiment d'appartenance. Lorsque le participant faisait un énoncé en lien avec ces caractéristiques nous avons analysé la citation pour comprendre si elle devait être catégorisée en tant qu'employé engagé, employé indifférent, employé dissident ou autre. À la fin de cet exercice, nous avons donc des citations d'employés avec leurs initiales sous chaque catégorie d'employé selon Rodrigo et Arenas (2008), plus une catégorie autre.

Nous avons ensuite analysé chaque participant individuellement pour voir dans quelles catégories leurs citations se retrouvaient. Nous avons vite remarqué que les participants se retrouvaient souvent dans une seule catégorie telle que définie par Rodrigo et Arenas (2008). Pour les participants qui se retrouvaient dans plus d'une catégorie, nous avons approfondi l'analyse. Afin de nous assurer que chaque citation extraite avait bien été catégorisée, nous sommes souvent retournés voir la citation dans l'ensemble de l'entrevue pour vérifier que nous avons bien compris l'intention et donc qu'elle était bien catégorisée. À la fin de cet exercice, nous avons donc catégorisé chaque participant en tant qu'employé engagé, indifférent, différent, ou autre. Les détails des participants correspondant à la typologie de Rodrigo et Arenas (2008) ont été détaillés dans les sections 4.1.1 Les employés engagés, 4.2.1 Les

employés indifférents et 4.2.3 Les employés dissidents. Il y a quatre employés qui ne correspondaient pas aux caractéristiques des catégories de Rodrigo et Arenas (2008) que nous avons classifié temporairement comme autre. En relisant les entrevues de ces employés, nous avons trouvé pertinent de créer deux nouvelles catégories pour ces derniers, soit les « employés militants » et les « employés mandatés » afin d'enrichir la typologie de Rodrigo et Arenas (2008). Nous avons donc ajouté deux colonnes au tableau 4.1 pour y inclure nos nouvelles catégories. Les caractéristiques qui différencient ces employés des catégories de la typologie de Rodrigo et Arenas (2008) seront détaillées dans les sections 4.2.4 Les employés militants et 4.2.5 Les employés mandatés.

Bien que nous n'ayons pas catégorisé les employés en fonction de caractéristiques démographiques dans notre analyse thématique, nous avons aussi remarqué que cette caractéristique suivait principalement les mêmes classifications que la typologie de Rodrigo et Arenas (2008). Les quelques exceptions ont été identifiées dans la description de chaque catégorie.

Tableau 4.1 Caractéristiques des employés selon Rodrigo et Arenas (2008) enrichie avec deux nouvelles catégories

| Caractéristiques | Employés engagés | Employés indifférents | Employés dissidents | Employés militants | Employés mandatés |
|--|--|---|--|--|---|
| Réaction par rapport à l'intégration de la stratégie de RSE | Enthousiastes et engagé par rapport à la nouvelle stratégie | Comprennent la vision de l'entreprise, mais voient la stratégie comme quelque chose à faire pour bien faire leur travail. | Préfèraient que l'organisation dépense de l'argent pour améliorer leurs conditions de travail et non sur un tel programme | Ne sont pas contre la stratégie de RSE et ne s'attendent pas à bénéficier personnellement des actions mises en place, mais ils la critiquent puisqu'ils estiment que les initiatives ne sont pas suffisantes ni assez rigoureuses. | Sont engagés par rapport à la nouvelle stratégie puisqu'ils en sont les ambassadeurs officiels. Ont une vision d'ensemble de la stratégie donc voient les lacunes et comprennent les processus qu'il faut suivre pour mettre en place les différentes étapes. |
| Impact sur la société et justice sociale | Très concernés par le bien-être de la société et par la justice sociale. | Font leur travail en fonction de leurs aspirations professionnelles et non par rapport à la société. | Ne sont pas intéressés par l'impact social de leurs tâches. Sont intéressés par la justice sociale puisqu'ils se sentent en marge de la société. | Très concernés par le bien-être de la société et par la justice sociale. Sont souvent très engagés dans leur vie personnelle. | Très concernés par le bien-être de la société et par la justice sociale. |

| | | | | | |
|---------------------------------|--|--|---|---|--|
| Vision de leur travail | Estiment que les tâches qu'ils effectuent dans leur travail sont importantes et vont au-delà des attentes dans leur travail. | Engagés par rapport à leur travail et non la stratégie de RSE. | Leur travail est simplement une source de revenus afin de vivre. | L'impact de leur travail sur la société et l'environnement est très important pour eux. | La totalité, ou une partie, des tâches de ces employés sont directement reliées à la stratégie de RSE. |
| Sentiment d'appartenance | Sentiment d'appartenance élevé | Pas de sentiment d'appartenance | Pas de sentiment d'appartenance | Pas nécessairement de sentiment d'appartenance | Pas nécessairement de sentiment d'appartenance |
| Démographie | Haut placé, entre 40 et 65 ans, obligations familiales, et ont faits des études de deuxième cycle | Étoiles montantes de l'entreprise – milieu ou niveau supérieur de la hiérarchie Entre 25 et 35 ans Leur emploi est très convoité sur le marché | Au bas du niveau hiérarchique de l'entreprise et peuvent être de n'importe quel âge (18 à 65) | Ceci n'a pas été évalué dans le cadre de notre étude. | Ceci n'a pas été évalué dans le cadre de notre étude. |

4.1.1 Les employés engagés

Pour rappel, la première catégorie de réaction identifiée par Rodrigo et Arenas (2008) est « l'employé engagé ». Ces employés sont enthousiastes et engagés par rapport à la nouvelle stratégie, ils sont très concernés par le bien-être de la société, ils estiment que les tâches qu'ils effectuent dans leur travail sont importantes, ils vont au-delà des attentes dans leur travail et ils ont un sentiment d'appartenance élevé. De plus, ils sont normalement hauts placés dans l'entreprise, ont entre 40 et 65 ans, ont des obligations familiales et ils ont fait des études de deuxième cycle. Après avoir analysé nos entrevues, nous avons identifié quatre des seize employés interviewés comme étant des employés engagés.

Le premier attribut qui nous a permis de regrouper les participants dans cette catégorie est qu'ils sont tous en effet très enthousiastes et engagés par rapport à la nouvelle stratégie. Tous comprennent pourquoi CIMA+ veut mettre en place une telle stratégie et pensent que la raison de le faire est que « c'est la bonne chose à faire ». Un participant nous l'a expliqué ainsi, « Je ne pense pas que ça va être un fardeau, je pense que c'est une nécessité qu'on aille là. Je pense que c'est la bonne chose à faire. »

Les autres participants étaient moins directs dans leurs propos, mais le sentiment que l'intégration de la stratégie est nécessaire par obligation morale est présent pour tous les participants que nous avons regroupés comme employés engagés. Ces quatre employés ne se demandent pas s'ils vont intégrer la stratégie de RSE ou non dans leur travail puisque pour eux cela va de soi. Lors d'une discussion sur l'intégration du développement durable dans les pratiques internes, une employée nous raconte que :

À la maison, on a un bac de compost, on a le bac recyclage, mais finalement il ne te reste plus rien dans ta poubelle. Moi j'ai quatre bacs cibole, si j'arrive au bureau et il y a quatre bacs c'est la même chose.

Cet exemple d'habitude de gestion des déchets pourrait sembler anecdotique, mais ce qu'on trouve intéressant c'est que cette attitude est aussi reflétée dans les comportements de travail des employés engagés. Cette même ingénieure nous explique ensuite qu'il est tout aussi normal pour elle d'intégrer le développement durable dans ses conceptions d'ingénierie qu'il l'est pour elle de l'intégrer dans son comportement au bureau :

Pourquoi est-ce qu'on ferait quelque chose qui n'est pas bon pour l'environnement ? Puis pourquoi est-ce qu'on ferait des projets qui consomment de l'eau de façon excessive quand dans notre propre firme on a des secteurs qui gèrent la consommation de l'eau ? On a un secteur en industrie où ils sont au quotidien là-dedans à travailler pour minimiser les rejets d'eau et minimiser la consommation d'énergie. Ça fait partie de notre savoir, de notre expertise, donc en termes d'entreprise, en termes de responsabilité sociale, c'est quasiment intrinsèque à nos services offerts.

Par les différentes histoires racontées des employés engagés, nous avons remarqué que l'intégration du développement durable, que ce soit dans leur travail ou dans leurs activités quotidiennes, est intrinsèque à leur personne. Bien que d'autres personnes interviewées intègrent aussi le développement durable de façon naturel, ce qui différencie les personnes dans le groupe d'employés engagés c'est qu'ils sont en accord avec la stratégie mise en place par CIMA+. Nous irons plus en détail sur cette différence importante lors de la définition du groupe des « employés militants ». Les employés engagés sont donc très enthousiastes et engagés envers la stratégie et ne se demandent pas s'ils vont adopter la stratégie ou non puisque ceci leur semble tout à fait normal.

Deuxièmement, redonner et prendre soin de la société fait partie des valeurs fondamentales des employés engagés selon Rodrigo et Arenas (2008) et ceci était vrai aussi pour les personnes que nous avons identifiées dans ce groupe. Une employée nous raconte que :

Je ne suis pas de la génération qui était super sensibilisée à l'environnement, par contre j'ai des enfants et un jour je vais peut-être avoir des petits-enfants, on ne sait pas. Et c'est très très personnel comme réflexion, mais je pense qu'on a une responsabilité de prendre soin de notre planète, on a une responsabilité de protéger les générations futures puis de leur laisser un monde meilleur. C'est une de mes valeurs fondamentales.

Tous les participants que nous avons regroupés comme employés engagés nous ont exprimés dans leurs histoires qu'ils ont un sentiment de devoir envers la société, soit parce qu'ils estiment qu'ils font partie des personnes choyées de la société ou puisqu'ils ont une responsabilité envers leurs enfants. Ces personnes sont donc très concernées par le bien-être de la société et par la justice sociale, comme le définissent Rodrigo et Arenas (2008).

Le troisième attribut selon Rodrigo et Arenas (2008) des employés engagés est qu'ils ont tous un sentiment d'appartenance très élevé. Trois des quatre employés que nous avons identifiés comme employés engagés sont des associés ou associés délégués, ce qui veut dire qu'ils sont en partie propriétaires de CIMA+. Nous estimons qu'un propriétaire a un sentiment d'appartenance plus élevé qu'un employé non-propriétaire. De plus, deux de ces trois personnes siègent aussi au comité de direction et l'une d'elles nous a même dit « j'ai un très gros sentiment d'appartenance » en parlant de son parcours professionnel chez CIMA+. Cette personne nous réaffirme son fort sentiment d'appartenance lorsqu'elle nous parle de « mon président » et « ma gang des ressources humaines » plus tard dans l'entrevue. Les expressions utilisées nous convainquent que ces trois personnes ont un sentiment d'appartenance très élevé. Cependant, nous avons quand même remarqué un sentiment d'appartenance élevé chez la quatrième employée, même si elle n'est pas associée ni associée déléguée :

Je suis heureuse chez CIMA+. Il ne me reste pas 25 ans à travailler et puis j'ai bien l'intention de rester chez CIMA+. On n'a pas tous les mêmes environnements, les mêmes patrons, ni les mêmes équipes, mais pour moi

mon opinion est tout le temps écoutée. Tu sais, je suis souvent invitée dans les réunions d'associés et je ne suis pas gênée de dire ce que je pense et puis je suis toujours très bien écoutée et mon opinion est prise en compte.

Par ces propos, on comprend que cette personne se sent chez elle chez CIMA+, ce qui nous permet de confirmer qu'elle a un sentiment d'appartenance élevé. De plus, même si cette personne n'est pas officiellement haut placée dans l'entreprise, elle est traitée comme si elle l'était en étant invitée aux réunions importantes et par l'importance que ses collègues accordent à son opinion. Pour ce qui est d'estimer que les tâches qu'ils effectuent dans leur travail sont importantes, nous pensons que ceci est vrai pour le groupe identifié soit par leur niveau hiérarchique soit par les comportements de leurs collègues.

Pour terminer la classification de ces quatre employés comme employés engagés selon Rodrigo et Arenas (2008) nous avons regardé les caractéristiques démographiques. Les quatre employés que nous avons définis comme employés engagés ont en effet tous entre 40 et 65 ans et ont des obligations familiales. La seule exception c'est que seulement une des quatre personnes a fait des études de deuxième cycle. Nous avons trouvé plus difficile d'analyser par les entrevues si ces quatre personnes vont au-delà des attentes dans leur travail.

4.1.2 Les employés indifférents

La deuxième catégorie de réaction selon Rodrigo et Arenas (2008) est « l'employé indifférent ». Rodrigo et Arenas (2008) disent que ces employés comprennent la vision de l'entreprise, mais perçoivent cette stratégie comme quelque chose à faire pour bien accomplir leurs tâches. De plus, ces employés font leur travail en fonction de leurs aspirations professionnelles et non par rapport au bien-être de la société ; ils sont engagés par rapport à leur travail et non envers la stratégie de RSE ; ils sont des étoiles montantes de l'entreprise ; ils se situent au milieu ou au niveau supérieur de la

hiérarchie ; ils ont entre 25 et 35 ans et leur emploi est très convoité sur le marché. Après l'analyse de nos entrevues, nous avons catégorisé six des seize employés CIMA+ interviewés comme indifférents.

Les employés que nous avons interviewés et catégorisés comme employés indifférents comprennent en effet pourquoi CIMA+ met en place une stratégie de RSE. Ce qui les intéresse par rapport à la stratégie de RSE c'est l'impact que celle-ci va avoir sur leur performance au travail. Contrairement aux employés engagés, ils ne disent pas que c'est la « bonne chose à faire ». Par exemple, une employée qui travaille dans le service des ressources humaines nous explique :

Avant la Covid on était vraiment dans un marché de plein emploi, donc où il y a une pénurie de main-d'œuvre, ce qui fait que tous les bons candidats ont un travail. C'était vraiment dans ce contexte-là qu'on travaillait. Donc pour nous le recrutement est vraiment difficile puisqu'on n'a juste pas de monde, en tout cas pas de monde intéressant, qui appliquent à nos postes. On doit donc aller essayer de débaucher des gens qui travaillent déjà chez nos concurrents donc il faut vraiment qu'on ait une offre attrayante. Donc c'est là tout ce que je te dis sur la responsabilité sociale et la culture qui entre en jeu pour qu'on puisse justement se démarquer et essayer d'aller attirer ces personnes chez nous.

Cette employée nous explique aussi que la nouvelle stratégie va « m'aider à attirer du monde chez CIMA+, ça va faciliter mon travail. ». La stratégie de RSE va donc lui permettre de recruter de meilleurs candidats et donc d'améliorer sa performance au travail. Puisque CIMA+ est encore aux balbutiements de l'intégration de sa stratégie de RSE, d'autres employés ne voient pas encore le potentiel de retour aussi direct de l'intégration de la stratégie de RSE sur leur performance. Un ingénieur nous dit :

S'il y avait un indicateur dans l'évaluation qui demandait comment tu as contribué chez CIMA+ cette année au développement durable, puis que ce critère fait partie de l'évaluation, peut-être que là ça me ferait réfléchir à dire je vais faire un effort additionnel.

Cet employé nous dit donc qu'il intégrera le développement durable lorsque ce sera requis pour bien faire son travail. Il est intéressant aussi de noter que chez CIMA+, les augmentations salariales sont en relation directe avec l'évaluation annuelle. Toutefois, ce n'est pas parce que cet employé n'a pas intégré le développement durable qu'il est contre la stratégie, puisqu'il nous dit aussi « Je pense qu'on est rendu là en tant que société, de se doter de ce plan-là. ». L'objectif des employés indifférents est de bien performer au travail. Par conséquent, si la stratégie de RSE leur permet d'atteindre ce but, ils vont le faire, sinon l'effort supplémentaire de changer leurs comportements n'en vaudra pas la peine.

Cette attitude centrée sur la progression de carrière des employés indifférents nous amène à un autre attribut de ce groupe selon Rodrigo et Arenas (2008) : ils font leur travail en fonction de leurs aspirations professionnelles et non par rapport au bien-être de la société. Effectivement, plusieurs des personnes que nous avons identifiées comme employé indifférent nous expliquent que tant qu'ils continueront de se développer professionnellement et de grimper les échelons, ils seront heureux dans leur travail. Une participante nous dit :

S'il y a des opportunités qui viennent, je vais les prendre... Je continue d'avancer avec les opportunités qu'on m'offre... J'avance, et puis tant que je vais aimer ce que je fais et que je vais me développer, ça va faire mon affaire.

D'autres employés nous disent qu'ils vont « accepter le challenge » d'intégrer la stratégie de responsabilité sociale, mais pas pour le bien-être de la société ni de l'environnement, mais comme façon de se développer professionnellement. En intégrant le développement durable dans leurs concepts d'ingénierie, ils savent qu'ils ajoutent une expertise à leur curriculum vitae. Lorsque les employés indifférents nous parlent de leurs choix de parcours professionnels, ils ne mentionnent pas le bien-être

de la société comme critère de satisfaction, mais seulement la constante évolution de leur carrière et de leur développement professionnel.

Avant nos entrevues, nous ne pensions pas que nous allions identifier des personnes du secteur environnement comme étant des employés indifférents. Nous avions comme hypothèse que si une personne travaille en environnement c'est qu'elle a choisi une carrière qui lui permet d'avoir un impact sur l'environnement et, par conséquent, sur le bien-être de la société. Par contre, après l'analyse de nos entrevues, nous avons réalisé que même les employés qui travaillent en environnement peuvent faire leur travail principalement en fonction de leurs aspirations professionnelles et non par rapport au bien-être collectif. Un employé nous explique sa décision de se joindre à l'équipe en environnement de CIMA+ :

Je ne te mentirais pas que j'avais déjà une ouverture [à l'environnement], mais oui j'ai embarqué sur l'opportunité puisqu'il y avait une opportunité qui me permettait de monter.

Toutes les personnes que nous avons identifiées comme employés indifférents nous ont dit qu'elles priorisent leur progression professionnelle et non l'impact de leur travail sur la société et l'environnement, et ce, tous secteurs et services confondus.

Puisque les employés indifférents font leur travail en fonction de leur progression, il n'est pas surprenant qu'ils soient engagés par rapport à leur travail et non envers la stratégie de RSE. Un employé nous le dit clairement, « Au travail, j'y vais pour travailler, je ne vais pas là pour faire du compost. Je vais laisser ça à la charge de quelqu'un d'autre. » Bien que cet employé donne l'exemple du compost, ceci se reflète dans son attitude générale par rapport au travail ; au travail il se concentre sur son travail et ses tâches. Que ce soit du compost, ou un autre élément du plan d'action de la stratégie de RSE, ceci n'est pas sa responsabilité.

Contrairement aux employés engagés, aucun des employés indifférents ne déclare avoir un sentiment de responsabilité personnelle envers la société. Ceci n'est pas pour dire qu'ils ne sont pas conscients des injustices sociales, mais ils ne se définissent pas par cette valeur fondamentale, ou intrinsèque. Une personne nous dit :

Il y a du monde justement qui sont vraiment impliqué dans l'environnement, qui vont faire du bénévolat ou aider les communautés, mais je ne suis pas impliqué là-dedans.

Lorsque nous demandons à une participante si elle veut participer à une activité de bénévolat avec CIMA+, elle nous répond :

J'y pense, c'est un peu difficile à dire. J'ai l'impression que si je te dis oui c'est comme... C'est sûr que j'y penserais. Mais mon objectif dans les prochaines années c'est que je veux passer à ne pas juste donner de l'argent, mais à y aller un petit peu plus dans le tangible. Donc sûrement, j'évalue des possibilités là, donc sûrement que ça pourrait être une option.

Contrairement aux employés engagés, les employés indifférents étaient beaucoup moins enthousiastes par rapport aux activités de bénévolat ainsi qu'aux dons et commandites, soit personnels ou corporatifs, pour redonner à la société ou à l'environnement. Ils ne sont pas contre, puisque la plupart des employés que nous avons identifiés comme indifférents nous ont dit contribuer financièrement à des causes, mais ils ne prennent pas les devants pour redonner et ne s'identifient pas par ces actions.

Les critères plus démographiques de Rodrigo et Arenas (2008) ne correspondaient pas à toutes les personnes que nous avons qualifiées d'employés indifférents. Quatre des six personnes sont en effet âgées de 25 et 35 ans, mais deux ont plus de 35 ans. Au niveau de la hiérarchie, les employés indifférents de CIMA+ se trouvent à tous les niveaux hiérarchiques, de junior à directeur. Cependant, les personnes qui étaient plus bas dans la hiérarchie sont en effet des étoiles montantes de l'entreprise, comme

défini par Rodrigo et Arenas (2008). Comme mentionné par la personne dans le service des ressources humaines, il est très difficile de trouver des employés qualifiés au Québec, notamment chez les ingénieurs. En accord avec Rodrigo et Arenas (2008), toutes les personnes que nous avons identifiées comme employé indifférent ont donc en effet des emplois qui sont difficiles à combler.

4.1.3 Les employés dissidents

La troisième catégorie de réaction d'employé selon Rodrigo et Arenas (2008) est l'employé dissident. Ce groupe d'employé n'est pas engagé envers la stratégie de RSE et on pourrait même conclure qu'ils estiment que les efforts mis dans ce sens sont de l'écoblanchiment. Ce groupe préférerait que l'organisation dépense de l'argent pour améliorer leurs conditions de travail et non sur le programme de RSE. Ces employés ne sont pas intéressés par l'impact social de leurs tâches et ils n'ont pas de sentiment d'appartenance. Après l'analyse de nos entrevues, nous avons clairement identifié une des seize employées comme une employée dissidente selon la typologie de Rodrigo et Arenas (2008). Après beaucoup de réflexion, nous avons aussi identifié une deuxième personne comme employé dissident, mais nous pensons que cette catégorie de réaction était nouvelle pour cet employé. Nous distinguerons ces deux employés par première employée dissidente et deuxième employé dissident.

Le premier attribut de l'employé dissident est qu'il préférerait que l'organisation dépense de l'argent pour améliorer ses conditions de travail au lieu d'investir dans un programme de RSE. Il est important de noter que nos entrevues ont eu lieu durant l'été 2020, soit quelques mois après le début de la pandémie de Covid-19. En mars 2020, 10 % du personnel de CIMA+ avait été mis à pied de façon temporaire et un plus grand nombre ont eu une réduction d'heures de travail, et donc une baisse de salaire, à cause de la pandémie. Les deux personnes que nous avons identifiées comme employé dissident sont aussi les deux seuls employés du groupe interviewé qui avaient été mis à pied de mars à mai 2020. Cette incertitude d'emploi est donc

très présente lors de nos discussions avec ces deux personnes. L'analyse des entrevues nous a permis de constater que bien que ces deux personnes ne soient pas contre la RSE, ils préféreraient que l'entreprise dépense de l'argent pour garantir leur emploi plutôt que de mettre en place une telle initiative. Une employée nous demande :

Est-ce que c'est stratégique de faire un truc qui va coûter de l'argent dans une période de pandémie ? Qu'est-ce qu'il en est de la santé financière de l'entreprise ?

Cette même employée nous explique sa réaction par rapport à l'intégration de la stratégie de RSE :

Ça serait peut-être intéressant qu'il explique aux gens l'intérêt pas juste humain, mais aussi financier. Genre, ça peut te faire garder ta job parce que ça va nous faire avoir des contrats... Je trouve ça super intéressant, mais... c'est juste qu'avoir une vision sur le long terme puis s'investir à fond en sachant qu'on peut se faire mettre à la porte du jour au lendemain, c'est un peu plus compliqué.

Cette employée n'est pas contre la stratégie de RSE, mais elle ne veut pas non plus que celle-ci soit intégrée au péril de son emploi. Les personnes dans le groupe d'employés dissidents veulent connaître l'impact que cette stratégie aura sur leur propre bien-être et non sur celui de la société ou leur travail. Il est donc intéressant de noter que les employés dissidents cherchent des raisons utilitaristes, plus que des raisons de conscience écologique ou sociale, afin de s'engager envers la stratégie de RSE de leur employeur.

Puisque les employés dissidents sont inquiets par rapport à leur futur chez CIMA+, il n'est pas surprenant qu'ils n'aient pas de sentiment d'appartenance comme Rodrigo et Arenas (2008) le décrivent pour ce groupe. Les citations de la première employée

ci-dessus nous confirment qu'elle n'a pas de sentiment d'appartenance puisqu'elle n'arrive pas à s'investir pleinement par manque de confiance.

Rodrigo et Arenas (2008) disent aussi que les employés dissidents ne sont pas intéressés par l'impact social de leurs tâches, par contre ceci était seulement vrai pour la première employée. Le deuxième employé dissident, que nous avons d'abord hésité à catégoriser ainsi, avait un point de vue bien différent à ce sujet.

La première employée dissidente, qui a des tâches plus administratives, ne voit pas l'impact de son travail sur la société et elle ne pense pas que c'est son rôle de se tenir informée. Lorsqu'on lui demande si elle s'informe des actions prises par CIMA+ en matière de RSE, elle nous répond :

Franchement, je n'ai comme pas le temps. Il faudrait que je passe plus de temps à ça, mais on dirait que je ne suis pas trop dans un travail de réflexion, comme lire des articles ou quoi que ce soit. Je ne suis pas sûre que ça fasse vraiment partie de mes tâches.

Puisque se renseigner sur les efforts de CIMA+ en matière de RSE ne fait pas officiellement partie de son travail, elle ne le fait pas. Par nos interactions avec cette personne en tant que collègue, nous savons que l'environnement et la justice sociale sont importants pour elle. Nous avons donc été un peu surpris qu'elle ne se renseigne pas d'elle-même sur la stratégie de RSE de CIMA+. Avant notre étude, nous pensions que si un employé avait un intérêt pour l'environnement ou la société dans sa vie personnelle, qu'il prendrait le temps de se renseigner sur le sujet même si cela ne fait pas partie officiellement de ses tâches. Conformément à Rodrigo et Arenas (2008), selon ce que cette employée nous raconte, elle ne veut pas contribuer plus que ce qui est requis par son travail même si l'environnement et la justice sociale sont quelque chose qui l'intéresse personnellement.

Le deuxième employé dissident, qui avait un emploi technique dans le secteur environnement, est très intéressé et conscient de l'impact de son travail sur l'environnement et la société. Il nous le raconte notamment dans cette histoire :

Ils ont constaté qu'il y avait un dépassement de la teneur du plomb dans l'eau potable de certains bâtiments publics... Il y a donc une école qui nous a contactés pour faire une étude de la teneur du plomb dans l'eau des abreuvoirs. Certains robinets étaient utilisés par les professeurs et par les élèves.

Cet employé est donc très conscient de l'impact de son travail sur la société et c'est quelque chose de très important pour lui, ce qui va complètement à l'encontre de l'employé dissident. Nous avons donc pensé à le catégoriser comme employé engagé, mais d'autres caractéristiques importantes nous en empêchaient.

Nous ne le savions pas au moment de le contacter pour participer à notre étude, mais il avait récemment donné sa démission. Son entrevue a donc été réalisée lors de sa dernière semaine d'emploi chez CIMA+. Il nous explique sa décision de quitter CIMA+ pour un emploi au gouvernement :

J'ai eu une mise à pied temporaire. J'imagine que dans le gouvernement ça ne serait pas arrivé... On se posait certaines questions, comment ça va continuer après, et ça, c'est un exemple de stabilité qu'on trouve chez le gouvernement, qu'on ne trouve pas forcément dans le secteur privé. Mais encore une fois la raison majeure, c'est plus, à part cette stabilité-là, c'est de pouvoir appliquer mes compétences autrement et en même temps pouvoir continuer d'avancer.

Il nous semble clair par sa démission que cet employé n'a pas de sentiment d'appartenance, ce qui est à l'opposé d'un employé engagé et qui le classifie parmi les employés dissidents. De plus, l'une des raisons pour lesquelles il nous raconte vouloir quitter CIMA+ est qu'il recherche une plus grande stabilité d'emploi. Par contre, il nous dit que la raison principale est l'évolution de son parcours

professionnel, ce qui est une caractéristique des employés indifférents. Par rapport à son engagement envers la stratégie de RSE, il n'était pas contre, mais ce n'était pas une raison suffisante pour rester dans l'entreprise. Ce qui n'est pas surprenant puisque, comme nous l'avons vu dans l'article de Rodrigo Arenas (2008), si l'employé est insatisfait par rapport à son travail avant l'intégration de la stratégie de RSE, celle-ci ne va pas changer son sentiment d'appartenance. Il y a donc plusieurs caractéristiques importantes qui se contredisent chez cet employé.

Par conséquent, nous sommes longtemps restée perplexe par rapport à la classification de cet employé. L'article de Rodrigo et Arenas (2008) apporte un point important pour comprendre le point de vue de cet employé : celui-ci n'est pas statique dans le temps et peut donc changer. Nous pensons donc que l'employé a commencé son parcours professionnel chez CIMA+ en tant qu'employé indifférent, ou même engagé, mais qu'il est passé à un employé dissident suite à son congédiement. Nous pensons donc que son point de vue et son engagement ont changé lorsqu'il s'est fait mettre à pied, même si ce n'était que de façon temporaire, puisque qu'il a perdu confiance envers son employeur. Nous avons donc conclu que cet employé était en effet un employé dissident lorsque nous l'avons interviewé et le catégorisons ainsi aux fins de notre recherche.

Les employés de CIMA+ que nous avons identifiés comme employés dissidents divergent de la définition de Rodrigo et Arenas (2008) à d'autres niveaux. Premièrement, les employés dissidents de Rodrigo et Arenas (2008) n'ont pas d'éducation formelle alors que les deux employés que nous avons catégorisés comme dissidents ont plusieurs formations professionnelles. De plus, nous n'avons pas remarqué une forme de rébellion envers la stratégie de RSE de la part de ces employés.

4.1.4 Les employés militants

À première vue, il y a deux employés que nous pensions être des employés engagés, mais, après notre analyse, nous avons réalisé qu'ils ne sont pas engagés envers la stratégie de RSE. Ce que nous avons trouvé qu'il manquait à la typologie de Rodrigo et Arenas (2008) est qu'il est possible d'avoir des employés qui sont très concernés par le bien-être de la société et par l'environnement, mais qui ne sont pas enthousiastes ni engagés par rapport à la nouvelle stratégie de RSE de l'entreprise et il n'y a pas de catégorie qui reflète cette nuance qui s'est avérée importante lors de notre étude et analyse. Nous avons donc regroupé ces employés dans une catégorie que l'on appelle les « employés militants ». Comme les employés engagés, les employés militants sont très concernés par le bien-être de la société et par la justice sociale. De plus, l'impact de leur travail sur la société et l'environnement est très important pour eux. Un employé nous explique même qu'il a choisi son parcours professionnel pour avoir un impact sur l'environnement dans le cadre de son travail :

Je ne sais pas quand ça l'a commencé, mais au secondaire j'étais très intéressé par l'environnement, autant la destruction que de la protection, et cetera... Je voulais que ma job ait un impact sur l'environnement, au moins un minimum. Mais je ne savais pas ce que je voulais faire précisément, mais ça me prenait l'environnement.

Cet employé a effectivement suivi son désir de travailler en lien avec l'environnement et effectue aujourd'hui des études d'impact environnemental avant la réalisation de projets de construction.

L'autre employée que nous avons définie comme employée militante nous raconte qu'elle est personnellement très impliquée dans des causes en lien avec le développement durable :

Je m'implique aussi beaucoup bénévolement. Je suis impliquée dans [organisation environnementale militante], je m'implique dans des projets

qui ont un lien avec l'environnement, comme des projets de plantation d'arbres des choses comme ça.

Le nom de l'organisation dans laquelle cette employée est impliquée a été omis à des fins de confidentialité. Les deux employés dans cette catégorie sont donc très engagés et renseignés par rapport aux problématiques environnementales globales.

Les employés militants, sûrement en raison de leurs connaissances plus approfondies du sujet, se montrent très critiques envers la nouvelle stratégie de responsabilité sociale de l'organisation. Ces employés posent des questions pertinentes par rapport à la validité de différents éléments de la stratégie de RSE et de certaines actions prises par CIMA+ qui ne sont pas alignées sur cette stratégie. Par exemple, un employé nous dit :

Ça reste que je n'ai pas l'impression que notre entreprise est particulièrement tournée vers des projets verts, ou quoi que ce soit, on y va avec la business puis c'est un très large éventail.

L'autre employé nous dit :

Le problème un peu chez CIMA+ c'est qu'on se vante de dire que c'est une de nos priorités l'environnement ou le développement durable puis tout ce qu'on fait c'est qu'on essaie juste de mousser le côté social. Le côté environnement réel s'est mitigé, je pense que CIMA+ a les moyens d'investir là-dedans.

Ces deux employés nous amènent des critiques importantes relativement à l'intégration du développement durable chez CIMA+. L'un souligne que CIMA+ prend ses décisions seulement en fonction du développement d'affaires et n'intègre pas de critères de développement durable dans les soumissions déposées auprès des clients. L'autre employée nous fait remarquer que même si CIMA+ dit intégrer le développement durable, toutes les activités d'engagement communautaire, telles que les dons et commandites, se concentrent seulement sur le volet social et que

l'environnement est oublié. Ceci est la différence importante entre les employés engagés et les employés militants. Les employés engagés ont une vision un peu utopiste de la stratégie de RSE de CIMA+ et vont naturellement être engagés envers celle-ci sans trop la questionner ou soulever les failles. Les employés militants eux doivent être convaincus que CIMA+ prend les bonnes actions en matière de RSE avant de s'engager. Les employés militants soulignent facilement les incohérences, les faiblesses et les lacunes de la stratégie et des initiatives mises en place. Au moment de la recherche et de l'analyse de notre mémoire, les employés militants n'étaient pas satisfaits de ce qu'ils avaient vu jusqu'à présent et n'étaient donc pas engagés envers la stratégie de RSE de CIMA+. Cependant, il est important de noter que les raisons pour lesquelles ils critiquent la stratégie et le plan d'action en matière de RSE sont très différentes des celles des employés dissidents. Contrairement aux employés dissidents, les employés militants ne sont pas contre la stratégie de RSE et ne s'attendent pas à bénéficier personnellement des actions mises en place, mais ils la critiquent puisqu'ils estiment que les initiatives ne sont pas suffisantes ni assez rigoureuses. Cependant, ces employés estiment que les efforts déployés en matière de RSE de CIMA+ sont faits dans une optique de communication plutôt que de réelles actions de changement, et donc les perçoivent comme de l'écoblanchiment.

On pourrait croire que les employés militants sont de bons ambassadeurs pour l'intégration de la stratégie de RSE, mais ils doivent commencer par adopter la stratégie ce qui n'est pas une tâche facile. Puisque le développement durable est une cause qui les passionne, ils ont des attentes beaucoup plus élevées par rapport à la stratégie que les employés engagés et vont souvent dire que les choses ne bougent pas assez vite. De plus, une employée nous raconte s'être fait rejeter lorsqu'elle a voulu aider CIMA+ à définir la stratégie et le plan d'action en matière de RSE :

J'étais vraiment vraiment intéressée à en faire beaucoup pour faire rayonner CIMA+ et quand j'ai vu qu'il n'y avait aucune ouverture ça m'a un peu tournée off.

Cette employée, par sa nature entreprenante et engagée, a voulu s'impliquer chez CIMA+ comme elle le fait dans sa vie personnelle pour une cause qui est importante pour elle. Par contre, l'aide et l'expertise qu'elle a voulu apporter n'ont pas été acceptées et elle est maintenant désengagée par rapport à la stratégie de RSE de CIMA+. Les employés militants peuvent donc rapidement devenir des ambassadeurs négatifs pour la stratégie s'ils ne sont pas impliqués dans le processus.

4.1.5 Les employés mandatés

Les deux derniers employés que nous ne pouvions pas regrouper selon les critères de Rodrigo et Arénas (2008) sont les employés qui sont responsables de la mise en place de la nouvelle stratégie de responsabilité sociale d'entreprise. Nous proposons de les appeler « employés mandatés ». La totalité, ou une partie, des tâches de ces employés sont directement reliées à la stratégie de RSE et ils en sont redevables à la haute direction. Ces employés sont très engagés par rapport à la nouvelle stratégie puisqu'ils en sont les ambassadeurs officiels. Contrairement aux employés engagés, ces employés ont une meilleure vision de l'ensemble, mais ceci veut aussi dire qu'ils voient les lacunes et ce qu'il reste à faire. Par contre, contrairement aux employés militants ils comprennent qu'il y a un processus à suivre pour mettre en place les différentes étapes. Les employés mandatés sont donc dans une situation très particulière où ils sont pris dans une réalité qui peut être contradictoire, mais qu'ils doivent respecter. Par leurs convictions personnelles, ils peuvent penser que les actions qu'ils doivent mettre en place ne sont pas suffisantes ou pertinentes. Ces employés pourraient donc eux-mêmes penser que les actions mises en place par la stratégie de RSE sont une forme d'écoblanchiment si celles-ci ne sont pas suffisantes à leur sens. Ces employés ont donc un rôle très important à jouer dans l'organisation pour influencer la stratégie de RSE. Nous avons donc jugé important de créer une

cinquième catégorie pour les employés qui travaillent directement dans l'intégration de la nouvelle stratégie de RSE.

4.2 La perspective fonctionnaliste de la stratégie de RSE

Comme nous l'avons expliqué dans la méthodologie, nous avons concentré notre analyse thématique sur le deuxième volet, à savoir, l'engagement dans la communauté. Ainsi, nous avons commencé l'analyse de l'engagement dans la communauté de CIMA+ d'une perspective fonctionnaliste en recueillant les discours officiels de l'entreprise à ce sujet, soit ceux que l'on retrouve dans le site web, le rapport de RSE 2018-2019 et l'intranet de CIMA+.

Dans le site web de CIMA+, les sections d'actualité et le blogue ne font pas référence à l'engagement de CIMA+ envers la communauté, mais la section des dons et des commandites sous-entend une participation active à travers plusieurs photos (CIMA+, 2020b). C'est aussi ici que l'on peut trouver la politique de dons et de commandites. Le carrousel de photos montre des images d'employés qui participent à diverses initiatives caritatives, soit, le 24h Tremblant, le Relais Desjardins du Lac Memphrémagog et le Tour CIBC Charles Bruneau. Le Relais Desjardins du Lac Memphrémagog qui est une course à pied de 123 km faite en relais par équipe afin de recueillir des dons pour soutenir les enfants issus de milieux vulnérables (Fondation Christian Vachon, 2021). Nous avons été surprise de voir ce dernier événement sur le carrousel de photos puisque nous n'en avons jamais entendu parler en tant qu'employée. D'autres photos sur la page des dons et commandites du site web de CIMA+ montrent des employés qui font du bénévolat pour des causes environnementales en ramassant des déchets sur la route et une berge. L'on retrouve d'ailleurs plusieurs vice-présidents et associés sur ces photos et même le président, François Plourde, à deux reprises. Dans le rapport de RSE 2017-2018, il y a une

affirmation sur le point de vue de l'entreprise quant à son engagement financier envers la communauté :

Depuis notre fondation, la philanthropie est imbriquée dans la culture de l'entreprise, notamment en matière de pauvreté, de santé et d'éducation. Au cours de la dernière période, les dons et commandites ont totalisé 346 171 \$, incluant une contribution de plus de 107 447 \$ de la part de nos employés. (CIMA+, 2019, p.16)

Le rapport nomme ensuite les principaux bénéficiaires pour les années financières 2018 et 2019, soit Centraide, le Tour CIBC Charles-Bruneau et le Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM). Il est donc intéressant de noter que deux des principaux bénéficiaires soutiennent en effet les causes mentionnées dans la citation, mais que l'on ne retrouve pas d'organisation en lien avec l'éducation. De plus, comme décrit dans le chapitre 3, les causes soutenues par CIMA+ telles que précisées dans la politique de don et de commandites sont la santé, l'éducation, la recherche, l'environnement et la vie communautaire, mais l'on ne retrouve pas la pauvreté. Il y a donc une incohérence entre les deux discours fonctionnels.

Nous avons ensuite regardé les communications internes à propos de l'engagement communautaire de CIMA+ sur l'intranet. Des 36 publications faites dans la section Responsabilité sociale d'entreprise de la page intranet entre le 1er janvier 2019 et le 31 décembre 2020, 18 publications étaient soit pour solliciter de l'argent pour une cause caritative telle que le 24h Tremblant, Centraide et le Tour CIBC Charles-Bruneau, ou pour partager le montant d'argent qui avait été recueilli pour une de ces initiatives. Une publication portait sur une activité de bénévolat en lien avec l'environnement : certains employés d'un des bureaux de CIMA+ étaient allés planter des arbres. Les 17 autres publications n'étaient pas en lien avec l'engagement communautaire. Nous avons trouvé la publication du 16 novembre 2020, Campagne – Centraide pour le Grand Montréal, particulièrement intéressante puisqu'elle inclut une vidéo avec un discours du président accompagné de deux représentants de

l'organisme à but non lucratif. Le discours du président commence ainsi avant de laisser la parole aux invités :

Pour rappel, on a regardé dans nos archives et ça fait plus de 30 ans que l'on contribue à la campagne Centraide Grand Montréal et ça l'a permis de ramasser 1 163 438 \$ au fil des années. Il y a toujours de grands donateurs, des leaders de CIMA+, qui contribuent environ 21 000 \$ chaque année, et ça je vous en remercie. L'année dernière, les employés ont contribué un total de 25 000 \$ et CIMA+ a contribué à parts égales de ce que les employés ont contribué. [...] Je connais votre générosité, vous avez vraiment été super à collaborer entre autres pour le Club des petits déjeuners cette année. CIMA+ a redonné aussi au niveau du cyclotour Charles-Bruneau et même de mon côté je participe au 24h Tremblant qui sera un peu différent cette année, mais j'ai l'intention d'y être.

L'objectif de ce message était de motiver les employés à contribuer à la campagne de financement de Centraide. Pour ce faire, M. Plourde remercie les employés pour leur participation antérieure et souligne les sommes d'argent importantes qui ont été amassées au cours des 30 dernières années. Il mentionne aussi d'autres initiatives caritatives auxquelles lui-même et les employés participent. Ce message réaffirme que les employés de CIMA+ sont engagés envers diverses causes puisqu'ils participent année après année à plusieurs activités de financement. De plus, en confirmant sa participation à un de ces événements, le président envoie un message fort que la participation est importante.

Le président espère favoriser l'engagement des employés en soulignant les contributions des autres, de lui-même et de CIMA+. M. Plourde raconte donc dans son discours que l'employé modèle de CIMA+ contribue aux campagnes de financement et participe aux événements caritatifs. Cette attente de la part de la direction que les employés s'engagent financièrement va bien au-delà de ce qui peut être attendu d'un contrat de travail. La direction de CIMA+ veut donc qu'un employé fasse preuve d'OCB, comme décrit par Hansen *et al.* (2011), afin de le considérer

comme un employé modèle. Nous pouvons donc penser que les employés qui ont un sentiment d'appartenance élevé au groupe et qui veulent être de « bons » employés vont donner à la cause puisque ceci va renforcer leur sentiment d'appartenance et que c'est le comportement qui est associé à l'employé modèle. Par contre, ils doivent aussi être convaincus que CIMA+ est responsable envers la société avant d'être disposés à aller au-delà de leurs tâches. Nous verrons donc au cours de notre analyse déconstructionniste les répercussions sur l'engagement lorsqu'il y a une incohérence entre les attentes de l'organisation envers l'employé et la perception de la part de l'employé des actions mises en place par son employeur en lien avec la RSE.

L'analyse de la perspective fonctionnaliste nous indique qu'il y a une incohérence entre la narration que CIMA+ veut donner et celle qui est effectivement en place. L'approche décrite dans la politique de dons et de commandites dit vouloir privilégier des « projets, des initiatives ou des organismes structurants qui visent l'amélioration de la qualité de vie de la communauté » (CIMA+, 2020b) par contre, lorsque l'on regarde les activités mises en place, celles-ci semblent plutôt être ponctuelles et avoir été choisies de façon aléatoire. De plus, les causes retenues ne sont pas celles définies par les principes directeurs et ne visent pas à améliorer la qualité de vie de la communauté. Bien que des enfants en santé fassent partie de la communauté, ils ne représentent pas toute la communauté. Selon l'approche décrite dans la politique, on peut aussi penser que CIMA+ veut que ses employés soient impliqués dans la contribution de l'entreprise à la communauté lorsqu'il est écrit « ... ou permettent l'implication de nos employés sous forme de temps et de savoir-faire » (CIMA+, 2020b). Par contre, les initiatives mises en place sont des levées de fonds parfois associées à une participation sportive. Ceci ne permet pas du tout aux ingénieurs et professionnels de mettre leur savoir-faire à contribution. Les actions mises en place ne suivent donc pas la narration de l'entreprise et causent un problème de cohérence. Cette incohérence entre la narration fonctionnelle et les actions pourrait expliquer certaines des difficultés de la part des différentes catégories d'employés à s'engager

envers l'implication communautaire de CIMA+. Nous pourrions donc penser qu'il soit difficile pour employés d'être engagé envers l'implication communautaire de CIMA+ puisque les actions à prendre ne sont pas claires et ils ne savent pas envers quelles causes ils devraient être engagés. Les employés ont donc besoin de cohérence entre le discours fonctionnel et les actions mises en place afin d'être engagées. De plus, nous pourrions aussi penser que des incohérences semblables dans les autres volets de la stratégie de RSE de CIMA+ pourraient aussi causer des problèmes d'engagement.

4.3 La perspective déconstructionniste de la stratégie de RSE

Une fois l'analyse d'une perspective fonctionnaliste terminée, nous avons regardé les histoires des employés groupés par les catégories identifiées afin d'avoir une perspective déconstructionniste. L'analyse des histoires des employés engagés nous a permis de comprendre plusieurs choses importantes, à savoir l'engagement des employés est fragile, temporel et relié à la proximité. L'analyse des histoires des employés indifférents et militants nous a permis d'identifier la compréhension commune, l'implication et l'importance d'avoir un impact significatif comme étant trois éléments clés pour favoriser l'engagement. Finalement, l'analyse des histoires des employés dissidents nous révèle que l'engagement doit être à double sens entre l'employeur et l'employé afin de garder l'engagement. L'exemple commenté permet d'indiquer les limites de cet engagement à double sens ou voie.

Puisque les employés mandatés sont directement impliqués dans la mise en œuvre de la stratégie de RSE, nous avons eu de la difficulté à tirer des conclusions de leurs entrevues. Lors de la sélection des participants à notre étude, il nous a semblé critique de les inclure, mais à la suite de notre analyse, nous avons réalisé que ceci n'était pas nécessaire.

4.3.1 Fragilité de l'engagement

Le point de vue des employés engagés va dans le sens de la narration fonctionnelle. Ceux-ci adhèrent, ou veulent adhérer, pleinement aux initiatives d'engagement communautaire de CIMA+. Comme nous le savons, les employés engagés se caractérisent par leur engagement envers la stratégie de RSE et ils sont très concernés par le bien-être de la société. Il n'est donc pas surprenant qu'ils soient aussi engagés plus spécifiquement par rapport au volet d'engagement communautaire de CIMA+. De plus, puisqu'ils ont un sentiment d'appartenance élevé et vont au-delà des attentes, ils veulent appartenir au groupe d'employés modèles présenté dans les discours du président et participent donc aux initiatives caritatives. Une des employées engagées nous raconte que :

Tu le sais, je suis très proche des causes qui viennent aider la communauté. Tout ce qui est caritatif c'est intrinsèque à moi, dis-moi ce que je peux faire, comment je peux t'aider. Donc les levés de fonds, les causes où on s'implique, où CIMA+ s'implique, je suis toujours partante. Je pense que chaque petit geste qu'on pose fait la différence.

Le discours de cette employée est très aligné sur le discours fonctionnel voulant que les employés soient engagés envers les événements et causes soutenues par CIMA+. En effet, elle n'a pas dévié de ce point de vue tout au long de l'entrevue.

En revanche, deux autres employés engagés – bien qu'elles aient commencé en répétant la perspective fonctionnaliste – ont fini par exprimer des doutes ou des réticences par rapport à l'engagement communautaire de CIMA+. Par exemple, lorsque nous demandons à une de ces employées si CIMA+ redonne à la société, elle nous répond :

On fait des dons et commandites à certains organismes. Quoique les commandites c'est plus des tournois de golf, donc je ne sais pas si c'est très significatif.

Cette employée engagée évoque un nouvel aspect qui ne fait pas partie des discours officiels. Le bilan des sommes versées en dons et en commandites inclut aussi beaucoup d'événements qui ne sont pas caritatifs, comme des tournois de golf. Bien que cette employée soit enthousiaste par rapport à la nouvelle stratégie de RSE, elle voit aussi l'incohérence de dire que CIMA+ redonne beaucoup à la communauté lorsque ceci inclut aussi la commandite de tournois de golf. Cette employée semble douter que CIMA+ soit véritablement responsable envers la société, ce qui pourrait remettre en cause sa volonté de s'investir au-delà de ses tâches officielles, ou de faire preuve d'OCB. Cependant, ceci va à l'encontre de ce qui est attendu d'elle et, en tant qu'employée engagée, elle veut bien performer. Il y a donc un déséquilibre entre ce que CIMA+ attend de ces employés et les actions mises en place. On pourrait donc penser que des incohérences entre le discours fonctionnel et les initiatives réellement intégrées peuvent causer des doutes chez les employés par rapport à la validité de la stratégie de RSE et avoir un impact sur leur niveau d'engagement, et ce, même chez les employés engagés.

Une autre employée engagée nous exprime sa réticence envers une initiative en lien avec l'engagement communautaire de CIMA+. Elle commence aussi en nous racontant un point de vue qui ressemble à la perspective fonctionnaliste et semble vouloir embarquer pleinement dans les initiatives de CIMA+ en lien avec les communautés :

En tout cas moi, peu importe ce qu'ils font, j'embarque. Je suis active, j'aime bouger puis j'aime ça l'esprit d'équipe que ça apporte. [...] Moi je suis tout le temps « willing » là.

Cette employée nous explique donc qu'elle est pleinement engagée envers les diverses initiatives mises en place et veut participer. Par contre, un peu plus tard dans l'entrevue, en parlant du Tour CIBC Charles Bruneau, cette même employée nous dit :

Je ne l'ai pas fait l'année passée. J'ai fait l'autre année avant le 80 kilomètres puis l'autre année précédente le 50 kilomètres. Mais c'est sûr que c'est 500 \$ à ramasser, à un moment donné j'étais un peu tannée de solliciter les mêmes personnes. Donc l'année passée je m'étais dit ah... je me sentais un peu mal à l'aise de recommencer.

Par ses propos précédents, on sait que cette employée veut être engagée envers le volet d'engagement communautaire de la stratégie de RSE, mais elle dévoile ici un petit malaise dans la façon dont elle doit participer. Puisque cette employée est une employée engagée, son premier réflexe est de vouloir agir en tant qu'employé modèle comme décrit par le discours du président. Elle a donc participé aux premières exécutions de l'événement. Par contre, cette participation lui demande de faire quelque chose qu'elle ne se sent plus à l'aise de faire, solliciter ses proches pour amasser 500 \$. Elle n'a donc pas participé en 2019 puisqu'elle n'était pas à l'aise de faire l'action requise et son engagement envers l'engagement communautaire de CIMA+ a sûrement diminué en même temps. Nous pouvons donc penser que même si les employés engagés vont naturellement être engagés envers la stratégie de RSE de l'entreprise, ceci ne garantit pas qu'ils vont continuer année après année, surtout si cela leur demande de faire quelque chose qui va à l'encontre de leurs principes personnels.

Nous remarquons donc que seulement la moitié des employés engagés sont en effet très engagés par rapport au volet d'engagement communautaire de la stratégie de RSE. Leur point de vue va dans le sens de la narration officielle de l'entreprise et ils participent activement dans ces initiatives. Par contre, le niveau d'engagement de l'autre moitié des employés engagés ne semble pas être aussi élevé. Ils participent des fois aux initiatives et leur point de vue va en partie dans le sens de la narration fonctionnelle. Ils soulèvent aussi des points importants qui entraînent une certaine réticence et qui se traduisent par une diminution de l'engagement envers la stratégie

de RSE, notamment l'incohérence entre le discours et les initiatives mises en place ou la discordance entre leurs principes personnels et les actions requises pour participer.

Nous avons commencé à remarquer cette fragilité de l'engagement chez les employés engagés lors de la catégorisation des employés dissidents et ces exemples continuent de nous diriger dans ce sens. Les entreprises ne peuvent donc pas tenir pour acquis que les employés engagés resteront ainsi tout au long de leur parcours professionnel dans l'entreprise. Le prochain constat, de proximité et temporalité, nous amène plus loin dans cette réflexion.

4.3.2 Proximité et temporalité

Comme décrit dans la méthodologie, CIMA+ soutient plusieurs organisations qui ont pour mission la santé des enfants. En tant qu'employée, nous avons toujours trouvé ceci un peu étrange puisqu'il n'y a aucun lien entre cette cause et le secteur d'activité de l'entreprise. Un des employés engagés nous raconte son engagement envers l'implication communautaire de CIMA+ et soulève un point important sur le choix de la cause :

Chez CIMA+, sans nécessairement dire qu'on faisait de la RSE, on a toujours redonné beaucoup à la communauté, à Centraide, à Opération Enfant Soleil, puis on a adopté les causes qui étaient liées aux enfants ; pour des raisons avec un historique. [...] On a toujours cru que plus on va donner à nos employés, plus ils vont nous donner en retour.

L'historique évoqué par rapport au choix des causes en lien avec les enfants est en effet très important à comprendre. Cet employé nous a expliqué qu'il y a quelques années le fils d'un des associés, André Thibault, avait été atteint de la leucémie. M. Thibault s'était donc beaucoup impliqué dans le Tour CIBC Charles Bruneau et avait sollicité la participation de ses collègues. L'employé interviewé nous a dit qu'il a voulu soutenir son collègue et a participé au défi de vélo. Il est important de noter

qu'à cette époque, en tant que directeur principal, M. Thibault était au plus haut niveau hiérarchique chez CIMA+ dans la catégorie d'ingénieurs et qu'il avait 25 ans d'ancienneté. Ceci veut dire qu'il interagissait sûrement beaucoup avec les quatre employés engagés même s'ils n'étaient pas dans le même bureau ou secteur compte tenu de leurs niveaux hiérarchiques ou de leur rôle non officiel dans l'entreprise.

Depuis que nous sommes arrivée chez CIMA+ on nous raconte différentes histoires en lien avec le Tour CIBC Charles Bruneau et M. Thibault sans vraiment comprendre pourquoi ceci était si important. L'analyse des histoires des personnes interviewées, ainsi que ce que nous avons entendu en tant qu'employée, nous porte à croire que les employés qui étaient proches de M. Thibault lorsque son fils était malade sont encore engagés envers la cause aujourd'hui. Ils ont une histoire en lien avec l'élément déclencheur qui explique pourquoi CIMA+ soutient cette cause, bien que la santé des enfants n'ait aucun lien avec le secteur d'activité de l'entreprise. Ceci aide aussi à expliquer pourquoi ces employés ont eux-mêmes décidé de participer aux événements et sont engagés spécifiquement envers l'événement du Tour CIBC Charles Bruneau. Par contre, les employés qui ne travaillaient pas chez CIMA+ lorsque le fils de M. Thibault a reçu son diagnostic, ou qui ne le connaissaient pas, n'ont pas le même lien envers cette cause et l'événement.

Comme nous l'avons vu dans le cadre conceptuel, les histoires vivantes appartiennent à un lieu et à une époque. Les employés qui n'ont pas vécu le lieu et l'époque de l'événement qui a déclenché la participation de CIMA+ au Tour CIBC Charles Bruneau, et donc la décision corporative de soutenir la cause des enfants malades, ne sont pas engagés envers ces initiatives comme le sont les autres employés. L'engagement des employés envers une cause est donc relié à un moment dans le temps où ils ont été proches de celle-ci. Dans le cas de CIMA+, le soutien de la cause des enfants malades a été créé par la proximité avec un collègue. Les organisations ne peuvent donc pas supposer que tous les employés seront engagés envers une même

cause, à moins d'avoir été proches de l'événement déclencheur. Même dans les cas où les employés ont vécu ce moment historique qui a créé un engagement, celui-ci ne sera pas intemporel notamment parce que de nouveaux employés arriveront dans l'organisation.

Nous pensons que ceci est aussi vrai pour la stratégie de RSE en général. Si les employés ne se sentent pas interpellés, ils ne soutiendront pas la stratégie. De plus, si l'entreprise ne renouvelle pas l'engagement des employés envers la stratégie de RSE, celle-ci diminuera dans le temps et ne sera pas sollicitée chez les nouveaux employés. Le prochain constat nous donne des pistes pour favoriser l'engagement des employés indifférents et militants.

4.3.3 Compréhension commune, implication et impact significatif

Comme nous l'avons vu lors de la catégorisation des employés, les employés indifférents ne sont pas très enthousiastes par rapport aux activités de bénévolat corporatives pour redonner à la société. Il n'est donc pas surprenant que les employés indifférents ne soient pas particulièrement engagés par rapport au volet d'engagement communautaire de la stratégie de RSE de CIMA+. Ils sont au courant que CIMA+ a des initiatives pour redonner à la communauté, mais ne vont pas dans le sens de la narration officielle comme les employés engagés. La majorité des employés indifférents décrivent les initiatives d'engagement communautaire de l'entreprise comme des levées de fonds. Plusieurs nous disent qu'ils ne pensent pas que les initiatives en place ont un impact très significatif et voudraient faire quelque chose de plus tangible pour redonner. Certains participent financièrement, et même des fois physiquement aux activités, mais s'ils le font ce n'est pas pour contribuer aux efforts de RSE de CIMA+, mais plutôt pour encourager leurs collègues ou dans un esprit de cohésion d'équipe. Un employé nous le raconte ainsi :

Ce n'est pas très motivant de juste amasser de l'argent. Je le fais et je donne à cause que j'apprécie mes collègues donc je veux les soutenir, mais je ne le fais pas à cause que c'est CIMA+. Il faudrait faire quelque chose de plus que juste amasser de l'argent, par exemple construire des latrines au Salvador.

Cet employé nous dit clairement qu'il n'est pas engagé envers ce volet de la stratégie de RSE. Il nous explique qu'il voudrait agir concrètement plutôt que simplement faire des levés de fonds, ce que nous avons déjà commencé à observer dans la caractérisation des employés. Un autre employé indifférent nous dit la même chose :

Oui il y a des causes, mais on demande de l'argent plutôt que d'aller s'impliquer. [...] Je préfère aider la société plutôt que de donner de l'argent...il y a d'autres manières de contribuer.

Plusieurs des employés indifférents nous ont décrit l'engagement communautaire ainsi : CIMA+ organise des levées de fonds, et bien qu'ils ne soient pas contre, ce n'est pas de cette façon qu'ils veulent s'impliquer ou voudraient que leur employeur s'implique. Une des employées indifférentes pousse ses propos un peu plus loin en sous-entendant que ces initiatives sont peut-être plus pour le paraître que pour réellement faire une différence :

Il y a ce qu'on fait déjà avec Centraide, on a commencé un peu cette année avec le Club des Petits Déjeuners. Donc tout le côté social, à ce niveau-là je pense que c'est plus monétaire, mais pas job de bras. Il y avait une année où on s'était mis avec l'AFG (Association des firmes de génie-conseil) et puis les gens étaient allés peindre sous un viaduc à Montréal, je ne me rappelle pas lequel. Ce que je veux dire c'est qu'on s'implique beaucoup dans des campagnes de socio financement, mais c'est peut-être plus au niveau du visuel sur le terrain, il n'y a pas d'implications plus job de bras. [...] Pour moi ça faisait peut-être un peu cute [de peindre sous un viaduc], mais à part ça je ne voyais pas la pertinence.

Cette employée apporte une critique importante des initiatives mises en place par CIMA+ en lien avec l'engagement communautaire en faisant allusion aux

greenwashing. Comme nous l'avons vu, le *greenwashing* c'est lorsqu'une entreprise fait des actions qui vont donner l'impression qu'elle est responsable alors que sa performance environnementale ou contribution sociale n'est pas réellement optimale. Nous pouvons comprendre le scepticisme de cette employée par rapport à la réelle contribution sociale de mobiliser ses employés pour peindre sous un viaduc. Ceci a peut-être été une belle activité de cohésion d'équipe, mais il serait naïf de penser que ceci a en effet contribué à aider la communauté. Cette employée nous dit donc non seulement qu'elle veut donner de sa personne dans les initiatives d'engagement communautaire de CIMA+, mais qu'elle veut aussi comprendre le réel impact de ses actions afin d'éviter de participer à du *greenwashing*. En accord avec ceci, cette même employée nous a aussi dit plus tard dans l'entrevue qu'elle aimait beaucoup lorsque les représentants de Centraide venaient expliquer concrètement l'impact des dons des employés dans les communautés, mais que ceci n'était pas fait systématiquement chaque année.

Contrairement à la caractéristique des employés indifférents qui ne prennent pas les devants pour redonner, une des employées engagées nous a raconté qu'elle avait mis en oeuvre une activité qui avait été appuyée par CIMA+ :

Cette année j'avais monté une petite équipe justement pour participer à l'événement Les filles et les sciences. Finalement, ça n'a pas fonctionné à cause de la Covid, mais on était supposé avoir un kiosque puis d'essayer de faire rayonner les sciences et le génie pour les filles du secondaire.

Cette employée indifférente avait donc pris l'initiative d'organiser la participation de CIMA+ à un nouvel événement avec des causes différentes des autres initiatives, soit l'éducation, la diversité et l'inclusion. Puisque les employés indifférents font leur travail en fonction de leurs aspirations professionnelles et non par rapport au bien-être de la société, nous avons regardé comment cette initiative aurait pu avoir un impact sur sa performance si elle avait eu lieu. L'employée n'était pas rémunérée pour cette

initiative, mais puisque CIMA+ encourage l'engagement communautaire ainsi que le leadership, cet événement aurait pu la faire rayonner auprès de ses supérieurs et de son équipe. Par contre, cette employée aurait aussi pu simplement décider de montrer son implication communautaire en participant aux activités déjà en place, mais elle a quand même préféré organiser un autre événement. On se demande alors si c'est la cause soutenue par l'événement qui a motivé son initiative. Une autre employée nous a dit « j'ai tendance à m'impliquer lorsque je trouve que ça me touche ». Ce qui nous fait penser que si cette employée a pris les mesures nécessaires pour organiser une nouvelle activité c'était peut-être parce que cette initiative la touchait plus que celles déjà en place. Nous pensons donc que cette activité avait plus de sens pour elle puisqu'elle s'intégrait mieux dans son cadre de référence de l'engagement communautaire, et que cet événement était plus motivant pour elle puisqu'elle aurait pu voir directement l'impact de son action en parlant avec les étudiantes.

Lors de l'analyse des entrevues des employés militants, nous avons été surpris de constater que leurs histoires en lien avec l'engagement communautaire de CIMA+ sont très semblables à celles des employés indifférents. Comme nous le savons, les employés militants doivent être convaincus que CIMA+ entreprend les bonnes actions en matière de RSE avant de s'engager. Nous avons découvert que ceci se fait en effet de la même façon pour ce groupe d'employés ; c'est-à-dire en les impliquant dans l'exécution d'actions tangibles qui ont un impact significatif pour eux ou qui les touchent personnellement. La différence entre les deux groupes étant que les employés militants expriment leurs besoins de façon plus critique et qu'ils ont des critères plus élevés par rapport à ce qui leur est significatif. Une employée militante nous explique :

Recueillir des fonds moi là ça me tue, on fait comme wow 24h Tremblant. Ils font du ski et ramassent des fonds pour je ne sais pas quoi. On est comme des petits fous parce que c'est 24 heures, mais c'est divisé en 10 personnes, donc finalement tu fais 2 heures de ski puis tu es payé, le

chalet est payé, le bel hôtel est payé, le spa, la bouffe qui va avec. Ils ont amassé je ne sais pas combien, mais c'est là que tu prends de belles photos. C'est bien cute, mais c'est plus un pétage de bretelles. Je n'ai rien contre ça, c'est parfait, allez-y, mais pour moi ce n'est pas encore assez humanitaire.

Comme pour l'employée indifférente précédente, cette employée décrit l'initiative du 24h Tremblant comme du *greenwashing*. Par rapport à ses valeurs personnelles, l'impact de cet événement n'est pas significatif et elle n'est pas certaine des vraies intentions de CIMA+ en participant à cet événement. Elle semble plutôt définir cette initiative comme une campagne de marketing plutôt que la participation à un événement caritatif.

Cette employée militante nous explique, tout comme les employés indifférents, qu'elle a besoin d'être personnellement touchée par les initiatives pour soutenir les initiatives d'engagement communautaire de CIMA+ :

On parraine des fois des gens pour la santé, c'est correct, mais je trouve qu'il faut que l'activité ou le truc ait un certain sens avec ça puis il faut qu'on soit fier de ça. Je ne sais pas, ça ne m'attache pas ça... J'aime bien participer au truc sportif, mais moi je suis plus interpellée par rapport à l'environnement... puis toute chose qu'on peut faire pour l'environnement. Comme se dire qu'okay CIMA+ pendant une fin de semaine prend tous ses employés, puis ça peut être même CIMA+ qui les paie, pour aller faire de la plantation [d'arbres] à tel endroit dans un groupe d'autoroutes peu importe, mais ça on n'en a pas.

Comme nous l'avons vu par les différentes organisations et événements caritatifs soutenu par CIMA+, la cause principale est la santé des enfants, qui est une cause sociale. Pour cette employée militante qui est personnellement très engagée envers l'environnement, elle n'arrive pas à s'engager par rapport aux initiatives en place puisqu'elles ne sont pas alignées avec ses valeurs personnelles et l'impact de ces initiatives n'est pas suffisant pour elle. Alors pourquoi est-ce qu'elle n'a pas organisé la participation de CIMA+ à un autre événement plus en lien avec ses valeurs comme

une des employées indifférentes l'avait fait ? Cette employée nous a raconté plusieurs histoires où elle avait essayé de mettre en place des initiatives de développement durable, même une pratique interne qui avait aboutie, mais qu'elle était très déçue par le manque de soutien qu'elle a reçu de CIMA+ et que les démarches avaient été pénibles.

Nous comprenons donc qu'il y a un écart entre le sens que les employés indifférents et militants donnent à l'engagement communautaire et les actions mises en place par CIMA+. Les employés veulent comprendre l'impact de leur contribution et donner de leur personne alors que CIMA+ organise des levés de fonds sans expliquer à quoi va servir cet argent. De plus, CIMA+ soutient principalement des causes en lien avec la santé des enfants alors que ceci ne touche pas tous les employés. Par exemple, pour certains employés les causes qu'ils trouvent significatives sont le développement international, l'éducation, la diversité et l'inclusion et l'environnement. Il n'est donc pas surprenant que ces employés ne soient pas engagés envers les initiatives mises en place par CIMA+, et de surcroît par la stratégie de responsabilité sociale.

Par conséquent, nous pourrions suggérer une typologie se composant de trois éléments clés pour favoriser l'engagement des employés indifférents et militants envers une initiative en lien avec la stratégie de RSE de leur employeur. Premièrement, il doit y avoir une compréhension commune à travers l'organisation de ce que signifie la RSE. Les initiatives doivent tomber dans le cadre de référence de l'employé en matière de RSE afin qu'il puisse leur donner un sens et la comprendre. Ensuite, l'employé doit être impliqué dans l'exécution de l'initiative. Et finalement, l'employé doit non seulement voir ou comprendre l'impact de l'initiative, mais cette initiative doit le toucher personnellement et être significative pour lui. Nous explorons les applications plus concrètes de cette typologie dans le prochain chapitre.

4.3.4 Dissymétrie dans l'engagement

Il n'est pas surprenant que le point de vue des employés dissidents par rapport à l'engagement communautaire de CIMA+ aille à l'encontre de la narration fonctionnaliste. Les deux personnes que nous avons catégorisées d'employés dissidents n'étaient pas vraiment au courant des initiatives de l'entreprise par rapport à l'engagement communautaire. Par ce qu'une employée dissidente nous raconte, l'on comprend qu'elle est complètement contre la perspective fonctionnaliste :

La vérité c'est que je ne suis pas quelqu'un très corporate. J'ai arrêté de l'être, mais ça, c'est juste des leçons de vie que j'ai eues moi. Mais le truc un peu corporate, tout le monde est beau tout le monde est gentil justement, ce n'est pas vrai. Tout le monde n'est pas beau, tout le monde n'est pas gentil. Chacun utilise l'un et l'autre, c'est un échange. L'entreprise me rémunère pour un travail que je fais pour elle. Ce n'est pas vrai que je fais partie de la famille. On n'est pas une famille, je suis désabusée à ce niveau-là.

Cette employée n'adhère pas du tout aux messages de collaborations entre l'entreprise et ses employés pour redonner à la communauté. Effectivement, le fait d'avoir été mise à pied temporairement a eu un impact sur son niveau de confiance envers CIMA+. La façon dont elle a été traitée en tant qu'employée par ses employeurs précédents, et maintenant par CIMA+, lui a appris que l'entreprise n'a pas à cœur son bien-être et que le profit de l'entreprise sera toujours plus important qu'elle. Il n'est donc pas surprenant que cette employée se méfie des initiatives mises en place par CIMA+ pour redonner à la communauté. Elle perçoit ces initiatives clairement comme du *greenwashing* dans l'unique but de faire des profits, puisque ceci est le seul objectif d'une entreprise. Elle doute donc qu'une entreprise puisse agir en tant que citoyen responsable et n'est pas engagée envers la stratégie de RSE.

Nous avons d'ailleurs déjà identifié cette rupture de confiance chez le deuxième employé dissident lorsqu'il a aussi été mis à pied de façon temporaire. Un employé a

perdu sa confiance envers son employeur à la suite d'une action de CIMA+, et l'autre éprouvait de la méfiance à l'égard de ses employeurs avant même d'avoir commencé à travailler chez CIMA+. Dans les deux cas le résultat est le même, ces employés ont pensé à différents moments dans leur parcours professionnel que s'ils agissaient en tant que bons employés engagés envers leur employeur, que l'entreprise serait solidaire envers eux en retour. Lorsque l'entreprise leur a démontré que cet engagement, ou solidarité, n'était pas en effet à double sens ils ont changé leur point de vue par rapport à leur employeur et ont perdu confiance en lui.

Puisque ces employés n'ont pas confiance en leur employeur et ne pensent pas que ce dernier se montre responsable envers la société, nous pouvons comprendre selon la théorie d'OCB de Hansen *et al.* (2011) qu'ils ne veulent pas aller au-delà de leurs tâches officielles pour participer au bien-être général de l'organisation. Nous avons donc été surprise que la première employée dissidente ne soit pas complètement contre l'idée de participer à un événement caritatif ou une activité de bénévolat même si elle n'est pas engagée envers la stratégie de RSE. Lorsqu'on lui demande si elle participerait à un événement de bénévolat organisé par CIMA+ elle nous répond :

Il est probable que non. À moins que par exemple toi ou ceux qui étaient dans le cubicule autour – finalement on a quand même créé des liens humains – disent ouais, allons-y, on va se marrer un coup. Là okay. Mais j'irai parce que c'est avec des gens avec qui ça va me faire plaisir de passer du temps. Au même titre qu'avec *prénom* on s'était dit, on va aller faire du Molky. Mais finalement, ça n'a rien à voir avec CIMA+, c'est plus de passer du temps avec des gens qu'on apprécie finalement.

Ce qui motive cette employée n'est pas de faire une action au nom de CIMA+, mais de passer un bon moment avec des collègues qu'elle apprécie. Nous pouvons aussi supposer que ce sentiment de solidarité est mutuel. Nous comprenons donc que lorsque l'engagement est à double sens, que ce soit par rapport à son employeur ou à

ses collègues, l'employé sera plus enclin à en faire plus, et à aller au-delà des tâches qui lui sont confiées et à s'engager en retour.

Pour terminer, notre analyse nous permet de faire plusieurs constats et conclusions. Premièrement, nous avons non seulement revalidé la typologie de Rodrigo et Arenas (2008) dans une autre entreprise, mais nous avons aussi pu la bonifier avec deux autres catégories, soit les employés militants et les employés mandatés. Ensuite, l'usage des perspectives fonctionnaliste et déconstructionniste nous a permis de mettre en lumière plusieurs faits importants. La perspective fonctionnaliste nous a aidés à remarquer qu'il y avait une incohérence entre la narration que CIMA+ semble vouloir donner et les initiatives mises en place. Nous pensons que cette incohérence est causée par une confusion au sein de la direction sur comment la RSE devrait être mise en pratique dans l'entreprise, ce qui ne favorise pas l'engagement chez les employés. La perspective déconstructionniste nous a permis de constater que l'engagement envers la RSE est fragile, temporel et lié à la proximité d'une personne à l'initiative. Nous remarquons l'importance de trois éléments afin de favoriser l'engagement auprès des employés, à savoir, une compréhension commune de la RSE, l'implication des employés et le sentiment d'avoir un impact significatif. En plus, les initiatives mises en place doivent toucher les employés personnellement afin qu'ils se sentent engagés envers ceux-ci. De plus, l'engagement entre l'employeur et l'employé doit être à double sens. Nous irons plus en détail sur chacune de ces conclusions dans le prochain chapitre afin d'en comprendre la pertinence managériale.

CHAPITRE V

DISCUSSION DES RÉSULTATS

Les constats faits au cours de notre analyse nous amènent à faire plusieurs recommandations managériales pour toute entreprise qui veut faciliter l'engagement auprès de ses employés envers une nouvelle stratégie de RSE et aussi plus particulièrement pour CIMA+. Dans ce dernier chapitre, nous discuterons des applications en entreprise de nos analyses.

5.1 Cohérence entre intention, narration et action

Comme nous l'avons vu lors de l'analyse d'une perspective fonctionnaliste, des incohérences entre l'intention de l'entreprise, la narration et les actions mises en place peuvent causer des difficultés d'engagement auprès des différentes catégories d'employés. Nous avons remarqué que cette incohérence était aussi présente lors des entrevues avec les vice-présidents dont les visions sur le sujet discordent, mis à part une volonté de bien faire. Nous recommanderons donc aux dirigeants d'entreprises qui veulent intégrer une stratégie de RSE de commencer par bien définir ce que ceci signifie pour leur entreprise et comment ils veulent raconter cette histoire. Ensuite, les documents qui structurent cette vision, comme les politiques, doivent non seulement être rédigés de façon à refléter leur volonté, mais doivent vivre à travers l'organisation. Chaque action planifiée et prise par la suite doit répondre à cette vision et être cohérente avec celles déjà en place. Par contre, des actions concrètes ne

suffisent pas, elles doivent être accompagnées d'une narration engageante pour les employés qui explique le choix de ces initiatives et comment elles répondent à la RSE.

5.2 Activation fréquente d'initiatives à l'échelle de l'entreprise

Comme nous l'avons constaté chez les employés engagés, l'engagement envers la RSE est fragile, temporel et lié à la proximité d'une personne à l'initiative. Ceci nous amène à faire plusieurs recommandations pour toute entreprise qui veut intégrer une stratégie de RSE.

Premièrement, les initiatives en lien avec la RSE doivent se faire à travers tous les niveaux de la hiérarchie de l'entreprise. La RSE est une pratique qui demeure souvent un concept au niveau de la direction, ce qui pourrait en partie expliquer pourquoi les personnes qui occupent des postes haut placés dans la hiérarchie sont plus engagées envers celle-ci puisqu'ils ont une proximité avec les décisions et initiatives mises en place. Afin que tous les employés soient engagés envers la stratégie de RSE, des initiatives devraient être activées de façon à ce que tous les niveaux hiérarchiques en soient proches.

Deuxièmement, cette activation doit se faire de manière fréquente afin de renouveler l'engagement et de le créer chez les nouveaux employés. Comme nous le savons, l'engagement est fragile et un employé engagé peut commencer à avoir des réticences envers la stratégie de RSE, ou même devenir un employé dissident. Afin d'éviter ceci, l'entreprise doit renouveler l'engagement de manière fréquente, ce qui permettra aussi d'intégrer les nouveaux employés dans la boucle d'engagement. Plusieurs outils peuvent être utilisés pour y parvenir, nous pensons notamment à l'intégrer dans les discours fonctionnalistes de l'entreprise.

5.3 Fluidité de l'engagement

Comme nous l'avons vu, l'engagement d'un employé peut diminuer avec le temps. Toutefois, nous pensons qu'il est possible de renverser cette tendance et de favoriser l'engagement. En effet, même si les employés indifférents ne sont pas naturellement engagés envers la stratégie de RSE, ils pourraient le devenir, et il en est de même pour les employés militants. De plus, la croissance de l'engagement chez les employés dissidents nous semble plus difficile, mais pas impossible.

Les trois éléments nécessaires pour susciter l'engagement des employés indifférents et militants sont : atteindre une compréhension commune de la RSE, impliquer les employés dans les initiatives et s'assurer que leur impact soit à la fois bien compris et significatif. Ces trois composantes ne se suivent pas chronologiquement dans le temps, mais se bâtissent presque simultanément.

Puisque l'ambiguïté dé motive et que la clarté motive, il est essentiel que tous les employés aient une compréhension commune de la RSE. Sinon, comme nous l'avons vu, les employés vont créer leur propre cadre de référence pour la stratégie de RSE de leur entreprise. Il est donc important pour toute entreprise qui souhaite intégrer une stratégie de RSE de prévoir un plan de communication complet afin d'accompagner les employés et de les aider à comprendre ce que signifie la RSE dans le contexte de leur entreprise. Conformément à ce que nous avons vu dans la perspective polyphonique du *storytelling*, ce plan de communication devrait intégrer et faire ressortir les différentes perspectives et intérêts de chaque catégorie d'employés. De plus, comme nous l'avons mentionné précédemment, ces communications doivent aussi être régulières afin de renouveler l'engagement.

Nous pensons que les employés militants seront le groupe d'employés le plus difficile à intégrer dans la compréhension commune de la RSE de l'entreprise puisque ces

employés ont déjà un cadre de référence bien établi, fondé sur leurs intérêts personnels par rapport au sujet. Leurs exigences élevées en matière de développement durable pourraient les inciter à critiquer la définition de la RSE de leur employeur. Ceci n'est pas nécessairement mauvais, car si la stratégie de RSE de l'entreprise ne répond pas aux attentes de leurs employés militants, c'est peut-être qu'elle n'est pas suffisamment rigoureuse. Les employés militants joueraient donc un rôle critique dans l'évolution de leur entreprise en matière de RSE en les poussant à aller plus loin dans leur démarche.

Ensuite, comme nous le savons, lorsqu'on implique les employés dans la planification et l'exécution des initiatives en matière de RSE, ceci minimise la perception voulant que les efforts déployés ne soient que du *greenwashing* (Hansen *et al.*, 2011). Ce qui nous porte à croire que si les employés indifférents et militants sont impliqués, ceci va réduire leurs perceptions selon lesquelles les actions initiées par l'entreprise sont de l'écoblanchiment et ainsi augmenter leur engagement envers la stratégie. Puisque les employés indifférents sont engagés envers leur travail et le font en fonction de leurs aspirations professionnelles, nous pensons que la meilleure façon de les impliquer afin de les engager est à travers leurs tâches quotidiennes. Ils doivent avoir des actions concrètes à faire en lien avec la stratégie de RSE dans le cadre de leur emploi. Nous pourrions même penser inclure des critères de développement durable dans les évaluations annuelles des employés pour établir un lien direct avec leur progression professionnelle.

Dernièrement, les employés indifférents veulent comprendre l'impact direct de leurs actions et les employés militants veulent avoir un impact sur la société ou l'environnement. Lorsque l'entreprise demande aux employés de faire des actions concrètes afin de les impliquer, il est impératif d'en expliquer l'impact pour éviter non seulement de provoquer des perceptions de *greenwashing*, mais de réellement faire du *greenwashing*. Pour favoriser un engagement véritable envers ces initiatives,

les actions doivent toucher personnellement l'employé et être significatives pour lui ou elle. L'entreprise doit bien comprendre ce qui est important pour ses employés en matière de RSE et s'assurer d'intégrer leurs attentes dans la stratégie. Nous comprenons donc que plus il y a d'employés et de diversité parmi eux, par exemple lorsqu'il y a plusieurs zones géographiques, plus il y aura de variété dans ce qui sera significatif pour chaque employé. Par conséquent, nous recommandons à ces entreprises de s'assurer d'avoir une diversité d'initiatives dans chacun des volets du développement durable pour que chaque employé puisse y retrouver ses valeurs. Lorsque la compréhension commune de la RSE est atteinte et que les employés sont impliqués dans des actions concrètes en lien avec une stratégie dont l'impact est clairement défini et significatif pour eux, alors nous pensons que les employés indifférents et militants peuvent devenir engagés envers la stratégie de RSE.

La transition d'un employé dissident vers un employé indifférent ou même engagé nous semble beaucoup plus complexe. S'il n'a pas confiance en son employeur, il nous semble très improbable que le point de vue de l'employé dissident puisse changer. De plus, cette méfiance continuera d'être transmise d'un employeur à un autre comme nous l'avons vu avec une des employées dissidentes. Par contre, l'étude de Hansen *et al.* (2011) stipule que les employés ont plus confiance en leur employeur lorsqu'ils estiment que celui-ci est responsable envers la société. Nous pensons donc qu'il est possible de changer le point de vue des employés dissidents si l'entreprise réussit à prouver à ces employés que l'entreprise est responsable non seulement envers la société, mais aussi envers ses employés, et plus particulièrement envers l'employé dissident. L'employé dissident a besoin d'être rassuré que l'engagement est à double sens. Si ceci est atteint, il sera alors possible que l'entreprise réussisse à regagner la confiance de l'employé et donc que ce dernier devienne engagé envers la stratégie de RSE.

5.4 Recommandations pour CIMA+

Dans le contexte spécifique de CIMA+, il y a deux documents stratégiques que nous recommanderions fortement à l'entreprise de développer et de mettre en place, soit sa politique de dons et de commandite et un plan de communication spécifique à la RSE.

Dans un premier temps, CIMA+ doit réviser sa politique de dons et de commandite afin de s'assurer que les causes qui s'y retrouvent sont en effet celles que l'organisation veut soutenir. CIMA+ pourrait procéder à cette mise à jour de plusieurs façons, mais ils doivent s'assurer d'inclure des causes qui touchent les différentes sphères du développement durable afin que tous les employés puissent y trouver une cause significative pour eux. CIMA+ pourrait même impliquer différents employés dans cette prise de décision, nous pensons ici notamment aux employés militants. De plus, nous recommanderions que les causes choisies soient en lien avec l'expertise et le secteur d'activité de CIMA+, nous pensons ici par exemple à l'éducation. Ensuite, CIMA+ devrait mettre en place les processus internes nécessaires afin que toute implication communautaire ou chaque don fait soit en effet pour une cause définie dans la politique. Le processus de sélection des organisations et événement à soutenir devrait aussi inclure une composante qui permet d'évaluer les actions qui seront demandées aux employés. Il serait important d'inclure des façons que les employés puissent contribuer de manière autre que de façon financière, par exemple en donnant de son temps ou en partageant ses connaissances. Nous ne pensons pas qu'il soit mauvais que CIMA+ garde les activités que les employés aiment et qui leur font se sentir bien, par exemple le Défi Charles Bruneau, puisque ceci peut favoriser l'esprit d'équipe et le sentiment d'appartenance, mais il doit aussi y avoir des activités en cohésion avec la stratégie de RSE et la politique.

L'intégration d'un plan de communication dédié à la RSE sera un autre élément critique pour CIMA+ afin d'augmenter l'engagement de ses employés envers cette

stratégie. Premièrement, le plan de communication de CIMA+ devra s'assurer que le discours fonctionnel soit cohérent avec les actions qui sont réellement prises. Ceci implique que les outils de communications externes, tels que le site web, devront être mis à jour. Ce plan de communication devra aussi intégrer les communications externes afin qu'il soit clair pour les employés de CIMA+ ce que signifie la stratégie de RSE et qu'elles sont les actions auquel l'entreprise s'attend de leur part. De plus, ce premier plan de communication dédié à la stratégie de RSE devra s'assurer d'avoir des points de contacts fréquents avec les employés afin de renouveler l'engagement.

Nous recommanderions aussi à CIMA+ d'identifier les employés militant à travers l'organisation et de les impliquer dans différentes exécutions de la stratégie de RSE. Lorsque la recherche fut terminée, nous avons inclus une des employées militantes de notre étude dans le comité aviseur du Centre d'excellence en développement durable³. Dans le peu de temps depuis son intégration, nous avons déjà remarqué les retombés positives. Premièrement, elle prend ses responsabilités au sein de ce comité très sérieusement et apporte toujours des commentaires très pertinents et constructifs. Il est parfois difficile d'aller chercher la participation de certains membres de ce comité puisque ceci va au-delà de leurs tâches officielles, mais l'employée militante est toujours présente. Nous avons aussi remarqué que l'attitude de cette employée semble maintenant être plus positive envers la stratégie de RSE et même envers l'organisation en générale.

³ La participante avait accepté de pouvoir être nommée lors de la diffusion des résultats dans son formulaire de consentement.

CONCLUSION

La présente étude a cherché à comprendre comment favoriser l'engagement des employés envers l'intégration d'une stratégie de responsabilité sociale d'entreprise dans l'optique que les employés sont une source fiable de la crédibilité de cette stratégie. Notre revue de littérature nous a révélé l'importance et les nombreux avantages pour une organisation d'avoir des employés engagés envers la stratégie de RSE et nous amène à étudier l'utilisation du *storytelling* pour en faciliter l'intégration. L'approche de *storytelling* nous apporte en effet plusieurs perspectives ainsi que des pistes pour favoriser cet engagement, notamment l'analyse de perspective fonctionnaliste et déconstructionniste de Boje.

Notre étude a été menée dans l'entreprise de génie-conseil CIMA+, plus spécifiquement dans la province de Québec. Seize employés ont été interviewés au cours de l'été 2020 en utilisant la méthode de récit de vie. Bien que CIMA+ était au début de ses démarches pour intégrer la RSE, plusieurs étapes importantes avaient été accomplies dans ce sens, mais une structure pour les communications officielles de l'entreprise manquait encore. De plus, même si la stratégie de RSE ne fut qu'officiellement lancée en août 2020, l'engagement communautaire de CIMA+ est présent dans l'entreprise depuis longtemps. Ceci se voit notamment par l'appui accordé aux campagnes de financement de divers organismes ayant pour mission de favoriser le bien-être des enfants, et ce, bien que ceci ne fasse pas partie des créneaux officiellement soutenus par CIMA+ ou ne soit pas en lien avec le secteur d'activité de l'entreprise.

Notre analyse nous a permis de faire plusieurs constats et de tirer quelques conclusions. Premièrement, nous avons non seulement revalidé la typologie de Rodrigo et Arenas (2008) dans une entreprise d'un autre secteur d'activité, mais nous avons aussi pu l'enrichir en ajoutant deux autres catégories, soit les employés militants et les employés mandatés. Ensuite, l'approche de *storytelling* nous a permis de mettre en lumière plusieurs faits importants. La perspective fonctionnaliste nous a aidée à remarquer qu'il y avait une incohérence entre la narration que CIMA+ semble vouloir donner et les initiatives mises en place. Nous pensons que cette incohérence découle de la confusion au sein de la direction sur la façon dont la RSE devrait être mise en pratique dans l'entreprise, ce qui ne favorise pas l'engagement chez les employés. La perspective déconstructionniste nous a permis de constater que l'engagement envers la RSE est fragile, temporel et lié à la proximité d'une personne à l'initiative. Nous avons aussi relevé l'importance de trois éléments qui favorisent l'engagement des employés, à savoir, une compréhension commune de la RSE, l'implication des employés et le sentiment d'avoir un impact significatif. De même, les initiatives déployées doivent toucher les employés personnellement afin qu'ils se sentent engagés envers celles-ci. De plus, l'engagement entre l'employeur et l'employé doit être à double sens.

Les conclusions de notre étude aident au développement des sciences de la gestion de deux façons. Premièrement, en bonifiant un modèle existant de la catégorisation de l'engagement des employés par rapport à la RSE. Deuxièmement, en aidant à comprendre les facteurs qui influencent l'engagement des employés par rapport à une stratégie de RSE.

De plus, nos conclusions ont une utilité managériale pour toute entreprise qui souhaite intégrer une stratégie de RSE. Peut-être que l'entreprise va y penser ou non, mais il est primordial que les employés soient engagés envers la RSE de leur employeur pour en assurer le succès. Les recommandations du chapitre 5 peuvent

donc aider toute entreprise à favoriser l'engagement de leurs employés envers leur stratégie de RSE, ce qui contribuera au succès de celle-ci et pourrait même la rendre plus crédible aux yeux des diverses parties prenantes. Pour rappel, les hauts dirigeants doivent commencer par adopter une vision commune de ce que signifie la RSE pour leur entreprise. Ensuite, les gestionnaires ou les personnes qui seront responsables de l'exécution de la stratégie de RSE doivent s'assurer que le plan d'action ainsi que la narration qui l'accompagne soient cohérents et reflètent la vision voulue. En second lieu, le plan d'action doit prévoir des initiatives fréquentes à l'échelle de l'entreprise. Afin de garder l'engagement des employés engagés et tenter de favoriser l'engagement chez les autres employés, il est important d'atteindre une compréhension commune de la RSE dans toute l'entreprise. De plus, le plan d'action en matière de RSE doit prévoir l'implication des employés dans diverses initiatives pour que chacun d'eux puisse se sentir interpellé. Finalement, les gestionnaires ne peuvent pas s'attendre à ce que les employés leur donnent plus que le minimum si ceux-ci n'ont pas confiance en leur employeur. Il devient alors important pour les gestionnaires de s'assurer de prendre les mesures nécessaires pour que les employés sentent que l'engagement est à double sens et gagner leur confiance.

Notre recherche comporte plusieurs limites, notamment au niveau de la sélection de notre corpus d'entrevues.

Premièrement, le nombre d'entrevues réalisées nous semble *a posteriori* trop faible. Nous avons interviewé 16 employés que nous avons ensuite divisés en cinq catégories, ce qui signifie qu'il y a très peu d'employés dans chaque catégorie. Sur le plan méthodologique, la démarche est cohérente avec les pratiques suggérées dans la littérature, comme nous avons pu le voir dans le chapitre 3. Par contre, sur le plan analytique, nous nous interrogeons sur cette faible représentation. Les catégories des employés militants et dissidents manquent particulièrement. Il y a seulement deux employés militants dans notre étude, et une était beaucoup plus vocale que l'autre.

Pour les employés dissidents, il y a seulement une véritable employée dans cette catégorie. Nous avons aussi inclus des employés mandatés lors de nos entrevues puisque nous les pensions indispensables à notre étude. Par contre, lors de notre analyse nous avons réalisé que notre temps aurait été mieux utilisé si nous avions interviewé d'autres personnes qui auraient potentiellement pu être des employés militants ou indifférents.

De plus, nous avons seulement fait une entrevue par personne et, à cause du télétravail, il était beaucoup plus difficile de poser des questions de relance de manière informelle. Nous pensons donc que notre recherche aurait pu être bonifiée si nous avions pu faire une deuxième entrevue avec les participants afin d'examiner plus en profondeur les thématiques que nous avons identifiées lors de notre analyse.

En somme, les saturations empiriques et théoriques sont délicates à déterminer et nous pourrions trouver intéressant d'augmenter le nombre d'entrevues réalisées afin d'avoir plus d'employés dans chaque catégorie et prétendre éventuellement améliorer la transférabilité de nos analyses.

En lien avec la limite précédente, notre étude nous amène aussi plusieurs pistes pour de prochaines recherches. Nous pensons qu'il pourrait être intéressant d'élargir le nombre de personnes reçues en entrevue pour inclure des employés représentatifs de toutes les zones géographiques de l'entreprise. Notre recherche s'est concentrée sur le Québec, mais nous pensons qu'il serait enrichissant d'avoir une perspective plus globale et donc d'inclure les employés des autres provinces. Nous pensons aussi qu'il pourrait être intéressant de faire des entrevues avec les mêmes employés dans un an, soit un an après l'intégration de la stratégie de RSE, en vue de déterminer si leurs modalités d'engagement ont évolué.

Pour conclure, nous revenons sur notre questionnement de départ qui a amorcé la rédaction de ce mémoire : si une entreprise intègre de réelles actions responsables dans ses pratiques, alors comment peut-elle être crédible auprès de ses diverses parties prenantes sans être accusée aveuglément d'écoblanchiment ? Nous comprenons maintenant que la réponse est beaucoup plus compliquée que nous l'aurions pensé. L'intégration de réelles actions responsables est en effet importante pour qu'une entreprise soit crédible, mais il faut beaucoup plus que cela. Ces actions doivent avoir une cohérence et s'intégrer dans une histoire engageante afin que les parties prenantes en comprennent le sens et les trouvent crédibles.

Les employés peuvent en effet être une source crédible d'information auprès d'autres parties prenantes, mais peuvent être tout aussi hésitants par rapport à la validité des communications et des actions en matière de RSE de leur employeur que les consommateurs. Les réactions et niveaux d'engagement des employés par rapport à l'intégration d'une nouvelle stratégie de RSE peuvent être regroupés dans cinq catégories qui sont grandement influencées par différentes caractéristiques des personnes. L'entreprise n'a pas d'influence sur toutes ces caractéristiques, mais peut quand même intégrer des stratégies visant à augmenter le niveau d'engagement de ses employés par rapport aux initiatives mises en place en matière de RSE.

Nous en revenons aux réelles motivations de l'entreprise liées à l'intégration d'une stratégie de RSE. Est-ce que la stratégie de RSE doit être motivée par une réelle conscience citoyenne responsable pour susciter l'engagement personnel des employés et par le fait même être crédible auprès des diverses parties prenantes ? Ou, est-ce que des motivations utilitaristes suffisent ? Nous pensons que la réponse varie en fonction de la catégorie d'employés. Les employés militants, pour qui les causes sociales et environnementales sont très importantes sur le plan personnel, jugent nécessaire que la réelle motivation de l'entreprise soit par conscience citoyenne responsable afin de s'engager. Nous avons vu qu'au contraire les employés dissidents ont besoin que la

RSE leur soit bénéfique directement, par exemple en leur procurant une stabilité d'emploi, et donc des motivations utilitaristes sont nécessaires pour favoriser leur engagement envers la stratégie. Pour les autres groupes d'employés, nous pensons que les réelles motivations de l'entreprise ne sont pas importantes pour obtenir leur engagement pourvu que ces employés perçoivent l'impact de leurs actions comme significatives.

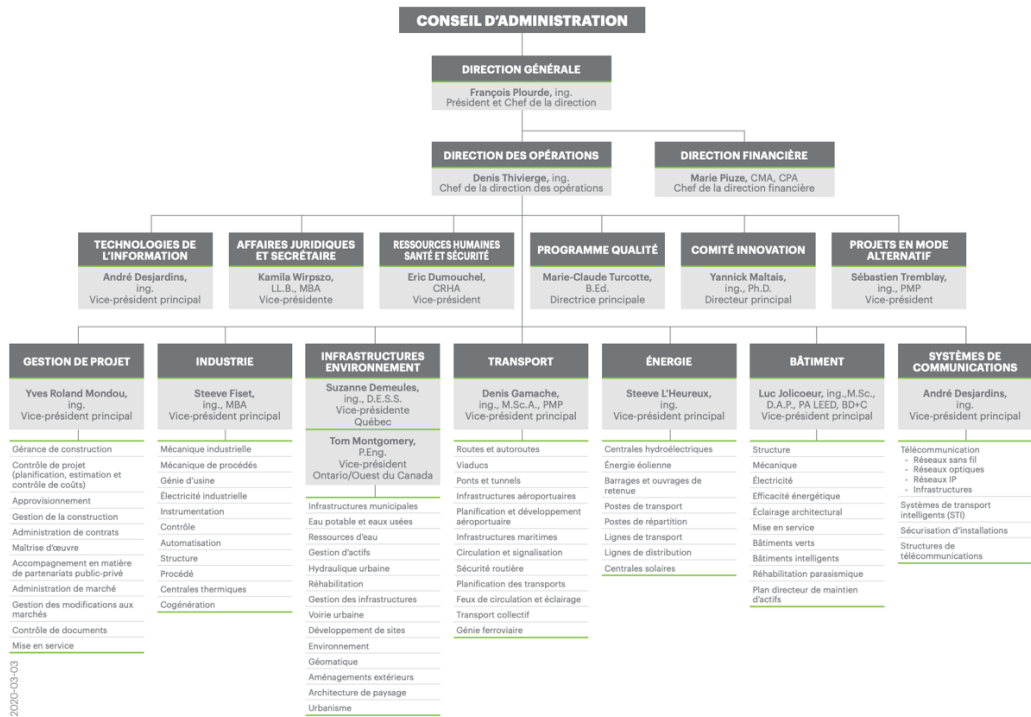
Notre étude nous porte à croire qu'une entreprise va initialement prendre la décision de mettre en place une stratégie de RSE pour résoudre divers problèmes managériaux, donc pour des raisons utilitaristes. En revanche, nous osons espérer d'une part qu'avec le temps les initiatives en matière de RSE deviendront intrinsèques à l'entreprise si les recommandations décrites plus haut sont prises en compte, et d'autre part que les motivations peuvent changer pour éventuellement reposer sur une réelle conscience sociale et environnementale. C'est à ce moment que nous pensons que l'entreprise deviendra réellement crédible auprès de ses différentes parties prenantes.

ANNEXE A

ORGANIGRAMME FONCTIONNEL CIMA+



Organigramme fonctionnel



ANNEXE B

STRUCTURE DE GOUVERNANCE CIMA+



* Les membres du Comité de gouvernance et d'éthique sont choisis parmi les associés et associés délégués et ce choix est ensuite approuvé par le Conseil d'administration.

*Josée Morin, Gerard Geoffrion et Réal Plourde sont des membres indépendants.

ANNEXE C

RAISONS POUR LESQUELLES CIMA+ DEVRAIT INCORPORER LE DÉVELOPPEMENT DURABLE, IDENTIFIÉ PAR PWC (2017)

Why should CIMA+ move forward on sustainability?

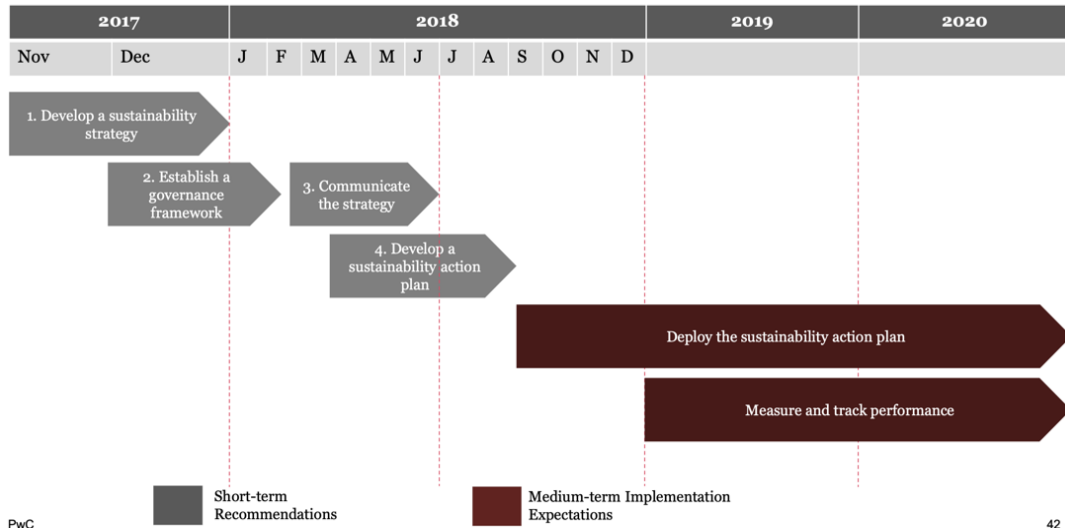
| What we Learned from the Review | Why CIMA+ should adopt a Sustainability Approach |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Sustainability for CIMA+ clients will continue to grow in importance• CIMA+ ranks well below its peers on sustainability performance and is not taking advantage of market opportunities• CIMA+ internal stakeholders see important potentials to integrate sustainability into its services sectors and within corporate functions | <ul style="list-style-type: none">• Be a positive force in society designing and contributing to stronger communities• Strengthen CIMA+'s value proposition with clients• Differentiate from competitors and win work• Generate new revenue streams by offering advisory sustainability services• Enable cost savings from eco-efficiencies both within CIMA+ and at clients• Attract a new generation of employees• Build trust and confidence with stakeholders |



ANNEXE D

PLAN D'ACTION D'INTÉGRATION DE LA RSE RECOMMANDÉ PAR PWC
(2017)

Recommendations – Sustainability Roadmap for Future Action



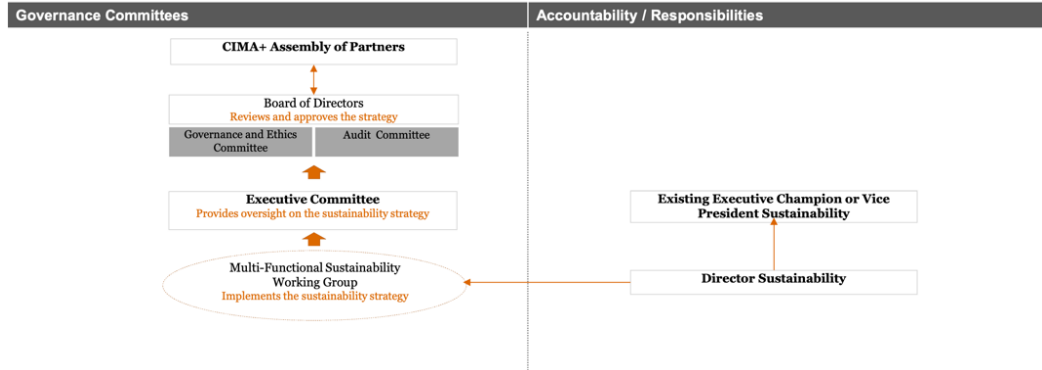
ANNEXE E

RECOMMANDATION 2 DE PWC, METTRE EN PLACE LE CADRE DE GOUVERNANCE (2017)

Recommendation 2: Establish a Governance Framework

Define accountability for the oversight, management and implementation of the sustainability strategy at the Board, executive and management level of the organization. It will be important to identify a sustainability champion to drive the strategy forward. Governance committees should also be identified to ensure performance on the sustainability strategy is effectively communicated.

Proposed Sustainability Governance Framework



RÉFÉRENCES

- Aon. (2018, 8 novembre). *Nouvelles d'Aon Canada*. Nouvelles d'Aon Canada. <https://www.aon.com/canada/fr/media/8nov2018-BestEmployers-fr.jsp>
- Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I., Vas, A. et Johnson, K. (2018). Chapitre 10. Karl E. Weick. Dans *Conduite du changement : concepts clés. 60 ans de pratiques héritées des auteurs* (3^e éd., p. 95-103). Dunod. <http://www.cairn.info/conduite-du-changement-concepts-cles--9782100769414-page-95.htm>
- Bah, T., Tiercelin, A. et Ndione, L. C. (2015). *Les récits de vie en sciences de gestion*. EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.bahth.2015.01>
- Baker, B. (2014). Use storytelling to engage and align employees around your strategic plans. *Industrial and Commercial Training*, 46(1), 25-28. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2013-0065>
- Bertaux, D. (2010). *Le récit de vie* (3^e éd.). Armand Colin.
- Boje, D. (1995). Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as « Tamara-Land ». *Academy of Management Journal*, 38(4), 997-1035. <https://doi.org/10.2307/256618>
- Boje, D. (2009, 18 janvier). How to Tell a Story. https://business.nmsu.edu/~dboje/503/how_to_tell_a_story.htm
- Boje, D. M. (1991). The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office- Supply Firm. *Administrative Science Quarterly*, 36(1), 106-126. <https://doi.org/10.2307/2393432>
- CB Staff. (2018, 8 novembre). Canada's Best Employers 2019: Large Companies. *Canadian Business*. <https://www.canadianbusiness.com/lists-and-rankings/canadas-best-employers-2019-large-companies/>
- CIMA+. (2019). *Rapport de responsabilité sociale 2017-2018*. http://www.cima.ca/wp-content/uploads/2019/04/190304_Rapport-RSE-DD.pdf

- CIMA+. (2020a). *À propos, nos valeurs. À propos, nos valeurs.* <http://www.cima.ca/a-propos/nos-valeurs/>
- CIMA+. (2020b). *Politique de dons et commandites.* Demande de dons et commandites. <http://www.cima.ca/demande-de-dons-et-commandites/>
- CIMA+. (2020c, 17 décembre). *Post | Feed | LinkedIn.* <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6745729251430993922/>
- Cordelier, B. (2008). Adaptabilité des méthodes en recherche-action et positionnement épistémologique. Dans *La communication des organisations - Entre recherche et action.* L'Harmattan.
- Cordelier, B. (2012). *Logiques de transaction en innovation organisationnelle, vers une heuristique sociotechnique du projet.* L'Harmattan.
- Cramer, J., Jonker, J. et van der Heijden, A. (2004). Making Sense of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 55(2), 215-222.
- Dawkins, J. (2004). *Corporate responsibility: The communication challenge.* <http://search.proquest.com/docview/232918986?OpenUrlRefId=info:xri/sid:primo&accountid=14719>
- De Roeck, K., Marique, G., Stinglhamber, F. et Swaen, V. (2014). Understanding employees' responses to corporate social responsibility: mediating roles of overall justice and organisational identification. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 91-112. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.781528>
- de Jong, M. D. T., Huluba, G. et Beldad, A. D. (2020). Different Shades of Greenwashing: Consumers' Reactions to Environmental Lies, Half-Lies, and Organizations Taking Credit for Following Legal Obligations. *Journal of Business and Technical Communication*, 34(1), 38-76. <https://doi.org/10.1177/1050651919874105>
- Denzin, N. K. (2015). Triangulation. Dans *The Blackwell Encyclopedia of Sociology.* American Cancer Society. <https://doi.org/10.1002/9781405165518.wbeost050.pub2>
- Du, S., Bhattacharya, C. B. et Sen, S. (2010). Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x>

- Farrooq, M., Farrooq, O. et Jasimuddin, S. (2014). Employees response to corporate social responsibility: Exploring the role of employees' collectivist orientation. *European Management Journal*, 32, 916-927. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.03.002>
- Fondation Christian Vachon. (2021). *À propos du Relais*. À propos. <https://relaisdulacmemphremagog.com/a-propos-du-relais/>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
- Gendron, C. (2011). Responsabilité sociale et développement durable : des actifs pour l'entreprise? *Ordre des conseillers en ressources humaines agréés*. <https://ordrecrha.org/fr-CA/ressources/revue-rh/archives/responsabilite-sociale-et-developpement-durable-des-actifs-pour-l-entreprise/>
- Gendron, C. (2019, 19 novembre). *L'échantillonnage dans le cadre des recherches qualitatives* [Présentation PowerPoint]. https://www.moodle2.uqam.ca/coursv3/pluginfile.php/749302/mod_resource/content/0/echantillonDSR2010.pdf
- 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>
- Gill, R. (2015). Why the PR strategy of storytelling improves employee engagement and adds value to CSR: An integrated literature review. *Public Relations Review*, 41(5), 662-674. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.02.012>
- Gouvernement du Québec. (2020). *Environnement et Lutte contre les changements climatiques*. <http://www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/definition.htm>
- Hansen, S. D., Dunford, B. B., Boss, A. D., Boss, R. W. et Angermeier, I. (2011). Corporate Social Responsibility and the Benefits of Employee Trust: A Cross-Disciplinary Perspective. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 29-45. <https://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1007/s10551-011-0903-0>
- Ihlen, Ø., Bartlett, J. L. et May, S. (2014a). Corporate Social Responsibility and Communication. Dans *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility* (p. 3-16). Wiley-Blackwell.
- Ihlen, Ø., Bartlett, J. L. et May, S. (dir.). (2014b). *Handbook of communication and corporate social responsibility*. Wiley-Blackwell.

- ISO. (2017). *ISO 26000:2010 Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. Récupéré le 8 avril 2020 de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:42546:fr>
- Jahdi, K. S. et Acikdilli, G. (2009). Marketing Communications and Corporate Social Responsibility (CSR): Marriage of Convenience or Shotgun Wedding? *Journal of Business Ethics*, 88(1), 103-113. <http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1007/s10551-009-0113-1>
- Kincentric. (2020). *Kincentric Best Employers Program*. Kincentric a Spencer Stuart Company. www.kincentric.com/bestemployers
- Lindgreen, A., Swaen, V., Harness, D. et Hoffmann, M. (2011). The Role of « High Potentials » in Integrating and Implementing Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 99, 73-91.
- Öberseder, M., Schlegelmilch, B. B., Murphy, P. E. et Gruber, V. (2014). Consumers' Perceptions of Corporate Social Responsibility: Scale Development and Validation. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 101-115. <http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1007/s10551-013-1787-y>
- Plouhinec, J.-B. (2019, 5 novembre). *Processus et méthodologie mixte de la recherche Séance 10 : L'analyse de données quantitatives* [Présentation PowerPoint]. https://www.moodle2.uqam.ca/coursv3/pluginfile.php/3287136/mod_resource/content/1/PPT.2%20DSR8400%20A19.pdf
- PwC. (2017, 20 octobre). *CIMA+ Positioning for a Future Sustainability Strategy, A Fresh Perspective*.
- Rodrigo, P. et Arenas, D. (2008). Do Employees Care about CSR Programs? A Typology of Employees According to their Attitudes. *Journal of Business Ethics*, 83, 265-283. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9618-7>
- Rupp, D., Shao, R., Thornton, M. et Skarlicki, D. (2013). Applicants' and Employees' Reactions to Corporate Social Responsibility: The Moderating Effects of First-Party Justice Perceptions and Moral Identity. *Personnel Psychology*, 66, 895-933. <https://doi.org/10.1111/peps.12030>
- Sanseau, P.-Y. (2005). Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion : pertinence, positionnement et perspectives d'analyse. [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero25\(2\)/ysanseau.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero25(2)/ysanseau.pdf)

- Shuck, B. et Wollard, K. (2010). Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89-110. <https://doi.org/10.1177/1534484309353560>
- Skard, S. et Thorbjørnsen, H. (2014). Is Publicity Always Better than Advertising? The Role of Brand Reputation in Communicating Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 149-160. <http://dx.doi.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.1007/s10551-013-1863-3>
- Soparnot, R. (2013). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches en Sciences de Gestion*, N° 97(4), 23-43.
- Tyler, J. A. (2007). Incorporating storytelling into practice: How HRD practitioners foster strategic storytelling. *Human Resource Development Quarterly*, 18(4), 559-587. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1219>
- Vincent-Ponroy, J. et Chevalier, F. (2018). *Chapitre 9. Les récits de vie. Les méthodes de recherche du DBA* (p. 158-175). EMS Editions. <http://www.cairn.info/les-methodes-de-recherche-du-dba--9782376871798-page-158.htm>
- Wehmeier, S. et Schultz, F. (2014). Communication and Corporate Social Responsibility: A Storytelling Perspective. Dans *Handbook of communication and corporate social responsibility* (p. 467-488). Wiley-Blackwell.
- Wilson, A. O. (2019). The role of storytelling in navigating through the storm of change. *Journal of Organizational Change Management*, 32(3), 385-395. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2018-0343>