

HEC MONTRÉAL

**Vivre le changement organisationnel vers davantage de responsabilité au cœur des
équipes marketing : une étude de quatre cas d'entreprises québécoises**

Par

Jacob Drolet

Sciences de la gestion

(Spécialisation Marketing)

Mémoire présenté en vue de l'obtention

Du grade de maîtrise ès sciences en gestion (M. Sc.)

Août 2025

© Jacob Drolet, 2025

Résumé

Ce n'est pas une surprise : l'humanité fait face à des défis sociaux et environnementaux majeurs. Des milliards de personnes n'ont toujours pas accès à leurs besoins essentiels, tandis que plus de 60 % des services écosystémiques sont aujourd'hui dégradés ou exploités de manière non durable (OMS, 2000 ; World Resources Institute, 2005). Pour répondre à ces enjeux, de nombreuses marques amorcent des transformations profondes, repensant leurs postures, pratiques et récits. Historiquement associé à la stimulation de la consommation, le marketing est désormais interpellé comme levier de transformation, capable de relier valeurs internes, attentes sociétales et enjeux environnementaux (Belz & Peattie, 2012 ; Ertz, 2021). Pourtant, la littérature reste fragmentée : elle traite séparément du changement organisationnel et du marketing responsable, sans s'attarder sur le vécu de ceux qui incarnent concrètement cette transition. On comprend ce qu'est un marketing responsable, mais peu comment on le devient ou comment on l'incarne au quotidien. D'où la question centrale de ce mémoire : Comment les marketeurs vivent-ils le changement orienté vers une plus grande responsabilité dans leur organisation? Pour y répondre, treize entrevues semi-dirigées ont été menées afin d'explorer : (1) les tensions et défis rencontrés (2) les leviers mobilisés ou subis au fil du processus de changement, et (3) les facteurs individuels et organisationnels influençant leur expérience. L'analyse a permis de dégager un schéma synthétique des trajectoires organisationnelles et de leurs effets sur le marketing et le vécu des marketeurs. Il en ressort toute la complexité, mais aussi l'importance, de la création de sens autour du rôle du marketing dans ce contexte de transformation. La capacité, ou l'incapacité, à incarner ce rôle influence directement leur expérience, oscillant entre mobilisation proactive et frustration face aux écarts perçus. Cette recherche a permis de mieux articuler les liens entre marketing, changement organisationnel et responsabilité sociétale, en mettant en lumière la dimension vécue de la transition et en offrant aux gestionnaires des repères pour adopter une posture plus stratégique et proactive.

Mots clés : Changement organisationnel, Marketing responsable, Vécu organisationnel, Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)

Méthodes de recherche : Recherche qualitative, Entrevues individuelles semi-dirigées, Étude de cas

Table des matières

<i>Résumé</i>	<i>ii</i>
<i>Table des matières.....</i>	<i>iv</i>
<i>Liste des tableaux.....</i>	<i>xi</i>
<i>Liste des figures.....</i>	<i>xi</i>
<i>Liste des abréviations.....</i>	<i>xii</i>
<i>Remerciements</i>	<i>xvi</i>
Chapitre 1: Introduction.....	18
Chapitre 2 : Revue de littérature	24
2.1 La Société d’aujourd’hui : Diagnostique, Défis et Quête de Solutions	24
2.1.1 Évolution des Paradigmes : Un Monde en Mutation	24
2.1.2 Situation actuelle : Les Dynamiques qui redéfinissent le Monde	27
2.1.3 Défis environnementaux et sociaux : Diversité d’approches pour un futur durable.....	28
2.1.3.1 Le développement durable : Dimension organisationnelle	29
2.1.3.2 Le développement durable : Dimension individuelle	31
2.2 Vers un marketing responsable	35
2.2.1 Marketing et défis sociétaux : Entre évolution et remise en question.....	35
2.2.2 Qu’est-ce que la responsabilité en marketing?.....	37
2.2.3 Adoption d’une stratégie responsable	39
2.2.3.1 Valeurs et objectifs vis-à-vis le marketing responsable	39
2.2.3.2 Forces, faiblesses, opportunités et menace liées au marketing responsable.....	41
2.2.3.3 Segmentation, ciblage et positionnement responsable	46
2.2.4 Le mix marketing.....	48
2.2.5 La nouvelle direction que prend la discipline	51
2.3 Changement organisationnel : Entre Adaptation et Résistance	53
2.3.1 Définition et évolution théorique du changement organisationnel	53
2.3.2 La typologie du changement organisationnel	55
2.3.3 Instiguer le changement organisationnel.....	57
2.3.3.1 Changements proactifs vs réactifs	57
2.3.3.2 Les modèles de gestion du changement organisationnel.....	59

2.3.4 Les leviers et freins du changement organisationnel	61
2.3.4.1 L'environnement externe.....	62
2.3.4.2 L'environnement interne	63
2.3.4.3 Les facteurs humains	64
Les styles de gestion.....	64
Les facteurs individuels liés aux employés	67
La mobilisation et la rétention des employés	68
Direction du changement: <i>Top-Down</i> VS <i>Bottom Up</i>	69
2.3.4.4 Outils et stratégies ayant un impact sur le changement organisationnel	70
Chapitre 3 : Méthodologie.....	74
3.1 Choix de la méthode de recherche	74
3.1.1 Justifier la recherche qualitative.....	74
3.1.2 Présentation et justification de la démarche globale	76
L'analyse s'est déroulée en trois étapes : étude de chaque entreprise et de son changement vers davantage de responsabilité, analyse du vécu individuel des participants, puis mise en relation de ces expériences au sein de chaque cas. Une analyse transversale, présentée dans la discussion, synthétise ensuite les convergences et divergences entre les cas.	76
3.1.2.1 L'entrevue individuelle semi-dirigée.....	76
3.1.2.2 Justification de l'étude de cas	79
3.2 Phase 1: entretiens avec des experts consultants en marketing responsable... 80	
3.2.1 Critères de sélection des participants	80
3.2.2 Processus de recrutement et présentation des participants.....	81
3.2.3 Déroulement de l'entrevue	86
3.3 Phase 2: étude de cas et entretiens avec les marketeurs en entreprise..... 88	
3.3.1 Critères de sélection des entreprises et des participants.....	88
3.3.1.1 Critères relatifs aux entreprises sélectionnées	88
3.3.1.2 Critères relatifs aux employés approchés pour participer à la recherche	91
3.3.2 Processus de recrutement et présentation des participants.....	92
3.3.3 Déroulement de l'entrevue	97
3.4 Analyse des données	99
3.5 Considérations éthiques.....	101
Chapitre 4 : Résultats.....	105
4.1 Entreprise 1 : Bloc à bloc.....	105

4.1.1 Présentation des informateurs et informatrices	106
4.1.1.1 Tommy, PDG.....	106
4.1.1.2 Françoise. Responsable des communications.....	107
4.1.2 <i>Bloc à bloc</i> et le changement vers davantage de responsabilité.....	108
4.1.3 Analyse des expériences du changement chez <i>Bloc à bloc</i>	110
4.1.3.1 Naviguer entre prudence et conviction : une transition progressive sous contrôle	110
Une prise de conscience personnelle comme déclencheur du changement	110
Un repositionnement stratégique du marketing pour ancrer le changement.....	111
Entre mobilisation sincère et contrôle de l'interprétation	114
4.1.3.2 Trouver sa place dans l'incertitude : le marketing comme levier de sens	115
Un rôle flou, mais porteur de sens : s'orienter dans l'incertitude	115
D'un marketing conventionnel à l'incarnation d'un marketing plus responsable	117
De l'accompagnement à l'engagement : devenir actrice du changement	118
4.1.4 Constat général : Quand le marketing devient moteur du repositionnement stratégique	119
4.2 Entreprise 2 : Lait sans vache	119
4.2.1 Présentation des informateurs et informatrices	122
4.2.1.1 Paul, Gestionnaire de la production.....	122
4.2.1.2 Léa, Directrice marketing	123
4.2.1.3 Élodie, Responsable du développement des affaires	124
4.2.2 <i>Lait sans vache</i> et le changement vers davantage de responsabilité.....	124
4.2.3 Analyse des expériences du changement chez <i>Lait sans vache</i>	127
4.2.3.1 Vivre les écarts de l'intérieur : quand l'intention du marketing se heurte à la réalité.....	128
Une implication nourrie par le sens et la proximité	128
Le poids du décalage : quand le message dépasse la réalité	129
Composer avec la complexité : entre lucidité, dialogue et apprentissage	130
4.2.3.2 Prendre le relais : un engagement forgé dans l'écart entre image et réalité	132
Entre convictions personnelles et réalités floues : prendre position avec prudence	132
Jouer le rôle de médiatrice : donner sens au changement à travers le marketing.....	134
(Re)trouver la cohérence : reconstruire l'engagement par l'action.....	135
4.2.3.3 Entre enthousiasme et débordement : construire la cohérence malgré les décalages.....	137
Porter un virage collectif : entre adhésion sincère et surcharge vécue.....	137
Quand l'alignement se détraque : frustrations et pertes de sens	140
Revenir au sens : apaiser les tensions et retrouver la cohérence	141
4.2.4 Constat général : Entre volonté d'alignement et réalité des écarts organisationnels	142
4.3 Entreprise 3 : À votre service.....	142
4.3.1 Présentation des informateurs et informatrices	144

4.3.1.1 Jérémie, Membre du conseil d'administration.....	144
4.3.1.2 Jacques, Directeur des communications et des relations avec la clientèle	145
4.3.1.3 Isabelle, Coordinatrice au marketing	146
4.3.2 À votre service et le changement vers davantage de responsabilité.....	147
4.3.3 Analyse des expériences du changement chez À votre service.....	150
4.3.3.1 Observer, soutenir, questionner : un engagement en retrait, mais éclairant.....	150
Créer un espace de réflexion partagée : l'atelier comme point de bascule	151
De l'intention aux limites structurelles : quand les idées ne suffisent pas	151
Démystifier la responsabilité : dépasser les évidences pour structurer l'action.....	153
4.3.3.2 Tenir bon dans la tempête : mémoire, engagement et reconstruction	154
Le choc de la rupture : réengager malgré la fatigue	154
Porter la transition sans trahir l'identité : entre engagement sincère et discours ambivalent	155
Un regard lucide sur le changement et les leviers	156
4.3.3.3 À la recherche d'un fil conducteur : entre engagement personnel et vision éparse	157
Un marketing à construire : naviguer dans le flou	158
La responsabilité comme projet parmi d'autres	158
Pressions du terrain, frustrations de la mise en œuvre	159
Entre prudence, engagement passif et espoir	159
4.3.4 Constat général : Entre convictions coopératives et manque d'ancrage stratégique	160
4.4 Entreprise 4 : Inno-durable	160
4.4.1 Présentation des informateurs et informatrices	162
4.4.1.1 Sonia, Directrice des communications, du marketing et des propositions	162
4.4.1.2 Mélanie, Conseillère en responsabilité sociétale de l'entreprise	163
4.4.2 Inno-durable et le changement vers davantage de responsabilité.....	164
4.4.3 Analyse des expériences du changement chez Lait sans vache.....	167
4.4.3.1 La perspective d'une leader solide, suivant un chemin confirmé.....	167
Quand l'ingénierie rencontre le marketing : une posture libre et stratégique	167
Faire émerger un marketing de sens dans un champ de tensions.....	168
Vers un marketing d'impact : de la preuve à la crédibilité	170
4.4.3.2 Lorsque l'entreprise te rend la vie facile	171
Un rôle sur mesure, né d'un inconfort initial	171
Structurer la responsabilité sans l'imposer.....	172
Vers un marketing d'impact : mesurer pour mobiliser	174
4.4.4 Constat général : Un changement organisationnel porté par le marketing et ancré dans l'expérience vécue	174
Chapitre 5 : Discussion et conclusion.....	177

5.1 Discussion des résultats et contributions théoriques.....	177
5.1.1 Perception d'un changement organisationnel vers davantage de responsabilité	182
5.1.2 Perception du marketing dans un changement vers davantage de responsabilité	183
5.1.2.1 Lorsque le changement est reconnu comme complexe et inscrit dans la durée	184
5.1.2.2 Lorsque le changement est perçu comme un état à impact immédiat	184
5.1.3 Alignement entre le marketing et la vision stratégique du changement	185
5.1.3.1 Lorsque le marketing intégré comme levier stratégique.....	185
5.1.3.2 Lorsque le marketing est perçu comme une fonction départementale	186
5.1.4 Impact sur l'identité du rôle du marketing et des marketeurs	187
5.1.4.1 Lorsqu'il y a un alignement entre le marketing et la vision stratégique du changement ...	188
5.1.4.2 Lorsqu'il n'y a pas d'alignement entre le marketing et la vision stratégique du changement	189
5.1.5 Impact dans les pratiques	190
5.1.5.1 Lorsque le rôle est clarifié : pratiques structurées et alignées	190
5.1.5.2 Lorsque le rôle marketing est flou : pratiques fragiles ou bricolées.....	191
5.1.6 Conséquence sur le vécu des marketeurs et effets organisationnels.....	192
5.1.6.1 Lorsque les attentes envers le marketing ne correspondent pas aux pratiques réelles	193
5.1.6.2 Lorsque l'organisation reconnaît l'écart et initie un réalignement.....	194
5.1.6.3 Lorsque l'alignement est présent dès le départ.....	195
5.1.6.4 Effets organisationnels : vers une organisation en apprentissage.....	195
5.1.7 Facteurs individuels et organisationnels influençant le processus	196
5.1.7.1 Facteurs de type individuel.....	196
5.1.7.2 Facteurs de type organisationnel	197
5.2 Implications managériales	200
5.2.1 Les caractéristiques individuelles à privilégier lors de l'embauche ou du développement de l'équipe marketing	200
5.2.2 Établir un contexte favorable au changement : vers une expérience marketing positive et efficace	202
5.2.3 Que peut faire le marketing? Pistes d'action pour une transition responsable réussie	203
5.3 Limites de la recherche	205
5.3.1 Limites liées à la nature qualitative de l'étude.....	205
5.3.2 Complexité analytique liée à l'ampleur des notions de changement, de vécu organisationnel, de responsabilité et de marketing.....	206
5.3.3 Limites liées à la sensibilité du sujet et à l'accès au vécu organisationnel.....	207
5.3.4 Contraintes technologiques dans la conduite et la transcription des entrevues	209
5.4 Les avenues de recherches futures.....	210

Bibliographie.....	212
Annexes	i
Annexe 1 : Lettre de sollicitation à un projet de recherche de HEC Montréal (version superviseur) – Entrevues de la première phase	ii
Annexe 2 : Lettre de sollicitation à un projet de recherche de HEC Montréal (Version étudiant) – Entrevues de la première phase.....	iii
Annexe 3 : Demande d’autorisation d’effectuer une recherche dans une organisation	iv
Annexe 4 : Formulaire de consentement à une entrevue.....	v
Annexe 5 : Guide d’entrevue – Entrevues de la première phase	vi
Annexe 6 : Lettre de sollicitation à un projet de recherche de HEC Montréal – Entrevues seconde phase	xi
Annexe 7 : Lettre de sollicitation envoyée aux employés pour la participation à un projet de recherche – Entrevues seconde phase	xiii
Annexe 8 : Guide d’entrevue – Entrevues seconde phase	xiv
.....	xvi
Annexe 9 : Certificat d’approbation éthique HEC Montréal	xxi
Annexe 10 : Attestation d’approbation éthique complétée	xxii

Liste des tableaux

Tableau 1. Présentation des participants de la première phase de recherche.....	85
Tableau 2. Présentation des participants de la deuxième phase de recherche	96

Liste des figures

Figure 1. Les Objectifs de Développement Durable (ODD)	31
Figure 2. Le Cadre des Objectifs de Développement Intérieur	33
Figure 3. Pyramide de Carroll.....	38
Figure 4. Le modèle de John P. Kotter	60
Figure 5. La théorie du développement moral	66
Figure 6. Schéma de synthèse des trajectoires organisationnelles observées et de leurs effets sur le marketing et le vécu des marketeurs	181

Liste des abréviations

B Corp	Benefit Corporation (certification d'entreprise à impact social et environnemental positif)
ESG	Environnemental, Social et Gouvernance
ODD	Objectifs de développement durable
ODI	Objectifs de développement individuel
PME	Petite et moyenne entreprise
RSE	Petite et moyenne entreprise
RH	Ressources humaines
TI	Ressources humaines

À moi.

Remerciements

Pour être bien honnête, au départ, je comptais d'abord remercier mes parents. Mais, et je sais qu'ils comprendront, j'aimerais commencer par me remercier moi-même. Me remercier d'avoir eu l'audace de me lancer ce défi, un peu sur un coup de tête : celui de poursuivre mes études au deuxième cycle. Je suis fier de m'être donné le défi d'écrire un mémoire, avec une méthodologie qualitative, un vrai travail de recherche, moi qui n'aime ni les détails, ni les zones de flou, en sachant très bien que ce chemin allait m'amener loin de ma zone de confort. Ce mémoire est écrit, et les compétences que j'ai acquises tout au long de sa rédaction, personne ne pourra me les enlever!

Bon, assez parlé de moi. Oui, j'ai écrit ce mémoire, mais cela n'aurait jamais été possible sans certaines personnes qui ont su me soutenir, me conseiller, me remettre en question et me faire décrocher quand il le fallait. Même si je suis maintenant résident de la belle ville de Montréal, loin de mes parents et de ma sœur, je crois sincèrement que je n'aurais jamais pu traverser cette étape sans eux. Que ce soit leur bonne humeur contagieuse, les petites tapes sur l'épaule accompagnée d'un « Lâche pas mon gars, c'est bientôt fini », les câlins ponctués d'un « Je suis content de te voir, j'espère que ça va bien dans ton mémoire », ou encore les histoires cocasses d'optométrie qui me faisaient rire et décrocher (ils se reconnaîtront!), toutes ces attentions ont été autant de petites doses de motivation précieuses.

Naturellement, et il le mérite amplement, j'aimerais remercier Jonathan Deschênes, mon superviseur pour ce mémoire. Comment décrire cette relation que nous avons développée au fil de la dernière année? Je commencerais par dire que Jonathan est, sans aucun doute, un individu profondément expérimenté de la recherche, certes, mais aussi de la vie. Ses réflexions sur une multitude de sujets, tant en lien avec le mémoire qu'au-delà, m'ont permis de pousser ma pensée bien plus loin que je ne l'aurais cru. Au-delà de son accompagnement rigoureux et pertinent, qu'il s'agisse de prendre du recul, de structurer mes idées, de cultiver la précision, ou même de participer au développement de mes idées, je crois que je dois surtout remercier Jonathan pour la personne qu'il est, et pour tout ce que j'ai réussi, du moins je l'espère, à en retirer sur le plan humain.

Pour poursuivre, j'aimerais remercier les quinze participants rencontrés pour cette recherche, issus de huit entreprises différentes. Merci pour le temps généreux que vous m'avez accordé, pour votre confiance et pour la sincérité de vos propos lors de nos échanges. Vos témoignages ont donné vie à ce mémoire, en offrant un regard authentique sur votre expérience et sur les défis rencontrés au cœur des transitions vers davantage de responsabilité. Sans votre ouverture, cette réflexion sur le marketing responsable et le vécu des marketeurs n'aurait jamais pu voir le jour.

Les derniers remerciements vont à mes deux grands-mères, qui, de loin, m'ont encouragé à aller jusqu'au bout. Bon, elles souriront sûrement en lisant ces lignes, mais ce sont les seules qui m'ont promis de lire mon mémoire... au complet. Même si je disais à mes parents de ne pas tout lire, parce que, soyons honnêtes, c'est quand même un peu long, je crois qu'au fond, savoir que mes deux grands-mères, tenaient à lire ce document, m'a donné une motivation supplémentaire.

Cela étant dit : bonne lecture, Cécile et Francine

Chapitre 1: Introduction

L'humanité entre dans le XXI^e siècle confronté à des défis d'une ampleur inédite. Sur le plan social, les inégalités se creusent à un rythme alarmant, tandis que des milliards de personnes manquent encore d'un accès adéquat à l'eau potable, à des soins médicaux de base ou à des conditions de vie décentes (OMS, 2000; ONU, 2015; World Resource Institute, 2005). Sur le plan environnemental, la dégradation des écosystèmes, la perte accélérée de biodiversité et les effets du changement climatique menacent directement les conditions d'habitabilité de la planète. Plus de 60 % des services écosystémiques évalués sont aujourd'hui dégradés ou utilisés de façon non durable (OMS, 2000; World Resource Institute, 2005), affectant d'abord les plus vulnérables, mais annonçant des bouleversements globaux.

Cette réalité s'inscrit dans un contexte façonné par un paradigme dominant hérité du XX^e siècle (Belz et Peattie, 2012). Comme l'ont expliqué ces auteurs, l'institutionnalisation de l'homme en tant que consommateur, la croissance rapide de la population et l'avènement d'innovations majeures ont cristallisé trois croyances fondatrices au cours du siècle dernier : (1) que la croissance économique est garante du bien-être (2) que les avancées technologiques peuvent pallier les limites écologiques, et (3) que les marchés constituent les mécanismes les plus efficaces pour distribuer équitablement les richesses. Ces croyances ont orienté les politiques publiques, les stratégies d'entreprise et les systèmes de valeurs, légitimant un modèle de développement axé sur la production, la consommation et la maximisation du profit.

Or, ce modèle est de plus en plus remis en question. Des auteurs comme Grönroos (2007) et Kotler (2015) dressent un portrait critique du capitalisme moderne, dénonçant l'exploitation de l'environnement, l'instrumentalisation du marketing et l'illusion d'un bonheur fondé sur l'accumulation. D'autres, comme Morozov (2013), s'interrogent sur la foi excessive accordée aux technologies pour résoudre des crises qu'elles contribuent parfois à aggraver. La montée des discours sur la décroissance et la transformation socioécologique illustre une volonté croissante de repenser les fondements mêmes du progrès (Parrique, 2023).

En parallèle, des pressions systémiques et des balises normatives émanent d'organisations internationales, d'institutions publiques et de mouvements citoyens. À l'international, l'ONU fixe un cadre structurant avec ses 17 Objectifs de développement durable (ODD) adoptés en 2015, incitant les entreprises à intégrer la durabilité dans leurs opérations et communications (ONU, 2015). L'OMS exerce également une pression normative en publiant des rapports qui suivent l'état de la santé mondiale, identifient les principaux défis et orientent les politiques publiques. Le *World Health Report*, emblématique entre 1995 et 2013, proposait des analyses complètes et des recommandations stratégiques pour renforcer les systèmes de santé. Aujourd'hui, le *WHO Results Report* rend compte des progrès liés au « triple milliard », ciblant un milliard de personnes avec une couverture sanitaire, un milliard protégé des urgences et un milliard en meilleure santé, et évalue la performance de l'OMS et de ses États membres (OMS, 2000, 2022).

À l'échelle nationale, les lois et politiques publiques renforcent cette dynamique. Au Canada, il existe la loi fédérale sur le développement durable (2008) qui encadre la Stratégie fédérale de développement durable (Loi fédérale sur le développement durable, 2008). Elle oblige le gouvernement du Canada à intégrer des principes de développement durable dans ses décisions et à rendre des comptes sur ses progrès. À l'échelle provinciale, la Loi sur le développement durable impose des principes directeurs tels que la protection de l'environnement, l'équité sociale et la participation citoyenne, influençant directement la production, le positionnement et l'innovation des marques (Éditeur officiel du Québec, 2023). À ces exigences s'ajoutent les normes ESG, les certifications comme B Corp, ainsi que les attentes croissantes des parties prenantes, consommateurs, employés et investisseurs, qui exigent des engagements tangibles, amplifiés par la pression des réseaux sociaux et des mouvements citoyens.

Dans ce contexte, marqué par l'évolution des paradigmes, les pressions systémiques et les balises normatives, les entreprises sont appelées à devenir de véritables vecteurs de changement en renforçant leur responsabilité corporative. Carroll (1991, 2016) la décline en quatre dimensions interdépendantes : la responsabilité économique, qui consiste à assurer la rentabilité et la fourniture de biens et services ; la responsabilité légale, qui impose le respect des lois dans le cadre du « contrat social » avec la société ; la

responsabilité éthique, qui traduit la conformité aux normes de justice et d'équité attendues ; et, au sommet, la responsabilité philanthropique, faite d'initiatives volontaires visant à améliorer la qualité de vie des communautés.

Il ne s'agit ainsi pas d'ajouter quelques gestes responsables en périphérie, mais de repenser en profondeur la production, la consommation, la communication et la création de sens. Cette transition implique un repositionnement stratégique de plusieurs fonctions internes, notamment le marketing, historiquement associé à la stimulation de la consommation, mais désormais appelé à devenir un levier de transformation et un vecteur d'alignement entre valeurs organisationnelles, attentes sociétales et impératifs environnementaux (Belz et al., 2012 ; Ertz, 2021).

La littérature sur le marketing responsable est aujourd'hui bien développée. Elle offre une définition claire de ses fondements éthiques (Carroll, 2016), documente les stratégies de segmentation et de positionnement responsable (Ertz, 2021), reformule les outils du mix marketing (Belz *et al.*, 2012) et souligne l'importance du marketing dans l'activation de la raison d'être (ou « *purpose* ») organisationnel (Goodson et Walker, 2021). Toutefois, cette littérature se concentre essentiellement sur ce que devrait être le marketing responsable, en matière d'actions, de stratégies, de pratiques, et très peu sur la manière de le vivre *par les marketeurs*, de l'incarner dans un contexte de changement identitaire et stratégique.

Comme la notion de transformation est au cœur du repositionnement des marques, il devient nécessaire de croiser cette littérature avec celle sur le changement organisationnel. La littérature sur le changement organisationnel décrit de façon robuste les dynamiques de transformation (Burnes, 2017), distingue les types de changement (Bessant et Caffyn, 1997; McAdam, 2003) et identifie les facteurs influençant l'adhésion ou la résistance (Boyer, 2020; Burnes, 2017; Gabriel, 2015; Kotter, 1996; Mack, Nelson et Quick, 1998; Ogunlayi et Britton, 2017). Elle met aussi en lumière l'importance de l'humain à travers différentes notions, dont celle du « *sensemaking* », le « *brand purpose* » et le « *movement thinking* » (Goodson *et al.*, 2021; Watkiss et Ahn, 2019), montrant qu'effectivement, la manière dont les individus donnent du sens au changement affecte sa mise en œuvre. Cette reconnaissance du rôle actif des individus se manifeste également à travers la prise en

compte de leur implication émotionnelle et de leur niveau de confiance envers les intentions de la direction (Simões, Dibb et Fisk, 2005), ou encore dans l'importance accordée à la communication interpersonnelle, à la participation, et à la cohérence perçue entre discours et actions (Kotler et Keller, 2016; Yoo, Chen et Frankwick, 2021). Ces approches contribuent à une vision du changement comme un processus vécu, où les dynamiques humaines, et non seulement pratiques ou structurelles jouent un rôle déterminant dans la réussite ou l'échec de la transformation. Pourtant, ironiquement, peu d'études examinent comment des fonctions transversales, comme le marketing, vivent et traduisent ce changement. Or, ces fonctions jouent un rôle clé dans la diffusion et l'appropriation des nouvelles orientations au sein de l'organisation. Comprendre leur expérience est essentiel pour saisir comment la transition vers davantage de responsabilité se concrétise dans la pratique quotidienne.

Il existe donc une abondance de connaissances pour définir ce qu'est le marketing responsable, mais très peu pour comprendre comment cette fonction est réellement incarnée et ce que signifie en être acteur dans un contexte de changement organisationnel vers des pratiques plus responsables. C'est à cet angle mort que ce mémoire entend contribuer, à travers la question suivante : **Comment les marketeurs vivent-ils le changement orienté vers une plus grande responsabilité dans leur organisation ?**

Cette question de recherche nous mène à formuler trois objectifs principaux. Le premier objectif vise à (1) explorer les tensions ou défis rencontrés par les marketeurs en lien avec le changement au sein de l'organisation. Cet objectif découle directement d'un manque identifié dans la littérature concernant la manière dont le changement est concrètement vécu par ceux qui incarnent la marque, au-delà des intentions stratégiques formulées par la direction. Dans cette continuité, le deuxième objectif vise à (2) explorer les leviers mobilisés ou subis par les marketeurs dans le contexte du changement organisationnel, afin de composer avec les tensions ou défis qui en émergent. Enfin, le troisième objectif vise à (3) explorer les facteurs individuels et organisationnels influençant l'expérience des marketeurs. Il s'agit ici d'établir plus de ponts entre les apports de la théorie du changement organisationnel et les réalités vécues dans les pratiques marketing, afin d'enrichir la compréhension croisée de ces deux champs. Finalement, nous proposerons une série de

recommandations pratiques pour accompagner les entreprises dans l'opérationnalisation d'un changement plus harmonieux.

Afin de répondre à la question de recherche, une approche qualitative en deux temps a été déployée. La première phase s'est appuyée sur trois entretiens d'une durée variante entre 1h et 1h30, avec des experts consultants en marketing responsable afin d'obtenir une compréhension générale des perceptions, défis et conditions de réussite associés à l'intégration du marketing responsable au sein des organisations. La seconde phase repose sur l'étude de quatre cas menés au sein de PME québécoises ayant mis en œuvre un changement organisationnel vers des pratiques plus responsables. Dix entretiens semi-directifs d'une durée variante entre 1h et 1h30 ont été réalisés auprès d'employés et de membres de la direction liés aux activités marketing de ces entreprises afin de documenter leur expérience du changement, les tensions vécues, les leviers d'action identifiés et les dynamiques organisationnelles ayant influencé leur rôle dans ce processus.

Bien que cette recherche se distingue par la perspective unique qu'elle adopte, celle du vécu de marketeurs ayant directement traversé un changement vers une plus grande responsabilité, tel que raconté par ces individus lors d'entrevues individuelles semi-dirigées, ce mémoire ne vise pas seulement à comprendre comment ces professionnels vivent une telle transformation organisationnelle. Il cherche également à valoriser la fonction marketing en tant que levier stratégique de transformation, trop souvent réduit à un rôle communicationnel ou cosmétique (Goodson *et al.*, 2021). En plaçant l'expérience humaine au cœur de l'analyse, ce travail aspire à réhabiliter la contribution des professionnels du marketing, à mieux saisir la complexité de leur réalité, et à faire émerger une vision plus nuancée, plus engagée, de leur rôle dans les transitions contemporaines. Il prolonge, à l'instar de Zwick et Cayla (2011), une réflexion plus large sur la manière dont le marketing est perçu et performé, celles et ceux qui le pratiquent, ainsi que sur le potentiel qu'il recèle lorsqu'il est mobilisé dans une logique de responsabilité.

Le reste du mémoire est structuré de la manière suivante. Le chapitre 2 présente une revue de littérature qui situe les enjeux sociaux et environnementaux contemporains, explore les fondements du marketing responsable et présente les principales approches théoriques du

changement organisationnel. Vient ensuite la méthodologie (chapitre 3), reposant sur une démarche qualitative en deux étapes : trois entrevues avec des experts en marketing responsable, puis quatre études de cas constituant le cœur de la recherche, incluant dix entrevues. Le chapitre 4 présente les résultats, à travers l'analyse des récits des participants de chaque entreprise. *Bloc à bloc* illustre une entreprise où le marketing s'est repositionné pour devenir un vecteur de changement organisationnel. *Lait sans vache* montre le parcours de marketeurs en quête d'alignement organisationnel confrontés à une réalité opérationnelle complexe. *À votre service*, une coopérative met en lumière les conséquences d'un manque d'ancrage stratégique. Enfin, *Inno-durable* illustre les effets positifs d'un changement porté et solidement ancré par le marketing. Le mémoire se conclut, au chapitre 5, par une discussion des résultats, qui présente les contributions managériales et théoriques à travers une analyse transversale des cas d'étude, propose des pistes pour de futures recherches et expose les limites de l'étude.

Ainsi, ce mémoire s'inscrit dans une volonté de combler un angle mort de la littérature en explorant le vécu des marketeurs face à la transition vers des pratiques plus responsables. Il met en lumière l'importance de comprendre l'expérience humaine derrière la transformation des organisations pour en assurer la réussite durable.

Tel qu'exigé par HEC Montréal, je déclare avoir utilisé Chat GPT, 4o, <https://chatgpt.com> entre le 24 octobre 2024 et le 1^{er} août 2025 pour générer des idées, organiser mes réflexions et améliorer le texte. Je suis l'auteur de ce mémoire bien que certains résultats obtenus aient été adaptés, révisés, et intégrés dans mon travail. J'ai utilisé les requêtes suivantes : « Que penses-tu de X », « améliore ce segment X », « réduit légèrement X », « Aurais-tu d'autres suggestions pour X. », « J'aimerais le document téléchargeable .RIS pour cette référence APA X afin de l'intégrer à *Endnote* ».

Chapitre 2 : Revue de littérature

Cette revue de littérature constitue une base solide pour l'élaboration de l'ensemble de la méthodologie. Elle servira à la fois de guide pour les critères de sélection, de repère pour la construction des outils d'entrevue et pour l'analyse des résultats ultérieurement. Elle se concentre donc sur l'établissement d'un cadre englobant : la société contemporaine face à ses défis et à la recherche de solutions, le marketing responsable et les changements organisationnels. Le sujet du vécu organisationnel en marketing est vaste et ne semble pas avoir été étudié de manière aussi spécifique dans la littérature. Pour cette raison, ce thème sera omniprésent tout au long de la revue, avec une mise en évidence particulière dans les sections traitant des facteurs influençant le changement organisationnel ainsi que des outils et approches pour en assurer une gestion efficace.

Il est important de souligner que l'apport des recherches sur la société contemporaine face à ses défis et la recherche de solution, le marketing responsable et le changement organisationnel fournit une base adéquate pour poser les bases de ce qui influence l'expérience des marketeurs dans un contexte de changement vers davantage de responsabilité.

2.1 La Société d'aujourd'hui : Diagnostic, Défis et Quête de Solutions

2.1.1 Évolution des Paradigmes : Un Monde en Mutation

L'institutionnalisation de l'homme en tant que consommateur au 20^e siècle est le résultat d'une longue histoire remontant à plus de 200 000 ans. C'est cependant durant le 20^e siècle où tout s'est transformé et où le concept de marketing a réellement pris son envol. D'abord, la population triple et atteint 6 milliards de personnes en 2000 (ONU, 2001). Cela a notamment permis l'amélioration des connaissances et de l'innovation dans les secteurs de la santé, la production de masse dans le domaine de l'agriculture, et bien plus encore (Belz *et al.*, 2012). Ce siècle est également marqué par de nombreuses guerres, l'exploration spatiale, l'apparition de l'informatique, le gaz à bas prix, et l'essor de l'industrie automobile.

Ces changements ont favorisé, et se sont construits, autour de la démocratisation de la consommation et l'émergence de la mondialisation. Le marketing, à travers ces transformations, a agi comme un vecteur accélérant cette nouvelle norme (Belz *et al.*, 2012).

Comme l'expliquent Belz *et al.* (2012), un paradigme encore d'actualité, constitué d'au moins trois croyances importantes, a été au cœur de ces changements et a permis de justifier la direction prise par les gouvernements et les entreprises des plus grandes nations. La première croyance suggère que le développement économique d'un pays est directement corrélé à la qualité de vie, à la richesse, et au sentiment de sécurité de ses citoyens. La seconde croyance estime que les problèmes de précarité des ressources, causés par une expansion rapide de la population et de l'économie, peuvent être résolus par l'utilisation de la science et des technologies. La troisième croyance importante concerne l'idée que les marchés étaient la méthode la plus efficace pour distribuer les richesses et de permettre d'offrir des services autrefois uniquement offerts par l'état ce qui, ironiquement, permettait de contrevenir aux problèmes liés à la croissance rapide de la population et de l'économie.

Ces idées sont aujourd'hui largement critiquées à divers niveaux. La première croyance, associée au capitalisme, à la croissance économique et aux indicateurs utilisés par les gouvernements tels que le PIB, est vivement remise en question par de nombreux auteurs. Ceux-ci, à travers leurs textes et réflexions, critiquent indirectement ce concept en s'attaquant aux notions mentionnées précédemment. La publication de Kotler (2015), par exemple, aborde le capitalisme, un concept qu'il définit comme reposant sur trois principes fondamentaux : la propriété privée, le contrat et les règles. Ce système offre ainsi la liberté aux individus disposant de biens, d'argent, d'équipement et de produits de créer une entreprise et de bénéficier éventuellement d'économies d'échelle et d'économie de « scope » pour croître. Selon l'auteur, dans les meilleurs cas, le capitalisme est « propulsé » par l'individualisme, l'ambition, l'esprit compétitif, la collaboration et des systèmes de gestion efficaces. Bien qu'il soutienne les sociétés capitalistes, Kotler souligne et admet 14 critiques concernant le développement de cette idéologie, qu'il tente de comprendre et d'expliquer. Ces critiques remettent en question la notion de croissance économique soutenue par le paradigme mentionné précédemment. Parmi elles, on retrouve

l'accroissement des inégalités, le manque de considération pour les travailleurs, l'ignorance des coûts sociaux, l'exploitation de l'environnement, l'augmentation de la dette nationale dans certains pays, l'orientation à court terme du capitalisme, la remise en question du PIB comme indicateur et, enfin, l'impact de ce système sur le bonheur et l'accumulation de biens (Kotler, 2015).

L'idée est également critiquée par plusieurs experts, même des économistes, sous l'angle de la décroissance. Pour différente raison s'apparentant aux critiques abordés par Kotler (2015), la décroissance propose de réduire de manière volontaire la production et la consommation, avec pour objectif principal de respecter les limites écologiques de la planète et de promouvoir un mode de vie plus soutenable. Contrairement aux modèles traditionnels de croissance économique, la décroissance critique l'idée que le bien-être humain dépend d'une expansion continue de l'économie et de la consommation (Parrique, 2023).

La deuxième croyance concernant les sciences et technologies est vivement critiquée par divers auteurs, dont Morozov (2013), qui soutient que la technologie devrait être examinée en parallèle avec les questions politiques, économiques, historiques et culturelles. Bien que l'humanité n'ait jamais été aussi en sécurité et instruite, ces avancées auraient paradoxalement préparé le terrain pour un XXI^e siècle où ces mêmes innovations et connaissances sont parfois perçues comme des causes des défis mondiaux actuels (Laszlo et Laszlo, 2002; Morozov, 2013).

La troisième croyance du paradigme, qui affirme que les marchés sont la meilleure méthode pour distribuer les richesses et offrir des services autrefois publics, est aussi critiquée pour des raisons s'apparentant aux points précédents notamment ce désir des entreprises de produire toujours plus menant à la surconsommation. Influencé par un paradigme social dominant, le marketing repose sur des valeurs et pratiques culturelles valorisant la croissance économique, les avancées technologiques et l'efficacité des marchés (Belz *et al.*, 2012). Bien que ce modèle ait permis des progrès en matière de santé, de sécurité et de longévité dans les pays développés, il est souvent critiqué pour encourager la surconsommation, épuiser les ressources et nuire à l'environnement. Cette quête de

croissance pose des questions sur la durabilité de ce modèle et ses impacts sur les générations futures (Jackson, 2009).

2.1.2 Situation actuelle : Les Dynamiques qui redéfinissent le Monde

En raison de ces paradigmes qui ont forgé le siècle dernier et qui sont encore de vigueur aujourd'hui, plusieurs défis majeurs se profilent à l'horizon, impactant tant la génération actuelle que celles à venir. La surpopulation est l'un des principaux défis et constitue la source de nombreux autres problèmes (Belz *et al.*, 2012). L'urbanisation croissante des grandes villes engendre des problèmes significatifs de santé et de pauvreté, tandis que de nombreuses régions du monde manquent cruellement de ressources financières, de nourriture, d'eau potable et de soins médicaux. Selon un rapport de l'OMS publié en 2000, plus de 1,1 milliard de personnes n'ont toujours pas accès à des sources d'eau potable, ce qui exacerbe les problèmes de santé (OMS, 2000). L'OMS exerce également une pression normative en publiant des rapports qui suivent l'état de la santé mondiale, identifient les principaux défis et orientent les politiques publiques. Le *World Health Report*, emblématique entre 1995 et 2013, proposait des analyses complètes et des recommandations stratégiques pour renforcer les systèmes de santé. Aujourd'hui, le *WHO Results Report* rend compte des progrès liés au « triple milliard », ciblant un milliard de personnes avec une couverture sanitaire, un milliard protégé des urgences et un milliard en meilleure santé, et évalue la performance de l'OMS et de ses États membres (OMS, 2000, 2022).

Le rapport « *Millennium Ecosystem Assessment: Ecosystems and Human Well-being* » (World Resource Institute, 2005) met également en lumière plusieurs défis environnementaux et sociaux cruciaux pour le XXI^e siècle, notamment la dégradation des écosystèmes et ses répercussions sur le bien-être humain. Plus de 60 % des services écosystémiques évalués sont actuellement dégradés ou utilisés de manière non durable, ce qui affecte directement la qualité de vie, en particulier celle des populations les plus vulnérables.

L'impact sur la pauvreté et les inégalités est également un enjeu majeur. Les changements environnementaux affectent de manière disproportionnée les populations les plus pauvres,

exacerbant les disparités sociales (World Resource Institute, 2005). Les communautés rurales, qui dépendent fortement des ressources naturelles, sont particulièrement touchées. En outre, ces changements ont des conséquences culturelles et sociales importantes. Les écosystèmes jouent un rôle crucial dans le maintien des identités culturelles et des relations sociales, et leur dégradation entraîne une perte de bien-être et contribue à l'instabilité sociale (World Resource Institute, 2005). Par ailleurs, la mauvaise gestion des écosystèmes amplifie les défis de sécurité, comme l'augmentation des catastrophes naturelles, compromettant l'accès aux ressources essentielles et augmentant la vulnérabilité des populations les plus démunies (World Resource Institute, 2005).

Des facteurs tels que le changement climatique, la perte de biodiversité et la dégradation des terres interagissent pour créer des défis complexes qui nécessitent des changements profonds dans les politiques socio-économiques et la gouvernance. La non-prise en compte de la valeur des services écosystémiques conduit à leur surexploitation, aggravant leur dégradation (World Resource Institute, 2005).

Ces défis soulignent l'urgence de repenser la gestion des ressources naturelles, en intégrant des stratégies qui tiennent compte des dimensions environnementales, économiques et sociales de manière holistique.

2.1.3 Défis environnementaux et sociaux : Diversité d'approches pour un futur durable

Face aux défis environnementaux actuels, certains auteurs remettent en question les paradigmes classiques et explorent des solutions alternatives. Parmi les approches, la croissance durable est largement discutée dans la littérature. La croissance durable mise sur des innovations technologiques et des adaptations économiques pour découpler la croissance économique de l'utilisation des ressources naturelles, tout en réduisant l'impact écologique. Cette approche, largement soutenue par des institutions internationales comme les Nations Unies, incarne l'idée d'une conciliation entre croissance et durabilité (Sandberg, Klockars et Wilén, 2019).

Des alternatives telles que la décroissance sont également discutées dans la littérature. La décroissance propose une réduction volontaire de la production et de la consommation, visant un modèle de société où le bien-être humain et la durabilité environnementale sont prioritaires (Parrique, 2023; Sandberg *et al.*, 2019). Elle appelle à une réorganisation profonde des structures économiques et sociales, rejetant la croissance continue comme incompatible avec la préservation de l'environnement à long terme.

Le développement durable et la décroissance, explorés dans *l'article « Green growth or degrowth? Assessing the normative justifications for environmental sustainability and economic growth through critical social theory »* soulèvent un débat sur les forces et les limites de ces approches (Sandberg *et al.*, 2019). Ultimement, l'article soutient la décroissance, car ce modèle repose sur un idéal normatif de préservation environnementale, soutenu par des arguments de justice sociale et de bien-être humain, contrairement à la croissance verte, qui priorise implicitement la poursuite de la croissance économique comme objectif principal. Dans la mesure où la viabilité économique est nécessaire à un modèle d'entreprise responsable et que d'une perspective marketing, l'approche doit être techniquement réalisable et économiquement compétitive à long terme, l'approche de développement durable est privilégiée dans le cadre de cette étude.

2.1.3.1 Le développement durable : Dimension organisationnelle

Le concept de « développement durable » tel que nous le connaissons aujourd'hui a été popularisé pour la première fois par la publication du *Rapport Brundtland*, intitulé « Notre avenir à tous », publié en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement. Cette commission a été créée en 1983 par l'Assemblée générale des Nations unies, avec pour mission de proposer des stratégies à long terme visant à assurer un développement durable, conciliant les enjeux environnementaux et les besoins humains (CMED, 1987).

Le rapport définit le développement durable comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». Cette notion implique des limites qui sont imposées par l'état actuel de nos techniques et de l'organisation sociale, ainsi que par la capacité de la biosphère à supporter

les effets de l'activité humaine. Toutefois, ces limites ne sont pas immuables et peuvent être repoussées par des améliorations technologiques et organisationnelles (CMED, 1987). Le rapport souligne également que le développement durable est un processus de changement dans lequel l'exploitation des ressources, les investissements, le développement technique et les réformes institutionnelles sont ajustés pour répondre aux besoins actuels et futurs. L'objectif est d'assurer une croissance qui soit économiquement viable, socialement équitable et écologiquement soutenable (CMED, 1987).

Le concept de besoin et de limite est bien étayé dans le rapport Brundtland, et d'autres auteurs ont introduit les notions d'équité, d'intergénérationnalité et d'environnementalisme mondial (Ertz, 2021). L'équité se réfère à une répartition plus juste des coûts et des bénéfices, tandis que l'intergénérationnalité adopte une perspective à long terme, visant à équilibrer les besoins présents et futurs. L'environnementalisme mondial, quant à lui, représente une prise de conscience collective de la nature holistique, dynamique et vulnérable de l'environnement, rappelant que ce dernier a une capacité limitée.

Dans cet élan de cadrer le concept et d'y ajouter de la tangibilité, les États membres des Nations Unies ont établi au début du siècle les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), qui comportaient huit objectifs à atteindre d'ici 2015 (ONU, 2000). En 2015, constatant que tous les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) n'avaient pas été atteints, les États membres des Nations Unies ont convenu d'adopter un nouveau cadre ambitieux : les Objectifs de Développement Durable (ODD). Ces objectifs, au nombre de 17, visent à être atteints d'ici 2030 (ONU, 2015). Elles sont résumées dans la Figure 1.

Figure 1. Les Objectifs de Développement Durable (ODD)



Référence : Source : (ONU, 2015)

2.1.3.2 Le développement durable : Dimension individuelle

L'échelle individuelle de ce concept, c'est-à-dire la manière dont il est intériorisé dans les actions d'une personne, est pertinente dans le cadre de ce mémoire, car elle influence certainement l'expérience organisationnelle de la transition vers une plus grande responsabilité.

Hopwood, Mellor et O'Brien (2005) identifient trois approches classiques du développement durable d'une perspective individuelle, qui diffèrent selon les préoccupations en matière de bien-être socio-économique, d'équité, et selon l'accent mis sur l'écologie : le statu quo, la réforme, et la transformation (Hopwood *et al.*, 2005).

L'approche du statu quo considère que les problèmes environnementaux et sociétaux, bien qu'existants, ne nécessitent pas de changements fondamentaux dans l'organisation de la société. Elle repose sur l'idée que les défis actuels peuvent être relevés par des ajustements progressifs, sans remettre en question les structures économiques ou politiques dominantes. Cette vision est généralement portée par les gouvernements, les grandes entreprises et certaines institutions internationales telles que l'OCDE ou la Banque mondiale, qui voient dans le marché et la technologie les principaux leviers de transformation. La croissance

économique est non seulement compatible avec la durabilité, mais elle est perçue comme un outil indispensable pour améliorer les conditions de vie et, par extension, l'état de l'environnement. L'adoption de technologies plus propres, la responsabilisation des consommateurs et l'éthique entrepreneuriale (comme la RSE ou le « green business ») sont autant de moyens valorisés dans cette approche. Toutefois, cette vision est critiquée pour son manque d'ambition en matière de justice sociale et environnementale, car elle minimise les inégalités structurelles et les limites planétaires.

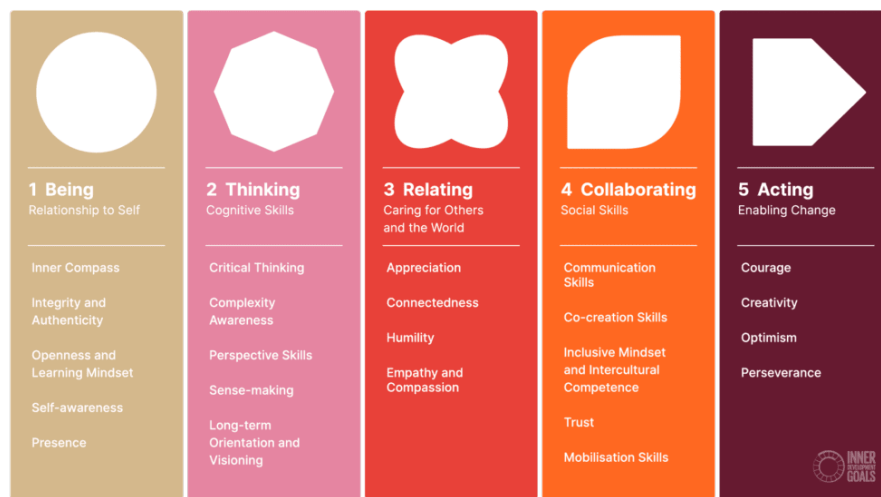
L'approche de la réforme, quant à elle, reconnaît l'ampleur croissante des défis environnementaux et sociaux et admet que les politiques dominantes sont en grande partie responsables de la situation actuelle. Elle propose donc une réorientation significative des politiques publiques, économiques et environnementales, sans pour autant rompre complètement avec le système en place. Ce courant plaide pour une meilleure régulation des entreprises, une fiscalité écologique, une réallocation des subventions, et surtout pour l'intégration des externalités environnementales dans les décisions économiques. Des acteurs comme certaines ONG, des experts scientifiques, des agences gouvernementales progressistes ou des coalitions citoyennes participent à cette dynamique de réforme. L'approche met également l'accent sur la participation démocratique, la transparence dans les processus de décision et la transition énergétique par l'innovation. Elle demeure néanmoins limitée par sa volonté de compromis et son incapacité à contester les rapports de pouvoir existants, ce qui peut freiner l'ampleur réelle des transformations nécessaires.

Enfin, l'approche de la transformation adopte une posture plus radicale en affirmant que les crises environnementales et sociales sont profondément enracinées dans les structures socio-économiques actuelles, notamment celles fondées sur l'exploitation des ressources, la concentration du pouvoir économique, et les inégalités systémiques. Cette vision propose une refonte en profondeur des relations entre les humains, la société et la nature, en visant une rupture avec les logiques capitalistes extractivistes et productivistes. Elle se nourrit de mouvements sociaux tels que les écoféministes, les écosocialistes, les militants pour la justice environnementale, ainsi que les mouvements autochtones. Ces courants revendiquent une transformation des rapports de pouvoir, une redistribution des ressources, et une relocalisation des décisions économiques et politiques. Ils insistent également sur

l'importance de lier justice sociale et justice écologique, affirmant que l'un ne peut être atteint sans l'autre. Cette approche défend des alternatives concrètes comme les communs, les économies solidaires, la démocratie participative ou encore la décroissance. Bien que perçue comme utopique par certains, elle constitue une réponse structurée aux limites des approches plus modérées et une source d'inspiration pour repenser les modèles de développement.

Certaines approches étant plus passives, voire désintéressées, le Cadre des Objectifs de Développement Intérieur (ODI) propose une structure pour mieux comprendre, communiquer, développer et intégrer les compétences intérieures essentielles au développement durable (IDG, 2021). Les initiateurs de ce cadre partageaient un angle de recherche similaire à celui qui motive cette étude, estimant qu'il existe un angle mort dans nos efforts pour créer une société mondiale durable. Bien que nous ayons accumulé beaucoup de connaissances sur des enjeux comme la crise climatique, la pauvreté et la santé publique, notre capacité à naviguer dans un environnement complexe demeure limitée. Ce constat, renforcé par des recherches démontrant que les compétences intérieures nécessaires pour relever ces défis peuvent être développées, a conduit les initiateurs à identifier 23 compétences clés, organisées en cinq dimensions pour en faciliter la compréhension et l'intégration. La figure 2 présente ces compétences selon chaque catégorie identifiée :

Figure 2. Le Cadre des Objectifs de Développement Intérieur



Source : (IDG, 2021)

La catégorie 1 du Cadre des Objectifs de Développement Intérieur, « Être, Relation à soi », vise à renforcer les compétences intérieures pour le développement durable. Elle valorise la boussole intérieure (engagement pour le bien commun), l'intégrité et authenticité (engagement et capacité à agir avec sincérité, honnêteté et intégrité.), l'ouverture (curiosité et désir d'être vulnérable dans un contexte de changement), la conscience de soi (gestion des réactions et humilité) et la présence (écoute bienveillante).

La catégorie 2 du Cadre des Objectifs de Développement Intérieur, « Penser, Compétences cognitives », vise à développer des capacités pour naviguer la complexité. Elle valorise la pensée critique (évaluation rigoureuse des informations), la conscience de la complexité (compréhension des interconnexions systémiques), les compétences en perspectives (intégration de points de vue divers), le sens de l'interprétation (structuration des inconnues) et l'orientation à long terme (vision stratégique pour un changement durable).

La catégorie 3 du Cadre des Objectifs de Développement Intérieur, « Relier, Prendre soin des autres et du monde », vise à cultiver une connexion profonde et bienveillante envers autrui et l'environnement. Elle valorise l'appréciation (relation positive à autrui et à la nature), la connexion (sentiment d'appartenance à un tout plus grand), l'humilité (capacité à agir sans se focaliser sur son image), ainsi que l'empathie et la compassion (compréhension et bienveillance envers les autres).

La catégorie 4 du Cadre des Objectifs de Développement Intérieur, « Collaborer, Compétences sociales », se concentre sur le développement des capacités à travailler ensemble pour des enjeux partagés. Elle valorise les compétences en communication (écoute active, dialogue authentique, gestion des conflits), la co-création (collaboration créative dans un climat de sécurité), un esprit inclusif et la compétence interculturelle (ouverture aux diversités culturelles), la confiance (créer et maintenir des relations de confiance) et les compétences de mobilisation (inspirer et engager les autres vers des objectifs communs).

Enfin, la catégorie 5 du Cadre des Objectifs de Développement Intérieur, « Agir, Conduire le changement », valorise des qualités essentielles pour impulser des transformations. Elle inclut le courage (capacité à défendre ses valeurs et défier les structures établies), la

créativité (génération d'idées originales et rupture avec les schémas conventionnels), l'optimisme (maintien d'une attitude positive et d'une vision d'avenir inspirante) et la persévérance (engagement durable malgré les obstacles). Ces qualités soutiennent la capacité à initier et maintenir des changements significatifs, même en période d'incertitude.

En conclusion, le Cadre des Objectifs de Développement Intérieur (ODI) propose une structure pour mieux comprendre, communiquer, développer et intégrer les compétences intérieures essentielles au développement durable, une dimension essentielle de la responsabilité. La compréhension de ces compétences peut également servir de point de repère dans l'analyse du vécu organisationnel des marketeurs lors d'une transition vers davantage de responsabilité.

2.2 Vers un marketing responsable

2.2.1 Marketing et défis sociétaux : Entre évolution et remise en question

À travers les paradigmes dominants abordés précédemment et les défis sociétaux actuels, le marketing évolue et cherche à se repositionner comme un acteur clé, tant dans le contexte de pertinence corporative que face aux enjeux de société.

Dans les années 1980, face à l'intensification de la croissance et de la concurrence, l'acquisition et la fidélisation des consommateurs deviennent de plus en plus complexes (Ertz, 2021), donnant au marketing relationnel une importance primordiale. Plus récemment, l'émergence des réseaux sociaux, d'internet et des technologies mobiles a profondément transformé les interactions avec les consommateurs. Ce changement de paradigme, initié par le marketing relationnel, n'a cessé d'évoluer, faisant du marketing un domaine à la fois complexe et en constante diversification. Aujourd'hui, le courant dominant du marketing s'articule autour de plusieurs principes fondamentaux (Belz *et al.*, 2012). D'abord, la philosophie repose sur l'idée qu'une entreprise doit s'organiser autour des besoins et des désirs de ses clients, afin d'optimiser son impact sur le marché et maximiser ses profits. Ensuite, le marketing doit être tourné vers l'extérieur, cherchant à comprendre et à s'adapter à l'environnement externe. De plus, les décisions des marketeurs devraient être basées sur des recherches approfondies afin d'assurer des choix éclairés. Ils

tirent également profit de la segmentation du marché, ce qui leur permet de cibler plus précisément leurs communications. Enfin, les marketeurs contrôlent plusieurs variables, connues sous le nom des 4P (Prix, Produit, Promotion, Place), qui leur donnent un avantage pour répondre plus efficacement aux besoins des clients par rapport à la concurrence.

Cette description représente le courant dominant, mais la profession s'est fragmentée à un point où plusieurs auteurs se demandent si le marketing est en crise, voir encore pertinent (Grönroos, 2007; Kotler, 2015). Selon Christian Grönroos, cette crise découle de l'inadéquation du modèle traditionnel, notamment celui des 4P (Produit, Prix, Place, Promotion). Cette approche transactionnelle ne répond plus aux besoins des entreprises de services, où les interactions continues et les relations durables avec les clients sont primordiales. Grönroos affirme que cette approche ne permet plus de véritablement orienter les entreprises vers leurs clients, ce qui est pourtant essentiel dans un marché compétitif de services (Grönroos, 2007)

De son côté, Kotler (2015) aborde la pertinence du marketing dans un contexte où des enjeux sociaux majeurs, tels que le réchauffement climatique et les inégalités sociales, nous amènent à remettre en question notre consommation dans le modèle capitaliste actuel. Il utilise une métaphore puissante pour affirmer que le marketing sculpte artificiellement les besoins des consommateurs, au lieu de s'adapter à leurs véritables attentes. Historiquement, la discipline nous a convaincus de la nécessité de produits tels que la machine à laver ou le réfrigérateur électrique. Cependant, Kotler critique l'évolution du marketing moderne, où l'industrie publicitaire, devenue extrêmement influente, pousse les consommateurs à acquérir des biens superflus, comme le remplacement d'une voiture en parfait état après seulement trois ans. Selon lui, cette situation reflète non seulement une crise du marketing, mais aussi des paradigmes sociaux dominants qui encouragent une consommation irresponsable, basée sur une illusion : celle qui lie l'accumulation de biens matériels à une augmentation du bonheur (Kotler, 2015).

Face aux critiques qui remettent en question la pertinence même du marketing émerge une nouvelle conception du marketing prenant différents noms marketing responsable,

marketing éthique, marketing durable, etc. Cette approche se veut une réponse à la crise de la discipline, en redonnant au marketing un rôle positif et éthique.

2.2.2 Qu'est-ce que la responsabilité en marketing?

Pour bien comprendre le concept, il faut d'abord tenter de comprendre ce qu'est la responsabilité. Carroll (1991) développe une pyramide à quatre niveaux qui représentent les responsabilités des entreprises : économique, légale, éthique, et philanthropique. Ces responsabilités sont organisées en une hiérarchie qui commence par la rentabilité (la base économique), suivie du respect des lois, des normes éthiques et, enfin, des actions philanthropiques. Carroll soutient que pour qu'une entreprise soit véritablement socialement responsable, elle doit satisfaire simultanément à ces quatre niveaux de responsabilité.

À la base de la pyramide se trouvent les responsabilités économiques, qui sont les fondations de toute entreprise. Carroll souligne que les entreprises sont des entités économiques conçues pour fournir des biens et services tout en réalisant un profit. Les entreprises doivent donc être rentables pour survivre et croître, car sans rentabilité, elles ne pourraient pas satisfaire les autres niveaux de responsabilités. Le deuxième niveau concerne les responsabilités légales. Carroll explique que les entreprises doivent non seulement être rentables, mais aussi respecter les lois et réglementations en vigueur, car cela fait partie du « contrat social » entre l'entreprise et la société. Le troisième niveau de la pyramide représente les responsabilités éthiques. Même si elles ne sont pas inscrites dans la loi, les attentes éthiques représentent les normes de conduite que la société juge juste et équitable. Carroll souligne que les normes éthiques évoluent en fonction des valeurs sociales, et que les entreprises doivent les respecter pour maintenir la confiance de leurs parties prenantes. Le sommet de la pyramide est occupé par les responsabilités philanthropiques, qui sont de nature volontaire. Elles impliquent des contributions que l'entreprise fait pour améliorer la qualité de vie dans la communauté. Contrairement aux responsabilités éthiques, elles ne sont pas obligatoires ou attendues sur un plan moral, mais elles sont néanmoins valorisées par la société.

Selon Carroll, ces quatre responsabilités sont interdépendantes et doivent être assumées simultanément pour qu'une entreprise soit socialement responsable. La responsabilité des entreprises implique donc un équilibre dynamique où les obligations économiques, légales, éthiques, et philanthropiques se complètent pour contribuer au bien-être général de la société. La figure 3 illustre la théorie de Carroll sous forme de pyramide :

Figure 3. Pyramide de Carroll



Source : (Carroll, 2016)

Plus tard, Carroll (2016) revient sur sa pyramide de responsabilité sociale pour en offrir une analyse critique, actualisant et complétant ainsi sa vision de la responsabilité des entreprises. Le texte souligne que la pyramide a été initialement conçue dans un contexte capitaliste américain, et il explore comment d'autres régions, notamment l'Afrique et l'Europe, adaptent cette hiérarchie de responsabilités en fonction de leurs priorités locales. Il aborde également la nécessité d'adapter la pyramide à des contextes globalisés, en mettant l'accent sur l'importance croissante de la durabilité et sur les attentes des parties prenantes internationales.

L'article examine ensuite la critique de Laura Spence, qui avance que le modèle de Carroll manque de pertinence dans le contexte des petites entreprises. Spence suggère l'ajout d'une catégorie appelée « intégrité personnelle » et propose qu'il puisse exister au moins quatre pyramides de responsabilité sociale pour les petites entreprises : envers soi-même et sa

famille, envers les employés, envers la communauté locale et envers les partenaires commerciaux (Spence 2016). Enfin, le texte reconnaît que, bien que Carroll encourage une approche intégrée, la structure en pyramide peut être perçue comme imposant une hiérarchie qui privilégie la rentabilité au détriment des autres responsabilités.

En marketing, la responsabilité, qui est donc en réalité la jonction entre tous les éléments de la Pyramide de Carroll discuté précédemment, garantit une durabilité « forEVER » (Belz *et al.*, 2012) à travers plusieurs dimensions essentielles :

- **Écologique** : Prendre conscience des limites de notre planète et veiller à satisfaire les besoins sans compromettre les écosystèmes.
- **Viable** : Assurer que les pratiques sont techniquement réalisables et économiquement compétitives à long terme.
- **Éthique** : Promouvoir la justice et l'équité dans les pratiques commerciales.
- **Relationnel** : Considérer le marketing comme une gestion des relations entre les entreprises, leurs consommateurs et les autres parties prenantes.

Autrement dit, le marketing responsable tente d'avoir une vision tournée vers les relations tout en ayant une perspective large, qui considère le marché, la société et la planète (Belz *et al.*, 2012 : 17).

2.2.3 Adoption d'une stratégie responsable

2.2.3.1 Valeurs et objectifs vis-à-vis le marketing responsable

Dans leur intention d'établir des pratiques responsables en marketing, les marketeurs et même plus large, l'entreprise se base sur des valeurs spécifiques. Dans son analyse des relations entre le marketing et l'environnement naturel (Crane, 2000) identifie plusieurs perspectives morales, chacune liée aux valeurs qui guident le marketing responsable. Dans leur intention d'établir des pratiques responsables en marketing, les marketeurs et même plus large, l'entreprise se base sur des valeurs spécifiques. Dans son analyse des relations

entre le marketing et l'environnement naturel, Crane (2000) identifie plusieurs perspectives morales, chacune liée aux valeurs qui guident le marketing responsable.

La première approche, celle du « fair-play », met en avant des préoccupations éthiques concernant la manière dont les pratiques marketing vertes sont exécutées. Cette perspective est centrée sur l'évaluation normative de la véracité des revendications écologiques et des impacts environnementaux des produits, cherchant à promouvoir des pratiques plus éthiques dans la communication avec les consommateurs (Crane, 2000). La valeur clé ici est l'équité dans les pratiques marketing, où les entreprises doivent éviter les allégations trompeuses pour garantir une concurrence juste et une information honnête.

La perspective managériale, quant à elle, se focalise sur la manière dont la moralité des consommateurs influence leurs comportements d'achat et sur l'adaptation des entreprises à cette demande éthique. Crane (2000) décrit comment cette perspective traite la moralité comme une caractéristique des consommateurs, avec pour objectif de développer des stratégies marketing répondant aux valeurs des « consommateurs verts ». Cette approche valorise ainsi l'adaptation au marché en fonction des préférences morales des consommateurs. La perspective réformatrice se distingue en mettant en avant la nécessité pour les entreprises de modifier fondamentalement leurs stratégies et leur culture afin de répondre aux attentes morales des parties prenantes. Crane (2000) souligne que cette approche exige un changement stratégique profond au sein des entreprises, où la responsabilité environnementale devient un élément essentiel de la mission et des valeurs de l'organisation. La perspective reconstructionniste propose une vision plus radicale, suggérant que la moralité doit être vue comme une valeur institutionnelle profondément ancrée qui pourrait guider les entreprises vers une transformation majeure en matière de durabilité. Crane (2000) explique que cette perspective remet en question le paradigme de croissance et de consommation, et appelle à un changement institutionnel fondamental pour aligner les pratiques marketing sur des valeurs écocentriques. Enfin, la perspective interprétative examine comment les valeurs morales sont vécues et comprises par les professionnels du marketing. Cette approche sociologique montre que la moralité dans le marketing peut être perçue comme un processus culturel, influencée par les expériences

individuelles des employés et dirigeants dans leurs efforts vers davantage de responsabilité (Crane, 2000).

Ces différentes approches soulignent le rôle central des considérations morales dans les débats sur le marketing responsable. Du point de vue d'un gestionnaire marketing chargé, avec son équipe, de mettre en place une stratégie de marketing responsable, il est essentiel de définir ou d'extrapoler la position de l'entreprise face à ces enjeux. C'est sur la base de ces principes fondamentaux qu'il pourra établir des objectifs marketing clairs.

Les objectifs, qui doivent être spécifiques, mesurables, acceptables, réalistes et temporels (SMART), peuvent être déclinés en dimensions économique, écologique et sociale. Sur le plan économique, l'entreprise peut cibler des indicateurs comme les parts de marché, les revenus ou la fidélité des clients (Ertz, 2021). Les objectifs écologiques portent sur l'utilisation des matériaux, la gestion de l'eau, les émissions et la réduction des déchets. Enfin, les objectifs sociaux concernent les relations avec les parties prenantes, incluant la gestion des ressources humaines, la formation, le bien-être au travail et les partenariats communautaires (Ertz, 2021).

2.2.3.2 Forces, faiblesses, opportunités et menace liées au marketing responsable

Pour construire leurs objectifs et les mettre en place via une stratégie marketing étoffée, les gestionnaires marketing doivent aussi prendre en compte leur environnement interne et externe, des éléments qui influencent directement la planification et la mise en œuvre de cet alignement stratégique. Il est essentiel d'identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces dans ces environnements pour comprendre les aspects affectant le vécu organisationnel des marketeurs.

L'analyse de l'environnement interne d'une entreprise dans le cadre du marketing responsable implique une distinction claire entre les dimensions économique, sociale et environnementale, chacune présentant des forces et des défis spécifiques.

Sur le plan économique, les forces de l'entreprise se révèlent dans sa capacité à générer une performance financière durable tout en intégrant des pratiques responsables (Ertz, 2021). L'utilisation d'indicateurs financiers, tels que la marge brute, la marge bénéficiaire

nette et le retour sur l'équité (ROE), permet de mesurer la contribution du marketing responsable à la croissance à long terme. L'intégration de critères extra financiers dans les décisions d'investissement, comme les performances sociales et environnementales, est essentielle pour s'assurer que les choix économiques respectent les exigences liées à la RSE (Mattingly et Berman, 2006). Une entreprise capable de maîtriser cet équilibre peut acquérir un avantage concurrentiel durable, non seulement en maximisant ses profits, mais aussi en renforçant sa réputation auprès des investisseurs et des consommateurs. En revanche, une entreprise qui ne parvient pas à adopter ces pratiques responsables risque de subir des désavantages financiers. Ces désavantages peuvent prendre la forme de coûts accrus, tels que des pénalités pour non-conformité aux réglementations environnementales, ou encore une perte de clients en raison d'un manque de transparence sur ses pratiques responsables (Martin et Schouten, 2012).

La dimension sociale de la responsabilité en marketing se concentre principalement sur les relations internes à l'entreprise, notamment avec ses employés. Un environnement de travail sain et sécurisé, conjugué à des programmes efficaces de développement des compétences, représente une force stratégique majeure. Les entreprises qui offrent de bonnes conditions de travail, reconnaissent la diversité et promeuvent l'équité se positionnent comme des employeurs attractifs, ce qui leur permet non seulement de fidéliser leurs employés, mais aussi d'attirer de nouveaux talents (Belz *et al.*, 2012). La mobilisation des employés autour de projets de responsabilité sociétale renforce leur engagement et contribue à la réussite des initiatives de marketing responsable. Toutefois, si une entreprise néglige ces aspects, elle peut rencontrer des difficultés importantes, telles qu'un manque de motivation des employés, ce qui pourrait nuire à sa productivité et à l'implémentation de ses projets responsables. De plus, le non-respect des réglementations en matière de santé et sécurité au travail expose l'entreprise à des risques juridiques et financiers, tout en ternissant sa réputation (Éditeur officiel du Québec, 2024).

Également, certaines entreprises sociales hésitent à s'engager pleinement dans le marketing responsable, dû entre autres à un manque de connaissances en marketing au sein des entreprises sociales, ce qui se traduit souvent par des pratiques informelles et réactives, sans planification adéquate (Bull et Crompton, 2006). Au lieu de se concentrer sur des

stratégies de marketing à long terme, ces entreprises privilégient des actions tactiques comme la publicité ou la conception de brochures, souvent au détriment de l'évaluation des besoins du marché ou des études de marché plus approfondies (Bull *et al.*, 2006).

En outre, un manque de ressources, à la fois humaines et financières, est souvent un obstacle majeur à l'adoption de pratiques marketing responsable. Ce déficit peut se traduire par des employés subissant une surcharge de travail, affectant leur bien-être et leur (Bandyopadhyay et Ray, 2019). Ce contexte complique la mise en place de conditions de travail propices au développement des compétences et à la reconnaissance de la diversité, des éléments pourtant essentiels pour attirer et retenir des talents tout en renforçant l'engagement des employés dans les projets de responsabilité sociétale.

Enfin, la dimension environnementale, les entreprises doivent mettre en place des systèmes de gestion rigoureux pour l'utilisation des ressources naturelles et des matières premières résiduelles. Elles sont encouragées à adopter des pratiques d'écoconception et à réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES). En intégrant ces pratiques dans leur modèle d'affaires, les entreprises peuvent non seulement améliorer leur empreinte environnementale, mais aussi innover en développant de nouveaux produits respectueux de l'environnement. À l'inverse, les entreprises qui continuent d'utiliser des énergies polluantes ou ne s'adaptent pas aux nouvelles normes écologiques risquent de développer un désavantage concurrentiel durable (BNQ, 2011). Ces organisations peuvent être confrontées à des pressions réglementaires, à une baisse de la demande de leurs produits, ou à des campagnes de boycottage menées par des consommateurs de plus en plus soucieux de l'environnement.

Ainsi, l'analyse approfondie des forces et des faiblesses internes à travers ces trois dimensions permet à une entreprise de construire une stratégie de marketing responsable efficace. Cette stratégie repose non seulement sur la valorisation des forces internes, mais aussi sur la correction des faiblesses qui pourraient poser un risque pour la durabilité de l'entreprise.

L'analyse de l'environnement externe d'une entreprise est cruciale pour déterminer les opportunités et menaces qui influencent la mise en œuvre du marketing responsable. Cet

environnement est traditionnellement divisé en deux grands axes : le macro-environnement et le micro-environnement, chacun apportant des éléments d'analyse complémentaires.

Le macro-environnement comprend les facteurs larges et globaux qui échappent au contrôle direct de l'entreprise, mais influencent son activité. Il s'agit de dimensions telles que les tendances démographiques, les fluctuations économiques, l'évolution technologique, les cadres politico-légaux, les préoccupations environnementales et les changements socioculturels.

Dans l'analyse démographique, la croissance de la population mondiale, qui nous obligera à nourrir 10 milliards de bouches d'ici 2050 créés de vastes opportunités pour le marketing, en particulier dans des segments comme la « base de la pyramide » où vivent les populations les plus défavorisées économiquement (FAO, 2021). Cependant, cette croissance pose aussi des défis en termes de durabilité des ressources et d'aggravation des inégalités (World Resource Institute, 2005). Le marketing responsable doit ainsi répondre à des besoins croissants tout en tenant compte de la fragilité des écosystèmes et de la pauvreté persistante.

Sur le plan économique, les crises financières et les pressions sur les ressources obligent les entreprises à réinventer leurs modèles d'affaires. Les périodes de récession peuvent être des opportunités pour innover dans le domaine des énergies renouvelables et des constructions vertes, qui deviennent des secteurs porteurs même en temps de crise (Kempf, 2008). Les entreprises capables de s'adapter à ces bouleversements économiques et d'intégrer des pratiques durables dans leur stratégie sont mieux préparées à transformer des menaces en opportunités, en particulier en période d'incertitude (Martin *et al.*, 2012).

La dimension technologique constitue également un levier essentiel pour les entreprises. Si la technologie permet de résoudre des problèmes humains et d'améliorer l'efficacité, elle génère aussi des externalités négatives, telles que la pollution ou l'exploitation non responsable des ressources (Ertz, 2021). L'intégration de technologies plus propres et d'innovations écoresponsables est un enjeu central pour assurer une croissance durable et conserver un avantage concurrentiel à long terme. Cependant, la foi en la technologie pour résoudre les problèmes de précarité des ressources, exacerbée par une expansion rapide de

la population et de l'économie, a ses limites. Depuis le 20^e siècle et jusqu'à aujourd'hui, bien que certains gouvernements aient adopté un paradigme selon lequel les problèmes de précarité des ressources, exacerbés par l'expansion rapide de la population et de l'économie, pourraient être résolus par la science et la technologie, cette vision est de plus en plus remise en question (Belz *et al.*, 2012). Si certains continuent de croire que ces avancées suffiront à relever ces défis, des voix critiques, telles que celle de (Morozov, 2013), soulignent que la technologie ne peut être envisagée indépendamment des contextes politiques, économiques, historiques et culturels. Ainsi, l'innovation technologique ne saurait être la seule réponse sans une réflexion plus large sur ses implications sociales et politiques.

L'environnement politico-légal influence directement les stratégies des entreprises par le biais des lois et des réglementations, en particulier celles concernant la protection de l'environnement. À l'échelle nationale, les lois et politiques publiques renforcent cette dynamique. Au Canada, il existe la loi fédérale sur le développement durable (2008) qui encadre la Stratégie fédérale de développement durable (Loi fédérale sur le développement durable, 2008). Elle oblige le gouvernement du Canada à intégrer des principes de développement durable dans ses décisions et à rendre des comptes sur ses progrès. Au Québec, la Loi sur le développement durable propose un nouveau cadre de gestion au sein de l'Administration afin que l'exercice de ses pouvoirs et de ses responsabilités s'inscrive dans la recherche d'un développement durable (Éditeur officiel du Québec, 2023). La *Loi sur le développement durable* met en avant plusieurs principes clés liés à la responsabilité en marketing. Elle insiste sur la protection de l'environnement comme partie intégrante des stratégies de développement, et sur l'équité sociale, garantissant que les actions marketing respectent les principes de justice et solidarité. La responsabilité des producteurs est un autre point central, obligeant les entreprises à assumer les conséquences environnementales de leurs produits et à intégrer des pratiques responsables. Enfin, l'efficacité économique et la participation citoyenne sont encouragées pour promouvoir un marketing innovant, inclusif, et aligné avec les objectifs de durabilité (BNQ, 2011).

Enfin, les préoccupations environnementales et socioculturelles modifient profondément les attentes des consommateurs. La prise de conscience croissante des impacts sociaux et

écologiques des produits pousse les entreprises à réorienter leur stratégie. Les entreprises doivent répondre à des demandes de transparence et d'engagement éthique, en particulier dans un contexte où l'opinion publique est de plus en plus sensibilisée aux crises climatiques et sociales.

Le micro-environnement, quant à lui, est constitué des acteurs plus immédiats qui influencent directement les décisions de l'entreprise, telles que les clients, les concurrents, les fournisseurs et les partenaires. La capacité à gérer ces relations tout en intégrant des pratiques de responsabilité sociétale permet à l'entreprise de mieux anticiper les attentes du marché, d'adapter son offre et d'accroître sa compétitivité dans un contexte de plus en plus exigeant.

En somme, une analyse rigoureuse de l'environnement externe permet aux entreprises de saisir les opportunités offertes par les tendances économiques, technologiques et législatives, tout en identifiant les menaces liées aux enjeux environnementaux et sociaux. L'intégration proactive de ces dimensions dans la stratégie de marketing responsable est la clé pour une croissance durable et un positionnement fort sur le marché.

2.2.3.3 Segmentation, ciblage et positionnement responsable

Comme la segmentation, le ciblage et le positionnement font partie de la mise en place d'une stratégie marketing responsable, il convient d'aborder le sujet dans le cadre de cette revue de littérature. Il est crucial de bien segmenter la clientèle responsable, qui est loin d'être homogène, afin de cibler les segments pertinents et de se positionner adéquatement.

Une approche démographique, en supposant que les individus d'une même région partagent des caractéristiques comme l'âge, le sexe, l'ethnicité ou l'intérêt pour certains produits, pourrait sembler logique. Cependant, cette approche montre des limites en marketing responsable, car elle néglige les motivations profondes, les valeurs ou les comportements durables qui guident réellement les choix des consommateurs responsables (Ertz, 2021). Dans ce contexte, une segmentation basée sur les besoins psychologiques, incluant les valeurs, les attitudes, les styles de vie et les préférences esthétiques, s'avère souvent plus pertinente. Pour affiner davantage cette segmentation, une sous-catégorisation

par style de vie permet de simplifier l'approche et d'atteindre une meilleure adéquation avec les attentes spécifiques des consommateurs. Pour simplifier, cette méthode peut diviser la population en deux grands segments : les conservateurs primaires, définissant les individus prêts à faire de grands changements dans leur vie afin de réduire leur consommation et les conservateurs secondaires, qui sont prêts à faire des changements mineurs dans leur habitude de consommation, mais qui désire compenser leur impact par le recyclage ou l'utilisation de technologie (DeGrandpre et Buskist, 1991).

D'autres segmentations intéressantes tentent de diviser les consommateurs responsables, comme celle proposée par le Hartman Group dans un rapport de 2009 (hartman-group, 2009).

Une fois la segmentation du marché bien définie, l'équipe marketing peut cibler les segments et élaborer un positionnement adapté. Le positionnement englobe le produit, la marque et la communication dans le but de créer une identité distinctive dans l'esprit des consommateurs. Les entreprises doivent ainsi identifier les bénéfices de leurs offres et les aligner sur les valeurs et les besoins des segments ciblés (Ertz, 2021). La réputation de l'entreprise demeure au cœur de cette stratégie de positionnement.

Une approche consiste à développer une ligne de produits responsables spécifiquement destinée à un segment de consommateurs engagés, une stratégie qui s'est révélée fructueuse pour des entreprises comme *Toyota* et *Honda* dans le secteur automobile (Ertz, 2021).

Une autre stratégie de positionnement efficace met en avant les économies réalisées grâce à des choix responsables. Des entreprises comme *Energy Star* a adopté cette approche en présentant leurs ampoules fluocompactes comme plus efficaces sur le plan énergétique. Divers exemples illustrent également des approches originales et différenciées, telles que *Backpacker Magazine*, qui promeut un mode de vie durable en valorisant l'appréciation de la nature, ou *Brilliant Earth*, qui intègre des objectifs humanitaires partagés dans la communication de ses bijoux responsables.

Enfin, il est pertinent de souligner qu'une entreprise peut adopter des pratiques responsables sans pour autant les mettre au centre de son positionnement. Elle peut ainsi

se positionner autrement tout en jouant un rôle de leader en matière de responsabilité dans son secteur.

2.2.4 Le mix marketing

Naturellement, c'est le mix marketing qui rythme le quotidien des marketeurs, car il concerne les tactiques à mettre en place pour assurer le succès de la stratégie. Dans le contexte de l'analyse du vécu organisationnel, il devient donc primordial de comprendre au minimum en quoi ce mix marketing est affecté par la notion de responsabilité.

Les 4P traditionnels du mix marketing, formulés par Jerome McCarthy dans les années 1960 en réponse à l'importance croissante de l'orientation client en entreprise, coexistent aujourd'hui avec une approche plus axée sur la responsabilité : les 4C (contribution, coût, commodité et communication) (Belz *et al.*, 2012; McCarthy, 1960). Cette nouvelle grille de lecture, appliquée au marketing responsable, permet d'intégrer une vision globale du cycle de consommation en tenant compte des phases de préachat, d'utilisation et de post-utilisation. En adoptant cette perspective, les stratégies de marketing responsable peuvent renforcer leur impact à chaque étape du processus de consommation.

La notion de contribution se définit comme une offre marketing répondant aux besoins des consommateurs tout en améliorant significativement la performance sociale et environnementale sur l'ensemble du cycle de vie, par rapport aux offres concurrentielles (Ertz, 2021). Dans le contexte de l'utilisation du produit, cette perspective implique de veiller à ce que celui-ci contribue à la santé et à la sécurité des consommateurs en optimisant son efficacité énergétique ou hydraulique, ou encore en augmentant sa durabilité selon les besoins.

Dans la littérature, la servicisation est explorée comme une solution prometteuse sous l'angle de la contribution (Vargo et Lusch, 2004). Elle permet de dématérialiser la consommation en transformant la possession en mutualisation, ce qui élimine pour les gestionnaires les besoins en garanties, les coûts de réparation et les contrôles. Du côté des consommateurs, cela supprime les contraintes liées à l'achat, au stockage et à l'entretien, tout en leur offrant un accès continu à un service.

En phase de post-utilisation, la gestion de la fin de vie est au cœur des tactiques liées à la contribution. Cela peut se traduire par du recyclage, de la redistribution (vente de bric-à-brac, dons), ou encore par des pratiques de maintenance et de réparation (Ertz, 2021). Lorsqu'aucune de ces solutions n'est envisageable et que la fin de vie du produit est réellement atteinte, le recyclage et la réutilisation des matériaux deviennent cruciaux pour réduire l'impact environnemental et social.

D'un point de vue du coût, qui remplace le prix dans le marketing traditionnel, le marketeur souhaitant structurer une stratégie responsable doit prendre en compte le coût total pour le consommateur. Cela inclut non seulement le prix d'achat, mais aussi les coûts d'acquisition, d'utilisation et de post-utilisation (Ertz, 2021). Ainsi, au-delà du coût de revient, il est essentiel d'intégrer les coûts sociaux et environnementaux afin d'estimer le véritable coût, ce qui contribue à établir un prix reflétant mieux la réalité.

Dans cette optique, le marketeur doit choisir une stratégie de fixation des prix adaptée. La tarification peut être basée sur les coûts, avec l'objectif de fixer un prix aussi bas que possible en fonction du coût de production (Ertz, 2021). Elle peut aussi être variable, c'est-à-dire ajustée en fonction du pouvoir d'achat dans différentes régions du monde (Ertz, 2021). Une autre méthode consiste à fixer les prix en fonction de la valeur perçue par le consommateur (Ertz, 2021). Toutefois, ces stratégies ne sont pas toujours compatibles avec une démarche responsable. Le choix de la méthode de tarification doit donc être ajusté en fonction du contexte spécifique afin d'éviter de compromettre les principes de responsabilité.

Pour réduire le coût d'achat, différentes stratégies peuvent être mises en place afin de limiter les coûts de recherche, d'information et de transport pour le consommateur (Ertz, 2021). En ce qui concerne les coûts d'utilisation, ceux-ci sont principalement liés à l'énergie et aux ressources nécessaires à l'entretien du produit. Une entreprise pourrait, par exemple, fournir des conseils d'entretien à faible impact environnemental pour prolonger la durée de vie de ses produits. Enfin, le coût de post-utilisation représente un élément clé à prendre en compte. Il englobe les coûts de collecte, d'entreposage, de mise au rebut et de redistribution. Certaines entreprises, comme *SodaStream*, intègrent déjà cette logique en

proposant un système de retour des bonbonnes de CO₂ afin de les réutiliser, réduisant ainsi les déchets et l'empreinte environnementale (SodaStream, 2018).

La commodité fait référence à l'idée qu'une offre doit être disponible au moment et à l'endroit souhaités, qu'elle diminue l'inconfort ou les problèmes et qu'elle favorise la facilité tout en étant adaptée aux besoins et désirs des consommateurs (Ertz, 2021). Cette notion peut être envisagée tout au long du processus de consommation. Par exemple, une pile rechargeable améliore la phase d'utilisation en offrant une durée d'utilisation plus longue, évitant ainsi l'achat fréquent de nouvelles piles.

Lors de l'achat, la commodité repose sur les stratégies mises en place pour rendre l'offre plus accessible. Dans une approche responsable, cela peut inclure des initiatives telles que la distribution carboneutre, l'utilisation d'énergies renouvelables pour les magasins ou encore le développement des transports en commun autour des points de vente (Ertz, 2021).

Pendant l'utilisation, la commodité est souvent associée à des produits ayant un fort impact écologique, comme les piles. L'enjeu est donc d'assurer un maximum de commodité tout en minimisant les effets négatifs sur l'environnement. Par exemple, le développement des bornes de recharge électrique au Québec facilite l'achat et l'usage des véhicules électriques, illustrant ainsi une stratégie visant à accroître la commodité d'une offre durable (Ertz, 2021).

Enfin, la commodité en phase de post-utilisation repose sur les solutions mises en place pour éviter la production de déchets et favoriser la revalorisation. Cela passe par des pratiques telles que la redistribution, le recyclage, l'évitement des déchets et le surcyclage, qui permettent d'optimiser l'impact environnemental d'un produit jusqu'à la fin de son cycle de vie (Ertz, 2021).

La communication est le dernier pilier des 4C et repose sur des méthodes de communication responsables, par opposition aux approches traditionnelles qui tendent à se situer aux limites de l'accessibilité sociale. Ces méthodes classiques déforment souvent le reflet de la société en encourageant la surconsommation, l'égoïsme, le matérialisme et en perpétuant certains stéréotypes.

Les communications responsables s'appuient sur des principes éthiques et déontologiques visant à favoriser la durabilité (Ertz, 2021). Elles concernent les messages adressés aux parties prenantes d'une organisation, dans le but d'atteindre ses objectifs de responsabilité et de marketing. Fondées sur la contribution à la triple mission de l'organisation (économique, sociale et environnementale), elles adoptent une approche systémique en prenant en compte les intérêts de toutes les parties prenantes légitimes. En favorisant la transparence, l'intégrité et la responsabilité des actions menées, les communications responsables facilitent l'intégration des quatre conditions du cadre naturel : limiter l'extraction des ressources, réduire l'introduction de substances artificielles dans l'environnement, préserver le bon fonctionnement des écosystèmes et permettre aux individus de subvenir à leurs besoins.

Il est clair que les 4C représentent une nouvelle approche qui pourrait faire l'objet d'une recherche nettement plus approfondie. Toutefois, puisque l'objectif est principalement de reconnaître une entreprise qui applique ces méthodes au quotidien, les éléments abordés ci-dessus sont suffisants pour une première analyse.

2.2.5 La nouvelle direction que prend la discipline

Comme l'expliquent Goodson *et al.* (2021), le marketing est désormais appelé à jouer un rôle central dans la transformation des entreprises en moteurs d'impact positif. Il ne se limite plus à promouvoir des produits ou services : il devient un levier stratégique pour activer et amplifier la raison d'être organisationnelle, ou « *purpose* », qui doit guider les décisions. À l'avenir, les initiatives responsables ne pourront s'ancrer durablement que si elles s'alignent avec la haute direction et s'intègrent de manière fluide à l'ensemble des départements, mettant fin aux approches isolées au profit d'une dynamique systémique et collaborative.

Cette transition est portée par plusieurs catalyseurs : la culture organisationnelle, l'évolution des modèles d'affaires et la transformation des valeurs des dirigeants favorisent l'intégration de la responsabilité dans les stratégies marketing (Ertz, 2021). Parallèlement, de profondes mutations sociales et générationnelles modèlent les attentes des consommateurs. Theocharis et Tsekouropoulos (2025) montrent que la génération Z, à la

fois numérique et éco-consciente, est particulièrement sensible à l'expérience de marque en ligne, à l'image, à la confiance et à la loyauté, ce qui influence fortement ses intentions d'achat. Cette génération répond davantage aux marques offrant des interactions digitales positives, une communication transparente et des engagements clairs en matière de durabilité. Ces tendances accélèrent l'évolution du marketing vers une combinaison de performance digitale et de responsabilité sociétale.

Dans ce contexte, l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) deviennent des leviers incontournables. Le marketing inclusif, centré sur l'humain, renforce la confiance des consommateurs et améliore la performance des entreprises (Atav, Tokman et Schnorr, 2024). Les approches perçues comme non authentiques peuvent cependant avoir des conséquences financières majeures, comme l'illustre la perte de 98 % des ventes de Dolce & Gabbana après une campagne jugée raciste (Atav *et al.*, 2024). Les jeunes générations attendent désormais des marques qu'elles incarnent des valeurs inclusives et authentiques, faisant de l'EDI un facteur clé de différenciation.

Le marketing peut alors non seulement répondre à ces attentes, mais aussi influencer activement les comportements de consommation. En diversifiant les options durables, en orientant les décisions d'achat et en éliminant progressivement les alternatives non soutenables, il contribue à une transition vers une consommation responsable (Ertz, 2021). Cette dynamique s'appuie également sur l'action des gouvernements, dont les leviers législatifs, judiciaires et fiscaux accélèrent la responsabilisation des entreprises.

Selon Ertz (2021), cette responsabilisation suit deux trajectoires. Dans un scénario réactif, les scientifiques identifient les problèmes, puis la société civile exerce une pression sur les entreprises et les institutions politiques, entraînant des régulations tardives. À l'inverse, les entreprises proactives voient la responsabilité non comme un fardeau, mais comme une opportunité stratégique et une finalité en soi. En anticipant les évolutions sociétales et environnementales, elles influencent à la fois les politiques publiques et les comportements de consommation, générant un impact socioécologique positif à grande échelle.

Le marketing responsable implique de considérer le consommateur dans son contexte social et de comprendre la consommation comme un processus dynamique et collectif

(Ertz, 2021). Cette approche favorise une gestion durable des ressources et une création de valeur à long terme, au-delà de la logique transactionnelle. Toutefois, elle se heurte encore aux modèles traditionnels, et un écart persiste entre les intentions d'achat responsables et les comportements réels, freinant son implantation (Saputra et Asfiah, 2025).

À terme, cette vision doit s'imposer comme la nouvelle norme, remplaçant les pratiques conventionnelles par une approche holistique centrée sur la construction de relations durables (Belz *et al.*, 2012) et intégrant les coûts économiques, sociaux et environnementaux afin d'offrir une valeur durable à la société dans son ensemble.

2.3 Changement organisationnel : Entre Adaptation et Résistance

Les définitions et l'évolution théorique du changement organisationnel, la typologie du changement, l'instigation du changement ainsi que les leviers et freins qui l'influencent constituent des éléments clés de la littérature qui appuieront la méthodologie de cette recherche. Ces cadres théoriques permettront également d'éclairer l'analyse du vécu organisationnel des marketeurs, qui englobe l'ensemble de l'expérience des individus au sein de leur organisation lors de ce changement. En comprenant mieux le changement organisationnel, nous aspirons à mieux saisir les diverses réactions et subtilités entourant le vécu des marketeurs que nous interrogerons dans le contexte de la seconde phase de cette recherche.

2.3.1 Définition et évolution théorique du changement organisationnel

Les premières définitions du changement organisationnel mettent l'accent sur son caractère planifié et structuré. Cummings et Worley (1993) le décrivent comme un effort global dirigé par la direction, visant à améliorer simultanément l'efficacité et le bien-être des membres grâce à des interventions fondées sur les sciences du comportement. Cette conception souligne l'intentionnalité du changement et son ancrage dans la performance et le climat organisationnel.

Progressivement, la pensée organisationnelle s'est enrichie de cadres théoriques offrant une lecture plus diversifiée des dynamiques de transformation. La première approche, dite

téléologique, trouve ses origines chez March et Simon (1958) : le changement est alors perçu comme un processus intentionnel et cyclique, où l'organisation fixe des objectifs, agit pour les atteindre, puis ajuste ses moyens après évaluation.

Cameron et Whetten (1983) introduisent la théorie du cycle de vie, qui conçoit le changement comme un processus linéaire et prévisible, comparable à la croissance biologique. L'organisation traverse successivement les phases de naissance, de croissance, de maturité puis de déclin, chaque étape étant une condition nécessaire à la suivante. Ce modèle repose sur des forces internes et un ordre séquentiel relativement universel.

À la fin des années 1970, des approches plus dynamiques et moins déterministes apparaissent. Benson (1977) propose la théorie dialectique, qui considère le changement comme le produit de tensions et de conflits entre groupes d'acteurs aux intérêts divergents. Le changement survient lorsque des forces opposées au statu quo parviennent à exercer suffisamment de pression pour imposer une transformation. Cette synthèse, née de la confrontation, reflète une reconfiguration du pouvoir et des structures internes.

Hannan et Freeman (1977) développent la théorie évolutive, qui transpose les principes darwiniens à l'univers organisationnel. Le changement suit trois étapes : variation (innovation ou diversification), sélection (survie des formes les plus adaptées à l'environnement) et rétention (diffusion ou reproduction des pratiques efficaces). Cette approche met l'accent sur des dynamiques externes, souvent hors du contrôle direct des acteurs.

Ces théories classiques du changement organisationnel, issues des champs de l'économie, de la sociologie et de la gestion, constituent des cadres fondamentaux pour analyser la transformation des organisations. Dans leur article « *Explaining Development and Change in Organizations* », van de Ven et Poole (1995) utilisent ces quatre grandes perspectives théoriques discutées ci-haut pour comprendre les mécanismes du changement. Selon eux, ces cadres couvrent l'essentiel des dynamiques organisationnelles observables, bien qu'un modèle plus intégré pourrait théoriquement combiner jusqu'à seize logiques différentes.

L'article marque une évolution de la définition du changement organisationnel, en le décrivant comme un processus complexe pouvant être guidé par différents moteurs, tels que le cycle de vie (développement progressif), la téléologie (objectif à atteindre), la dialectique (résolution de tensions) et l'évolution (variation/sélection/retenue). Leur approche permet de dépasser l'idée d'un changement purement planifié pour intégrer les dynamiques non linéaires et les tensions inhérentes aux organisations.

Les définitions contemporaines, telles que celles de Burnes (2017) et Stobierski (2020), adoptent une perspective plus multidimensionnelle et ouverte à l'imprévisibilité. Burnes définit le changement organisationnel comme toute modification majeure des structures, processus, pratiques ou cultures, qu'elle soit planifiée ou émergente. Stobierski insiste sur les transformations touchant la culture d'entreprise, les technologies ou les infrastructures essentielles. Ces approches récentes, intégrant à la fois pressions internes et externes, servent de base pour cibler les organisations ayant évolué vers davantage de responsabilité.

L'évolution des définitions et des théories, du planifié au multidimensionnel, reflète un enrichissement progressif de la compréhension des trajectoires de transformation organisationnelle et permet une lecture plus nuancée des mécanismes qui façonnent le changement.

2.3.2 La typologie du changement organisationnel

La littérature distingue classiquement le changement organisationnel incrémental, caractérisé par des ajustements progressifs et continus, du changement radical, qui implique des transformations profondes et discontinues touchant la stratégie, la structure ou la culture de l'organisation (Bessant et al., 1997 ; Tushman & Anderson, 1986 ; McAdam, 2003). Cette typologie, largement reprise dans les travaux sur l'innovation et le développement organisationnel, permet d'évaluer l'ampleur et l'intensité des transformations vécues par les employés.

Bessant *et al.* (1997) ont trouvé que les changements incrémentaux ont tendance à se produire lorsqu'une entreprise cherche à s'améliorer continuellement, suivant une stratégie organisée. Selon ces mêmes auteurs, lorsque de grands changements surviennent sur le

marché, une entreprise qui souhaite se développer risque de devoir opérer un changement radical afin de rester compétitive.

Les changements incrémentaux, ou comme en parlent Bessant *et al.* (1997), l'amélioration continue, implique un processus d'innovation focalisé et soutenu à l'échelle de l'organisation. Cette approche reconnaît que la plupart des activités innovantes ne sont pas de nature révolutionnaire, mais plutôt incrémentale. L'amélioration continue repose sur une attaque soutenue et ciblée, où chaque petit changement contribue cumulativement à un impact significatif sur l'efficacité et la performance de l'entreprise.

Bessant *et al.* (1997) expliquent que l'innovation continue confère des avantages concurrentiels en permettant aux organisations de renouveler leurs produits et processus. Effectivement, les études de Robinson et Schroeder (1993) montrent que le volume élevé de suggestions incrémentales dans les entreprises japonaises conduit à des améliorations significatives.

Dans leur article, Bessant *et al.* (1997) se concentrent sur les facteurs de succès de l'amélioration continue en mettant l'accent sur l'importance de la participation accrue dans le processus d'innovation, visant à surmonter la séparation traditionnelle entre les spécialistes de l'innovation et le reste de l'organisation. Les auteurs estiment que l'amélioration continue est un processus évolutif et d'apprentissage, nécessitant des changements comportementaux profonds au sein des organisations. À long terme, elle offre un avantage stratégique, mais nécessite des efforts soutenus pour devenir une partie intégrante de la culture organisationnelle.

Bessant *et al.* (1997) présentent aussi des défis entourant cette méthode en mettant l'accent sur la peur du changement incontrôlé, les attentes de rendements à court terme, la croyance en l'incapacité des employés à contribuer et les structures organisationnelles inappropriées.

McAdam (2003) synthétise la littérature sur les changements radicaux, les définissant comme des transformations discontinues impactant diverses caractéristiques et paramètres organisationnels. Il se réfère à Al-Mashari et Zairi (1999) pour décrire les éléments affectés, tels que la structure, la culture et les processus. Comme dit plus tôt, un tel

changement risque de se produire lorsqu'une perturbation dans le marché survient, tel que des innovations technologiques disruptives, des évolutions du marché ou des crises économiques (McAdam, 2003).

McAdam (2003) propose un modèle conceptuel basé sur la littérature existante pour comprendre les éléments influençant la gestion des changements radicaux. Ce modèle identifie des éléments cruciaux tels que la créativité, la vision, le « *benchmarking* », et les infrastructures technologiques. Effectivement, il souligne la nécessité de favoriser la créativité et la prise de risques, tout en définissant une direction claire. Selon lui, le « *benchmarking* » permet de se comparer aux meilleures pratiques et d'identifier les domaines à améliorer, fournissant des points de référence pour évaluer l'efficacité des transformations et définir des objectifs ambitieux. Il estime aussi que les systèmes d'information permettent une gestion plus agile des opérations, offrant des outils pour la planification, l'exécution et le suivi des initiatives de changement. Les exemples cités sont notamment l'implantation de technologies comme les ERP ou CRM.

McAdam (2003) aborde aussi plusieurs risques concernant les changements radicaux en entreprise. D'abord, ils impliquent une grande incertitude et complexité, rendant la planification et l'exécution difficiles. Les employés peuvent résister aux changements en raison de l'inconfort qu'ils causent, nécessitant une gestion efficace des réactions culturelles. L'absence de créativité systématique dans les équipes peut également limiter l'impact des transformations, tandis que l'intégration des technologies de l'information peut être compliquée par des infrastructures rigides. Mesurer l'impact des changements aussi très difficile, surtout pour les facteurs non quantifiables comme la culture d'entreprise. Enfin, bien que le « *benchmarking* » puisse inspirer des transformations, il peut aussi mener à une simple imitation sans réelle innovation, limitant ainsi l'efficacité des changements.

2.3.3 Instiguer le changement organisationnel

2.3.3.1 Changements proactifs vs réactifs

Le changement organisationnel peut être initié selon deux logiques principales : proactive ou réactive. Un changement proactif est déclenché volontairement par l'organisation afin

de saisir des opportunités stratégiques, d'anticiper des évolutions de marché ou de renforcer sa compétitivité (Gabriel, 2015 ; Parker, Bindl & Strauss, 2010). À l'inverse, un changement réactif survient en réponse à une pression externe ou à une crise interne, souvent sous la contrainte de l'urgence ou d'une détérioration des performances (Gersick, 1994 ; Nesterkin, 2013). Cette distinction éclaire non seulement les causes de la transformation, mais aussi la manière dont elle est perçue et vécue par les employés.

Selon Gabriel (2015), le développement organisationnel est souvent proactif, initié par les gestionnaires dans le cadre d'une stratégie réfléchie, tenant compte du contexte, de la vision et de la mission de l'entreprise. Dans une optique proactive, la culture organisationnelle se concentre sur la préservation de l'organisation et de ses structures, l'atteinte des objectifs et l'orientation des comportements. En d'autres termes, elle vise à stabiliser et à optimiser les développements ou changements réalisés jusqu'à présent. Dans un contexte de changement organisationnel, notamment dans un contexte de changement proactif, il s'agit de « dégeler » les structures et cultures existantes pour rendre l'organisation plus résiliente face aux technologies et défis actuels (Gabriel, 2015). Les comportements proactifs sont essentiels pour une gestion efficace du changement. Ils nécessitent des actions clés des employés, telles que l'initiative personnelle, l'auto-efficacité liée à la diversité des rôles, la recherche de rétroaction et la prise en charge (Crant, 2000). Une étude plus récente de Parker, Bindl et Strauss (2010) associe la proactivité à la motivation proactive, un processus autodirigé visant à provoquer des changements dans l'environnement de travail ou en soi-même. Ce processus comporte deux étapes principales : la génération d'objectifs proactifs et la poursuite de ces objectifs. Trois états motivationnels aident à comprendre l'origine de la motivation proactive : (1) le « Can do » étant une motivation basée sur la perception de l'efficacité personnelle, du contrôle et des faibles coûts perçus (2) le « Reason to » étant une motivation intrinsèque ou intégrée, fondée sur les raisons personnelles de poursuivre un objectif et le « Energized to » étant une motivation basée sur des états affectifs positifs activés.

Le changement réactif, quant à lui, implique souvent une réponse rapide à des crises ou à des performances en déclin. Par exemple Gersick (1994), qui se concentre sur les entreprises en démarrage, montre que les crises de performance peuvent déclencher des

changements réactifs dans les organisations, régulant ainsi la stratégie. Bien que le changement organisationnel puisse être planifié, des connaissances sont nécessaires pour le concrétiser (Marian, 2017). La capacité d'apprentissage d'une organisation a été définie par Pavlou et El Sawy (2011) comme la capacité à réorganiser les capacités opérationnelles existantes avec de nouvelles connaissances et à impliquer des composants clés qui soutiennent des processus tels que la recherche d'informations, l'assimilation, le développement et la création de nouvelles connaissances. Lorsqu'une entreprise n'arrive pas à mobiliser ces compétences, elle peut se retrouver à agir de façon plus réactive, nécessitant un ajustement de ses ressources pour répondre aux demandes changeantes de l'environnement (Marian, 2017). Bien que le changement réactif soit parfois nécessaire pour permettre aux entreprises de survivre et s'adapter dans cet environnement en perpétuel changement, cette approche peut rencontrer des résistances internes. À ce sujet, Nesterkin (2013) explore comment la théorie de la réactance psychologique peut expliquer la résistance au changement lorsque les libertés des employés sont menacées dans un contexte de changement organisationnel inattendu, donc réactif. L'étude suggère que le changement organisationnel peut donner l'impression, voire réellement mettre à mal les libertés des employés, ce qui suscitera des états affectifs négatifs (Nesterkin, 2013). Dahl (2011) s'est concentré sur l'augmentation du stress des employés qui survient à la suite de changements organisationnels réactifs. Son étude suggère que le risque de recevoir des médicaments liés au stress augmente de manière significative pour les employés dans les organisations en changement, en particulier celles qui subissent des changements réactifs et imprévus.

2.3.3.2 Les modèles de gestion du changement organisationnel

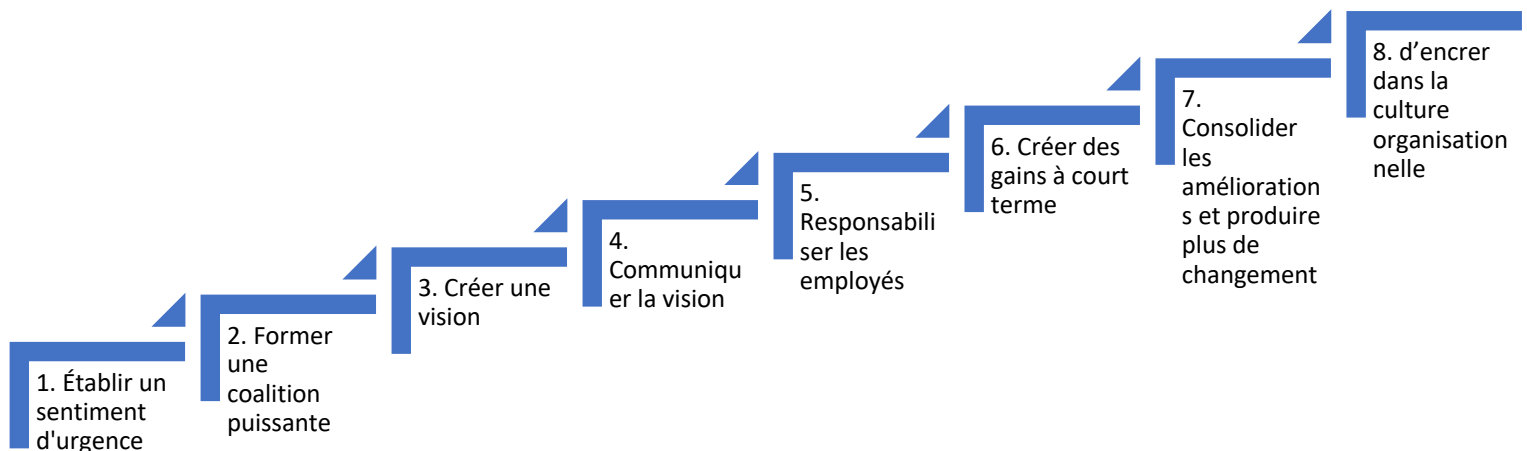
Les modèles classiques de gestion du changement organisationnel, tel que ceux de Kurt Lewin et de John P. Kotter, sont largement utilisés pour guider les initiatives de changement dans divers contextes. Ces modèles fournissent des cadres structurés pour comprendre et gérer le processus de changement au sein des organisations.

Kurt Lewin, psychologue et pionnier de la psychologie sociale, a introduit un modèle de changement organisationnel connu sous le nom de modèle en trois étapes : dégeler (unfreeze), changer (change), regeler (refreeze) (Lewin, 1947). L'étape du dégel implique de préparer l'organisation au changement en remettant en question les comportements,

attitudes et structures existantes. Cela crée la motivation nécessaire pour abandonner les vieilles habitudes et comportements. Lewin a souligné l'importance de la réduction des forces résistantes au changement et l'augmentation des forces en faveur du changement. Lorsque cela est fait, le changement peut réellement débiter. Cela peut inclure l'introduction de nouvelles méthodes de travail, l'apprentissage de nouvelles compétences ou la modification des structures organisationnelles. Lorsque cette transition est complétée, selon l'auteur, il faut stabiliser la nouvelle situation pour s'assurer que les nouvelles méthodes sont solidement ancrées dans les pratiques quotidiennes. Cela peut impliquer la mise en place de nouvelles politiques, la formation continue et le soutien aux employés pour adopter et maintenir les nouvelles pratiques.

Le modèle a cependant été critiqué principalement par sa simplicité. Burnes (2004) réévalue le modèle et présente ses faiblesses. Il met d'abord de l'avant la stabilité supposée des organisations. Effectivement, c'est une supposition de Lewin qui est jugé comme simplicité dans ce contexte moderne où l'environnement externe en perpétuel changement fait constamment face aux organisations. Burnes (2004) estime que le modèle est davantage adapté aux changements de petites échelles critiquant le manque de flexibilité du modèle. John P. Kotter, professeur à la Harvard Business School, a développé un modèle en huit étapes pour la gestion du changement organisationnel, présenté dans son livre *Leading Change* en 1996 (Kotter, 1996). La figure 4 résume rapidement les étapes du modèle :

Figure 4. Le modèle de John P. Kotter



Source : (Kotter, 1996)

La première étape du modèle est de créer un sentiment d'urgence, c'est-à-dire convaincre les membres de l'organisation de la nécessité du changement en exposant les risques de l'inaction. Ensuite, il faut former une coalition directrice puissance. Cela consiste à la création d'un groupe de leaders influents pour diriger les efforts de ce changement. La prochaine étape implique de développer une vision autour du changement espéré. Pour y arriver, il faut clarifier comment le futur sera différent du passé et comment cette vision peut devenir réalité. Pour poursuivre, il faut communiquer la vision du changement par l'entremise de différents canaux. L'étape subséquente consiste à donner le pouvoir aux employés pour agir en éliminant les obstacles, changeant les systèmes ou structures qui sapent la vision du changement et encourager la prise de risques. Ensuite, il faut arriver à produire des gains à court terme et consolider ceux-ci pour produire plus de changement. La crédibilité croissante de la vision ainsi que les structures et politiques devraient permettre d'embaucher, promouvoir et développer des personnes qui peuvent mettre en œuvre la vision du changement. Finalement, la théorie propose d'ancrer les nouvelles approches dans la culture organisationnelle.

Naturellement, ce modèle est aussi critiqué par plusieurs auteurs, entre autres Appelbaum *et al.* (2012) qui critiquent d'abord le fait que ce modèle soit devenu populaire initialement pour sa simplicité plutôt qu'en raison d'un consensus scientifique sur les résultats. Les auteurs se plaignent aussi de la rigidité du modèle mettant tout le pouvoir en haut (approche Top-Bottom) ignorant l'importance de l'engagement et de la participation des employés à tous les niveaux de l'organisation.

2.3.4 Les leviers et freins du changement organisationnel

La réussite d'un changement organisationnel dépend d'une combinaison de facteurs qui peuvent agir comme des leviers de transformation ou, au contraire, comme des freins ralentissant ou complexifiant le processus. Comprendre ces déterminants est essentiel pour anticiper les résistances, mobiliser les ressources appropriées et mettre en place des stratégies d'accompagnement adaptées.

Ces leviers et freins se manifestent à plusieurs niveaux. D'abord, l'environnement externe, constitué de facteurs contextuels échappant au contrôle direct de l'organisation, tels que la

localisation géographique, la dynamique du marché du travail ou l'évolution technologique, exerce une influence importante sur la capacité de l'entreprise à initier et à soutenir un changement. Ensuite, l'environnement interne, qui reflète la structure, la culture et les caractéristiques propres à l'organisation, détermine sa flexibilité et son aptitude à s'adapter aux nouvelles exigences. À cela s'ajoute le facteur humain, qui inclut à la fois le style de gestion des dirigeants et les caractéristiques individuelles des employés, influençant directement leur engagement et leur adhésion au changement. Enfin, les outils et stratégies de gestion du changement, qu'il s'agisse de méthodes de planification, de communication ou de mobilisation, orientent la manière dont la transformation est perçue et vécue par les équipes.

L'analyse conjointe de ces dimensions offre une compréhension globale des dynamiques organisationnelles en jeu et permet d'identifier les conditions favorables à une transition réussie.

2.3.4.1 L'environnement externe

L'environnement externe joue un rôle déterminant dans la manière dont les organisations abordent et mettent en œuvre le changement organisationnel. La localisation géographique, par exemple, influence directement la stratégie d'adaptation des établissements. Selon Behagel, Caroli et Walkowiak (2007), les organisations situées en zone urbaine disposent d'un marché du travail plus vaste, ce qui constitue un levier important pour le changement. Lorsqu'elles font face à de nouveaux besoins en compétences, notamment à la suite de l'introduction de technologies comme Internet, elles privilégient le recrutement externe de travailleurs qualifiés. À l'inverse, les établissements implantés en zone rurale sont confrontés à un marché de l'emploi local plus restreint, ce qui peut représenter un frein à la mise en œuvre de transformations majeures. Dans ces contextes, les entreprises misent davantage sur des stratégies internes, telles que la formation et le développement des compétences de leurs employés existants, pour surmonter les contraintes liées à leur localisation.

Un autre facteur externe majeur réside dans l'évolution rapide de l'environnement technologique. Comme le souligne Boyer (2020), cette dynamique crée de nouvelles

difficultés pour les organisations, qui doivent faire preuve d'une flexibilité accrue afin de réagir rapidement aux changements. Les innovations technologiques, telles que la numérisation et l'automatisation, représentent à la fois un levier et un frein au changement organisationnel. Elles constituent un levier lorsqu'elles permettent d'améliorer les processus, d'optimiser la performance ou de saisir de nouvelles opportunités stratégiques. Cependant, elles peuvent devenir un frein lorsque l'organisation ne dispose pas des ressources nécessaires pour suivre le rythme du progrès technologique, qu'il s'agisse de moyens financiers, humains ou de compétences spécifiques.

2.3.4.2 L'environnement interne

Les facteurs internes jouent également un rôle déterminant dans la capacité d'une organisation à s'adapter au changement. Tout d'abord, les caractéristiques de l'industrie dans laquelle une entreprise évolue influencent fortement sa culture organisationnelle et, par conséquent, sa flexibilité face aux transformations. Comme le soulignent Chatman et Jehn (1994), les entreprises appartenant à des secteurs innovants et en forte croissance ont tendance à développer des cultures organisationnelles plus flexibles, ouvertes à la nouveauté et favorables au changement. À l'inverse, les organisations issues d'industries stables, où la structure et les procédures dominent, privilégient la stabilité et la prévisibilité, ce qui rend l'adoption de changements plus lente et plus complexe.

La taille de l'entreprise constitue également un facteur interne clé influençant sa capacité d'innovation. Selon Boyer (2020), les grandes entreprises peuvent être freinées par des coûts d'agence et d'incitation élevés, qui tendent à réduire leur agilité et leur propension à innover. Les structures plus petites, en revanche, bénéficient souvent d'une plus grande souplesse et de circuits décisionnels plus courts, ce qui facilite l'expérimentation et l'implémentation de nouvelles idées.

Enfin, la structure organisationnelle elle-même agit comme un levier ou un frein au changement. Tran et Tian (2013) expliquent qu'une structure rigide, centralisée et fortement hiérarchisée limite la réactivité de l'entreprise face aux évolutions de son environnement. À l'inverse, une structure flexible, caractérisée par une décentralisation des décisions et une meilleure circulation de l'information, favorise l'adaptation rapide aux transformations internes et externes. Cette flexibilité structurelle permet aux organisations

d'anticiper plus efficacement les changements et de mobiliser leurs ressources pour y répondre.

2.3.4.3 Les facteurs humains

Le facteur humain occupe une place centrale dans la réussite ou l'échec d'un changement organisationnel. Il regroupe à la fois le style de gestion des dirigeants et les caractéristiques individuelles des employés, qui peuvent agir comme des leviers ou des freins selon leur alignement avec les objectifs de transformation. Les comportements, les valeurs et le niveau d'engagement des personnes impliquées déterminent largement la capacité de l'organisation à surmonter les résistances et à mobiliser ses ressources vers un changement durable.

Les styles de gestion

Les facteurs humains liés au style de gestion constituent un élément central dans la réussite ou l'échec d'un changement organisationnel. Selon Boyer (2020), l'asymétrie de l'information est l'un des principaux défis auxquels sont confrontées les organisations. Trois formes d'asymétries peuvent freiner la transformation. Premièrement, l'information essentielle à la performance est souvent concentrée entre les mains de certains individus ou départements, qui peuvent choisir de la retenir ou de la manipuler à leur avantage. Deuxièmement, les efforts individuels, bien que cruciaux pour le succès d'un changement, sont rarement observables directement, ce qui complique l'évaluation des contributions de chacun. Troisièmement, certains investissements liés au changement nécessitent une coopération future incertaine, exposant l'organisation à des comportements opportunistes. Ces asymétries agissent donc comme un frein en réduisant la transparence et la confiance nécessaires à une transformation réussie.

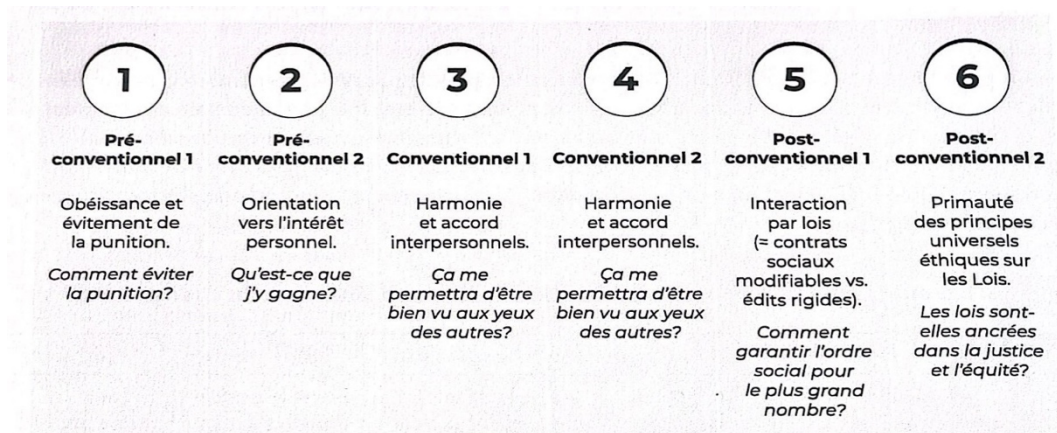
Aussi, la littérature sur le style de gestion met en évidence l'importance d'adapter le leadership à la situation et aux besoins de l'organisation. Tannenbaum et Schmidt (1973), dans leur article « *How to Choose a Leadership Pattern* », proposent un spectre allant du leadership autocratique, centré sur les résultats et la prise de décision centralisée, au leadership démocratique, davantage orienté vers les relations humaines et la participation

des employés. Le choix du style dépend de facteurs internes tels que la culture organisationnelle et les compétences des employés, ainsi que de la nature du changement à mener. La flexibilité managériale constitue alors un levier déterminant pour accompagner efficacement les transformations.

Dans le contexte spécifique de la responsabilité, plusieurs profils de gestionnaires marketing peuvent être distingués en fonction de leur niveau de développement moral, lequel reflète leur capacité à reconnaître, évaluer et traiter les enjeux liés à la responsabilité sociétale (Ertz, 2021). Ce développement moral serait influencé par un ensemble de facteurs, notamment les expériences de vie, les valeurs personnelles et les traits de caractère. Il ne s'agit pas d'une disposition figée, mais bien d'un processus évolutif, susceptible de progresser au fil du temps et des contextes professionnels rencontrés.

Comme l'illustre la figure 5, trois grands stades de développement moral peuvent être identifiés : le stade préconventionnel, le stade conventionnel et le stade postconventionnel (Ertz, 2021). Le premier correspond à une posture essentiellement égoïste, où les décisions sont guidées par l'intérêt personnel ou la crainte de sanctions. Le deuxième stade, dit conventionnel, se caractérise par une adhésion aux normes sociales et organisationnelles, où la responsabilité est valorisée, mais principalement pour des motifs extrinsèques (conformité, image, attentes institutionnelles). Enfin, le stade postconventionnel représente une posture plus intégrée et réflexive, où la responsabilité devient une valeur en soi, guidant les actions du gestionnaire au-delà des attentes externes. À ce niveau, la responsabilité est pleinement assumée comme un objectif central et intrinsèque du rôle professionnel.

Figure 5. La théorie du développement moral



Source : Kohlberg, L. (1958). *The development of modes of moral thinking and choice in the years 10 to 16*. University of Chicago Press.

Source : (Kohlberg, L (1958) cité dans Ertz, 2021)

Dans un contexte managérial, il existe quatre types de gestionnaires de marketing, selon leur degré d'habileté à raisonner moralement avec des solutions responsables discuté ci-haut (Murphy, Lacznia et Harris, 2016). On distingue d'abord le gestionnaire égoïste. Ce dernier résout les problèmes en fonction de ses intérêts personnels et des conséquences immédiates (souvent égoïstes), ou encore selon des normes très localisées. Il accorde une grande importance aux incitatifs et aux sanctions qui pourraient l'affecter, et se préoccupe avant tout des gains personnels ou organisationnels. Vient ensuite le gestionnaire légaliste, qui associe les lois à la moralité. Ce type de gestionnaire estime que, tant qu'il respecte les règles, ses stratégies marketing peuvent être mises en œuvre avec le profit comme seule considération. Le gestionnaire moral, quant à lui, prend en compte les parties prenantes lorsqu'il évalue les dimensions morales d'une décision. Il fait preuve d'empathie et son raisonnement est influencé par des facteurs supplémentaires, tels que la loyauté envers l'organisation ou un sens du devoir envers la société. Toutefois, il demeure dépendant des politiques et règles organisationnelles pour guider son jugement. Enfin, le gestionnaire de principe occupe le sommet de la pyramide du développement moral. Il résout les problèmes éthiques en s'appuyant sur des normes sociales et des lois applicables, tout en démontrant une grande imagination morale. Ce gestionnaire est capable d'anticiper les impacts éthiques de ses décisions à long terme.

Les facteurs individuels liés aux employés

Les caractéristiques individuelles des employés constituent un facteur humain central dans la réussite ou la résistance au changement organisationnel. Le genre, par exemple, influence significativement la dynamique de transformation. Abrahamsson (2015) souligne que, dans les organisations où les rôles sont fortement genrés, les projets de changement se heurtent souvent à des résistances visant à préserver l'ordre établi. Les employés peuvent percevoir la transformation comme une menace pour les équilibres sociaux existants. À l'inverse, dans les environnements plus mixtes, les changements s'intègrent plus aisément et peuvent même contribuer à réduire la ségrégation de genre, faisant du genre à la fois un potentiel frein ou un levier selon le contexte initial.

L'âge des employés joue également un rôle ambivalent dans le vécu du changement organisationnel. Selon Ananian, Aubert et Behaghel (2006), l'introduction d'innovations technologiques et de pratiques organisationnelles modernes tend à défavoriser les travailleurs plus âgés, souvent touchés par une obsolescence accélérée des qualifications. Cette réalité influence à la fois les décisions de recrutement et les départs au sein des organisations. Toutefois, certains changements, comme la décentralisation des décisions ou l'ouverture à l'international, peuvent au contraire valoriser l'expérience et le savoir-faire des seniors. L'effet de l'âge sur le changement apparaît donc contrasté, oscillant entre frein et opportunité selon la nature de la transformation engagée.

Aussi, la personnalité des employés agit comme un levier ou un frein. Kumar et Kamalanabhan (2005) montrent que des traits comme l'ouverture à l'expérience, la stabilité émotionnelle et la conscience professionnelle facilitent l'adoption du changement et réduisent le stress associé aux transformations organisationnelles. Les employés ouverts perçoivent plus volontiers les changements comme des opportunités d'apprentissage, tandis que ceux ayant un faible niveau d'ouverture ou un fort névrosisme les vivent comme des menaces. De plus, les individus dotés d'une forte conscience professionnelle gèrent mieux les transitions grâce à leur discipline et leur sens des responsabilités.

Également, l'ancienneté influence le degré d'adhésion au changement. Selon Kim (2018), les employés disposant d'une longue ancienneté sont moins enclins à adopter des

comportements proactifs de soutien à la transformation, comme le volontariat ou la prise d'initiative, un effet particulièrement marqué chez les non-cadres. Ainsi, si l'expérience peut constituer un atout pour la continuité organisationnelle, elle peut freiner l'engagement proactif nécessaire au succès du changement organisationnel.

Enfin, le niveau hiérarchique constitue un autre facteur clé qui influence directement le vécu du changement. Greenan (1996) observe que, même lors de réorganisations visant à réduire le nombre de niveaux hiérarchiques, les cadres restent généralement favorisés en termes de maintien de l'emploi. Si leurs responsabilités opérationnelles peuvent être réduites, leur présence dans l'organisation tend à être renforcée, traduisant une forme de revalorisation de cette catégorie. En revanche, les employés et ouvriers qualifiés sont souvent davantage exposés aux effets négatifs des réorganisations, malgré une prise accrue de responsabilités individuelles pour certains opérateurs. Ainsi, la position hiérarchique détermine en grande partie si le changement sera perçu comme une opportunité ou une contrainte.

La mobilisation et la rétention des employés

La mobilisation et la rétention des employés constituent des leviers essentiels dans toute démarche de changement organisationnel, notamment en contexte marketing. Plusieurs études mettent en lumière l'importance de l'adhésion des employés aux valeurs de l'organisation pour favoriser leur engagement à long terme, élément crucial lors d'une transformation.

L'étude de Simões *et al.* (2005) s'intéresse aux pratiques concrètes utilisées dans une organisation pour diffuser l'image corporative. Cette recherche met en évidence que l'appropriation des valeurs et de la mission par les gestionnaires, et leur communication claire aux employés favorise l'adoption d'habitudes de travail alignées avec l'identité organisationnelle. Dans ce contexte, la mobilisation des employés repose non seulement sur des éléments tangibles (architecture des lieux, codes vestimentaires, présentation des bureaux), mais aussi sur leur implication perçue dans la construction de la marque. Cette implication nourrit un sentiment d'appartenance et de sens, deux dimensions fondamentales pour soutenir leur engagement pendant un changement.

Dans un autre registre, Mbago Ndifuna (2009) explore la notion de marketing interne dans le secteur des services financiers. L'étude met en lumière l'importance perçue de cette pratique par les employés, tout en soulignant une confusion persistante sur ses modalités d'application et ses bénéfices. Ce flou conceptuel affaiblit la mobilisation interne autour des projets de transformation, car il nuit à la clarté des rôles et à la reconnaissance du marketing comme fonction stratégique. Ce constat est particulièrement pertinent en contexte de changement organisationnel, où la cohésion et la compréhension des orientations sont indispensables pour éviter la démobilisation.

La question de l'engagement des employés est également abordée par Yoo *et al.* (2021), qui étudient l'impact de la participation des clients à la création de valeur sur l'engagement des employés. Les résultats démontrent un effet en U inversé : un niveau modéré de participation favorise l'engagement, tandis qu'un niveau trop élevé ou trop faible devient source de pression ou de désengagement. Ces conclusions soulignent l'importance d'un équilibre dans la gestion des interactions externes, afin de ne pas fragiliser la mobilisation interne, surtout dans les secteurs comme le marketing où la cocréation de valeur est valorisée. Elles confirment que la rétention ne dépend pas uniquement de facteurs internes, mais aussi de la manière dont les employés perçoivent les exigences externes.

Enfin, la rétention des employés en période de changement est directement abordée par Anitha et Begum (2016). Leur recherche met en évidence que, dans un contexte où les attentes des employés évoluent, les organisations doivent cultiver une culture forte et favoriser des formes d'engagement durables. Contrairement à l'engagement affectif, qui n'a pas d'effet significatif sur la rétention, les engagements de continuité (sentiment de devoir rester) et normatifs (sentiment d'obligation morale) apparaissent comme des facteurs déterminants. Ces résultats incitent les organisations à agir en amont du changement en travaillant la stabilité et la clarté de leur culture pour limiter les départs et renforcer la résilience des équipes.

Direction du changement: Top-Down VS Bottom Up

La direction du changement illustre la complémentarité essentielle entre le rôle du leadership et l'implication des employés dans la réussite d'une transformation organisationnelle. Selon Ogunlayi *et al.* (2017), une approche exclusivement top-down,

portée par la direction, fournit la structure, les ressources et le cadre stratégique nécessaires pour piloter le changement, mais elle peut manquer de résonance auprès des équipes si elle n'est pas accompagnée d'une dynamique « *Bottom-up* ». Cette dernière favorise l'appropriation locale du projet, l'engagement actif des employés et l'adaptation aux réalités du terrain. Ainsi, la combinaison d'un leadership mobilisateur et de la participation des équipes crée un équilibre entre vision stratégique et implication opérationnelle, condition clé pour transformer un changement planifié en succès organisationnel durable.

2.3.4.4 Outils et stratégies ayant un impact sur le changement organisationnel

La littérature portant sur les outils et approches du changement organisationnel occupe une place centrale dans cette revue, car ces leviers influencent directement le vécu des employés, en particulier ceux des services marketing confrontés à une transformation. Les méthodes déployées pour accompagner les transitions ne déterminent pas uniquement leur engagement : elles façonnent également leur perception de la culture organisationnelle et leur capacité à s'adapter aux nouvelles dynamiques du marché.

Un premier concept clé est celui de « *sensemaking* ». Selon Maitlis et Christianson (2014), il s'agit du processus par lequel les individus s'efforcent de donner du sens à des événements ou à des problèmes nouveaux, ambigus ou déroutants, qui viennent parfois contredire leurs attentes. Ce processus est considéré comme central dans le fonctionnement organisationnel, car il soutient d'autres dynamiques clés telles que le changement, l'apprentissage et la créativité. Comme le soulignent Watkiss *et al.* (2019), le « *sensemaking* » constitue l'une des principales perspectives théoriques permettant de comprendre à la fois la cognition sociale dans la théorie des organisations et la construction sociale du comportement organisationnel. Il intègre des dimensions discursives, affectives et politiques et éclaire particulièrement les processus de changement stratégique et d'adaptation organisationnelle.

Dans ce contexte, le « *brand purpose* » peut servir de point d'ancrage pour le « *sensemaking* », notamment en période de transformation. Goodson *et al.* (2021) définissent ce concept comme la raison d'être d'une marque, qui dépasse la simple recherche de profit pour incarner un projet porteur de sens et une mission partagée. Le

« *brand purpose* » joue un rôle central dans la mobilisation des employés, que ce soit pour soutenir une transformation organisationnelle ou pour favoriser une croissance durable. Les travaux de ces auteurs rejoignent plusieurs facteurs précédemment abordés, tels que la mobilisation des employés, le style de management et l'image de marque corporative.

Ces auteurs introduisent également le « *movement thinking* », une approche qui se distingue du « *design thinking* » en adoptant une vision du changement centrée sur la collaboration et la création de sens. Alors que le « *design thinking* » privilégie la conception de solutions centrées sur l'humain, le « *movement thinking* » vise à générer un véritable mouvement social à l'intérieur de l'entreprise, en plaçant l'humain au cœur du changement afin de stimuler créativité et innovation. Dans cette perspective, une organisation doit posséder un « *purpose* », c'est-à-dire une « âme » qui reflète ses aspirations sous la forme d'un rêve commun et qui légitime l'engagement des employés. Le « *movement thinking* » ne cherche donc pas simplement à définir cette raison d'être : il vise à l'activer. Contrairement aux approches traditionnelles où le marketing initie la réflexion stratégique, cette méthodologie positionne le marketing comme un levier d'élévation de la mission de l'entreprise et d'ancrage concret dans les pratiques quotidiennes. Comme le résumant Goodson et Walker: « *It's not about finding purpose but activating it.* » (Goodson *et al.*, 2021).

L'activation du « *brand purpose* » permet ainsi d'aligner l'ensemble des employés et des parties prenantes internes autour d'une vision commune, renforçant à la fois leur engagement et leur sentiment d'appartenance. En donnant un sens tangible à leur travail, cette démarche favorise une culture organisationnelle mobilisatrice et contribue à créer une communauté de consommateurs fidèle aux valeurs de la marque. Toutefois, cette approche comporte des limites : certaines organisations se contentent d'une raison d'être floue ou purement déclarative, réduite à un slogan sans ancrage réel dans les pratiques internes. D'autres tombent dans le « *purpose washing* », une stratégie de communication opportuniste visant à améliorer l'image publique sans engagement concret. Dans ces cas, le « *brand purpose* », déconnecté des réalités internes ou des attentes des parties prenantes, perd son impact et peut même générer du scepticisme.

Le « *movement thinking* » propose une réponse à ces limites en transformant la stratégie en un cadre concret et engageant. Plutôt que de laisser la raison d'être à l'état de concept abstrait, cette approche l'intègre dans les pratiques quotidiennes en traduisant les choix stratégiques (vision, mission, promesse et valeurs) en principes compréhensibles et actionnables. Ce processus rend la stratégie plus pertinente et inspirante, tout en s'assurant qu'elle soit d'abord vécue et partagée à l'interne, avant d'être diffusée à l'externe.

Parallèlement, d'autres chercheurs se sont intéressés aux méthodes opérationnelles du changement. Michael (1982) souligne l'importance d'agir directement sur le comportement organisationnel. Il recommande l'usage du renforcement positif pour encourager les comportements clés liés à la performance et met en avant la gestion par objectifs, qui repose sur un dialogue constant entre gestionnaires et employés afin de fixer des objectifs clairs, améliorer la communication et optimiser les performances collectives.

L'auteur insiste également sur le rôle de la formation, qui facilite l'acquisition de nouvelles compétences, soutient l'adaptation aux pratiques émergentes et renforce la cohésion organisationnelle. Dans cette perspective, le développement organisationnel, issu des sciences comportementales, constitue un outil privilégié pour améliorer les interactions, résoudre les problèmes collectifs et consolider la capacité d'adaptation de l'entreprise. Michael (1982) valorise aussi l'utilisation des sondages internes comme instruments de diagnostic, permettant d'anticiper et de traiter les enjeux organisationnels avant qu'ils ne deviennent des obstacles majeurs. Il distingue enfin deux grandes familles d'approches : celles axées sur les individus, tels que la gestion par objectifs et la modification des comportements et celles portant sur l'organisation dans son ensemble, comme le développement organisationnel et l'audit de management. Bien que ces travaux soient anciens, ils offrent un aperçu pertinent des pratiques adoptées par les grandes entreprises et soulignent des leviers qui demeurent actuels.

Plus récemment, Ndisika et Odeh (2021) ont mis l'accent sur la planification et la communication du changement. Selon eux, la réussite d'une transformation repose sur un plan clair, partagé avec les employés, explicitant le « quoi », le « comment » et le « pourquoi » du changement, ainsi que les responsabilités de chacun. La transparence est

mise en avant comme facteur clé d'adhésion : expliquer ouvertement les raisons et les implications du changement permet de rassurer les employés et de gérer leurs attentes. Les auteurs soulignent aussi l'importance d'une communication continue entre la direction et les équipes pour éviter malentendus et résistances excessives.

Enfin, ces travaux insistent sur les bienfaits de la collaboration dans la gestion du changement. Encourager la participation active des employés, valoriser leurs idées et favoriser une approche collective permet de faciliter l'adoption des nouvelles pratiques et d'enrichir les stratégies de transformation. Une gestion véritablement participative renforce la cohésion interne et l'engagement des employés face au changement.

Dans l'ensemble, ces approches démontrent que la gestion du changement a un impact direct sur l'expérience des employés et sur leur engagement, particulièrement en contexte marketing. Qu'il s'agisse de leviers stratégiques (« *brand purpose* », « *movement thinking* »), comportementaux (renforcement positif, gestion par objectifs) ou collaboratifs (planification participative, communication transparente), chacun de ces outils influence la manière dont les transformations sont vécues et adoptées. Un changement bien structuré, fondé sur une vision claire et authentiquement activée, constitue ainsi un puissant catalyseur de mobilisation interne et de réussite organisationnelle.

Chapitre 3 : Méthodologie

3.1 Choix de la méthode de recherche

3.1.1 Justifier la recherche qualitative

Cette section a pour objectif de justifier l'usage de la recherche qualitative dans les deux phases de cette étude. Pour ce faire, il est nécessaire de revenir au type de science qui nous intéresse. En effet, dans le domaine des sciences naturelles, les chercheurs cherchent généralement à démontrer l'existence de phénomènes naturels qui se produisent en réponse à des causes spécifiques (Gaudet et Robert, 2018). Dans ce domaine, où l'objectif est de découvrir des relations fondées sur des effets constants entre deux éléments, A et B, il apparaît logique d'adopter une méthodologie axée sur la validité statistique.

Dans le cadre des sciences sociales, comme c'est le cas pour cette recherche portant sur le domaine humain et la conscience, il est impératif de développer une méthodologie adaptée à ces spécificités (Groenewald, 2004). Aucun chercheur en sciences sociales n'a jusqu'à présent réussi à formuler des lois universelles comparables à celles des sciences naturelles, car les caractéristiques des phénomènes sociaux diffèrent profondément de celles du monde naturel (Gaudet *et al.*, 2018). Le social est complexe, riche en significations et marqué par une forte subjectivité. La cause n'est pas simplement antérieure à la conséquence comme en sciences naturelles ; elle fait partie intégrante du processus qui donne naissance au phénomène étudié (Gaudet *et al.*, 2018). Face à cette complexité propre au social, Gaudet *et al.* (2018) estiment que la recherche qualitative constitue une méthode particulièrement adaptée pour appréhender l'historicité et la complexité des phénomènes. Dans le contexte spécifique du marketing, Carson *et al.* (2001) soulignent que la recherche qualitative est particulièrement adaptée aux besoins des gestionnaires, car elle fournit des réponses nuancées et contextuelles, plutôt que des résultats génériques ou déconnectés de la réalité comme les autres approches méthodologiques.

En raison de la nature même du sujet d'étude et des dynamiques complexes du marketing en général, il est inapproprié d'analyser le phénomène de cette étude à travers des cadres

rigides ou artificiellement isolés, qui ne reflètent pas les conditions réelles et complexes de la transition vers plus de responsabilités (Carson *et al.*, 2001).

D'autres auteurs, tels que Belk, Fischer et Kozinets (2013) et Pope et Mays (1995), soutiennent cette perspective en soulignant que la recherche qualitative est particulièrement pertinente puisqu'elle est contextualisée. Cela permet notamment d'intégrer les divers facteurs influençant le phénomène observé, comme c'est le cas dans cette étude sur le vécu organisationnel des marketeurs ayant participé à une transition vers une responsabilité accrue. Cette approche met également l'accent sur les intentions, les expériences et les perspectives des participants. Ces expériences et croyances en matière de marketing et de responsabilité étant profondément enracinées dans le quotidien des individus, une étude menée dans un environnement artificiel ou expérimental risquerait de perdre en pertinence (Belk *et al.*, 2013). De plus, les phénomènes sociaux sont complexes et imprégnés des expériences et croyances des participants. Il est donc important de souligner que la recherche qualitative permet de capturer des informations souvent difficiles à verbaliser, révélées à travers des éléments tels que les intonations, les expressions faciales ou d'autres caractéristiques non verbales (Belk *et al.*, 2013). Ainsi, la recherche qualitative favorise une compréhension contextuelle, nuancée et réaliste (Kohn et Christiaens, 2014).

Un autre point fort de la recherche qualitative réside dans sa grande cohérence dans le cadre d'une recherche exploratoire portant sur un phénomène encore méconnu, tel que le vécu organisationnel des marketeurs face à une transition vers davantage de responsabilité. Cette pertinence s'explique par sa capacité à fournir une « description grossière » ainsi qu'une compréhension profonde et ancrée dans le terrain de l'objet d'étude (Belk *et al.*, 2013; Carson *et al.*, 2001; Kohn *et al.*, 2014).

La richesse des données collectées permet non seulement d'explorer en profondeur le problème étudié, mais également d'apporter des explications significatives du phénomène (Kohn *et al.*, 2014). La flexibilité de cette méthodologie favorise l'utilisation d'une variété de techniques interprétatives, permettant ainsi la production de découvertes fortuites. Ces dernières, dans de nombreux cas, offrent des perspectives plus larges et une vision plus holistique (Carson *et al.*, 2001).

3.1.2 Présentation et justification de la démarche globale

La méthodologie qualitative de cette recherche repose sur une structure en deux phases complémentaires. La première phase repose sur des entrevues individuelles menées auprès de trois experts consultants spécialisés en marketing responsable, pour un total d'environ 4 heures 30 de discussion. Grâce à leur regard macro, nourri par l'accompagnement de nombreuses entreprises depuis plusieurs années, ces entretiens ont permis de dégager une première compréhension du vécu organisationnel des marketeurs engagés dans des démarches de responsabilité. Ils ont également contribué à ajuster le guide d'entretien de la seconde phase, afin d'assurer une meilleure adéquation des questions aux enjeux observés sur le terrain. Enfin, ces perspectives externes ont servi de point d'ancrage pour les constats généraux de chaque cas d'étude, présentés dans les résultats, qui offrent une analyse horizontale au sein de chaque entreprise.

La seconde phase, qui constitue le cœur de l'étude, porte sur une analyse approfondie du vécu organisationnel de dix employés issus de quatre entreprises ayant récemment amorcé une transition notable vers des pratiques plus responsables. Cette phase ayant le format d'une étude de cas inclut la réalisation d'entretiens semi-dirigés, d'une durée variante entre 1h et 1h30, menés principalement auprès de membres des équipes marketing, ainsi que de collaborateurs en lien étroit avec celles-ci, ayant pu observer leur rôle de manière privilégiée. L'objectif est d'explorer de manière fine leur expérience vécue et leur implication concrète dans le processus de transformation.

L'analyse s'est déroulée en trois étapes : étude de chaque entreprise et de son changement vers davantage de responsabilité, analyse du vécu individuel des participants, puis mise en relation de ces expériences au sein de chaque cas. Une analyse transversale, présentée dans la discussion, synthétise ensuite les convergences et divergences entre les cas.

3.1.2.1 *L'entrevue individuelle semi-dirigée*

L'entrevue individuelle semi-dirigée a été la méthodologie de choix pour les deux phases de cette recherche exploratoire dans l'objectif d'obtenir des résultats riches et nuancés qui reflètent les expériences et les significations personnelles des participants. Concrètement,

l'entrevue individuelle semi-dirigée permet d'obtenir une compréhension détaillée d'un sujet via une discussion approfondie avec un individu qui possède une quantité significative d'informations et d'opinions qu'il est possible d'encourager à révéler (Belk *et al.*, 2013). La justification de ce choix dans le contexte de cette recherche repose sur l'adaptabilité et la richesse des données, la pertinence dans un contexte sensible et spécifique et les avantages pratique et analytique.

Tout d'abord, notre étude explore un sujet encore peu abordé dans la littérature, ce qui nécessite une posture d'ouverture, d'écoute et de non-jugement de la part du chercheur, conforme aux principes de la recherche qualitative. Comme le soulignent Carson *et al.* (2001), l'objectif d'une telle démarche n'est pas de tester des hypothèses ou de valider des relations prédéterminées, mais plutôt de comprendre en profondeur un phénomène encore méconnu. Dans ce contexte, l'adaptabilité de la méthode choisie joue un rôle central. Elle permet non seulement de s'ajuster aux spécificités émergentes du terrain, mais également de garantir une richesse analytique qui favorise une exploration approfondie des thèmes étudiés. Cette flexibilité et cette profondeur d'analyse sont essentielles pour saisir la complexité et les nuances inhérentes au phénomène étudié.

Comme l'expliquent Thompson, Locander et Pollio (1989), la flexibilité est une caractéristique fondamentale de l'entrevue individuelle semi-dirigée, car le déroulement du dialogue est largement déterminé par le répondant. En posant des questions ouvertes et générales, l'intervieweur offre au participant la liberté de répondre selon un angle et avec une profondeur qui reflète ses expériences et significations personnelles. Cette structure ouverte contribue également à la richesse des résultats obtenus, car cherche à obtenir une compréhension détaillée d'un sujet et va au-delà d'une exploration superficielle des connaissances en plus de minimiser les biais du chercheur, notamment en évitant la tentation de chercher des preuves qui valideraient uniquement son propre point de vue (Belk *et al.*, 2013). Évidemment, pour optimiser la richesse des données, cela nécessite un certain degré d'intimité avec le participant et une bonne maîtrise des compétences requises pour faire une bonne entrevue (Belk *et al.*, 2013).

Le deuxième argument concerne la sensibilité du sujet d'étude. Dans le cadre de cette recherche, qui vise à mieux comprendre le vécu organisationnel lié à la transition vers la responsabilité, du point de vue des marketeurs, plusieurs éléments peuvent constituer des obstacles à une pleine honnêteté de la part des participants. Parmi ces obstacles, on peut mentionner la pression sociale à adhérer aux mouvements de responsabilité, la pression exercée par l'employeur pour aligner les réponses sur les orientations organisationnelles, les divergences d'opinions générales entre l'employé et l'employeur, ainsi que d'autres facteurs contextuels. Pour éviter que les participants à l'étude ne fournissent des réponses censurées ou influencées par ces pressions, il est impératif non seulement de garantir leur anonymat (comme discuté dans la section consacrée à l'éthique), mais également de les interroger dans un environnement ouvert, où les pressions des parties prenantes sont réduites au minimum. Ce cadre permet de créer une atmosphère propice à l'expression libre et honnête des expériences et des opinions des participants. Comme le soulignent Gillham (2000) et Kohn *et al.* (2014), les entrevues individuelles sont particulièrement adaptées pour aborder des sujets sensibles nécessitant une relation de confiance entre l'intervieweur et l'interviewé. Belk *et al.* (2013) renforcent cette idée en précisant que l'entrevue individuelle favorise l'établissement d'un lien de confiance et crée une interaction privilégiée entre le participant et le chercheur.

Le dernier argument souligne les avantages pratiques et analytiques qu'offre cette méthodologie. En contraste avec d'autres approches qualitatives moins structurées, elle se distingue par un format à la fois efficace et non intrusif (McCracken, 1988). Ce processus d'entretien, fortement ciblé, rapide et intensif, au contraire de démarches plus ouvertes et longues, telles que l'ethnographie. Une méthode d'observation comme l'ethnographie ne serait pas réaliste pour la réalisation d'un mémoire dans le contexte d'un changement organisationnel en continu qui n'a pas de date de début spécifique et qui n'a pas non plus de fin. Pour maximiser l'efficacité sur le terrain, cette méthode requiert une préparation minutieuse, notamment avec la conception d'un guide d'entretien qui combine ouverture et structure (McCracken, 1988). Cette rigueur méthodologique permet d'obtenir des résultats analytiques riches tout en optimisant le temps consacré à la collecte et à l'interprétation des données.

En conclusion, les entrevues semi-dirigées s'imposent comme une méthode privilégiée pour explorer en profondeur le contexte spécifique du phénomène étudié. Leur flexibilité permet d'adapter l'entretien aux réalités émergentes du terrain, garantissant ainsi une richesse et une pertinence des résultats. Cette approche permet une immersion authentique dans l'expérience des participants, tout en ancrant la recherche dans une compréhension contextuelle et nuancée. Par ailleurs, les entrevues semi-dirigées prennent en compte la sensibilité du sujet, en offrant un cadre respectueux et sécurisant qui favorise l'expression honnête des participants. Enfin, grâce à leur structure ciblée et leur efficacité, elles surpassent d'autres méthodes qualitatives en combinant profondeur analytique et optimisation des ressources. Cette approche se révèle donc particulièrement adaptée pour atteindre les objectifs d'une recherche qualitative rigoureuse et significative.

3.1.2.2 Justification de l'étude de cas

Le choix de l'étude de cas comme stratégie méthodologique de cette recherche repose sur le besoin de comprendre en profondeur un phénomène complexe, situé et contemporain, soit ici le vécu de professionnels du marketing engagés dans une transition vers des pratiques plus responsables. L'étude de cas s'avère particulièrement appropriée lorsque l'on cherche à explorer un phénomène dans son contexte réel, sans tenter d'en contrôler les variables ou de l'isoler de son environnement (Yin, 2017).

Selon Yin (2017), l'étude de cas est recommandée lorsque la question de recherche commence par « comment » ou « pourquoi », lorsque le chercheur n'a que peu de contrôle sur les événements étudiés, et lorsque l'objet d'étude porte sur des situations contemporaines. Ce cadre correspond parfaitement à la présente recherche, qui vise à comprendre les dynamiques internes, les tensions et les conditions d'émergence du marketing responsable dans des contextes organisationnels spécifiques.

De plus, l'étude de cas permet une compréhension holistique des processus sociaux, culturels et symboliques à l'œuvre dans une organisation (Merriam et Tisdell, 2016; Stake, 1995). Elle permet de prendre en compte la subjectivité des acteurs, leurs représentations, ainsi que les interactions entre les individus, les structures et les discours. Pour Stake (1995), l'étude de cas interprétative permet de « mieux comprendre le cas dans toute sa

particularité et sa complexité », ce qui rejoint l’objectif d’entrer dans l’expérience vécue des marketeurs.

3.2 Phase 1: entretiens avec des experts consultants en marketing responsable

Pour cette première phase de la méthodologie, l’objectif est de sélectionner des individus évoluant dans le domaine de la consultation en marketing responsable. Nous souhaitons explorer leur perspective et leur expérience de la transition vers une plus grande responsabilité de la part de leurs clients. Cela permettra d’identifier des subtilités importantes à approfondir lors de la seconde phase de recherche, qui visera à répondre aux questions principales du projet.

3.2.1 Critères de sélection des participants

Les premiers critères de sélection reposent principalement sur l’expérience professionnelle des individus. Nous privilégions des participants qui occupent actuellement un poste de consultant en stratégie marketing RSE. Par ailleurs, ces consultants doivent être rattachés à une agence marketing plutôt qu’à une firme de stratégie générale, afin de garantir leur proximité avec le contexte spécifique du projet d’étude. Ce critère nous facilite d’abord le travail, puisqu’il nous permet de chercher les participants de l’étude via un chapeau plus large, l’agence, qui communique explicitement sa mission et ses projets. Ensuite, elle élimine également certains biais cognitifs notamment celui lié à la mémoire puisque l’individu travaille encore dans le contexte organisationnel qui nous intéresse. Le second critère lié à l’expérience professionnelle concerne la durée pendant laquelle le participant potentiel a travaillé au sein de l’agence. En effet, nous souhaitons échanger avec des employés ayant accompagné des entreprises dans l’implantation d’initiatives responsables et ayant été impliqués à toutes les étapes du mandat. Ce critère vise à s’assurer que les participants possèdent une expérience complète et approfondie, permettant ainsi de recueillir des données riches et pertinentes. L’objectif est de maximiser la pertinence et la profondeur des informations recueillies dans le cadre de notre recherche.

Les critères suivants concernent le contexte organisationnel. Bien que ce point ait été abordé indirectement dans les critères liés à l'expérience professionnelle, il est primordial que l'agence marketing pour laquelle travaille le participant soit spécialisée dans le marketing responsable. Ce critère garantit une pertinence optimale des entrevues en lien avec les objectifs de la recherche. De plus, nous visons à inclure une diversité maximale de secteurs d'activité parmi les clients représentés par les employés interviewés. Pour ce faire, nous analyserons les mandats passés des agences, tels qu'ils sont présentés sur leurs sites internet, afin de nous assurer d'une représentation variée des industries. L'objectif de ce critère est d'enrichir les discussions en explorant une large gamme de contextes et de pratiques, contribuant ainsi à une compréhension plus globale des enjeux liés au marketing responsable. Étant donné que les sciences sociales doivent être étudiées dans leur contexte spécifique, et que notre recherche s'intéresse particulièrement aux marketeurs opérant au Québec, nous privilégierons des entrevues avec des employés représentant des agences œuvrant dans ce contexte. Ce critère permettra de limiter les biais de sélection qui pourraient survenir si les participants de l'étude travaillaient dans des environnements caractérisés par des particularités culturelles, économiques ou réglementaires différentes de celles du Québec.

Enfin, nous avons défini un critère lié à la diversité des perspectives. Dans le but d'enrichir les discussions et d'explorer une large gamme de contextes et de pratiques, tout en contribuant à une compréhension plus globale des enjeux liés au marketing responsable, nous souhaitons inclure des participants occupant des niveaux de responsabilité variés au sein de leur organisation. Cette diversité permettra de capter différentes visions et expériences, qu'il s'agisse d'intervenants en début de carrière ou de gestionnaires jouant un rôle décisionnel, offrant ainsi une richesse analytique supplémentaire à notre étude.

3.2.2 Processus de recrutement et présentation des participants

Le processus de recrutement pour ces premières entrevues s'est avéré relativement simple et linéaire. Nous avons tout d'abord créé un tableau pour centraliser les informations sur les participants potentiels. L'objectif était d'obtenir une vision globale sur les individus qu'il nous était possible de contacter. En cohérence avec la section précédente, le tableau

fut créé avec une colonne pour le nom de contact, le nom de l'entreprise, le lieu d'établissement, la mission de celle-ci, le poste du participant potentiel, son niveau d'ancienneté dans l'entreprise actuelle et finalement une note subjective de la pertinence du participant potentiel sur 5.

En guise de seconde étape, nous avons utilisé une méthode d'échantillonnage de convenance ainsi qu'une méthode intentionnelle pour rassembler les prospects dans le tableau. En effet, mon superviseur de mémoire dispose d'un riche réseau de contacts dans le domaine de la responsabilité en marketing, un sujet central dans plusieurs de ses recherches. Cette méthode d'échantillonnage s'est avérée particulièrement pertinente, car elle a permis d'identifier des individus répondant aux critères de recrutement tout en bénéficiant du jugement éclairé de mon superviseur quant à la pertinence des personnes ajoutées à la liste de prospection. En complément, j'ai également appliqué une méthode d'échantillonnage intentionnel en exploitant Google et LinkedIn. Grâce à des recherches ciblées sur Google pour identifier des agences spécialisées dans la responsabilité en marketing et en consultant LinkedIn pour trouver des employés susceptibles de répondre aux critères de la recherche, j'ai pu enrichir la liste de prospection avec des individus pertinents et intéressants.

La troisième étape consistait à sélectionner les individus à contacter. Pour cette étape, la note sur 5 que j'avais attribuée à chaque prospect a servi de point de départ. Par la suite, une évaluation subjective a été réalisée conjointement avec mon superviseur pour identifier les cas les plus intéressants. Ce jugement a été fortement influencé par l'expertise de mon superviseur de mémoire qui possédait une connaissance approfondie des agences ciblées et la proximité de la relation entre ces individus et mon superviseur. De manière générale, plusieurs critères ont été pris en compte dans cette sélection, notamment : la facilité de contact, l'importance perçue accordée à la responsabilité au sein de l'agence, la diversité de secteur de la clientèle de cette agence, ainsi que l'expérience du participant potentiel dans le domaine de la stratégie en marketing RSE. Ces éléments ont permis de prioriser les individus les plus susceptibles de contribuer de manière significative à la recherche.

La quatrième étape visait à établir un contact avec les individus sélectionnés. Nous avons identifié trois participants potentiels, que nous avons contactés sur une période de trois semaines, en fonction de leur niveau de pertinence respectif. Nous avons commencé par l'individu jugé le plus pertinent et réalisé l'entrevue avant de confirmer le rendez-vous avec le participant suivant. Cette approche avait pour objectif de permettre une analyse préliminaire des résultats après chaque entrevue, afin d'ajuster les questions et d'approfondir certains points lors des entrevues suivantes. La prise de contact initiale s'est effectuée par courriel. Lorsque le candidat provenait du réseau de mon superviseur, celui-ci envoyait le premier courriel. Ce message présentait mon rôle dans la recherche, décrivait brièvement le sujet et la méthodologie envisagée, expliquait le rôle attendu du participant et confirmait que le projet avait été approuvé par le comité d'éthique de l'université (Annexe 1). Si l'individu manifestait son intérêt, je prenais le relais dans la chaîne de courriels. Dans le cas des entreprises identifiées via la méthode d'échantillonnage intentionnel, j'envoyais directement le courriel de prise de contact. Ce message contenait les mêmes éléments que ceux envoyés par mon superviseur (Annexe 2). Une fois l'intérêt confirmé, un second courriel était envoyé pour discuter des consentements organisationnel et individuel, ainsi que pour organiser la prise de rendez-vous via *Microsoft Teams*. Ce courriel avait donc plusieurs objectifs :

1. **Consentement organisationnel** : Identifier si le participant était autorisé à donner le consentement organisationnel et, le cas échéant, obtenir sa signature (Annexe 3).
2. **Consentement individuel** : Demander au participant de signer une autorisation permettant la tenue de l'entrevue et confirmant la possibilité d'enregistrer celle-ci (Annexe 4).
3. **Planification de l'entrevue** : Proposer un rendez-vous via *Microsoft Teams*, offrant une flexibilité aux participants souvent très occupée, tout en facilitant l'utilisation d'outils numériques pour le traitement des données.

Pour enregistrer et transcrire les entrevues, nous avons utilisé l'outil *Fireflies*¹, une intelligence artificielle intégrée à *Microsoft Teams*. Cet outil, ajouté comme participant à la rencontre, permettait l'enregistrement et la transcription en français (canadien). La présence de cet outil était clairement mentionnée dans les communications préalables pour assurer une transparence totale auprès des participants.

Ultimement, nous avons contacté quatre personnes, et chacune d'entre elles a accepté de participer. Comme Florence et Francis travaillent pour la même entreprise et qu'ils l'ont souhaité, l'entrevue s'est passée en duo dans ce cas. Aucune autre entrevue n'a été réalisée, car nous avons estimé subjectivement avoir atteint un point de saturation, où les informations recueillies ne semblaient plus apporter de nouveaux éléments significatifs.

Vous trouverez ci-bas le tableau 1 présentant de manière très brève les participants qui ont été sélectionnés pour cette première phase de la recherche. Certains éléments mentionnés plus tôt comme le nom réel du participant, le nom de l'agence que le participant représente ou bien le lieu de l'établissement n'y sont pas inclus pour des raisons de confidentialité. Nous y trouvons également des éléments démographiques comme l'âge et le sexe afin de permettre au lecteur d'obtenir une certaine forme de contexte à la discussion qui suivra dans les résultats.

¹ <https://app.fireflies.ai/>

Tableau 1. Présentation des participants de la première phase de recherche

Caractéristiques	Entrevue 1 : Sophie	Entrevue 3 : Florence et Francis	Entrevue 2 : Steve
Rôle	Présidente et directrice générale dans les deux entreprises qui la concernent	Stratège d'impact ; Stratège d'impact	Directeur général
Années d'expérience en marketing (années)	≈ 27	≈ 6 ; ≈ 8	≈ 12
Sexe (F= Femme; H= Homme)	F	F ; H	H
Ancienneté dans l'entreprise actuelle (années)	≈ 3 ½; ≈ 3 ½;	≈ 4 ; ≈ 4	≈ 11

parcours et son rôle dans l'entreprise. Ensuite, nous abordions l'identification de l'entreprise pour laquelle le participant travaillait, suivie d'une exploration des pratiques de responsabilité en stratégie marketing RSE de celle-ci. Cette section visait à mieux comprendre la mission et les valeurs de l'entreprise pour laquelle le participant travaillait. Ce thème nous a aussi permis d'ouvrir la discussion sur des stratégies concrètes mises en œuvre dans des entreprises clientes. Cette introduction a servi de transition vers le cœur de l'entrevue, qui portait sur une discussion approfondie des perspectives et des réflexions du participant vis-à-vis des cas réels d'implantation de stratégie marketing RSE. Nous avons interrogé les participants sur les réels changements apportés par leurs initiatives, les bénéfices perçus par les employés de l'entreprise, la réceptivité face à ces changements, ainsi que les témoignages relatant de l'expérience générale. Nous avons également exploré les enjeux relationnels potentiellement causés par ces transformations, les spécificités susceptibles d'influencer le vécu organisationnel de telles transitions, et d'autres aspects liés aux facteurs impactant le ressenti des marketeurs dans le cadre de l'adoption de pratiques axées sur la responsabilité. De façon générale, cette section visait à enrichir notre compréhension grâce à des exemples concrets et des expériences vécues, renforçant ainsi notre expertise pour la seconde phase de cette étude. Enfin, l'entrevue se terminait par une discussion ouverte, offrant au participant l'opportunité d'ajouter des commentaires ou des réflexions supplémentaires, avant de conclure en le remerciant pour sa participation. Lors de cette ouverture, nous en avons profité pour demander aux participants des noms d'entreprises et des contacts, si c'était possible, qui correspondaient à ceux recherchés pour la seconde phase de cette recherche. Cette étape était cruciale pour la recherche, car l'un des critères les plus importants pour la seconde phase était que l'entreprise ait entrepris et accompli un changement organisationnel vers des pratiques plus responsables. Ce critère s'est révélé particulièrement difficile à satisfaire, certaines entreprises préférant ne pas communiquer sur leur repositionnement ou sur leurs manquements passés en matière de responsabilité afin de préserver et renforcer leur image de marque actuelle et projetée. Cette question de conclusion nous a ainsi grandement aidés à sélectionner les participants pour la seconde phase de la recherche.

3.3 Phase 2: étude de cas et entretiens avec les marketeurs en entreprise

La seconde phase de cette recherche consiste à l'étude de cas de quatre entreprises ayant récemment mis en œuvre un changement organisationnel vers des pratiques plus responsables selon la définition supportée par Burnes (2017) et Stobierski (2020) abordée dans la littérature. Elle mobilise à la fois des données publiques sur chaque organisation, des entrevues menées auprès de membres de leurs équipes marketing principalement, ainsi que les enseignements tirés de la première phase. Cette phase s'articule autour de trois niveaux d'analyse : une analyse « verticale », portant sur le vécu de chaque participant dans son contexte organisationnel ; une analyse « horizontale », présentée sous forme de constats généraux à la fin de chaque cas, reliant l'expérience individuelle des participants des participants de l'entreprise à l'étude au contexte de l'entreprise ; et une analyse « transversale », développée dans la discussion, qui met en lumière les points de convergence et de divergence entre les cas. L'objectif est de comprendre la démarche de transformation de chaque entreprise et le vécu des individus impliqués, afin de répondre à la question de recherche et d'atteindre les objectifs qui en découlent.

3.3.1 Critères de sélection des entreprises et des participants

Cette démarche repose sur deux segments de critères de sélection : des critères pour le choix des entreprises et des critères pour les employés sollicités dans le cadre de cette étude. Ces critères seront analysés et validés de manière séquentielle. En d'autres termes, les critères de second ordre (ceux relatifs aux employés) seront confirmés uniquement si les critères de premier ordre (ceux relatifs aux entreprises) sont satisfaits.

3.3.1.1 Critères relatifs aux entreprises sélectionnées

Concernant les critères relatifs à l'entreprise sélectionnée, elle doit avoir mis en œuvre un changement organisationnel vers des pratiques plus responsables selon la théorie de Burnes (2017) et Stobierski (2020) abordé dans la littérature. Concrètement, l'entreprise doit avoir mis en œuvre des mesures ayant modifié un élément majeur de son organisation, tel que la culture d'entreprise, les technologies ou les infrastructures fondamentales intégrées à ses

processus internes ou utilisées dans son fonctionnement, et ce, en cohérence avec les principes de responsabilité présentés dans la revue de littérature. Il est essentiel de noter que nous ne cherchons pas à identifier des entreprises ayant achevé une transition complète, car il serait difficile, voire irréaliste, de considérer une telle transformation comme « terminée ». Bien qu'une entreprise puisse avoir atteint un niveau élevé d'engagement et d'impact positif ou traverser une étape particulièrement significative de cette transition, la perfection dans ce domaine demeure relativement inatteignable (Mellahi, 2013). Cela souligne l'importance de focaliser notre analyse sur la progression (avant – pendant - après) et la sincérité de l'engagement perçu de l'entreprise (cohérence entre la perspective publique, la mission de l'entreprise, son offre et ses pratiques responsables) plutôt que sur la recherche d'une organisation aux pratiques irréprochables.

Un second critère de sélection porte sur la temporalité du changement significatif vers des pratiques plus responsables. Nous avons choisi de cibler des entreprises ayant mis en œuvre une transition notable au cours des dix dernières années. Toutefois, il est souvent difficile de dater précisément le début d'un tel processus, ces transformations étant généralement progressives, étalées dans le temps, et rarement marquées par un point de départ ou d'arrivée clairement défini.

Pour les besoins de cette étude, nous considérons qu'un changement débute lorsqu'un engagement tangible et identifiable est pris par l'organisation. Il peut s'agir, par exemple :

- Du lancement officiel d'une démarche de certification (ex. B Corp),
- Du début de la production d'un rapport d'impact,
- De la création d'un comité dédié à la responsabilité sociale ou environnementale,
- De l'adoption d'objectifs stratégiques explicites en matière de responsabilité par la direction.

Afin d'être retenue, l'entreprise doit également avoir atteint un certain niveau de consolidation de sa démarche. Plus précisément, elle doit avoir franchi un seuil où les principes de responsabilité se traduisent de façon observable dans ses pratiques actuelles,

tout en étant intégrés de manière pérenne dans ses orientations futures (en fonction de la définition d'un changement organisationnel abordé dans la littérature). En d'autres termes, l'organisation doit présenter un « après » suffisamment différencié de « l'avant », témoignant d'une transformation réelle et durable.

La confirmation de ce critère s'appuie sur deux outils :

1. Une analyse comparative « avant-après » du site web de l'entreprise, réalisée à l'aide de l'outil *Wayback Machine*² permettant de voir l'état d'un site internet à différent moment dans le temps, afin d'observer l'évolution des discours, priorités et engagements affichés publiquement au fil du temps.
2. Un entretien préliminaire avec un membre de l'entreprise, permettant de valider l'effectivité des changements observés, et de questionner afin de déterminer si les principes de responsabilité sont bien intégrés dans les pratiques décisionnelles actuelles et à venir.

Un troisième critère vise également à préserver la diversité des entreprises afin de garantir une richesse des points de vue et de limiter l'impact des biais de sélection. Pour ce faire, nous souhaitons constituer un échantillon d'entreprises représentant une variété de secteurs d'activité, ce qui permettra d'obtenir une perspective plus globale.

Le quatrième critère concerne l'origine des entreprises. Idéalement, celles-ci devraient être québécoises ou, à tout le moins, opérer au Québec. Cette décision de centrer l'étude dans le contexte québécois vise à intégrer les spécificités géographiques dans l'analyse des résultats et à s'assurer que les conclusions de l'étude soient réalistes et ancrées dans le contexte des gestionnaires québécois.

Enfin, pour permettre une comparaison des réponses et réduire les biais cognitifs, nous souhaitons principalement travailler avec des entreprises dont deux participants ou plus puissent être interviewés. Ces personnes doivent occuper un rôle directement lié au marketing, que ce soit de manière formelle (titre ou fonction officielle) ou informelle

² <https://web.archive.org/>

(implication active dans les décisions, actions ou communications à portée marketing). Ce critère vise à garantir une pluralité de points de vue au sein de chaque organisation, en particulier sur les dynamiques de transition observées. Dans ce sens, nous priorisons les entreprises ayant plus d'employés éligibles à participer à la recherche, tout en restant ouvertes à inclure de plus petites entreprises. Néanmoins, certaines particularités éthiques concernent ces entreprises de plus petites tailles. Ces points sont développés à la section sur les considérations éthiques.

3.3.1.2 Critères relatifs aux employés approchés pour participer à la recherche

Pour le second segment de critères, qui concerne les employés approchés pour participer à la recherche, l'accent est principalement mis sur l'expérience professionnelle. Le premier critère de ce segment stipule que la majorité des participants (au moins 80% de ceux participant à l'étude) doivent occuper une fonction directement liée au marketing, que ce soit dans des domaines tels que la gestion de produit, la communication, les relations publiques ou toute autre activité connexe. Cette fonction peut être exercée de manière formelle (poste ou titre officiel) ou informelle (implication concrète dans les activités marketing, sans que cela ne figure explicitement dans l'intitulé de poste). Cette flexibilité est particulièrement importante dans le cas des petites entreprises, où certaines fonctions sont plus diffuses. Par exemple, il n'est pas rare que le président ou un membre de la direction assume de façon informelle le rôle de responsable marketing dans la pratique, en l'absence de ressources dédiées. Nous avons veillé à inclure, pour chaque cas d'entreprise, au moins deux employés occupant un poste lié au marketing. Cependant, nous avons aussi élargi notre échantillon à des employés n'appartenant pas directement à cette fonction, mais collaborant étroitement avec l'équipe marketing au quotidien. Ces participants doivent former 20% ou moins de l'échantillon global. Ils nous permettent de prendre du recul et d'adopter une perspective plus globale sur le vécu organisationnel de l'équipe marketing.

Ensuite, afin de garantir la pertinence des réponses pour cette étude, le deuxième critère veut que l'employé doive avoir été présent dans l'entreprise suffisamment longtemps pour avoir vécu le début ou la majeure partie du développement des initiatives de responsabilité sociale des entreprises (RSE) au sein de l'organisation.

Ultimement, dans le souci d'obtenir un échantillon représentatif de la population, le troisième critère porte sur le niveau de responsabilité des participants. Nous veillerons à inclure des employés occupant des niveaux de responsabilité variés, dans la mesure du possible. Cette diversité devrait idéalement être perceptible à deux niveaux : d'une part, dans l'ensemble des entrevues réalisées, et d'autre part, à un niveau micro, c'est-à-dire au sein du groupe de participants provenant de chaque entreprise. Cela permettra de mieux refléter la diversité des perspectives et des expériences au sein des organisations étudiées.

3.3.2 Processus de recrutement et présentation des participants

Pour la seconde phase de cette recherche, la procédure de recrutement a suivi plusieurs étapes spécifiques, adaptées aux critères définis pour le choix des entreprises et des employés participants.

Dans un premier temps, nous avons créé un tableau de référence regroupant les entreprises potentiellement intéressantes identifiées grâce à une méthode de recrutement en boule de neige, basée sur les contacts établis lors de la première phase de la recherche. Ce tableau de prospection rassemblait différents critères de sélection relatifs aux entreprises en incluant les informations suivantes : nom du contact (cadre), nom de l'entreprise, lieu d'établissement (Ville – Province), mission, nombre d'employés en marketing, informations concernant la transition vers des pratiques responsables, et une note d'évaluation sur 5. Pour remplir ce tableau, nous avons appliqué une méthode d'échantillonnage en boule de neige en sollicitant lors de la première ronde d'entrevues aux participants des suggestions de noms d'entreprises et de contacts pertinents pour cette seconde phase de recherche. Cette approche s'est avérée particulièrement utile, car l'un des critères de sélection est de choisir des entreprises ayant entrepris et accompli un changement significatif vers des pratiques plus responsables. Or, il est souvent difficile de trouver ces entreprises en ligne via une méthode d'échantillonnage intentionnel, car les entreprises mettent rarement en avant leur manque de responsabilité passé, préférant valoriser leur engagement actuel. De plus, comme nous cherchons spécifiquement des entreprises opérant au Québec, et que toutes les agences représentées par les participants

de la première ronde d'entrevues étaient basées dans cette province, cette méthode s'est révélée particulièrement pertinente et efficace.

La deuxième étape consistait à sélectionner les entreprises que nous souhaitons contacter. Pour cette étape, la note sur 5 que nous avons attribuée à chaque entreprise a servi de point de départ. Par la suite, une évaluation subjective a été réalisée conjointement avec mon superviseur pour identifier les cas les plus intéressants et s'assurer d'avoir une variété d'industrie et de grosseur d'entreprise. De manière générale, lorsque toutes les entreprises potentielles ont été isolées, plusieurs critères ont permis de faire le choix final : la facilité de contact, l'importance perçue accordée à la responsabilité au sein de l'entreprise, l'ampleur perçue du changement vers davantage de responsabilité et la grosseur estimée de l'équipe marketing.

La troisième étape visait à établir un contact avec les entreprises sélectionnées. Cinq organisations jugées pertinentes ont été identifiées et approchées sur une période de deux mois, selon leur degré de correspondance avec les critères de sélection établis. Le premier contact était généralement établi avec un cadre de l'équipe marketing ou un dirigeant identifié comme pertinent, soit par l'entremise d'un individu rencontré lors d'une entrevue de la première phase de cette recherche, soit via un message privé sur LinkedIn. Ces personnes étaient ensuite ajoutées au tableau de prospection mentionné précédemment. Le courriel d'introduction décrivait le contexte général de la recherche, offrait un aperçu de la méthodologie, exprimait notre intérêt à inclure l'entreprise dans la seconde phase de l'étude et précisait que le projet avait été approuvé par le comité d'éthique de l'université (Annexe 6).

Lorsqu'un intérêt était manifesté, une rencontre préliminaire était proposée afin de discuter des implications concrètes de la recherche. Cette rencontre permettait :

- De présenter plus en détail les objectifs du projet
- De valider que l'entreprise avait bel et bien entrepris un changement significatif vers une responsabilité accrue au cours des dernières années

- De confirmer que la personne rencontrée était habilitée à fournir un consentement organisationnel au nom de l'entreprise

Le cas échéant, nous faisons signer le document prévu à cet effet qui est exactement le même que celui disponible à l'annexe 3, avec une mention particulière sur la quantité de participants potentiels à l'étude. Nous expliquons également qu'afin d'assurer le bon déroulement de la collecte de données, et dans le respect de la confidentialité des participants, nous aurions besoin d'une liste des employés appartenant à l'équipe marketing ou à d'autres équipes pertinentes, accompagnée de leurs coordonnées, pour planifier les entretiens individuels.

Une fois la liste obtenue, nous vérifions les critères de sélection des employés (par exemple, leur ancienneté) en consultant des sources comme le site internet de l'entreprise ou LinkedIn. Si le nombre d'employés répondant aux critères était insuffisant ou si les participants avaient refusé de participer, nous envoyions un courriel général au cadre initialement contacté, le remerciant pour son temps et l'informant que, pour des raisons liées à des critères spécifiques que nous ne pouvions divulguer en raison de la confidentialité, l'entreprise ne pouvait pas participer à l'étude.

Dans le cas où suffisamment d'employés répondaient aux critères, un courriel leur était envoyé individuellement pour solliciter leur participation à l'étude (Annexe 7). Ce courriel comprenait des informations détaillées sur la recherche, la méthodologie, les attentes liées à leur participation et la confirmation que le projet avait été approuvé par le comité d'éthique de l'université.

Une fois l'intérêt confirmé, un second courriel était envoyé pour discuter du consentement individuel, ainsi que pour organiser la prise de rendez-vous via *Microsoft Teams*. Ce dernier courriel avait donc plusieurs objectifs :

1. **Consentement individuel** : Demander au participant de signer une autorisation permettant la tenue de l'entrevue et confirmant la possibilité d'enregistrer celle-ci (basé sur l'annexe 4).

2. **Planification de l'entrevue :** Proposer un rendez-vous via *Microsoft Teams*, offrant une flexibilité aux participants souvent très occupée, tout en facilitant l'utilisation d'outils numériques pour le traitement des données.

Les entrevues ont été enregistrées et transcrites à l'aide de *Fireflies*, intégré à *Microsoft Teams*, avec l'accord préalable des participants.

Ultimement, nous avons contacté cinq entreprises. Sur ces prospects, nous avons dû en écarter une seule en raison du manque d'employés intéressés à participer à cette recherche. Nous avons réussi à faire 10 entrevues.

Vous trouverez ci-dessous le tableau 2 présentant des informations sur les participants de la seconde phase de la recherche. Ce tableau inclut certaines données démographiques ainsi que des renseignements relatifs à leur poste au sein de l'entreprise étudiée.

Tableau 2. Présentation des participants de la deuxième phase de recherche

Entreprise	Entreprise 1 : Bloc à bloc		Entreprise 2 : Lait sans vache			Entreprise 3 : À votre service			Entreprise 4 : Inno-durable	
Caractéristiques	Tommy	Françoise	Paul	Léa	Élodie	Jérémie	Jacques	Isabelle	Sonia	Mélanie
Rôle	Directeur général et président	Responsable aux communications, marketing et Web	Gestionnaire de production	Directrice marketing	Directrice Développement des affaires	Membre du conseil d'Administration	Directeur des communications et des relations avec la clientèle	Coordonnatrice marketing	Directrice des communications, du marketing et des propositions	Conseillère en responsabilité sociétale de l'entreprise
Ancienneté dans l'entreprise (année)	≈ 13 ½	≈ 4	≈ 7 ½	≈ 4	≈ 4 ½	≈ 1	≈ 20	≈ 4	≈ 19	≈ 5
Années d'expérience sur le marché du travail (année)	≈ 15	≈ 5	≈ 19	≈ 15	≈ 25	≈ 18	≈ 25	≈ 6	≈ 25	≈ 11
Sexe	H	F	H	F	F	H	H	F	F	F

3.3.3 Déroulement de l'entrevue

Toutes les entrevues de la seconde phase se sont déroulées de manière très similaire à celles de la première phase. Tout d'abord, les rencontres ont été organisées sous forme de visioconférences via le logiciel *Microsoft Teams*. Cette méthode s'est révélée particulièrement adaptée, car elle permettait de surmonter les contraintes géographiques entre les participants, qui travaillaient pour des entreprises situées à des distances considérables les unes des autres. En outre, elle offrait aux employés la possibilité de choisir un lieu confortable et adapté pour l'entrevue, favorisant ainsi leur bien-être tout en garantissant leur anonymat. L'usage de *Fireflies* a permis de produire automatiquement des transcriptions fiables et précises, facilitant ainsi l'analyse.

Les entretiens, d'une durée variante entre 1h20 et 2h20, ont été espacés d'une semaine. Ce calendrier nous offrait la possibilité d'analyser les données recueillies après chaque entrevue et d'ajuster notre approche pour les discussions suivantes, si nécessaire.

Similairement à la première phase, nous avons élaboré un guide d'entrevue structuré, comprenant des questions générales soutenues par des questions plus spécifiques. Cette structure visait à approfondir les réponses des participants lorsqu'elles manquaient de développement ou s'écartaient de l'angle souhaité (Arsel, 2017; Thompson *et al.*, 1989). Le guide adoptait une structure thématique, en adéquation avec le caractère exploratoire de cette recherche. Cela nous permettait d'obtenir une compréhension globale du sujet grâce à la diversité des thèmes abordés (McCracken, 1988; Rubin *et al.*, 2012). Le thème central de l'entrevue, portant sur l'expérience des employés face à la transition vers une responsabilité accrue, a ponctuellement été exploré à l'aide d'une méthode temporelle. Cette approche visait à structurer une trame narrative autour des expériences des participants. Dans un contexte où la transition des entreprises vers une plus grande responsabilité s'est produite à des moments souvent flous ou difficiles à situer précisément, cette méthode a permis d'amener les participants à revisiter ces moments clés et à réfléchir à leur propre cheminement à travers cette transition (Reissman, 2008). Elle s'est avérée particulièrement efficace pour recueillir des récits riches et significatifs.

Enfin, les thèmes ont été explorés selon une approche en entonnoir, débutant par des questions générales avant de passer à des questions plus spécifiques. Nous avons commencé par obtenir une vue d'ensemble sur les participants, leur parcours, leur rôle au sein de leur entreprise, et le profil de cette dernière. Cette démarche visait à établir un lien de confiance avec les participants et à identifier les questions clés nécessaires pour aborder les thèmes centraux de l'entrevue (Belk *et al.*, 2013).

Le guide d'entrevue utilisé pour les entrevues de la deuxième phase de l'étude a été adapté à chaque cas afin d'assurer une pertinence optimale en fonction du contexte de l'entreprise représentée par le participant. La version générique du guide se trouve à l'annexe 8. Le premier point de contact avec le participant était consacré à présenter le contexte de la recherche, expliquer la structure de l'entrevue, et obtenir son consentement verbal, bien qu'il ait déjà reçu ces informations au préalable. Cette répétition visait à garantir une compréhension claire et un accord éclairé. La première section de l'entrevue était axée sur la collecte d'informations concernant le participant, afin de mieux comprendre son parcours professionnel et son rôle au sein de l'entreprise. Par la suite, nous abordions l'identification de l'entreprise pour laquelle il travaillait, avec des questions portant sur ses activités, la répartition du travail, et l'importance accordée au marketing dans son fonctionnement. Le thème suivant portait sur l'exploration des pratiques de responsabilité en stratégie marketing RSE de l'entreprise. Cette section visait à comprendre les valeurs de l'entreprise, ainsi que l'état actuel de ses initiatives en matière de responsabilité sociale. En d'autres termes, ce thème nous permettait d'évaluer l'importance des pratiques RSE pour l'entreprise et la sincérité de son engagement dans ce domaine. Ce thème servait également de transition vers le cœur de l'entrevue. Le cœur de l'entretien portait sur une discussion approfondie des perspectives et réflexions du participant concernant l'implantation de la stratégie marketing RSE dans l'entreprise. Comme mentionné précédemment, ce thème adoptait une structure temporelle : nous commençons par inviter le participant à se replacer dans le contexte du moment où l'entreprise avait décidé d'adopter des pratiques RSE. Nous poursuivions ensuite en examinant l'évolution de ce changement et en explorant ses répercussions actuelles. Pour chacune de ces étapes, nous investiguions différentes facettes du vécu organisationnel, notamment les réactions des employés, l'engagement personnel du participant, sa motivation, son sentiment d'appartenance, les perspectives de ses collègues, ainsi que les défis rencontrés. Ce thème

nous menait naturellement à une ouverture sur l'avenir de l'entreprise en termes de RSE, permettant au participant de partager sa vision des prochaines étapes à entreprendre. Enfin, nous terminions l'entrevue par quelques questions de routine et des remerciements pour le temps et la contribution du participant.

3.4 Analyse des données

L'analyse des données constitue une étape déterminante de ce mémoire, puisqu'elle fonde l'interprétation des récits recueillis et oriente la compréhension des trajectoires de transition vers un marketing plus responsable (Belk *et al.*, 2013). Dans une approche qualitative, elle vise à faire émerger des thèmes, des catégories et des liens à partir de données brutes, les verbatims d'entrevues, afin d'en tirer une structure interprétative cohérente.

Dans un premier temps, les trois entrevues avec les consultants en marketing responsable ont été transcrites de manière intégrale, incluant les hésitations, les silences et certains éléments paraverbaux (soupirs, rires, etc.), afin de préserver la richesse des récits. L'analyse de ces entrevues a été amorcée en parallèle de la collecte, dans une logique itérative qui permettait d'ajuster le guide d'entrevue au fur et à mesure de l'avancement du terrain (Belk *et al.*, 2013). Par ailleurs, la recherche d'entreprises candidates et de participants pour la seconde phase s'est entamée simultanément.

Chaque entrevue de cette première phase a d'abord fait l'objet d'une analyse verticale centrée sur le parcours de l'individu. Ce travail s'appuie sur la codification des données, entendue comme un processus de mise en forme des matériaux bruts à travers l'attribution de codes à des segments de discours (Saldana, 2015). Trois thèmes ont émergé de cette phase :

- Le contexte du changement (flou, planification, coordination, etc.) ;
- Les conséquences personnelles vécues par les individus dans l'organisation ;
- Les réactions organisationnelles (acceptation, résistance, appropriation, etc.).

Ces premiers résultats ont permis de mieux définir les objectifs de cette recherche, d'alimenter la conception du guide d'entrevue de la seconde phase et auront servi éventuellement à enrichir l'analyse des cas.

La seconde phase de la recherche a suivi la même logique itérative. Le guide d'entrevue a été ajusté au fil des rencontres, et l'analyse s'est également déroulée en parallèle de la collecte (Belk *et al.*, 2013).

Lors de l'analyse « verticale » (c.à.d. l'analyse de chaque entrevue), les entrevues ont d'abord été codées afin de faire émerger les éléments relatifs à l'histoire de l'entreprise et à son changement organisationnel. Parallèlement, des données publiques (site Web, page B Corp, rapports annuels, rapports d'impact, articles de presse, autres publications) ont été mobilisées pour reconstituer le plus objectivement possible le parcours de transformation de chaque organisation. Cette analyse préliminaire a permis de mieux comprendre globalement chaque cas avant d'entamer une réflexion analytique plus poussée.

Ensuite, chaque entrevue a fait l'objet d'une analyse « verticale » approfondie visant une compréhension en profondeur du vécu organisationnel des marketeurs lors d'une transition vers davantage de responsabilité (Thompson, 1997). La codification a permis de dégager des éléments récurrents ou singuliers dans le vécu des participants (Saldana, 2015). Cette démarche analytique a conduit à l'élaboration d'une trame narrative propre à chaque participant, articulant à la fois description et interprétation, afin de mettre en lumière son expérience singulière du changement organisationnel vers davantage de responsabilité.

L'analyse finale de chaque cas se présente sous la forme d'une analyse « horizontale ». Celle-ci vise à mettre en relation le récit des individus avec le contexte spécifique de leur entreprise et de comparer les récits entre les individus d'un même cas (ex. : employés marketing vs direction générale), afin de faire émerger des tensions, des points de convergence ou des incohérences. Afin de favoriser la mise en perspective et d'approfondir l'analyse, cette étape intègre également des liens avec les propos des consultants experts en marketing responsable. Cette comparaison interne a été répétée pour chacun des quatre cas étudiés et constitue la section « Constats généraux » présentée à la fin de chaque analyse de cas.

Enfin, une analyse « transversale » a été réalisée. Elle constitue la base de la discussion du mémoire, en permettant de comparer les vécus entre les cas et de faire émerger des dimensions transversales, structurantes pour répondre aux trois objectifs de recherche. Les extraits, les constats et les analyses ont été regroupés et comparés selon leurs similarités, leurs différences, leurs causes et leurs conséquences (Saldana, 2015). Cette démarche a permis d'identifier des défis et tensions communes, des leviers pertinents à comparer en fonction de ces défis, ainsi que des facteurs organisationnels et contextuels influençant le vécu des marketeurs selon les trajectoires de transition des entreprises.

Le processus d'analyse a été mené dans une posture réflexive, consciente du rôle actif du chercheur dans la construction du sens. Loin de chercher une objectivité absolue, cette posture reconnaît l'influence des valeurs, des références, et des affects du chercheur sur l'interprétation des récits (Arsel, 2017; Saldana, 2015). Des relectures fréquentes des verbatims et un retour systématique aux données brutes ont permis de renforcer la rigueur analytique et de limiter les biais.

Enfin, en cohérence avec les principes de recherche en sciences sociales responsables (Stack, 1993), une attention particulière a été portée aux conséquences des interprétations proposées. Le chercheur se reconnaît comme co-constructeur du récit : les histoires rapportées reflètent à la fois la voix des participants et le regard interprétatif posé sur elles.

3.5 Considérations éthiques

Les considérations éthiques de ce projet ont été réfléchies en fonction des exigences du comité d'Éthique à la recherche (CER) de HEC Montréal qui a comme mission de «définir et de mettre en œuvre une politique qui satisfait aux exigences énoncées par les trois conseils subventionnaires canadiens, soit : le Conseil de la recherche en sciences humaines du Canada (CRSH), l'Institut de recherche en santé du Canada (IRSC) et le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG).» (HEC MONTRÉAL)

Les considérations éthiques de cette recherche ont été soumises CER de HEC Montréal en date du 24 octobre 2024 (projet n° 2025-6106). Après un examen rigoureux des risques associés à notre méthodologie, nous avons mis en place des mesures strictes en matière de consentement éclairé (tant individuel qu'organisationnel), d'anonymat des participants et

de protection des données, permettant d'obtenir un certificat d'approbation éthique du CER. Ce certificat atteste de la conformité de notre projet avec la Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains de HEC Montréal (Annexe 9).

Nous avons identifié des risques liés à la divulgation de l'identité des participants. Pour les deux phases d'entrevues, et plus particulièrement pour la seconde phase impliquant des entreprises, les discussions pouvaient conduire à des réflexions personnelles, des confidences ou des opinions divergentes par rapport à celles de l'entreprise représentée. Ainsi, protéger leur identité était essentiel pour éviter des répercussions négatives sur leur carrière ou leur réputation. Ce risque était particulièrement accru pour les participants appartenant à de petites équipes, où l'anonymat complet représente un défi supplémentaire. Le refus de participer ou les opinions partagées dans le cadre de la recherche pourraient permettre une identification rapide par leurs collègues ou supérieure. Par conséquent, les risques associés à la mise à découvert de l'identité des participants, avec une attention particulière aux petites équipes, représentaient un enjeu critique dans nos considérations éthiques.

Pour mettre en lumière ce risque et nos mesures d'atténuation et afin de garantir une compréhension complète des implications et des risques liés à leur participation, nous avons mis en place des processus clairs de consentement organisationnel et individuel pour les deux phases de la recherche. Le consentement organisationnel a été demandé à une personne habilitée à le donner dans chaque entreprise. La documentation présentait le projet et ses implications en plus d'assurer l'organisation sur le fait qu'il avait été approuvé par le CER de HEC Montréal (Annexe 3). Le consentement individuel était envoyé aux participants potentiels, qui devaient le lire et le signer avant l'entrevue (Annexe 4). Ce document expliquait les détails du projet, les aspects éthiques et permettait au participant de définir son niveau de confidentialité (par exemple, consentir ou non à l'enregistrement audio/vidéo). Ce consentement était également confirmé oralement au début de chaque entrevue pour s'assurer de son actualité.

Aussi, des mesures rigoureuses ont été prises pour garantir l'anonymat des participants avant, pendant et après les entrevues. Pour la seconde phase, nous avons demandé aux gestionnaires une liste des membres des équipes pertinentes, sans préciser nos critères de sélection. Nous avons ensuite contacté directement les employés correspondant à nos

critères. En cas d'absence de participants correspondant aux critères ou en cas de refus, nous informions le gestionnaire que l'entreprise ne satisfaisait pas certains critères de la recherche, sans divulguer lesquels. Cette approche garantissait que ni les gestionnaires ni les collègues ne pouvaient identifier les participants. Pour la première phase, où les participants étaient principalement des propriétaires d'entreprise, ces mesures n'étaient pas nécessaires, car les informations partagées ne présentaient pas de risques significatifs pour les individus concernés et que pour la majorité des entrevues, le participant était également à la tête de l'entreprise.

Les communications avec les participants ont été faites de manière individuelle par courriel. Les entrevues, réalisées en ligne, étaient planifiées selon la disponibilité des participants, leur permettant une discrétion maximale, y compris en dehors des heures de travail si souhaité. Après les entrevues, un courriel de remerciement incluant la transcription de la discussion était envoyé aux participants, leur offrant un délai de 10 jours pour demander la suppression de segments spécifiques. Les enregistrements, transcriptions et analyses étaient conservés dans un dossier partagé sécurisé, accessible uniquement par mon superviseur et moi-même. À partir de ce moment, les noms des participants et des entreprises étaient remplacés par des identifiants anonymes, et aucune information permettant leur identification n'était incluse dans les documents finaux.

Dans le mémoire, tous les noms d'entreprises et de participants ont été remplacés par des pseudonymes, et aucune information identifiable n'a été transmise. Pour la citation des données accessibles publiquement, il n'était pas possible de mentionner l'organisation à titre de référence, donc la note « (Site internet de l'organisation, 2025) » a été utilisée afin de préserver l'anonymat des entreprises.

Les données seront conservées pendant un an après la remise du mémoire, puis détruites de manière sécurisée. Les fichiers sur OneDrive seront supprimés, suivis par la vidange manuelle de la corbeille. Les fichiers stockés localement seront détruits à l'aide du logiciel AxCrypt.

En intégrant ces mesures tout au long du projet, nous avons cherché à garantir les plus hauts standards éthiques et à minimiser les risques pour les participants. Cela reflète non seulement notre engagement envers l'éthique de la recherche, mais aussi notre volonté de

produire des résultats fiables et respectueux des individus et des organisations impliqués. L'attestation d'approbation éthique, confirmant que la méthodologie s'est passée comme il se devait, selon nos engagements éthiques, est disponible à la l'annexe 10.

Chapitre 4 : Résultats

Les résultats de cette recherche prennent la forme d’analyses approfondies et de réflexions issues du terrain, organisées autour de quatre études de cas. Chaque cas débute par une présentation des organisations concernées, des participants et des transitions engagées, afin d’offrir un aperçu global du contexte et de mieux comprendre la nature des changements observés. Cette approche permet de situer les propos recueillis en montrant d’emblée la diversité des expériences vécues.

L’analyse centrale porte ensuite sur le vécu organisationnel des marketeurs impliqués dans ces transitions. Chaque étude de cas met en lumière une trajectoire singulière, en exposant les expériences, les dynamiques internes, ainsi que les tensions et opportunités rencontrées. Ces récits sont présentés individuellement et se concluent par une synthèse des éléments clés, en lien avec les objectifs de recherche et les perspectives issues de la première phase d’entrevues.

4.1 Entreprise 1 : *Bloc à bloc*

Fondée à la fin des années 1970 au sud de Montréal, l’entreprise *Bloc à bloc* a d’abord bâti sa réputation dans la construction résidentielle, notamment grâce aux bungalows alors très prisés (Françoise). Confrontée à un contexte économique incertain au début des années 1980, elle amorce une diversification vers les projets institutionnels et multi logements (Site internet de l’organisation, 2025). La crise du milieu de cette décennie renforce ce repositionnement stratégique, ouvrant la voie au développement de compétences dans les secteurs commercial, institutionnel et public. L’actuel PDG, alors gestionnaire de projet, s’impose rapidement comme un acteur central de cette transformation, contribuant à ancrer l’entreprise dans son territoire et à forger des partenariats durables.

Dès la fin des années 1980, *Bloc à bloc* livre ses premiers projets commerciaux d’envergure et établit des liens solides avec des clients d’envergure nationale (Site internet de l’organisation, 2025). Aujourd’hui, elle intervient dans des secteurs variés tels que le commercial, institutionnel, industriel, civil et résidentiel haut de gamme et se distingue par sa capacité à prendre en charge des mandats complexes (Françoise). Forte d’une expertise

interne assumée, elle privilégie la réalisation de ses projets avec ses propres équipes (Tommy). Son engagement croissant en matière de responsabilité corporative témoigne également d'une volonté de s'inscrire dans une trajectoire durable (Site internet de l'organisation, 2025; Tommy).

Le cas de l'entreprise présenté ci-dessus sera approfondi à partir de données accessibles publiquement et du récit de deux participants : Tommy, le président-directeur général, qui a joué un rôle moteur dans la transition vers des pratiques plus responsables, et Françoise, responsable des communications, du marketing et du Web, qui a vécu au quotidien le changement organisationnel.

4.1.1 Présentation des informateurs et informatrices

4.1.1.1 Tommy, PDG

Ce premier participant, que l'on appellera Tommy, occupe le poste de président-directeur général de l'entreprise depuis 2020. Bien qu'aucun Directeur marketing n'ait été formellement désigné, il agit de manière informelle, mais effective comme principal référent pour cette fonction, assumant une posture stratégique dans l'orientation globale de l'entreprise.

Doté d'une personnalité réfléchie, proactive et engagée, il incarne pleinement la vision stratégique et les valeurs fondatrices de l'organisation. Il considère son rôle comme essentiel dans la mise en place de changements majeurs dans son organisation et valorise une planification méthodique des changements :

« C'est beau avoir une idée top, mais c'est moi qui dois créer le mouvement dans l'équipe qui permettra ce changement. C'est toute l'approche aussi, qui doit être le moins de bureaucratisation possible avec le moins de niveaux hiérarchiques. »
(Tommy)

Ce qui échappe à l'écrit, toutefois, c'est le ton avec lequel ces paroles sont prononcées : une assurance palpable et un tempérament calme, qui transmet une vision assumée et des convictions ancrées. Il exprime un engagement personnel fondé à la fois sur la performance

et sur les valeurs. Sa posture entrepreneuriale l'amène à voir les changements comme des opportunités :

« On le faisait sincèrement pour aider notre industrie à avoir un meilleur service et on espérait une meilleure valorisation pour nos clients. » (Tommy)

4.1.1.2 Françoise. Responsable des communications

La seconde participante, que nous appellerons Françoise, occupe le poste de responsable des communications, du marketing et du Web au sein de l'entreprise depuis quatre ans. Elle n'a donc pas fait partie de l'idéation du changement organisationnel, mais elle arrivé au moment de le mettre en œuvre. Issue d'un parcours multidisciplinaire, Françoise a d'abord étudié les lettres et les arts avant de se réorienter vers la communication et le marketing. Son poste actuel constitue sa première expérience professionnelle depuis l'obtention de sa maîtrise en communication et marketing. Elle n'a pas fait partie de l'idéation du changement organisationnel, mais elle arrivé au moment de le mettre en œuvre il y a 4 ans.

Cette professionnelle se distingue par un tempérament dynamique, engagé et enthousiaste. Cet engagement transparaît dans ses propos, notamment lorsqu'elle évoque ses nombreuses années d'implication dans le milieu du football, un investissement personnel qui perdure malgré l'éloignement géographique et l'évolution de ses responsabilités :

« J'ai été impliquée dans l'équipe universitaire pendant un an. J'ai été assistante du head coach, mais ça a demandé vraiment beaucoup d'implication. Puis comme j'habite relativement loin, c'était trois pratiques par semaine, les tournois à Gatineau, puis tout ça. [...] Je coache depuis que j'ai 16 ans, puis je coache maintenant. Je suis parti un programme dans ma petite région, donc dans une école secondaire, dans une polyvalente. » (Françoise)

Son énergie communicative se manifeste autant par sa gestuelle que par l'éclat de son visage et le ton animé de sa voix. Dès les premiers échanges, elle dégage une volonté affirmée d'aligner ses valeurs personnelles avec son environnement professionnel, ce qui renforce l'authenticité de son engagement au sein de l'organisation.

4.1.2 *Bloc à bloc* et le changement vers davantage de responsabilité

La transition vers des pratiques plus responsables de l'entreprise *Bloc à bloc* repose sur une dynamique multidimensionnelle : vision stratégique, aspirations internes et attentes des parties prenantes. Selon Tommy, la direction prend conscience qu'il faut démontrer des engagements clairs, au-delà des performances techniques et financières, pour contribuer positivement à l'avenir de la planète et de l'industrie. Il souligne que les parties prenantes recherchent désormais des partenaires partageant des valeurs similaires. Françoise note aussi que des critiques informelles émergeaient en interne sur les incohérences entre discours et pratiques de chantier, révélant un désir collectif de cohérence et de sens.

Dans ce contexte, Tommy, nouvellement en poste, initie fin 2020 la création de deux comités : développement durable et chantier. Ce dernier intègre des expertises de terrain pour mieux arrimer opérations et stratégie.

Peu après, un virage s'opère en marketing. D'abord peu impliqué, Tommy réalise l'importance stratégique de cette fonction et décide d'en internaliser la gestion. Comme le souligne Françoise :

« Les publications sur Facebook, la création de contenu, c'était quand même relativement nouveau pour eux. [...] le président puis un des associés se sont mis à s'intéresser juste un peu plus au marketing et à l'impact que ça peut avoir. »
(Françoise)

Cela mène à son embauche en 2021 comme responsable des communications, du marketing et du web. C'est elle qui pilotera une grande partie des changements à venir.

Fin 2021, l'entreprise lance discrètement son processus de certification B Corp, uniquement partagé avec un consultant externe. Cette prudence s'explique, selon Tommy :

« Je ne voulais pas annoncer ça et finalement devoir annoncer que ça n'a pas fonctionné. » (Tommy)

À ce stade, la transformation est amorcée, mais encore peu structurée. Les comités travaillent autour de six axes : relations partenaires, transparence et honnêteté en gouvernance, gestion des déchets, implication dans l'écosystème local, valorisation des savoirs internes, et amélioration du milieu de travail (site internet de l'organisation, 2025). Ils ne sont toutefois pas informés du projet B Corp.

La certification est obtenue en 2023. L'entreprise souligne cette étape par une randonnée en montagne réunissant tous les employés, accompagnée d'une présentation des principes B Corp. Ce geste symbolise une ascension collective vers une nouvelle façon de concevoir l'organisation. Dès lors, la responsabilité devient un axe central des décisions stratégiques.

La posture communicationnelle reste sobre, d'abord tournée vers l'interne. L'équipe marketing n'est mobilisée qu'à la fin pour structurer l'annonce publique et accompagner les efforts futurs.

Aujourd'hui, la certification B Corp agit comme boussole pour guider des changements désormais plus incrémentaux. Elle constitue aussi une source de fierté collective et de sens. Bien que Françoise ait joué un rôle central dans cette transition (comme nous le verrons plus loin), le maintien de la certification relève officiellement du comité de développement durable (Site internet de l'organisation, 2025).

Depuis 2020, plusieurs initiatives concrètes ont été mises en place : adoption des méthodes de planification LEAN³ et BIM⁴, intégration des acquis LEED⁵, utilisation de logiciels de modélisation pour planifier les travaux et limiter les déchets (Site internet de l'organisation, 2025). Un système complexe de recyclage a aussi été instauré sur les chantiers, reposant sur la coopération des employés et des partenaires, qui s'engagent désormais contractuellement à recycler leurs rebuts (Tommy, Françoise, site internet).

³ Méthode de gestion de la production qui se concentre sur la gestion sans gaspillage ou gestion allégée

⁴ La méthode BIM (Building Information Modeling), ou modélisation des informations du bâtiment, est une approche collaborative et numérique pour la planification, la conception, la construction et la gestion de bâtiments et d'infrastructures

⁵ La certification LEED offre une vérification indépendante qu'un bâtiment a été conçu et construit, ou est exploité, selon des normes élevées de performance dans plusieurs domaines liés à la santé humaine et environnementale.

Sur le plan social, l'entreprise a fait peindre ses conteneurs par des artistes locaux, réduisant la pollution visuelle et soutenant la scène artistique (Tommy). Elle collabore avec diverses institutions pour promouvoir la place des femmes dans le secteur de la construction. Elle a aussi aménagé un jardin nourricier et mené une refonte des communications internes (Françoise).

Enfin, la publication prochaine d'un rapport d'impact viendra structurer et renforcer la démarche, à l'image de la certification B Corp.

4.1.3 Analyse des expériences du changement chez *Bloc à bloc*

L'analyse du cas de Bloc à bloc permet de faire émerger trois dynamiques centrales liées au vécu organisationnel d'une transition vers davantage de responsabilité. D'abord, elle met en lumière l'importance de l'intention initiale et de la prudence stratégique dans la gestion du changement, à travers le parcours de Tommy. Ensuite, elle illustre les effets d'un flou organisationnel sur la posture des acteurs, notamment celle de Françoise, qui transforme son rôle marketing en levier d'alignement et de mobilisation. Enfin, ce cas montre comment le marketing peut devenir, à certaines conditions, un moteur du repositionnement stratégique, à la croisée des valeurs, des pratiques internes et des communications externes.

4.1.3.1 *Naviguer entre prudence et conviction : une transition progressive sous contrôle*

La trajectoire de Tommy incarne un repositionnement stratégique profond du marketing, d'abord tourné vers l'extérieur, puis réapproprié comme outil interne de mobilisation avant d'être, enfin, réorienté vers la communication externe.

Une prise de conscience personnelle comme déclencheur du changement

Lorsque Tommy entame sa réflexion sur la responsabilité de l'entreprise, ce n'est pas dans l'urgence ou sous la contrainte d'une crise. C'est une lente maturation, initiée par des lectures, des constats personnels, et une dissonance croissante entre ses valeurs et les pratiques tolérées dans l'industrie :

*« La commission Charbonneau a fait perdre toute la dorure à la construction!
[...] Aussi il a un sondage Léger, qui disait que les jeunes n'étaient plus trop*

intéressés par l'industrie de la construction. Si on n'a pas de travailleurs, on va faire comment? Il faut faire quelque chose! » (Tommy)

À ce moment, il collabore déjà avec *Bloc à bloc* depuis plusieurs années. Il maîtrise donc les rouages internes, connaît les dynamiques d'équipe, les résistances possibles, mais aussi les leviers d'action. Le déclic s'amorce avec la lecture du livre de Yvon Chouinard, fondateur de *Patagonia*. Ce récit d'un entrepreneur alignant valeurs et modèle d'affaires l'ébranle. Il prend conscience que l'entreprise peut et doit devenir un vecteur de transformation et que cela passe par une vision d'entreprise suivie du plus grand nombre possible :

« Le livre m'a montré que pour qu'un projet fonctionne, il faut quelque chose de plus grand pour que les gens suivent. » (Tommy)

Ce livre et la réalisation qu'il exprime dans la citation précédente le pousse à ne pas simplement « bien faire les choses », mais de « faire les bonnes choses » (Tommy). À partir de là, une conviction se forme : il faut transformer l'entreprise, en profondeur, et avec cohérence.

En lien avec son désir de changer les choses, Tommy démontre une compréhension fine de la pluralité des opinions qui entourent les grands enjeux de société. Durant l'entrevue, il évoque plusieurs idéologies politiques et débats moraux liés à la responsabilité, notamment celui de l'utilisation des hydrocarbures dans le secteur des transports. Conscient de la complexité et du caractère polarisant de ces questions, il explique avoir choisi de concentrer son énergie sur des actions concrètes et réalisables, sans viser la perfection :

« Honnêtement, je ne pense pas qu'on puisse se passer des hydrocarbures dans notre écosystème en ce moment, mais il faut trouver une façon de les réduire. Est-ce que l'auto électrique est mieux ou non... On n'a pas voulu embarquer dans ce débat-là. On a préféré se concentrer sur notre industrie et chercher des moyens concrets de l'améliorer. » (Tommy)

Un repositionnement stratégique du marketing pour ancrer le changement

C'est sans doute pour limiter les risques liés à cette complexité qu'il décide, en 2020, de reprendre le contrôle sur le marketing et les communications. Il met fin au partenariat avec

l'agence marketing externe, recrute une employée dédiée à temps plein à ces fonctions, et veille à ce qu'elle soit fortement impliquée dans la transformation en cours. En parallèle, il insiste sur l'importance des communications internes et choisit de reporter les actions de communication externe.

Lorsqu'on met en parallèle ces éléments, la reconnaissance explicite des débats qui divisent, la volonté de garder le contrôle sur le discours, l'intégration d'une ressource marketing en interne, et la prudence affichée face à l'exposition publique, une question émerge : Tommy cherchait-il à se protéger des risques qu'un virage vers la responsabilité, mal calibré ou mal communiqué, aurait pu engendrer ?

Progressivement, il met en place un comité environnemental, impliquant quelques alliés stratégiques, dont la nouvelle responsable marketing. Il lance aussi la démarche B Corp, avec l'aide d'un consultant dans la plus grande discrétion. Selon ses dires, il veut d'abord construire des fondations solides, sans créer d'attentes irréalistes :

*« On avait du support [du consultant], on ne voulait pas manquer notre coup! »
(Tommy)*

Cette prudence que l'on ressent est au cœur de la démarche de Tommy. Chaque coup est calculé, car il sait que si l'entreprise échoue, cela pourrait démobiliser les équipes. Cette prudence traduit également une volonté d'ancrage. Il veut que les actions parlent avant les mots :

« Ici, on communique ce que l'on fait, pas ce que l'on dit. » (Tommy)

Dans l'ensemble, Tommy observe que cette nouvelle orientation stratégique a été relativement bien intégrée par les employés. Toutefois, il souligne explicitement que, depuis les débuts de la transformation, amorcés en 2020, des résistances sont apparues, en particulier lorsque des initiatives plus engageantes ont été mises en place, notamment en matière de gestion des déchets ou de recyclage sur les chantiers. Certaines incompréhensions illustrent bien ces tensions. Par exemple, Tommy évoque la réaction négative de certains employés face à une initiative symbolique consistant à peindre les conteneurs :

« Les gars, ça les dérangeait qu'on utilisât des sommes d'argent pour peindre un conteneur. » (Tommy)

Conscient de ces dynamiques, Tommy adopte une posture non coercitive. Plutôt que d'imposer un changement très rapidement, il cherche à favoriser une appropriation progressive, respectueuse des rythmes et des contextes de chacun :

« On n'était pas pressés, on ne cherchait pas de retour sur investissement, et c'est sûrement une des raisons pour lesquelles ça a bien marché ! » (Tommy)

Également, il semblerait que Tommy prend la décision, de manière informelle, mais déterminante, de confier à Françoise, la nouvelle coordonnatrice marketing et communication, la responsabilité de soutenir activement cette démarche. Il reconnaît d'ailleurs l'ampleur de l'impact que cela a eu sur elle :

« La seule qui a été très impactée, c'est Françoise, qui était notre coordonnatrice marketing [...] Ouais, donc ça a été épuisant. » (Tommy)

Comme évoqué précédemment, les débats entourant les grands enjeux de société semblent avoir renforcé chez Tommy le besoin de garder la maîtrise du message. Face aux réfractaires, et conscient de la portée du virage engagé, il multiplie les précautions. On comprend alors mieux son choix de reprendre le contrôle du marketing, non seulement en mettant fin au partenariat avec l'agence externe, mais aussi en recentrant les efforts de communication vers l'interne.

Ce repositionnement stratégique appuie une vision claire : il ne s'agit pas de faire du marketing pour séduire ou se démarquer, mais de mobiliser les équipes autour d'un projet sincère, porté par des convictions profondes plutôt que par une logique de performance :

« Nous voulions changer notre façon de faire, pour être plus aligné avec ce qu'on pensait qui s'en venait. Il n'y avait aucune intention de faire ça pour battre nos concurrents. » (Tommy)

Il ne percevait alors plus le marketing comme un outil de promotion, mais comme un levier de mobilisation. Tommy insiste sur l'importance que chaque employé comprenne le « pourquoi » du changement, pas seulement le « comment » :

« On a impliqué l'équipe, on a fait des présentations pour tout le monde [...] On a organisé des rencontres pour voir comment décliner le message afin que tout le monde comprenne. On souhaitait l'engagement et la mobilisation de tous les employés ! » (Tommy)

Entre mobilisation sincère et contrôle de l'interprétation

Lorsque la certification B Corp est finalement obtenue, Tommy souhaite marquer symboliquement ce moment charnière. Il imagine alors une initiative forte, mise en œuvre en partie par Françoise : organiser une randonnée en montagne avec toute l'équipe afin de souligner le chemin parcouru et de lancer un appel collectif à l'engagement. Ce geste vise à créer un rituel fondateur, une rupture tangible avec les pratiques du passé.

Comme il me l'expliquait en entrevue, cette certification a également servi de point de départ à l'ouverture des communications externes. Jusque-là retenue, cette prise de parole devient désormais non seulement permise, mais aussi souhaitée. Le rôle du marketing devient donc plus large et prend une orientation stratégique tournée vers l'externe.

Cette réorientation stratégique maintenant connue de tous a également généré des opportunités d'affaires concrètes pour l'entreprise. Certaines initiatives ont eu pour effet indirect une amélioration de la rentabilité, notamment en obtenant des contrats supplémentaires et en réduisant certains coûts opérationnels. Ce résultat, bien que positif, n'a pas été mis de l'avant dans la communication interne ou externe :

« Ça a été l'astuce de dire que l'entreprise va faire ça uniquement pour la planète. On a gardé ça dans un champ de vision plus proche. On a laissé un peu l'effet composé se faire ensuite. On a évité de communiquer qu'en baissant notre coût de disposition des déchets, on allait être plus profitable. On veut que les gars comprennent l'intention et qu'ils ne pensent pas qu'on fait ça pour l'argent. » (Tommy)

Tommy semble ainsi avoir voulu éviter que les employés interprètent la transition comme une manœuvre économique déguisée. Il tenait à ancrer la transformation dans des motivations liées à la responsabilité.

À la fin de l'entrevue, lorsque je confronte Tommy au sujet de son désir de contrôler l'information, une tendance qui se manifeste par sa réticence à communiquer les gains financiers ou à évoquer la certification B Corp en cours, il reconnaît rapidement qu'il aurait probablement dû intégrer les cadres plus tôt dans le processus. Il admet que cette posture de retenue n'est pas fortuite, mais bien enracinée dans son style de gestion du changement:

« Est-ce qu'on a fait le bon truc? Je ne sais pas. [...] Quelquefois, j'ai tendance à impliquer les autres quand c'est un peu plus concret et confirmé. » (Tommy)

Ce passage est révélateur : malgré la rationalisation de cette stratégie, l'hésitation exprimée par le « je ne sais pas » laisse entrevoir une part d'intuition, voire d'incertitude, dans sa manière de procéder. Le contrôle de l'information, bien qu'intentionnel, semble être le fruit d'un équilibre entre prudence stratégique et réflexe instinctif face au changement.

4.1.3.2 Trouver sa place dans l'incertitude : le marketing comme levier de sens

Dans ce récit, le flou initial du rôle de Françoise devient chez elle un terrain d'exploration identitaire et stratégique. À travers une posture d'adaptation, elle développe une manière singulière d'habiter sa fonction : en traduisant, en vulgarisant, en structurant le changement de l'intérieur. Ce parcours témoigne d'un marketing qui, loin des campagnes traditionnelles, se transforme en levier d'alignement entre vision, culture et pratiques, un marketing incarné dans les interstices de l'organisation.

Un rôle flou, mais porteur de sens : s'orienter dans l'incertitude

Françoise intègre l'entreprise avec l'idée de mettre en pratique ce qu'elle a appris dans un cadre structuré, à travers un poste conventionnel. Ce qu'on lui avait présenté comme un rôle de gestion des communications, du marketing et du Web s'est rapidement révélé bien différent. À peine installée dans ses nouvelles fonctions, elle se trouve impliquée dans des dossiers inattendus : la transition vers davantage de responsabilité, la refonte des pratiques internes et un souci accru pour les employés. Très vite, on l'invite à siéger sur le comité environnemental. On attend d'elle bien plus que la mise à jour d'un site ou la planification d'une campagne de communication. On lui confie une mission floue, large, parfois abstraite, mais cruciale :

« C'est sûr que quelquefois, je trouvais que je travaillais beaucoup en développement durable, parce qu'il y a tellement à faire, puis je me disais, mon Dieu, c'est comme un peu tu dis, c'est tout ça que je fais de ma vie, dans le fond, du développement durable. » (Françoise)

Ce décalage entre ses attentes initiales et la réalité du poste provoque d'abord chez elle une certaine désorientation.

Durant les premiers mois, elle agit prudemment, suivant les indications de son supérieur, notamment en matière de communication. Avec un ton de voix suggérant une forte confiance dans la vision partagée par Tommy, elle indique que la directive était alors centrée sur la cohérence entre les paroles et les actions:

« Il ne voulait aucune prise de parole publique tant que les actions ne sont pas solidement mises en place. » (Françoise)

Cette prudence stratégique en laquelle elle a confiance la déstabilise d'abord, mais elle finit par en saisir la portée, car au fond, elle partageait ces valeurs, mais ne savait pas comment les traduire en action concrète :

« J'avais un amour pour la planète, mais peut-être je ne savais pas tellement comment en prendre soin, pis en arrivant chez Bloc à bloc, ben ça me donne vraiment comme un «why» pis un rôle, t'sais, à jouer là-dedans » (Françoise)

Ce silence imposé devient pour elle un espace d'apprentissage, un moment où elle observe, absorbe, et commence à redéfinir sa posture professionnelle. Peu à peu, elle comprend que son rôle ne se limite plus à la communication d'image, mais qu'il touche à l'architecture même du changement :

« C'est surtout ça, moi, qui a été mon travail, d'amener les employés à changer leur vision, changer leurs habitudes, ça a été ça, mon principal mandat, je te dirais, quand je suis arrivée. » (Françoise)

D'un marketing conventionnel à l'incarnation d'un marketing plus responsable

Le marketing prend alors une toute nouvelle fonction à ses yeux : il devient un levier de mobilisation, un outil de clarification, mais aussi un canal de traduction de la vision stratégique de l'entreprise. Consciente des écarts de langage et de compréhension entre la direction et les employés, Françoise s'efforce d'adapter son discours. Elle apprend à décoder les résistances, à simplifier des concepts complexes, et à concevoir des outils concrets, accessibles à des profils très variés.

Pour structurer son approche, elle s'appuie sur ce qu'elle connaît : les fondements du marketing centré sur le client. Elle transpose cette logique à l'interne, considérant désormais les employés comme ses « clients internes ». Ce déplacement de perspective lui permet non seulement de donner du sens à son rôle, mais aussi de s'ancrer dans une méthodologie familière et rassurante, tout en répondant aux enjeux de transformation organisationnelle.

*« C'est ça, donc j'ai dressé des personas, puis je me suis dit : OK, eux autres, là, ils parlent de temps, puis ils parlent d'argent. Il faut que je leur prouve que le développement durable, puis les pratiques RSE, c'est du temps, c'est de l'argent. »
(Françoise)*

En adoptant cette posture, Françoise parvient à bâtir des ponts entre la stratégie de la direction et la réalité du terrain, entre les idéaux portés par le haut de l'organisation et les préoccupations concrètes des équipes. Son rôle ne consiste plus simplement à transmettre un message : elle l'adapte, le reformule, l'incarne pour qu'il résonne auprès de chaque groupe de l'entreprise. Ce repositionnement transforme profondément son engagement. Elle dépasse largement les contours initiaux de son poste. Elle organise des ateliers, développe des indicateurs d'impact, coordonne des rencontres de suivi, et structure les communications internes pour rendre visibles les effets concrets du changement. Ce qui lui paraissait flou, voire anxiogène à son arrivée, devient peu à peu porteur de sens et de motivation. Elle évoque clairement cette évolution :

« Ça a été un beau changement de mindset. Puis, ça m'a juste plus mobilisée dans mes actions personnelles. Tu sais, j'organise aussi tous les événements de

l'entreprise, et cela va jusqu'à une planification responsable de ceux-ci. Donc finalement, que j'ai été impliquée aussi intensément dans ce processus-là, facilite mon travail. » (Françoise)

Pour elle, le marketing, d'abord centré sur la performance commerciale, devient progressivement un moyen d'incarner les valeurs de l'organisation, d'éclairer la vision et de créer de l'adhésion autour d'un projet commun :

« Je suis la protectrice du positionnement de la marque et de la responsabilité corporative. » (Françoise)

Avec le temps, la Françoise est passée d'un rôle d'accompagnatrice à celui de moteur de la transition. Cette évolution s'est faite parallèlement à l'obtention de la certification B Corp, qui permettait un engagement plus affirmé dans les communications externes, à mesure que la cohérence interne du projet se consolidait. Il apparaît ainsi que cette phase d'assimilation, axée sur l'interne, a été déterminante dans l'appropriation de la stratégie pour Françoise. Le choix de ne pas se présenter prématurément comme une entreprise exemplaire a renforcé la crédibilité de la démarche, assurant une plus grande cohérence entre les discours et les pratiques.

De l'accompagnement à l'engagement : devenir actrice du changement

Aujourd'hui, ce n'est plus l'organisation qui la pousse à s'impliquer, mais bien elle qui incite l'organisation à aller plus loin. Elle n'hésite pas à interpellier la direction sur des enjeux sociétaux, convaincue que l'entreprise, du fait de sa visibilité et de son influence, a un rôle à jouer dans l'espace public. Cette conviction l'amène à percevoir l'organisation non seulement comme un acteur économique, mais également comme une plateforme de transformation sociale :

« Quelquefois, il y a des aspects sociétaux que je trouve qu'on n'est peut-être pas tout à fait au top de notre game. J'aimerais m'impliquer beaucoup plus afin de mettre de l'avant les femmes dans les programmes universitaires liés au génie. » (Françoise)

Globalement, elle reconnaît également que la liberté d'action laissée aux équipes, ainsi que l'absence de pression à court terme, a permis une intégration progressive des nouvelles

pratiques dans un environnement favorable à l'expérimentation. Enfin, elle note que cette transition a également suscité une prise de conscience au sein de la direction quant au rôle stratégique du marketing. Autrefois confiée à une agence externe, cette fonction a été réinternalisée, permettant une gestion plus personnalisée, alignée sur les valeurs de l'organisation. La participante B observe toutefois une certaine prudence persistante lorsqu'il s'agit de prendre position publiquement sur des enjeux sensibles. Malgré ses efforts répétés pour faire évoluer cette posture, la direction reste réservée, ce qui suscite chez elle une forme de frustration. Cette retenue, bien qu'elle puisse s'expliquer par des considérations de gestion du risque, entre en tension avec sa vision d'un marketing engagé et d'une entreprise pleinement responsable sur le plan social.

4.1.4 Constat général : Quand le marketing devient moteur du repositionnement stratégique

Dans le cas de *Bloc à bloc*, le vécu organisationnel de Tommy et Françoise met en lumière une dynamique de transformation empreinte de prudence stratégique, d'une appropriation progressive et de tensions liées au flou engendré par un certain contrôle exercé sur l'évolution des changements. Ce vécu s'inscrit dans une trajectoire où la responsabilité n'est pas imposée brusquement, mais construite dans la durée, ce qui influence directement la manière dont les acteurs en font l'expérience.

Du côté de Tommy, le changement est vécu comme un processus à la fois lucide et chargé de responsabilités. Il exprime une forte conscience des risques liés à la transformation, ce qui le pousse à garder le contrôle sur les communications et à maîtriser le rythme du virage. Son vécu est traversé par une tension entre une vision d'impact sincère et la crainte d'exposer prématurément l'organisation. Cette réserve stratégique est assumée comme une protection contre une possible démobilisation ou une réaction négative du public si le changement n'est pas parfaitement exécuté. Elle peut également traduire un besoin de conserver une emprise rassurante sur le processus, révélateur d'une certaine solitude décisionnelle.

Ce rapport au changement entre en contraste avec celui observé par Sophie lors des entrevues avec les experts consultants en marketing responsable. Cette dernière évoquait

que de nombreuses entreprises communiquent trop tôt, sans alignement réel, ce qui amène les employés à vivre un malaise éthique :

« Beaucoup d'entreprises communiquent à l'externe un virage responsable qui, à l'interne, ne tient pas la route. Ça créer un malaise. » (Sophie, entrevue de la première phase de recherche)

Tommy privilégie une démarche inverse : ne communiquer qu'une fois les bases solides. Cette prudence, bien qu'elle puisse entraîner un flou initial, contribue à bâtir une cohérence durable.

Le parcours de Françoise illustre une transition identitaire marquante, passant d'un marketing perçu comme traditionnel à une posture plus responsable. Attirée à l'origine par un rôle marketing classique centré sur la promotion, elle découvre rapidement un univers mouvant, où les balises sont floues et l'alignement avec ses valeurs devient central. Ce décalage initial génère une forme de désorientation, accentuée par l'absence de relais clairs, un enjeu aussi soulevé par Florence dans les entrevues de la première phase de cette recherche :

« Ça devient overwhelming [...] quand on n'a pas nécessairement une personne imputable sur l'ensemble de la stratégie. » (Florence, entrevue de la première phase de recherche)

En effet, Françoise vit initialement une charge mentale importante, mais plutôt que de la subir, elle s'investit. Dans l'espace laissé par la prudence de Tommy, qui souhaite prioriser le marketing interne, elle prend appui sur ses valeurs pour tenter de donner du sens à son rôle, le structurer progressivement, s'outiller et faire évoluer son marketing vers une fonction stratégique, ancrée dans la mission de l'entreprise. C'est avec des rencontres régulières avec Tommy et d'autres membres de la direction qu'elle parvient progressivement à définir son rôle dans l'organisation.

Bien que cette appropriation progressive permette éventuellement un alignement entre Françoise et la vision stratégique du changement, elle ressent une surcharge initiale qui fait écho aux propos de Steve durant les entrevues avec les experts consultants en marketing responsable :

« Quand c'est amené de la direction, c'est souvent la personne aux communications qui finit par être en charge d'amener un peu toutes les mesures de développement durable. » (Steve, entrevue de la première phase de recherche)

Tommy lui-même reconnaît : *« La seule qui a été très impactée, c'est Françoise. »* Malgré tout, cette pression devient chez elle une opportunité de croissance. Son rapport au marketing se transforme : il ne s'agit plus de vendre, mais de traduire le sens du changement.

Enfin, le vécu organisationnel est traversé par un sentiment collectif de cohérence. L'alignement entre les valeurs affichées, les actions concrètes et les communications est perçu par Tommy et Françoise comme sincère, et devient ainsi un levier d'adhésion et de mobilisation.

En somme, le vécu organisationnel dans ce cas révèle plusieurs dynamiques en lien direct avec les objectifs de la recherche. D'abord, des tensions et défis sont clairement perceptibles : flou initial des rôles, sentiment de surcharge et les conséquences d'un contrôle sur l'information. Ces tensions sont vécues à la fois par Tommy, sous la forme d'une responsabilité stratégique isolée, et par Françoise, sous la forme d'une mobilisation intense dans un cadre flou et peu structuré. Ensuite, les leviers d'action mobilisés sont multiples. Françoise s'appuie sur des outils issus du marketing client pour adapter le message à l'interne, structurant progressivement une posture de médiatrice issue d'un marketing plus responsable. Tommy, de son côté, utilise la temporalité comme levier : en ralentissant volontairement le processus, il crée un espace de maturation pour une transformation en profondeur. Le marketing, dans cette logique, devient un instrument de cohérence interne avant d'être un vecteur d'image externe. Enfin, le contexte organisationnel façonne fortement l'expérience vécue : une structure relativement horizontale, la confiance accordée à Françoise, l'engagement personnel de Tommy et une posture de changement proactive, mais discrète créent un environnement propice à une appropriation progressive de la transition.

4.2 Entreprise 2 : Lait sans vache

Fondée il y a plus de dix ans, *Lait sans vache* s'est imposé comme une référence dans l'univers des produits à base d'avoine. Elle se distingue sur le marché canadien par la production interne de sa propre boisson d'avoine, un positionnement unique selon l'entreprise (Site internet de l'organisation, 2025). Sa gamme de produits, composée principalement d'ingrédients biologiques, comprend du granola, du gruau, des *overnight oats* et des barres à l'avoine, tous offerts dans des emballages recyclables. La distribution s'effectue à la fois en ligne, notamment via des plateformes partenaires et en commerce de détail.

Le cas de cette entreprise, marquée par un changement organisationnel récent en faveur d'un positionnement plus responsable, sera exploré à partir de données accessibles publiquement sur l'entreprise et des récits de trois participants. Le premier, Paul, gestionnaire de la production, possède une ancienneté suffisante pour offrir du contexte, des nuances et une perspective externe à l'équipe marketing, ce qui permet de mieux éclairer les expériences des deux autres participantes. La seconde, Léa, responsable de l'équipe marketing, a joué un rôle actif dans la mise en œuvre du repositionnement vers une approche plus responsable. Enfin, la troisième, Élodie, dirige le développement des affaires et a contribué tant à l'idéation stratégique qu'à la concrétisation du repositionnement.

4.2.1 Présentation des informateurs et informatrices

4.2.1.1 Paul, Gestionnaire de la production

Paul, le premier participant de cette étude, est gestionnaire de la production chez *Lait sans vache* depuis plus de sept ans. Il a traversé toutes les grandes étapes de croissance de l'entreprise : de la production artisanale à la certification, en passant par l'externalisation partielle, le développement du commerce de détail, l'idéation d'un repositionnement vers une approche plus responsable, puis sa mise en œuvre concrète :

« Moi, j'ai vécu la production artisanale, avec les mains, dans un local sur la rue De. [...] On faisait très manuellement la production de granola, gruaux et overnight oats. » (Paul)

Doté d'une personnalité plutôt introvertie, Paul s'exprime avec réserve, mais révèle une passion marquée pour les défis interfonctionnels et les projets transversaux :

« Je me suis mis dans des projets où ce n'est pas mon rôle, mais j'ai voulu y participer parce que ça me passionne. » (Paul)

Cette curiosité professionnelle témoigne d'un intérêt sincère pour la collaboration au-delà des frontières de son poste.

3.2.1.2 Léa, Directrice marketing

Léa a commencé chez *Lait sans vache* comme cheffe du marketing numérique en novembre 2021 et occupe le poste de directrice marketing depuis deux ans. Bien qu'elle n'ait pas participé à l'idéation du repositionnement vers une approche plus responsable, elle est arrivée au moment où celui-ci a été formulé de manière explicite. Forte de près de quinze ans d'expérience en marketing numérique, elle a progressivement élargi ses responsabilités au fil d'un parcours professionnel débuté en 2011. Elle a d'abord occupé des postes en rédaction et en gestion de projets, avant de se spécialiser en référencement et en stratégies numériques.

Recrutée pour son expertise en marketing digital, elle voit rapidement ses fonctions s'élargir à la tête de l'équipe marketing, puis à la responsabilité de la RSE :

« C'était un beau challenge pour moi [...] ça me sortait de ma zone de confort du 100 % numérique. » (Léa)

Cette remarque laisse entrevoir une personnalité curieuse, stimulée par l'apprentissage et peu réfractaire au changement. Sur le plan personnel, certaines de ses convictions éthiques et écologiques l'ont naturellement amenée à se sentir alignée avec les orientations responsables de l'entreprise :

« Je ne dirais pas que je suis une activiste environnementale, ce serait vraiment trop fort. Mais je suis quelqu'un qui est quand même engagé dans ces convictions-là. » (Léa)

4.2.1.3 Élodie, Responsable du développement des affaires

Troisième participante de l'étude, Élodie occupe un poste stratégique chez *Lait sans vache* en tant que responsable du développement des affaires depuis un peu plus de quatre ans. Arrivée dans l'entreprise quelques mois avant Léa, elle a contribué non seulement à la mise en œuvre du repositionnement, mais également à sa phase d'idéation.

Son profil s'est bâti à l'intersection de la mise en marché, de la négociation commerciale et de la création de nouveaux marchés. Son approche repose sur une compréhension fine du terrain et sur l'adaptation de l'offre aux besoins émergents :

« C'est en comprenant les besoins du marché, puis en essayant de répondre à tout ça, que j'ai développé une expertise. » (Élodie)

Son arrivée dans l'entreprise en 2021 ne s'est pas faite par une embauche classique, mais plutôt par la création d'un poste sur mesure, en réponse à la pertinence de son profil :

« Ils m'ont rappelé la semaine d'après mon entrevue d'embauche : "si tu es encore intéressée à prendre un job à temps plein, on t'ouvrirait un poste pour toi." » (Élodie)

Son adhésion aux valeurs de l'entreprise semble profonde et a influencé sa décision d'y faire carrière :

« Lait sans vache a été une entreprise qui m'a interpellée rapidement parce que ça répondait à un besoin que j'eusse de ne plus seulement remplir les poches d'un patron, mais de faire quelque chose de bien. [...] Je suis restée parce que c'est aligné avec ce que je suis. » (Élodie).

Son parcours témoigne ainsi d'un alignement fort entre ses convictions personnelles et son environnement de travail.

4.2.2 *Lait sans vache* et le changement vers davantage de responsabilité

À l'origine, *Lait sans vache* proposait un modèle basé sur l'abonnement mensuel à des produits de déjeuner à base d'avoine, comme le granola, le gruau et les *overnight oats*

(Paul). La production, alors entièrement artisanale, était réalisée manuellement dans un petit local à Montréal :

« On imprimait les commandes, on remplissait chacune des commandes avec des boîtes et après, une compagnie de transport passait les ramasser et les livrer. »

(Paul)

Les ventes se faisaient principalement en ligne, avec une clientèle surtout québécoise (Paul). Au fil des ans, l'entreprise a connu une croissance qui l'a poussée à envisager le commerce de détail, notamment pour surmonter les limites du modèle par abonnement, devenu trop coûteux en acquisition client. Pour accéder à ce nouveau canal, elle choisit de co-manufacturer en Ontario afin d'obtenir les certifications nécessaires. En 2019, elle commence donc à distribuer ses produits en épicerie (Site internet de l'organisation, 2025), avec une offre élargie incluant aussi des barres déjeuner.

C'est dans ce contexte que l'entreprise commence à réfléchir à une boisson d'avoine. Ne trouvant pas de fournisseur répondant à ses critères, elle envisage de la produire elle-même. Ce choix marque un tournant, car il déclenche une réflexion plus large sur le positionnement de la marque et sa responsabilité :

« Dans notre cas particulier, la réflexion est arrivée aussi parce qu'on voulait lancer nos laits d'avoine, puis tout l'argument autour de l'ingrédient clé étant la base liquide d'avoine qu'on ne voulait pas importer d'Europe, qu'on voulait fabriquer nous-mêmes. » (Léa)

Ce projet devient un moment charnière : malgré les perspectives économiques prometteuses, une dissonance croissante brouille le message de la marque (Léa). Tandis que la marque projetait une image responsable, souvent sans forcément vouloir explicitement s'en servir comme levier de vente (nous y reviendrons), certaines pratiques internes tardaient à s'aligner avec ce positionnement. Élodie confirme ce désalignement croissant, particulièrement visible au moment de la recherche d'un fournisseur de lait d'avoine :

« C'est venu d'une réflexion vraiment globale. Un peu une dissonance entre l'image de Lait sans vache, dépendamment d'où est-ce qu'on se procurait les produits. [...] À la base, le repositionnement est né de ça. » (Élodie)

Ce constat est d'autant plus frappant que l'avoine occupait déjà une place centrale dans l'identité de l'entreprise, perçue comme une alternative végétale plus durable que les produits laitiers (Élodie, Paul). L'organisation souligne d'ailleurs sur son site Web que l'avoine requiert moins de ressources pour sa culture. Par ailleurs, son engagement social, notamment par le soutien à des organismes local depuis 2017, renforce cette identité. Enfin, les valeurs personnelles exprimées par plusieurs membres de l'équipe, telles que présentées dans les portraits précédents, révèlent une sensibilité déjà bien ancrée à la responsabilité, avant même le repositionnement officiel.

C'est donc dans ce contexte mêlant d'ambitions de croissance, réflexions critiques sur les pratiques, aspirations éthiques partagées, que l'entreprise décide de profiter du projet impliquant la production locale de lait d'avoine pour réfléchir à son positionnement et son implication au niveau de la responsabilité sociétale des entreprises.

Cette remise en question a conduit à des ateliers stratégiques réunissant les fondateurs, l'équipe commerciale, la production et d'autres parties prenantes :

« On a fait des brainstormings, des sessions créatives avec les fondateurs, le commercial, la production. On a fait l'analyse, les forces, faiblesses... » (Paul)

La démarche, où une agence externe de marketing a fini par s'impliquer énormément, a abouti à un repositionnement complet, centré sur l'avoine canadienne, la transition vers le biologique, l'utilisation d'emballages plus responsables et un engagement élargi envers la responsabilité environnementale et sociale :

« On a réalisé qu'on avait toujours eu l'avoine au cœur de notre produit. [...] En se concentrant sur l'avoine canadienne, on pouvait faire croître l'entreprise différemment. » (Élodie)

Le repositionnement stratégique a été annoncé, en 2021 (Léa, Élodie, Paul). La mise en œuvre de ce dernier a toutefois été marquée par plusieurs décalages entre la communication

publique et les capacités internes qui seront abordées dans la section sur le vécu organisationnel. Certaines équipes, notamment en production, n'étaient pas prêtes à suivre le rythme dicté par le repositionnement :

« Le marketing communiquait que l'entreprise avait changé, mais en production, le changement n'avait pas encore été complété. [...] Il y avait un inventaire à écouler. » (Paul)

Face à ces contraintes, l'entreprise a ajusté certaines décisions, par exemple en conservant des produits non biologiques jugés stratégiques. En 2023, pour les contraintes évoquées ci-haut et en raison des limites financières de l'entreprise, *Lait sans vache* a adopté une approche plus réaliste, intégrant la responsabilité de manière progressive, en fonction de ses capacités concrètes (Léa).

Aujourd'hui, l'entreprise se positionne toujours comme une experte de l'avoine et elle poursuit ses démarches en matière de responsabilité environnementale. Elle a récemment mis en place un comité environnement, lancé un programme de bourse pour l'industrie alimentaire végétale, collaboré avec différents partenaires afin d'augmenter leur impact responsable, amorcé un mandat d'analyse de ses émissions de gaz à effet de serre, visant à mieux cerner ses marges de progression, etc. Elle travaille même sur une éventuelle certification B corp qu'elle souhaite obtenir d'ici trois ans (Élodie).

4.2.3 Analyse des expériences du changement chez *Lait sans vache*

L'analyse des expériences vécues au sein de *Lait sans vache* met en lumière les tensions identitaires et organisationnelles qui émergent lorsqu'un repositionnement stratégique vers la responsabilité est initié sans que l'ensemble de l'organisation n'ait encore opéré sa propre transformation. Ce cas fait ressortir trois dimensions centrales : la dissonance générée par les écarts entre image projetée et réalité vécue, le rôle du marketing comme espace de médiation dans un contexte de transition imparfaite, et la lente construction d'un alignement entre valeurs, pratiques et discours. Portés par Léa, Paul et Élodie, les récits révèlent comment les intentions responsables peuvent heurter des réalités complexes, mais aussi comment l'engagement personnel, le dialogue interfonctionnel et la reconnaissance de l'imperfection peuvent devenir des leviers puissants de mobilisation.

4.2.3.1 Vivre les écarts de l'intérieur : quand l'intention du marketing se heurte à la réalité

Le récit de Paul met en lumière la tension vécue entre l'engagement sincère dans un projet porteur de sens et les effets de dissonance générés par les décalages entre les messages véhiculés et la réalité opérationnelle du terrain.

Une implication nourrie par le sens et la proximité

Paul, garde le souvenir d'une époque marquée par la simplicité, la proximité des équipes et une certaine fierté ressentie dans son ton de voix liée à un modèle de production artisanale :

« Je faisais la production dans l'étage, on avait une équipe de 5 personnes, on faisait très manuellement la production de granola, gruau et overnight. » (Paul)

Paul parle du passé avec un ton soutenant un attachement presque nostalgique comme d'une époque où chaque geste avait une résonance concrète et immédiate :

« On imprimait les commandes, on remplissait chacune des commandes avec des boîtes et après, une compagnie de transport venait les ramasser et les livrer. » (Paul)

En écoutant le ton et l'emphase que met Paul sur cette période, on peut imaginer qu'il s'agissait d'une phase où la proximité entre la production et la livraison renforçait la capacité à s'adapter rapidement, sans lourde coordination ni surcharge informationnelle.

Paul assiste à la croissance progressive de l'entreprise, qui amorce la vente en épicerie en 2019. Cette période est aussi marquée par des changements dans les méthodes de production et par la recherche d'un fournisseur pour le lait d'avoine, déclenchant les premières réflexions sur le repositionnement. Avant même son lancement officiel, Paul participe à des séances de réflexion stratégique initiées par la COO :

« On avait fait des brainstormings, on avait 4-5 personnes de la compagnie [...] on faisait comme l'analyse, on faisait la réflexion, c'est quoi le futur que vous voyez pour la compagnie. » (Paul)

Ce moment marque une première étape importante dans le processus de transformation. Il témoigne d'un effort de co-construction, dans lequel les employés ont été sollicités non seulement comme exécutants, mais aussi comme contributeurs à la vision de l'entreprise. Pour Paul, cette démarche participative a nourri un sentiment d'appartenance et un engagement dans une démarche porteuse de sens :

*« L'idée, les concepts qu'on a, oui, on voulait vraiment les mettre à la base. [...] L'intention, elle existe, l'impact, la réflexion, je pense qu'on est tous d'accord. »
(Paul)*

Cette déclaration traduit un enthousiasme initial : la perspective de contribuer à une transformation alignée avec ses valeurs donne un réel sens au travail collectif.

Le poids du décalage : quand le message dépasse la réalité

Bien que le repositionnement ait d'abord été pris en charge par la COO, le service marketing a rapidement joué un rôle central dans sa mise en œuvre. L'embauche précoce d'une agence spécialisée dans ce type de changement témoigne de cette volonté. Toutefois, très tôt, un sentiment de décalage s'est installé entre le message véhiculé par le marketing et la réalité observée sur le terrain. Cette dissonance est particulièrement marquante pour les équipes de production, comme l'explique Paul :

« Le marketing communiquait que l'entreprise avait changé, mais en production, le changement n'avait pas encore été complété. [...] Il y avait un inventaire à écouler. » (Paul)

Ce décalage met en lumière la difficulté de synchroniser la communication externe avec le rythme réel de la transformation des opérations. Il engendre une forme d'inconfort, surtout pour ceux chargés de transmettre un message alors que les preuves concrètes de changement tardent à apparaître. En évoquant ces transformations asynchrones, Paul partage une forte frustration :

« Oui, ça me frustre. Ça me frustrait vraiment, beaucoup. Ça faisait deux ans, trois ans qu'il a beaucoup de tension » (Paul)

Il exprime un sentiment de stagnation, alimenté par le fossé entre les annonces de repositionnement et les changements effectifs, plus lents à se matérialiser. Cette discordance rend l'adhésion au nouveau positionnement difficile :

« Être responsable, ce n'est pas juste un message, c'est une série de choix pratiques, pis ça, c'est fatigant. [...] Parce qu'il y a un inventaire qui existe, et on décide de faire un changement. On décide de faire un changement d'image, on fait un lancement. Il y a des inventaires déjà sur le marché, des emballages imprimés, des demandes de distribution en cours... Il faut renouveler les produits. Donc, évidemment, il y a un décalage dans les attentes. C'est très difficile à gérer. » (Paul)

Son témoignage révèle un vécu organisationnel marqué par des injonctions paradoxales : porter une nouvelle image de marque tout en continuant à fonctionner dans une réalité encore empreinte de l'ancien modèle. Ce décalage génère un flou éprouvant, où la tension entre discours et pratiques devient pesante.

Composer avec la complexité : entre lucidité, dialogue et apprentissage

Au départ, ce décalage est surtout temporel, le temps d'écouler l'inventaire existant et de lancer, un an et demi plus tard, le nouveau lait d'avoine. Mais une seconde forme de tension s'installe ensuite : un écart entre la simplicité du message marketing et la complexité des arbitrages internes qu'il sous-tend. Contrairement au premier, cet écart ne s'efface pas avec le temps. Il met en lumière des contradictions plus profondes dans les façons d'incarner la responsabilité, appelant une réévaluation continue des pratiques.

Pour des acteurs comme Paul, cette situation nourrit une dissonance cognitive. Le quotidien devient inconfortable lorsque les messages portés par le marketing tardent à se traduire concrètement. Il évoque notamment les débats internes entourant le virage biologique, perçu à l'externe comme un choix évident, mais questionné à l'interne du point de vue d'une responsabilité plus systémique :

« On commence avec bio parce qu'on va protéger plus la terre comme telle et les fermiers. Mais aussi, avec le temps, on s'approche des fermiers, qui nous expliquent que, si c'est bio ou conventionnel, ça revient au même pour la planète,

parce que tu vas faire une surutilisation du terrain pour faire le même produit dans le cas du BIO. Donc au fil des ans, il va perdre la capacité de se régénérer » (Paul)

Ce témoignage illustre l'écart entre les récits marketing, simples et clairs et la réalité agronomique, perçue comme ambivalente et complexe par les équipes terrain. Il rappelle que les choix responsables peuvent être porteurs d'ambiguïté, surtout lorsque leurs bénéfices environnementaux sont incertains ou difficilement mesurables. Lorsqu'elle n'est ni partagée ni discutée, cette complexité peut engendrer une forme de démobilisation, perceptible dans la nostalgie et les frustrations exprimées par Paul.

Un exemple significatif concerne les emballages dits « recyclables ». Paul souligne les limites d'un système de tri inefficace, qui fragilise la crédibilité du message :

« On avait changé l'emballage non recyclable à une alternative recyclable. Mais ils ne sont plus recyclables ! Le recyclage n°7, ce n'est pas recyclable. » (Paul)

Le terme « recyclable », bien qu'attrayant, devient fragile s'il repose sur des hypothèses trop optimistes. Paul évoque le risque d'écoblanchiment involontaire :

« Même si c'est vraiment bien fait, et que tu ne souhaites pas faire de greenwashing, ça peut finir par donner l'impression que c'en est. » (Paul)

Malgré cette frustration, Paul exprime du respect et de l'empathie envers l'équipe marketing, qu'il sent animé de bonne volonté. Il attribue ces tensions à la nature changeante de l'environnement externe et valorise la vulnérabilité collective plutôt que la recherche de fautes :

« Il va y avoir des erreurs, on ne peut pas avoir des pointing fingers [...] On a développé ça, nous, d'être vulnérables. » (Paul)

Ce positionnement révèle une forme de résilience partagée avec d'autres participants, fondée sur la souplesse relationnelle plus que sur la maîtrise des processus. Paul note d'ailleurs une amélioration des échanges depuis que les décisions sont mieux expliquées et coconstruites :

« Avec plus d'informations et une bonne argumentation, elle [l'équipe marketing] était beaucoup plus ouverte à les faire. » (Paul)

Ce dialogue constitue un levier précieux pour réduire les écarts entre la vision de la marque et les réalités vécues. Malgré les tensions, Paul conclut avec optimisme :

« C'est très nutritif professionnellement [...] il y a vraiment un bon apprentissage. » (Paul)

Son vécu montre que, même en contexte d'incertitude, une transition responsable peut devenir un levier de développement professionnel et organisationnel.

4.2.3.2 Prendre le relais : un engagement forgé dans l'écart entre image et réalité

Ce récit témoigne du cheminement de Léa, d'une professionnelle convaincue, d'abord spectatrice d'un repositionnement annoncé trop tôt, qui vit l'écart entre image et réalité comme un malaise éthique, puis choisit d'endosser un rôle plus stratégique afin de construire, pas à pas, un alignement tangible entre ses valeurs, ses responsabilités et les actions de l'organisation.

Entre convictions personnelles et réalités floues : prendre position avec prudence

Léa rejoint l'entreprise à un moment charnière : le repositionnement de la marque venait tout juste d'être annoncé. Celui-ci était piloté principalement par la COO, avec une implication significative du marketing, notamment par le biais d'une agence spécialisée dans les transitions vers une plus grande responsabilité. Bien qu'elle ne soit pas à la tête du marketing à ce moment ou bien à la tête du repositionnement vers davantage de responsabilité, ce contexte représente pour elle une occasion à la fois stimulante et alignée avec ses intérêts personnels. Elle affirme clairement avoir souhaité élargir son rôle vers les enjeux de responsabilité :

« J'avais vraiment le goût de prendre en charge cette compétence-là. » (Léa)

Cette convergence entre posture personnelle et vision stratégique s'inscrit dans une dynamique déjà amorcée avant l'arrivée de Léa chez *Lait sans vache*. Elle souligne que ses valeurs ont influencé sa décision de postuler :

« C'est une des raisons pourquoi j'ai appliqué chez Lait sans vache, parce que je me reconnaissais beaucoup dans les valeurs environnementales. » (Léa)

Léa ne perçoit donc pas le repositionnement comme une contrainte liée à son rôle, mais comme une occasion de faire évoluer ses compétences et de contribuer à une transformation qu'elle juge pertinente. À son arrivée, les initiatives responsables étaient surtout portées par la direction, notamment les opérations sous la gouverne du COO. Le marketing, soutenu par une agence spécialisée, participait à la communication du repositionnement sans en diriger l'orientation stratégique.

Ce rôle secondaire s'explique en partie par le fait qu'une portion du repositionnement reposait sur l'intégration du lait d'avoine, une décision initialement motivée par des enjeux opérationnels. Cette configuration persiste jusqu'au départ du COO, environ huit mois avant l'entrevue.

Dès son entrée en poste, Léa ressent un écart entre le discours stratégique et la réalité du terrain. Alors que la direction affiche une image forte de transformation, les changements concrets tardent à suivre :

« On annonçait un gros repositionnement de marque [...], mais pendant un an et demi, il n'y avait pour vrai pas beaucoup de différence dans notre gamme de produits. C'étaient les mêmes produits, mais ils étaient 100 % bio au lieu de, je ne sais pas, 95 %. » (Léa)

Ce décalage entre promesse et réalité, qu'elle n'a pas provoqué, mais qu'elle doit gérer, crée un inconfort. Léa reconnaît d'ailleurs que le repositionnement a été communiqué avant que les éléments clés de ce changement ne soient réellement disponibles ou visibles :

« C'est comme si on avait soit repositionné un an et demi trop tôt ou alors que notre usine fonctionnelle (pour le lait d'avoine) est arrivée un an et demi trop tard. » (Léa)

Cette formulation, livrée sans détour malgré l'inconfort exprimé, témoigne d'une lucidité face à la situation. Léa ne cherche ni à justifier ni à minimiser le décalage constaté, mais en accepte le constat : celui d'un mauvais alignement temporel. Son propos, sans reproche, traduit une reconnaissance posée des limites du processus. N'ayant pas encore accédé à la

direction du marketing ni participé aux décisions clés, elle choisit de se recentrer sur son champ d'action, consciente de ses marges de manœuvre limitées.

Selon elle, l'équipe marketing se retrouve alors dans une posture délicate, contrainte de porter un message sans réel ancrage :

« C'est comme si c'était essayer de seiner un message, mais il n'y avait pas grand-chose pour le justifier. » (Léa)

Ce malaise ouvre un espace critique. Léa identifie un risque éthique : celui d'être perçue comme faisant de l'écoblanchiment. Elle exprime cette crainte à sa supérieure, avec lucidité :

« Le flag que moi j'ai levé à l'interne, c'est : ça pourrait nous nuire. On pourrait avoir un peu cette étiquette de greenwashing parce que concrètement, à part utiliser de l'avoine canadienne, il n'y a pas grand-chose pour appuyer ces engagements environnementaux qu'on prône haut et fort. » (Léa)

Jouer le rôle de médiatrice : donner sens au changement à travers le marketing

Quelques mois après le lancement du lait d'avoine, elle est promue directrice marketing. Ce nouveau rôle lui donne une vue d'ensemble plus stratégique et la place au cœur des tensions entre intentions et réalité. Elle adopte alors une posture de médiatrice, qu'elle décrit ainsi :

« J'allais être un peu la porteuse de ballon [...] m'assurer de communiquer cette information-là avec nos ressources à l'interne, nos opérations, la logistique, avoir une discussion avec eux, m'assurer de les convaincre aussi que c'est important. » (Léa)

Son rôle de liant révèle une volonté claire de s'appropriier le projet et de réduire les résistances internes. Avec l'expérience qu'elle avait acquise, ce genre de friction lui semblait un sujet d'importance, qui nécessitait d'être pris en charge :

« Je pense que les freins majeurs, c'est vraiment quand on va toucher à des changements opérationnels qui vont nécessiter des coûts [...] changer des façons de faire qui sont ancrées depuis un certain temps. » (Léa)

Cette citation démontre bien que Léa est consciente des points de débat et qu'elle les reconnaisse. Elle semble d'ailleurs les attribuer à un désir de rentabilité ou à une réticence individuelle à s'engager. Léa poursuit son idée en généralisant le cas de l'entreprise pour laquelle elle travaille :

« Je pense que dans les entreprises, il y a de toute façon des personnes qui sont toujours plus ou moins convaincues de la nécessité de se positionner sur le volet environnemental. Puis le côté coût, peut-être, il va être le plus challengé quand on voit moins les bénéfices que ça peut apporter. » (Léa)

Or, en confrontant cette posture à des arguments solides soulevés par Paul dans la section précédente, comme son point de vue nuancé selon lequel un produit non biologique pourrait avoir sa place dans la gamme, on peut se demander si Léa saisit pleinement que les divergences ne relèvent pas uniquement d'un manque de bonne volonté. Le débat est plus complexe et repose sur des considérations environnementales encore débattues à ce jour.

Cette observation va à l'encontre du commentaire de Paul qui note que Léa reconnaît certains angles morts dans les décisions initialement portées par l'équipe marketing et qu'elle admet que ces décisions peuvent être perfectibles et ne revendique pas une posture infaillible. Cela étant dit, la citation précédente laisse transparaître un certain parti pris initial, qui pourrait limiter sa capacité à entendre pleinement les objections émanant du terrain.

[\(Re\)trouver la cohérence : reconstruire l'engagement par l'action](#)

C'est dans ce contexte, que ce soit dans le but de convaincre ou de réellement éduquer, que Léa en vient tout de même à estimer que l'enjeu fondamental d'une mobilisation des équipes est la communication interne. Il ne s'agit plus seulement d'expliquer, mais de rendre un changement intelligible et mobilisateur :

« Tout le monde n'est pas au même niveau d'information sur tout ce qui est RSE [...] déjà s'assurer que tout le monde comprend l'importance, comprend pourquoi est-ce que ce virage-là a été pris [...] donner à chacun les outils pour devenir des ambassadeurs. » (Léa)

Progressivement, Léa en vient à porter l'ensemble du projet de responsabilité, notamment depuis le départ de la COO il y a huit mois. Dans ce vide organisationnel, elle choisit de se positionner :

« La personne qui avait ce chapeau-là, COO, a quitté l'entreprise. Il y avait cette RSE qui n'était plus portée par personne. C'est là où j'ai levé la main en disant que ça m'intéressait beaucoup. » (Léa)

Son engagement s'ancre dans un souci de cohérence entre les valeurs défendues par l'entreprise et la fonction marketing qu'elle dirige :

« Je trouvais aussi que ça avait beaucoup de sens que ça soit porté par le marketing. » (Léa)

Elle ne parle pas d'un bouleversement dans son rapport au travail, mais d'un approfondissement : les actions prennent sens dans sa pratique quotidienne. Parmi les moments marquants, elle cite le lancement d'un programme de bourse pour l'innovation responsable et la création d'un comité environnement. Ces projets, selon elle, répondent au manque de tangibilité des engagements initiaux, dont plusieurs n'ont pu être réalisés faute de ressources :

« On a essayé de mettre des choses en place supplémentaire pour asseoir nos engagements environnementaux [...] le programme de bourse, le comité environnement, etc. » (Léa)

Ces initiatives agissent comme levier de réconciliation entre le discours et les actes. À mesure que les engagements prennent forme, Léa retrouve du sens et de la fierté dans son travail :

« Ça facilite le fait de s'approprier cette image de marque là. J'ai beaucoup plus de satisfaction ces derniers mois à mettre de l'avant cet engagement-là, sachant que je suis vraiment convaincue qu'on fait des choses. » (Léa)

Cette affirmation vient clore un cycle vécu comme exigeant, où les attentes élevées envers le repositionnement se sont longtemps heurtées à des limites concrètes. Elle traduit un soulagement, mais aussi une forme de validation personnelle : malgré les obstacles, le fait

que certaines actions aient enfin vu le jour lui permet de se réconcilier avec les responsabilités portées au nom du marketing. Ce sentiment d'alignement progressif entre vision, action et rôle nourrit ainsi son engagement dans la durée.

Cette mobilisation est intimement liée à un sentiment de cohérence entre ses valeurs personnelles, son rôle professionnel et la vision portée par la direction :

« Quand déjà la personne qui porte cette responsabilité est convaincue que son temps est bien investi, ben là, je pense qu'on ne le voit pas comme un enjeu de temps. » (Léa)

Enfin, ce travail de cohérence est facilité par un alignement fort au sein du comité de direction :

« Je pense que profondément, le fait que tout le monde [au comité de direction] en soit vraiment convaincu, ça aide à prendre des décisions plus facilement et plus rapidement. » (Léa)

Cette conviction collective, soulignée en fin d'entretien, résonne dans l'ensemble du parcours décrit par Léa. Elle marque un point d'ancrage qui semble nourrir sa motivation et soutenir sa persévérance malgré les contraintes évoquées plus tôt. Ce soutien de la direction donne un cadre et une légitimité à ses actions, tout en réduisant le sentiment d'isolement qu'elle aurait pu ressentir en portant seul certaines initiatives.

4.2.3.3 Entre enthousiasme et débordement : construire la cohérence malgré les décalages

Le récit d'Élodie donne à voir le parcours d'une cadre engagée, qui assiste à la naissance d'un repositionnement qu'elle juge aligné sur ses valeurs, mais qui doit ensuite composer avec les déséquilibres, les lenteurs et les décalages opérationnels que cette transformation entraîne. Entre conviction et frustration, elle choisit de demeurer constructive, portée par une quête de cohérence entre intention, action et impact.

Porter un virage collectif : entre adhésion sincère et surcharge vécue

Élodie rejoint *Lait sans vache* quelques mois avant le repositionnement de 2021. Dès son intégration, elle est claire sur ses conditions :

« Le développement des affaires, ça ne se fait pas tout seul. Je n'irai pas chercher les résultats toute seule. Ça va me prendre des ressources internes. » (Élodie)

Élodie sait que pour développer de nouveaux marchés, elle aura besoin de l'appui d'une équipe, mais aussi d'un appui transversal, notamment du marketing. Elle mise sur la collaboration, mais aussi sur la clarté de son rôle dès le départ.

Son rôle exige que l'entreprise soit prête à s'adapter à de nouveaux canaux, formats, et types de clients. Elle identifie très tôt des segments intéressants à développer, mais prévient le marketing :

« Je vais venir toujours constamment disrupt. » (Élodie)

Ce choix de mot révèle une perception préventive de l'effet de son travail sur les dynamiques internes. Elle anticipe les tensions et les réajustements que son travail implique.

Dès les premiers mois, elle est intégrée au comité de direction, un espace stratégique où se construisent les grandes orientations à venir. Elle assiste directement à la naissance du virage vers la responsabilité :

« J'étais dans le comité de direction quand on a pris la décision d'aller 100 % bio. » (Élodie)

La fierté qu'elle partage en parlant de ce moment où elle est présente à cette table décisionnelle semble nourrir chez elle un sentiment de légitimité. Ce n'est pas simplement une directive venue d'en haut, ou un projet strictement guidé par la COO, c'est une décision coconstruite, à laquelle elle s'identifie pleinement.

De la perspective de Élodie, ce repositionnement n'est pas seulement une décision de marque, mais la recherche d'un sens profond, d'un socle identitaire renouvelé pour l'entreprise :

« On a comme besoin de trouver notre why. » (Élodie)

Ce besoin de sens rejoint Élodie sur un plan plus intime. Il faut aussi dire que l'authenticité de la démarche entreprise suivant son arrivée semble aussi avoir séduit Élodie :

« Ce n'était absolument pas pour le profit. C'était pour être authentique avec nous-mêmes. » (Élodie)

Elle semble percevoir dans cette décision une forme de maturité organisationnelle où l'entreprise désire ne pas faire de compromis sur ses valeurs, même lorsque cela comporte un coût. De façon générale, ce contexte semble contribuer à renforcer son sentiment d'alignement professionnel.

Le repositionnement est officiellement lancé en novembre 2021. Très vite, l'intensité du chantier qui s'ouvre vient bousculer l'enthousiasme initial. Ce n'est pas un changement, mais plusieurs, qui s'imbriquent : refonte du site web, modification des recettes, nouveaux emballages, nouvelle image de marque, désir de lancer une ligne de lait d'avoine, etc. Elle décrit ce moment avec une lucidité teintée de réalisme :

« On a tout changé ça en même temps. Oui, ça a été un beau bordel. » (Élodie)

Ce jugement, direct, et le regard appuyé d'Élodie pendant l'entrevue traduisent un certain découragement. Elle ne remet pas en cause le bien-fondé du changement, mais évoque la surcharge mentale et émotionnelle provoquée par les contradictions entre le discours renouvelé et la réalité terrain. Cela compliquait ses interactions avec les clients et accentuait le besoin de coordination avec une équipe marketing déjà débordée :

« En fait, ce qui est arrivé, c'est qu'on a aussi livré une nouvelle image de marque. [...] Là, si on se débarrasse de tous ces emballages-là, la vérité, c'est qu'encore une fois, on ne fait pas du bien à la planète. » (Élodie)

Malgré ces difficultés, Élodie adopte un ton inclusif, évitant de rejeter la faute sur la direction, le marketing ou les opérations. L'usage du « on » suggère une reconnaissance des limites collectives. Son engagement envers la mission environnementale reste intact, et elle semble accepter que certaines erreurs fassent partie du processus. La confiance qu'elle accorde aux intentions de l'entreprise atténue en partie les frustrations.

Quand l'alignement se détraque : frustrations et pertes de sens

Elle évoque cependant un manque de soutien opérationnel, contraire aux promesses faites lors de son embauche. Déjà à l'époque, elle avait anticipé ce besoin :

« Moi, j'ai commencé ce travail-là en le nommant : [...] est-ce que les équipes sont prêtes? Est-ce qu'il y a de l'espace [...]? On m'avait dit oui. Cependant, assez rapidement, je me suis rendu compte que ce n'était peut-être plus le cas. » (Élodie)

Malgré son adhésion au repositionnement, elle doit composer avec un environnement bien différent de celui envisagé. Ce décalage finit par nuire à ses performances. Elle raconte une opportunité manquée avec une chaîne hôtelière, perdue à cause de délais internes :

« En septembre, j'ai accroché une petite chaîne d'hôtels [...] mon équipe marketing a pris quatre mois à me livrer du visuel. Par le temps qu'on a eu les visuels, l'hôtel avait décidé de se débarrasser de nos produits. » (Élodie)

Le ton laisse entrevoir une mise en échec personnelle, bien qu'elle ne soit pas en faute. Avoir rempli sa part du travail sans que l'organisation suive génère une frustration palpable. Cette perte prend d'autant plus de poids qu'elle survient dans un contexte où le manque de ressources est identifié par plusieurs, dont Léa et Paul, comme un frein majeur à la transition. Laisser filer une opportunité commerciale en cohérence avec les valeurs de l'entreprise vient ainsi renforcer le sentiment d'incohérence chez Élodie : on dit manquer de moyens pour avancer, mais on ne saisit pas des occasions qui pourraient justement en fournir.

Cette situation illustre un enjeu clé du repositionnement : l'alignement entre les fonctions. Si les intentions sont partagées, l'exécution reste fragile, reposant sur des chaînes de décision mal synchronisée. Le cas du produit défendu par Élodie, non conforme à certains critères bio, incarne cette tension. Bien qu'imparfait, il lui semble stratégiquement pertinent et plus responsable que d'autres offres sur le marché. Elle relate un débat interne où elle a dû défendre sa présence dans le portfolio :

« Enlever ce produit-là va faire plus de mal que de bien, donc expliquez-moi pourquoi on l'enlèverait! Les barres ont failli être complètement retirées [...] j'ai dit, on ne va pas les pousser, on va juste les laisser vivre. » (Élodie)

Cette posture pragmatique reflète sa volonté de conjuguer responsabilité et viabilité commerciale. Elle ne cherche pas à freiner le virage, mais à maintenir des appuis concrets, même imparfaits, pour le soutenir.

Revenir au sens : apaiser les tensions et retrouver la cohérence

Avec le temps, certaines tensions finissent par s'atténuer. D'après l'expérience de Paul et Léa, cela s'explique à la fois par le temps écoulé, qui a permis un meilleur alignement entre les opérations et les communications, mais aussi par une prise de conscience organisationnelle. Léa, en particulier, souligne l'importance de renforcer la communication interdépartementale afin de faciliter la mise en œuvre des initiatives de responsabilité. Élodie observe une culture du dialogue se consolider :

« On a une culture d'entreprise où c'est open and honest. On peut avoir des discussions, puis on peut ne pas être d'accord. » (Élodie)

Pour elle, ce climat de discussion honnête représente un apaisement. Elle y trouve la reconnaissance de sa contribution critique.

Selon elle, à ce jour, la RSE n'est pas encore au sommet des priorités quotidiennes, mais elle demeure une direction assumée de l'entreprise. Elle en témoigne avec clarté :

« La RSE n'est pas encore au top des priorités, mais c'est sur notre plan stratégique trois ans d'être B Corp. » (Élodie)

Elle perçoit cette perspective non pas comme une mise à l'écart de la responsabilité, mais comme une nécessité d'approcher ce grand changement avec plus de réflexion qu'au départ, quitte à en faire moins, mais mieux.

En regardant le chemin parcouru, et en méditant sur l'évolution récente de l'entreprise, notamment les efforts de Léa pour favoriser une meilleure communication inter équipes, l'instauration d'un comité environnement et d'un programme de bourses lié à l'industrie

alimentaire végétale, Élodie ne doute pas de la légitimité du virage entamé. Au contraire, elle en retire une confirmation intime et professionnelle :

« En ce moment, je pourrais dire la bonne expression québécoise « les bottines suivent les babines ». C'était vraiment ça. C'est OK, on ne fait pas juste dire qu'on a ces valeurs-là, on ne fait pas juste dire qu'on a cette mission-là, mais on le vit réellement. Ça réaffirme, ça confirme le choix. » (Élodie)

Ce dernier constat laisse entrevoir une forme de sérénité retrouvée. Malgré les détours et les déséquilibres, Élodie est parvenue à réconcilier son rôle avec le cap stratégique de l'organisation. Ce sentiment d'alignement entre les mots et les actes est pour elle source de satisfaction durable et de création de sens.

Son expérience révèle les défis très concrets de la transition vers la RSE, mais aussi l'importance de la mobilisation des équipes, de la gestion du rythme du changement, et du dialogue interdépartemental. Pour les fonctions connexes au marketing comme la sienne, ce parcours aura exigé flexibilité, conviction et résilience.

4.2.4 Constat général : Entre volonté d'alignement et réalité des écarts organisationnels

Le vécu organisationnel des participants de *Lait sans vache* met en évidence un paradoxe central : celui d'un marketing investi d'une mission de cohérence éthique, mais confronté à une organisation encore traversée par des ambiguïtés, des compromis et des inerties. Pour Léa, responsable marketing, cette tension se manifeste dans l'obligation de porter un discours mobilisateur et crédible, alors que les actions internes ne suivent pas toujours le même rythme. La crainte d'écoblanchiment accentue cette pression à la transparence et rend plus difficile l'acceptation des zones grises.

Ce malaise reflète un décalage plus large entre les ambitions affichées et la réalité organisationnelle, déjà mis en lumière lors des entrevues de la première phase. Le témoignage de Sophie illustre cette dissonance : confrontée à des conseils d'administration insensibles aux enjeux de diversité et d'inclusion, elle se retrouve face à des propos « abominables » qui traduisent ce fossé entre discours et pratiques. Autrement dit, les

marketeurs comme Léa ou Sophie vivent une tension entre la communication d'une image responsable et les limites internes de leur organisation.

De même, Léa a parfois le sentiment de porter un engagement qui n'est pas pleinement partagé par l'ensemble de l'organisation, générant une dissonance cognitive. Paul, aux opérations, exprime un ressenti similaire : l'écart entre l'image projetée et la réalité vécue à l'interne alimente un certain désenchantement. Ce constat fait écho aux propos de Florence, qui traduisent cette même fracture entre discours officiel et pratiques internes :

« On parle de diversité en tant qu'entreprise, mais à l'interne, on se rend compte que ce n'est vraiment pas ça. » (Florence, entrevue de la première phase)

En fait, les employés sont témoins d'un écart tangible entre les valeurs promues à l'externe et la culture vécue au quotidien, ce qui nourrit un sentiment d'incohérence et fragilise l'adhésion aux initiatives responsables.

Pour Élodie, la difficulté prend la forme d'une désarticulation interfonctionnelle. Les arbitrages marketing, parfois perçus comme déconnectés des réalités opérationnelles, rappellent l'avertissement de Francis :

« Peu importe d'où la démarche part, le plus important, c'est que les deux parties prenantes s'arriment. » (Francis, entrevue de la première phase)

Ces expériences traduisent une tension persistante entre valeurs partagées et pratiques divergentes, entre ambitions stratégiques et contraintes opérationnelles. L'exemple des décisions liées au biologique illustre comment des choix en apparence évidents soulèvent en réalité des dilemmes éthiques et commerciaux. Ce flou identitaire, ressenti à des degrés divers par Léa, Paul et Élodie, naît de ce décalage entre ce qui est dit et ce qui est réellement fait.

Toutefois, contrairement à d'autres cas de la première phase où ce malaise semblait durable, l'équipe de *Lait sans vache* témoigne d'une évolution notable. L'acceptation de l'imperfection, préférer « on est en chemin » à « on est rendu », devient un levier relationnel qui favorise le dialogue inter-équipes et encourage une posture plus humble face à la responsabilité.

De façon générale, ce cas illustre les tensions vécues par des marketeurs engagés dans une transformation responsable : pression à incarner la cohérence, dissonances émotionnelles, et fragilité identitaire face aux écarts internes. Mais il montre aussi l'émergence de leviers d'adaptation : reconnaissance des zones grises, recherche de dialogue sincère et repositionnement du marketing comme espace de médiation. Cette posture réflexive soutient une mobilisation progressive, nourrie moins par des injonctions radicales que par une négociation continue entre valeurs personnelles, réalités institutionnelles et dynamiques collectives.

4.3 Entreprise 3 : À votre service

Fondé il y a plus de cinquante ans, *À votre service* est une coopérative de solidarité qui œuvre dans le commerce de détail, la librairie, les services alimentaires (cafétéria) et les services à la communauté universitaire. Elle a pour mission d'offrir des produits et services de qualité, tout en favorisant l'implication de ses membres dans une démarche coopérative durable (site Internet de l'organisation, 2025).

Ce cas repose sur les perspectives croisées de trois participants. Le premier participant, Jérémie, siège au conseil d'administration de l'entité et est aussi chercheur, spécialisé dans les domaines de l'innovation, de la philosophie environnementale et des sciences du développement durable. Bien qu'il ne soit pas impliqué dans les opérations quotidiennes, son rôle de soutien stratégique et sa posture réflexive permettent d'apporter un éclairage complémentaire et nuancé à l'expérience vécue par les deux derniers acteurs. Ces deux autres participants, Jacques et Isabelle, sont eux directement dans l'équipe marketing.

4.3.1 Présentation des informateurs et informatrices

4.3.1.1 Jérémie, Membre du conseil d'administration

Jérémie est professeur à l'université, chercheur, et siège au conseil d'administration de *À votre service* depuis environ un an. Sa posture s'inscrit donc principalement dans la phase de mise en œuvre du changement organisationnel, plutôt qu'à ses débuts. Son parcours combine des études en psychologie et en économie, et ses recherches actuelles portent sur la philosophie environnementale, le développement durable et l'innovation (Jérémie).

Au sein de *À votre service*, il s'investit activement dans les discussions stratégiques. Sa présence au conseil d'administration s'explique à la fois par son expertise en matière de responsabilité et par son attachement de longue date aux coopératives et aux modèles économiques alternatifs. Il explique que son engagement répond à un désir de relier ses réflexions de chercheur à des pratiques concrètes :

« J'ai toujours eu un intérêt pour les formes économiques alternatives. M'impliquer ici, c'était une manière de reconnecter avec cette idée de démocratie économique, mais dans un cadre très concret. » (Jérémie)

Sa participation dépasse donc le simple rôle symbolique : il joue un rôle actif dans l'animation des réflexions collectives, notamment à travers l'organisation d'ateliers participatifs et la création d'espaces de dialogue entre membres, employés et parties prenantes.

4.3.1.2 Jacques, Directeur des communications et des relations avec la clientèle

Jacques travaille chez *À votre service* depuis plus de quinze ans. Il a donc accompagné les questionnements de la coopérative au fil du temps et a pris part aux récents changements organisationnels orientés vers davantage de responsabilité. Il occupe un poste de direction qui regroupe les communications et les relations avec la clientèle. Son rôle, très polyvalent, le place au cœur du fonctionnement quotidien de l'organisation, mais aussi de ses réflexions stratégiques. Il évoque une trajectoire professionnelle qui s'est construite progressivement, au fil de l'engagement et des opportunités :

« Moi, je suis tombé là-dedans... j'ai appris sur le tas, j'ai grandi ici. » (Jacques)

Cette phrase traduit une forme d'ancrage identitaire. Pour Jacques, l'organisation n'est pas simplement un lieu de travail, mais un espace dans lequel il s'est développé, à la fois comme professionnel et comme individu.

Bien qu'il n'aborde pas directement sa vie familiale ou ses loisirs, son discours révèle une conception du travail en continuité avec des principes personnels : transmettre ce qu'il a appris et contribuer à maintenir une organisation humaine et vivante.

4.3.1.3 Isabelle, Coordonnatrice au marketing

Isabelle a rejoint *À votre service* à titre de coordonnatrice au marketing directement après la fin de ses études. Son arrivée il y a quatre ans coïncide avec un moment de transition important pour l'organisation, qui amorçait alors une relance après plusieurs années marquées par la pandémie. Nouvellement diplômée d'une maîtrise en commerce électronique, Isabelle semblait chercher un milieu où elle pouvait mettre en application ses apprentissages tout en développant de nouvelles compétences. Elle précise apprécier les environnements flexibles et dynamiques :

« J'ai toujours aimé les environnements où je peux toucher à tout. [...] On peut tester des affaires ici. » (Isabelle)

Cette curiosité professionnelle lui permet de s'impliquer dans plusieurs volets de son travail, sans cloisonner ses tâches.

Concernant les valeurs sociales et écologiques, Isabelle exprime un intérêt sincère, mais nuancé. Son engagement repose davantage sur le désir d'avoir un impact tangible que sur une posture militante affirmée :

« Je ne suis pas une militante, mais j'aime quand mon travail a un impact, même petit. » (Isabelle)

Sur un plan plus personnel, elle insiste d'ailleurs aussi sur l'importance pour elle de maintenir un bon équilibre entre travail et bien-être, particulièrement à cette étape de sa vie professionnelle :

« Je suis dans une phase où je veux que mon travail ait du sens, mais je veux aussi que ce soit sain. Ici, ce n'est pas parfait, mais il y a une écoute. » (Isabelle)

Ce besoin d'équilibre apparaît comme un critère central dans son rapport au travail et dans son appréciation de l'environnement organisationnel.

4.3.2 À votre service et le changement vers davantage de responsabilité

Ancrée dans la vie étudiante et professorale, cette coopérative incarne depuis sa fondation plus qu'un simple lieu de consommation. Comme le souligne Jacques :

*« Ce n'est pas juste une boutique, c'est une institution. Les gens qui passent ici, ce sont des étudiants, mais aussi des futurs professionnels, des gens en réflexion. »
(Jacques)*

Dès avant la pandémie, l'organisation s'engageait déjà dans des pratiques responsables, bien que discrètement. Les participants rappellent que plusieurs gestes concrets existaient alors : utilisation d'emballages compostables, système de compostage, incitatifs pour les tasses réutilisables, approvisionnement local et équitable, certification *Ocean Wise* pour les plats de poisson, et offre végétarienne quotidienne. Malgré ces efforts, le manque de communication laissait croire à une inaction :

*« Les gens nous disaient : vous ne communiquez pas, qu'est-ce que vous faites ?
On a l'impression que vous ne faites rien. » (Jacques)*

Cette discrétion s'expliquait autant par la culture coopérative que par les contraintes financières :

« Nous communiquons moins parce que la rentabilité n'y était pas. [...] On nous demande de faire du commerce dans un milieu d'enseignement. [...] Voilà pourquoi on a de la misère à faire de la bonne communication sur les enjeux présentement sur lesquels nous travaillons. » (Jacques)

Peu avant la pandémie, une volonté d'agir de manière plus structurée émerge. La coopérative commence à questionner ses pratiques d'approvisionnement et son rôle social :

« Ce n'était pas encore structuré, mais on sentait déjà que la coopérative devait évoluer. Puis la pandémie a un peu freiné l'élan. » (Jacques)

La crise sanitaire marque donc un point de rupture : elle ralentit les projets, mais cristallise aussi la nécessité d'une démarche plus cohérente et assumée (rapport annuel 2021;

Jacques), ce qui a entraîné la fermeture de plusieurs points de service, la réduction des effectifs et la suspension de nombreuses activités et projets dont ceux étant liés aux initiatives responsabilité :

« On a dû fermer des trucs, y compris un resto. [...] Il a fallu faire des choix, puis ce ne sont pas juste des lieux qu'on ferme, ce sont des repères. Là, il reste juste la boutique principale, mais avant, on en avait dans d'autres pavillons. [...] Faut se remettre en question à un moment donné. » (Jacques)

Ces fermetures ont non seulement affecté la logistique, mais aussi la symbolique des lieux. Cette période devient le déclencheur d'un questionnement stratégique plus large :

« Il fallait qu'on repense à quoi on sert vraiment. Est-ce qu'on fait juste survivre ou est-ce qu'on propose quelque chose de différent ? » (Jérémie)

Parallèlement, des critiques internes émergent concernant un certain recul des engagements responsables :

« Je me le faisais dire toutes les semaines. [...] On n'est plus dans la frustration, on est dans la déception. Autant interne qu'externe. "Pourquoi vous ne vendez plus ça à la coopérative ? Pourquoi vous ne faites plus d'initiative responsable ? Avant vous faisiez ça." » (Jacques)

À partir de 2022, *À votre service* entame une phase de relance, marquée par un renouvellement partiel de l'équipe et un retour aux fondements coopératifs de sa mission. Isabelle souligne notamment la création récente d'un département marketing :

« Le département a été créé il n'y a tellement pas longtemps. Il n'y avait jamais eu un département attitré à quoi que ce soit de marketing. » (Isabelle)

Avant cette création, les communications étaient assurées ponctuellement par Jacques ou par des étudiants à temps partiel. Selon Jérémie, cette relance a été rendue possible par un retour progressif à la stabilité :

« De 2020 à 2022-23, c'était la crise : comment survivre. Maintenant, depuis un an ou deux, on revient à une trajectoire stable. » (Jérémie)

Dans ce nouvel élan, le virage vers davantage de responsabilité est remis sur la table et des initiatives structurantes voient le jour, comme un atelier collectif visant à bâtir un plan d'action responsable :

« Un des directeurs est venu et pas mal d'employés. Ça prend du temps parce que c'est une petite organisation. Il y avait une volonté claire de pas juste faire des gestes symboliques, mais de structurer une démarche cohérente. » (Jérémie)

De cette dynamique collective naît en 2024 un comité de transition socioécologique, incluant des étudiants, des professeurs et d'autres membres de la communauté :

« Il y a un sous-comité transition socio-écologique maintenant, où il y a des étudiants, profs, etc., comme toujours, qui peuvent générer des idées. » (Jérémie)

Selon Jérémie, la responsabilité est redevenue une priorité au sein du conseil d'administration. Ce virage se manifeste par des projets en cafétéria (réduction des emballages plastiques, approvisionnement local et biologique), mais aussi par une évolution du discours public. En comparant l'historique du site Web via la *Wayback Machine*, on observe qu'en 2021, l'organisation déclarait vouloir « s'engager dans le virage du développement durable », tandis qu'en 2025, elle affirme vouloir « être une actrice de premier plan dans le développement durable » (site Internet de l'organisation, 2021/2025). Ce glissement sémantique témoigne d'un passage de l'intention à l'engagement.

Sur le plan environnemental, *À votre service* a réduit l'usage de plastiques à usage unique et ajusté ses critères d'approvisionnement. Sur le plan social, elle a revu son site transactionnel (rapport annuel 2023), simplifié ses communications et renforcé ses liens avec la communauté étudiante. Isabelle illustre cet engagement :

« Cette année, on a fait un concours sur les réseaux sociaux où les gens devaient partager une action écoresponsable qu'ils faisaient au quotidien. On voulait que ce soit léger, accessible, que ça donne envie aux gens d'interagir. Une autre chose, on avait demandé aux gens de proposer une idée de plat végété qu'ils aimeraient voir en boutique. Le but, c'était vraiment de créer un lien, de montrer qu'on les écoute. » (Isabelle)

Malgré cette volonté sincère, de nombreux défis subsistent. Comme le rappelle Jacques :

« Parfois on a de bonnes idées, mais on n'a pas les bras pour les porter. [...] Ce n'est pas qu'on ne veut pas, c'est qu'on ne peut pas toujours. » (Jacques)

De son côté, Isabelle reconnaît un déficit de communication sur ces actions :

« On fait des choses, mais on ne les communique pas. » (Isabelle)

Ces efforts, bien que perfectibles, témoignent d'une transformation réelle, mais progressive, portée par une dynamique collective qui tente de se renouveler.

4.3.3 Analyse des expériences du changement chez À votre service

L'analyse du cas de la coopérative À votre service met en lumière les défis d'une transition responsable dans un contexte où les valeurs affichées peinent à se traduire en pratiques structurées. À travers les regards croisés de Jérémie, Jacques et Isabelle, ce cas révèle les tensions entre identité coopérative et institutionnalisation de la responsabilité, entre volonté individuelle et leviers collectifs manquants. Il souligne aussi les effets concrets du flou organisationnel : surcharge pour les personnes impliquées, cloisonnement des fonctions, lenteur des changements et invisibilisation des efforts. Malgré ces obstacles, des dynamiques d'engagement émergent, portées par une mémoire organisationnelle vivante, un dialogue en construction, et une quête de sens partagée, bien que parfois en retrait. Ce cas pose ainsi la question de ce qu'il faut pour que des valeurs déjà présentes deviennent réellement motrices d'un changement durable et partagé.

4.3.3.1 Observer, soutenir, questionner : un engagement en retrait, mais éclairant

Le vécu de Jérémie, en tant que membre du conseil d'administration et professeur engagé, adopte une posture de recul, attentive aux dynamiques collectives. Son vécu, moins incarné que ceux d'Isabelle et Jacques, agit ici comme une clé de lecture générale et un soutien à leurs expériences respectives. D'abord, ce récit offre un regard engagé, mais distancié, sur une transition encore inaboutie. En tant qu'administrateur et professeur, Jérémie observe les dynamiques collectives avec lucidité, relevant les freins structurels, les angles morts communicationnels et les illusions portées par l'identité coopérative, tout en cherchant à nourrir un dialogue respectueux et constructif autour du changement.

Créer un espace de réflexion partagée : l'atelier comme point de bascule

L'événement déclencheur auquel il revient à plusieurs reprises est un atelier organisé il y a un peu moins qu'un an dans le milieu de travail de la coopérative, réunissant employés, gestionnaires, étudiants et professeurs. Ce moment cristallise pour lui une ouverture précieuse :

« L'atmosphère n'était pas pour culpabiliser. C'était un brainstorm. Qu'est-ce qu'on peut faire ? Et on a vu la complexité des choses. » (Jérémie)

Cette citation illustre l'humilité avec laquelle Jérémie aborde ces activités. Il ne prétend pas détenir les réponses, mais cherche plutôt à reconnaître le passé et à collaborer à un avenir plus porteur, sans illusion sur la facilité du chemin à suivre. Il évoque également la crainte exprimée par certains membres de la coopérative d'être perçus comme le problème ou de faire l'objet d'un discrédit implicite :

« Les parties prenantes qui ont participé ont eu une perception positive de la coopérative au sein de l'établissement. Et je crois que, parfois, les membres ont un peu peur... que les autres disent : "OK, pas génial, etc." Mais dans l'atelier, il y avait quand même des étudiants et des profs. Donc déjà, il y avait une reconnaissance. On veut participer ! Et l'atmosphère n'était pas pour culpabiliser. » (Jérémie)

Cette remarque met en lumière une certaine posture défensive chez quelques membres de la coopérative. Pour Jérémie, cette reconnaissance, y compris envers les travailleurs éloignés des centres décisionnels, comme Isabelle, constitue une véritable source de motivation, bien plus que des injonctions descendantes :

« Je crois que c'était motivant de participer dans un atelier parce qu'ils [les employés de la coopérative] ont aussi été pris au sérieux avec leurs expertises. » (Jérémie)

De l'intention aux limites structurelles : quand les idées ne suffisent pas

Malgré cet élan collectif, Jérémie observe rapidement un décalage entre les idées émises et leur diffusion à l'interne. Peu de projets semblent aboutir, et des projets porteurs, comme

le concours *Assiette verte*, voient le jour, mais sans bénéficier d'une communication à la hauteur de leur potentiel :

*« Belle idée! Tout ça, c'était bien et sérieux. Mais le potentiel de communication n'a pas vraiment été utilisé. [...] Je suis sûr qu'avec un peu plus de temps et une meilleure communication, il y aurait eu énormément plus de participants. »
(Jérémie)*

Ce constat ne vise pas à pointer du doigt des individus à blâmer, mais plutôt à souligner les contraintes bien réelles auxquelles ceux-ci font face, notamment en marketing :

*« Isabelle a quand même pas mal de différentes responsabilités. C'est ça le défi. »
(Jérémie)*

Cette observation, posée avec objectivité, reflète aussi une certaine limite dans la capacité d'agir de Jérémie à ce niveau. Il identifie néanmoins un frein plus structurel, lié à la culture organisationnelle :

« Peut-être dans le passé, il y avait aussi un peu une culture hiérarchique où on a dit : il faut faire ça. [...] Je n'ai pas l'impression qu'elle (Isabelle) a l'habitude ou qu'elle peut prendre l'initiative. »

Ces propos révèlent une tension latente entre la volonté d'agir et la capacité réelle à initier des changements. Jérémie ne doute pas de la sincérité des personnes impliquées, notamment Jacques, qu'il perçoit comme réceptif aux enjeux de responsabilité :

« Je crois que Jacques, il est maintenant vraiment motivé, notamment à travers ce lien local. Ça, je crois, il aime ça : soutenir des fournisseurs québécois. » (Jérémie)

Mais au-delà des motivations individuelles, il insiste sur l'importance de mettre en place des cadres collectifs et pérennes, comme des indicateurs de performance:

« Une chose qu'on a dite aussi sur notre liste des objectifs pour ce comité, c'est : OK, on a besoin que l'entreprise ait un rapport sur ses activités. [...] Mais en ce moment encore, il n'y a pas vraiment une bonne façon de dire : OK, c'est quoi notre rapport de responsabilité durable ? » (Jérémie)

Ce cadre encore flou lui semble être le pilier manquant pour qu'il puisse formuler des constats plus tranchés sur les freins réels au changement. La plupart de ses critiques restent prudentes, sans doute volontairement, car la priorisation, les gains réalisables, les ressources disponibles et les progrès attendus ne sont pas clairement définis.

Démystifier la responsabilité : dépasser les évidences pour structurer l'action

Enfin, Jérémie met en lumière un paradoxe propre aux coopératives : selon lui, leur identité, profondément ancrée dans des valeurs sociales et collectives, peut créer l'illusion que la responsabilité est naturellement assurée, sans qu'il soit nécessaire de la démontrer :

« Cette identité coopérative, elle est assez claire avec les valeurs et les principes. Mais dans la pratique, ce n'est pas toujours là. » (Jérémie)

Selon lui, ce réflexe peut engendrer une forme d'aveuglement : puisque la coopérative est fondée pour répondre aux besoins de ses membres, on suppose que ses pratiques sont, par essence, responsables. Ce raccourci peut faire passer sous silence certains angles morts, notamment en matière de communication:

« Ils font pas mal de choses, qui sont déjà vraiment pas mal, mais ils n'ont jamais communiqué. [...] C'est un peu comme avec un OBNL. Pourquoi il créerait un rapport RSE? Ce n'est pas déjà évident ce qu'ils font ? » (Jérémie)

Cette logique implicite « on fait déjà le bien, on n'a pas besoin d'en faire plus ou d'en parler » semble freiner l'institutionnalisation d'une approche plus rigoureuse. Elle semble rendre la transition moins claire, moins pilotée, et à nuire à une appropriation collective des responsabilités environnementales et sociales.

L'engagement de Jérémie au sein d'*À votre service* illustre donc une volonté sincère de faire évoluer l'organisation sans en trahir les fondements. À travers son rôle de pont entre recherche et pratique, il contribue à structurer des espaces de dialogue et à proposer des outils pour accompagner le changement. Il reste conscient du chemin à parcourir pour assurer une cohérence durable entre valeurs affichées et pratiques quotidiennes. Comme il le dit lui-même avec sobriété :

« On pourrait ajouter quelques autres dimensions. » (Jérémie)

Un appel à faire mieux, sans renier ce qui est déjà là.

4.3.3.2 Tenir bon dans la tempête : mémoire, engagement et reconstruction

Le récit de Jacques donne voix à un acteur pivot du changement, porteur de mémoire et d'engagements au sein de la coopérative. Confronté à l'effondrement provoqué par la pandémie, il choisit de rester, malgré la fatigue, afin d'accompagner une transition qu'il souhaite fidèle aux valeurs fondatrices. Son témoignage met en lumière une tension entre l'idéal coopératif, la fierté du passé, le poids bien réel de la reconstruction et sa propre trajectoire personnelle.

Le choc de la rupture : réengager malgré la fatigue

Jacques incarne la mémoire vive de la coopérative. Présent depuis de nombreuses années, il a traversé les hauts et les bas de l'organisation, depuis ses périodes les plus prospères jusqu'au coup d'arrêt brutal causé par la pandémie. Lorsqu'il évoque la transition actuelle, ses propos sont traversés d'un mélange de fierté, de lucidité et d'un engagement renouvelé. À la fois impliqué dans les opérations et la stratégie, il occupe une position charnière dans le repositionnement de l'entreprise.

Le choc de la pandémie représente, pour lui, un véritable point de rupture. Ce n'est pas qu'un ralentissement temporaire, mais une perte profonde de repères :

« C'est arrêter et reculer, et ton point de départ, on est même avant le premier point de départ, admettons qu'il était là 15 ans. Donc, c'est décourageant, je vais te le dire, là, tu disais, bon ben... Ce n'est pas pour rien qu'il y a beaucoup de soldats qui sont tombés au combat, là. » (Jacques)

Cette citation révèle non seulement une fatigue accumulée, mais aussi la solitude ressentie face à l'effondrement des structures établies. Dans ce vide, Jacques tente de se réengager, en portant une forme de résilience pragmatique que tous n'ont pas su adopter. Il accepte de participer activement à une relance incertaine, sans masquer les sacrifices personnels que cela implique :

« Bien, je ne veux pas faire de l'âgisme, mais les personnes un peu plus expérimentées, recommencer, c'est comme si tu demandais à quelqu'un de refonder

une famille, quand ça fait 30 ans que sa famille est pareille. Il y a beaucoup d'individus qui ont dit : oh boy, ça ne me tente plus. Puis moi, j'ai dit : je vais mettre la main. OK, je peux aider parce que je n'ai quand même pas 70 ans, mais je n'ai pas 20 ans non plus. Donc, ça va prendre un équilibre pour la transition, qu'on réaffirme les points. » (Jacques)

Au fil de l'entretien, et dans cette citation en particulier, Jacques exprime une fierté réelle liée à son parcours, mais aussi, dans son ton de voix, une fatigue discrète, mêlée à une volonté sincère d'être utile. Il se positionne comme un acteur de continuité, mais aussi comme un repère humain dans un environnement en recomposition.

Porter la transition sans trahir l'identité : entre engagement sincère et discours ambivalent

Pour lui, cette transition ne relève pas uniquement d'enjeux structurels ou de gouvernance : elle touche au cœur même de l'identité coopérative. À plusieurs reprises, il insiste sur l'importance de préserver les valeurs fondatrices, sans nourrir l'illusion d'un retour au passé :

« Le modèle d'affaires peut changer, mais tu ne peux pas... dénaturer l'entreprise qui est une coopérative, tu ne peux pas. » (Jacques)

Ce changement de modèle constitue d'ailleurs un thème central dans son discours. Même lorsqu'il aborde la responsabilité, Jacques revient systématiquement à une réflexion plus large. Cela donne l'impression que la responsabilité fait partie d'un tout plus vaste, sans nécessairement s'imposer comme une priorité isolée. Il affirme pourtant vouloir remettre la responsabilité au premier plan, tout en reconnaissant que du chemin reste à parcourir :

« On en fait [des initiatives responsables]. Peut-être qu'on est timide, mais c'est sûr que les attentes sont gérées... Moi, je parle plus des attentes. Qu'est-ce qu'on écrit, c'est que c'est fait! Mais à un moment donné, maintenir ce qu'on a entamé, c'est déjà beau. » (Jacques)

Cette citation, teintée d'hésitations, révèle une ambivalence entre fierté et justification défensive. On perçoit chez Jacques le poids de devoir légitimer des efforts qu'il considère sincères, tout en étant conscient de leurs limites. Cette posture soulève plusieurs interrogations de la perspective des chercheurs: est-ce le manque de priorisation de la

responsabilité, la charge mentale liée à la transition, une culture organisationnelle peu propice au changement, une conviction personnelle que les actions en place sont suffisantes, ou encore autre chose, qui explique cette réaction?

Malgré les contradictions dans son discours, les contraintes économiques et les bouleversements du secteur, Jacques affirme être convaincu que la responsabilité constitue non seulement un idéal souhaitable, mais une nécessité :

« Moi, personnellement, je trouvais que la coopérative, c'était le parfait équilibre entre la rentabilité, la profitabilité, tout ce qui était responsable. Malheureusement, on avait tout perdu sur ces indicateurs-là, fait que oui, moi personnellement, je veux retourner là. » (Jacques)

Encore une fois l'idéal est associé à l'état d'équilibre que la Coopérative avait avant la pandémie.

Un regard lucide sur le changement et les leviers

Dans la dernière année, où la structure du changement vers cet idéal semble se structurer avec notamment la création du comité supportant cette dimension, Jacques parle du marketing en exprimant que d'être responsable, ça demande plus d'efforts, plus de temps, plus d'énergie :

« Je suis convaincu, c'est plus lourd. Travailler ce genre de marketing là que du marketing traditionnel, commercial. » (Jacques)

Dans cette fatigue exprimée, on devine une tension vécue au quotidien, entre l'idéal coopératif et les réalités concrètes de gestion. Jacques en profite pour exprimer que, selon lui, dans le contexte actuel de transformation, le rôle du marketing est d'abord de favoriser l'adhésion, à la fois interne et externe. Il insiste sur l'importance de mobiliser les équipes, condition essentielle à toute transition durable :

« L'adhésion, aller chercher l'adhésion du maximum d'employés, te faire un noyau dur à l'intérieur de l'entreprise pour avoir des bons ambassadeurs, même internes. Ton marketing est interne, il est important. » (Jacques)

Dans un ton fier, il semble assumer pleinement ce rôle de mobilisation, avec une loyauté marquée envers celles et ceux qui composent l'âme de la coopérative :

« J'ai des Corine pis des Serges qui servent le café tous les matins pis ne sont pas payées 60 000 \$ par année pis ça fait 25 ans qu'ils sont à la coopérative. Ben ça, c'est une partie de ma paye. » (Jacques)

Ce lien affectif témoigne d'une relation sensible et incarnée à l'organisation. Il ne s'agit pas simplement d'une structure à gérer, mais d'un milieu de vie à préserver.

Quant au message qu'il souhaite transmettre pour mobiliser, Jacques semble accorder une grande importance à la clarté et au rythme du changement. Il cherche à construire une vision partagée, mais graduelle, afin d'éviter la surcharge et maintenir l'engagement :

« Avant on disait le processus au complet. Là, on a dix marches à monter, pis aujourd'hui on va parler de la première marche. Parce que si tu donnes le big picture, tu as l'impression d'avancer et ça permet de préserver la clarté. » (Jacques)

À travers ses propos, Jacques semble se décrire comme porteur d'une conscience organisationnelle lucide, forgée par l'expérience. Il ne cherche pas à incarner un leadership flamboyant, mais plutôt une présence enracinée, attentive aux dynamiques humaines de la coopérative. Dans le cadre du changement qu'il tente d'opérer, Jacques apparaît comme un acteur confiant, misant sur la mobilisation des troupes et sur un changement culturel en profondeur. Mais en réalité, comment ces idéaux sont-ils vécus au quotidien par les employés?

4.3.3.3 À la recherche d'un fil conducteur : entre engagement personnel et vision éparse

Dans ce récit, Isabelle évolue entre autonomie, cloisonnements organisationnels et quête de sens. Son quotidien révèle les effets concrets d'un fonctionnement en silos, où l'absence de repères partagés rend la collaboration incertaine et la responsabilité difficile à incarner pleinement. Elle navigue ainsi dans un environnement où la responsabilité demeure un projet en marge, davantage porté par des élans intuitifs que soutenu par des structures collectives claires.

Un marketing à construire : naviguer dans le flou

Quand Isabelle rejoint *À votre service* en 2021, elle ne trouve pas une équipe marketing établie, mais entre dans un univers en construction, où tout reste à définir. L'après-pandémie a laissé place à un contexte instable, où les rôles sont flous et les balises absentes. Elle se remémore ses débuts comme une longue phase d'exploration :

« C'était le Far West, il n'y avait pas de département attribué à quoi que ce soit de marketing. [...] Moi aussi, quand je suis rentrée, j'étais étudiante. J'ai fait vraiment le tour de ce que j'avais à voir. Ça m'a pris un ou deux ans avant d'être à l'aise avec tout ce qu'on m'a offert dans l'entreprise. » (Isabelle)

Son adaptation se fait sur le long terme, dans un environnement mouvant où la spécialisation n'a pas sa place. Polyvalente par nécessité, elle touche à tout : événementiel, design, communications, contenu. Ce flou ouvre un espace d'autonomie, mais engendre aussi une certaine solitude professionnelle.

La responsabilité comme projet parmi d'autres

Dans ce cadre, la responsabilité sociale n'est pas une boussole. Elle reste un élément périphérique, abordé par à-coups, au gré des projets. Isabelle explique que ces initiatives ne s'inscrivent pas dans une vision transversale, mais dans une logique de compartiments :

« Ça ne fait pas partie de notre Day-to-day, mais c'est comme un projet comme un autre. Là, on essaie de se tourner un petit peu plus vers la responsabilité quand même. [...] C'est la première itération, mais il va y en avoir d'autres. » (Isabelle)

Cette « première itération » traduit bien l'esprit de tentative. Mais derrière l'ouverture, elle souligne aussi l'absence de structuration. Loin d'être intégrée au cœur du marketing, la responsabilité reste ponctuelle, souvent traitée en parallèle des autres mandats.

« La responsabilité sociale fait partie des valeurs coopératives, comme d'une coopérative. Mais on l'applique vraiment projet par projet. Ce n'est pas un fil directeur qu'on suit. » (Isabelle)

Il y a donc un écart entre l'idéal coopératif affiché et la réalité quotidienne du travail. La responsabilité semble exister dans les discours et les intentions plus que dans les pratiques systématiques. Ce cloisonnement freine sa pleine appropriation.

Pressions du terrain, frustrations de la mise en œuvre

Paradoxalement, ce sont souvent les usagers ou les membres qui expriment les attentes les plus fortes en matière de responsabilité. La pression vers le changement vient « du bas », mais elle ne s'accompagne pas toujours d'un engagement réel. Isabelle en fait l'expérience dans un projet emblématique, celui d'une alternative aux tasses jetables :

« On nous le demandait, la communauté étudiante le demandait. Puis finalement, pendant la session, on voit que l'utilisation n'est pas... On nous reproche qu'il n'y a pas assez de visuels, qu'on ne comprend pas comment ça fonctionne [...] On a fait tellement de rencontres puis finalement, est-ce que c'est vraiment ça? Je veux dire, je peux sortir les données d'utilisation, mais ce n'est pas vraiment adopté. » (Isabelle)

Cette expérience incarne un vécu de frustration : après des mois de coordination, les résultats ne sont pas au rendez-vous. Isabelle ne remet pas en question la valeur du projet, mais pointe un manque de relais collectifs, un déficit d'adhésion et de clarté. Elle se heurte aussi aux contraintes interservices et à l'absence d'outils de coordination :

« Ce n'est pas que je ne veux pas le faire, c'est juste qu'il faut s'arrimer avec la cafétéria, qu'on sorte la liste des produits, qu'on s'assure qu'on a assez. Il y a comme tout le processus opérationnel qu'on n'a jamais fait jusqu'à présent. [...] Certains font des choses dans leur coin, puis ils ne le disent pas. » (Isabelle)

Elle souligne ici combien le cloisonnement organisationnel freine l'émergence d'un marketing réellement responsable et transversal. La responsabilité n'est ni portée par une stratégie claire ni soutenue par des processus fluides.

Entre prudence, engagement passif et espoir

Malgré ces limites, Isabelle reste engagée. Elle adopte une posture lucide, mais constructive. Elle perçoit une évolution lente, mais tangible, des mentalités :

« Ce n'est pas comme encore le réflexe que ça soit intégré dans chaque projet [...] Ce n'est pas le réflexe d'être comme, OK, à ce niveau-là, quelle communication est-ce qu'on veut faire? Je pense qu'on s'en va dans cette direction-là quand même. » (Isabelle)

Elle ne se pose ni en militante, ni en gestionnaire, mais en actrice intermédiaire, qui tente de faire bouger les lignes dans un contexte complexe. Son regard est teinté de patience, de déception parfois, mais aussi d'une réelle volonté de sens. Dans ses mots, transparaît le désir d'un retour à une vision collective plus incarnée, plus aimante :

« Je pense que tout le monde veut bien faire, tout le monde est fier quand on accomplit quelque chose qui a une valeur ajoutée dans cette direction-là. Je pense qu'on veut revenir à ce que ça fasse partie de la vision de l'organisation, mais je pense que ça s'est perdu. Il manque un peu d'amour à ce niveau-là. » (Isabelle)

4.3.4 Constat général : Entre convictions coopératives et manque d'ancrage stratégique

Le cas de la coopérative *À votre service* met en lumière un paradoxe organisationnel vécu au quotidien par ses membres. Dans un environnement où les valeurs coopératives sont profondément ancrées, la responsabilité semble être souvent perçue comme une évidence identitaire, ce qui crée une illusion de suffisance. Jacques et Jérémie témoignent de cette croyance implicite : « on est une coop, donc c'est sûr qu'on est responsables ». Mais cette posture, bien qu'animée par un réel attachement aux fondements de l'organisation, devient un frein à la mise en place de pratiques concrètes. Pour Isabelle, responsable marketing, cette ambiguïté se vit comme un flou structurel persistant, une source d'épuisement et de frustration. Elle évolue dans un département en construction, sans lignes directrices ni soutien transversal.

Ce vécu organisationnel de désorientation rejoint plusieurs constats issus des entrevues avec les experts consultants en marketing responsable. Comme le souligne Florence dans son entrevue, une absence de responsabilité partagée peut créer un flou dans la mise en œuvre et la pratique du marketing responsable :

*« C'est toujours un peu flou... On ne sait pas qui est censé porter ces enjeux-là. »
(Florence, entrevue de la première phase de recherche)*

Ce flou de gouvernance se double d'un manque d'imputabilité, qui renforce la charge mentale vécue par Isabelle. Malgré une volonté manifeste d'avancer, elle se retrouve à porter seule un changement qui demande un arrimage collectif. Ce constat résonne avec l'observation de Francis, participant de la première phase de cette recherche, pour qui les initiatives responsables, même sincères, « tombent souvent sur une ou deux personnes, sans réel mandat ».

Un autre facteur clé, déjà soulevé dans les propos de Steve en entrevue, est le contexte postpandémique. Il évoquait la pandémie comme un frein au changement collectif :

« Les comportements de transition, ce sont des comportements communautaires... et la pandémie, c'est l'ennemi de ça. » (Steve, entrevue de la première phase de recherche)

Cette lecture éclaire le vécu de l'équipe de *À votre service*, dont la reconstruction post-COVID19 se fait dans un climat d'incertitude, où les efforts de cohérence s'effritent au contact de la désorganisation.

Enfin, le marketing reste confiné à un rôle d'exécution isolé. Isabelle, bien que compétente et engagée, n'a pas les leviers pour structurer le changement. Or, comme le rappelaient plusieurs participants de la première phase de cette recherche, dont Florence :

« Si le marketing est juste là pour faire des publications Instagram, on passe à côté du potentiel stratégique. » (Florence, entrevue de la première phase de recherche)

En somme, ce cas met en lumière les tensions vécues par une équipe marketing isolée, porteuse d'un changement sans cadre, dans une organisation où les valeurs coopératives sont mobilisatrices, mais peu traduites en structure. Il illustre aussi l'absence de leviers efficaces pour arrimer les ambitions marketing aux autres fonctions : le marketing n'est pas rejeté, mais reste en périphérie. Enfin, le contexte organisationnel joue ici un rôle ambivalent : la culture coopérative, la gestion horizontale et les séquelles de la pandémie freinent autant qu'elles nourrissent la dynamique de changement.

4.4 Entreprise 4 : *Inno-durable*

L'entreprise fictivement nommée *Inno-durable*, active dans le secteur du génie-conseil, possède une histoire de plus de cinquante ans. D'abord concentrée sur des services techniques liés à l'environnement, à l'eau et aux infrastructures, elle développe rapidement une expertise multidisciplinaire et devient, au fil du temps, une firme québécoise d'envergure opérant à l'échelle mondiale. Elle agit à la fois auprès de clients privés et publics, dans des domaines variés comme le transport, l'industrie, l'énergie et les services municipaux.

Ce cas entourant cette entreprise repose sur les perspectives croisées de deux participantes. D'une part, nous avons eu la chance de nous entretenir avec la responsable marketing, Sonia, en poste depuis plus de dix-neuf ans au sein de cette grande entreprise. D'autre part, nous avons rencontré une collaboratrice du département de responsabilité, Mélanie, dont le mandat inclut plusieurs tâches liées au marketing et aux objectifs de responsabilité sociétale de l'entreprise.

4.4.1 Présentation des informateurs et informatrices

4.4.1.1 *Sonia, Directrice des communications, du marketing et des propositions*

Sonia travaille chez *Inno-durable* depuis plus de dix-neuf ans. Elle a accompagné le virage vers des pratiques responsables, de l'idéalisation à la mise en œuvre. Titulaire d'un baccalauréat en génie chimique et d'une maîtrise en sciences de l'eau, elle a amorcé sa carrière en génie-conseil, dans les secteurs public et privé, se spécialisant dans le traitement de l'eau potable et des eaux usées. Elle a rapidement gravi les échelons, devenant chargée, puis directrice de projet :

*« J'étais ingénieure. Je travaillais à titre d'ingénieure. Je suis toujours ingénieure, mais je travaillais en tant qu'ingénieure, chargée de projet, directrice de projet. »
(Sonia)*

Son parcours chez *Inno-durable* a été marqué par des transformations organisationnelles majeures, notamment à la suite que l'entreprise soit visée par une commission d'enquête publique sur les pratiques dans l'industrie de la construction. C'est dans ce contexte qu'elle

a été appelée, en 2015, à occuper temporairement la direction de l'équipe de communication marketing. Sans formation formelle en marketing, elle a d'abord accepté ce rôle pour dépanner, mais y a rapidement trouvé un terrain propice à ses compétences transversales et à sa fine connaissance de l'organisation :

« Je me suis comme retrouvée au bon endroit au bon moment [...] J'ai une excellente connaissance de l'organisation, de ce qu'on fait, de nos clients. » (Sonia)

Depuis, elle pilote l'équipe marketing et accompagne la transition de l'entreprise vers un modèle d'affaires à impact.

Sur le plan personnel, Sonia est mariée et est mère de deux enfants. Elle se décrit comme une personne « assez standard ».

4.4.1.2 Mélanie, Conseillère en responsabilité sociétale de l'entreprise

Mélanie évolue dans l'entreprise depuis bientôt cinq ans. Cette ancienneté lui a surtout permis de contribuer activement à la mise en œuvre du changement vers des pratiques responsables. Détentrice d'un baccalauréat en génie biomédical et d'une maîtrise en océanographie physique, elle débute sa carrière dans la recherche scientifique à bord d'un brise-glace en Arctique. Ces expéditions façonnent une conscience environnementale forte :

« Des voyages en Arctique, dans un bateau rempli de scientifiques, ça te conscientise encore davantage, c'est certain. » (Mélanie)

La pandémie interrompt ses missions, et elle rejoint *Inno-durable* dans un rôle en excellence opérationnelle. Rapidement, on lui confie le dossier de la certification B Corp, qui devient un point tournant. Elle est ensuite nommée première conseillère RSE à temps plein de l'entreprise, poste qu'elle occupe depuis trois ans.

Bien qu'elle ne fasse pas officiellement partie de l'équipe marketing, Mélanie agit comme interface entre responsabilité et communication. Elle contribue à l'élaboration des messages, valide les contenus, rédige des textes stratégiques et alimente les rapports d'impact :

« Qu'est-ce qu'on veut communiquer? Qu'est-ce qu'on a besoin de partager? Bien là, c'est sûr que c'est nous qui décidons ça. » (Mélanie)

Sur le plan personnel, elle se décrit comme une facilitatrice mobilisatrice, attentive au bien-être et à l'humilité :

« L'idée de la RSE, c'est d'améliorer la qualité de vie de tout le monde, puis même le bonheur au travail. [...] Ce n'est pas moi qui ai l'expertise, moi je les mets ensemble. » (Mélanie)

Cette posture illustre son approche collaborative : plutôt que d'imposer la responsabilité, elle cherche à la faire émerger collectivement, en cohérence avec la culture de l'organisation.

4.4.2 Inno-durable et le changement vers davantage de responsabilité

Le début des années 2010 marque un tournant critique dans le parcours de *Inno-durable*. L'entreprise est frappée de plein fouet en étant ciblée par une crise de confiance majeure dans l'industrie, provoquée par une commission d'enquête publique sur les pratiques dans le secteur de la construction. Cette période, évoquée avec intensité par Sonia, alors ingénieure et directrice de projets, met en lumière une déconnexion entre la logique de performance qui gouverne les décisions organisationnelles et les valeurs humaines portées par les employés.

« Quand ça ne va pas bien, une compagnie, qu'est-ce que ça fait ? Ça prend des décisions, ça met à pied du monde, ça coupe des marchés. [...] On avait complètement écarté l'humanité. » (Sonia)

Durant cette période, l'entreprise fonctionne selon une culture fortement hiérarchisée, centrée sur la performance opérationnelle et la productivité. Sonia observe ces transformations de l'intérieur, jusqu'à ce qu'un remaniement organisationnel l'amène à occuper un rôle inattendu à la tête de l'équipe marketing et communication, dans une tentative de stabilisation.

La transformation débute véritablement en 2013, avec l'arrivée d'un nouveau président à la tête de l'organisation. Ce changement s'accompagne d'un renouvellement de l'équipe de direction, mais aussi d'une volonté d'aller au-delà d'une simple restructuration. Au fil des années suivante, *Inno-durable* entame une redéfinition en profondeur de son identité. Sonia raconte :

« Il y a eu des années, je te dirais, entre 2016 et 2018 où on a fait un gros chantier stratégique avec tous les employés. » (Sonia)

L'entreprise consulte largement, revoit sa mission, ses valeurs et engage une réflexion sur sa raison d'être. Cette transformation est décrite comme une réponse volontaire aux blessures du passé, mais aussi comme une fondation pour l'avenir.

Ce travail débouche sur une nouvelle identité de marque. Sonia explique :

« On a changé de nom à un moment donné. Le message, c'était : on arrête de dire ce qu'on fait. On va dire pourquoi on le fait. » (Sonia)

Ce changement symbolique s'accompagne d'une volonté de rendre plus cohérent le positionnement externe avec les pratiques internes. L'entreprise souhaite se présenter non plus seulement comme une firme d'ingénierie, mais comme une actrice du changement, consciente de son rôle sociétal.

Cette refonte culturelle, bien que fondamentale, n'est qu'un premier jalon. À partir de 2019, l'organisation engage une réflexion plus structurée sur la responsabilité sociétale. Cette démarche se traduit d'abord par l'exploration de la certification B Corp, qui agit à la fois comme levier stratégique, outil de mobilisation et cadre structurant. Le processus est initialement porté par l'équipe de direction, mais s'élargit progressivement à l'ensemble de l'organisation. Mélanie, alors employée au sein du service d'excellence opérationnelle, est mandatée pour piloter cette démarche. Elle explique :

« J'ai été en excellence opérationnelle, puis rapidement on m'a donné le mandat de nous faire certifier B Corp. » (Mélanie)

Selon celle-ci, l'obtention de cette certification pousse l'organisation à mettre à plat ses pratiques, à se comparer à des standards exigeants et à faire preuve de cohérence entre ses

valeurs affichées et ses actions concrètes. Elle souligne que la démarche a eu un effet de cohésion interne et a permis de cristalliser des initiatives jusque-là dispersées :

« Il y avait déjà beaucoup de choses qui se faisaient, mais c'est venu nous forcer à structurer, à documenter, à justifier, à aller chercher des preuves. » (Sonia)

Comme l'explique Mélanie, ce chantier aboutit, en 2022, à la certification ainsi qu'à la modification des statuts constitutifs de l'organisation, afin d'y inscrire formellement les impacts sociaux et environnementaux dans les décisions d'affaires.

Le virage se précise dans les années suivantes. L'entreprise adopte une planification stratégique intégrant des indicateurs ESG, tant au niveau organisationnel que marketing, ce qui permet d'aborder formellement la responsabilité dans les comités de gestion. Plusieurs projets de communication interne et externe sont lancés afin de soutenir cette nouvelle identité d'entreprise à impact. Le site web est entièrement refondu dans cette logique, les rapports d'impact deviennent récurrents, et des capsules vidéo ainsi que des vox pop viennent appuyer la narration des actions responsables. Mélanie explique :

« Toute la refonte du site web, ils l'ont faite avec l'entreprise à impact derrière la tête. [...] On veut montrer au client un bulletin d'impact clair. » (Mélanie)

Le rapport d'impact 2024 vient concrétiser cette trajectoire. Il met en lumière des engagements clairs sous les angles des talents, la communauté, l'environnement, la gouvernance, et la relation avec les parties prenantes. L'entreprise y présente, par exemple, sa démarche d'évaluation de l'impact de chaque projet à l'aide d'une matrice construite avec un tiers indépendant, incluant des critères sociaux, environnementaux, de résilience et de coûts évités. L'ambition est d'intégrer cette mesure à 100 % des projets à court terme, et d'en rendre les résultats publics de manière transparente. Un pourcentage annuel des profits nets est également investi dans des causes sociales alignées sur la mission. L'entreprise s'engage aussi à réduire son empreinte carbone interne, à renforcer les parcours de développement professionnel, et à multiplier les projets transversaux. Sonia évoque les changements en cours :

« On est en train de matérialiser une façon standardisée de mesurer les impacts. On veut montrer au client un bulletin d'impact clair. [...] Ce n'est pas juste une intuition, c'est mesuré. » (Sonia)

Aujourd'hui, *Inno-durable* se définit comme une entreprise à impact qui mobilise l'intelligence collective, met l'humain au cœur de ses projets, et agit concrètement pour prolonger la durée de vie utile des actifs de ses clients tout en maximisant leur utilité sociale (Site internet de l'organisation, 2025).

4.4.3 Analyse des expériences du changement chez *Lait sans vache*

Le cas d'*Inno-durable* illustre comment un changement organisationnel structurant peut redéfinir le rôle du marketing lorsqu'il est soutenu par un alignement stratégique, culturel et humain. À travers les récits croisés de Sonia et Mélanie, ce cas met en lumière une dynamique de cohérence, où le marketing responsable devient un levier d'innovation, de preuve et de mobilisation. Loin des tensions identitaires observées dans d'autres contextes, leurs trajectoires montrent qu'un leadership humble, une posture de facilitatrice, et un environnement ouvert à l'expérimentation peuvent transformer la responsabilité en moteur de transformation concrète. Ce cas offre ainsi un contrepoint éclairant aux récits marqués par les désalignements : il incarne une forme de maturité organisationnelle où le marketing trouve pleinement sa place dans la conduite du changement.

4.4.3.1 La perspective d'une leader solide, suivant un chemin confirmé

Dans ce récit, Sonia transforme un passage imprévu vers le marketing en une trajectoire assumée d'innovation responsable. Son regard externe devient un levier pour remettre en question les pratiques établies, repositionner le marketing au cœur de l'identité organisationnelle, et faire émerger une culture fondée sur la preuve, l'humain et le sens, malgré les tensions persistantes avec les repères techniques du passé.

Quand l'ingénierie rencontre le marketing : une posture libre et stratégique

Lorsque Sonia accepte de prendre la tête de l'équipe communication marketing chez *Inno-durable*, elle ne vient pas du monde du marketing, et c'est précisément ce qui va teinter positivement son parcours. Ingénieure spécialisée en traitement de l'eau, elle rejoint le département « un peu pour dépanner », dans un contexte de réorganisation important, à la

suite des bouleversements causés par une commission d'enquête publique. Cette bifurcation inattendue devient un tournant dans sa trajectoire professionnelle, qu'elle aborde avec une lucidité sur ses forces, mais aussi avec beaucoup d'humilité :

« J'avais zéro connaissance ou zéro compétence dans la science du marketing, mais j'arrivais cependant avec une excellente connaissance de l'organisation, de ce qu'on fait, de nos clients. »

Ce manque de formation spécifique en marketing devient en fait une forme de liberté. Sonia ne cherche pas à reproduire un marketing tel qu'il est enseigné à l'école, mais s'attache plutôt à construire une pratique adaptée au contexte organisationnel, en misant sur sa compréhension du terrain. Elle reconnaît aussi que d'autres membres de son équipe possèdent des compétences plus techniques qu'elle en marketing, ce qui ne l'empêche pas de jouer un rôle de leadership rassembleur :

« J'étais capable de diriger une équipe avec des gens qui, eux, ont ces compétences-là, tout en amenant cette compréhension-là de la clientèle et de l'organisation. »
(Sonia)

Ce regard délié de définitions préalables rigides semble faciliter l'intégration du changement.

[Faire émerger un marketing de sens dans un champ de tensions](#)

Sonia ne résiste pas à l'évolution du marketing vers plus de responsabilité : elle la vit comme une suite logique à l'identité humaine et engagée que son entreprise cherche à incarner. Là où d'autres auraient pu voir un éloignement de leur cœur de métier, elle y voit une opportunité de faire du marketing autrement, ancrée dans l'impact, dans la preuve, dans la transformation réelle.

Au fil du temps, elle contribue à repositionner la fonction marketing dans une entreprise historiquement centrée sur l'expertise technique :

« Pendant très, très longtemps, tout ce qu'on faisait, c'était produire du matériel promotionnel. [...] Là, depuis les dernières années, j'ai réussi à embaucher des

compétences différentes dans l'équipe, beaucoup plus versées au niveau du marketing numérique. » (Sonia)

Mais ce glissement de la production de brochures vers un marketing stratégique ne se fait pas sans friction. Elle évoque des résistances persistantes, notamment du côté des ventes, historiquement dominées par des ingénieurs ancrés dans une culture du savoir-faire plus que du savoir-communiqué. La fonction marketing, bien que désormais plus intégrée, reste en constante négociation :

« Les gens, pendant longtemps, dans les équipes de ventes n'avaient pas cette compréhension-là du parcours d'achat ou du parcours de vente chez les clients. [...] On se faisait tout le temps dire "non, on connaît ça, je le connais." » (Sonia)

Dans ce contexte, l'intégration de la responsabilité sociétale vient bouleverser les repères traditionnels. Pour Sonia, ce tournant ne se limite pas à un repositionnement externe. Il touche à l'identité même de l'entreprise, forgée dans la douleur d'une crise de légitimité :

« Le constat qui est ressorti, c'est qu'on avait complètement écarté l'humanité. [...] On ne vend pas des patates, on ne vend pas des espadrilles, on vend la connaissance de la compétence humaine. » (Sonia)

Elle témoigne d'un basculement culturel entamé vers 2016, au cœur duquel les employés sont placés comme parties prenantes du renouveau :

« Nos valeurs corporatives, ce sont les employés qui vont les décider. [...] C'était à la fois une façon d'être à l'écoute des employés, puis en même temps, assurer que tout le monde va suivre. » (Sonia)

Dans ce mouvement, le rôle du marketing s'intensifie. Il ne s'agit plus simplement de dire ce que l'entreprise fait, mais de raconter pourquoi elle le fait et surtout de le prouver. Sonia parle avec enthousiasme de cette nouvelle posture :

« Tout à coup, on ne faisait pas juste platement dire c'est quoi qu'on fasse [...] On est capable de raconter une histoire, on est capable de donner un sens. Pour nous, c'était et c'est hyper riche. » (Sonia)

Ce changement est vécu comme un soulagement, presque une libération, pour une équipe qui avait longtemps œuvré dans l'ombre. Mais cette satisfaction n'efface pas les tensions internes. Sonia évoque un tiraillement entre deux visions : une approche d'ingénierie d'impact, orientée vers le sens et la responsabilité, et une culture technique plus traditionnelle, soucieuse de listes d'expertises et de preuves concrètes (soutenu par les vendeurs notamment et les ingénieurs de terrains).

« On est confronté peut-être à certaines visions de l'organisation, où là, ils sentent qu'on n'est pas connecté à la réalité. Il y a des vendeurs et des gens plus techniques. » (Sonia)

Ce clivage vient complexifier son travail au quotidien. Il faut composer avec des demandes contradictoires, ajuster les outils, apaiser les inquiétudes. Elle décrit un marketing en adaptation permanente :

« Les gens qui veulent, par exemple, utiliser du matériel promotionnel trouvent que ce qu'on produit, ça ne répond pas. On est un peu tout le temps en ajustement. [...] Oui, ça nous occasionne plus de travail. » (Sonia)

Mais loin de percevoir cette surcharge comme un fardeau, Sonia, d'un ton décontracté et fier, la replace dans une dynamique d'évolution :

« On travaille très, très, très différemment. [...] C'est sûr que nous, on est vraiment au cœur de tout ce changement autant côté vente qu'au côté notoriété, visibilité de l'organisation. On vient comme un peu rassembler. » (Sonia)

Vers un marketing d'impact : de la preuve à la crédibilité

Ce rôle central se traduit aussi dans l'élaboration des messages de responsabilité. Elle insiste sur l'importance d'éviter l'écoblanchiment, de ne pas « dire qu'on est hot avant d'avoir fait ». Elle valorise au contraire une posture fondée sur des preuves, appuyée par des outils comme la certification B Corp :

« On a fait la transformation, puis le B Corp est arrivé et a confirmé que notre transformation s'inscrit carrément dans leurs critères. [...] C'est du vérifié, c'est du certifié. » (Sonia)

Sonia se projette désormais vers un marketing d'impact quantifiable, où l'ingénierie devient vectrice de preuves :

« On travaille sur des outils technologiques qui vont permettre de matérialiser cet impact-là pour nos clients. On est en train de matérialiser une façon standardisée de mesurer les impacts et on veut montrer au client un bulletin d'impact clair. »
(Sonia)

À ses yeux, cette capacité à relier vision, preuve et narration constitue l'avenir du marketing chez *Inno-durable*. Elle y voit non seulement un levier stratégique, mais une source de sens, pour elle comme pour son équipe.

4.4.3.2 Lorsque l'entreprise te rend la vie facile

Le récit de Mélanie est porté par une quête de sens et un désir de cohérence. Cette femme transforme une insatisfaction professionnelle en levier stratégique. Son parcours illustre comment la responsabilité peut émerger d'un rôle créé sur mesure, à la croisée du pragmatisme, de l'écoute organisationnelle et d'une posture de facilitatrice. Ancrée dans les tensions du modèle d'affaires, son action repose moins sur l'autorité que sur la mobilisation collective, où l'innovation devient un outil d'impact.

Un rôle sur mesure, né d'un inconfort initial

Lorsque Mélanie rejoint l'organisation en pleine pandémie, elle entrevoit rapidement un espace fertile pour y concrétiser ses valeurs. D'abord embauchée dans un poste technique en excellence opérationnelle, elle sent que ses aspirations dépassent les tâches du rôle initial. Elle évoque une certaine frustration à évoluer dans un cadre perçu comme trop étroit, peu stimulant intellectuellement et émotionnellement :

« Mon quotidien n'était pas très stimulant, c'était très axé sur de l'analyse de données, mais à des niveaux très, très micro. [...] C'était plus administratif. »
(Mélanie)

Ce passage souligne le décalage entre ses compétences et ses motivations profondes. Ce ressenti devient moteur d'un repositionnement professionnel. C'est dans ce contexte qu'on lui propose un mandat structurant : porter la démarche de certification B Corp. Cette

mission devient un levier de transformation, tant pour l'organisation que pour elle-même, menant à la création d'un poste sur mesure de conseillère en responsabilité sociétale, qu'elle occupe maintenant à temps plein.

Structurer la responsabilité sans l'imposer

Ce changement marque un tournant. L'organisation ne se contente pas d'engager une démarche de certification : elle choisit de structurer ses pratiques autour d'un plan stratégique ancré dans les exigences de B Corp. Mélanie devient une figure centrale de ce mouvement, réunissant les initiatives déjà existantes et orchestrant leur alignement stratégique :

« On a fait une analyse de matérialité, puis après ça on a bâti un plan stratégique RSE. On s'est alignés sur les cinq piliers B Corp. » (Mélanie)

Cette citation reflète une approche méthodique et structurée, appuyée par des outils de diagnostic et de priorisation. Bien que son rôle ne soit pas intégré à l'équipe marketing à proprement parler, il implique une proximité constante avec les fonctions de communication. Elle participe à la rédaction des rapports d'impact, s'assure de la cohérence entre le message externe et les pratiques internes, et valide les contenus clés :

« Ils m'ont demandé de valider tout ça, mais c'était parfait. C'est déjà complètement aligné, on a vraiment la même vision. [...] Il n'y avait pas de réécriture à faire. »

On perçoit ici un alignement organisationnel important, et une confiance mutuelle entre les équipes, élément facilitateur dans la mise en œuvre d'une stratégie RSE cohérente. Cet alignement repose aussi sur une posture d'écoute de la haute direction, qui, selon Mélanie, favorise la prise d'initiatives :

« Je ne me suis presque jamais fait dire non. Il y a une grande ouverture, en tout cas moi, c'est comme ça que je le vis. » (Mélanie)

Ce témoignage suggère un climat propice à l'innovation responsable, bien que Mélanie ne nie pas les contraintes structurelles. Le principal obstacle évoqué reste la logique d'affaires

centrée sur la facturation du temps de travail, qui rend difficile l'allocation de ressources à des projets non directement monétisables :

« Nous, c'est comme ça qu'on fait de l'argent : on vend l'intelligence des gens à nos clients. [...] Quand ils mettent du temps de travail, mais pas sur des heures facturables, on devient déséquilibré. C'est ça, la plus grosse contrainte que j'ai à l'interne. » (Mélanie)

Face à cette réalité, elle adopte une posture stratégique empreinte de pragmatisme. Elle refuse d'imposer unilatéralement des changements et privilégie une approche collaborative :

« Moi, je ne peux pas arriver avec mes projets et dire 'ça va être comme ça'. Il faut vraiment que ce soient des discussions, des échanges pour s'améliorer. » (Mélanie)

Ce rôle de facilitatrice se reflète aussi dans sa manière de mobiliser les expertises internes. Elle se positionne comme un catalyseur plutôt qu'une spécialiste, insistant sur l'importance du dialogue interdisciplinaire :

« Je suis souvent une facilitatrice de projet, mais ce n'est pas moi qui ai l'expertise. [...] Je vais chercher l'expertise de tout le monde et je les mets ensemble. » (Mélanie)

Ce travail d'intermédiation repose aussi sur la valorisation des actions modestes, mais significatives. Elle défend une approche incrémentale, où chaque geste contribue à la progression globale, comme en témoigne l'intégration d'objectifs liés à la réduction des déplacements aériens.

Sur le plan de la communication, elle accorde une attention particulière à la terminologie utilisée. Elle observe que certains termes techniques peuvent freiner l'adhésion, alors que d'autres, plus accessibles, facilitent l'appropriation par les équipes :

« Le mot RSE peut ne pas être compris par tous, mais entreprise à impact, c'est ce qui est le plus porteur en ce moment. [...] Il faut quand même taper sur le clou avec un marteau. » (Mélanie)

Vers un marketing d'impact : mesurer pour mobiliser

Enfin, Mélanie se projette avec enthousiasme dans l'avenir. Elle évoque avec énergie un projet en cours de développement : la création d'un outil technologique d'évaluation ESG, capable de mesurer concrètement l'impact des projets menés pour les clients. Cette ambition traduit une volonté d'ancrer la responsabilité dans les processus de création de valeur de l'entreprise :

« On travaille sur des outils technologiques qui vont permettre de matérialiser cet impact-là pour nos clients. On veut être capable d'évaluer la performance ESG de chacun des projets qu'on mène. [...] Ça va aller toucher tous nos clients. C'est super excitant. »

Ces perspectives révèlent une vision dynamique et tournée vers l'avenir, où l'innovation devient un vecteur d'intégration concrète de la responsabilité dans les offres de service.

4.4.4 Constat général : Un changement organisationnel porté par le marketing et ancré dans l'expérience vécue

Le cas *Inno-durable* met en lumière les effets d'un changement organisationnel structurant sur la place du marketing dans une transition vers davantage de responsabilité. À travers les récits croisés de Sonia et Mélanie se dégage un contexte de cohérence, où la stratégie d'impact est soutenue par un alignement fonctionnel, culturel et humain.

Du côté de Sonia, on observe une transformation du marketing, qui dépasse ses fonctions traditionnelles pour devenir un levier stratégique au service de la mission. Sans formation préalable en marketing, mais dotée d'une fine connaissance terrain, elle aborde ce rôle avec humilité et pragmatisme. Cette posture détachée des codes classiques lui permet d'incarner une forme de leadership souple, centrée sur la cohérence plutôt que sur la performance. Ce repositionnement contribue à réduire les tensions souvent observées dans des cas moins alignés.

De son côté, Mélanie occupe une position intermédiaire entre opérationnel et stratégie, qui lui permet de faire le pont entre les équipes. Elle agit comme garante des principes de responsabilité, sans pour autant imposer un cadre rigide. Ce rôle transversal lui permet

d'accompagner les équipes, d'harmoniser les discours, et de soutenir l'appropriation progressive des objectifs.

Cette fluidité de collaboration est un élément différenciateur fort par rapport aux constats des entrevues de la première phase de la recherche. Florence, par exemple, insistait sur le flou des responsabilités et la surcharge mentale qui en découle :

« C'est tout le monde qui en prend un peu dans sa cour, mais ça reste que ces gens-là ont aussi leur job à faire. [...] Ça devient overwhelming. » (Florence, entrevue de la première phase de recherche)

À l'inverse, Inno-durable illustre une forme de structuration où les rôles sont clarifiés et les ressources bien positionnées.

Le soutien actif de la direction vient consolider cette dynamique. L'entreprise, marquée par une crise sectorielle ayant remis en question sa légitimité, a su tirer profit de cette secousse pour opérer une transformation culturelle en profondeur. Le marketing et la RSE se sont alors repositionnés comme piliers complémentaires de la gouvernance.

Ce soutien hiérarchique rejoint les constats de Steve, qui soulignait dans son entrevue de la première phase de cette recherche, que l'impulsion du changement dépendait souvent de la volonté réelle du leadership :

« Un PDG qui veut vraiment que ça bouge, ça change tout. » (Steve, entrevue de la première phase de recherche)

Dans le cas présent, cette volonté s'est traduite par une mise en cohérence des pratiques et une légitimation des fonctions transversales.

Cependant, malgré cet alignement favorable, certaines frictions persistent. Sonia note que certains employés de première ligne, notamment dans les ventes, perçoivent encore le marketing comme accessoire, voire inutile :

« Les vendeurs disaient : on les connaît, nos clients ! » (Sonia)

Ainsi, même dans un contexte harmonieux, la reconnaissance du marketing comme fonction porteuse de changement reste une conquête progressive, nécessitant écoute, pédagogie et adaptation continue.

En somme, le cas *Inno-durable* révèle que même dans des organisations relativement alignées, les marketeurs peuvent faire face à des défis subtils : reconnaissance partielle de leur rôle, scepticisme sur la valeur ajoutée du marketing responsable, ou encore résistance implicite sur le terrain. Ces tensions, cependant, sont contenues grâce à un leadership clair, un environnement soutenant et une structuration du changement. L'attitude humble de Sonia, sa compréhension fine du terrain et l'absence de rigidité identitaire sont autant de leviers qui facilitent l'appropriation d'un marketing responsable. Mélanie, quant à elle, agit comme courroie de transmission transversale. Ensemble, elles incarnent une approche systémique, outillée, mais non normative, orientée vers la cohérence. Enfin, le rôle de la direction, la clarté stratégique, la légitimité conférée à la fonction marketing et la stabilité organisationnelle constituent des catalyseurs puissants de réussite. Le passé critique de l'entreprise devient ici un moteur de refondation, illustrant la manière dont une crise peut créer un espace propice à un repositionnement identitaire.

Chapitre 5 : Discussion et conclusion

Ce dernier chapitre propose une analyse transversale des quatre études de cas présentées dans la section des résultats. Il a pour objectif de faire émerger les éléments clés permettant de répondre à la question de recherche et à ses objectifs subséquents. Pour rappel, la question de recherche s'intéresse à la manière dont les marketeurs vivent un changement orienté vers une plus grande responsabilité au sein de leur organisation. Les objectifs spécifiques sont les suivants : (1) identifier les tensions et défis rencontrés, (2) analyser les leviers mobilisés ou subis tout au long du processus de changement, et (3) examiner les facteurs individuels et organisationnels influençant leur expérience.

La discussion prend la forme d'une synthèse des trajectoires organisationnelles observées et de leurs répercussions (sous forme de levier ou de freins) sur les pratiques marketing ainsi que sur l'expérience professionnelle des individus impliqués. Des liens seront établis tout au long de cette section avec la littérature, afin de dégager les principales contributions de cette recherche. Enfin, une réflexion sur les implications managériales, les limites de l'étude et les pistes de recherche futures viendra clore ce chapitre.

5.1 Discussion des résultats et contributions théoriques

Les quatre cas analysés révèlent que, selon les trajectoires organisationnelles spécifiques, les conséquences sur le vécu des marketeurs peuvent être très contrastées. Dans certains cas, elles se traduisent par une expérience positive marquée par :

- Un sentiment de synergie organisationnelle ;
- Une intégration fluide de la responsabilité ;
- Une mobilisation renforcée ;
- Une volonté proactive d'aller plus loin;

Dans d'autres contextes, au contraire, les trajectoires observées donnent lieu à un vécu plus difficile, caractérisé par :

- Un frein à la construction de sens ;
- Une frustration liée aux écarts perçus ;
- Une impression de surcharge ;

- Une inquiétude face aux risques d'écoblanchiment;

Ces constats montrent que les trajectoires organisationnelles sont ponctuées de points tournants majeurs, pouvant agir tantôt comme leviers, tantôt comme sources de tension, selon leur origine et les facteurs individuels et organisationnels en jeu. Loin d'être isolés, ces points tournants s'inscrivent dans des dynamiques interreliées. Cela confirme que les objectifs de cette recherche ne peuvent être envisagés de manière cloisonnée, mais doivent au contraire être abordés comme des dimensions interdépendantes qui s'éclairent mutuellement au fil de l'analyse.

Cinq éléments ont émergé comme des déclencheurs structurants récurrents :

1. La perception du changement organisationnel vers davantage de responsabilité ;
2. La perception du rôle du marketing dans ce contexte ;
3. Le degré d'alignement entre la fonction marketing et la vision stratégique du changement ;
4. L'impact de ces dynamiques sur l'identité du marketing et des marketeurs ;
5. L'impact de l'incarnation de cette nouvelle identité du marketing et des marketeurs sur les pratiques;

L'ensemble de ces éléments permet de mieux saisir la complexité des transitions vers une plus grande responsabilité, en articulant trois niveaux d'analyse, stratégique, identitaire et expérientielle, dans une logique systémique. Par ailleurs, l'étude met aussi en lumière plusieurs facteurs d'influence qui orientent ces trajectoires. Si certains sont bien documentés dans la littérature, d'autres apparaissent de manière plus marginale ou indirecte. Leur intégration dans un contexte appliqué de transition responsable permet d'enrichir leur portée théorique, tout en soulignant leur rôle déterminant dans l'expérience des marketeurs, souvent en première ligne pour incarner les transformations organisationnelles.

Du côté des facteurs individuels, deux éléments ressortent particulièrement :

- La posture d'humilité des gestionnaires responsables du marketing;
- L'ouverture identitaire des marketeurs face à la redéfinition de leur rôle;

Du côté des facteurs organisationnels, on retrouve notamment :

- Le caractère radical ou incrémental du changement ;
- La qualité du leadership ;
- La clarté de la structure organisationnelle, des rôles et des attentes;
- L'extériorisation ou non de la fonction marketing;

Le schéma de synthèse des trajectoires organisationnelles observées, présenté à la Figure 6, illustre visuellement ces dynamiques ainsi que leurs effets sur la fonction marketing, le vécu des marketeurs et l'organisation.

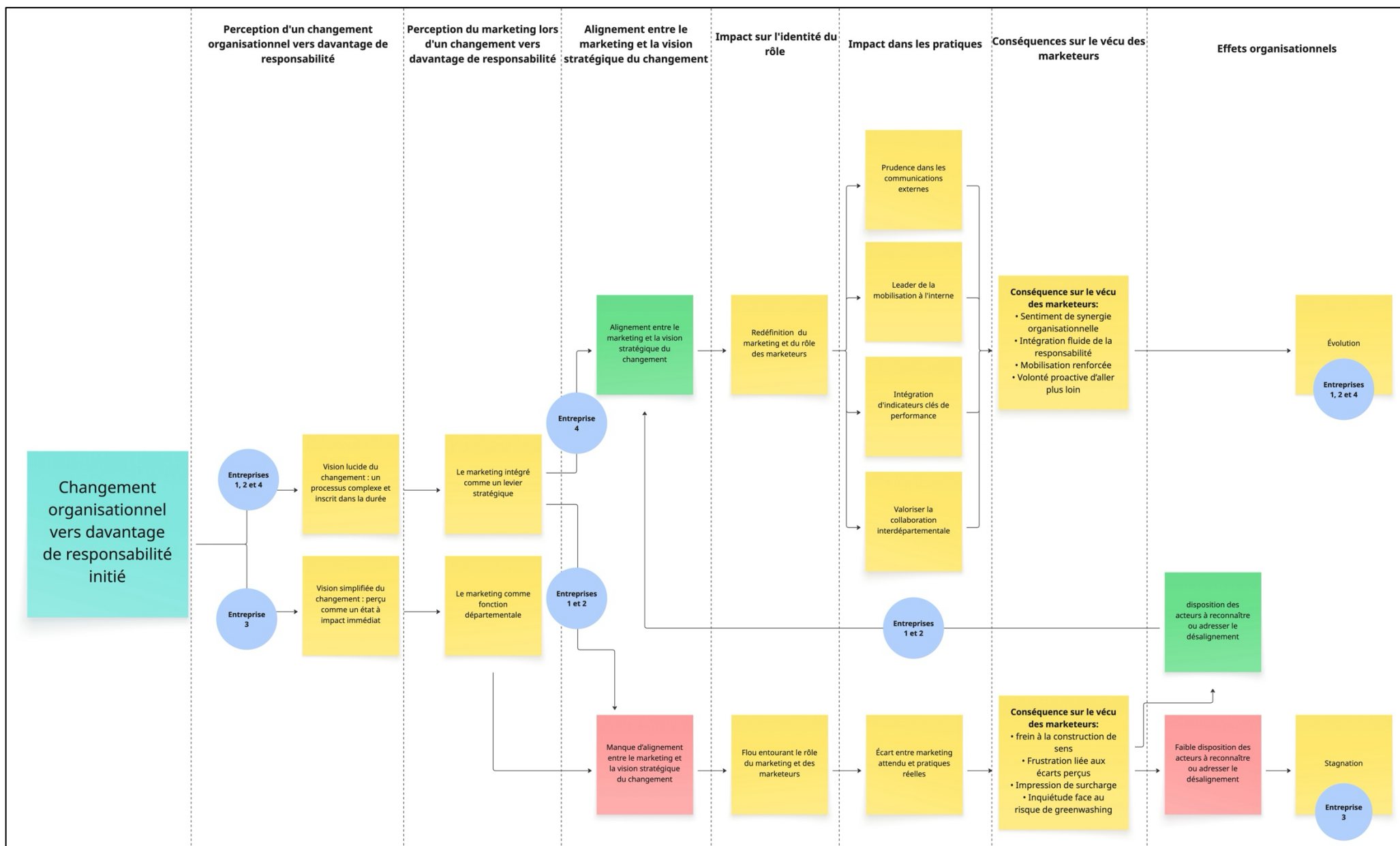
Les quatre cas analysés révèlent des approches variées du changement de la part des initiateurs, ainsi que des conceptions distinctes du rôle que le marketing devrait jouer dans ce contexte. Ces perceptions influencent directement la capacité à établir un alignement entre la vision stratégique du changement et l'équipe marketing. Dans chaque organisation, le degré d'alignement entre la vision stratégique du changement et la fonction marketing conditionne largement la capacité des marketeurs à endosser un rôle dit plus responsable, ainsi que la nature des responsabilités qui leur sont attribuées. Dans les cas analysés, et comme nous le décortiquerons au fil de cette discussion, les entreprises *Bloc à bloc*, *Lait sans vache* et *Inno-durable* semblent avoir adopté une approche lucide du changement, le reconnaissant comme un processus complexe, inscrit dans la durée. Cette posture aurait favorisé l'intégration du marketing comme levier stratégique au sein de l'organisation. À l'inverse, l'entreprise *À votre service* semble avoir adopté une vision simplifiée du changement, le percevant davantage comme un état à impact immédiat. Cette perception aurait contribué à maintenir le marketing dans une posture purement départementale, ce qui a nui à l'alignement entre la fonction marketing et la vision stratégique du changement. L'analyse montre que cet alignement, ou son absence ont des effets indirects significatifs sur la fonction marketing et le vécu des marketeurs. En présence d'un alignement fort, comme c'est le cas pour *Inno-durable*, le marketing et les marketeurs semblent en mesure de redéfinir plus aisément leur rôle face au changement et à la nouvelle posture adoptée par l'organisation. Il en résulte une redéfinition des pratiques qui permet une expérience globalement positive, marquée par une mobilisation accrue, une intégration fluide des valeurs de responsabilité et une volonté proactive d'aller plus loin. Ce vécu favorable contribue également à renforcer la capacité de l'organisation à faire progresser le

changement souhaité. À l'inverse, lorsque l'alignement est faible, comme c'est le cas dans trois des entreprises étudiées, la suite des choses dépend largement de la disposition des acteurs à reconnaître et à adresser ce désalignement. Dans ces contextes, le rôle du marketing tend à devenir flou, difficile à incarner, ce qui génère un écart entre les attentes et la réalité du travail. Ce décalage engendre des tensions, une perte de sens, ainsi qu'une perception accrue des risques d'écoblanchiment. La capacité à reconnaître ou à corriger ce désalignement devient alors un facteur déterminant : elle conditionne la possibilité pour le marketing de se redéfinir dans une posture responsable, ou, au contraire, de s'enliser dans une forme de stagnation, marquée par les mêmes tensions et désillusions. Une lecture attentive des cas *Bloc à bloc* et *Lait sans vache* montre que ce désalignement a été identifié et activement travaillé, ce qui a permis un réajustement entre le marketing et la vision stratégique du changement. Ce processus a conduit à une redéfinition du rôle du marketing et des marketeurs, soutenant l'évolution des pratiques et un vécu globalement positif du changement. À l'inverse, dans le cas *À votre service*, les acteurs ne semblent pas être parvenus à identifier ou à adresser ce manque d'alignement, ce qui se traduit actuellement par une impression de stagnation.

De façon général, cette synthèse des trajectoires organisationnelles permet donc non seulement de répondre aux objectifs de cette recherche, mais également de proposer une contribution théorique originale, en articulant plus étroitement les modèles de changement organisationnel, la littérature sur le marketing responsable, et les impacts de ces dynamiques au niveau du vécu organisationnel.

Les éléments de réponse à la question de recherche, les objectifs subséquents ainsi que le résumé des trajectoires organisationnelles mentionnées ci-haut sont présentés dans le cadre intégrateur de la figure 6. Les pages suivantes visent à détailler et approfondir ce modèle afin de mettre en lumière ses effets sur la fonction marketing et sur le vécu des marketeurs. Chaque étape de ces trajectoires, identifiées dans le haut de la figure 6 et divisées par lignes en pointillés seront analysées de manière à faire ressortir les leviers et les freins susceptibles d'influencer l'expérience des marketeurs, en s'appuyant sur les quatre cas étudiés dans ce mémoire. Un segment distinct portera également sur les facteurs d'ordre individuel et organisationnel qui interviennent dans les points tournants majeurs observés au sein de ces trajectoires.

Figure 6. Schéma de synthèse des trajectoires organisationnelles observées et de leurs effets sur le marketing et le vécu des marketeurs



5.1.1 Perception d'un changement organisationnel vers davantage de responsabilité

La perception d'un changement organisationnel vers davantage de responsabilité constitue le point de départ des trajectoires observées dans cette étude (voir Figure 7). Elle façonne la suite du parcours et influence profondément la manière dont le changement sera concrètement mis en œuvre et éventuellement comment il sera vécu par les marketeurs.

Sur le plan théorique, la littérature décrit le changement comme un processus évolutif, complexe et multidimensionnel, rarement linéaire. Burnes (2017) le définit comme toute transformation significative des structures, processus ou cultures organisationnelles, qu'elle soit planifiée ou émergente. Stobierski (2020) y ajoute les dimensions technologiques, infrastructurelles et culturelles. Les modèles classiques, notamment celui en huit étapes de Kotter (1996), rappellent que le changement s'inscrit dans une temporalité longue, façonnée par des tensions internes et des pressions externes.

Or, cette compréhension du changement n'est pas partagée uniformément dans les cas étudiés. Certaines entreprises l'abordent comme un processus progressif, tandis que d'autres le perçoivent comme un état ponctuel à effet immédiat. Ce contraste soulève une question centrale : pourquoi une telle divergence, alors même que les enjeux sociaux et environnementaux exigent des efforts soutenus à long terme ?

Le World Resource Institute (2005) souligne que l'absence de prise en compte de la valeur des services écosystémiques mène à leur surexploitation et à leur dégradation. Cette réalité, largement documentée, rend difficilement justifiable une approche opportuniste ou court-termiste de la responsabilité. Bien que cela ne constitue pas le cœur de cette recherche, la tension entre engagement et rentabilité immédiate apparaît centrale dans la manière dont le changement est perçu. Lorsqu'il est jugé coûteux ou incertain, le changement tend à être réduit à des actions périphériques, symboliques, ou délégué à quelques individus porteurs de sens.

Dans les cas de *Bloc à bloc*, *Lait sans vache* et *Inno-durable*, le changement vers davantage de responsabilité est perçu avec lucidité : comme un processus exigeant, non linéaire,

inscrit dans la durée. Malgré des approches différentes, ces trois organisations partagent une conscience claire des efforts que cela implique.

Chez *Bloc à bloc*, le changement est abordé avec prudence. Tommy en contrôle le rythme, conscient des risques d'un dévoilement trop rapide. La responsabilité est perçue comme un cap à construire patiemment. Françoise, de son côté, en saisit la portée, mais en ressent aussi la charge. Le flou initial devient un espace d'appropriation où le sens émerge à travers l'action.

Lait sans vache adopte une démarche plus structurée, mais également marquée par les tensions. Léa perçoit le changement comme une nécessité stratégique, tout en restant lucide sur les inerties internes. Élodie et Paul expriment une vigilance critique : le changement est en cours, mais encore fragile, vulnérable aux écarts entre intentions et pratiques.

Chez *Inno-durable*, cette lucidité se double d'un alignement fort. Le changement est perçu comme cohérent, enraciné, soutenu. Sonia et Mélanie n'y voient pas un tournant à prendre, mais une continuité à consolider. La responsabilité s'inscrit ici dans une culture partagée, portée par une gouvernance claire et des rôles bien définis.

À l'inverse, le cas de *À votre service*, illustre une perception plus diffuse, où la responsabilité est supposée acquise, sans réelle structuration. Isabelle, isolée dans sa fonction, perçoit le changement comme nécessaire, mais se heurte à l'inertie et à un manque de reconnaissance. Ici, la responsabilité reste une valeur latente, sans traduction concrète.

5.1.2 Perception du marketing dans un changement vers davantage de responsabilité

La manière dont une organisation conçoit le changement vers davantage de responsabilité façonne directement la place qu'elle accorde au marketing (voir Figure 6). Longtemps associé à un paradigme centré sur la croissance illimitée, l'efficacité technologique et la logique de marché (Belz *et al.*, 2012), le marketing a été critiqué pour son rôle dans la surconsommation et la fabrication des besoins (Kotler, 2015). Or, dans un contexte de transition vers davantage de responsabilité, cette fonction peut faire l'objet d'une relecture critique, à condition que le changement soit perçu comme un processus complexe et évolutif.

5.1.2.1 Lorsque le changement est reconnu comme complexe et inscrit dans la durée

Quand une entreprise reconnaît la complexité et la temporalité du changement, elle tend à remettre en question les fondements du marketing conventionnel. Cela ouvre la voie à une réappropriation stratégique du marketing, désormais perçu comme un levier d'alignement entre performance économique, responsabilité sociale et engagement écologique en contribuant activement à une transformation porteuse de sens (Belz *et al.*, 2012; Carroll, 2016; Ertz, 2021; Goodson *et al.*, 2021).

Chez *Bloc à bloc*, le marketing est rapidement réapproprié à l'interne après une insatisfaction vis-à-vis d'une agence externe. Le fondateur souhaite aligner le message avec les valeurs responsables de l'entreprise, et la responsable marketing joue un rôle central dans la structuration du discours et l'animation de la culture interne.

Chez *Lait sans vache*, bien que l'impulsion ne vienne pas du marketing, celui-ci est mandaté pour orchestrer la refonte de la mission, des messages clés et de l'identité organisationnelle. Le marketing devient alors un acteur visible de la transition, en collaboration avec une agence spécialisée.

Inno-durable pousse cette intégration plus loin : ici, le marketing est impliqué dès l'amorce du repositionnement. Porté par un alignement fort entre la direction, la stratégie d'impact et les fonctions transversales, il devient un pilier du modèle d'affaires responsable.

5.1.2.2 Lorsque le changement est perçu comme un état à impact immédiat

Le cas de À votre service illustre une perception ponctuelle et simplifiée du changement, envisagé davantage comme un événement isolé que comme une transformation structurelle et continue. La responsabilité y est valorisée symboliquement, mais elle n'est pas soutenue par un cadre formel ni par une stratégie clairement définie. Dans ce contexte, le marketing demeure cantonné à un rôle de soutien, et Isabelle, bien qu'engagée, agit sans mandat explicite, dans un environnement désorganisé, où la responsabilité repose sur des initiatives individuelles isolées. Cette dynamique reflète un manque de trajectoire structurée, tel que souligné dans la littérature sur le changement organisationnel planifié. Selon Lewin (1947), un changement durable repose sur une séquence de dégel - mouvement - regel. Or, dans ce cas, le dégel est superficiel, car la prise de conscience reste symbolique, et aucun

mouvement coordonné ni regel institutionnalisé n'accompagne la transition. Cette situation illustre également l'absence d'un alignement stratégique, que Kotter (1996) identifie comme une condition essentielle à la réussite d'un changement. Sans vision partagée ni mobilisation collective, le marketing reste périphérique, incapable de jouer le rôle de levier stratégique.

5.1.3 Alignement entre le marketing et la vision stratégique du changement

Les cas analysés révèlent que la manière dont le marketing est perçu dans un contexte de transition vers davantage de responsabilité influence directement sa capacité à s'aligner avec la vision stratégique du changement (voir Figure 6). De ce degré d'alignement découle la façon dont les marketeurs définissent leur rôle, les pratiques qu'ils adoptent et l'expérience qu'ils en retirent autant d'éléments qui façonnent, in fine, la trajectoire organisationnelle. L'alignement est donc un pivot qui peut agir soit comme un frein, soit comme un levier favorisant un vécu organisationnel plus positif.

La littérature marketing souligne que la capacité du marketing à générer de la valeur dépasse désormais la simple promotion de produits : il devient un levier stratégique permettant de porter la raison d'être de l'organisation et d'orienter ses pratiques vers la durabilité (Goodson et al., 2021 ; Belz et al., 2012). Cette vision rejoint les constats des cas étudiés : le marketing ne peut véritablement jouer ce rôle que lorsqu'il est intégré à la dynamique stratégique du changement, et non cantonné à une fonction opérationnelle.

Cette posture rejoint également les approches de marketing responsable, qui insistent sur la nécessité d'une cohérence entre la stratégie globale et les actions marketing pour créer un impact socioécologique durable (Ertz, 2021). En l'absence de cet alignement, le marketing reste perçu comme un outil d'exécution isolé, incapable d'influencer la transformation organisationnelle, un constat qui fait écho aux critiques de Kotler (2015) et Grönroos (2007) sur la perte d'influence stratégique du marketing lorsqu'il est déconnecté des décisions centrales.

5.1.3.1 Lorsque le marketing intégré comme levier stratégique

L'analyse révèle que l'intégration précoce du marketing dans la stratégie de changement favorise un alignement clair et porteur, qui correspond à ce que Kotter (1996) identifie

comme une condition essentielle pour consolider la vision et mobiliser les équipes. Cet alignement, s'il est possible dès le départ, permet une redéfinition du rôle du marketeur, une évolution des pratiques, et un vécu plus positif, autant pour les individus que pour l'organisation. Ce scénario, cependant, semble être un idéal difficile à atteindre.

Chez *Bloc à bloc*, un désalignement initial est observé. Françoise, recrutée pour structurer la fonction marketing, découvre un rôle flou, sans mandat explicite. Le marketing est fortement personnifié par le fondateur, Tommy, qui en contrôle l'usage. Cette posture entrepreneuriale contraste avec les attentes de Françoise, plus habituée à un cadre structuré. Ce décalage alimente des tensions et retarde l'alignement.

À *Lait sans vache*, l'alignement est partiel. Le marketing hérite d'un mandat stratégique, incarner la nouvelle identité de l'entreprise, mais reste isolé dans sa mise en œuvre. Les frictions entre marketing, production et direction illustrent un manque de coordination entre les fonctions clés. Le rôle du marketing est reconnu, mais pas suffisamment intégré. Cette configuration illustre ce que Cameron et Whetten (1983) décrivent dans la logique de cycle de vie, où certaines fonctions avancent plus vite que d'autres, créant des frictions interfonctionnelles qui ralentissent l'évolution de l'organisation vers une maturité cohérente.

À l'inverse, *Inno-durable* offre un exemple d'alignement fort et structurant. Le repositionnement stratégique est porté collectivement, avec un engagement partagé à tous les niveaux. Le marketing est impliqué dès le départ, reconnu comme levier central, et soutenu par des attentes claires et une collaboration fluide. Cette cohérence réduit les tensions, renforce la mobilisation et facilite l'appropriation du changement.

5.1.3.2 Lorsque le marketing est perçu comme une fonction départementale

Percevoir le marketing comme une fonction strictement départementale engendre un désalignement durable avec la vision stratégique du changement. Ce flou organisationnel alimente une confusion autour du rôle, une surcharge implicite, et un sentiment d'isolement chez les marketeurs. Toutefois, si ce désalignement est reconnu et traité, il peut ouvrir la voie à un réalignement progressif.

Le cas de *À votre service* illustre cette configuration. La volonté de changement existe au sein du conseil d'administration, mais elle n'est ni structurée ni partagée. Isabelle, responsable marketing, entre dans un environnement instable, sans repères ni soutien. Le marketing y est perçu comme un outil d'exécution, marginalisé des réflexions stratégiques. Cette posture empêche l'activation du marketing comme levier de transformation, et renforce une dynamique de stagnation qui sera abordée plus tard.

Du point de vue des moteurs du changement de Van de Ven et Poole (1995), cette situation illustre un mouvement dialectique inachevé, où les tensions entre l'intention de changement (symbolique) et l'absence de moyens concrets empêchent la progression vers une phase de téléologie structurée. L'organisation reste ainsi bloquée dans une dynamique de stagnation, où le marketing ne peut être mobilisé comme acteur transversal.

5.1.4 Impact sur l'identité du rôle du marketing et des marketeurs

L'alignement entre la vision du changement organisationnel vers davantage de responsabilité et la fonction marketing joue un rôle clé dans la manière dont les marketeurs définissent et incarnent leur rôle. Ce constat révèle une tension bien documentée : si la littérature décrit avec précision ce qu'est le marketing responsable, elle s'attarde peu sur la façon dont ce rôle se construit concrètement dans des organisations en transition. Certaines approches reconnaissent néanmoins l'importance du « *sensemaking* » en contexte de changement, soulignant le rôle actif des marketeurs dans la construction de sens à l'échelle organisationnelle (Maitlis *et al.*, 2014; Watkiss *et al.*, 2019). Des concepts comme le « *brand purpose* » ou le « *design thinking* » participent à cette dynamique identitaire, en fournissant des repères pour orienter les actions dans un contexte en redéfinition (Goodson *et al.*, 2021). Autrement dit, la littérature explore comment les marketeurs peuvent mobiliser le « *brand purpose* », le « *sensemaking* » et le « *design thinking* » pour soutenir la mission et la vision de l'entreprise, mais reste plus silencieuse sur la manière dont ils peuvent donner du sens à leur propre rôle dans un processus de transformation.

Ce qui ressort de l'analyse, c'est que cette incarnation n'est jamais automatique. Elle dépend étroitement du niveau d'alignement stratégique entre la direction et les équipes marketing. Deux trajectoires contrastées peuvent alors émerger selon ce degré d'alignement.

5.1.4.1 Lorsqu'il y a un alignement entre le marketing et la vision stratégique du changement

Dans les cas où le marketing est intégré à la vision stratégique du changement, son rôle se transforme. Il ne s'agit plus seulement de promouvoir ou de communiquer une posture responsable, mais de participer activement à une dynamique organisationnelle fondée sur des principes éthiques, sociaux et écologiques (Belz *et al.*, 2012; Carroll, 2016; Ertz, 2021; Goodson *et al.*, 2021). Le marketing devient alors un vecteur de transformation, s'appuyant sur quatre dimensions : l'orientation écologique, la viabilité économique, l'éthique des pratiques, et la qualité des relations avec les parties prenantes (Belz *et al.*, 2012).

Dans cette recherche, les cas de *Bloc à bloc*, *Lait sans vache* et *Inno-durable* illustrent cette dynamique, bien que selon des temporalités différentes. D'abord, la reconnaissance du désalignement initial, plutôt que son déni, constitue un point de bascule. C'est ce que montrent les cas de *Bloc à bloc* et *Lait sans vache*. Dans les deux cas, les marketeurs entrent dans une fonction floue, marquée par des attentes implicites, une faible circulation de l'information, ou des frictions interfonctionnelles. Ce flou génère d'abord un inconfort identitaire. Mais à partir du moment où ces tensions sont nommées et adressées, les conditions se mettent en place pour redéfinir le rôle.

Ensuite, l'incarnation d'un marketing responsable devient possible lorsque les marketeurs sont dotés d'une autonomie d'action, d'un mandat explicite, et d'un espace de dialogue avec les porteurs de la vision stratégique. Chez *Bloc à bloc*, c'est l'ouverture de Tommy à une redéfinition partagée du rôle qui permet à Françoise de reconstruire une posture légitime. Chez *Lait sans vache*, c'est la reconnaissance progressive des écarts interfonctionnels qui permet au marketing de se repositionner comme pont entre mission, messages et capacités internes.

Enfin, dans le cas d'*Inno-durable*, cette transformation est rendue possible par un alignement initial fort : le marketing est reconnu, intégré, légitimé dès le départ. Ce cas montre que lorsque la fonction est perçue non comme périphérique, mais comme intrinsèque à la stratégie responsable, son identité ne se cherche pas, elle s'exprime. Sonia peut ainsi incarner un marketing à la fois pragmatique et éthique, tandis que Mélanie renforce cette posture à travers son rôle transversal.

5.1.4.2 *Lorsqu'il n'y a pas d'alignement entre le marketing et la vision stratégique du changement*

Lorsque l'alignement entre le marketing et la vision stratégique du changement est faible ou absent, le rôle des marketeurs demeure flou, marginalisé, ou figé dans des logiques traditionnelles, déconnectées des ambitions responsables. Le marketing continue alors de fonctionner selon ses anciens référentiels, ce qui génère une dissonance entre les valeurs affichées et les pratiques réelles, et freine l'appropriation du changement.

Dans les cas de *Bloc à bloc*, *Lait sans vache* et *À votre service*, l'analyse révèle une phase initiale marquée par un manque de clarté sur les responsabilités marketing, alors même qu'un virage vers davantage de responsabilité est amorcé. Chez *Bloc à bloc*, Françoise entre dans une fonction sans contours définis. Elle affirme ne pas avoir l'impression de faire du marketing, tant ses tâches sont éloignées de ses repères professionnels. L'emprise exercée par Tommy sur les communications institutionnelles, conjuguée à une vision stratégique implicite, limite son autonomie et renforce un flou identitaire sur la légitimité de son rôle dans la transition.

Un flou comparable est observé chez *Lait sans vache*. Bien que le marketing soit impliqué dans le repositionnement, il agit dans un environnement où les attentes sont ambiguës et les objectifs stratégiques peu synchronisés entre les équipes. Le marketing devient alors un pôle isolé, tiraillé entre des contraintes opérationnelles, des ambitions responsables mal coordonnées, et une faible reconnaissance de sa contribution stratégique.

Chez *À votre service*, le désalignement est encore plus profond. Isabelle rejoint un service marketing en construction, sans mandat clair ni vision stratégique partagée. Le marketing est sollicité au coup par coup, dans une logique de réponse ponctuelle, sans lien réel avec les intentions de transformation. Il reste confiné à un rôle exécutif, sans légitimité ni pouvoir d'influence, contribuant à un sentiment de vacuité stratégique.

Toutefois, les cas de *Bloc à bloc* et *Lait sans vache* montrent que ce flou n'est pas irréversible. Dans les deux cas, la reconnaissance explicite du désalignement a ouvert la voie à un repositionnement progressif du marketing. Ce réajustement a été rendu possible par la disposition des acteurs à remettre en question leurs pratiques, à engager un dialogue,

et à reconstruire le rôle marketing autour d'un alignement plus fort avec les ambitions responsables de l'organisation. Ces trajectoires seront approfondies dans les sections suivantes sur le vécu organisationnel.

5.1.5 Impact dans les pratiques

Le flou dans la redéfinition du rôle marketing influence directement les pratiques concrètes adoptées dans les organisations en transition vers davantage de responsabilité. Ces pratiques deviennent à leur tour des leviers, ou des freins, qui affectent le vécu organisationnel des marketeurs.

La littérature souligne que le passage vers un marketing responsable implique une transformation des pratiques, au-delà d'un simple repositionnement discursif. Belz *et al.* (2012) abordent ainsi les 4C pour remplacer les 4P : contribution (valeur sociale et environnementale), coût total (incluant les externalités), commodité (dans une logique durable) et communication (transparente, bidirectionnelle, sans écoblanchiment). Ce cadre permet d'envisager un marketing plus aligné sur les enjeux sociaux et écologiques. Encore une fois, la littérature décrit ce qu'est le marketing responsable, sans toutefois approfondir ce que signifie être un marketeur responsable. Autrement dit, elle reste limitée quant à l'évolution concrète des pratiques et à ce qui caractérise une expérience positive du changement vers davantage de responsabilité.

5.1.5.1 Lorsque le rôle est clarifié : pratiques structurées et alignées

Lorsque le marketing est intégré à la stratégie de transformation, les pratiques se transforment en profondeur. Dans les cas étudiés, cette transformation se traduit par une évolution du rôle des marketeurs vers celui de médiateurs de sens et de vecteurs de cohérence stratégique.

Chez Bloc à bloc, une fois les tensions initiales reconnues, Françoise gagne progressivement en légitimité et développe des outils structurants, tels que des tableaux de bord alignés sur les valeurs responsables ou des communications internes régulières. Ces pratiques reflètent ce que certains auteurs comme Belz et al. (2012) décrivent comme le passage à un marketing de contribution, où les actions ne se limitent plus à promouvoir le produit, mais à soutenir un impact social et environnemental tangible.

Lait sans vache suit une trajectoire semblable : la co-construction de messages avec la production et les projets d'évaluation d'impact permettent de réancrer le marketing dans une logique d'intégration stratégique, conforme à l'approche du « *movement thinking* » proposée par Goodson et al. (2021). Cette approche met en avant le rôle du marketing comme moteur de mobilisation interne, capable d'activer la mission et la raison d'être de l'entreprise auprès de toutes les parties prenantes.

Chez Inno-durable, cette dynamique est présente dès le départ. Les pratiques sont coordonnées et légitimées : plan de communication interne et externe responsable, indicateurs d'impact, formations RSE. Elles illustrent ce qu'Ertz (2021) identifie comme une posture proactive en marketing responsable, où les pratiques dépassent la communication pour devenir un outil de gouvernance du changement.

Dans ces trois cas, le rôle clarifié du marketing permet donc de passer d'initiatives fragmentées à des pratiques alignées, qui traduisent la raison d'être de l'organisation en actions concrètes. Cette transformation rejoint les propositions de Belz et al. (2012) et Goodson et al. (2021), qui soulignent que le marketing ne devient véritablement responsable que lorsqu'il agit comme un connecteur stratégique entre vision, pratiques et engagement des parties prenantes.

5.1.5.2 Lorsque le rôle marketing est flou : pratiques fragiles ou bricolées

Chez *Bloc à bloc*, le flou entourant le rôle de Françoise se manifeste dans un décalage entre ses intentions et les attentes explicites de la direction vis-à-vis le marketing. Formée à un marketing structuré, orienté vers la stratégie numérique et l'activation de marque, elle se retrouve face à des demandes ponctuelles, notamment liées au soutien de la demande B Corp, sans cadre clair ni vision d'ensemble. À cela s'ajoute une emprise forte de Tommy sur les communications externes, qu'il restreint volontairement pour éviter de précipiter un discours responsable. Dans cet espace contraint, les pratiques de Françoise deviennent fragmentées, en tension constante entre ce qu'elle connaît du métier et ce qui lui est demandé. Elle doit improviser, ajuster, sans pouvoir déployer les outils ou approches qu'elle a appris à l'école. Cette situation illustre ce que Kotler (2015) et Grönroos (2007) dénoncent : un marketing réduit à une fonction d'exécution, déconnectée de la stratégie et donc incapable de générer un impact durable.

À *Lait sans vache*, l'équipe marketing reçoit un mandat stratégique fort : porter le repositionnement. Mais sur le terrain, les pratiques sont entravées par les tensions avec les autres fonctions (production, développement des affaires). La volonté d'adopter des pratiques cohérentes (ex. : messages transparents, refonte de l'identité) est freinée par des arbitrages mal partagés et un manque d'appui transversal. Ce décalage force le marketing à moduler ses pratiques : la cohérence devient un idéal difficile à maintenir. Il en résulte un marketing tiraillé, qui tente d'incarner la mission tout en ménageant les résistances internes.

Chez *À votre service*, l'absence de structuration rend toute évolution des pratiques incertaine. Isabelle hérite d'un service marketing sans cadre ni vision. Elle tente d'instaurer des pratiques plus cohérentes, mais sans relais ni validation stratégique. La responsabilité, bien que présente dans ses intentions, ne se traduit pas dans des actions concrètes partagées. Ses efforts restent dispersés, non reconnus, et souvent limités à des actions ponctuelles.

Ces observations montrent que, lorsque le marketing reste cantonné à un rôle flou ou purement exécutif, les pratiques adoptées perdent en cohérence et en portée stratégique. La littérature sur le marketing responsable (Belz et al., 2012 ; Ertz, 2021) confirme que sans ancrage clair dans la vision organisationnelle et sans outils structurants, les efforts de responsabilité restent vulnérables au « bricolage » ou à l'écoblanchiment, limitant à la fois leur crédibilité et leur impact.

5.1.6 Conséquence sur le vécu des marketeurs et effets organisationnels

Les éléments analysés jusqu'ici, perception du changement, posture du marketing, alignement stratégique, définition du rôle du marketing et des marketeurs, ainsi que l'impact sur les pratiques concrètes, convergent vers un point central : le vécu organisationnel des marketeurs et les effets induits sur l'organisation. En effet, au-delà des modèles ou des intentions, c'est dans l'expérience quotidienne des individus que se joue la réussite ou l'échec d'une transition vers davantage de responsabilité.

La littérature sur le changement organisationnel souligne à de multiples reprises que la réussite d'une transformation ne repose pas uniquement sur la planification stratégique, mais sur les acteurs qui la mettent en œuvre (Goodson et al., 2021 ; Kotler et Keller, 2016 ;

Maitlis & Christianson, 2014 ; Simões, Dibb et Fisk, 2005 ; Watkiss et Ahn, 2019 ; Yoo, Chen et Frankwick, 2021). Autrement dit, ce ne sont pas seulement les modèles théoriques qui déterminent l'issue du changement : c'est bien dans le quotidien des marketeurs que s'évalue la réussite ou l'échec d'une transition vers une responsabilité accrue. Pourtant, peu d'études analysent comment des fonctions transversales comme le marketing vivent et traduisent ce changement, alors qu'elles jouent un rôle clé dans la diffusion et l'appropriation des nouvelles orientations. Comprendre leur expérience est essentiel pour saisir comment la transition vers davantage de responsabilité se concrétise au quotidien. Cette étude, en mobilisant les trajectoires organisationnelles du changement, explique le vécu des marketeurs et en offre une lecture approfondie.

5.1.6.1 Lorsque les attentes envers le marketing ne correspondent pas aux pratiques réelles

Dans les cas de *Bloc à bloc*, *Lait sans vache* et *À votre service*, l'écart entre les ambitions stratégiques et la réalité du rôle marketing génère des effets tangibles sur le vécu organisationnel des marketeurs. Ces écarts, bien que vécus différemment selon les contextes, ont en commun de produire du flou, de la frustration ou une surcharge qui entravent l'engagement.

Chez *Bloc à bloc*, Françoise fait face à un rôle flou, alourdi par des tâches implicites liées à la transition responsable, notamment celles liées à la demande B Corp. Elle se sent seule à porter des responsabilités mal définies, dans un cadre où la vision de Tommy, centrale, mais peu exprimée, limite son autonomie. Le manque de repères, conjugué à la charge cognitive, crée un sentiment d'isolement et de perte de sens, nuisant à sa mobilisation initiale. Son isolement reflète ce que Nesterkin (2013) décrit comme une réactance psychologique, générée lorsqu'un changement organisationnel est perçu comme imposé sans cadre clair, entraînant stress et démobilitation.

Du côté de *Lait sans vache*, le malaise réside dans l'écart entre le message stratégique et la capacité d'action réelle. Léa et son équipe doivent porter un repositionnement responsable tout en gérant les tensions interfonctionnelles et les incohérences opérationnelles. Ce contexte alimente une crainte explicite d'écoblanchiment, compromettant leur sentiment d'intégrité professionnelle. Le marketing se retrouve fragilisé, à devoir endosser une responsabilité qu'il ne peut assumer pleinement.

Chez *À votre service*, l'effet est cumulatif : Isabelle est seule, sans mandat clair, dans une structure marketing en construction. Sollicitée pour des demandes ponctuelles, elle agit sans vision globale, ce qui brouille la finalité de ses actions. Le flou, la surcharge et l'absence de reconnaissance se renforcent mutuellement. Elle vit son rôle comme marginal, peu utile, et peine à donner du sens à son travail. La littérature sur le marketing interne (Simões et al., 2005 ; Mbago Ndifuna, 2009) montre que l'absence de reconnaissance et de communication interne fragilise la mobilisation et conduit à une sous-utilisation de la fonction marketing.

Dans ces trois cas, le désalignement entre marketing et vision stratégique du changement ne se traduit pas seulement par une inefficacité stratégique, il affecte profondément le vécu des individus. Manque de reconnaissance, tensions éthiques, surcharge mentale : ces symptômes nuisent à la mobilisation, à la légitimité perçue du marketing et à la cohésion organisationnelle.

5.1.6.2 Lorsque l'organisation reconnaît l'écart et initie un réalignement

Pourtant, ces vécus ne sont pas figés. Dans les cas de *Bloc à bloc* et *Lait sans vache*, une disposition à reconnaître les désalignements a permis d'engager un processus de réajustement.

Chez *Bloc à bloc*, l'ouverture de Tommy au dialogue avec Françoise a permis de clarifier progressivement le rôle marketing. Cette nouvelle reconnaissance lui a donné les moyens de structurer ses actions et de ne plus porter seule les enjeux responsables. Cette évolution a généré un sentiment de synergie, une meilleure fluidité dans ses pratiques, et une mobilisation renforcée, marquée par une volonté proactive de pousser plus loin la transition. Elle illustre aussi la logique de « *sensemaking* » décrite par Maitlis & Christianson (2014) : donner du sens aux actions et aux responsabilités renforce la capacité d'adaptation et la résilience des individus.

Chez *Lait sans vache*, l'équipe marketing a aussi vu son rôle évoluer à la suite d'une reconnaissance plus explicite de sa valeur stratégique. En développant une posture pédagogique vis-à-vis des autres services, elle a contribué à réduire les frictions, à aligner les discours et les pratiques, et à renforcer la mobilisation collective. Ce repositionnement

a permis de sortir d'une posture défensive pour entrer dans une logique de collaboration et d'entraide interdépartementale poussant à une volonté progressive d'aller plus loin. Selon Belz et al. (2012), cette co-construction interfonctionnelle est essentielle pour transformer la responsabilité en pratiques intégrées, et non en simples intentions.

5.1.6.3 Lorsque l'alignement est présent dès le départ

Le cas d'*Inno-durable* montre qu'un alignement initial entre la stratégie, la gouvernance et le marketing peut éviter ces tensions. Sonia et Mélanie travaillent dès le départ dans un cadre clair, où la responsabilité est partagée et pleinement intégrée. Les pratiques marketing sont soutenues, reconnues et coordonnées avec les autres fonctions. Il en résulte un fort sentiment d'appartenance, une mobilisation enthousiaste et une volonté d'aller plus loin, non comme un défi à surmonter, mais comme une dynamique naturelle. Le marketing y est perçu non comme un service, mais comme un levier stratégique légitime.

La littérature sur le « *brand purpose* » et le « *movement thinking* » explique que cette activation stratégique dès l'origine permet au marketing de devenir un vecteur de mobilisation interne et externe, générant un sentiment d'appartenance fort et une dynamique naturelle de contribution (Goodson et al., 2021). Contrairement aux cas précédents, l'absence de tension initiale évite le stress organisationnel et transforme le marketing en acteur structurant de la transition.

5.1.6.4 Effets organisationnels : vers une organisation en apprentissage

Ces cas montrent que le vécu des marketeurs peut osciller entre surcharge, perte de sens et démobilitation, ou au contraire entre légitimation, mobilisation et contribution stratégique selon que l'organisation est capable de reconnaître et d'adresser les désalignements initiaux.

Dans les cas de *Bloc à bloc* et *Lait sans vache*, le passage d'un flou à un alignement progressif a permis de renforcer l'engagement, de structurer les pratiques et de faire émerger un marketing responsable intégré. Chez *Inno-durable*, cette dynamique est déjà ancrée, grâce à une culture et une gouvernance alignée dès le départ.

À l'inverse, *À votre service* illustre ce qui se produit lorsque cette reconnaissance n'advient pas : stagnation du rôle, démobilité des personnes, et affaiblissement de l'ambition responsable.

En définitive, l'alignement entre marketing et stratégie de changement ne relève pas d'un état stable, mais d'un processus évolutif, fondé sur l'écoute, l'ajustement et la reconnaissance mutuelle. Lorsqu'il est activé, il permet au marketing de devenir un acteur structurant de la transition, tout en favorisant une organisation plus cohérente, mobilisée et résiliente face aux défis de la transformation.

5.1.7 Facteurs individuels et organisationnels influençant le processus

L'analyse transversale a permis de dégager plusieurs facteurs influençant le vécu des marketeurs dans un changement organisationnel vers davantage de responsabilité. Qu'ils soient individuels ou organisationnels, ces facteurs peuvent agir comme leviers ou freins selon la manière dont ils interagissent avec les trajectoires spécifiques observées dans les cas. Si ces facteurs sont abordés directement ou indirectement dans la littérature, leur impact sur le vécu organisationnel des marketeurs et la redéfinition du rôle marketing dans des contextes organisationnels en mutation offre une contribution originale. En effet, cette recherche ne se limite pas à confirmer l'existence de ces influences, mais éclaire leur rôle structurant dans le vécu identitaire, stratégique et opérationnel des acteurs marketing, souvent placés au cœur de la tension entre image, action et cohérence.

5.1.7.1 Facteurs de type individuel

Parmi les dispositions personnelles observées, l'humilité apparaît comme une qualité essentielle pour les marketeurs confrontés à des rôles flous ou à des zones d'incertitude. Bien que reconnue dans le Cadre des Objectifs de Développement Intérieur (IDG, 2021) comme une compétence favorable à l'engagement durable, cette recherche en propose une déclinaison concrète : chez les marketeurs, l'humilité ne relève pas simplement d'une posture éthique, mais s'incarne dans une capacité à naviguer dans des environnements instables, à remettre en question ses repères et à s'ouvrir à l'apprentissage. C'est le cas de Françoise, qui choisit d'investir un rôle en construction avec curiosité et lucidité, ou encore de Sonia, dont la posture réflexive et non défensive permet une co-construction des

pratiques. Parmi les dispositions personnelles observées, l'humilité apparaît comme une qualité essentielle pour les marketeurs confrontés à des rôles flous ou à des zones d'incertitude. Bien que reconnue dans le Cadre des Objectifs de Développement Intérieur (IDG, 2021) comme une compétence favorable à l'engagement durable, cette recherche en propose une déclinaison concrète : chez les marketeurs, l'humilité ne relève pas simplement d'une posture éthique, mais s'incarne dans une capacité à naviguer dans des environnements instables, à remettre en question ses repères et à s'ouvrir à l'apprentissage. C'est le cas de Françoise, qui choisit d'investir un rôle en construction avec curiosité et lucidité, ou encore de Sonia, dont la posture réflexive et non défensive permet une co-construction des pratiques. Léa adopte quant à elle un recul stratégique, révélateur d'une humilité tournée vers l'écoute des dynamiques organisationnelles. Dans tous les cas, cette disposition facilite l'ajustement du rôle marketing à une réalité en transformation, réduisant les résistances et soutenant l'alignement progressif.

L'étude révèle également l'importance d'un facteur rarement nommé explicitement dans la littérature sur le changement : l'ouverture identitaire. Au-delà de l'ouverture à l'expérience, déjà soulignée dans les travaux de Watkiss *et al.* (2019) ou la nécessité de briser les mesures et les habitudes en place selon le modèle de Lewin (1947), cette ouverture renvoie ici à la capacité de redéfinir son rôle professionnel en cohérence avec une évolution organisationnelle. Les parcours de Tommy, Françoise, Sonia et Mélanie illustrent cette disposition. Le changement n'est pas perçu comme une menace à leur identité, mais comme une occasion d'évolution. Ce repositionnement identitaire volontaire permet un engagement plus profond, plus crédible, et souvent plus agile. Cette recherche souligne que, dans le cas particulier du marketing, la réussite de la transition repose souvent sur la capacité des individus à faire évoluer leur posture identitaire autant que leurs pratiques.

5.1.7.2 Facteurs de type organisationnel

Sur le plan organisationnel, plusieurs éléments classiques du changement sont confirmés, mais réinterprétés à travers le prisme du vécu des marketeurs. C'est notamment le cas des ressources financières. Bien qu'elles soient déjà reconnues comme des freins ou des leviers (Bandyopadhyay *et al.*, 2019; Belz *et al.*, 2012; Boyer, 2020; Ertz, 2021), l'analyse montre que leur présence ou leur absence influence directement la posture stratégique des

marketeurs. Lorsque les ressources sont faibles, comme dans le cas de la coopérative *À votre service*, les initiatives responsables sont fragmentées, ponctuelles, et peinent à s'inscrire dans une vision d'ensemble. À l'inverse, chez *Bloc à bloc* et *Inno-durable*, une certaine stabilité financière permet de soutenir les fonctions marketing et de légitimer leurs expérimentations. Le lien entre ressources et engagement ne se joue donc pas uniquement au niveau structurel, mais traverse aussi l'expérience individuelle des acteurs.

Le rythme du changement représente un autre facteur déterminant. La littérature distingue depuis longtemps les approches incrémentales et radicales (Bessant *et al.*, 1997; McAdam, 2003), mais aborde peu leur impact sur l'évolution du rôle marketing. Or, cette étude montre qu'un changement progressif, comme celui vécu par Françoise chez *Bloc à bloc*, permet une intégration plus fluide de la responsabilité. Ce rythme laisse l'espace nécessaire à l'apprentissage, à la redéfinition du rôle, et à la stabilisation identitaire. À l'opposé, certains cas illustrent les effets délétères d'un changement perçu comme précipité, flou ou imposé. Cette observation réaffirme l'importance de calibrer la temporalité du changement pour permettre aux acteurs de s'y projeter de manière crédible.

La qualité du leadership constitue également un levier central. Si la littérature (Ertz, 2021; Murphy *et al.*, 2016) propose déjà des grilles d'analyse du développement moral des gestionnaires, cette recherche les articule avec le vécu concret des marketeurs. Tommy et Sonia incarnent des figures de gestionnaires de principe, capables de soutenir une vision éthique claire, d'ouvrir un espace de dialogue et de co-construction, et de reconnaître les dynamiques internes sans chercher à les forcer. Ce type de leadership crée les conditions d'une transition crédible et mobilisatrice. À l'inverse, un leadership légaliste ou flou, comme observé chez *À votre service*, limite l'ambition du marketing et réduit son ancrage stratégique.

La clarté de la structure, des rôles et des attentes émerge aussi comme un facteur transversal. Confirmant les apports de Tran *et al.* (2013), Boyer (2020) et certainement plusieurs autres, l'étude révèle que l'ambiguïté nuit particulièrement à l'appropriation du changement lorsqu'il s'agit du marketing. Dans des contextes où la responsabilité devient une orientation stratégique, les marketeurs doivent souvent redéfinir leur périmètre d'action et leur légitimité. Une structure claire, comme chez *Inno-durable*, soutient cette redéfinition. À l'inverse, une absence de repères clairs, comme chez *À votre service*,

favorise l'immobilisme et la perte de sens. Le rôle du marketing, parce qu'il est au croisement de la stratégie, de la communication et de la responsabilité, nécessite une clarté organisationnelle forte pour jouer pleinement son rôle dans la transition.

Enfin, un dernier facteur organisationnel rarement discuté dans la littérature sur le changement responsable concerne la structuration du marketing, notamment le recours à des ressources externes. Dans les cas de *Bloc à bloc* et de *Lait sans vache*, cette question a directement influencé la cohérence entre la stratégie responsable et son incarnation par le marketing. Chez *Bloc à bloc*, le dirigeant Tommy a volontairement mis fin à sa collaboration avec une agence généraliste, qu'il jugeait déconnectée des valeurs profondes de l'entreprise. Il a plutôt choisi d'intégrer le marketing à l'interne, permettant à Françoise de participer activement à la redéfinition du rôle marketing en cohérence avec la trajectoire responsable. L'expertise externe n'a pas été complètement évacuée, mais recentrée sur des mandats ponctuels, comme l'accompagnement dans la démarche B Corp. Cette stratégie ciblée a permis de préserver la cohérence du message, tout en bénéficiant de compétences spécialisées au moment opportun.

À l'inverse, chez *Lait sans vache*, l'implication d'agences externes dans certaines étapes du repositionnement semble avoir freiné l'appropriation du changement par l'équipe marketing interne. Bien que ces agences aient contribué à structurer certains livrables, elles auraient aussi, selon le vécu de Léa, négligé des aspects clés de la complexité organisationnelle. Ce manque de sensibilité aux dynamiques internes a nui à l'alignement entre les messages stratégiques et les capacités opérationnelles, alimentant une forme de dissonance et une tension éthique chez les marketeurs. Ces cas soulignent l'importance non seulement du choix des partenaires externes, mais surtout de la manière dont ils s'arriment à la culture organisationnelle et aux processus internes. Ce constat, bien que très exploratoire, apporte met en lumière l'enjeu de gouvernance entourant l'externalisation du marketing dans un contexte de transition vers davantage de responsabilité : lorsque le marketing est externalisé sans garde-fous, il peut devenir un vecteur de décalage plutôt qu'un levier de transformation.

Dans l'ensemble, cette section montre que les facteurs individuels et organisationnels classiquement mobilisés dans la littérature sur le changement prennent une signification particulière lorsqu'ils sont analysés à travers le vécu des marketeurs. Ce déplacement du

regard, du processus abstrait vers l'expérience située, permet de mieux comprendre les conditions concrètes qui favorisent ou freinent une transition vers davantage de responsabilité dans les organisations.

5.2 Implications managériales

Les implications de cette recherche sont concrètes et s'ancrent dans les moments clés des trajectoires organisationnelles illustrées à la Figure 6. De manière générale, elles portent sur les facteurs susceptibles de faciliter l'expérience des marketeurs dans un contexte de transition vers davantage de responsabilité. D'abord, certains éléments concernent les caractéristiques individuelles à privilégier lors de l'embauche ou du développement de l'équipe marketing, notamment lorsqu'il s'agit de créer un poste lié à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ou d'évaluer les forces et faiblesses de l'équipe en place. Ensuite, d'autres implications touchent les conditions à réunir pour initier un changement organisationnel porteur, en veillant à rendre l'expérience des marketeurs à la fois positive et efficace, dans une perspective de transformation durable. Enfin, ce chapitre propose des pistes concrètes quant à ce que le marketing et les marketeurs peuvent mettre en œuvre pour favoriser une telle expérience et contribuer activement à une trajectoire organisationnelle orientée vers le progrès.

5.2.1 Les caractéristiques individuelles à privilégier lors de l'embauche ou du développement de l'équipe marketing

Dans un contexte de changement organisationnel vers davantage de responsabilité, l'un des leviers managériaux majeurs réside dans le choix des personnes qui composeront l'équipe marketing. Ce choix ne peut se limiter à l'évaluation des compétences techniques ou à une vision traditionnelle du rôle. Il s'agit plutôt d'identifier des profils capables d'évoluer en cohérence avec les dynamiques internes de l'organisation, et d'accompagner les transformations avec sensibilité et engagement.

Parmi les caractéristiques les plus déterminantes, l'humilité ressort comme une qualité clé. Loin de représenter une faiblesse, elle permet à l'individu de reconnaître que le marketing ne constitue pas un rôle figé, mais bien un outil au service d'une mission plus large. Le marketeur humble sera davantage enclin à s'adapter aux évolutions structurelles,

stratégiques ou culturelles de son entreprise. Il percevra son rôle non pas comme un espace d'expression individuelle ou de pouvoir autonome, mais comme un levier au service du projet collectif. À cette humilité s'ajoute une capacité élevée d'adaptation. Dans les cas analysés, les marketeurs les plus mobilisés sont ceux qui ont su ajuster leur posture face à l'incertitude, accueillir les tensions, et composer avec les zones grises inhérentes à une transition responsable. Cette capacité d'adaptation est souvent favorisée par des parcours diversifiés ou des intérêts variés, qui nourrissent une compréhension élargie des enjeux sociétaux et organisationnels.

Un autre trait essentiel est l'absence de rigidité dans la vision du marketing. Les individus les plus efficaces dans un tel contexte sont ceux qui ne cherchent pas à reproduire des schémas préétablis, mais qui acceptent de redéfinir leurs repères en fonction du contexte, des parties prenantes et des objectifs d'impact. Cette souplesse se traduit également par une volonté sincère de collaboration : le marketing ne peut fonctionner en silo dans une entreprise en mutation. Une communication fluide entre les départements, notamment avec les équipes de production, de vente ou de direction, est fondamentale pour maintenir un alignement stratégique et éviter les écarts entre le discours et l'action.

Enfin, il est fortement recommandé de prioriser l'embauche de candidats ayant une formation en responsabilité, ou du moins une sensibilité déjà développée à ces enjeux. Une telle base permet de renforcer la cohérence dès les premières étapes du changement. L'analyse des cas a démontré que la manière dont les marketeurs perçoivent la complexité du changement influence directement la trajectoire organisationnelle. Ceux qui ne sont pas en mesure de saisir cette complexité vivent plus fréquemment des tensions entre un message simplifié, souvent nécessaire à des fins de communication, et la réalité, beaucoup plus nuancée, des notions liées à la responsabilité.

À cela s'ajoute une recommandation relative au leadership au sein de l'équipe marketing. La personne en position de leadership doit être capable de comprendre la complexité de l'organisation, de reconnaître les tensions entre les ambitions marketing et les capacités réelles, et de positionner le marketing comme un pôle stratégique au service du changement. L'objectif est d'augmenter les chances d'un alignement fort entre les visions portées et les actions mises en œuvre, ou, à défaut, de favoriser la reconnaissance rapide des désalignements afin de les corriger.

Ainsi, l'embauche ou le développement d'une équipe marketing dans un contexte de transition responsable ne peut se faire à partir de critères classiques. Elle doit intégrer une lecture fine des dynamiques humaines et organisationnelles, et miser sur des individus capables de porter, avec nuance et agilité, la responsabilité comme horizon stratégique.

5.2.2 Établir un contexte favorable au changement : vers une expérience marketing positive et efficace

Un thème central qui émerge à la fois de la littérature, des résultats et de la discussion est celui du « *sensemaking* ». Cette notion apparaît comme une orientation essentielle pour instaurer un contexte favorable au changement, en particulier dans une perspective de transition vers davantage de responsabilité. Il semble en effet fondamental de commencer par créer du sens autour du rôle du marketing et de celui des marketeurs, avant de s'attendre à ce que ces derniers puissent porter efficacement la transformation au sein de l'organisation. Autrement dit, sans ce travail préalable de clarification et d'appropriation du marketing et des marketeurs, les chances d'adhésion réelle au niveau organisationnel demeurent limitées.

Dès lors, une question centrale se pose : comment favoriser un alignement solide entre le marketing et la vision stratégique du changement, de manière à permettre au marketing et aux marketeurs de redéfinir pleinement leur rôle dans ce contexte? C'est précisément cette articulation entre création de sens, alignement stratégique et redéfinition identitaire qui constitue le cœur des réflexions managériales à venir.

Pour que le marketing et les marketeurs puissent redéfinir leur rôle de manière cohérente et contribuer activement à une trajectoire organisationnelle responsable, il est impératif de créer un environnement qui soutient la compréhension du terrain dans toute sa complexité. Le changement organisationnel, surtout lorsqu'il touche aux enjeux de responsabilité, ne peut être réduit à une suite de prescriptions techniques : il s'agit d'un processus évolutif, imbriqué dans des dynamiques sociales, politiques et économiques propres à chaque entreprise. Offrir aux marketeurs des outils pour mieux appréhender ces dynamiques constitue une première étape cruciale. Cela peut notamment passer par des formations internes favorisant une meilleure compréhension du rôle des différents départements dans l'organisation et des complexité et nuance de la responsabilité sociétale des entreprises

(RSE) dans ce contexte spécifique afin de situer leur propre contribution dans une vision d'ensemble.

Dans cette perspective, il est aussi recommandé de préconiser un changement de nature incrémentale. Un changement trop rapide, mal accompagné, risque de générer du désalignement. À l'inverse, une démarche évolutive, valorisant le progrès plutôt que la perfection, permet de soutenir l'apprentissage, de consolider l'adhésion et de bâtir une culture de la responsabilité durable. Ce rythme progressif favorise la construction de sens, tant au niveau collectif qu'individuel, et permet aux marketeurs de s'approprier leur rôle dans un climat plus favorable.

Un autre levier central consiste à reconnaître pleinement le marketing comme un pôle stratégique du changement. Cela signifie impliquer cette fonction en amont des réflexions organisationnelles, et non comme un simple canal de communication ou d'exécution. L'implication précoce du marketing permet non seulement d'assurer une cohérence du message, mais aussi de créer du sens autour de son rôle dans la transformation. Cette reconnaissance stratégique doit être renforcée par une clarification des rôles et des attentes. Il s'agit notamment de développer des mandats explicites, voire des postes dédiés au marketing responsable, qui permettent à l'équipe de s'orienter clairement et d'éviter les flous organisationnels fréquents en période de transition.

Dans la même logique, il peut être pertinent de limiter, lorsque possible, le recours à des agences externes. Bien que ces dernières puissent jouer un rôle utile ponctuellement, elles ne possèdent pas toujours la compréhension fine des dynamiques internes, ce qui peut créer des écarts entre le discours et la réalité. Réduire leur implication permet également de renforcer la légitimité de l'équipe marketing en interne, en lui confiant pleinement la responsabilité de la construction du message et de la stratégie.

5.2.3 Que peut faire le marketing? Pistes d'action pour une transition responsable réussie

Dans le prolongement de l'analyse des cas, la Figure 6 propose une consolidation des trajectoires organisationnelles observées. Ce schéma met en évidence que, lorsque le marketing et les marketeurs parviennent à redéfinir leur rôle dans un contexte de

changement, ils adaptent concrètement leurs pratiques. Ces pratiques revêtent une importance particulière, car elles influencent à la fois le vécu organisationnel des marketeurs et l'efficacité de l'implantation du changement. Ainsi, cette section propose des pistes d'action concrètes qui peuvent guider les marketeurs dans la mise en œuvre d'un marketing réellement aligné avec les ambitions de responsabilité de l'organisation.

L'une des premières orientations concrètes identifiées est celle de la consolidation interne avant toute mise en valeur externe. Trop souvent, les efforts de communication responsables sont orientés vers l'extérieur, alors même que les fondations internes ne sont pas encore stabilisées. Or, dans un contexte de transition, le marketing a tout intérêt à se positionner d'abord comme un vecteur de cohérence et de mobilisation au sein même de l'organisation. Cela implique d'abord de favoriser une approche centrée sur l'interne. Le marketing doit jouer un rôle de pont entre les différents départements, facilitant la circulation de l'information, la coordination et l'alignement autour des objectifs de responsabilité. Plutôt que de se limiter à une fonction de diffusion, il devient un acteur-clé de l'intégration organisationnelle. Dans cette optique, la mise en place d'indicateurs de performance (KPI), communiqués en priorité à l'interne et orientés vers les bénéfices concrets des nouvelles pratiques, par exemple, le nombre de kilogrammes de déchets recyclés ou les tonnes de CO₂ évitées peuvent constituer un levier pertinent pour évaluer l'impact réel du changement, au-delà des métriques marketing traditionnelles.

Parallèlement, il est essentiel d'instaurer une démarche de formation continue aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) au sein des équipes marketing. Cela permet non seulement de renforcer la crédibilité des actions futures, mais aussi de garantir une compréhension partagée des défis, des limites et des leviers propres à la responsabilité. Une telle initiative renforce la capacité du marketing à créer du sens de manière authentique, en évitant les raccourcis discursifs ou les simplifications abusives.

Cette consolidation interne doit impérativement précéder toute prise de parole externe. Une posture de prudence est ici recommandée : tant que l'alignement interne n'est pas pleinement assuré, toute communication vers l'extérieur court le risque d'accentuer les dissonances perçues, voire d'alimenter une perception d'écoblanchiment. En d'autres termes, la crédibilité du message repose avant tout sur la solidité des pratiques internes. Lorsque les communications externes sont amorcées de façon plus structurée, il convient

de privilégier certaines approches : s'appuyer sur des certifications crédibles et reconnues, communiquer des indicateurs de performance simples et percutants, et adopter un ton honnête, voire transparent, en exposant les limites, les pistes d'amélioration et les progrès réalisés. Une telle posture, ancrée dans l'humilité et la cohérence, renforce la légitimité du marketing dans son rôle de vecteur de changement.

5.3 Limites de la recherche

L'analyse présentée dans ce mémoire comporte plusieurs limites qu'il importe de reconnaître pour en nuancer la portée. En premier lieu, la nature qualitative de l'étude implique une part inévitable de subjectivité, tant dans la production que dans l'interprétation des données. Ensuite, la complexité analytique tient à l'ampleur des notions mobilisées (changement organisationnel, vécu, responsabilité et marketing) qui s'entrecroisent de manière parfois difficile à démêler. Un troisième ensemble de limites découle du caractère sensible du sujet étudié et de la nature des récits, qui pose des défis à la reconstitution fidèle du vécu organisationnel. Enfin, un dernier point portera sur les contraintes liées à la technologie.

5.3.1 Limites liées à la nature qualitative de l'étude

Une limite inhérente à toute recherche qualitative, et particulièrement marquée dans une étude centrée sur le vécu, concerne la place importante accordée à la subjectivité, tant chez les participants que chez le chercheur. Les récits recueillis sont nécessairement façonnés par les perceptions, le langage et les repères personnels des marketeurs rencontrés. De plus, l'interprétation de ces récits passe par le prisme du chercheur, lui-même porteur de valeurs, d'un parcours, et d'un cadre de référence qui influencent la manière dont les données sont comprises et présentées (Saldana, 2015). Si une objectivité absolue est inatteignable en sciences sociales, certaines stratégies peuvent être mises en œuvre pour renforcer la rigueur interprétative, telles que la validation des analyses auprès des participants (Saldana, 2015). Cependant, en raison de contraintes de temps et de ressources, ce genre de mécanisme n'a pas pu être pleinement mobilisé dans le cadre de ce mémoire.

5.3.2 Complexité analytique liée à l'ampleur des notions de changement, de vécu organisationnel, de responsabilité et de marketing

Cette recherche exploratoire s'inscrit dans un champ encore peu documenté : celui du vécu des professionnels du marketing engagés dans une transition organisationnelle vers davantage de responsabilité. Bien que Zwick et al. (2011) aient abordé ce chantier en soulignant l'importance de comprendre la réalité des marketeurs au sein des équipes, cette étude renforce cette intention en s'intéressant à un contexte bien spécifique. Pour rendre justice à la complexité de ces expériences, l'étude a volontairement conservé un horizon d'analyse large, évitant de restreindre a priori les définitions de concepts centraux comme le marketing responsable, la responsabilité sociétale, le changement organisationnel ou le vécu organisationnel. Ces notions, intrinsèquement complexes, interreliées et polysémiques, ont été mobilisées dans leur acception la plus ouverte afin de préserver la richesse des récits recueillis. Cette posture analytique, bien que féconde, introduit plusieurs limites.

D'abord, le nombre restreint d'organisations analysées, bien que cohérent avec une approche qualitative approfondie, limite la possibilité d'explorer toute la diversité des configurations internes qui peuvent influencer le vécu du changement. Il devient ainsi difficile d'établir des liens solides entre des caractéristiques comme la taille de l'entreprise, son niveau de hiérarchisation ou son type de gouvernance, et les effets concrets sur l'expérience des marketeurs. De plus, le faible nombre de participants, tant au total que par entreprise, réduit la pluralité des perspectives. Bien que les récits soient riches et porteurs de sens, ils offrent une vision partielle des dynamiques organisationnelles, rendant plus complexe l'élaboration d'une lecture transversale ou systémique.

La notion même de changement organisationnel soulève d'autres défis. Elle est difficile à circonscrire, en raison de sa nature multidimensionnelle et contextuelle (Burnes, 2017; Stobierski, 2020). Sa temporalité, ses manifestations et son intensité varient fortement d'un contexte à l'autre, et sa perception repose largement sur l'interprétation subjective des individus. Ainsi, certains aspects du changement ont pu être partiellement saisis ou interprétés de manière incomplète, tant par les participants que par le chercheur. Cette limite est particulièrement présente lors de la sélection des cas (basée sur des perceptions

internes et externes du changement), et lors de l'analyse, qui dépend d'une lecture située, subjective et partielle des trajectoires vécues. À ce sujet, nous sommes conscients qu'une étude de cas incluant uniquement des entrevues individuelles semi-dirigées, sans la consultation de données secondaires, comme des courriels ou des documents internes, réduit la portée de l'étude, mais une limite de temps et de moyens nous a limité dans ce sens.

Enfin, la construction du guide d'entretien et du cadre d'analyse a été rendue difficile par la complexité théorique du marketing responsable. Celui-ci mobilise des dimensions à la fois personnelles (Hopwood *et al.*, 2005), normatives (Carroll, 2016) et stratégiques (Belz *et al.*, 2012), tout en interagissant avec les spécificités propres au terrain. Cette complexité a créé un flou constant autour de ce qu'était réellement important autour du vécu organisationnel des marketeurs. Ça a nécessité des choix d'arbitrage constants dans la collecte comme dans l'analyse des données, pouvant laisser en marge certains éléments d'importance.

5.3.3 Limites liées à la sensibilité du sujet et à l'accès au vécu organisationnel

Le thème de la responsabilité sociétale, bien qu'au cœur de nombreux discours publics, demeure un sujet sensible lorsqu'il est abordé de l'intérieur des organisations. Dans le cadre de cette recherche, l'objectif était de comprendre comment les professionnels du marketing vivent un changement organisationnel vers davantage de responsabilité. Toutefois, cette exploration s'effectue dans un champ où les enjeux d'image, de loyauté, de prudence communicationnelle et même de fierté personnelle peuvent influencer les discours tenus par les participants. Les personnes interrogées, en tant qu'employés ou cadres d'entreprises engagées dans un repositionnement stratégique, peuvent être réticentes à livrer pleinement leur point de vue, notamment lorsque les tensions internes, les limites de l'engagement responsable ou les conflits de valeurs sont en jeu (Dickson-Swift *et al.*, 2007). Cela introduit un biais potentiel dans les données recueillies, certaines expériences étant possiblement atténuées, reformulées ou passées sous silence pour éviter toute forme de jugement externe, ou par loyauté envers l'organisation. Cependant, ces nuances font également partie intégrante de la réalité organisationnelle et enrichissent la compréhension

du vécu des marketeurs, car elles témoignent des subtils arbitrages auxquels ils sont confrontés.

Une autre limite importante de cette recherche, qui est intimement liée à la précédente, tient à la variabilité dans les styles de communication des participants, particulièrement en ce qui concerne l'expression de leur vécu organisationnel. Certaines personnes interrogées adoptent une posture réflexive, verbalisant aisément leurs émotions, leurs perceptions et les contradictions internes ressenties face au changement. D'autres, au contraire, ont une approche davantage orientée vers l'action, les faits ou les résultats tangibles. Ces derniers tendent à décrire leur expérience de manière plus factuelle, voire technique, sans nécessairement expliciter les répercussions subjectives qu'ils ont pu vivre. Cette différence, possiblement liée à la personnalité des individus, à leur fonction ou à leur rapport au langage introspectif, limite parfois la profondeur d'accès à la dimension vécue du changement. Les personnes plus introverties ou moins enclines à verbaliser leur ressenti professionnel peuvent formuler des réponses plus brèves ou plus opérationnelles, ce qui rend plus difficile l'exploration des dynamiques émotionnelles ou symboliques, pourtant centrales à l'analyse du vécu organisationnel. Cependant, ces nuances font également partie intégrante de la réalité organisationnelle et enrichissent la compréhension du vécu des marketeurs, car elles témoignent des subtils arbitrages auxquels ils sont confrontés. Dans certains cas, il a été nécessaire de reformuler ou de reposer certaines questions, voire de réorienter la discussion pour maintenir le fil narratif. Cela a parfois allongé les entretiens et exigé un travail d'interprétation plus poussé de la part du chercheur.

Par ailleurs, cette recherche repose largement sur les souvenirs et les récits a posteriori des participants. Dans ce contexte, la mémoire joue un rôle central dans la reconstitution du parcours de changement au sein de l'organisation. D'autant plus que certaines phases ont été vécues différemment selon les individus, la mise à plat d'une trame temporelle cohérente s'est révélée complexe. Certains participants ont éprouvé des difficultés à restituer précisément la chronologie des événements, en particulier lorsque le changement s'est opéré de façon progressive ou informelle. À cela s'ajoute une familiarité limitée du chercheur avec les dynamiques internes de chaque entreprise, qui n'a pu être compensée par une immersion prolongée sur le terrain en raison des contraintes de temps inhérentes à la réalisation d'un mémoire. Une implication plus longue auprès des entreprises

participantes, en amont ou en parallèle des entretiens, aurait permis de mieux saisir cette trame temporelle, les non-dits, les tensions latentes ou les dynamiques relationnelles influençant le vécu des marketeurs.

Ces phénomènes sont bien connus en recherche qualitative. Ils ne remettent pas en cause la valeur des témoignages, mais appellent à une interprétation prudente des silences, des absences narratives ou des formulations plus distantes (Dickson-Swift *et al.*, 2007; Reissman, 2008). En définitive, ces limites ouvrent également des perspectives pour de futures recherches, qui pourraient s'appuyer sur des immersions plus longues ou sur des dispositifs combinant entretiens et observation, afin d'enrichir encore la compréhension du vécu organisationnel en contexte de responsabilité.

5.3.4 Contraintes technologiques dans la conduite et la transcription des entrevues

Dans le cadre de cette recherche, les entrevues individuelles semi-dirigées ont constitué la principale méthode de collecte de données. À cette fin, différentes technologies ont été mobilisées pour faciliter les échanges, permettre leur enregistrement et produire les transcriptions. Bien que le contexte de l'étude soit circonscrit au Québec, l'utilisation de plateformes de visioconférence telles que *Microsoft Teams* s'est avérée particulièrement utile pour rejoindre des participants situés dans diverses régions de la province et ayant des horaires variés.

Toutefois, malgré leur accessibilité et leur efficacité logistique, les entrevues à distance comportent certaines limites (Salmons, 2015). Elles réduisent la proximité entre l'interviewé et l'intervieweur, ce qui peut nuire à la création d'un climat de confiance propice à des échanges plus spontanés ou intimes. De plus, l'absence d'interactions en personne restreint l'accès aux éléments de communication non verbale, pourtant souvent révélatrice dans l'analyse du vécu.

En complément de *Teams*, l'application *Fireflies* a été utilisée pour enregistrer et transcrire automatiquement les échanges. La coordination entre ces outils numériques était essentielle pour garantir la qualité des scripts finaux. Cependant, une défaillance technique est survenue lors d'une des entrevues (celle de Tommy), empêchant l'enregistrement via la plateforme principale. Heureusement, un enregistrement de secours avait été lancé sur

téléphone mobile, ce qui a permis de conserver les données. Néanmoins, la qualité sonore réduite a nui à la précision de la transcription et a limité l'exploitation complète de certains passages. Par conséquent, les extraits issus de cette entrevue sont parfois plus fragmentaires ou moins riches que ceux provenant d'autres entretiens.

5.4 Les avenues de recherches futures

Les perspectives de recherche futures découlent à la fois des constats issus de la littérature, des résultats empiriques de cette étude et des limites méthodologiques identifiées. Elles permettent de tracer les contours d'un programme de recherche qui s'inscrit dans la continuité de ce mémoire.

Premièrement, bien que les enjeux sociétaux contemporains, tels que la transition écologique, les inégalités sociales ou la gouvernance éthique, soient largement traités dans la littérature scientifique, les domaines de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), du marketing responsable et du changement organisationnel restent souvent abordés de manière cloisonnée et théorique. Cette recherche révèle un manque d'articulation entre ces sphères, en particulier lorsqu'il s'agit de comprendre l'expérience concrète des praticiens engagés dans ces transitions. Le marketing responsable semble parfois être envisagé comme une transformation des pratiques plutôt que comme une reconfiguration de la posture du praticien lui-même, et le lien entre les théories du changement et celles du marketing demeure fragile.

Ce constat souligne la pertinence de poursuivre l'exploration du vécu des professionnels du marketing dans des contextes de transformation organisationnelle vers davantage de responsabilité. La responsabilité, en tant que processus de changement porteur de sens social et éthique, constitue un terrain fertile pour étudier non seulement des pratiques, mais aussi des valeurs, des conflits de rôles et des dilemmes identitaires. Dans un monde confronté à l'urgence écologique et à de profondes remises en question économiques et sociales, ces dimensions humaines du changement méritent d'être mises en lumière.

Les limites de cette recherche, notamment la diversité des profils et la complexité des contextes organisationnels, suggèrent l'intérêt d'approfondir l'analyse du vécu en tenant compte de variables extrinsèques telles que le niveau hiérarchique, la taille de

l'organisation, l'implication des dirigeants ou encore la qualité de la collaboration interservices. Une étude de plus grande ampleur, mobilisant des échantillons variés et une approche comparative, pourrait permettre de dégager des typologies de vécu différentes. Lorsqu'on regarde les résultats de cette recherche, on réalise que la perception du changement organisationnel vers davantage de responsabilité serait directement liée à la perception du marketing dans le cadre de ce même changement. L'analyse d'un plus grand éventail d'entreprises permettrait potentiellement de faire émerger des éléments différents, voire plus subtils, influençant la perception du marketing dans un contexte de transition vers la responsabilité. De manière plus générale, un tel élargissement offrirait l'opportunité de raffiner et de complexifier la synthèse des trajectoires organisationnelles ayant un impact sur le vécu des marketeurs. Dans un second temps, cette schématisation enrichie pourrait servir de base à des recherches quantitatives visant à tester des relations causales, contribuant ainsi à l'élaboration de stratégies d'accompagnement plus ciblées pour les équipes marketing engagées dans un repositionnement responsable.

Dans une perspective complémentaire, ce mémoire met en lumière le flou persistant entourant l'incarnation concrète du marketing responsable, dans un contexte de changement organisationnel, un flou qui complique son appropriation par les praticiens et freine le « *sensemaking* » de la profession. Pour faciliter cette relecture identitaire de la fonction marketing, il est essentiel de la reconnaître comme un pilier incontournable des transformations organisationnelles responsables.

À ce titre, il devient crucial de poursuivre les recherches dans la lignée de travaux tels que ceux de Goodson et Walker (2021), qui soulignent l'importance du « *brand activation* » et du « *movement thinking* » comme leviers permettant aux marketeurs de générer du sens autour du changement à l'échelle de l'organisation. Repenser le marketing dans une logique de transformation sociétale, et non plus comme un simple vecteur de vente ou de consommation, suppose de lui attribuer une place centrale, capable de produire de la valeur sociale, culturelle et environnementale.

Mais pour que le marketing puisse jouer ce rôle stratégique, encore faut-il qu'il soit porteur d'un sens clair au sein même de l'organisation, sur lequel les marketeurs puissent s'appuyer pour construire leur propre posture. Documenter de manière approfondie comment le marketing peut (re)donner du sens à sa propre fonction dans un contexte de changement

organisationnel vers davantage de responsabilité, en s'appuyant sur une littérature solide qui justifie son rôle de moteur stratégique, constitue dès lors une piste de recherche à la fois pertinente et nécessaire.

Bibliographie

- Abrahamsson, Lena (2015). « Gender and the modern organization, ten years after », *Nordic Journal of Working Life Studies*, vol. 4, p. 109-136.
- Al-Mashari, M. et M. Zairi (1999). « Bpr implementation process: An analysis of key success and failure factors », *Business Process Management Journal*, vol. 5, p. 87-112.
- Ananian, Sévane, Patrick Aubert et Luc Behaghel (2006). « Travailleurs âgés, nouvelles technologies et changements organisationnels: Un réexamen à partir de l'enquête « reponse ». Suivi d'un commentaire de luc behaghel: Emploi des seniors - des effets du changement technologique aux recommandations », *Economie Et Statistique*, vol. 397, p. 21-49.
- Anitha, J. et Farida N. Begum (2016). « Role of organisational culture and employee commitment in employee retention », *ASBM Journal of Management*, vol. 9, no 1, p. 17-28.
- Appelbaum, S., S. Habashy, J. Malo et H. Shafiq (2012). « Back to the future: Revisiting kotter's 1996 change model », *Journal of Management Development*, vol. 31, no 8, p. 764-782.
- Arsel, Zeynep (2017). « Asking questions with reflexive focus: A tutorial on designing and conducting interviews », *Journal of Consumer Research*, vol. 44, no 4, p. 939-948.
- Atav, Gizem, Mert Tokman et Rachel Schnorr (2024). « Incorporating diversity equity and inclusion (dei) topics into introductory marketing courses », *Journal for Advancement of Marketing Education*, vol. 32, no 1, p. 48-75.
- Bandyopadhyay, Chinmoy et Subhasis Ray (2019). « Responsible marketing: Can social enterprises show the way? », *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, vol. 31, no 2.

- Belk, R. W., E. Fischer et R. V. Kozinets (2013). *Qualitative consumer & marketing research*, SAGE.
- Belz, F.M. et K. Peattie (2012). *Sustainability marketing: A global perspective*, Wiley.
- Benson, J. K. (1977). « Organizations: A dialectical view », *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, p. 1-21.
- Bessant, John et Sarah Caffyn (1997). « High-involvement innovation through continuous improvement », *International Journal of Technology Management - INT J TECHNOL MANAGE*, vol. 14.
- BNQ (2011). *Développement durable – guide d'application des principes dans la gestion des entreprises et des autres organisations (bnq 9700-021)*,
- Boyer, Marc (2020). « L'économie des organisations : Mythes et réalités », *L'Actualité économique*.
- Bull, M. et H. Crompton (2006). « Business practices in social enterprises », *Social Enterprise Journal*, vol. 2, no 1, p. 42-60.
- Burnes, B. (2004). « Kurt lewin and the planned approach to change: A re-appraisal », *Journal of Management Studies*, vol. 41, no 6, p. 977-1002.
- Burnes, B. (2017). *Managing change*, Pearson.
- Cameron, Kim et David Whetten (1983). « Models of the organizational life cycle: Applications to higher education », *Review of Higher Education*, vol. 6.
- Carroll, Archie B. (1991). « The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders », *Business Horizons*, vol. 34, no 4.
- Carroll, Archie B. (2016). « Carroll's pyramid of csr: Taking another look », *International Journal of Corporate Social Responsibility*, vol. 1, no 1, p. 3.
- Carson, D., A. Gilmore, C. Perry et K. Grønhaug (2001). *Qualitative marketing research*, SAGE.
- Chatman, Jennifer A. et Karen A. Jehn (1994). « Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be? », *Academy of Management Journal*, vol. 37, p. 522-553.
- CMED (1987). *Notre avenir à tous : Rapport brundtland*, Nations Unies.
- Crane, Andrew (2000). « Marketing and the natural environment: What role for morality? », *Journal of Macromarketing*, vol. 20, no 2, p. 144-154.

- Crant, J. Michael (2000). « Proactive behavior in organizations », *Journal of Management*, vol. 26, no 3, p. 435-462.
- Cummings, T.G. et C.G. Worley (1993). *Organization development and change*, West Publishing Company.
- Dahl, Michael S. (2011). « Organizational change and employee stress », *Manag. Sci.*, vol. 57, p. 240-256.
- DeGrandpre, Richard J. et William F. Buskist (1991). « Effects of accuracy of instructions on human behavior: Correspondence with reinforcement contingencies matters », *The Psychological Record*, vol. 41, no 3, p. 371-384.
- Dickson-Swift, Virginia, Erica L. James, Sandra Kippen et Pranee Liamputtong (2007). « Doing sensitive research: What challenges do qualitative researchers face? », *Qualitative Research*, vol. 7, no 3, p. 327-353.
- Éditeur officiel du Québec (2023). « Loi sur le développement durable, d-8.1.1 ».
- Éditeur officiel du Québec (2024). « Loi sur la santé et la sécurité du travail (s-2.1) ».
- Ertz, M. (2021). *Marketing responsable*, Éditions JFD.
- FAO (2021). *L'état de l'alimentation et de l'agriculture 2021 : Rendre les systèmes agroalimentaires plus résilients face aux chocs et aux situations de stress*, FAO.
- Gabriel, Kung'u (2015). *Organizational development, organizational culture and organizational change*, SSRN. Récupéré de <https://ssrn.com/abstract=2686104>
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2686104>
- Gaudet, Stéphanie et Dominique Robert (2018). *L'aventure de la recherche qualitative du questionnement à la rédaction scientifique*, University of Ottawa Press.
- Gersick, C. (1994). « Pacing strategic change: The case of a new venture », *Academy of Management Journal*, vol. 37, p. 9-45.
- Gillham, B. (2000). *Case study research methods*, Continuum.
- Goodson, S. et C. Walker (2021). *Activate brand purpose: How to harness the power of movements to transform your company*, Kogan Page.
- Greenan, Nathalie (1996). « Progrès technique et changements organisationnels : Leur impact sur l'emploi et les qualifications », *Economie Et Statistique*, vol. 298, p. 35-44.
- Groenewald, Thomas (2004). « A phenomenological research design illustrated », *International Journal of Qualitative Methods*, vol. 3, no 1, p. 42-55.

- Grönroos, Christian (2007). *Service management and marketing - customer management in service competition*,
- Hannan, Michael T. et John A. Freeman (1977). « The population ecology of organizations », *American Journal of Sociology*, vol. 82, p. 929 - 964.
- hartman-group. (2009). Sustainability: The rise of the consumer responsibility, <http://www.hartman-group.com/downloads/Sustainability2009-ExecSummary.pdf>
- HEC MONTRÉAL (2024). *Comité d'éthique de la recherche*. <https://www.hec.ca/recherche/comite-ethique-recherche/comite-ethique-recherche.html>
- Hopwood, B., M. Mellor et G. O'Brien (2005). « Sustainable development: Mapping different approaches », *Sustainable Development*, vol. 13, no 1, p. 38-52.
- IDG (2021). « Framework - inner development goals ».
- Jackson, T. (2009). *Prosperity without growth: Economics for a finite planet*, Earthscan.
- Kempf, Hervé (2008, 2008/10/20). « L'environnement pourrait tirer bénéfice de la crise économique »,
- Kim, Jungin (2018). « The effects of relative organizational tenure on job behaviors in the public sector », *Public Personnel Management*, vol. 47, no 1, p. 51-72.
- Kohn, Laurence et Wendy Christiaens (2014). « Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : Apports et croyances », *Reflets et perspectives de la vie économique*, vol. 53, no 4.
- Kotler, Philip (2015). *Confronting capitalism: Real solutions for a troubled economic system*, New York, AMACOM--American Management Association.
- Kotler, Philip et Kevin Keller (2016). *A framework for marketing management*, 6th^e éd., London (UK), Pearson.
- Kotter, John P (1996). « Transforming organizations: Why firms fail », *Leading Change*, p. 3-14.
- Kumar, R. Ravi et T. J. Kamalanabhan (2005). « The role of personality factors in coping with organizational change », *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 13, no 2, p. 175-192.

- Laszlo, K. et A. Laszlo (2002). « Evolving knowledge for development: The role of knowledge management in a changing world », *Journal of Knowledge Management*, vol. 6, p. 400-412.
- Lewin, K. (1947). « Group decisions and social change », dans *Readings in social psychology*, New York, Henry Holt, p. 197-211.
- Mack, David Alan, Debra L. Nelson et James Campbell Quick (1998). « The stress of organisational change: A dynamic process model », *Applied Psychology*, vol. 47, p. 219-232.
- Maitlis, Sally et Marlys K. Christianson (2014). « Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward », *The Academy of Management Annals*, vol. 8, p. 57-125.
- March, James G. et Herbert A. Simon (1958). *Organizations*, New York, John Wiley & Sons.
- Marian, Voica Orlando (2017). « Differentiators of organizational dynamism », *Ovidius University Annals: Economic Sciences Series*, p. 348-353.
- Martin, D. et J. Schouten (2012). *Sustainable marketing*, Prentice Hall.
- Mattingly, Jane E. et Shawn L. Berman (2006). « Measurement of corporate social action: Discovering taxonomy in the kinder lydenburg domini ratings data », *Business & Society*, vol. 45, no 1, p. 20-46.
- Mellahi, K. (2013). *Measuring CSR is difficult and is not always desirable*. Warwick Business School. Repéré à <https://www.wbs.ac.uk/news/measuring-csr-comes-with-problems-and-is-not-always-desirable>
- Mbago Ndifuna, Hamza (2009). « An exploratory investigation into the interpretation and perceived importance of internal marketing, from the perspective of employees », *Journal of Business and Retail Management Research*, vol. 04, no 1.
- McAdam, Rodney (2003). « Radical change: A conceptual model for research agendas », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 24, no 4, p. 226-235.
- McCarthy, E.J. (1960). *Basic marketing: A managerial approach*, R.D. Irwin.
- McCracken, Grant (1988). *The long interview*, Newbury Park, California, Sage Publications.

- Merriam, S. B. et E. J. Tisdell (2016). *Qualitative research : A guide to design and implementation*, John Wiley & Sons.
- Michael, Stephen R. (1982). « Organizational change techniques: Their present, their future », *Organizational dynamics*, vol. 11 1, p. 67-79.
- Morozov, E. (2013). *To save everything, click here: The folly of technological solutionism*, PublicAffairs.
- Murphy, P. E., G. R. Laczniak et F. Harris (2016). *Ethics in marketing: International cases and perspectives*, Taylor & Francis.
- Ndisika, Michael et Lawrence O. Odeh (2021). « Administration policy and techniques with effective leadership skills for managing change », *Developing Country Studies*.
- Nesterkin, Dmitriy A. (2013). « Organizational change and psychological reactance », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 26, p. 573-594.
- Ogunlayi, Fatai et Philip Britton (2017). « Achieving a ‘top-down’ change agenda by driving and supporting a collaborative ‘bottom-up’ process: Case study of a large-scale enhanced recovery programme », *BMJ Open Quality*, vol. 6.
- OMS (2000). *Global water supply and sanitation assessment report*, OMS.
- OMS (2022). *Who results report 2020–2021: For a safer, healthier and fairer world*, Geneva, World Health Organization. Récupéré de <https://www.who.int/about/accountability/results/who-results-report-2020-2021>
- ONU (2000). *Déclaration du millénaire des nations unies*,
- ONU (2001). *World population prospects: The 2000 revision*, Nations Unies.
- ONU (2015). *Transformer notre monde : Le programme de développement durable à l’horizon 2030*,
- Parker, Sharon K., Uta K. Bindl et Karoline Strauss (2010). « Making things happen: A model of proactive motivation », *Journal of Management*, vol. 36, no 4, p. 827-856.
- Parrique, Timothée (2023). « Décroissance et marketing », *Masse Critique*.
- Pavlou, P. A. et O. A. El Sawy (2011). « Understanding the elusive black box of dynamic capabilities », *Decision Sciences Journal*, vol. 42, no 1, p. 239-273.

- Pope, Clive et Nicholas Mays (1995). « Qualitative research: Reaching the parts other methods cannot reach: An introduction to qualitative methods in health and health services research », *BMJ (Clinical research ed.)*, vol. 311, p. 42-45.
- Reissman, C. K. (2008). *Narrative methods for the human sciences*, Sage Publications.
- Robinson, Alan G et Dean M Schroeder (1993). « Training, continuous improvement, and human relations: The us twi programs and the japanese management style », *California Management Review*, vol. 35, no 2, p. 35-57.
- Rubin, H.J. et I.S. Rubin (2012). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*, SAGE Publications.
- Saldana, J. (2015). *The coding manual for qualitative researchers*, SAGE Publications.
- Salmons, Janet (2015). *Qualitative online interviews: Strategies, design, and skills*, 2^e éd., Thousand Oaks, CA, SAGE Publications.
- Sandberg, Maria, Kristian Klockars et Kristoffer Wilén (2019). « Green growth or degrowth? Assessing the normative justifications for environmental sustainability and economic growth through critical social theory », *Journal of Cleaner Production*, vol. 206, p. 133-141.
- Saputra, A. I. et N. Asfiah (2025). « Bibliometric analysis of green marketing strategies: Innovative approaches to improve sustainability », *Jurnal Ekuisci*, vol. 2, no 3, p. 158-170.
- Simões, Cláudia, Sally Dibb et Raymond P. Fisk (2005). « Managing corporate identity: An internal perspective », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 33, no 2, p. 153-168.
- SodaStream, Canada (2018). « Exchange and refill your co₂ cylinders ».
- Stack, Carol B. (1993). « Writing ethnography: Feminist critical practice », *Frontiers: A Journal of Women Studies*, vol. 13, no 3, p. 77-89.
- Stake, Robert E. (1995). *The art of case study research*, Thousand Oaks, CA, US, Sage Publications, Inc.
- Stobierski, Tim (2020). « What is change management? », *Harvard Business School Online*.
- Tannenbaum, Robert et Warren H Schmidt (1973). « How to choose a leadership pattern », *Harvard Business Review*.

- Theocharis, Dimitrios et Georgios Tsekouropoulos (2025). « Sustainable consumption and branding for gen z: How brand dimensions influence consumer behavior and adoption of newly launched technological products », *Sustainability*, vol. 17, no 9.
- Thompson, Craig J. (1997). « Interpreting consumers: A hermeneutical framework for deriving marketing insights from the texts of consumers' consumption stories », *Journal of Marketing Research*, vol. 34, no 4, p. 438.
- Thompson, Craig J., William B. Locander et Howard R. Pollio (1989). « Putting consumer experience back into consumer research: The philosophy and method of existential-phenomenology », *Journal of Consumer Research*, vol. 16, no 2, p. 133-146.
- Thompson, Craig J., Howard R. Pollio et William B. Locander (1994). « The spoken and the unspoken: A hermeneutic approach to understanding the cultural viewpoints that underlie consumers' expressed meanings », *Journal of Consumer Research*, vol. 21, no 3, p. 432-452.
- Tran, Q. et Y. Tian (2013). « Organizational structure: Influencing factors and impact on a firm », *American Journal of Industrial and Business Management*, vol. 3, p. 229-236.
- van de Ven, Andrew H. et Marshall Scott Poole (1995). « Explaining development and change in organizations », *The Academy of Management Review*, vol. 20, no 3, p. 510-540.
- Vargo, Stephen L. et Robert F. Lusch (2004). « Evolving to a new dominant logic for marketing », *Journal of Marketing*, vol. 68, no 1, p. 1-17.
- Watkiss, Lee et Jung Hun Ahn (2019). « Sensemaking in and around organizations », *Management*.
- World Resource Institute (2005). *Ecosystems and human well-being: Synthesis (millennium ecosystem assessment)*, Island Press.
- Yin, R.K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*, SAGE Publications.
- Yoo, Jaewon, Jing Chen et Gary L. Frankwick (2021). « Influence of customer participation from the employee perspective », *The International Journal of Bank Marketing*, vol. 39, no 1, p. 24-47.
- Zwick, D. et J. Cayla (2011). *Inside marketing: Practices, ideologies, devices*, OUP Oxford.

Annexes

**Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements
personnels**

Annexe 5 : Guide d’entrevue – Entrevues de la première phase

Structure de l’entrevue : Introduction

(Présentation de la recherche et des chercheurs)

Familiarisation avec le formulaire de consentement

Identification de la personne interviewée

(découvrir l’individu)

Identification de l’entreprise et exploration de la responsabilité en stratégie marketing RSE

(découvrir l’entreprise | La clientèle | L’approche envers les clients)

Perspectives et Réflexions sur des Cas réels en Stratégie Marketing RSE

(Vécu organisationnel | Satisfaction | Défis)

Ouverture

(Recommandation | Retour sur l’entrevue)

FIN + Remerciements

Introduction : Présentation de la recherche et des chercheurs

Je vous remercie sincèrement d'avoir pris le temps de vous joindre à nous aujourd'hui. Je m'appelle Jacob et j'aimerais prendre environ une heure avec vous aujourd'hui si le temps le vous le permet. L'objectif de cette rencontre est de mieux comprendre l'accompagnement que vous proposez à vos clients, votre expérience dans ce processus, et, dans la mesure du possible, l'expérience de vos clients. La rencontre se concentrera sur la perspective du marketing, mais je souhaite qu'elle ne se limite pas à cette seule perspective. Si des éléments expérientiels en lien avec d'autres départements vous viennent à l'esprit, n'hésitez pas à les partager.

Je tiens à vous informer que cette session sera enregistrée, mais vous avez toute la liberté de répondre à des questions hors enregistrement ou de mettre fin à l'entrevue si vous le préférez. Vous êtes également invité à répondre aux questions selon votre convenance, et vous pouvez choisir de ne pas répondre si vous le souhaitez. Étant donné que notre discussion explorera divers aspects de votre entreprise, il se peut que certaines questions ne trouvent pas toujours des réponses précises, ce qui est tout à fait normal. Nous pourrions passer à la suivante dans le cas advenant.

Afin de mieux comprendre les enjeux reliés à la confidentialité et à l'éthique, je vous propose de regarder le document de confidentialité que je vous avais initialement transmis avant de commencer.

[...]

Avez-vous des questions ou des préoccupations avant que nous commencions ?

Lorsque vous serez prêt, nous débuterons l'enregistrement.

1. Identification de la personne interviewée (1 à la fois)

Nous aimerions débiter en vous posant quelques questions générales sur vous. Ensuite, nous aimerions vous donner l'opportunité de nous en dire plus sur l'entreprise pour laquelle vous travaillez.

Pour commencer, parlez-moi de vous. Qu'est-ce qu'il serait important de savoir sur vous ?

- Quelles études avez-vous faites ?
- Comment décririez-vous votre rôle actuel au sein de votre entreprise?
- Comment en êtes-vous arrivé à occuper ce rôle?

2. Identification de l'entreprise et exploration de la Responsabilité en Stratégie Marketing RSE

Comme vous le savez, l'objectif de cette entrevue est de mieux comprendre l'accompagnement que vous proposez à vos clients, votre expérience dans ce processus, ainsi que, dans la mesure du possible, l'expérience de vos clients. Dans ce contexte, j'aimerais d'abord discuter de l'entreprise que vous représentez. Ensuite, j'aimerais en savoir plus sur le type de clientèle avec laquelle vous travaillez, ainsi que sur les types de cas, mandats et objectifs que vos clients vous confient.

Pourriez-vous me décrire votre entreprise dans vos propres mots ? (Ensemble)

- Quelle est la mission de l'entreprise pour laquelle vous travaillez ?
- Quels services offrez-vous?
- Combien de clients servez-vous en moyenne chaque année ?
- Quelle fréquence interagissez-vous avec vos clients, et quelle est la nature de ces échanges ? S'agit-il principalement d'interactions transactionnelles ou de discussions plus approfondies, impliquant des conseils, du support ou des négociations?
- Dans quelle mesure êtes-vous impliqué dans la mise en œuvre des changements organisationnels que vous proposez en tant que consultant chez vos clients ?
- *Revenir sur « L'identification de la personne interviewée » au besoin afin d'approfondir en fonction des réponses précédentes concernant l'entreprise pour laquelle le participant travaille*

Comment décririez-vous votre clientèle typique ? (1 à la fois)

- Quels sont les principaux secteurs d'activité de vos clients ?
- Quelle est la taille moyenne des entreprises avec lesquelles vous travaillez ?

- Comment évaluez-vous le niveau de maturité de vos clients en matière de responsabilité sociale et environnementale ?
- Quels sont les objectifs courants de vos clients lorsqu'ils font appel à vos services ?
- Quelles sont les attentes principales de vos clients en matière de responsabilité d'entreprise ?
- Quelles sont les principales motivations de vos clients pour intégrer des pratiques de responsabilité dans leur stratégie marketing ?

Au cours de la dernière année, pouvez-vous discuter des stratégies les plus intéressantes que vous avez mises en place en accompagnant des entreprises vers davantage de mesure responsable? (Ensemble)

- Pouvez-vous donner des exemples spécifiques d'entreprises que vous avez accompagnées dans cette démarche ?
- Dans ce cas, quels types de stratégies ou de tactiques avez-vous mis en place pour favoriser la responsabilité au sein de ces entreprises ?
- Quels résultats tangibles avez-vous observés suite à l'intégration de pratiques plus responsables ?

3. Perspectives et Réflexions

Nous abordons maintenant la partie de cette entrevue où je souhaite recueillir votre perspective et vos réflexions provenant de votre expérience en tant que consultant. J'aimerais mieux comprendre comment votre participation à la mise en œuvre de mesures responsables s'est déroulée, tant au niveau organisationnel que relationnel, afin de saisir en profondeur votre perspective sur la façon dont vos clients vivent ces changements. J'en profite pour vous rappeler que si vous deviez mentionner le nom de certaines de vos entreprises clientes, ceux-ci ne seront pas identifiés ou identifiables dans le mémoire.

Diriez-vous que la plupart des mandats que vous avez exécutés ont permis de transformer l'entreprise ou l'équipe marketing ? (1 à la fois)

- Pouvez-vous aborder des exemples où vos efforts n'ont pas abouti à des changements à long terme en matière de responsabilité au sein de l'entreprise ?
- Quels sont les principaux bénéfices que vos clients vous ont dit avoir observés à la suite de l'intégration de mesures responsables ?
- Avez-vous observé des différences dans la réceptivité aux changements entre différents départements de l'entreprise ?

Avez-vous été témoin de comment les propositions de changement ont été vécues dans l'entreprise? (1 à la fois)

- Comment les entreprises ont-elles réagi aux changements proposés ?
- Pouvez-vous partager des témoignages ou des retours d'expérience de vos clients sur les impacts de ces changements ?
- Est-ce que vos idées étaient bien reçues par les clients de façon générale?
- À votre connaissance, est-ce que votre implication a suscité des enjeux relationnels à l'interne?

Selon votre expérience, est-ce qu'il y a des secteurs ou des types d'entreprises plus réceptifs aux changements que d'autres? (Ensemble)

- Pouvez-vous donner des exemples spécifiques de secteurs/types d'entreprises que vous trouvez particulièrement réceptifs aux mesures responsables ?
- Pourquoi pensez-vous que ces secteurs/types d'entreprises sont plus ou moins réceptifs ?
- Quels sont, selon vous, les principaux obstacles auxquels les secteurs/types d'entreprises moins réceptifs font face lorsqu'il s'agit d'adopter des pratiques responsables ?
- Avez-vous remarqué des tendances ou des changements récents dans la réceptivité de certains secteurs aux initiatives responsables ?

De façon générale, pouvez-vous discuter des facteurs de succès et des obstacles que vous rencontrez lorsqu'il s'agit d'intégrer des mesures responsables dans la stratégie d'entreprise? (Ensemble)

- Selon vous, quels sont les principaux éléments qui contribuent au succès de l'intégration des mesures responsables dans une entreprise ?
- Quels sont les principaux obstacles que vous rencontrez lorsqu'il s'agit d'intégrer des mesures responsables dans une entreprise?

4. Ouverture

L'entrevue touche à sa fin, mais avant de conclure, j'aimerais ouvrir la discussion et recueillir vos réflexions sur quelques points plus généraux. Cela me permettra d'élargir mes perspectives sur différents aspects de ma recherche et de m'assurer que nous avons abordé tous les points nécessaires de manière adéquate.

Y a-t-il des aspects de la responsabilité en stratégie marketing que nous n'avons pas abordés et que vous aimeriez partager ?

Existe-t-il des tendances émergentes dans le domaine de la responsabilité en marketing que vous trouvez particulièrement intéressante ?

Pour les clients de la firme, quels défis ou opportunités voyez-vous à l'horizon pour la responsabilité en stratégie marketing ?

FIN + Remerciements

Y a-t-il des éléments dont nous n'avons pas parlé et qui vous sembleraient importants de mentionner?

Y a-t-il des choses qui vous ont surpris durant cette entrevue?

Comme vous le savez, notre recherche vise à comprendre comment les équipes marketing abordent la transition vers des pratiques plus responsables. Dans ce cadre, la prochaine étape du projet consiste à rencontrer des marketeurs d'entreprises québécoises ayant récemment adopté un programme plus responsable. Étant donné la mission de l'entreprise pour laquelle vous travaillez, seriez-vous en mesure de me recommander des entreprises correspondant à ce profil ? Si c'est le cas, serait-il possible de me mettre en contact avec un membre de l'une de ces organisations pour que je puisse les approcher directement ?

Nous vous remercions pour le temps que vous nous avez généreusement accordé ainsi que pour vos réponses complètes à nos questions. Cette discussion a grandement enrichi notre compréhension des enjeux du marketing responsable, et je me sens désormais mieux préparé(e) pour aborder les prochaines étapes de la recherche. Bien entendu, si vous le souhaitez, je serai ravi(e) de vous partager mon mémoire une fois celui-ci finalisé.

**Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements
personnels**

Annexe 8 : Guide d’entrevue – Entrevues seconde phase

Structure de l’entrevue :

Introduction

(Présentation de la recherche et des chercheurs)

Familiarisation avec le formulaire de consentement

Identification de la personne interviewée et de l’entreprise qu’elle représente

(Implication de la personne dans son entreprise | Connaître l’entreprise)

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) (RSE)

(Perception de la responsabilité | Importance accordée au concept)

Expérience des employés dans la transition vers la responsabilité

(Vécu organisationnel | Défis | Motivation | Adaptation des stratégies marketing)

Ouverture

(Importance du vécu organisationnel | La suite pour l’entreprise)

FIN + Remerciements

1. Introduction : Présentation de la recherche et des chercheurs

Je vous remercie sincèrement d'avoir pris le temps de vous joindre à nous aujourd'hui. Je m'appelle Jacob et j'aimerais prendre environ une heure avec vous aujourd'hui si le temps le vous le permet. L'objectif de cette rencontre est de comprendre comment les marketeurs perçoivent et abordent la transition vers des pratiques plus responsables. Cela inclut l'analyse de votre expérience, les défis que vous avez rencontrés et votre niveau de satisfaction. De plus, nous nous intéresserons à l'impact de ces expériences sur les stratégies marketing.

Je tiens à vous informer que cette session sera enregistrée, mais vous avez toute la liberté de répondre à des questions hors enregistrement ou de mettre fin à l'entrevue si vous le préférez. Vous êtes également invité à répondre aux questions selon votre convenance, et vous pouvez choisir de ne pas répondre si vous le souhaitez. Étant donné que notre discussion explorera divers aspects de votre entreprise, il se peut que certaines questions ne trouvent pas toujours des réponses précises, ce qui est tout à fait normal. Nous pourrions passer à la suivante dans le cas advenant.

Afin de mieux comprendre les enjeux liés à la confidentialité et à l'éthique, je vous propose de regarder le document de confidentialité que je vous avais initialement transmis avant de commencer.

[...]

Avez-vous des questions ou des préoccupations avant que nous commencions ?

Lorsque vous serez prêt, nous débuterons l'enregistrement.

2. Identification de la personne interviewée et de l'entreprise qu'elle représente

Nous aimerions débiter en vous posant quelques questions générales sur vous. Ensuite, nous aimerions vous donner l'opportunité de nous en dire plus sur votre entreprise. Ces questions visent à approfondir notre compréhension de votre rôle ainsi qu'à nous immerger dans le contexte de votre entreprise, afin de mieux saisir les subtilités de vos réponses.

Pour commencer, parlez-moi de vous. Qu'est-ce qu'il serait important de savoir sur vous ?

- Quelles études avez-vous faites ?
- Quelles sont vos passions ?
- Quel rôle occupez-vous actuellement et dans quelle entreprise?
- Comment en êtes-vous venu à occuper cet emploi?

Pourriez-vous me parler de votre entreprise dans vos propres mots

- Comment décririez-vous les produits/services que vous offrez?
- Qu'est-ce qui vous distingue de la concurrence?
- Pourriez-vous me parler un peu de comment se fait le marketing dans votre entreprise (stratégies en général, composition de l'équipe, évolution du marketing dans le temps, etc.)

3. Portrait actuel de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) (RSE)

Nous allons maintenant nous intéresser à la RSE au sein de votre entreprise. Nous allons tout d'abord commencer par la situation actuelle et nous allons ensuite revenir dans le temps afin de parler de l'adoption de la RSE dans votre organisation.

Comme vous le savez, l'objectif de cette entrevue est de comprendre comment les marketeurs perçoivent et abordent la transition vers des pratiques plus responsables.

Tout d'abord, pourriez-vous me décrire de façon générale la RSE actuelle au sein de votre entreprise?

- Quelles sont les initiatives spécifiques mises en place dans le cadre de la RSE ?
- Avez-vous établi des partenariats ou collaborations externes dans le cadre de la RSE ?
- À votre connaissance, quels sont les principaux objectifs, tant mesurables qu'intrinsèques, associés à vos initiatives en matière de RSE ?
- Comment la RSE est-elle intégrée dans les opérations quotidiennes de l'entreprise, et qui en est responsable ?
- À votre connaissance, depuis quand votre entreprise est-elle engagée dans des

Ce que votre entreprise fait correspond-il à votre définition personnelle de la RSE?

- Pouvez-vous préciser en quoi la vision de votre entreprise sur la RSE est alignée ou diffère de votre propre définition ?
- Avez-vous l'impression que votre entreprise pourrait aller plus loin dans certains aspects de la RSE ? Si oui, lesquels ?
- Y a-t-il des aspects de la RSE que vous aimeriez voir aborder différemment dans votre entreprise ?

4. Expérience des employés dans la transition vers la responsabilité

Rentrons maintenant dans le vif du sujet : revenons ensemble dans le temps afin de parler de l'adoption de la RSE dans votre organisation. L'objectif ici est de comprendre comment vous avez vécu ces changements et comment vos collègues autour de vous les ont vécus. Nous explorerons les motivations, les défis, les réussites, et les perceptions des employés. J'aimerais comprendre quels ont été les principaux éléments qui ont façonné cette expérience.

Début

Parler-moi donc pour commencer de comment l'idée d'adopter des pratiques RSE a émergé dans votre entreprise.

- Étiez-vous présent au début du développement de la RSE dans votre organisation?
- Qui a amené l'idée? (Est-ce une initiative provenant de la direction ou bien d'un département particulier, notamment celui de marketing?)
- Comment avez-vous reçu l'idée personnellement?
- Quelles ont été les premières mesures RSE adoptées par votre organisation?
- Comme cela a-t-il été reçu par les autres membres de l'organisation au début? (Avez-vous été témoin de réactions chez les membres du personnel? Y avait-il des questions? Des craintes?)
- Le cas échéant, quels ont été les principaux arguments que les employés ont avancés pour ou contre l'importance de la RSE ?

Pendant

Comment les choses ont-elles évolué par la suite, et pouvez-vous décrire cette évolution en étapes successives, comme des chapitres d'un livre ?

Pour chaque étape :

- Pouvez-vous identifier les actions importantes qui ont été menées?

- Avez-vous été témoins d'actions ou de réactions variées saines de l'équipe marketing ? (À quel point l'équipe marketing a été impliquée et/ou a réagi aux nouvelles mesures)
- Quels sont les principaux défis que vous avez rencontrés (Vitesse de la transition, Relation de pouvoir, Résistance aux changements, Impact de la taille de l'équipe, Ressources disponibles, Compétences et développement de ceux-ci, etc.)?

De façon générale :

- Au fil du temps, avez-vous observé des différences dans la perception de la RSE entre vos collègues ou bien entre les différents départements de l'entreprise ?
- À votre avis, y a-t-il un consensus au sein des équipes marketing sur l'importance de la RSE ? Pourquoi ou pourquoi pas ?

Maintenant

Revenons maintenant à aujourd'hui, dans quelle mesure la RSE est-elle intégrée en tant que priorité dans les stratégies et opérations actuelles de votre entreprise, et pourquoi est-ce le cas ?

- À votre connaissance, la RSE influence-t-elle les décisions d'investissement ou de développement de nouveaux produits/services ?
- Comment la priorité donnée à la RSE se manifeste-t-elle dans les objectifs à court et à long terme de votre équipe/organisation?
- Quels sont, selon vous, les principaux moteurs qui poussent l'entreprise à accorder une plus grande priorité à la RSE aujourd'hui ?

À votre avis, comment la RSE influence-t-elle les décisions stratégiques au sein de votre entreprise ?

- Y a-t-il des cas où des considérations de RSE ont conduit l'entreprise à renoncer à une opportunité ou à revoir une stratégie ?
- À votre connaissance, comment votre équipe intègre-t-elle la RSE dans leur processus de planification stratégique ?
- À votre connaissance, comment vos engagements en matière de responsabilité influencent-ils vos décisions tactiques en ce qui concerne la fixation du prix, le produit, la promotion et la distribution ?

Ces initiatives influencent-elles votre engagement personnel, votre motivation et votre sentiment d'appartenance envers votre organisation?

- Avez-vous constaté une augmentation de votre satisfaction au travail depuis que vous êtes impliqué(e) dans les initiatives de responsabilité ?
- Pensez-vous que votre entreprise reconnaît suffisamment votre contribution aux initiatives de responsabilité ?

- Comment percevez-vous l'influence des initiatives de responsabilité sur la culture et la dynamique de votre équipe marketing ?

Qu'en est-il de vos collègues selon vous?

- Avez-vous constaté une augmentation de la satisfaction au travail parmi les marketeurs impliqués dans les initiatives de responsabilité ?
- Quels types de rétroaction recevez-vous de la part des marketeurs concernant leur participation aux initiatives de responsabilité ?
- Comment les initiatives de responsabilité influencent-elles la culture et la dynamique de l'équipe marketing ?
- Les entreprises reconnaissent-elles suffisamment les contributions des marketeurs aux initiatives de responsabilité ?
- Comment les ambitions et les besoins personnels des marketeurs influencent-ils leur engagement dans les initiatives responsables

Considérez-vous que l'intégration de la RSE dans votre entreprise ait influencé votre quotidien dans l'organisation?

- Y a-t-il des aspects de votre travail qui a été facilité ou compliqué par ces initiatives et êtes-vous satisfait de ces changements?
- Comment l'intégration des initiatives RSE a-t-elle modifié la collaboration au sein de votre équipe ?
- Avez-vous observé des changements dans la communication avec d'autres départements ou avec la direction ?
- Avez-vous ressenti une augmentation de la charge de travail ou des attentes en raison de ces initiatives ?
- Recevez-vous suffisamment de soutien de la part de votre direction et de vos collègues au sein de l'organisation dans la mise en œuvre des initiatives RSE ?

Généralisation

Selon votre vécu au sein de l'organisation et votre expérience des changements occasionnés par l'adoption d'initiatives RSE dans votre organisation, qu'est-ce qui a contribué le plus favorablement à la réussite de l'adoption de ces initiatives?

- Pouvez-vous partager des exemples concrets où votre expérience personnelle au sein de l'organisation a directement contribué au succès des initiatives de responsabilité ?

Qu'en est-il pour l'équipe marketing?

- Pouvez-vous décrire comment le ressenti collectif de l'équipe marketing a influencé la réussite des initiatives de responsabilité ?
- Y a-t-il des moments où l'équipe marketing a dû ajuster ses approches ou stratégies en réponse aux retours ou ressenti des membres concernant les initiatives de responsabilité ?

5. Ouverture

Pour conclure, nous aimerions ouvrir la discussion sur l'avenir de la responsabilité au sein de votre entreprise, selon votre avis.

Votre organisation envisage-t-elle de nouvelles initiatives RSE ? Si oui, lesquelles?

QUESTIONS DE SUIVI :

- Que pensez-vous personnellement de ces initiatives?
- Comment pensez-vous qu'elles seront adoptées dans l'entreprise?
- Comment l'équipe marketing accueillera-t-elle selon vous ces initiatives?

5. FIN + Remerciements

Y a-t-il des éléments dont nous n'avons pas parlé et qui vous sembleraient importants de mentionner?

Y a-t-il des choses qui vous ont surpris durant cette entrevue?

Nous vous remercions pour le temps que vous nous avez généreusement accordé ainsi que pour vos réponses complètes à nos questions. Cette discussion a grandement enrichi notre compréhension des enjeux du marketing responsable, et je me sens désormais mieux préparé(e) pour aborder les prochaines étapes de la recherche avec les professionnels du marketing. Bien entendu, si vous le souhaitez, je serai ravi(e) de vous partager mon mémoire une fois celui-ci finalisé.

Annexe 9 : Certificat d’approbation éthique HEC Montréal

HEC MONTRÉAL

Comité d’éthique de la recherche

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2025-6106

Titre du projet de recherche : Vivre la Transition vers la Responsabilité au Cœur des Équipes Marketing : Une Exploration sur le Terrain au sein des PME Québécoises

Chercheur principal : Jacob Drolet

Directeur/codirecteurs : Jonathan Deschênes, Professeur - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 24 octobre 2024

Date d'entrée en vigueur du certificat : 24 octobre 2024

Date d'échéance du certificat : 01 octobre 2025



Maurice Lemelin
Président
CER de HEC Montréal

Signé le 2024-10-24 à 09:33

Annexe 10 : Attestation d'approbation éthique complétée



Comité d'éthique de la recherche

ATTESTATION D'APPROBATION ÉTHIQUE COMPLÉTÉE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet des approbations en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains nécessaires selon les exigences de HEC Montréal.

La période de validité du certificat d'approbation éthique émis pour ce projet est maintenant terminée. Si vous devez reprendre contact avec les participants ou reprendre une collecte de données pour ce projet, la certification éthique doit être réactivée préalablement. Vous devez alors prendre contact avec le secrétariat du CER de HEC Montréal.

Projet # : 2025-6106 - vécu org. - Marketing

Titre du projet de recherche : Vivre la Transition vers la Responsabilité au Cœur des Équipes Marketing : Une Exploration sur le Terrain au sein des PME Québécoises

Chercheur principal : Jacob Drolet

Directeur/codirecteurs : Jonathan Deschênes

Date d'approbation initiale du projet : 24 octobre 2024

Date de fermeture de l'approbation éthique : 30 juillet 2025

Maurice Lemelin
Président
CER de HEC Montréal

Signé le 2025-07-31 à 14:55