ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES

AFFILIÉE À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

Vers une culture de l'éthique en organisation :

étude de deux cas

Par

Allison Marchildon

Sciences de la gestion

Mémoire présenté en vue de l'obtention

Du grade de maître ès sciences

(M.Sc.)

Mars 2002

© Allison Marchildon, 2002

Sommaire

Alors qu'elle était un sujet presque tabou il y a quelques années à peine dans les organisations, l'éthique est, à l'aube de ce XXIe siècle, devenue très « tendance » dans le domaine de la gestion. Faut-il s'en réjouir ou y voir une forme de récupération instrumentale des considérations éthiques? Si les points de vue à ce sujet divergent, on ne peut nier que parler d'éthique dans l'univers de la gestion ouvre une porte à la réflexion et au questionnement en la matière, et donne la possibilité de développer la dimension éthique dans l'organisation.

Dans cette perspective, l'éthique est abordée dans ce mémoire comme une réflexion sur les valeurs individuelles et collectives qui passe nécessairement par le dialogue. Étant un processus plutôt qu'un niveau à atteindre, on s'y référera comme l'orientation éthique de l'organisation.

Afin d'explorer ma question de recherche, soit *comment se développe l'éthique au sein d'une organisation*, j'ai, par conséquent, choisi de présenter l'étude de deux cas d'entreprises canadiennes publiquement reconnues pour leurs pratiques éthiques : Mountain Equipment Co-op (MEC) et le Body Shop Canada. J'ai rencontré quinze personnes travaillant au sein des deux organisations étudiées. Pour réaliser ce travail, j'ai eu recours à une méthode de recherche de type « naturaliste », qui m'a permis de dégager les conclusions qui suivent.

Dans un premier temps, l'orientation éthique apparaît, au sein des organisations étudiées, comme une façon holistique de concevoir l'organisation et ses multiples responsabilités. Elle se manifeste sous la forme d'un dialogue sur les valeurs et les fins de l'organisation, dialogue qui a lieu de façon collective, mais qui engage en même temps chaque individu. L'orientation éthique se concrétise par des actions concrètes au sein de l'organisation.

L'étude de ces deux cas révèle dans un deuxième temps qu'une culture qui favorise le dialogue est fondamentale pour que puisse émerger l'orientation éthique d'une organisation. Ce sera le cas si la culture favorise l'autonomie plutôt que l'autorité et le contrôle et si la structure est peu hiérarchisée, permettant ainsi une gestion participative. Dans cette perspective, l'organisation reconnaîtra en outre qu'elle fait partie d'un système qui la transcende, et qu'elle a, par conséquent, un lien étroit avec la société. Le dialogue avec les représentants du milieu dans lequel elle évolue sera rendu possible par une gestion par stakeholders - c'est-à-dire les groupes affectant et affectés par les activités de l'entreprise -.

L'analyse des résultats permet dans un troisième et dernier temps de dégager que le développement de l'orientation éthique doit être envisagé en tant que processus, plutôt que comme une série de stades par lesquels doit évoluer l'organisation tel que le suggère la littérature sur le sujet. Ce processus se caractérise au sein des organisations étudiées par le développement interdépendant des cinq dimensions qui forment leur orientation éthique :

l'évolution de la vision de l'éthique, une communication croissante, l'inclusion plus large de stakeholders, la formalisation des pratiques et l'évolution de la vision de l'éthique des individus qui la composent.

Finalement, les implications des résultats de l'étude de ces deux cas en gestion amènent à considérer le développement de l'éthique en organisation non pas dans une perspective stratégique, mais comme un phénomène culturel.

À ma mère.

« *Tu dois être le changement que tu voudrais voir dans le monde* ».

Gandhi

Remerciements

Ce mémoire est l'aboutissement d'une longue, parfois dure, mais toujours passionnante aventure, tout en ne marquant que le tout début d'une autre, plus grande, plus exigeante, mais que j'espère tout aussi enrichissante. Car j'étais loin de me douter qu'en « plongeant dans l'éthique », ce n'était pas que deux ans de ma vie, mais bien toute ma personne que j'engageais.

Je tiens à remercier Thierry Pauchant, qui a non seulement accepté de diriger ce mémoire, à travers les hauts et les bas, mais qui a d'abord et avant tout été pour moi un inspirateur. Merci à Diane Girard et à Michel Provost, qui m'ont fait confiance et m'ont permis de passer de la théorie à la pratique. Merci à Georges A. Legault, qui m'a éclairée et m'a permis de découvrir tout le sens de l'éthique. Merci également à Alain Chanlat, qui m'a démontré toute la valeur d'une approche humaniste en gestion, ainsi que dans la vie. J'aimerais aussi remercier Omar Aktouf et Allain Joly, qui, par leur enseignement, m'ont fait découvrir des facettes de la gestion et du monde qui m'étaient inconnues.

Je dois des remerciements particuliers aux gens de MEC et du Body Shop Canada que j'ai eu la chance de rencontrer pour leur précieuse collaboration, mais aussi et surtout pour leur passion et leur courage de vivre leurs convictions, ainsi que pour leur contribution inestimable au monde de la gestion. Un séjour parmi eux n'aurait pas été possible sans la collaboration de Fernand Amesse et du CETAI, qui m'a m'octroyé une bourse me permettant de réaliser cette partie essentielle de ma recherche.

Je tiens à remercier tous ceux et celles qui m'ont supportée moralement par leur amitié et leur amour. Merci d'avoir compris les rendez-vous manqués ou sans cesse remis, d'avoir écouté mes discours enflammés et mes angoisses aussi. Merci à toute la famille de GIstes, grâce à vous, cet épisode de travail et d'apprentissage a aussi été rempli de bons moments et d'amitié. Un merci tout spécial à Luc, à Patricia, à Sébastien, à Javier, à Laurent, à Steph et à Anouk qui m'ont lue, conseillée, rassurée et encouragée.

Je suis aussi profondément reconnaissante à Carlos Guzman, pour sa confiance et son amitié, à Ana Celia et à tous mes amis de Xelapan, parce que mon expérience au Guatemala est à la génèse de mon engagement dans ce programme de M.Sc.

Enfin, merci à ma famille pour tout son amour, et tout spécialement à ma mère, mon amie, mon support, mon modèle…

Sans vous tous, rien de tout cela ne serait possible.

Table des matières

SOMMAIRE III

REMERCIEMENTS VI

TABLE DES MATIÈRES VII

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES XII

INTRODUCTION 13

CHAPITRE 1 : PRÉSENTATION DU SUJET 15

1.1 DÉFINITIONS DE L'ÉTHIQUE 16

1.1.1 QU'EST-CE QUE L'ÉTHIQUE? 16

1.1.2 L'ÉTHIQUE DANS LE CONTEXTE ACTUEL 17

1.1.3 LE DIALOGUE : UNE NOUVELLE FAÇON DE PENSER L'ÉTHIQUE 19

1.2 LA RENCONTRE ENTRE L'ÉTHIQUE ET LA GESTION 20

1.2.1 L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES 21

1.2.2 LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES 22

1.2.2.1 Une approche moralisatrice 23

1.2.2.2 Quatre types de responsabilité sociale 23

1.2.2.3 Les attentes de la société 24

1.2.2.4 Intégration des stakeholders 24

1.2.2.5 Un processus de communication 25

1.2.3 NOUVELLES FORMES ÉMERGENTES D'ÉTHIQUE EN GESTION 25

1.2.3.1 Mouvements externes 25

1.2.3.2 Émergence d'un nouveau paradigme économique 26

1.3 CONCLUSION DU CHAPITRE 1 27

CHAPITRE 2 : CADRE D'ANALYSE 29

2.1 LES THÉORIES PROPOSÉES 29

2.1.1 LES MODÈLES FONCTIONNALISTES 29

2.1.2 LES MODÈLES ÉTHIQUES 30

2.1.3 LES MODÈLES MANAGÉRIAUX 31

2.2 LA THÉORIE DES STAKEHOLDERS 31

2.2.1.1 Origine du concept 31

2.2.2 QU'EST-CE QU'UN STAKEHOLDER? 32

2.2.3 LE MODÈLE TRADITIONNEL 32

2.2.4 UNE THÉORIE ALTERNATIVE 33

2.2.4.1 Identification des stakeholders 34

2.2.4.2 Application de la théorie des stakeholders : stratégique ou éthique? 35

2.3 UN PROCESSUS DYNAMIQUE : CONDITIONS ET FACTEURS FAVORISANT LE DÉVELOPPEMENT DE L'ORIENTATION ÉTHIQUE D'UNE ORGANISATION 37
2.3.1 ENVIRONNEMENT SOCIAL, POLITIQUE, ÉCONOMIQUE ET CULTUREL 38
2.3.2 L'ORGANISATION 39
2.3.2.1 Caractéristiques structurelles 39
2.3.2.2 Stratégie, structure, culture 39
2.3.3 LES INDIVIDUS 42
2.4 DÉVELOPPEMENT D'UNE ORIENTATION ÉTHIQUE : UNE PERSPECTIVE ÉVOLUTIVE 43
2.4.1 LES INDIVIDUS 43
2.4.1.1 Individus et développement moral 43
2.4.1.2 Gestionnaires et développement moral 46
2.4.2 L'ORGANISATION 48
2.4.2.1 Organisation et développement éthique 48
2.4.2.2 Une perspective stratégique 50
2.4.2.3 Stratégie et évaluation de la performance 50
2.4.2.4 Formalisation et imbrication dans la structure 51
2.4.2.5 L'orientation éthique : une question de culture 52
2.4.2.6 Le développement de l'orientation éthique comme un processus 53
2.4.3 SYNTHÈSE DES MODÈLES PRÉSENTÉS 58
2.5 CONCLUSION DU CHAPITRE 2 62

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE 64

3.1 LE PARADIGME NATURALISTE 64
3.2 L'ÉTUDE DE CAS 66
3.2.1 LES CAS ÉTUDIÉS 66
3.3 LES SOURCES DE DONNÉES 67
3.3.1 LA RECHERCHE DOCUMENTAIRE 68
3.3.2 LES ENTREVUES 68
3.3.2.1 Déroulement des entrevues 69
3.3.3 OBSERVATION ET VISITE DU SITE 71
3.4 L'INTERPRÉTATION DES DONNÉES 71
3.4.1 TRAITEMENT ET DISCUSSION DES RÉSULTATS 71
3.5 CONCLUSION DU CHAPITRE 3 73

CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS 74

4.1 LE CAS DE MOUNTAIN EQUIPMENT CO-OP : UNE FORCE POSITIVE DE CHANGEMENT 74
4.1.1 L'ORGANISATION 74
4.1.2 MOTIVATION DU CHOIX DE L'ORGANISATION 75
4.2 DÉFINITIONS ET VISION DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE CHEZ MEC 76
4.2.1 TERMINOLOGIE 76
4.2.2 DÉFINITIONS 77

4.2.3 La responsabilité économique 78
4.2.4 La responsabilité légale 80
4.2.5 La responsabilité sociale et environnementale : vers la « pérennité » 81
4.3 Relation entre MEC et ses stakeholders 82
4.3.1 Les membres 87
4.3.2 Le conseil d'administration 87
4.3.3 Les employés 88
4.3.4 Les fournisseurs 89
4.3.5 La communauté 92
4.3.6 Les ONG et autres groupes d'intérêt 94
4.3.7 Les autres groupes de stakeholders 94
4.3.8 L'environnement 95
4.4 La responsabilité sociale et environnementale chez MEC : un phénomène dynamique 96
4.4.1 Influence positive 96
4.4.1.1 L'évolution naturelle 96
4.4.1.2 La croissance de l'entreprise 97
4.4.1.3 Les individus 98
4.4.1.4 La structure coopérative de l'entreprise 100
4.4.1.5 Les pressions externes 101
4.4.1.6 Les activités internationales 102
4.4.2 Obstacles 104
4.4.2.1 La responsabilité sociale et environnementale prise pour acquis 105
4.4.2.2 Les différentes visions au sein de l'organisation 105
4.4.2.3 La peur du changement 106
4.5 Une perspective évolutive du développement de la responsabilité sociale et environnementale chez MEC 106
4.5.1 De l'esprit de coopération à la responsabilité sociale 106
4.5.2 Vers une imbrication de la responsabilité sociale et environnementale au sein de l'organisation 108
4.5.2.1 Objectifs 109
4.5.2.2 Critères de prise de décision 111
4.5.2.3 Stratégie 111
4.5.2.4 Structure 111
4.5.2.5 Culture 112
4.5.3 Vers un processus plus inclusif: des membres aux ONG 113
4.5.4 Vers une consultation plus formelle 113
4.5.5 Vers plus de communication 115
4.6 Perspectives futures 116
4.7 Le cas du Body Shop Canada : du profit et des principes 118
4.7.1 L'organisation 118
4.7.2 Motivation du choix de l'organisation 119
4.8 Définitions et vision de l'éthique au Body Shop 120
4.8.1 Terminologie 120

4.8.2 DÉFINITIONS 120
4.8.3 LES RESPONSABILITÉS ÉCONOMIQUES ET LÉGALES 122
4.8.4 LE PROFIT POUR MIEUX SERVIR LES PRINCIPES 123
4.9 RELATION ENTRE LE BODY SHOP CANADA ET SES STAKEHOLDERS 123
4.9.1 LES CLIENTS 125
4.9.2 LES EMPLOYÉS 126
4.9.3 LES FRANCHISÉS 128
4.9.4 LES FOURNISSEURS ET PARTENAIRES 128
4.9.5 LA COMMUNAUTÉ (INCLUANT LES ONG, LES ORGANISATIONS COMMUNAUTAIRES ET LES PARTENAIRES DIVERS) 130
4.9.6 LES AUTRES STAKEHOLDERS DU BODY SHOP CANADA 130
4.9.7 L'ENVIRONNEMENT 131
4.9.8 LES ANIMAUX 132
4.10 LES PRINCIPES DU BODY SHOP CANADA: UN PHÉNOMÈNE DYNAMIQUE 132
4.10.1 INFLUENCE POSITIVE 132
4.10.1.1 La croissance organique 132
4.10.1.2 Les moment marquants 134
4.10.1.3 Les individus 135
4.10.1.4 Influence du Body Shop International et des autres Body Shop 135
4.10.2 OBSTACLES 136
4.11 UNE PERSPECTIVE ÉVOLUTIVE DU DÉVELOPPEMENT DES PRINCIPES DU BODY SHOP CANADA 137
4.11.1 DE LA NÉCESSITÉ AUX PRINCIPES 137
4.11.2 VERS UNE IMBRICATION DES PRINCIPES AU SEIN DE L'ENTREPRISE 138
4.11.2.1 Stratégie 138
4.11.2.2 Structure 139
4.11.2.3 Culture 139
4.11.3 ÉVOLUTION DE L'INCLUSION DES STAKEHOLDERS 140
4.11.4 VERS UN PROCESSUS DE CONSULTATION PLUS FORMEL 140
4.11.5 UNE EMPHASE SOUTENUE SUR LA COMMUNICATION 141
4.12 PERSPECTIVES FUTURES 141
4.13 QUELQUES REMARQUES 142

CHAPITRE 5 : DISCUSSION DES RÉSULTATS 143

5.1 SIGNIFICATION DE L'ÉTHIQUE : ENTRE THÉORIE ET PRATIQUE 143
5.1.1 QUESTIONS DE TERMINOLOGIE 143
5.1.2 UNE APPROCHE DIALOGIQUE ET COLLECTIVE DANS LA PRATIQUE 143
5.1.2.1 Une façon holistique de concevoir les responsabilités de l'organisation 144
5.1.2.2 Un dialogue sur les valeurs partagées et les fins de l'organisation 146
5.1.2.3 Une gestion par stakeholders 147
5.1.2.4 Des actions concrètes 149
5.1.2.5 Un engagement individuel 150
5.1.3 ENTRE THÉORIE ET PRATIQUE 151

5.2 FACTEURS D'INFLUENCE : UNE ÉVOLUTION NATURELLE OU ORGANIQUE 152
5.2.1 DIFFÉRENCES ENTRE LA THÉORIE ET LA PRATIQUE 154
5.2.2 CONDITIONS FONDAMENTALES DU DÉVELOPPEMENT DE L'ORIENTATION ÉTHIQUE 156
5.2.2.1 L'organisation comme partie d'un système plus englobant 156
5.2.2.2 Une question de culture 157
5.2.3 EN TERMINANT : UNE ÉVOLUTION NATURELLE OU ORGANIQUE 160
5.3 STADES DE DÉVELOPPEMENT DE L'ORIENTATION ÉTHIQUE 160
5.3.1 STADES D'ÉVOLUTION DE L'ORIENTATION ÉTHIQUE DE MEC 161
5.3.2 STADES D'ÉVOLUTION DE L'ORIENTATION ÉTHIQUE DU BODY SHOP CANADA 161
5.3.3 ENTRE THÉORIE ET PRATIQUE 166
5.3.3.1 Un début prometteur 166
5.3.3.2 L'implicite et l'explicite 166
5.3.3.3 Le temps, élément essentiel 167
5.3.3.4 Les états transitionnels 167
5.3.3.5 Une évolution à sens unique? 167
5.3.3.6 Limites des stades d'évolution de l'orientation éthique 168
5.4 CONCLUSION DU CHAPITRE 5 168

CHAPITRE 6 : QUELQUES RÉFLEXIONS SUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'ORIENTATION ÉTHIQUE 170

6.1 L'ORIENTATION ÉTHIQUE : UN PROCESSUS 171
6.1.1 ÉVOLUTION DE LA VISION DE L'ÉTHIQUE AU SEIN DE L'ORGANISATION 172
6.1.2 COMMUNICATION CROISSANTE, CONTINUE ET À DOUBLE-SENS AVEC LES STAKEHOLDERS 173
6.1.2.1 Dialogue ou marketing? 173
6.1.3 FORMALISATION CROISSANTE DES PRATIQUES ET INITIATIVES EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE 175
6.1.4 INCLUSION D'UN NOMBRE CROISSANT DE GROUPES DE STAKEHOLDERS 176
6.1.5 ÉVOLUTION DE LA VISION DE L'ÉTHIQUE DES INDIVIDUS 177
6.2 LIMITES DE LA MÉTHODOLOGIE ET DE LA RECHERCHE 178
6.2.1 LIMITES DE LA MÉTHODOLOGIE 178
6.2.2 LIMITES DE LA RECHERCHE 179
6.3 DÉFIS ET RECHERCHES FUTURES 180
6.4 CONCLUSION DU CHAPITRE 6 182

CONCLUSION 185

BIBLIOGRAPHIE 191

ANNEXES 199

Liste des tableaux et figures

FIGURE 1.1 : ÉTHIQUE, MORALE & DÉONTOLOGIE 17
FIGURE 1.2 : LES QUATRE TYPES DE RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE 24
FIGURE 2.1: LE MODÈLE TRADITIONNEL DE LA FIRME SELON LA THÉORIE DES ACTIONNAIRES 33
FIGURE 2.2: L'ENTREPRISE SELON LE MODÈLE DES STAKEHOLDERS 34
TABLEAU 2.1 : LES FACTEURS ET CONDITIONS QUI INFLUENCENT LE DÉVELOPPEMENT D'UNE ORIENTATION ÉTHIQUE AU SEIN D'UNE ORGANISATION 42
TABLEAU 2.2 : LE DÉVELOPPEMENT MORAL DE L'INDIVIDU SELON KOHLBERG 44
TABLEAU 2.3 : DÉVELOPPEMENT DU RAISONNEMENT ÉTHIQUE CHEZ LES GESTIONNAIRES 47
TABLEAU 2.4 : LE SPECTRE DE PERFORMANCE SOCIALE 50
TABLEAU 2.5 : L'ÉCHELLE DE STRATÉGIES D'ÉTHIQUE ET DE RESPONSABILITÉ SOCIALE 51
TABLEAU 2.6 : NIVEAUX DE SOPHISTICATION DE L'ÉTHIQUE ET DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE 52
TABLEAU 2.7 : LES TROIS STADES DE DÉVELOPPEMENT ÉTHIQUE DE L'ORGANISATION 53
TABLEAU 2.8 : LE DÉVELOPPEMENT MORAL EN ORGANISATION ET LES RELATIONS AVEC LES STAKEHOLDERS 56
TABLEAU 2.9 : LE DÉVELOPPEMENT MORAL EN ORGANISATION ET SA PRÉOCCUPATION POUR LE PROFIT ET L'ÉTHIQUE 58
TABLEAU 2.10 : SYNTHÈSE DES STADES DE DÉVELOPPEMENT DE L'ORIENTATION ÉTHIQUE EN ORGANISATION 61
TABLEAU 2.11 : DIFFÉRENTES PERSPECTIVES SUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'INDIVIDU ET DE L'ORGANISATION 63
FIGURE 3.1 : LES 14 CARACTÉRISTIQUES DE LA MÉTHODE DE RECHERCHE NATURALISTE 65
FIGURE 4.1 : LES STAKEHOLDERS DE MEC 85
TABLEAU 4.1 : STAKEHOLDERS : PROCESSUS, PROGRAMMES & POLITIQUES 86
FIGURE 4.2 : OBJECTIFS DE MEC EN TERMES DE PÉRENNITÉ 110
FIGURE 4.3 : QUATRE NIVEAUX D'OBJECTIFS EN MATIÈRE DE PÉRENNITÉ CHEZ MEC 110
FIGURE 4.4 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE MEC 112
FIGURE 4.5 : LES STAKEHOLDERS DU BODY SHOP CANADA 124
TABLEAU 4.2 : STAKEHOLDERS : PROCESSUS, PROGRAMMES & POLITIQUES 125
FIGURE 4.6 : LE CYCLE DE CROISSANCE ORGANIQUE AU BODY SHOP CANADA 134
FIGURE 5.1 : LES RESPONSABILITÉS DE L'ENTREPRISE AU BODY SHOP CANADA 145
FIGURE 5.2 : LES RESPONSABILITÉS ÉCONOMIQUES, SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES CHEZ MEC 145
TABLEAU 5.1 : L'ÉTHIQUE DANS LES ORGANISATIONS ÉTUDIÉES 151
TABLEAU 5.2 : LES FACTEURS ET CONDITIONS QUI FAVORISENT LE DÉVELOPPEMENT D'UNE ORIENTATION ÉTHIQUE AU SEIN D'UNE ORGANISATION 153
FIGURE 5.3 : ÉVOLUTION DE L'ORIENTATION ÉTHIQUE EN ORGANISATION 161
TABLEAU 5.3 : STADES D'ÉVOLUTION DE L'ORIENTATION ÉTHIQUE DE MEC 162
TABLEAU 5.3 : STADES D'ÉVOLUTION DE L'ORIENTATION ÉTHIQUE DE MEC (SUITE) 163
TABLEAU 5.4 : STADES D'ÉVOLUTION DE L'ORIENTATION ÉTHIQUE DU BODY SHOP CANADA 164
TABLEAU 5.4 : STADES D'ÉVOLUTION DE L'ORIENTATION ÉTHIQUE DU BODY SHOP CANADA (SUITE) 165
FIGURE 6.1 : LE DÉVELOPPEMENT DE L'ORIENTATION ÉTHIQUE EN TANT QUE PROCESSUS 171
TABLEAU 6.1 : L'ORIENTATION ÉTHIQUE : APPLICATION ET DÉVELOPPEMENT AU SEIN DE L'ORGANISATION 172

Introduction

C'est à l'occasion d'expériences de travail et de voyages en Amérique latine, dans des pays que l'on appelle en développement, que cette recherche a véritablement commencé à germer en moi. Dans ces pays et parmi ces cultures pour lesquels j'ai un attachement particulier, j'ai pris conscience et connaissance, à mon plus grand désarroi, du fait que l'avènement des multinationales du « Nord », s'il pouvait présenter certains avantages économiques, ne se faisait pas toujours au bénéfice des personnes de ces pays et de leur environnement, bien au contraire.

De retour à Montréal, une seconde désillusion m'attendait : même dans mon pays, où les conditions de vie et de travail sont supposément exemplaires, j'ai constaté, que dans plusieurs entreprises, le bien-être des personnes et le respect de l'environnement étaient souvent sacrifiés au nom de certains impératifs économiques.

Devant cet outrage moral, je ne pouvais plus ignorer ce dont je venais de prendre conscience : j'allais donc, dans le cadre de mes recherches et de mon travail, participer à la réflexion sur cette situation. L'éthique m'est ainsi apparue comme une perspective de choix afin d'aborder cette réflexion, parce qu'en favorisant une approche humaniste de la gestion, elle cherche à remettre l'être humain au centre des préoccupations. L'éthique s'avère aussi intéressante parce qu'elle offre une approche interdisciplinaire, puisant dans diverses disciplines afin d'apporter un éclairage différent sur la gestion. En plongeant dans l'éthique et son application en gestion, j'ai remis en question beaucoup de conceptions que j'avais tenues pour valides jusque-là. Cette réflexion, qui fut aussi très personnelle, m'a amenée à porter un regard très différent sur la gestion. Mais je voulais toutefois éviter de tomber dans le piège de la simple critique ou des généralisations excessives, en adoptant plutôt dans mes recherches une approche constructive.

Dans le contexte actuel où de plus en plus d'organisations se tournent vers l'éthique, l'émergence de ce questionnement dans le domaine de la gestion fait place à une littérature foisonnante. Or, il y a toujours bien peu d'exemples concrets de pratiques éthiques vécues dans les organisations qui sont diffusés. J'ai cependant découvert que certaines organisations faisaient des choses très intéressantes et originales, non seulement parce qu'elles respectaient les personnes et l'environnement, mais qu'elles contribuaient aussi à leur épanouissement. Ces entreprises, qu'elles oeuvrent ici ou qu'elles aient des activités dans d'autres pays, gardaient ce même souci de contribuer non seulement au mieux-être économique, mais aussi au mieux-être social et environnemental de tout milieu dans lequel elles s'inséraient. J'ai dès lors compris tout le sens de la notion de « force positive de changement », qui allait constituer le point de départ de ma recherche. Par l'étude de cas d'organisations qui incarnaient cette force positive de changement par leurs pratiques éthiques, j'allais pouvoir explorer ce sujet qui me passionne.

Dans le présent document, je propose donc un parcours en six temps afin d'explorer l'objet de cette recherche, soit **le développement de pratiques éthiques dans une organisation**. Tout d'abord, au **chapitre 1**, afin de circonscrire le sujet traité, je présenterai l'éthique et la perspective dialogique dans laquelle celle-ci est envisagée dans le cadre de cette recherche. J'y aborderai aussi la rencontre entre l'éthique et la gestion ainsi que l'évolution de la relation entre ces deux disciplines depuis les deux dernières décennies.

Au **chapitre 2**, je poserai les bases théoriques de cette recherche en présentant les concepts tirés de la littérature permettant de mieux comprendre le sujet étudié. Ce cadre théorique, qui servira par la suite à l'analyse des données sur les deux organisations étudiées, comporte trois dimensions. Il y est traité dans un premier temps de la gestion par stakeholders, notion fondamentale en éthique organisationnelle et appliquée dans un nombre croissant d'organisations. Dans un deuxième temps, les facteurs et conditions qui favorisent le développement de pratiques éthiques en organisation y sont identifiés. Enfin, à la lumière de différents modèles qui émergent de la littérature, les principaux stades de développement des pratiques éthiques en organisation y sont présentés.

La méthodologie retenue pour cette recherche, basée sur le paradigme naturaliste et l'étude de cas, est décrite au **chapitre 3**. Les données recueillies sur chacune des deux organisations étudiées sont, pour leur part, présentées au **chapitre 4**. J'ai organisé ces résultats selon les thèmes qui composent le cadre d'analyse de cette recherche (chapitre 2) pour faire ressortir les liens entre ces deux parties. La discussion à laquelle a donné lieu la comparaison des résultats avec le cadre d'analyse est ensuite présentée au **chapitre 5**. Finalement, je propose au **chapitre 6** quelques réflexions sur la façon dont se sont développées les pratiques éthiques au sein des organisations étudiées, réflexions qui permettent d'enrichir la discussion entamée au cinquième chapitre.

Avant de débuter, j'aimerais souligner que les organisations étudiées ont été choisies en raison du fait qu'elles sont publiquement reconnues comme étant des leaders au Canada en matière de pratiques éthiques. La présente recherche ne vise donc pas à juger du caractère éthique de leurs pratiques, mais bien d'étudier comment celles-ci se sont développées au fil du temps. Par la présentation de cas concrets où des organisations connaissent un succès commercial tout en ayant des pratiques éthiques, l'objectif de cette recherche est plutôt d'offrir une source d'inspiration aux personnes qui croient que le travail au sein d'une organisation doit aussi être une forme d'accomplissement.

Chapitre 1 : présentation du sujet

Parler d'éthique en gestion il y a à peine dix ans était inhabituel. Aujourd'hui, l'éthique dans les organisations est devenu un besoin qui se fait sentir de façon de plus en plus pressante. À cet effet, Dalla Costa (1998) parle même d'un « impératif éthique », puisque sans éthique, toute forme de vie en société est intenable. Loin de constituer un phénomène exclusif aux organisations, ces besoins découlent de changements beaucoup plus profonds. Ces changements sont associés aux malaises sociétaux de notre époque, que le philosophe Charles Taylor (1992, pp. 12, 15 & 22) a ciblés comme étant la montée de *« l'individualisme »,* se soldant en une « *perte de sens [dans] la disparition des horizons moraux* », ainsi que la « *primauté de la raison instrumentale »,* qui donne pour sa part lieu à une « *éclipse des fins* ».

Les organisations, en tant que partie intégrante de la société, ainsi que la gestion, en tant qu'activité humaine, sont par conséquent elles aussi le lieu de ces changements. À un niveau global, il semble que la sphère économique ait été propulsée à l'avant-scène des autres dimensions de nos vies, les organisations économiques prenant une place grandissante dans notre quotidien (Pauchant, 2002). À ce sujet, des auteurs comme Lacroix (2001, p.1) considèrent que nos sociétés se transforment progressivement en des « *machines à produire de la richesse au détriment du bien-être de ses membres* ». D'autre part, en juxtaposant les gens de toutes cultures, la mondialisation des marchés accentue aussi leurs différences et leur sentiment d'isolement, tel que l'exprime Dalla Costa (1998, p.20) :

> *« Le phénomène de l'économie globale, avec sa force, son incohérence et son caractère amoral, se développe beaucoup plus rapidement et substantiellement que le sentiment de communauté globale avec lequel il serait possible de le modérer, de l'interpréter et de le fonder »*[1].

Ensuite, en se centrant de façon croissante sur des finalités telles le marché, la gestion tend à réduire l'être humain à l'état de simple moyen (Chanlat & Bédard, 2000, p.15). Dans un tel contexte, les employés et gestionnaires ne retrouvent pas, dans leurs organisations, les « *valeurs et aspirations profondes* » qui les guident dans leur vie personnelle, et dans cette inadéquation entre leurs valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles, en viennent à se sentir « *« à l'étroit » dans leur travail* » (Pauchant, 2000b, p.14). Enfin, dans la recherche démesurée de profits, bien des organisations ont ignoré les impacts négatifs qu'elles pouvaient avoir sur l'environnement dans lequel elles évoluaient, que ce soit la communauté ou l'environnement naturel.

Devant ces changements, nos sociétés se tournent de plus en plus vers l'éthique afin de trouver « *réponse aux conséquences de cette perte des systèmes de sens* » (Legault, 1996b,

---

[1] Toutes les traductions contenues dans ce document sont les miennes.

p.142), et les organisations n'échappent pas à cet appel à l'éthique. Une conscientisation croissante aux phénomènes mentionnés précédemment amènent le public en général à avoir des exigences plus grandes envers les entreprises (Girard, 1999, p.43). Les scandales (le plus connu étant probablement celui de Nike) ayant éclaté depuis les dernières années démontrent combien les consommateurs, les groupes d'intérêts et les médias exercent des pressions croissantes sur les entreprises. À l'interne, de plus en plus d'employés et de gestionnaires remettent en question les pratiques qui ont cours à l'heure actuelle dans leurs organisations, ne faisant qu'ajouter aux pressions externes mentionnées précédemment.

Tous ces facteurs, et combien d'autres, contribuent à accentuer le besoin de réflexion éthique au sein des organisations. Afin de répondre adéquatement à ces besoins, il faut en comprendre les implications, démarche qui passe d'abord et avant tout par une compréhension de ce qu'est l'éthique. Je propose donc dans ce premier chapitre de faire la lumière sur la notion d'éthique, pour par la suite présenter de quelles façons celle-ci se manifeste dans un contexte de gestion.

1.1 Définitions de l'éthique

1.1.1 Qu'est-ce que l'éthique?

L'éthique relève de l'axiologie, une des quatre composantes fondamentales de toute activité humaine concrète (Bédard, 2000). Se définissant en tant que « *science et théorie des valeurs (morales)* »[2], l'axiologie concerne « *le domaine du Bien* » (Bédard, 2000), et contribue par conséquent à fonder la légitimité de l'action humaine sur la base de la conscience du bien et du mal. Elle regroupe l'éthique, la morale et la déontologie (Bédard, 2000), ce qui explique que ces trois termes soient souvent utilisés de façon interchangeable. Or, selon Pauchant (2002) ceux-ci « *recouvrent des réalités fort différentes* ». C'est dans cette perspective, où se distinguent éthique, morale et déontologie que j'aborderai ici l'éthique (voir la figure 1.1 pour une illustration de cette distinction).

Bien qu'il n'existe pas de consensus quant à la définition de l'éthique, je tenterai de présenter les caractéristiques principales qui ressortent de différentes définitions proposées par quelques auteurs. Le mot éthique provient du latin « ethica » et du grec « êthicos », de « ethos », qui signifie en français « mœurs ». L'éthique concerne les mœurs, les conduites humaines, et l' « *évaluation de ces conduites humaines* » constitue par conséquent l'élément central de l'éthique (Legault, 1994).

---

[2] Petit Robert 1, 1983.

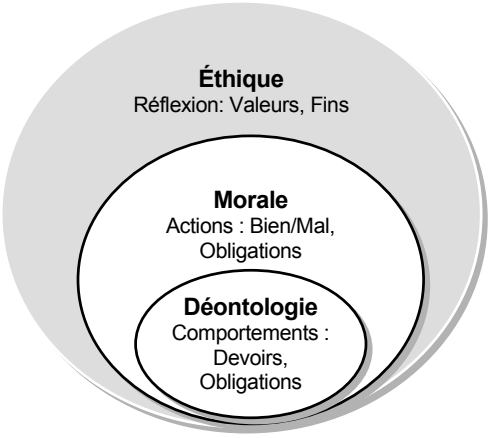
La conduite humaine peut être envisagée selon deux perspectives : du point de vue du *sujet* et du point de vue *social* (Legault, 1994). Dans le premier cas, on s'intéressera aux conduites individuelles ainsi qu'à leurs motivations, alors que dans le deuxième cas, les relations entre les personnes et les actions collectives seront considérées.

Pour plusieurs auteurs, l'éthique constitue une *réflexion* sur la conduite humaine, que l'on peut appeler réflexion critique, analyse critique, analyse philosophique ou analyse intellectuelle (Lacroix, 2000, pp.23 et 29; Pauchant, 2000b, p.43). En ce sens, Dalla Costa décrit l'éthique comme étant un « *processus vivant, changeant et dynamique de réflexion* » (1998, p.23).

Cette réflexion vise à prendre du recul pour s'interroger sur les *fins* de l'agir humain, que ce soit le bien, la bonne vie ou le bonheur, plutôt que de les définir *a priori*. Cette réflexion mènera à la prise de *décisions* qui se concrétiseront en *actions* qui seront « *les plus éclairées possibles »* (Pauchant, 2002), en permettant ultimement de situer « *nos décisions d'agir par rapport aux valeurs que nous désirons mettre en pratique* » (Legault, 1999a).

À la lumière de ces définitions, on peut dégager que l'éthique constitue une *réflexion sur les fins des conduites humaines individuelles et collectives, visant à dégager quelles valeurs nous partageons, et ce, afin de guider nos décisions d'agir à la lumière de ces valeurs*.

FIGURE 1.1 : ÉTHIQUE, MORALE & DÉONTOLOGIE



1.1.2 L'éthique dans le contexte actuel

Cette définition de l'éthique nous permet de la distinguer de l'approche traditionnelle qui confond bien souvent l'éthique avec la morale, dont la racine latine « *moralis* », de « *mores* », veut aussi dire « mœurs ». En effet, la morale propose une conception *définitive* de ce qui est bien ou mal, qui se présente sous forme d'*obligations* à respecter, comme c'était notamment le cas dans la première moitié du XXe siècle alors que prévalait la morale catholique.

La conception de l'éthique qui est présentée ici l'envisage plutôt en tant que *réflexion* sur les conduites humaines et basée sur les *valeurs* (Legault, 1999a; Pauchant, 2002). Elle ne partage pas ce caractère normatif de la morale, qui, aspirant à dégager une conception universelle de ce qui *devrait* être fait, a, de tous les temps, engendré de nombreux débats (Dalla Costa, 1998, p.24) et a mené à différentes conceptions dogmatiques de ce qui est bien (que ce dogmatisme soit religieux, philosophique, scientifique, etc.).

De la difficulté de dégager une conception universelle de ce qui est bien et des exigences que cela comportait a découlé une tendance au relativisme en matière d'éthique, laissant à chaque individu le soin de choisir ses propres convictions (Taylor, 1992, p.12). La conception de l'éthique présentée ici se distingue aussi de cette tendance, puisque si elle implique nécessairement la réhabilitation de l'individu dans les choix moraux, l'éthique ne peut se concevoir en faisant l'impasse d'une perspective collective, ainsi que l'exprime Dalla Costa (1998, p.6) lorsqu'il affirme que « [m]*ême si l'éthique émerge de croyances personnelles profondes, la valeur de l'engagement éthique se concrétise seulement à travers ses effets sur la société et les autres* ». En ce sens, Legault précise bien que lorsqu'il est question d'éthique, « *le rapport à l'autre est primordial* » (1999a, p.159).

Le contexte actuel se caractérise d'une part par une remise en question considérable de l'approche traditionnelle de l'éthique, basée sur les devoirs et les obligations et fondée sur la morale. D'autre part, plusieurs considèrent comme intenable, dans un contexte de vie en société, « *l'insouciance morale de la rationalité instrumentale axée sur l'intérêt personnel ou le relativisme moral* » (Legault, 1996b, p.153) qui a pris une expansion croissante depuis les deux dernières décennies.

Ainsi, pour certains auteurs comme Legault (1996b, p.153), l'éthique, plutôt que de se penser dans l'une ou l'autre de ces approches opposées, doit au contraire se construire dans la tension qui existe entre celles-ci. Legault rejoint ici la position d'autres auteurs qui soutiennent que l'éthique doit dépasser la simple opposition entre une approche où le sujet est le seul « *dépositaire de la norme éthique* » (Lacroix, 2000, p.6) et une approche basée sur une conception essentiellement collective de ce qui est bien, qui nie l'autonomie de l'individu, c'est-à-dire sa capacité à se responsabiliser (Legault, 1999b). Pour ces auteurs, l'éthique doit en fait émerger de ce que Pauchant (2002) appelle le « *paradoxe et [le] dynamisme entre l'individu et la collectivité*».

Afin de pallier aux difficultés que pose, dans un contexte de vie en société, cette pluralité des conceptions en matière d'éthique et le point de vue essentiellement subjectif qu'elle comporte, de nouvelles approches ont été proposées. C'est le cas notamment de l'approche déontologique de l'éthique qui prévaut dans les organisations à l'heure actuelle (codes d'éthique, de conduite ou de déontologie). Il apparaît cependant qu'en cherchant à réintroduire une conception collective de ce que l'on doit faire, l'approche déontologique n'a, en fait, qu'imposé de

nouveaux devoirs, normes et obligations, sans véritablement réhabiliter l'individu dans cette réflexion.

1.1.3 Le dialogue : une nouvelle façon de penser l'éthique

Devant cette pluralité de valeurs et de conceptions du bien, de plus en plus d'auteurs invitent à repenser l'éthique hors des dogmes et des morales rigides, tout en dépassant à la fois les seules croyances personnelles (Legault, 1999a). Dans une perspective où tout être humain est nécessairement relié à lui-même, à autrui et au monde (Legault, 1999a, p.159), ils proposent plutôt d'élaborer ce que Lacroix (2000, p.32 et p.20) appelle « *une véritable éthique tissulaire* ». Cette éthique implique l'engagement personnel de chaque individu dans une recherche commune de sens, dans une « *définition commune du bien* » au sein de son groupe, de son organisation ou de sa société, ce qui est possible par le *dialogue*.

En ce sens, Legault (1999a, p.160) présente le dialogue comme étant à la fois « *le point de départ et le point d'arrivée de la démarche éthique ».* En tant que *point de départ*, le dialogue peut être considéré en tant que démarche éthique en soi. Du grec « dia », qui signifie « à travers », et « logos », qui signifie « parole » ou « raison », le dialogue constitue au sens strict une communication qui passe par la parole. Mais le dialogue peut être véritablement considéré comme une façon de conceptualiser l'éthique dans la mesure où il permet un échange, une interrelation entre les individus, où chaque personne peut exprimer ses attentes, ses croyances et ses intentions. Cette interrelation, qui est à la fois une relation à soi et à l'autre, est préalable à toute création de sens et à toute définition commune de ce qui est bien, ce qui ne peut se construire qu'à plusieurs (Patenaude, 1998, p.76).

En laissant émerger de la communication un sens, une définition commune de ce qui est bien plutôt qu'ils ne soient constitués *a priori*, le dialogue assure non pas une stricte transmission de connaissance ou de vérité, mais la création d'une « *parole conjointe, vers une finalité commune* » (Patenaude, 1998, p.81) par les membres d'un groupe, d'une organisation, d'une société. Une telle création commune de sens est au cœur même de ce qu'est l'éthique.

Si le dialogue remonte au moins aussi loin qu'en 400 avant J.-C., avec Socrate qui « *n'a vécu que dans et par le dialogue […] le véritable discours vivant et animé sans lequel les hommes ne peuvent se connaître* » (Brun, 1973, pp. 47 et 50), plusieurs penseurs contemporains tels Jürgen Habermas, Francis Jacques, David Bohm, et, plus près de nous, Johanne Patenaude, Thierry Pauchant et Georges Legault proposent le dialogue en tant que « *nouveau paradigme pour penser l'éthique* » (Patenaude, 1998, p.73). Ainsi que l'exprime Legault:

> *« L'approche de délibération éthique présuppose qu'il existe une position médiane entre une obligation morale universelle et le relativisme moral, qui est celle de la co-élaboration d'une décision raisonnable pour notre temps »* (1999a, p.259*).*

> *« Comme point de vue éthique, le dialogue propose une voie entre les positions dogmatiques, qui imposent un ensemble de sens provenant d'un système de croyances ou d'un système philosophique, et les relativistes, qui réduisent aux seuls individus la justification des choix. En permettant aux individus de trouver ensemble la réponse à leurs dilemmes collectifs, le dialogue, comme point de vue éthique, évite l'imposition d'une solution justifiée et la réduction aux seuls individus des décisions collectives » (*1999a, p.281*).*

Pauchant (2002) parle même d'une *éthique dialogique*, « *fondée sur la relation dialectique entre la communauté et l'individu* », qu'il décrit de la façon suivante:

> *« l'éthique du dialogue est à la fois enracinée dans une personne* ***et*** *dans un ensemble collectif. Ce paradoxe et ce dynamisme entre l'individu et la collectivité permet de dépasser à la fois l'individualisme, qui met un accent exclusif sur l'individu, et le collectivisme, avec le danger du corporatisme. »*

Tel que nous venons de le voir, le dialogue implique une *relation intersubjective* menant à un *partage de sens*, ce qui constitue en soi une démarche éthique. Or, pour assurer le caractère éthique de la décision et des actions qui en résulteront, le dialogue doit en outre impliquer une *réflexion critique*. Il doit ainsi permettre un « *retour réflexif sur* […] *la dimension raisonnable de la décision* », c'est-à-dire qu'il doit non seulement viser à atteindre le simple consensus, mais il doit mener à « *la meilleure décision possible dans les circonstances* » (Legault, 1999a, p.160). Cette décision doit être la meilleure pour « *toute personne impliquée dans la situation* » : c'est ce que Legault appelle le « *principe d'universalisation »*. C'est en ce sens qu'il considère également le dialogue comme « *point d'arrivée de la démarche éthique* » (Legault, 1999a, p.160).

L'éthique telle que je l'envisage dans cette recherche ne se limite pas seulement à l'obéissance à des devoirs et au respect de codes de conduite : elle remplit aussi une importante fonction d'accomplissement individuel et collectif par l'engagement et la poursuite d'idéaux. C'est dans une perspective dialogique de l'éthique, avec son caractère intersubjectif et critique, qu'il sera possible d'envisager l'éthique d'une telle façon, c'est-à-dire en tant que réflexion individuelle et collective sur le sens des actions. Cette approche sera, par conséquent, celle retenue pour aborder l'éthique dans le cadre de cette recherche.

Avant de présenter comment une éthique du dialogue peut prendre concrètement forme dans un contexte organisationnel, ce que je ferai au chapitre 2, je propose d'abord un aperçu de l'évolution des liens entretenus entre l'éthique et la gestion jusqu'à maintenant.

1.2 La rencontre entre l'éthique et la gestion

J'ai mentionné, au tout début de ce chapitre, que le *retour à l'éthique* observé à l'heure actuelle dans nos sociétés découle des profonds changements qu'elles vivent. En gestion, ce *retour à l'éthique* s'est concrétisé, dans une perspective globale, en une reconnaissance et un

intérêt croissant pour une discipline proprement dite, *l'éthique des affaires*, que je présenterai un peu plus loin. Plusieurs concepts s'appliquant aux organisations ont aussi émergé dans la foulée de ce mouvement, notamment la notion de performance sociale, de réceptivité sociale ou encore de responsabilité sociale des entreprises. Je traiterai au point 1.2.2 de cette dernière notion, la seule qui ait pris une importance considérable au sein des entreprises depuis quelques années. Enfin, cette demande éthique a aussi donné lieu à des formes inédites d'intégration de l'éthique dans la sphère économique. Je traiterai brièvement de certaines d'entre elles au point 1.2.3.

1.2.1 L'éthique des affaires

Les réflexions sur l'éthique connaissent, à l'heure actuelle, une recrudescence. Mais déjà au seizième siècle, alors que les activités économiques prenaient graduellement une place plus importante dans les sociétés occidentales, on parlait de l'éthique protestante du travail[3], qui démontrait l'existence de réflexions éthiques en lien avec les activités économiques. Les considérations éthiques soulevées dans le domaine des affaires étaient, cependant, surtout adressées dans les sphères de la théologie ou de la religion, et c'était encore le cas au tournant du XXe siècle (toujours dans la lignée de l'éthique sociale catholique et de l'éthique protestante du travail), alors que l'on se préoccupait de la juste rémunération ou encore de la moralité du capitalisme lui-même (De George, 1987).

Dans la foulée du mouvement de l'éthique appliquée qui a donné lieu, depuis cinquante ans, à des disciplines comme la bioéthique ou l'éthique de l'environnement (Legault, 1999b, p.59), on a vu émerger une discipline d'éthique des affaires à proprement parler. En tant que discipline, elle a probablement émergé grâce à des initiatives telles la publication, en 1953, du livre de Howard Bowen sur les « responsabilités sociales de l'homme d'affaires » (Pasquero, 1995, p.373; Carroll, 1999, p.269) ou le travail de Chester I. Barnard, P.D.G. de AT&T et théoricien des sciences administratives, qui soulevait, dès 1958, des considérations d'ordre éthique en affaires (Pauchant, 2000b).

Les questionnements soulevés contrastaient toutefois avec la vision économique dominante qui avait émergé depuis près d'un siècle et demi, bien résumée par la célèbre affirmation de l'économiste Milton Friedman, selon qui « *la seule et unique responsabilité d'une entreprise est de faire du profit* » (Friedman, 1970). Cette vision dichotomique, partagée par plusieurs auteurs et gestionnaires, envisageait l'éthique et les affaires en tant que domaines distincts, presque incompatibles (Di Norcia, 1998, p.2). Le milieu des affaires était donc considéré par ceux-là comme étant amoral ou bénéficiant d'une immunité morale, c'est-à-dire oeuvrant à l'abri des exigences morales qui s'appliquent à toute activité sociale (Métayer, 1997, p.250).

---

[3] Pour plus de détail sur les premiers questionnements éthiques dans le domaine des affaires, voir Di Norcia (1998).

La remise en question de cette vision dichotomique entre l'entreprise et la société par un nombre croissant de groupes ou de penseurs a été combinée à la montée des mouvements consuméristes, écologistes et anti-racistes des années 1960. Ils ont été suivis d'une vague de scandales dans les domaines de la politique et des affaires, notamment celui du Watergate ou encore de la guerre du Viêt-nam, ainsi que de l'émergence, dans les années 1970, de divers groupes de pression. La combinaison de ces facteurs a contribué à donner à l'éthique des affaires toute sa légitimité en tant que discipline (DeGeorge, 1987; Pasquero, 1995).

L'éthique des affaires traite de l' *« interaction entre les entreprises et la société* » (De George, 1987, p.204). Carroll (1989, p.82) présente l'éthique des affaires comme traitant du « *degré de bien et de mal véhiculé par les comportements, décisions, ou actions de gens qui travaillent dans des entreprises* ». Dans le même sens, ayant maintenant sa place au dictionnaire, l'éthique des affaires y est définie comme étant l'« e*nsemble des valeurs et des principes moraux qui s'imposent dans la vie des affaires »*[4]*.* On parle donc des questions éthiques qui sont soulevées spécifiquement dans le domaine des affaires, par exemple les questions de corruption, ou les questions reliées aux opérations internationales, au travail des enfants, aux mises à pied, aux salaires des dirigeants, aux conditions de travail ou à la sécurité des produits. Ces questions pourront être soulevées tant au niveau macro (sur le système économique lui-même), qu'au niveau des organisations (sur les pratiques qui ont cours), ou qu'au niveau individuel (sur l'éthique personnelle des gens qui évoluent au sein des organisations) (DeGeorge, 1987).

1.2.2 La responsabilité sociale des entreprises

Au niveau des organisations, la notion de responsabilité sociale est aujourd'hui utilisée par plusieurs d'entre elles pour se référer à leur philosophie ou à diverses pratiques qui sont considérées éthiques. Dans la pratique, on observe une grande diversité de conduites qui sont considérées comme des initiatives de responsabilité sociale par les organisations, allant des dons à la communauté, à des programmes pour leurs employés, en passant par la sécurité de leurs produits.

Au niveau théorique, on s'entend pour retracer l'origine officielle de la notion de responsabilité sociale de l'entreprise à Bowen (1953) avec la publication de son livre sur les « *responsabilités sociales de l'homme d'affaires* », mais il est intéressant de remarquer certaines divergences quant à son développement ultérieur. Ainsi, la plupart des auteurs considèrent le concept de responsabilité sociale de l'entreprise comme un des aspects du domaine plus englobant que constitue l'éthique des affaires (De George, 1987, p.204). Or, d'autres proposent une perspective différente, selon laquelle c'est la responsabilité sociale de l'entreprise qui constitue le concept plus large ayant continué à évoluer tout au long de la deuxième moitié du

---

[4] Office de la langue française (1999), http://www.granddictionnaire.com/

XXe siècle, et sous laquelle on retrouve l'éthique des affaires, un des concepts alternatifs qu'elle a engendrés (Carroll, 1999).

Ces points de vue divergents reflètent bien la diversité qui existe, tant au niveau conceptuel qu'au niveau des initiatives elles-mêmes, lorsqu'il est question d'éthique des affaires ou de responsabilité sociale. Il est tout de même possible de dégager certaines caractéristiques de l'évolution de la notion de responsabilité sociale de l'entreprise depuis son origine.

1.2.2.1 Une approche moralisatrice

Le concept de **responsabilité sociale** a été défini à son origine comme étant « *les obligations des hommes*[5] *d'affaire à poursuivre les politiques, à prendre les décisions ou à suivre les lignes de conduite qui sont désirables en termes des valeurs et objectifs de notre société* » (Bowen, 1953, tel que cité par Carroll, 1999, p.269). Le concept de responsabilité sociale était, à cette époque, fondé sur une approche moralisatrice, selon laquelle les entreprises avaient l'*obligation* de « *contribuer au mieux-être de la société qui rend leur prospérité possible* » (Pasquero, 1995).

1.2.2.2 Quatre types de responsabilité sociale

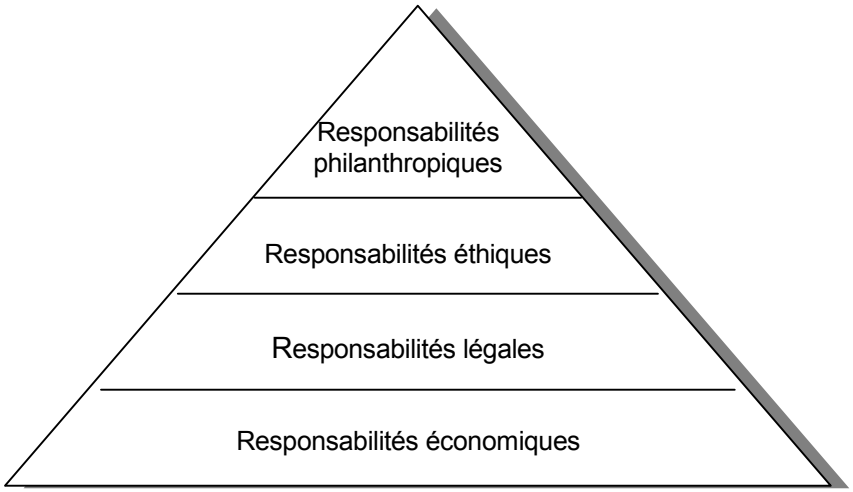
Ce concept a par la suite évolué, faisant l'objet de nombreuses définitions suivant les auteurs et les approches adoptées[6]. Notons celle de Carroll (1999, p.281), selon laquelle la responsabilité sociale de l'entreprise (*corporate social responsibility* ou CSR) « *implique la conduite d'une entreprise de telle façon que celle-ci soit profitable sur le plan économique, qu'elle respecte la loi, qu'elle soit éthique et qu'elle contribue à son milieu social* [être un bon citoyen corporatif]». Cette définition implique qu'une entreprise a des responsabilités sociales de quatre types. Les responsabilités économiques constituent la base sur laquelle les autres types de responsabilités – légales, éthiques et philanthropiques – reposent. Bien que représentées dans une pyramide (voir la figure 1.2), ces responsabilités ne doivent pas être assumées de façon séquentielle, mais simultanée, et ce, en tout temps (Carroll, 1999, p.284).

---

[5] À cette époque, les femmes d'affaire étaient très peu nombreuses et elles n'étaient pas reconnues dans les écrits formels.

[6] Voir à ce sujet Carroll (1999), qui trace une revue détaillée de l'évolution du concept de responsabilité sociale de l'entreprise depuis son origine.

FIGURE 1.2 : LES QUATRE TYPES DE RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE



D'après Carroll (1999)

1.2.2.3 Les attentes de la société

D'autres définitions ont proposé que l'entreprise devait répondre aux attentes de la société. Notons celle du Comité pour le Développement Économique (CED, cité dans Carroll, 1999), qui stipule que « *les entreprises fonctionnent sur la base du consentement public et leur objectif principal est de servir de façon constructive les besoins de la société, et ce, à la satisfaction de la société* ». En outre, Wood affirme que la responsabilité sociale d'une entreprise repose non seulement sur sa légitimité face aux attentes de la société, mais aussi sur la responsabilité reliée à ses activités, ainsi que sur la responsabilité des gestionnaires en tant qu'acteurs moraux (Wood, 1991, pp.694-702). En ce sens, il faut noter le caractère volontaire du concept de responsabilité sociale, c'est-à-dire que l'entreprise répond volontairement aux attentes de la société plutôt que de se le voir imposé par une contrainte externe, comme la loi.

1.2.2.4 Intégration des stakeholders[7]

Finalement, depuis plus d'une dizaine d'années, on note que plusieurs auteurs incluent la relation entre l'entreprise et les nombreux groupes qu'elle affecte dans la conduite de ses activités lorsqu'ils parlent de la responsabilité sociale. Jones, un des premiers à le faire en 1980, décrit la responsabilité sociale de la façon suivante:

> *« La responsabilité sociale de l'entreprise est une notion selon laquelle les entreprises ont une obligation envers les groupes constituant la société autres que les actionnaires et au-delà de ce qui est prescrit par la loi et les*

[7] Voir le chapitre 2 pour une définition du concept de stakeholder.

> *conventions syndicales. Deux facettes de cette définition sont critiques. Tout d'abord, l'obligation doit être adoptée de façon volontaire; un comportement influencé par une force coercitive comme la loi ou une convention syndicale n'est pas volontaire. Deuxièmement, l'obligation est vaste, allant au-delà du devoir traditionnel envers les actionnaires à d'autres groupes sociétaux tels les clients, les employés, les fournisseurs et les communautés environnantes »* (Jones, 1980, cité dans Carroll, 1999, p.280).

À l'instar de Jones, les auteurs reconnaissent de plus en plus le fait qu' « *il y a une harmonie naturelle entre l'idée de responsabilité sociale d'une entreprise et les stakeholders de cette entreprise* » (Carroll, 1999, p.284).

1.2.2.5 Un processus de communication

Dans cette définition, il est intéressant de noter que Jones envisage la responsabilité sociale de l'entreprise non pas comme un ensemble de résultats, tel que c'était le cas pour les définitions précédentes, mais bien en tant que processus. Ce processus prend la forme d'une communication bidirectionnelle, où la responsabilité sociale est envisagée comme « *la **façon** dont une organisation traite avec ses stakeholders, écoutant et répondant à leurs besoins* [accent ajouté]» (The Conference Board of Canada, 2000).

En bref, on constate que, d'une conception de la responsabilité sociale de l'entreprise relativement moralisatrice et **ré**active, basée sur des obligations à assumer au-delà de ses responsabilités strictement économiques ou légales, cette notion a évolué pour correspondre aujourd'hui à une approche beaucoup plus **pro**active, selon laquelle l'entreprise doit prendre en considération les attentes de tout un ensemble de stakeholders, et entretenir avec eux une communication à double-sens.

1.2.3 Nouvelles formes émergentes d'éthique en gestion

Outre la discipline de l'éthique des affaires, qui favorise la réflexion éthique à plusieurs niveaux de la sphère économique, et le concept de responsabilité sociale, intégré de diverses façons par un nombre croissant d'organisations, on observe aussi, dans la foulée de réponses à la demande éthique, l'émergence de mouvements externes aux entreprises, ainsi que des formes d'organisations inédites.

1.2.3.1 Mouvements externes

Si la reconnaissance de la responsabilité sociale relève des entreprises elles-mêmes, devant la lenteur de l'acceptation de ce mouvement, certains groupes externes ont émergé afin d'exercer une pression sur les organisations et ainsi favoriser leur adoption de pratiques considérées comme éthiques. Certains de ces mouvements sont hautement symboliques, mais ponctuels et relativement peu organisés, par exemple les *boycotts par les consommateurs*.

D'autres mouvements sont devenus partie intégrante de l'environnement des entreprises et ont acquis une influence considérable sur les activités de celles-ci. C'est le cas du mouvement des *investissements éthiques* (ou responsables), qui peut se définir de la façon suivante:

> *« L'investissement responsable [aussi connu sous le nom d'investissement éthique] est la combinaison de préoccupations sociales et environnementales et de la performance financière dans les décisions d'investissement. […] L'investissement responsable s'incarne habituellement en trois stratégies qui peuvent ou non se combiner : le vote d'actionnaire, les filtres d'investissement et l'investissement communautaire »*[8].

Depuis quelques années, il s'est ainsi créé des groupes de conseillers en investissements éthiques, des fonds d'investissement éthique, des index d'investissements éthiques[9], ainsi que de clubs d'investissements éthiques[10].

Nombre d'organismes internationaux ont aussi proposé une panoplie de codes d'éthique, de codes de conduite et de chartes de responsabilité à portée internationale visant l'adhérence volontaire des multinationales à des pratiques considérées acceptables à l'échelle internationale (notamment les Nations Unies (ONU), l'Organisation internationale du travail (OIT), l'OCDE, la Caux Rountable ou divers regroupements au sein de certaines industries). Enfin, il existe depuis 1999 le Social Accountability 8000 Standard (SA8000), une certification en matière de standards sociaux[11], et un nombre croissant de cabinets-conseil offrent des services en matière d'audit social.

1.2.3.2 Émergence d'un nouveau paradigme économique

Une autre des voies explorées en réponse à cette demande éthique constitue la mise sur pieds de formes d'organisation ou de gestion qui se distinguent des formes traditionnelles. Parmi ces initiatives, on compte le *commerce équitable*, qui propose une gestion plus juste des échanges entre le Nord et le Sud, notamment par des produits tels le café. Équiterre, l'organisme de promotion du commerce équitable au Québec, le définit de la façon suivante:

> *« Le commerce équitable est un moyen de mettre un frein à l'exploitation humaine et environnementale des pays du Sud. Les produits portant la certification équitable TransFair sont payés un juste prix à des familles organisées démocratiquement, ce qui leur permet de mettre sur pied leurs propres projets communautaires dans le domaine de la santé, de l'éducation et de la protection de l'environnement. […] Le commerce équitable nous*

---

[8] Source : http://www.investissementresponsable.com/textes/ir.asp
[9] Au Canada, il existe depuis février 2000 le Jantzi Social Index (JSI). Pour plus d'information, consulter : http://www.mjra-jsi.com/jsi/about.asp?section=1&level_2=0&level_3=0
[10] Pour plus d'information sur les investissements éthiques, voir http://www.socialinvestment.ca/ et Plant (mémoire de maîtrise, à paraître).
[11] Pour plus d'information, consulter : http://www.sa8000.org/

> *permet de soutenir directement le développement durable de familles qui s'organisent pour améliorer leur situation. »*[12]

L'émergence des entreprises d'économie sociale, qui ont pour but de « *répondre à des besoins non satisfaits par les services publics ou par le secteur privé traditionnel* »[13], s'inscrit aussi dans ce mouvement. En voici une définition :

> *« Les entreprises d'économie sociale, issues de l'entrepreneuriat collectif, produisent des biens et des services, sont viables financièrement et génératrices d'emplois durables. Elles intègrent dans leurs statuts un processus de décision démocratique, elles sont gérées avec une finalité de services à leurs membres ou à la collectivité et elles ont des pratiques favorisant la participation et la responsabilisation individuelle et collective.»*[14]

Ces formes d'organisation ou de gestion, dans certains cas inédites, contribuent à l'émergence d'un tout nouveau paradigme dans l'économie dominante actuelle.

1.3 Conclusion du chapitre 1

Nous l'avons vu au cours de ce chapitre, l'éthique est abordée dans le cadre de cette recherche comme *une réflexion sur les fins des conduites humaines individuelles et collectives, visant à dégager quelles valeurs nous partageons, et ce, afin de guider nos décisions d'agir à la lumière de ces valeurs*. Dans sa dimension appliquée à des conduites humaines, c'est dans le dialogue que l'éthique se concrétise.

Devant les besoins croissants d'éthique et malgré l'émergence de réflexions et d'initiatives dans la lignée de celles que je viens de faire ressortir, on peut cependant se demander à quel point les réponses proposées par les organisations correspondent à une telle perspective de l'éthique. En effet, il semble que bien des entreprises s'en soient, jusqu'à maintenant, tenues à répondre aux pressions externes en ayant recours à des approches très déontologiques ou stratégiques, par exemple en adoptant ou en mettant à jour des codes d'éthique, de conduite ou de déontologie, en assignant un responsable de l'éthique, en adhérant à divers standard ou code externes, ou en adoptant une stratégie dite « éthique », sans pour autant favoriser la réflexion et l'intégration véritable de l'éthique dans les pratiques quotidiennes. Comme l'expriment Girard et Provost :

> *« Cela ne signifie pas pour autant que les diverses mesures adoptées de nos jours par les organisations québécoises et canadiennes soient de nature à répondre au besoin d'éthique dans les organisations, ni à rendre leurs pratiques quotidiennes davantage empreintes d'éthique »* (Girard, 1999, p.43).

---

[12] Source : http://www.equiterre.qc.ca/cafe/index.html. Pour plus d'information sur le commerce équitable, consulter Tadros (mémoire de maîtrise, à paraître)
[13] Source : http://www.infoentrepreneurs.org/fre/search/display.cfm?code=6003&coll=QC_PROVBIS_F
[14] Idem.

> *« À l'heure actuelle, l'éthique dans les entreprises semble se limiter principalement à la formulation de codes d'éthique. Dans cette perspective, il n'est pas certain que l'idée d'insuffler un peu plus d'éthique dans nos entreprises ait dépassé le stade de « récupération réglementaire », au détriment d'une réelle réflexion sur la place de l'éthique dans notre façon de faire les affaires »* (Girard & Provost, 1998, p.94).

Dans le même sens, plusieurs auteurs soutiennent que au-delà d'une simple *récupération réglementaire* ou stratégique, l'appel à l'éthique doit permettre de se donner les moyens de cheminer vers une « *réinscription du sens, une humanisation des techniques et des pratiques* » (Legault, 1996b, p.144) face à ces transformations qui affectent profondément les organisations et les individus au sein de celles-ci. Or, il faut le reconnaître, cette démarche est exigeante et la voie pour y arriver est loin d'être toute tracée.

De plus, la diversité croissante de *langages* (éthique des affaires, responsabilité sociale, etc.) et de pratiques proposées (codes d'éthique, audit social, etc.) pour répondre à cette demande éthique contribue à semer la confusion en ce qui a trait à la voie à suivre pour développer l'éthique au sein d'une organisation. S'ajoutent à cela nombre d'initiatives qui, sans se réclamer d'un mouvement particulier tel l'éthique ou la responsabilité sociale, vont tout de même dans le sens de ces initiatives, c'est le cas par exemple de la gestion basée sur les valeurs. Par conséquent, plusieurs auteurs soulignent le besoin de documenter et de diffuser des exemples positifs d'organisations qui favorisent une « *réelle réflexion* » sur l'éthique, dans le but de servir d'inspiration pour les travailleurs, gestionnaires et dirigeants.

Devant ces constats, j'ai voulu entreprendre une recherche qui contribuerait à éclairer notre compréhension de ce que peut constituer ce que Girard et Provost appellent une « *réelle réflexion* » sur l'éthique au sein d'une organisation. L'éthique telle qu'abordée dans le cadre de cette recherche, c'est-à-dire dans une perspective dialogique, ne se limite pas à une application dans le monde des affaires, mais s'applique en fait à toutes les formes de vie en société. Je parlerai donc d'*éthique organisationnelle*, pour éviter d'adopter une perspective qui se limiterait à certains concepts, ou en exclurait d'autres *a priori* (par exemple exclure une entreprise qui, plutôt que de parler d'éthique, parlerait de responsabilité sociale).

L'éthique organisationnelle tel que je l'envisage ici ne propose pas de cadre restrictif et déterminé d'avance quant à la voie à suivre pour favoriser le développement de l'éthique dans les pratiques de l'organisation, mais elle supposera nécessairement une réflexion individuelle et collective par le dialogue.

Par l'étude de deux cas, je propose de dégager, dans le cadre de cette recherche, quelles formes revêt un tel dialogue dans une organisation et comment celui-ci peut contribuer au développement de l'éthique dans cette même organisation au fil du temps.

Chapitre 2 : Cadre d'analyse

Dans la foulée du développement de l'éthique des affaires, différentes théories des relations entre l'entreprise et la société ont été proposées. Dans ce chapitre, je suggère dans un premier temps de prendre connaissance de ces théories, ce qui permettra de comprendre les différentes perspectives avec lesquelles les considérations éthiques ont été jusqu'à maintenant intégrées à celles plus spécifiques de la gestion. Je m'attarderai plus spécialement à la *théorie des stakeholders*, qui permet d'aborder l'éthique comme je l'ai présenté dans le chapitre précédent, c'est-à-dire comme une réflexion individuelle et collective par le dialogue, et sur laquelle je m'appuierai tout au long de cette recherche.

Dans le cadre de cette recherche, je cherche aussi à comprendre pourquoi et comment se développent des pratiques éthiques dans une organisation. Puisqu'il résulte d'un ensemble de forces en interaction, le développement de l'orientation éthique d'une organisation constitue un processus dynamique. C'est aussi un processus évolutif puisqu'il implique le changement, la transformation et qu'il s'effectue au fil du temps. Par conséquent, il est nécessaire d'avoir recours à un cadre d'analyse permettant de saisir ce dynamisme et cette évolution.

Pour ce faire, je propose dans un deuxième temps de présenter quels sont, dans la théorie, *les conditions et les facteurs* qui permettent à une organisation de développer des pratiques considérées comme éthiques. Dans un troisième et dernier temps, j'explorerai certains modèles théoriques qui présentent les étapes de *développement d'une orientation éthique* au sein d'une organisation.

Ces trois volets constituent le cadre qui me permettra d'effectuer l'analyse de la partie empirique de ma recherche, dont la discussion sera présentée au chapitre 5.

2.1 Les théories proposées

Dans le contexte actuel où l'éthique est un sujet de recherche en émergence dans le domaine de la gestion, les modèles proposés sont nombreux et présentent des perspectives de nature très différente. Les théories en concurrence dans le domaine peuvent être classifiées principalement en trois types, soient les modèles fonctionnalistes, les modèles managériaux et les modèles éthiques (Pasquero, 1995, p.381). J'en propose un bref aperçu avant de présenter en détail le cadre théorique sur lequel reposera ma recherche.

2.1.1 Les modèles fonctionnalistes

Les premiers modèles à avoir émergé d'un questionnement de nature éthique dans le domaine de la gestion concernent les relations entre l'entreprise et la société. Ces modèles, que

l'on peut qualifier de fonctionnalistes, se fondent sur une approche positiviste de la gestion. Selon cette approche, l'entreprise doit être en équilibre avec la société. L'entreprise doit maintenir cet équilibre en s'adaptant aux valeurs, aux changements ou aux pressions de la société.

Le modèle le plus représentatif de cette perspective s'avère être celui des « systèmes interpénétrés », tel que proposé par Preston & Post (1975, dans Pasquero, 1995). Ce modèle propose l'imbrication de considérations économiques et socio-éthiques dans les décisions de l'entreprise. Il distingue ainsi deux niveaux de responsabilités des entreprises : celles de premier ordre, reliées aux activités constituant sa raison d'être, et les responsabilités de deuxième ordre, soient celles reliées aux effets négatifs entraînés par ses activités de premier ordre.

Selon l'approche fonctionnaliste, l'entreprise fait ainsi preuve d'un intérêt bien compris afin d'assurer sa survie à long terme - sa motivation principale dans cette relation – et demeure par conséquent fondamentalement utilitariste. Or, il semble que les modèles fonctionnalistes soient délaissés, considérant le fait que cette approche utilitariste classique est jugée comme « *trop réductionniste et difficile à défendre* » (Pasquero, 1995, p.383). Pour cette raison et pour les ambiguïtés qu'elle pose dans la pratique, à savoir où se trouve la frontière entre les responsabilités qui relèvent de l'entreprise et celles qui relèvent plutôt des institutions socio-politiques, cette approche s'avère peu appropriée à la perspective dans laquelle j'envisage cette recherche.

2.1.2 Les modèles éthiques

Les modèles éthiques proposent au contraire une approche normative de l'éthique en gestion, en cherchant à « *établir les bases doctrinales sur lesquelles fonder une conceptualisation moderne des relations entre entreprise et société* » (Pasquero, 1995, p.383). Ils permettent une continuelle évolution de la recherche dans le domaine et inspirent le développement des pratiques de gestion. Cette approche a notamment donné lieu au modèle droits-obligations dérivé de Kant, à la théorie des vertus dérivée d'Aristote, ainsi qu'au modèle contractuel dérivé de Hobbes.

Si cette approche offre des possibilités intéressantes de débat en profondeur au niveau théorique, elle est plus difficile à appliquer telle quelle dans la pratique et elle repose sur des connaissances approfondies en philosophie éthique. De plus, en proposant une conception *a priori* de l'éthique, elle s'éloigne de la perspective dialogique avec laquelle l'éthique est abordée dans le cadre de cette recherche. Pour ces raisons, parce que ma recherche s'adresse à des gestionnaires actuels et en devenir et que ma formation a, jusqu'à maintenant, été axée sur la gestion, c'est plutôt vers les modèles managériaux que je baserai mon étude.

2.1.3 Les modèles managériaux

Les modèles managériaux envisagent pour leur part « *l'environnement des organisations en fonction de l'importance des acteurs en relation avec elles* ». Ils sont, à l'heure actuelle, « *soumis à un intense développement théorique* » (Pasquero, 1995, p.382-5). Le modèle des « stakeholders » constitue le plus important de ces modèles depuis sa conceptualisation en 1984 par Freeman. S'étant particulièrement imposé en stratégie d'entreprise, le fondement du modèle des stakeholders repose sur le « *maintien de la légitimité de l'entreprise auprès de ses intéressés* [ou stakeholders] » (Pasquero, 1995, p.382). Ainsi :

> *« Au-delà des exigences de la loi, qui fait toujours de l'enrichissement du patrimoine des actionnaires le but ultime de l'entreprise, les dirigeants ont ainsi des obligations quasi contractuelles envers de nombreux autres intervenants »(Pasquero, 1995, p.382).*

Ce modèle introduit un niveau sociétal à la stratégie d'entreprise – à savoir les valeurs défendues par celle-ci - , ce qui « *ouvre toute grande la voie à un questionnement éthique en profondeur sur le rôle de l'entreprise* » (Pasquero, 1995, p.382).

Ce modèle est donc intéressant dans le cadre de ma recherche puisqu'il prend une importance croissante en gestion et qu'il s'applique aisément à son contexte pratique. Mais son véritable intérêt réside dans le fait qu'en favorisant l'établissement d'une relation entre les multiples parties qui affectent ou sont affectées par l'organisation, il peut donner lieu à un dialogue et à un questionnement éthique réel. Dans la section qui suit, je présente en détail la théorie des stakeholders, qui constituera la base théorique de ma recherche.

2.2 La théorie des stakeholders

2.2.1.1 Origine du concept

On retrace la première référence au concept de stakeholder à la période de la Dépression aux États-Unis, alors que la compagnie General Electric identifiait quatre groupes majeurs pour lesquels elle avait des préoccupations, soient ses actionnaires, ses employés, ses clients ainsi que le grand public. Quelques vingt ans plus tard, soit en 1950, Robert E. Wood, alors qu'il était P.-D.G. de Sears, identifiait que les clients, les employés, la communauté et les actionnaires étaient, dans cet ordre d'importance, les quatre groupes reliés à toute entreprise (Preston & Sapienza, 1990, cités dans Hummels, 1998).

D'autre part, l'utilisation du terme « stakeholders » dans la littérature remonte à 1963, dans un mémorandum interne au Stanford Research Institute. La définition qu'on en faisait à l'époque était la suivante : « *ces groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister* ». Selon les chercheurs du Stanford Research Institute, « *à moins que les dirigeants ne*

comprennent les besoins et les préoccupations de ces groupes de stakeholders, ceux-ci ne pouvaient formuler des objectifs corporatifs qui allaient recevoir le support nécessaire pour assurer la survie de la firme » (Freeman, 1984, p.31). C'est Freeman qui, en 1984, a été le premier à conceptualiser l'approche des stakeholders.

2.2.2 Qu'est-ce qu'un stakeholder?

« *Un groupe ou individu qui affecte ou est affecté par la réalisation des objectifs d'une organisation* » (Freeman, 1984) constitue, selon sa définition première et en son sens large, un stakeholder, que l'on peut traduire par « *partie-prenante*» ou par « *intéressé* ».

De façon plus précise, le mot « *stake* » signifie tout d'abord un **intérêt** quelconque. Dans la théorie des stakeholders, cela peut prendre la forme d'un simple intérêt, mais aussi d'un droit moral ou légal, ou encore d'une part dans une entreprise (Carroll, 1989). Un « *stakeholder* » se définit donc en premier lieu comme « *un individu ou un groupe qui revendique un ou plusieurs des différents types d'intérêts* [décrits précédemment] *dans une entreprise»* (Carroll, 1989). Cette définition, qui implique des intérêts non seulement matériels mais aussi moraux, donne une base éthique au concept de stakeholder (Pasquero, 1995, p.383).

La notion de « stakeholder » renvoie aussi à la notion d'intérêt **potentiel**. Ainsi, les intérêts revendiqués par les stakeholders peuvent être non seulement présents, mais aussi futurs. Dans cette perspective, on définira les stakeholders comme « *les acteurs qui subissent ou anticipent subir des bénéfices ou des torts, suite à l'action ou à l'inaction de l'entreprise* » (Donaldson & Preston, 1995).

Enfin, le concept de stakeholder comporte, comme le modèle fondé sur la théorie classique, une base politique. La théorie des stakeholders se démarque cependant par le fait qu'elle implique de considérer non seulement les groupes de stakeholders qui affectent l'organisation (i.e. qui détiennent du pouvoir), mais aussi ceux qui sont affectés par cette organisation (i.e. qui ont, dans plusieurs cas, très peu de pouvoir). Il y a donc un échange d'influence, une interaction à deux sens entre les stakeholders et l'entreprise (Carroll, 1989). Cet aspect de la théorie des stakeholders est fondamental selon Pauchant, puisque cela signifie que « *un individu ou un groupe ne doit pas obligatoirement détenir du pouvoir pour être considéré comme important, ou même être considéré tout court* », ce qui contribue aussi, selon l'auteur, à donner une base éthique à cette théorie (Pauchant, 2002).

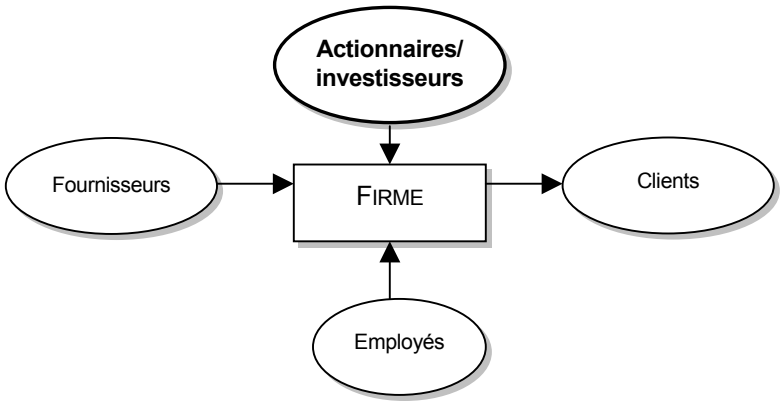
2.2.3 Le modèle traditionnel

À l'heure actuelle, la plupart des modèles de gestion sont fondés sur la théorie économique classique (Pauchant, 2002). Dans ce modèle qui prend notamment sa source dans l'utilitarisme, l'intérêt personnel est la motivation principale des acteurs (Vidaver-Cohen, 1998, p.394) et

« *l'enrichissement du patrimoine des actionnaires* [est] *le but ultime de l'entreprise*» (Pasquero, 1995, p.382). On y stipule que les responsabilités des entreprises sont principalement de natures économique et légale.

La figure 2.1 illustre un tel modèle, souvent qualifié de « traditionnel » ou de « néoclassique », et dans lequel les investisseurs, les employés et les fournisseurs sont considérés comme des facteurs de production permettant à la firme d'offrir par la suite des produits ou services au profit des clients. Pour leur apport, les acteurs concernés reçoivent une rémunération alors que ceux contribuant en ressources considérées comme rares (tel le capital) reçoivent des rentes. Dans ce modèle, ce sont d'abord les intérêts des actionnaires (*stockholders*) qui sont poursuivis (Donaldson & Preston, 1995).

FIGURE 2.1: LE MODÈLE TRADITIONNEL DE LA FIRME SELON LA THÉORIE DES ACTIONNAIRES



Adapté de Donaldson & Preston (1995)

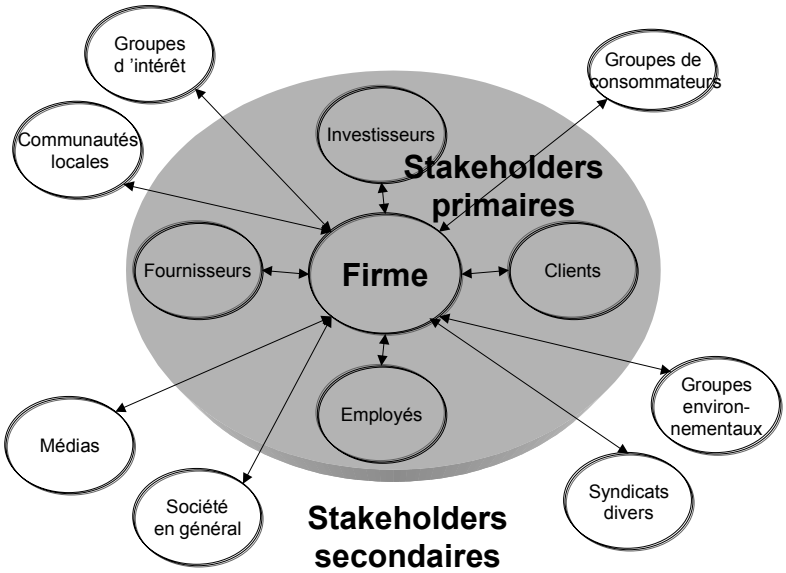
2.2.4 Une théorie alternative

La vision qui sous-tend le modèle traditionnel est cependant considérée par plusieurs comme réductionniste (Pasquero, 1995, p.383) et peu conforme au caractère actuel complexe dans lequel évoluent les entreprises (Pruzan, 2001; Vidaver-Cohen, 1998; Carroll, 1989). L'approche des stakeholders, qui vise à établir « *des relations équitables entre l'entreprise et ses intéressés* [ou stakeholders] *réels, potentiels et putatifs* » (Pasquero, 1995, p.385), contraste avec cette vision traditionnelle de l'entreprise, parce que, selon Pauchant (2002) :

> *« [Elle] situe l'importance des intérêts des investisseurs dans un contexte plus large, permettant de considérer d'autres intérêts que financiers, comme par exemple, le développement social et communautaire, la qualité de vie des employés ou la viabilité de l'environnement naturel ».*

La figure 2.2 présente l'entreprise selon le modèle des stakeholders.

FIGURE 2.2: L'ENTREPRISE SELON LE MODÈLE DES STAKEHOLDERS



Tiré de : Carroll (1989)

2.2.4.1 Identification des stakeholders

Il faut cependant noter que la figure 2.2 n'est qu'un exemple d'une organisation selon le modèle des stakeholders : loin d'être statique, ce modèle sera adapté à chaque organisation. C'est précisément au niveau de l'identification des stakeholders que réside la principale complexité de ce modèle, c'est-à-dire quant à la base sur laquelle effectuer la distinction entre les stakeholders et les non-stakeholders (Mitchell, Agle & Wood, 1997, p.855). Comme on l'a vu précédemment, le propre de la théorie des stakeholders constitue le fait de ne pas considérer un groupe uniquement sur la base du pouvoir qu'il détient à influencer les décisions et actions de l'entreprise, mais aussi sur la base de sa légitimité, c'est-à-dire le fait qu'il soit désirable ou approprié de le faire, selon les normes ou les valeurs d'un système social donné.

En ce sens, Freeman propose de distinguer les stakeholders selon la nature des contrats qu'ils ont avec l'organisation (explicites, implicites, quasi-contrats, obligations morales). Il y aura ainsi considération des intérêts non seulement d'un nombre limité d'acteurs avec qui l'entreprise a des contrats formels, mais de l'ensemble des groupes et individus qui affectent et sont affectés

par ses activités, envers lesquels elle a plutôt des obligations que l'on peut qualifier de quasi-contractuelles, c'est-à-dire des obligations ou des responsabilités morales (Donaldson & Preston, 1995). Dans le premier cas, on parlera des **stakeholders primaires**, constitués, comme dans le modèle traditionnel, des actionnaires, des clients, des employés et des fournisseurs de l'entreprise. Dans le deuxième cas, on parlera des **stakeholders secondaires**, qui peuvent inclure par exemple l'État, les groupes d'intérêt et les organismes sans but lucratif, les diverses associations, ainsi que les communautés (Donaldson & Preston, 1995).

À la légitimité et au pouvoir des groupes de stakeholders, Mitchell, Agle & Wood (1997), qui ont effectué un inventaire de l'ensemble des bases proposées pour l'identification et la distinction entre les stakeholders d'une organisation, ajoutent l'urgence avec laquelle les intérêts d'un groupe de stakeholders demandent une attention immédiate. Selon qu'un groupe de stakeholders présentera un, deux ou les trois de ces attributs déterminera selon les auteurs l'importance qui pourra lui être accordée.

Outre la légitimité, le pouvoir et l'urgence, Di Norcia (1998, p.36) propose de distinguer les stakeholders en fonction de leur proximité physique (le fait qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise) et sur la base du risque auxquels ils sont exposés (directement ou indirectement impliqués ou affectés, pour chaque projet ou décision de l'organisation). Wheeler & Sillanpäa (1997) proposent même d'inclure des groupes de stakeholders non-sociaux, tels l'environnement naturel, les générations futures et les êtres vivants (autres que humains).

Ainsi, le contexte spécifique à l'organisation et ses décideurs influenceront grandement la détermination des bases sur lesquelles seront identifiés les différents groupes de stakeholders, l'importance qui leur sera accordée ainsi que les actions qui seront posées afin de les inclure dans la prise de décision (Mitchell, Agle & Wood, 1997). Comme le précise Pauchant (2002):

> *« le nombre, l'appellation et la place respective de chaque groupe ou partie est spécifique à chaque organisation ou système organisationnel. Il appartient à chacun d'initier des exercices afin de les déterminer concrètement. »*

À cet effet, nous verrons dans la section 2.4.1.2 (gestionnaires et développement moral) que le niveau de développement de la conscience des individus d'une organisation, et principalement de ses décideurs, est intimement lié à l'incidence d'une gestion par stakeholders au sein de cette organisation.

Enfin, n'étant pas un état fixe, les groupes de stakeholders d'une organisation pourront aussi évoluer au fil du temps (Mitchell, Agle & Wood, 1997, p.868).

2.2.4.2 Application de la théorie des stakeholders : stratégique ou éthique?

La théorie des stakeholders, telle qu'abordée dans cette recherche, dépasse la perspective *descriptive* (ou empirique), c'est-à-dire le simple fait, pour l'organisation, de reconnaître ses

stakeholders et de leur « *rendre compte des comportements observables des gestionnaires* » (Pasquero, 1995, p.383).

Elle ne se limite pas non plus à sa dimension *instrumentale*, selon laquelle elle constitue « *une nouvelle façon de penser la gestion stratégique* » (Hummels, 1998, p.1404). Dans un contexte où la société en général, les groupes de pression ou encore les consommateurs exigent que l'on prenne en compte les questions éthiques et environnementales, cette perspective fait ressortir que les organisations priorisant ces considérations seront plus profitables à long terme[15] (Pruzan, 1998; Wheeler & Sillanpäa, 1997; Donaldson & Preston, 1995). Cette dimension instrumentale explique en partie son acceptation plus répandue que la plupart des théories éthiques dans le milieu de la gestion.

Au-delà de ces deux dimensions, la théorie des stakeholders telle qu'abordée dans cette recherche comporte aussi une dimension *éthique*. Cette dimension correspond pour certains auteurs à identifier des principes sur lesquels pourront être établies des relations équitables entre l'entreprise et ses stakeholders (Pasquero, 1995, p.385), souvent puisés dans la philosophie. La diversité des sources et l'absence de principes éthiques universels ont ainsi donné lieu à plus d'une conception de la théorie des stakeholders, notamment les optiques kantienne, rawlsienne, contractualiste, ou encore utilitariste, selon l'auteur ou l'organisation (Pasquero, 1995). Or, rattacher la théorie des stakeholders à une seule de ces conceptions correspondrait à affirmer la supériorité d'une base normative sur les autres, comme c'est le cas depuis les deux dernières décennies avec la base normative utilitariste du modèle néoclassique de l'entreprise (Freeman, 1994). Selon Freeman, la gestion par stakeholders doit plutôt laisser place à une pluralité de bases normatives, ce qui ferait de cette théorie une *métaphore*, puisqu'elle propose non pas un ensemble déterminé de principes sur lesquels fonder la gestion, mais bien une façon de concevoir l'organisation.

Cette perspective correspond à la vision d'autres auteurs pour qui la dimension éthique de la théorie des stakeholders signifie reconnaître ces dernières comme des individus et des groupes ayant des droits, des valeurs et des intérêts propres et qui peuvent différer, mais que l'on s'engage à écouter et à leur répondre (Sillanpäa, 1998). Dans cette perspective, « *la théorie des stakeholders est aussi une théorie éthique* […puisqu'elle amène à] *une discussion continue entre les stakeholders sur la signification de leurs valeurs, droits et intérêts moraux* » (Hummels, 1998, p.1405). Hummels parle ainsi d'une façon « *plus procédurale* » de considérer la théorie des stakeholders.

---

[15] Bien qu'aucune étude n'ait démontré de lien direct de cause à effet entre la rentabilité financière d'une entreprise et la gestion fondée sur les valeurs humaines (Pruzan, 1998).

Cette approche se prête bien à une éthique dialogique, telle que je l'ai abordée au chapitre 1. Au-delà de la fonction instrumentale de l'approche des stakeholders, le dialogue auquel elle donne lieu permet de servir à la fois les buts et valeurs des dirigeants, des autres membres de l'organisation ainsi que des autres parties affectées par ses activités. Ce dialogue permet d'aligner les valeurs de ces différents groupes, amenant ainsi l'organisation à évoluer vers un objectif commun à toutes ses stakeholders (Freeman, 1984) et de faire émerger une éthique propre à l'organisation. Vue sous cet angle, la théorie des stakeholders comporte les deux dimensions du dialogue (discutées au chapitre 1), c'est-à-dire tant un *point de départ* de l'éthique - la méthode même à appliquer - qu'un *point d'arrivée* - une réflexion critique qui vise à dégager des valeurs qui seront universalisables aux personnes ayant pris part au dialogue (Legault, 1999, p.165).

La théorie des stakeholders constitue ainsi une alternative à la conception traditionnelle de la gestion où l'on retrouve trop souvent, selon Bédard (2000, p.11), un « *encouragement au dogmatisme* », en permettant au contraire de réhabiliter le *sujet humain* qui peut ainsi prendre part à ce que constitue l'organisation dont il fait partie intégrante. Nous verrons quelles formes concrètes prend cette approche et comment elle se développe au sein d'une organisation dans la section 2.4, après avoir vu en 2.3 quels sont les facteurs et conditions qui favorisent une telle réhabilitation de l'éthique.

2.3 Un processus dynamique : Conditions et facteurs favorisant le développement de l'orientation éthique d'une organisation

L'éthique au sein d'une organisation n'est pas un phénomène statique : elle se traduit par un ensemble de pratiques et de processus qui évoluent au fil du temps. J'y ferai référence en parlant de *l'orientation éthique* d'une organisation, au sens où l'entend Dalla Costa:

> *« …une orientation est un engagement ainsi qu'une disposition. Être éthique est d'abord et avant tout un choix. Avoir une orientation éthique constitue un dévouement à approfondir ses capacités éthiques à travers l'apprentissage et la pratique. L'orientation est importante pour trois raisons. Premièrement, elle reconnaît que peu importe notre motivation, nous ne pouvons faire toujours bien ou mal. Le caractère éthique est le résultat d'une intention et d'une cohérence au fil du temps, plutôt que seulement du caractère bien ou mal d'une action spécifique. Deuxièmement, l'orientation permet de prendre en considération que dans le monde actuel, l'éthique doit pouvoir s'appliquer à des situations concrètes. Troisièmement, une orientation implique que la tâche de l'éthique n'est jamais complète »* (Dalla Costa, 1998, pp.29-30).

Si la gestion par stakeholders favorise l'émergence d'une telle orientation éthique au sein d'une organisation, le développement subséquent de cette orientation pourra s'effectuer, au fil du temps, lorsque certains facteurs et conditions facilitant ce développement agiront de façon complémentaire. Car, comme l'expose Dalla Costa :

> *« Bien que toute entreprise souscrive à l'éthique au sens général du terme, le niveau de participation, lui, variera en fonction des conditions auxquelles une organisation, sa maturité, sa confiance et sa culture seront confrontées »* (1998, p.238).

Afin de mieux saisir le dynamisme de ce processus, je propose d'explorer dans cette section quels sont, dans la théorie, les conditions et facteurs qui donnent lieu et influencent ce développement de pratiques éthiques dans une organisation. Je les présenterai selon les trois niveaux distincts de conditions ou facteurs d'influence que l'on retrouve dans la littérature. Le premier est externe à l'organisation : il s'agit de l'environnement social, politique, économique et culturel dans lequel elle évolue. Les deux autres, internes, se situent aux niveaux organisationnel et individuel.

2.3.1 Environnement social, politique, économique et culturel

Selon la théorie des systèmes, qui est à la base de la théorie des stakeholders (Pauchant, 2002), l'organisation fait partie d'un système plus large, celui de l'environnement dans lequel elle évolue. Dans cette perspective, l'organisation doit s'adapter aux changements qui surviennent dans son environnement (Logsdon & Yuthas, 1997, p.1220). Ainsi, les **attentes de la société** en ce qui concerne le comportement et la légitimité des entreprises constitue un des principaux facteurs influençant le développement de pratiques éthiques dans une organisation (Jones, 1999, p.166; Logsdon & Yuthas, 1997, p.1220-1221). Selon Jones (1999), les pratiques éthiques en organisation auront tendance à émerger dans un contexte socioculturel favorable au discours de responsabilité sociale. En ce sens, depuis les vingt dernières années, il semble que l'intérêt croissant des consommateurs et du public en ce qui a trait aux activités et aux impacts environnementaux et sociaux des entreprises se soit traduit en accroissement substantiel de leurs exigences, voire en perte de confiance, encourageant celles-ci à tenir compte de considérations éthiques (Girard, 1999, p.43). La présence et l'avidité accrues des médias et l'émergence de nombreuses mesures internationales[16] contribuent aussi en ce sens (Girard, 1999, p.44). Enfin, notons aussi que le contexte politique, marqué par la déréglementation, constitue une pression supplémentaire envers une responsabilisation plus grande des entreprises (Boisvert, 1999).

La **nature, la structure et les normes de l'industrie** dans laquelle une entreprise oeuvre pourront aussi influencer le développement de ses pratiques éthiques (Jones, 1999, p.167-168; Sethi & Sama, 1998, p.91; Logsdon & Yuthas, 1997, p. 1221). Par exemple, il semble que les entreprises oeuvrant dans l'industrie des biens de consommation auront particulièrement tendance à développer des pratiques éthiques en raison de leur grande visibilité auprès du grand public (Jones, 1999, p.168). Au contraire, le degré élevé de compétitivité d'une industrie sera néfaste au développement de telles pratiques, parce que les firmes y oeuvrant pourront être

incitées à avoir recours à des pratiques dont le caractère éthique est discutable afin de tirer leur épingle du jeu (Sethi & Sama, 1998, p.89).

Enfin, **les lois et les règles**, qui sont en quelque sorte l'expression formelle des normes implicites et des attentes de la société, favorisent aussi un comportement éthique de la part des organisations (Logsdon & Yuthas, 1997, p. 1221; Jones, 1999, p.167). Bien que, dans une perspective de conformité[17] dans le but d'éviter les sanctions, elles contribuent à développer un comportement éthique, parce qu'elles correspondent aux standards minimums que la société est en mesure d'accepter et évoluent ainsi constamment en fonction des attentes de celle-ci.

2.3.2 L'organisation

2.3.2.1 Caractéristiques structurelles

Certaines caractéristiques structurelles comme le jeune âge, la petite taille et le fait que les propriétaires soient personnellement impliqués dans la gestion de l'entreprise sont des facteurs qui semblent favoriser l'émergence et le développement de pratiques éthiques au sein de l'organisation. Il apparaît aussi que les entreprises qui cherchent à se différencier (et non concurrencer sur la base du prix, par exemple) sont plus susceptibles de développer des pratiques considérées comme éthiques, et que celles-ci auront tendance à émerger dans des départements peu techniques ou en contact direct avec plusieurs stakeholders (ressources humaines, approvisionnement, relations publiques) (Jones, 1999, pp.169-172).

2.3.2.2 Stratégie, structure, culture

Si ces caractéristiques structurelles favorisent selon Jones l'émergence de pratiques éthiques, c'est surtout à travers un ensemble de processus que celles-ci pourront se développer. En effet, « *une entreprise constitue un système, pas une structure, et par conséquent l'interaction et la cohésion* […d'un ensemble de variables] *s'avère critique pour lui permettre de progresser dans tout enjeu relié à ses activités*» (Dalla Costa, 1998, p.146). On retrouve par conséquent des variables (ou processus) aux niveaux stratégique, structurel et culturel qui influencent le développement d'une orientation éthique.

En termes **stratégiques**, l'incorporation de considérations éthiques envers plusieurs groupes de stakeholders dans la mission et dans le processus de planification stratégique de l'organisation (Logsdon & Yuthas, 1997, p.1222) - c'est-à-dire un engagement stratégique qui fait clairement valoir l'éthique - , ainsi que l'orientation du conseil d'administration en ce sens,

---

[16] Dont certaines ont été mentionnées au chapitre 1, section 1.2.3.1.

[17] « compliance ». Selon Girard (1999, p.44), la situation américaine, où une « approche de type compliance » a été favorisée, a influencé en ce sens le développement de l'éthique au Canada.

favorisent le développement de pratiques éthiques dans une entreprise (Dalla Costa, 1998, p.146). À cet effet, Trevino précise que l'emphase de l'organisation sur le bien-être de ses employés, de ses clients et de la communauté en général (multiples stakeholders) favorisent une orientation éthique, alors qu'une emphase exclusive sur l'intérêt de l'organisation elle-même a l'effet contraire (Trevino, 1999, p.144). La mise en place de programmes formels en matière d'éthique (codes d'éthique, formation, etc.) pourra aussi être utile, mais seulement dans la mesure où les personnes au sein de l'organisation les percevront comme étant cohérents avec les pratiques concrètes (Trevino, 1999, p.141).

Au niveau **structurel**, la distribution des ressources et du pouvoir doivent faciliter la prise en considération des intérêts des stakeholders dans les décisions pour favoriser une orientation éthique (Logsdon & Yuthas, 1997, p.1222). Ainsi, l'attribution de pouvoir aux personnes occupant les fonctions directement en lien avec divers groupes de stakeholders et aux personnes spécifiquement responsables des initiatives en matière d'éthique démontre l'importance accordée à ces considérations par l'organisation. L'allocation de ressources (pécuniaires et autres) est aussi importante afin de « *communiquer les attentes en matière d'éthique et de donner les moyens pour les concrétiser* » (Logsdon & Yuthas, 1997, p.1222).

Enfin, la **culture organisationnelle** joue un rôle important dans le développement d'une orientation éthique (Dalla Costa, 1998; Logsdon & Yuthas, 1997; Trevino, 1999). Des mécanismes formels, tels l'accueil des nouveaux employés, la présentation du code d'éthique ou encore la formation en matière d'éthique peuvent être utilisés en ce sens. Les valeurs et comportements valorisés par ces outils doivent être supportés de façon cohérente par les systèmes de récompense (non seulement pécuniaires, mais aussi en termes de reconnaissance) (Logsdon & Yuthas, 1997, p.1223; Trevino, 1999, p.143). De façon plus informelle, les employés doivent avoir le sentiment d'être traités de façon équitable (Trevino, 1999, p.142) et la culture de l'organisation doit être ouverte et imprégnée de confiance. Pour favoriser une orientation éthique, la culture organisationnelle doit finalement encourager le questionnement des manières de faire déjà établies (Dalla Costa, 1998, p.146) et de l'autorité, ainsi que les discussions sur l'éthique (Trevino, 1999, p.143).

Facteurs implicites et explicites

On remarque que les facteurs organisationnels pouvant influencer le développement d'une orientation éthique mentionnés ci-haut prennent deux formes: on distingue les facteurs explicites et les facteurs implicites. Les facteurs **explicites** – *ceux qui sont réellement exprimés et clairement formulés*[18] - constituent les codes d'éthique, la formation en éthique, les comités d'éthique, les manuels de politiques, ou encore l'affectation d'une personne responsable des

initiatives reliées à l'éthique[19] au sein de l'organisation. La culture organisationnelle, le degré d'ouverture de la communication, les systèmes de récompenses, ainsi que l'évaluation de la performance et les systèmes de promotion sont, pour leur part, considérés comme des facteurs **implicites** (Jose & Thibodeaux, 1999) – *ceux virtuellement contenus dans une proposition ou un fait, sans être formellement exprimés, et qui peuvent en être tirés par déduction ou induction*[20] -. Certains auteurs effectuent cette distinction en parlant plutôt de systèmes formels ou informels (Trevino & Nelson, 1999, p.233).

Les formes explicites de pratiques éthiques en organisation prennent, depuis quelques années, une importance croissante au sein des entreprises. Or, il semble que « *l'institutionnalisation de l'éthique ne doit pas tenir qu'à l'élaboration d'un code d'éthique* » (Jose & Thibodeaux, 1999, p.134), et que l'éthique doit « *faire partie intégrante du processus de prise de décision et de la culture organisationnelle, et non simplement faire l'objet d'une reconnaissance en début et en fin de processus* » (Lozano, 1996). Par conséquent, il apparaît que ce sont plutôt les formes implicites de pratiques éthiques, et spécialement la culture organisationnelle, qui constituent les facteurs ayant le plus d'influence pour qu'une orientation éthique se développe au sein d'une organisation (Jose & Thibodeaux, 1999; Trevino, 1999).

Certains auteurs considèrent même que la présence de structures formelles en matière d'éthique nuit au développement d'une organisation sur ce plan, puisqu'elles imposent une éthique plutôt que d'encourager un dialogue et la responsabilisation éthique des individus (Maclagan, 1996). D'autres auteurs soutiennent cependant que les politiques formelles (facteurs explicites), bien qu'elles ne constituent pas le facteur le plus important, sont tout de même vitales pour favoriser l'orientation éthique de l'organisation. Pour être efficaces, celles-ci devront nécessairement être élaborées dans un mode consultatif:

> *«Si les politiques et codes sont développés d'une juste façon, c'est-à-dire sur la base d'une consultation maximale et d'un engagement de la part de tous les employés grâce à des groupes de discussion ainsi que des processus inclusifs de mise à jour,* [ces politiques et codes] *seront respectés et honorés tant dans l'esprit de la loi que dans sa lettre »* (Wheeler & Sillanpäa, 1997, p.196).

Enfin, au-delà de leur simple élaboration formelle, les politiques et programmes devront êtres cohérents avec les pratiques quotidiennes pour influencer le développement éthique de l'organisation (Trevino, 1999, p.141).

---

[18] Le Petit Robert 1, 1983.
[19] « Ethics Officer »
[20] Le Petit Robert 1, 1983.

2.3.3 Les individus

Si les conditions mentionnées jusqu'à maintenant contribuent à favoriser une orientation éthique, ultimement ce sont les individus qui prennent les décisions au sein de l'organisation qui détermineront si cette orientation se développera ou non. Ainsi, les dirigeants pour qui les considérations éthiques sont importantes, auront tendance à appliquer ces standards lors de la prise de décision dans l'entreprise, donnant ainsi lieu à des pratiques éthiques concrètes. Un tel comportement constituera un « *exemple vivant »* pour les employés et leur démontrera aussi quel type de comportement est attendu de leur part (Logsdon & Yuthas, 1997, p.1220; Trevino, 1999, p.141). « *L'exemple des membres de la direction »,* et spécialement du P.-D.G. (Dalla Costa, 1998, p.146), leur *« niveau de développement moral, ainsi que leurs traits de personnalité »* contribueront de façon importante au développement d'une orientation éthique dans l'organisation (Logsdon & Yuthas, 1997, p.1220). Bien que la direction joue un rôle déterminant, « *l'engagement personnel* » de tous les individus au sein de l'organisation, des employés aux dirigeants, s'avèrera cependant nécessaire pour que se concrétisent les pratiques considérées comme éthiques dans l'ensemble de l'entreprise (Dalla Costa, 1998, p.146).

Le tableau 2.1 présente une synthèse des facteurs et conditions qui exercent une influence sur le développement de l'orientation éthique d'une organisation tels que relevés dans la littérature.

TABLEAU 2.1 : LES FACTEURS ET CONDITIONS QUI INFLUENCENT LE DÉVELOPPEMENT D'UNE ORIENTATION ÉTHIQUE AU SEIN D'UNE ORGANISATION

Niveau	Facteurs et conditions
Environnement social, politique, économique et culturel	Attentes de la société, exigences des consommateurs, mesures internationales, surveillance des médias, déréglementation
	Nature, structure et normes de l'industrie
	Lois et règles
Organisation	Caractéristiques structurelles : jeune âge, petite taille, implication des propriétaires
	Stratégie : engagement stratégique, orientation du C.A., emphase sur de multiples stakeholders
	Structure : responsable de l'éthique, ressources et pouvoir pour ces fonctions
	Culture : mécanismes formels (formation et systèmes de récompenses)
	Culture : mécanismes informels (traitement équitable, climat de confiance, possibilité de remise en question, discussions sur l'éthique)
Individu	Exemple de la direction , niveau de développement moral, traits de personnalité
	Engagement de chaque individu

2.4 Développement d'une orientation éthique : une perspective évolutive

Comme nous l'avons vu dans la section 2.2.4.2, la théorie des stakeholders ne comporte pas qu'une dimension stratégique. En effet, en favorisant le dialogue entre les diverses parties qui affectent ou sont affectées par les activités d'une organisation, la gestion par stakeholders permet l'émergence et le développement d'une orientation éthique au sein de celle-ci. Pour ce faire, nous avons aussi vu dans la section 2.3 que ce développement était favorisé par l'action complémentaire de certains facteurs et conditions.

Afin de compléter ce portrait dynamique de l'orientation éthique d'une organisation, j'aimerais maintenant aborder ce processus de développement dans une perspective évolutive, c'est-à-dire identifier les aspects de l'organisation qui évoluent dans ce processus, ainsi que comment se concrétise cette évolution. Je débuterai par la présentation du développement moral chez l'individu. Par la suite, je traiterai de différents modèles qui proposent un tel développement dans le domaine de la gestion, d'une part en ce qui concerne les gestionnaires, et d'autre part en ce qui concerne les organisations.

2.4.1 Les individus

On ne peut aborder le développement de l'orientation éthique d'une organisation sans aborder le développement moral de l'individu. En effet, une organisation étant « *un groupe d'individus qui collaborent à réaliser un objectif commun »* (Pauchant, 1995, p.104), la prise de décision et les valeurs qui y sont véhiculées reposent ultimement sur les individus qui la composent. Par conséquent, et comme je l'ai mentionné dans la section précédente, la sensibilité des individus - et particulièrement des décideurs - aux considérations éthiques aura une incidence déterminante sur l'orientation éthique de l'organisation dans son ensemble. Enfin, comme le souligne Pauchant (2002) à propos d'une *éthique du dialogue,* « *celle-ci est fondée sur la relation dialectique entre la communauté et l'individu* ». Ainsi, dans le modèle qu'il propose, la «théorie des niveaux de conscience» (qui sera présentée dans cette section) complémente la théorie des stakeholders afin de représenter le niveau individuel de l'orientation éthique d'une organisation.

2.4.1.1 Individus et développement moral

Les recherches sur le développement de l'individu ont démontré qu'avec l'âge et la maturité, la façon de voir le monde d'une personne évolue en suivant une séquence d'étapes relativement prévisibles (Lichtenstein, Smith & Torbert, 1995). Ainsi, des chercheurs comme Freud ou Piaget, bien qu'ils l'aient fait par le biais d'approches différentes, ont identifié différents stades par lesquels passent les individus lorsque ceux-ci se développent (Morin, 1996).

La psychologie développementale permet plus précisément d'identifier les stades de développement de la personnalité de l'individu. La théorie d'Erikson (1963), qui en identifie huit, allant de la confiance-méfiance à l'intégrité du moi-désespoir (voir tableau 2.11), décrit le changement de personnalité comme « *un processus qui procède par étapes verticales, c'est-à-dire que la personne doit franchir une étape, qui correspond en quelque sorte à un défi, avant d'atteindre l'étape suivante, qui se trouve à un niveau supérieur par rapport à son état actuel* » (Morin, 1996, pp.4, 46-47).

Kohlberg (1981) combine pour sa part la psychologie cognitive avec la philosophie morale pour proposer une théorie du développement moral cognitif de l'individu. La théorie de Kohlberg est considérée comme étant la théorie de raisonnement moral la plus reconnue, et testée à la plus vaste échelle (Trevino, 1992, 1999, p.102; Logsdon & Yuthas, 1997, p.1214). Selon la théorie du développement moral de Kohlberg, que l'on peut aussi appeler théorie des niveaux de conscience (Pauchant, 2002), les individus évoluent de façon séquentielle et unidirectionnelle à travers trois niveaux de développement moral – *pré-conventionnel, conventionnel et post-conventionnel* - composés de sept étapes (voir tableau 2.2). Selon Kohlberg, le développement moral de l'individu devrait se refléter dans le caractère éthique de ses actions, puisque celui-ci aspire à une cohérence entre sa pensée et son comportement (Trevino, 1992).

TABLEAU 2.2 : LE DÉVELOPPEMENT MORAL DE L'INDIVIDU SELON KOHLBERG

Niveau I – Niveau Pré-conventionnel
Stade 1 – Le stade de punition et obéissance
Stade 2 – Le stade d'intention et d'échanges utilitaires
Niveau II – Niveau Conventionnel
Stade 3 – Le stade des attentes mutuelles, des ententes interpersonnelles et de la conformité au groupe
Stade 4 – Le stade de l'accord social et de maintenance du système
Niveau III – Niveau Post-conventionnel
Stade 5 – Le stade du contrat social critique et des droits individuels
Stade 6 – Le stade de l'éthique universelle
Stade 7 – Le stade de nature ultime de la réalité

Source : Kohlberg & Ryncarz, 1990; Trevino & Nelson, 1999.

Au **premier niveau**, l'individu est fondamentalement égocentrique et individualiste. Au stade 1, ses actions sont guidées non pas par souci pour l'autre, mais dans le but d'éviter les

punitions. Au stade 2, l'individu prend conscience des intérêts de l'autre et de l'autorité, mais ceux-ci sont respectés dans une perspective instrumentale, c'est-à-dire pour servir ses *propres intérêts* (Kohlberg & Ryncarz, 1990, pp.193-194; Trevino & Nelson, 1999, p.104).

Au **deuxième niveau**, la relation avec les autres est ce qui guide l'individu. Du stade 3 où la relation interpersonnelle, incluant les sentiments, les ententes et les attentes guident ses actions, il évolue au stade 4 où il prend conscience non seulement de l'autre, mais du système social dans son ensemble. La *loi et les obligations sociales* deviennent ce qui guide sa conduite (Kohlberg & Ryncarz, 1990, pp.193-194; Trevino & Nelson, 1999, p.104).

Enfin, au **troisième niveau**, les actions de l'individu sont guidées, au-delà de la loi, par ce qu'il croit être *bien*. Du stade 5 où il considère et le point de vue moral, et le point de vue légal, l'individu peut atteindre le stade 6 où les notions de « bien » et de « justice » guident ses actions (Kohlberg & Ryncarz, 1990, pp.193-194; Trevino & Nelson, 1999, p.104). Un septième stade de développement moral, qualifié de métaphorique, a récemment été ajouté à ce modèle. À ce stade ultime, qui est parfois exprimé en termes théistes, l'individu est fondamentalement non-égoïste et non-individualiste. Il se considère essentiellement comme faisant partie du tout que constitue la vie et adopte une perspective non plus humaniste et universelle, mais cosmique (Kohlberg & Ryncarz, 1990, p.192).

L'évolution de l'individu vers le niveau post-conventionnel constitue un **processus de développement** de la conscience, plutôt qu'un absolu à atteindre. Et, en effet, bien que peu d'individus atteignent les stades ultimes, l'individu évolue néanmoins en prenant graduellement conscience de l'autre, du monde et du cosmos. Partant d'une perspective égocentrique et individualiste, passant par une perspective relationnelle, sociale et sociétale, l'individu cheminera vers une perspective où les droits, les responsabilités, le bien et la justice le guideront, et évoluera ultimement vers l'authenticité et la transcendance de la personne.

Malgré sa popularité, il importe de mentionner que le modèle de Kohlberg fait cependant l'objet d'une critique importante formulée par Gilligan (1982), selon laquelle il décrit un développement moral dans une perspective exclusivement masculine. Selon Gilligan, aux stades de développement moral plus élevés, les femmes ne seront pas guidées exclusivement par le principe de justice, mais aussi par le principe d'attention et de souci de l'autre[21]. Bien que cette dernière théorie ait reçu une attention considérable, les rares études dans le contexte spécifique des affaires n'ont pas démontré jusqu'à maintenant de différence entre le raisonnement moral des hommes et des femmes d'affaires (Trevino & Nelson, 1999, p.106).

---

[21] Elle a introduit une nouvelle conception de l'éthique, appelée « ethics of care ».

2.4.1.2 Gestionnaires et développement moral

La théorie de Kohlberg a maintes fois été appliquée avec succès dans des contextes organisationnels (Trevino & Nelson, 1999, p.103). Une de ces études a permis d'identifier huit étapes de développement du raisonnement éthique se reflétant dans le style de gestion d'environ 500 gestionnaires (voir tableau 2.3). Allant du stade de « impulsif » à celui de « transcendant »[22], il ressort de cette étude qu'en développant leur leadership, les gestionnaires ont tendance à se défaire progressivement des notions *a priori* de ce qui est bien, pour s'engager dans des processus dialogiques qui intègrent et transcendent les conceptions des différentes parties quant à ce qui est bien (Lichtenstein & al., 1995, p.112). En outre, plus le gestionnaire développe son raisonnement éthique, plus il aura tendance à prendre conscience de ses actions, à les questionner, à en assumer la responsabilité, et finalement à s'exposer à toutes les conséquences engendrées par ces mêmes actions. À l'instar du modèle de développement moral de l'individu, cette étude décrit un processus de développement vers les niveaux ultimes de raisonnement éthique bien que, tout comme Kohlberg l'avait constaté, très peu de gestionnaires atteignent ces niveaux.

---

[22] Le tableau ne présente cependant pas le stade « impulsif » puisque dans l'étude réalisée par les auteurs, aucun gestionnaire ne correspondait à ce profil. Le tableau débute donc avec le stade « opportuniste », le premier où des cas ont été observés. Il est toutefois important de noter que, bien que les deux derniers stades, « existentiel » et « transcendant », sont inclus dans le tableau, aucun cas correspondant à ces catégories n'a été observé dans le cadre de l'étude menée par les auteurs.

TABLEAU 2.3 : DÉVELOPPEMENT DU RAISONNEMENT ÉTHIQUE CHEZ LES GESTIONNAIRES

Stade	Guide	Conscience éthique	Position politique et/ou éthique	Style interpersonnel
Opportuniste	Les besoins et intérêts guident l'action	« oeil pour oeil »	Hobbes – utilitariste	Manipulation, déception
Diplomate	Les attentes gouvernent les intérêts	Le droit fonde les normes sociales	Rousseau - consentement	Évite les conflits
Technicien	La logique technique gouverne les attentes	Légaliste	Kant – droits et devoirs	Qui s'affirme, critique
Accomplisseur	Le succès du système a préséance sur la logique	Standards internalisés qui équilibrent des conceptions à la Rousseau ou Kant	Rawls - Justice	Chef d'équipe, organisateur et directeur
Stratégiste	Les principes ont préséance sur le système	Principes éthiques universels dans un concept historique	Hegel – Marx – Action positive[23]	Inquisition (Collaboration), Influence mutuelle
Existentiel	Le processus a préséance sur les principes	Responsabilité pour l'impact interpersonnel, organisationnel et sociétal de l'action présente	Gandhi – « force – vérité »[24] mutuelle et transformationnelle	Public, action symbolique et inquisiteur
Transcendant	Les développements inter-systémiques ont préséance sur le processus	Responsabilité pour le développement inter-systémique au fil du temps	Platon, Michnik – action inquisitrice[25]	Porte un masque afin d'exposer les autres et lui-même à de nouvelles réalités

Tiré de : Lichtenstein, Smith & Torbert (1995, p.101).

Considérant l'importance de l'influence des preneurs de décision sur l'orientation éthique d'une organisation – selon Dalla Costa (1998, p.210), « *l'élément le plus critique affectant la constitution éthique des entreprises constitue leur P.-D.G.* » - l'intérêt d'établir un lien entre le stade de développement moral d'un gestionnaire et le caractère éthique de ses décisions prend ici tout son sens:

> *« Lorsqu'un individu évolue d'un stade au suivant, les croyances et les valeurs qui formaient sa vision du monde ou son cadre de référence deviennent un choix parmi plusieurs variables à l'intérieur d'une réalité personnelle plus vaste et plus complexe. Les gestionnaires se situant aux*

---

[23] « affirmative action »
[24] « truth-force »
[25] « action inquiry »

> *niveaux de développement plus avancés sont conscients d'une plus grande complexité, tant dans les événements eux-mêmes que dans leur façon d'émettre des jugements éthiques au sujet de ces événements. Les gestionnaires se situant aux niveaux plus avancés prennent aussi la responsabilité de façon plus importante pour l'impact de leurs actes; ils peuvent donc développer des actions ayant des ramifications éthiques positives lorsque mesurées de diverses façons (ex. : des résultats utilitaristes et la préservation des droits individuels). Par conséquent, les gestionnaires se situant aux niveaux plus avancés peuvent être considérés comme étant plus éthiques »* (Lichtenstein, Smith & Torbert, 1995, pp. 100-101).

Il ne faudrait cependant pas négliger l'influence du niveau de conscience de tous les individus au sein de l'organisation, puisqu'un dialogue inclusif et une gestion qui se veut participative impliquent nécessairement la prise en compte de chacun. Comme il a été mentionné en section 2.3.3, le développement de l'orientation éthique d'une organisation repose sur l'engagement de chaque personne, et non pas exclusivement sur les quelques individus qui la dirigent. En ce sens, la théorie des niveaux de conscience est tout aussi pertinente puisqu'elle s'applique à tout être humain.

2.4.2 L'organisation

2.4.2.1 Organisation et développement éthique

Le développement de l'orientation éthique de l'organisation dans son ensemble est toutefois plus complexe que le développement moral de l'individu, du fait que les organisations sont composées non pas de un, mais *« de plusieurs individus à différents niveaux hiérarchiques, avec des croyances, des valeurs et des intérêts disparates* » (Logsdon & Yuthas, 1997, p.1213). La question du développement de l'organisation dans son ensemble a été abordée dans les théories de développement organisationnel. On y fait référence à une « *évolution organisationnelle* […] *basée sur des valeurs de participation et de consensus* », et on vise l'amélioration graduelle *« de la qualité de vie organisationnelle et la satisfaction des employés »,* et ce, dans le but de *« mener à une meilleure performance organisationnelle »* (Demers, 1999, p.132). Plusieurs aspects de cette théorie visent à développer des pratiques organisationnelles que l'on peut considérer éthiques, notamment la consultation des employés ou l'offre de conditions de travail qui démontrent un souci pour leur bien-être.

Or, on réserve généralement la notion plus spécifique de développement moral aux êtres humains, puisque celui-ci relève de la conscience – c'est-à-dire « *la faculté permettant à l'être humain de prendre connaissance du monde extérieur comme de ce qui se passe en lui-même et de régir ses comportements* » (Pauchant, 2000a, p.8) -. On parlera donc de la conscience et du développement moral des *individus* travaillant au sein d'une organisation ou interagissant avec cette dernière.

Des études permettent toutefois de penser que l'organisation dans son ensemble peut aussi se développer au plan éthique. En effet, plusieurs auteurs reconnaissent que le contexte organisationnel a aussi une influence sur le développement moral de l'individu[26], notamment à travers les discussions de groupe ou le type de leadership qui prévaut (Trevino, 1992). Ainsi, la culture organisationnelle semble donner lieu à un développement éthique qui lui soit caractéristique, fort de l'interaction entre les individus qui composent l'organisation. Dans cette perspective, on s'entend en général pour parler du développement éthique de l'organisation de façon métaphorique[27]. Comme le précise Maclagan (1998, p.156) :

> *« Il est, dans une certaine mesure, possible d'utiliser le langage du développement moral aux organisations, parce que celles-ci comportent des caractéristiques qui influencent la conduite morale des* ***individus****: en punissant l'intérêt personnel, en incitant à la conformité ou en encourageant le jugement moral personnel ».*

Ce développement, plutôt que de prendre la forme de niveaux de conscience, s'exprimera en termes de développement de la vision, de la culture, des stratégies, du type de leadership, des systèmes, des processus et des objectifs de l'organisation, qui assureront alors une « *fonction émancipatrice »* sur les conduites individuelles en termes éthiques (Maclagan, 1998, p.156). Il apparaît donc que les correspondances directes entre le développement moral de l'individu et le développement de l'orientation éthique de l'organisation s'avèrent inadéquates, et c'est afin d'éviter une telle confusion que je considère préférable de parler de l' « orientation éthique » ou du développement des « pratiques éthiques » lorsqu'il est question d'une organisation. Il faut cependant reconnaître que les théories de développement moral de l'individu permettent d'éclairer notre compréhension du développement de l'éthique dans une organisation, ce que confirme Pauchant (2002) :

> *« le modèle de Kohlberg, qui concerne le développement de la conscience individuelle, se doit d'être complété par des considérations plus collectives, comme par exemple l'impact du climat de travail, le style de direction, les pratiques de gestion, la culture organisationnelle, etc… Toutefois, la recherche dans ce domaine tend à montrer qu'il existe des types de climat organisationnel qui facilitent le développement de l'éthique dans les pratiques organisationnelles, et que les trois niveaux de conscience proposés par Kohlberg sont très utiles pour les déterminer. »*

En ce sens, de nombreux auteurs soulignent la nécessité de mieux comprendre cette évolution des pratiques éthiques en organisation. À cet effet, certains ont tenté de la

---

[26] Bien que, selon Trevino (1992), il n'ait pas été démontré si ces changements dans le raisonnement moral des individus résultant du dialogue et du contexte de groupe étaient de nature transitoire ou permanente.

[27] Et ce, malgré le fait que certains auteurs croient qu'il est possible d'attribuer à l'organisation des compétences et des capacités d'ordre moral tels Pruzan (2001) ou Logsdon & Yuthas (1997), qui parlent d'« une conscience organisationnelle » ou French (1984) qui parle de « l'entreprise comme une personne morale ».

conceptualiser ou de la décrire, la présentant sous forme de stades, déterminés par l'évolution d'un seul ou d'un nombre limité d'aspects de l'organisation. Sans prétendre en faire une recension exhaustive, je présente dans les sections qui suivent certaines de ces conceptualisations qui décrivent l'évolution de l'orientation éthique d'une organisation.

2.4.2.2 Une perspective stratégique

Plusieurs auteurs abordent l'éthique dans une organisation comme étant intimement liée à sa stratégie (Dalla Costa, 1998; Di Norcia, 1998; Clarkson, 1995; Freeman, 1984). Dans cette perspective, l'orientation éthique d'une entreprise se traduit par son attitude et son positionnement en matière d'éthique et de responsabilité sociale.

Ainsi, selon Di Norcia (1998, pp.162-163), on retrouve quatre positions classiques que les entreprises peuvent prendre **face aux problématiques éthiques ou sociales,** qui correspondent à leur vision de la responsabilité sociale (désignée par le terme « expérience » dans le tableau qui suit). Ces positions se traduisent par le passage d'une stratégie à court-terme et réactive face aux considérations éthiques ou sociales, où l'action sur ce plan résulte en général de contraintes extérieures ou légales et les relations avec les stakeholders sont hostiles, à une approche où les enjeux sociaux et éthiques sont abordés de façon proactive et volontaire (« réactivité » dans le tableau 2.4). Pour Di Norcia, une entreprise à l'avant-garde en matière de responsabilité sociale et d'éthique « *se positionne bien au-delà de son industrie, des gouvernements et même des groupes d'intérêts* » (1998, p.163) en développant une expertise dans les initiatives en la matière.

TABLEAU 2.4 : LE SPECTRE DE PERFORMANCE SOCIALE

Position générale	**I Résistance hostile**	**II Conformité légale**	**III Accommodation**	**IV Avant-garde**
Expérience	Ignorance	Interprétation légaliste	Expérience, familiarité	Expertise, innovation
Réactivité	Réactif Imposé		Proactif Volontaire	

Tiré de : Di Norcia, 1998, p.163

2.4.2.3 Stratégie et évaluation de la performance

Pour Clarkson (1995, p.109), le niveau d'éthique et de responsabilité d'une entreprise s'exprime plus spécifiquement en termes de la **gestion de ses relations et des enjeux reliés à ses stakeholders** et peut aussi prendre quatre formes (voir tableau 2.5). Ces stratégies vont d'une approche où l'entreprise nie sa responsabilité envers ses stakeholders à une approche où elle anticipe celle-ci. À la classification qui s'effectue en fonction de la stratégie adoptée par l'entreprise, comme celle présentée par Di Norcia, Clarkson ajoute une mesure de performance de satisfaction des stakeholders. Au premier stade, l'impact de la stratégie de l'entreprise en

matière d'éthique et de responsabilité sociale correspond à faire moins que ce que la société attend d'elle, alors qu'au dernier stade, elle correspond à faire plus que ce qu'on attend d'elle. Dans cette échelle, les exigences légales constituent le minimum requis.

TABLEAU 2.5 : L'ÉCHELLE DE STRATÉGIES D'ÉTHIQUE ET DE RESPONSABILITÉ SOCIALE

Type de stratégie	Position ou stratégie	Performance
Stratégie réactive	Nier la responsabilité	Faire moins que ce qui est requis
Stratégie défensive	Admettre la responsabilité tout en la combattant	Faire le minimum requis
Stratégie d'accommodation	Accepter la responsabilité	Faire tout ce qui est requis
Stratégie proactive	Anticiper la responsabilité	Faire plus que ce qui est requis

Tiré de : Clarkson, 1995, p.109.

2.4.2.4 Formalisation et imbrication dans la structure

Les trois niveaux de sophistication de la responsabilité sociale qui suivent, tirés de Nitkin & Brooks (1998, p.1500), ont été adaptés pour le contexte de ma recherche. À l'origine, les auteurs présentaient les niveaux de sophistication en matière de développement durable, mouvement ayant précédé celui de responsabilité sociale qui émerge à l'heure actuelle, et l'appliquent maintenant à l'éthique et la responsabilité sociale.

Le modèle de Nitkin & Brooks présente, tout comme les modèles décrits jusqu'ici, les différents niveaux en termes de développement de la **vision** en matière d'éthique et de responsabilité sociale (désignée par « traitement de la responsabilité sociale » dans le tableau 2.6) ainsi que des **conséquences** sur ses stakeholders (« perspective directrice » dans le tableau qui suit). Ce modèle propose aussi que l'évolution de l'entreprise d'un niveau à l'autre implique de tenir compte d'un **nombre croissant de stakeholders** dans ses initiatives d'éthique et de responsabilité sociale.

J'ai choisi d'intégrer ce modèle parce qu'il se distingue des autres en présentant, en outre, comment se **formalise l'éthique et la responsabilité sociale** d'un niveau à l'autre. Au stade initial, l'entreprise a un coordonnateur attitré à l'éthique et à la responsabilité sociale (« gestion typique » dans le tableau 2.6). La vérification (ou l'audit) des pratiques en la matière est effectuée par une équipe interne, et ce, de façon relativement peu indépendante. La sophistication des pratiques mène à une vérification externe et indépendante, et l'imbrication de la responsabilité sociale dans la structure de l'organisation se traduit par la présence d'un responsable senior permanent en la matière, d'un comité au sein de l'organisation ainsi qu'un comité au conseil d'administration.

TABLEAU 2.6 : NIVEAUX DE SOPHISTICATION DE L'ÉTHIQUE ET DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE

Caractéristique	**Niveau de sophistication**		
	Initial	***Transitoire***	***Sophistiqué***
Perspective directrice	Impacts sur le milieu social direct	Impacts sur le milieu social et l'économie	Responsabilité sociale
Équipe de vérification	Généralement interne	Interne, parfois externe	Externe ou les deux
Degré d'indépendance de la vérification	Faible	Potentiellement plus élevé	Potentiellement le plus élevé
Traitement de la responsabilité sociale	Au niveau interne	Emphase sur les besoins de la société	Lien entre les activités de l'entreprise et les besoins de la société
Gestion typique	Coordinateur	Responsable senior, comité sur le C.A.	Responsable senior permanent, comité et comité sur le C.A.
Stakeholders inclus	Actionnaires	Actionnaires, employés et la communauté	Tous les stakeholders

Adapté de : The Corporate Ethics Monitor, Vol.9, 4, cité dans Nitkin & Brooks (1998)

2.4.2.5 L'orientation éthique : une question de culture

Pour Dalla Costa, l'orientation éthique d'une organisation découle directement de sa culture, ce qu'il exprime de la façon suivante :

> *« Toutes les entreprises ont une culture, et toutes les cultures impliquent une orientation éthique, mais il n'en découle pas que toutes les entreprises sont éthiques. Dans certaines cultures, […] les obligations éthiques ont intentionnellement été isolées des pratiques de gestion»* (Dalla Costa, 1998, p.221).

Si certaines cultures ne favorisent pas l'éthique, dans d'autres cultures organisationnelles, l'éthique sera, au contraire, valorisée et encouragée. Sans nécessairement être parfaites, ces entreprises sont engagées dans un processus. Comme l'exprime l'auteur, « *tous les individus ou compagnies ne sont pas au même stade de maturité en matière d'éthique, mais l'orientation est un engagement à poursuivre un développement vers la sagesse* » (Dalla Costa, 1998, p.222). Ainsi, il parle de l' « orientation » éthique d'une organisation, en référence à un mouvement de croissance en matière d'éthique, qu'il décrit en trois stades (au tableau 2.7).

Plusieurs des aspects décrits dans le modèle de Dalla Costa (termes, autorité, émotion, mesure, source et maturité dans le tableau 2.7) se distinguent de ceux traités dans les autres modèles que je présente parce qu'ils font référence à la **culture de l'organisation**. Ils démontrent que le développement de l'orientation éthique se caractérise par le passage d'un stade où la conduite est guidée par des contraintes externes à un stade où le comportement éthique émerge de la culture de l'organisation et en fait partie intégrante :

> *« Pour que des valeurs éthiques aient de la valeur et qu'elles soient fondées pour une entreprise, celles-ci doivent émerger de l'interne et être développées au sein de sa culture unique, plutôt qu'être une simple application des meilleures pratiques » (Dalla Costa, 1998, p.223).*

Comme tous les autres modèles présentés, un des aspects de son modèle constitue **la vision** (sous « intention » dans le tableau 2.7) de l'entreprise en matière d'éthique. Au premier stade, celui de conformité, l'entreprise aura des pratiques éthiques pour éviter de se « faire prendre » ou de recevoir des sanctions. Au stade de compromis, un comportement éthique sera adopté volontairement, tout en reconnaissant que l'intérêt personnel peut être servi par l'adhésion à des normes morales. Enfin, une entreprise qui se développe sur le plan éthique atteindra éventuellement le stade de l'engagement, c'est-à-dire où l'éthique est envisagée de façon plus sage et basée sur des convictions et des intentions (Dalla Costa, 1998, p.222).

Le modèle de Dalla Costa, comme c'était le cas dans le modèle de Clarkson, précise aussi les **conséquences** (sous « impact » dans le tableau) des pratiques éthiques de l'entreprise, qui vont de minimales à maximales. La **prise de décision** (sous « mécanisme » dans le tableau), basée sur l'observation des règles au premier stade, évolue de façon à ce qu'au dernier stade, les décisions de l'entreprise démontrent qu'elle assume pleinement ses responsabilités.

TABLEAU 2.7 : LES TROIS STADES DE DÉVELOPPEMENT ÉTHIQUE DE L'ORGANISATION

	Conformité	Compromis	Engagement
Intention	Éviter les punitions	Favoriser l'intérêt personnel	Exprimer des convictions morales
Termes	Contrat	Accord	Pacte
Impact	Minimal	Moyen	Maximal
Autorité	La loi	Marketing	L'individu
Mécanisme	Règles	Vision et règles	Responsabilités
Émotion	Peur	Assurance	Confiance
Mesure	Statistiques	Bénéfices	Innovations
Source	« *Top-down* »	De l'externe vers l'interne	De l'interne
Maturité	Savoir	Compréhension	Sagesse

Tiré de : Dalla Costa, 1998, p.223

2.4.2.6 Le développement de l'orientation éthique comme un processus

Les deux derniers modèles sont ceux de Logsdon & Yuthas (1997) et de Reindenbach & Robin (1991). La perspective des ces deux paires d'auteurs se distingue de celle des modèles précédents par le fait qu'au-delà de proposer des stades, le développement de l'orientation éthique y est aussi présenté comme un processus de développement moral. Malgré le fait que, tel que je l'ai mentionné plus tôt, je partage l'avis qu'il est préférable de parler d'orientation éthique plutôt que de développement moral lorsqu'il est question d'une organisation, les modèles de ces

auteurs présentent toutefois des perspectives intéressantes puisqu'elles permettent de mieux comprendre ce développement en tant que processus.

Inclusion des stakeholders

Dans le cas de Logsdon & Yuthas (1997), les organisations évoluent à travers différents stades de développement moral, et ce, de façon analogue aux individus. Afin d'expliquer comment l'organisation se développe sur le plan éthique, Logsdon & Yuthas effectuent un parallèle avec le modèle de Kohlberg (que j'ai abordé en section 2.4.2.1). Les auteures considèrent ainsi qu'il est possible de parler du développement moral en organisation, tout en spécifiant que celui-ci est « *plus complexe que le développement moral individuel*» (p.1213) et qu'il n'est pas unidirectionnel, c'est-à-dire que l'organisation peut régresser dans les stades de développement moral, contrairement aux individus (p.1224).

Pour Logsdon & Yuthas (1997, p.1213) :

> *« la performance sociale d'une organisation est en grande partie jugée sur la façon dont cette organisation compose avec les questions relatives à ses stakeholders ainsi que les relations qu'elle entretient avec eux».*

Ainsi, c'est par sa **stratégie face à ses stakeholders** que se traduit le niveau de développement moral en l'organisation, ce qui constitue la base du modèle de ces auteures. Pour ce faire, elles utilisent les stratégies décrites par Freeman (1984), celui qui a donné naissance à la théorie des stakeholders et qui est encore aujourd'hui une des principales références en la matière.

La première stratégie est celle du **stakeholder spécifique** (ou étroite), qu'une firme adopte lorsqu'elle considère ses actions comme ayant un effet limité sur un nombre relativement petit de stakeholders, et qui consiste à maximiser exclusivement les bénéfices de cet ensemble relativement petit de stakeholders. La seconde stratégie est probablement la plus répandue actuellement parmi les firmes nord-américaines, soit la **stratégie des actionnaires** (basée sur la théorie classique, telle que vue au point 2.2.3), où les dirigeants perçoivent les actions de l'entreprise comme ayant principalement des effets de nature économique. Cette stratégie consiste à rechercher exclusivement la maximisation des bénéfices des stakeholders ayant un intérêt financier dans l'entreprise. Ensuite, Freeman parle de la **stratégie utilitariste**, où l'organisation conçoit qu'elle a une vaste étendue d'effets sur ses stakeholders, et que, par conséquent, elle recherche la maximisation des bénéfices à la société en général, et ce, en maximisant le niveau moyen de bien-être de tous ses stakeholders (le plus de bien pour le plus grand nombre). Une organisation qui adopte la **stratégie Rawlsienne** (basée sur la justice) perçoit, pour sa part, qu'elle a une vaste étendue d'effets sur des stakeholders de différents niveaux sociaux, ce qui la pousse à agir de façon à améliorer le niveau de bien-être du ou des groupes de stakeholders les moins favorisés. La cinquième stratégie générique décrite par

Freeman constitue la **stratégie de l'harmonie sociale**, où l'organisation perçoit ses actions comme ayant une vaste étendue d'effets sur la société. L'organisation qui adopte une telle stratégie tente de maintenir ou de créer l'harmonie sociale, ainsi que d'agir en consensus avec la société dans laquelle elle évolue (Freeman, 1984, pp.102-107).

Dans le modèle intégré proposé par Logsdon & Yuthas, au niveau de développement pré-conventionnel, l'organisation est principalement centrée sur elle-même (« vision » dans le tableau 2.8). Par conséquent, l'étendue des groupes de **stakeholders pris en considération** est relativement limitée et les **décisions** sont prises sur la base unique des coûts et des bénéfices. En termes stratégiques, ce niveau correspond à la stratégie du stakeholder spécifique telle que décrite par Freeman. Comme c'est le cas dans le modèle de Kohlberg, Logsdon & Yuthas présentent le développement de l'organisation comme une prise de conscience et une ouverture croissante vers les autres. Ainsi, l'entreprise évoluera vers un niveau où le respect et la recherche du bien-être d'une vaste étendue de groupes de stakeholders sera au cœur de ses préoccupations. Ses décisions, non plus basées uniquement sur les coûts ou sur les lois et normes, seront guidées par des principes éthiques universels, ce qui correspond à la stratégie de l'harmonie sociale.

TABLEAU 2.8 : LE DÉVELOPPEMENT MORAL EN ORGANISATION ET LES RELATIONS AVEC LES STAKEHOLDERS

Niveau de développement moral	Vision	Stakeholders pris en compte et Stratégie face aux stakeholders	Critère de prise de décision
Pré-conventionnel	Emphase sur la croissance sans égard pour les autres	L'organisation se préoccupe uniquement d 'elle-même – les autres sont seulement un moyen d'atteindre le bénéfice de l'organisation. (ex. : Théorie du stakeholder spécifique)	Calcul plaisir/douleur (coût/bénéfice)
Conventionnel	Emphase sur les obligations négatives envers les autres, opérations respectant les contraintes externes	Prise en compte des stakeholders directement concernés par la relation commerciale, i.e. les propriétaires, les prêteurs, les clients, et les employés, tel que déterminé par la loi. (ex. : Théorie des actionnaires)	Attentes des pairs, contrôles sociaux
Post-conventionnel	Emphase sur les obligations positives, internalisation du respect des autres et de l'obligation de promouvoir leur bien-être	Vaste étendue de stakeholders, incluant tant les relations commerciales que non-commerciales telles les relations avec les voisins, les communautés, les groupes environnementaux, les agences gouvernementales, etc. (ex. : théorie de l'harmonie sociale, théorie utilitariste, théorie de la justice (Rawls)	Principes éthiques trans-culturels

Tiré de : Logsdon & Yuthas (1997)

Considérations éthiques et objectifs économiques

Le dernier modèle, celui de Reindenbach & Robin (1991), est aussi inspiré du travail de Kohlberg sur le développement moral de l'individu, mais contrairement à Logsdon & Yuthas, les auteurs spécifient qu'il ne constitue pas une correspondance directe :

> *« L'application directe du travail de Kohlberg* [à une organisation] *n'est pas possible. Les organisations ne se développent tout simplement pas de la même façon et dans les mêmes circonstances que les individus »*(Reindenbach & Robin, 1991, p.274).

C'est le cas en raison des nombreuses distinctions entre le développement moral de l'individu et celui en organisation. En plus des distinctions identifiées par Logsdon & Yuthas, Reindenbach & Robin précisent qu'une organisation ne débutera pas obligatoirement au premier niveau de développement moral, que son processus de développement ne sera pas nécessairement continu, que ses différents départements ou unités pourront être à des stades différents et que la plupart des organisations qui débutent au premier niveau y resteront de façon permanente.

Selon Reindenbach & Robin, la culture de l'organisation, et plus particulièrement le degré avec lequel les objectifs sociaux sont intégrés aux objectifs économiques dans la mission de l'organisation, détermine le niveau de développement moral en organisation. À l'instar des niveaux de développement proposés par Kohlberg, le développement de l'orientation éthique en organisation se traduira par le passage d'un stade narcissique (considérations exclusivement économiques) à un stade où les considérations éthiques seront intégrées dans les actions (équilibre entre considérations économiques et éthiques).

Au premier niveau, la **vision** (« attitude et approche de l'équipe de gestion » dans le tableau 2.9) de l'organisation en est une où les considérations économiques priment, et les valeurs de productivité et de rentabilité économique sont celles qui dominent dans la **culture** organisationnelle. À ce stade, les politiques en matière d'éthique sont à peu près inexistantes. À travers les cinq niveaux, l'évolution se traduit par une vision qui intègre de façon croissante les considérations éthiques aux considérations économiques, et une culture où émergent des valeurs éthiques (par exemple la justice et l'équité) communes aux membres de l'organisation. Si, au cours de cette évolution, on constate une **formalisation** de politiques en matière d'éthique, au cinquième niveau, elles sont complétées par de la formation continue en la matière, et l'éthique et les valeurs de l'organisation sont en fait présentes dans toute politique, document ou action au sein de l'organisation.

TABLEAU 2.9 : LE DÉVELOPPEMENT MORAL EN ORGANISATION ET SA PRÉOCCUPATION POUR LE PROFIT ET L'ÉTHIQUE

Niveau de développement moral	Attitude et approche de l'équipe de gestion	Aspects éthiques de la culture de l'organisation	Politiques en matière d'éthique
Niveau I **L'organisation amorale**	• tout prix • • éthiques = coût opérationnel	• • • tout prix	• d'autre documentation; • défendues que la recherche du gain
Niveau II **L'organisation légaliste**	• • changements affectant la performance économique • dommages plutôt que prévention • problématiques sociales	• • grises • économique domine les évaluations et performances	• Si existant, le code d'éthique est un document interne; • Politiques de protection de l'organisation; • Être un bon citoyen corporatif
Niveau III **L'organisation sensible en matière d'éthique**	• Reconnaissance de la valeur de ne pas agir exclusivement selon les standards légaux • Mentalité réactive • Équilibre croissant entre profits et éthique (l'éthique paie) • Tentatives d'actions plus proactives	• Considération croissante pour les stakeholders autres que les actionnaires et/ou propriétaires • Début d'attitude de citoyen responsable	• Codes orientés de façon plus importante vers l'externe et reflétant une considération pour un plus grand public; • Pas d'autres outils en matière d'éthique développés
Niveau IV **L'organisation émergente en matière d'éthique**	• Considération pour les aspects éthiques • Faire ce qui est bien • Valeurs des dirigeants = valeurs organisationnelles • Emphase sur l'éthique mais peu de planification à l.t. • Initiatives en matière d'éthique mènent à des succès et des échecs	• Valeurs éthiques font partie de la culture • Permettent de guider les actions (des questions subsistent) • Moins réactive et plus proactive face aux problèmes sociaux	• Les codes d'éthique deviennent des documents guidant les actions concrètes; • Les éléments du code reflètent les valeurs de l'organisation; • Guides, comités, politiques et/ou ombudsman peuvent s'ajouter au code
Niveau V **L'organisation éthique**	• Équilibre entre les considérations éthiques et la profitabilité • Analyse éthique partie intégrante de la planification stratégique • Anticipation des problèmes	• Valeurs fondamentales qui traduisent le caractère éthique et guident les actions • Gestion de la culture afin d 'atteindre un niveau élevé d'éthique • Processus qui prennent en compte l'éthique, de l'embauche à la formation à la récompense et à la mise à pieds	• Les documents utilisés mettent l'emphase sur l'éthique et les valeurs; • Tous les documents de l'organisation reflètent ces valeurs

Tiré de : Reindenbach & Robin (1991).

2.4.3 Synthèse des modèles présentés

Les stades de développement de l'orientation éthique en organisation présentés dans cette section traduisent la variété des perspectives en la matière. Ainsi, Di Norcia (1998) conçoit ce développement principalement sur la base du **caractère réactif ou proactif de la stratégie** de

l'entreprise face à des problématiques d'ordre éthique ou social, alors que Clarkson (1995) le fonde sur la **gestion de ses relations et des enjeux reliés à ses stakeholders**. Les stades adaptés de Nitkin & Brooks (1998) présentent le développement de l'orientation éthique comme une **formalisation** des efforts en matière de vérification et de reddition de comptes quant à l'éthique et à la responsabilité sociale. Dalla Costa (1998) propose pour sa part que ce développement découle principalement de la **culture** de l'organisation. Logsdon & Yuthas (1997) présentent le développement d'une orientation éthique comme un **processus** qui s'apparente au développement moral de l'individu, et le fondent, comme Clarkson, sur la **stratégie adoptée face aux stakeholders**. Finalement, Reindenbach & Robin (1991) présentent eux aussi ce développement comme un **processus** de développement moral, qui est, dans ce cas, déterminé par la **culture de l'organisation**, tel que le propose Dalla Costa.

Malgré la diversité de ces perspectives, certains aspects de l'orientation éthique se retrouvent dans plusieurs de celles-ci et il se dégage de la synthèse de ces aspects quatre stades principaux (voir tableau 2.10). Il importe de noter que cette synthèse **ne se veut pas un nouveau modèle théorique**, mais qu'elle vise plutôt à faciliter la compréhension globale de ceux existants, ce qui permettra par la suite une analyse des données empiriques au chapitre 5.

La vision de l'entreprise (ou sa vision de l'éthique et de la responsabilité sociale) est spécifiée dans cinq des six modèles présentés. Au premier stade, l'entreprise est centrée sur sa croissance dans le but d'en retirer des bénéfices (économiques); au deuxième stade, celle-ci est régie par les lois, normes et autres contraintes sociales dans le but d'éviter les punitions et favoriser son acceptation; au troisième stade, l'entreprise se familiarise avec les initiatives en matière d'éthique et de responsabilité sociale, qui lui permettent par la même occasion d'avoir une meilleure réputation; enfin, au quatrième stade, c'est par conviction morale, par respect pour les autres et par souci de leur bien-être que l'organisation intègre des considérations sociales et innove en matière d'éthique et de responsabilité sociale.

La stratégie adoptée face à l'éthique et la responsabilité sociale constitue un aspect que l'on peut retrouver chez deux des auteurs. Elle peut, dans les deux premiers stades, être réactive, i.e. nier la responsabilité reliée aux impacts des activités de l'entreprise, ou l'admettre tout en la combattant. Dans les deux stades suivants, l'attitude est plutôt proactive, c'est-à-dire que la responsabilité est acceptée, voire même anticipée par l'organisation.

En ce qui concerne **l'inclusion des groupes de stakeholders**, deux des modèles traitent de cet aspect. Dans un premier temps, l'entreprise se préoccupe peu des autres groupes de stakeholders, sinon qu'à titre de moyen lorsque cela sert ses intérêts. Au deuxième stade, tel que l'exige la loi, les actionnaires constituent le groupe de stakeholders pris en considération par l'entreprise. Au troisième stade, les groupes de stakeholders pris en considération sont ceux avec qui l'entreprise entretient des relations commerciales, alors qu'au quatrième stade, à ceux-ci

s'ajoutent les stakeholders avec qui elle a des relations non-commerciales tels la communauté et les groupes d'intérêt.

Selon les deux modèles traitant des **critères de prise de décision** de l'entreprise, il apparaît qu'au premier stade, les décisions sont basées sur le calcul des coûts et des bénéfices, alors qu'au deuxième stade, les lois, les règles, attentes et contrôles sociaux constituent ce qui guide les décisions. Au troisième stade, les décisions seront prises de façon à assumer les responsabilités reliées à l'impact des activités de l'entreprise. Au quatrième stade, des principes éthiques trans-culturels (le bien, la justice, le respect) guident les décisions prises au sein de l'organisation.

En ce qui concerne les **conséquences** des actions de l'entreprise en matière d'éthique et de responsabilité sociale, trois des modèles abordent cet aspect. Il en ressort qu'au premier stade, l'entreprise ne rencontre pas les attentes de la société en matière d'implication sociale. Elle évolue par la suite à faire le minimum requis (c'est-à-dire respecter la loi), ayant ainsi un impact limité sur son milieu social direct. Au troisième stade, elle rencontre la plupart des attentes que la société a envers elle, générant un impact positif sur son milieu social et sur l'économie de façon générale. Enfin, au quatrième stade, en faisant même un peu plus que ce que l'on attend d'elle, l'entreprise s'implique dans son milieu et assume pleinement la responsabilité sociale reliée à l'impact de ses activités.

Au niveau de la **formalisation**, abordée dans deux des modèles présentés, on peut considérer que dans les deux premiers stades, celle-ci est relativement faible et se limite à des politiques formelles telles le code d'éthique, qui visent principalement à protéger l'organisation. C'est plutôt aux deux derniers niveaux que l'organisation formalise concrètement ses initiatives en matière d'éthique et de responsabilité sociale, en y incluant tant ses attentes que ses obligations envers un nombre croissant de stakeholders. Elle le fait en imbriquant ces initiatives dans la structure de l'organisation, et ce, en créant des postes spécifiques et des comités formels dédiés à l'éthique et à la responsabilité sociale. L'organisation réalise aussi des audits sociaux qui incluent un nombre croissant de stakeholders et sont vérifiés de façon indépendante. Au-delà des documents, politiques et procédures, cette formalisation se caractérise en outre par le fait que les valeurs qu'elle véhicule se retrouvent dans les actions concrètes de tous les individus au sein de l'organisation.

Finalement, l'éthique est quasi-absente de la **culture** de l'organisation au premier stade, dominée par des valeurs de rentabilité économique et de productivité. Au deuxième stade, l'éthique est imposée par des contraintes externes. Au troisième stade, la responsabilité sociale est graduellement internalisée, alors qu'au quatrième stade, l'éthique (i.e. des valeurs telles la justice et l'équité) et la responsabilité sociale émergent de la culture de l'organisation, faisant l'objet d'un engagement individuel et collectif de chacun de ses employés.

TABLEAU 2.10 : SYNTHÈSE DES STADES DE DÉVELOPPEMENT DE L'ORIENTATION ÉTHIQUE EN ORGANISATION

Stade de développement / Aspect de l'orientation éthique	**Stade 1 : Négation de la Responsabilité sociale**	**Stade 2 : Passif en matière de responsabilité sociale**	**Stade 3 : Actif en matière de responsabilité sociale**	**Stade 4 : Proactif en matière de responsabilité sociale**
Vision (ou intention)	• Conception égocentrique : emphase sur la croissance de l'entreprise sans égard pour les autres (considérations exclusivement économiques)	• Conception légaliste : se plier aux contraintes et éviter les punitions	• Conception utilitariste : la responsabilité sociale peut aussi favoriser les affaires	• Conception humaniste : convictions morales, respecter les autres et favoriser leur bien-être

Stratégie (ou attitude)	• **Réactive** :
	  • Nier la responsabilité
		• **Réactive** :
		  • Admettre la responsabilité tout en la combattant
			• **Proactive** :
			  • Accepter la responsabilité
				• **Proactive** :
				  • Anticiper la responsabilité

Inclusion des stakeholders	• L'entreprise se préoccupe d'elle-même et les autres sont un moyen pour servir ses intérêts	• Prise en compte des actionnaires	• Prise en compte des stakeholders concernés par la relation commerciale	• Vaste étendue de stakeholders, incluant la communauté et autres stakeholders avec qui elle a des relations non-commerciales
Critère de prise de décision	• Calcul plaisir/douleur (coût/bénéfice)	• Attentes des pairs, contrôles sociaux, règles	• Responsabilités	• Principes éthiques trans-culturels
Conséquen-ces	• Faire moins que ce que la société attend	• Faire le minimum requis / Impacts sur le milieu social direct	• Faire tout ce qui est requis / Impacts sur le milieu social et l'économie	• Faire plus que ce que la société attend/ Responsabilité sociale
Formalisa-tion	• Faible : Si un code existe, axé sur la protection de l'entreprise	• Moyenne-faible : Code axé sur la protection de l'entreprise	• Moyenne-élevée : Code incluant attentes & obligations envers de multiples stakeholders, personne attitrée à la responsabilité sociale & audit réalisé à l'interne.	• Élevée : Imbrication dans la structure organisationnelle, audit indépendant & actions concrètes
Culture	• Responsabilité sociale absente de la culture (valeurs de profitabilité & productivité)	• Responsabilité sociale imposée de l'extérieur	• Responsabilité sociale internalisée	• Valeurs et pratiques éthiques qui émergent de la culture

2.5 Conclusion du chapitre 2

Au terme de ce chapitre, nous pouvons donc penser qu'envisager l'organisation selon la théorie des stakeholders favorise un dialogue avec les différents groupes sur lesquels l'organisation a un impact. J'ai tenté de faire ressortir que cela peut mener à l'intégration de considérations d'ordre éthique dans la prise de décision et dans les actions posées. Nous pouvons aussi concevoir le développement d'une orientation éthique comme un phénomène dynamique, qui peut se produire par l'interaction d'un ensemble de facteurs et de conditions que j'ai identifiés. Nous pouvons enfin croire que ce processus de développement est évolutif, c'est-à-dire qu'il se développe selon différents stades, que j'ai aussi tenté de dégager (le tableau 2.10 présente une synthèse des différents modèles de développement ayant été présentés).

Le tableau 2.11 présente les différentes perspectives sur le développement moral de l'individu et sur l'orientation éthique en organisation discutées dans ce chapitre.

Ce deuxième chapitre jette donc les bases théoriques de ma recherche. Il servira de canevas pour la présentation des résultats d'entrevues (chapitre 4). Par la suite, au chapitre 5, il me servira de cadre dans le but d'analyser les informations recueillies à la lumière de la théorie. Mais d'abord, en guise d'introduction à la partie empirique de ma recherche, je présente dans le chapitre qui suit la méthodologie que j'ai utilisée.

TABLEAU 2.11 : DIFFÉRENTES PERSPECTIVES SUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'INDIVIDU ET DE L'ORGANISATION

Kohlberg (Niveau de développement moral de l'individu)	Erikson (Développement de l'individu)	Lichtenstein, Smith & Torbert (Développement éthique des gestionnaires)	Di Norcia (Stratégie)	Clarkson (Stratégie)	Nitkin & Brooks (Vérification et reddition de comptes)
Pré-conventionnel	Confiance - méfiance Autonomie – honte et doute Initiative – culpabilité	Impulsif Opportuniste	I- Résistance hostile	1- Stratégie réactive	
Conventionnel	Productivité – infériorité Identité – dispersion Intimité - isolement	Diplomate Technicien Accomplisseur	II- Conformité légaliste	2- Défensive	Initial
Post-conventionnel	Générativité – stagnation Intégrité du moi - désespoir	Stratégiste Existentiel	III- Accommodation	3- Accommodation	Transitoire
		Transcendant	IV- Avant-garde	4- Proactive	Sophistiqué

Kohlberg *(Niveau de développement moral de l'individu)*	Dalla Costa (Culture)	Freeman (Stratégie face aux stakeholders)	Logsdon & Yuthas (Développement moral de l'organisation)	Reindenbach & Robin (Développement moral de l'organisation)
Pré-conventionnel		Théorie du stakeholder spécifique	Emphase sur la croissance sans égard pour les autres	Organisation amorale
Conventionnel	Conformité	Théorie des actionnaires	Emphase sur les obligations négatives envers les autres, opérations respectant les contraintes externes	Organisation légaliste Organisation sensible
Post-conventionnel	Compromis Engagement	Théorie utilitariste, Théorie de la justice (Rawls) Théorie de l'harmonie sociale	Emphase sur les obligations positives, internalisation du respect des autres et de l'obligation de promouvoir leur bien-être	Organisation émergente en matière d'éthique Organisation éthique

Chapitre 3 : Méthodologie

L'éthique dans un contexte organisationnel constitue un sujet de recherche de nature complexe et interdisciplinaire. L'éthique est un sujet encore émergent dans le langage des organisations et profondément dépendant du contexte de chacune d'entre elles. Enfin, l'éthique est un sujet qui concerne d'abord et avant tout les êtres humains qui oeuvrent dans ces organisations et les relations qu'ils entretiennent entre eux.

En choisissant d'étudier le phénomène de l'éthique dans les organisations, j'ai voulu, au-delà de chercher à établir une relation causale entre certaines variables, explorer ce processus dans son ensemble, de ses premiers signes d'émergence à sa manifestation explicite. Je me suis donc intéressée à comprendre *comment les pratiques éthiques se développent au sein d'une organisation*.

Ainsi, dans le but de bien saisir dans leur ensemble les multiples dimensions indissociables qui composent le développement des pratiques éthiques au sein d'une organisation, j'ai choisi d'avoir recours à la méthode de recherche que Lincoln & Guba (1985) appellent le « *paradigme naturaliste »*[28] pour réaliser mon étude. Les résultats de la partie « terrain » de ma recherche seront présentés au chapitre 4. Mais d'abord, voyons la méthodologie qui a été utilisée afin d'y parvenir.

3.1 Le paradigme naturaliste

Un paradigme constitue une façon de voir la réalité. Dans le cas de la présente recherche, où la réalité est relativement complexe et où l'importance du contexte et des êtres humains impliqués dans la situation est prédominante, il semble que les méthodes de recherche traditionnelles reposant sur le paradigme positiviste ne permettent pas de rendre compte adéquatement de la réalité étudiée.

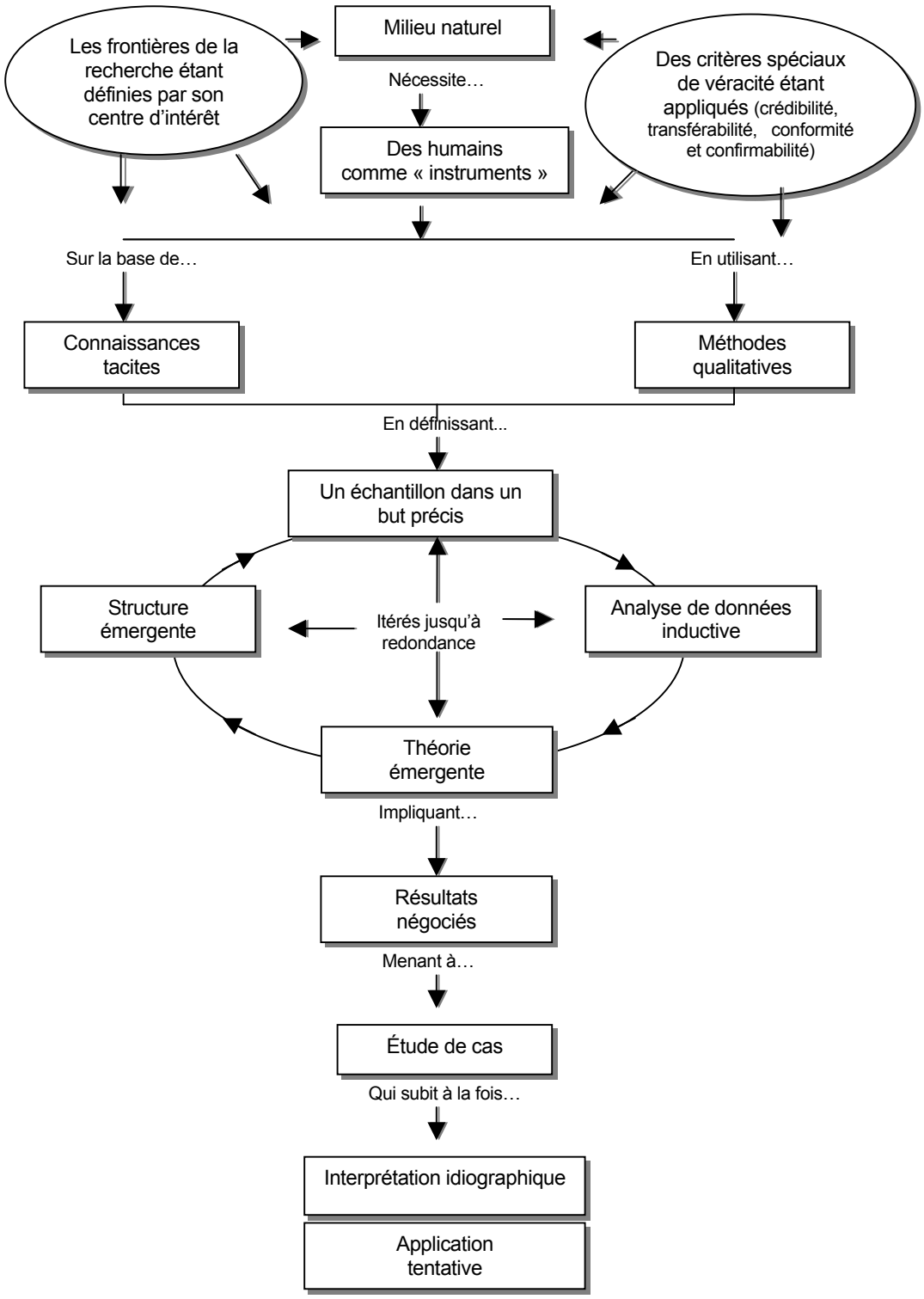
Le paradigme naturaliste se veut donc une alternative au paradigme positiviste. Il s'en distingue par ses cinq axiomes qui sont (1) de reconnaître le fait qu'il existe une multitude de réalités qui ne peuvent s'étudier que de façon holistique; (2) d'accepter le fait qu'il existe une interaction entre le chercheur et son sujet de recherche, qui sont en fait inséparables; (3) de viser à décrire des faits non généralisables (idiographiques) hautement dépendants des notions de contexte et de temps; (4) de considérer les différentes variables comme ayant une influence simultanée et mutuelle, et qu'il est donc impossible de distinguer causes et effets; et finalement, (5) d'accepter le fait qu'une recherche est influencée par les valeurs, et qu'elle ne peut donc

---

[28] « *naturalistic inquiry* »

jamais être totalement objective (Lincoln & Guba,1985). La figure 3.1 illustre le processus de la méthode de recherche naturaliste.

FIGURE 3.1 : LES 14 CARACTÉRISTIQUES DE LA MÉTHODE DE RECHERCHE NATURALISTE



Source : Lincoln & Guba, 1985, p.188

C'est dans cette perspective que j'ai réalisé ma recherche. Dans les sections qui suivent, je tenterai par conséquent de mettre en relief les différentes caractéristiques de la méthode naturaliste présentées dans la figure 3.1 telles qu'elles apparaissent dans mon processus de recherche.

3.2 L'étude de cas

Comme je l'ai mentionné précédemment, le phénomène qui m'intéresse ici se doit d'être étudié dans son **milieu naturel** et d'être réalisé avec la participation d'êtres **humains** afin d'être adéquatement compris. C'est pourquoi j'ai choisi d'avoir recours à la méthode de l'étude de cas pour réaliser la partie terrain de ma recherche. Selon Yin (1994, p.13), l'étude de cas est appropriée lorsque *« le phénomène étudié ne peut se dissocier vraiment de son contexte* [et que…] *l'emphase est mise sur un phénomène contemporain qui a lieu dans un contexte de vie réelle* ». L'étude de cas permet à la fois d'expliquer un phénomène trop complexe pour être soumis à un sondage, de décrire et d'illustrer ce phénomène, de l'explorer et enfin, d'en réaliser une méta-évaluation.

En impliquant un contact direct, une interaction avec les personnes impliquées et avec le milieu, l'étude de cas permet aussi, comme le veut le paradigme naturaliste, d'avoir recours à des **connaissances tacites** (ou connaissance expérientielle), c'est-à-dire de sentir certains faits ou informations. Enfin, l'étude de cas favorise l'utilisation d'une **approche qualitative** de cueillette de données, telle l'observation ou l'entrevue, facilitée par la présence physique du chercheur dans le milieu étudié.

3.2.1 Les cas étudiés

Parmi les quatre différents types d'étude de cas présentés par Yin (1994), j'ai choisi d'effectuer une étude de cas multiple, dans leur contexte[29], c'est-à-dire d'explorer plus d'un cas et d'étudier plus d'une unité à l'intérieur de ces mêmes cas. Dans le cadre de ma recherche, il est en effet intéressant d'étudier plus d'un cas afin de démontrer un phénomène relativement similaire (une organisation publiquement reconnue comme ayant des pratiques éthiques) mais prenant place dans des contextes très différents à certains égards (différente industrie, différente taille d'entreprise, différent mode de gestion, etc.). Il est cependant important de noter qu'**il ne s'agit pas d'une étude comparative**, mais plutôt de l'étude de cas qui se complètent dans le but d'enrichir la compréhension du sujet étudié.

---

[29] « *Embedded multiple-case design* »

Le nombre de cas étudiés dans cette recherche se limite à deux, d'une part parce que le sujet de recherche nécessite de faire référence à un nombre important de dimensions du cas (origine, historique, culture, stratégie, philosophie de gestion, vision individuelle des personnes rencontrées, contexte culturel, etc.), mais aussi en raison du fait qu'un nombre très limité d'entreprises peuvent être publiquement considérées et reconnues comme étant à l'avant-garde en matière de pratiques éthiques et de responsabilité sociale.

Les deux cas étudiés, soient celui de **Mountain Equipment Co-op** (MEC) ainsi que celui du **Body Shop Canada**, ont donc été choisis dans un **but bien précis** - étudier des leaders reconnus au Canada en matière d'éthique et de responsabilité sociale - tel que le veut la méthode de recherche naturaliste. Le but de cette recherche n'est pas de juger du caractère éthique des pratiques d'une entreprise, mais plutôt d'étudier leur développement. Un tel échantillon me permettra par conséquent de prendre le caractère éthique des pratiques comme prémisse de départ. En outre, cet échantillon permettra de dégager ce qui se fait de mieux en matière de pratiques éthiques dans les organisations, tout en démontrant qu'il est possible et réaliste pour une organisation de le faire.

Ces deux cas seront présentés en détail au chapitre 4, où seront exposées les raisons pour lesquelles ces entreprises constituent des leaders en matière de pratiques éthiques.

3.3 Les sources de données

Je l'ai mentionné plus tôt, la méthode de recherche de type naturaliste favorise (même si elle ne s'y limite pas) l'utilisation de **méthodes qualitatives** pour réaliser la cueillette de données. Si elle implique obligatoirement de recueillir de l'information par le biais d'un contact direct avec des humains, cette source peut être complémentée par nombre d'autres méthodes qualitatives qui peuvent prendre plusieurs formes. À cet effet, Yin (1994) mentionne que l'étude de cas peut être documentée par six sources d'information principales: les documents, les archives, les entrevues, l'observation directe, l'observation-participante et les artéfacts.

En fait, toujours selon Yin (1994), « *une des plus grandes forces de la cueillette de données de l'étude de cas constitue l'opportunité d'avoir recours à plusieurs sources de données différente*s ». Ainsi, en favorisant le recours à une variété de techniques d'investigation, l'étude de cas me permettra de présenter mon sujet sous ses différents angles, et ce afin de générer un portrait multidimensionnel, relativement complet et réaliste. Dans le cas présent, les données utilisées proviennent de recherche documentaire, d'entrevues et d'observation.

3.3.1 La recherche documentaire

Les sites Internet respectifs des entreprises étudiées, les articles parus dans les journaux ou magazines à leur sujet, les ouvrages écrits et les documents internes auxquels mes contacts ont eu l'amabilité de me donner accès constituent le point de départ de ma recherche. Au niveau des documents écrits, il est important de mentionner que les deux cas étudiés ne bénéficiaient pas de la même quantité et qualité de documents écrits afin de complémenter cette recherche. Le cas du Body Shop International a été étudié à plusieurs reprises et les ouvrages et articles (incluant des articles de fond) écrits sur l'organisation ne se comptent plus. D'autre part, MEC étant une organisation nationale (Canada) de taille beaucoup plus modeste et peu portée sur les communications externes, sa couverture médiatique est beaucoup plus restreinte et les ouvrages sur l'entreprise sont inexistants.

Les documents écrits m'ont permis de prendre connaissance en détail de plusieurs des initiatives de chacune des entreprises en matière d'éthique et de responsabilité sociale, et de comprendre de façon plus approfondie la philosophie des organisations respectives, et ce, avant d'aller rencontrer les personnes participant à ma recherche. Cela s'est avéré une excellente préparation pour les entrevues, tant pour élaborer de façon adéquate ma grille d'entrevue, que pour établir un contact avec les personnes rencontrées et bien saisir les informations transmises lors des entrevues.

3.3.2 Les entrevues

Les entrevues constituent le cœur de ma recherche. Ce sont elles qui m'ont permis d'aller au-delà des documents écrits et des faits pour connaître les expériences personnelles et les perceptions des personnes rencontrées pour ainsi rendre vivante l'information recueillie. Les entrevues sont aussi vitales dans le cadre de ma recherche en raison du fait que, comme je l'ai mentionné précédemment, l'éthique concerne d'abord et avant tout les humains et les relations qu'ils entretiennent entre eux. Enfin, dans une perspective de recherche naturaliste et à l'instar d'une démarche anthropologique ou sociologique, ce contact direct avec des **humains** afin de recueillir de l'information s'avère essentiel.

Cette expérience s'est avérée riche d'information, et ce, à plusieurs niveaux. Tout d'abord, elle m'a permis non seulement de recueillir des informations, mais d'entrer en relation avec les personnes rencontrées. Un climat de confiance a d'abord pu être établi par des présentations mutuelles : après avoir expliqué qui j'étais et en quoi consistait ma recherche, j'invitais les personnes rencontrées à me parler de leurs fonctions et de leurs motivations à se joindre à leur organisation. Il est aussi important de mentionner qu'avant de débuter chaque entrevue, je spécifiais explicitement à mon interlocuteur que mon objectif n'était **pas de juger** du caractère

éthique (ou non) des activités de son organisation, mais bien de **comprendre** comment elles s'étaient développées.

Par la suite, j'ai eu recours à des entrevues semi-directives, c'est-à-dire basées sur une grille d'entrevue comportant trois thèmes et des questions relativement ouvertes et larges. Si cette grille était inspirée des apports théoriques dont j'avais préalablement pris connaissance sur le sujet, je l'ai entièrement élaborée moi-même. Ne visant pas à confirmer un modèle théorique particulier, la grille d'entrevue permettait plutôt de faire émerger les aspects considérés comme plus importants ou mieux connus des participants.

Plutôt que de prendre la forme d'une communication unidirectionnelle où j'aurais posé des questions auxquelles l'interviewé aurait du répondre, les entrevues ont pris la forme d'un dialogue, c'est-à-dire un mélange de conversation et de questions (Erlandson & al., 1993). Les personnes rencontrées arrivant parfois aux différents sujets par elles-mêmes, la formulation et l'ordre des questions pouvaient ainsi varier. En raison de cette interaction avec les personnes que j'ai eu l'opportunité de rencontrer, je les appelerai dans le présent document *participants* (et non pas simplement *répondants)*.

Les entrevues m'ont aussi permis de mieux comprendre les informations recueillies. En effet, au-delà d'une simple cueillette de données, l'interaction de la rencontre a permis de bien clarifier les questions et les informations partagées, ainsi que de leur donner un sens. Ayant choisi d'adopter une perspective évolutive des pratiques éthiques en organisation, cette interaction avec les participants s'est avérée particulièrement importante afin de parvenir à une vision élargie du phénomène, et ce, en revisitant avec eux le passé, en interprétant le présent et même en tentant de pressentir le futur (Lincoln & Guba, 1985). Ici, les **connaissances tacites** et expérientielles dont parlent Lincoln & Guba dans le paradigme naturaliste ont largement contribué à ce niveau de compréhension, niveau qui n'aurait pu être atteint sans les rencontres.

J'ajouterais pour terminer que le fait que la plupart des rencontres se sont déroulées dans les lieux de travail des participants a aussi contribué à mieux comprendre le contexte de l'information que ceux-ci ont partagé avec moi, ainsi qu'au climat de confiance qui s'est établi entre nous.

3.3.2.1 Déroulement des entrevues

Sur la base d'une présentation détaillée de l'objectif de ma recherche faite à mes personnes-contact dans chacune des entreprises, celles-ci m'ont suggéré les personnes à rencontrer. Toutes les entrevues formelles ont été enregistrées sur magnétophone, et les participants ont signé un formulaire de consentement où ils précisaient s'ils souhaitaient que leur nom soit mentionné ou non dans la recherche.

Il est important de préciser qu'un nombre plus grand d'entrevues a été réalisé chez MEC afin de compenser pour la quantité relativement restreinte de documentation écrite disponible sur l'organisation.

Entrevues chez MEC

En tout, neuf entrevues avec les gens de MEC ont été réalisées (voir la liste en annexe 1), et elles se sont déroulées à deux endroits géographiques différents. Dans un premier temps, quatre entrevues ont eu lieu au magasin MEC de Toronto, où j'ai pu rencontrer le gérant du magasin ainsi que le coordonnateur de la responsabilité sociale et environnementale du magasin pour des entrevues individuelles formelles d'une heure. J'y ai aussi eu la chance de rencontrer deux membres du personnel du magasin pour des entrevues individuelles d'une vingtaine de minutes.

Les entrevues subséquentes se sont déroulées à Vancouver, au siège social de MEC. J'ai eu l'opportunité d'y réaliser cinq entrevues individuelles formelles d'une heure avec la coordonnatrice de la responsabilité sociale et environnementale, avec la coordonnatrice du développement coopératif et des partenariats communautaires, avec la directrice de l'approvisionnement, avec le directeur de l'administration et des finances, ainsi qu'avec l'assistante de ce dernier. Des rencontres avec des personnes du magasin de MEC à Vancouver étaient aussi envisagées, mais en raison de travaux majeurs qui y étaient réalisés, cela n'a malheureusement pas été possible.

En plus des neuf entrevues réalisées, j'ai eu une occasion tout à fait fortuite de discuter avec deux des membres fondateurs de MEC qui, s'ils ne font plus aujourd'hui partie du personnel ni du conseil d'administration de l'organisation, sont toujours membres de la coop. Un entretien avec chacun d'eux m'a permis d'enrichir ma recherche quant à l'origine de l'éthique et de la responsabilité sociale dans l'entreprise.

Entrevues au Body Shop Canada

Quant aux six entrevues réalisées auprès des personnes du Body Shop (voir la liste en annexe 1), elles ont eu lieu pour la majorité d'entre elles au siège social du Body Shop Canada à Toronto. J'ai pu y rencontrer la directrice marketing (et ambassadrice du dialogue), la responsable « environnement et éthique », la responsable « campagnes et valeurs sociales », ainsi que la responsable « initiatives communautaires ». À la demande de ma personne-contact, l'entrevue s'est déroulée en groupe, sur une période d'un peu plus de deux heures.

De plus, deux entrevues individuelles d'une heure ont été réalisées à Montréal : la première auprès d'une franchisée, et l'autre auprès d'un des propriétaires du Body Shop Canada.

3.3.3 Observation et visite du site

Les entreprises étudiées, qui oeuvrent dans le secteur du commerce de détail, m'étaient connues depuis plusieurs années déjà. J'avais été en contact avec la philosophie, les magasins et les produits de ces entreprises, ainsi qu'avec des clients et des gens y travaillant.

Lors de mon séjour, on m'a aussi fait visiter les lieux où ces gens travaillent[30]. Ces visites m'ont permis de m'imprégner de l'ambiance des lieux. Dans les trois cas, le style simple et épuré des bâtiments, ainsi que les installations pensées de façon à respecter l'environnement dégageaient une atmosphère très « écologique ». Les gens croisés, souriants, plutôt paisibles, et vêtus dans un style très décontracté laissaient penser que l'ambiance de travail était agréable. De plus, les aires de travail, de repas et de repos des employés, aménagés d'une façon confortable, traduisaient un milieu de travail convivial.

En outre, par ma propre initiative, je me suis rendue dans certains magasins que je n'avais jamais eu l'occasion de visiter afin d'y observer les messages véhiculés, l'ambiance de travail, l'attitude des conseillers en vente, etc.

3.4 L'interprétation des données

L'interprétation des données est un processus (et non pas une étape) où la collecte de données et leur analyse se font en fait de façon parallèle. Ainsi, l'analyse des informations avait débuté dès mes tous premiers contacts avec les organisations étudiées, que ce soit en y magasinant, en lisant des documents ou articles sur celles-ci, ou encore par les interactions avec mes personnes-contact.

3.4.1 Traitement et discussion des résultats

L'analyse formelle des entrevues a cependant débuté tout de suite après les rencontres, avec l'écoute et la retranscription mot à mot de chacune des entrevues. S'il s'est avéré long et fastidieux, ce processus que j'ai entièrement réalisé moi-même a cependant été extrêmement enrichissant pour ma compréhension et mon interprétation des informations recueillies. Il m'a permis de saisir plusieurs détails qui revenaient constamment d'une entrevue à l'autre, et qui, s'ils paraissaient mineurs dans chacune des entrevues, se sont révélés fondamentaux parce que communs à l'ensemble des entrevues.

Selon Yin (1994), l'analyse de données constitue l'aspect le plus difficile d'une étude de cas. Il est par conséquent nécessaire, pour traiter les informations récoltées dans le cadre d'une

---

[30] Magasin MEC Toronto, siège social MEC Vancouver, siège social Body Shop Toronto.

étude de cas, d'avoir recours à une stratégie d'analyse. J'ai pour ma part opté pour celle qui consiste à « *développer une description de cas* » (Yin, 1994, p.104), et ce, pour chacun des deux cas étudiés. C'est ce qui, dans une méthode de recherche naturaliste, s'appelle une **analyse inductive**. L'objectif étant de laisser émerger les thèmes permettant de décrire le développement de l'orientation éthique dans chacun des deux cas, j'ai procédé, à partir de l'ensemble des données, par trois regroupements successifs de catégories émergentes, c'est-à-dire jusqu'à ce que j'obtienne les plus petites unités d'analyse qui se dégageaient des informations recueillies.

Ainsi, dans un premier temps, j'ai fait ressortir des entrevues les thèmes principaux qui ressortaient des données. Si les trois grands thèmes de mon guide d'entrevue s'y retrouvaient, plusieurs autres s'y sont ajoutés portant à plus d'une dizaine les thèmes principaux pour chacun des cas. Dans un deuxième temps, j'ai identifié pour chacun des participants les informations partagées sur chacun de ces thèmes. Dans un troisième temps, j'ai regroupé les informations convergentes par sous-thèmes, indépendamment de la personne ayant partagé cette information (bien que je pouvais toujours l'identifier grâce à un code couleur).

Au terme de ce processus, auquel on réfère dans la méthode naturaliste comme étant une itération des données jusqu'à redondance des observations, j'ai été en mesure, pour chacun des thèmes, d'identifier avec précision les perceptions partagées par plusieurs participants (sous-thèmes) ainsi que celles qui se démarquaient et d'expliquer pourquoi. Cela m'a permis de reconstituer en quoi consistait l'orientation éthique dans chacune des organisations étudiées, ainsi que les facteurs qui avaient contribué (ou fait obstacle) à son développement. J'ai dans un quatrième temps adopté une perspective chronologique afin de reconstituer comment cette orientation avait évolué au fil du temps. La **structure émergente** qui résulte de cette analyse inductive des données recueillies a donné forme au prochain chapitre, qui présente les résultats des cas étudiés dans le cadre de cette recherche.

Une fois rédigés, ces résultats ont été soumis aux participants pour qu'ils puissent les commenter, les compléter ou les corriger le cas échéant, et finalement les approuver. Dans le cas de MEC, j'ai contacté chacun des participants afin de vérifier l'exactitude des citations qui leur étaient attribuées. Ma personne-contact a assuré la révision du cas dans son intégralité ainsi que fourni les informations manquantes. En ce qui concerne le Body Shop Canada, ma personne-contact a vérifié auprès des intéressés l'exactitude des citations et complété les informations manquantes. Cette étape, qui correspond aux **résultats négociés** de la méthode de recherche naturaliste, m'a permis de vérifier que les informations sur lesquelles j'allais baser mon interprétation reflétaient adéquatement la réalité des participants.

L'émergence de cette structure, qui n'était pas dictée par la grille d'entrevue, m'a amenée à ajuster mon cadre d'analyse en fonction des résultats obtenus, pour ainsi être en mesure de

mieux comprendre la réalité telle qu'elle se présente. Ceci a permis à une **théorie d'émerger** des données recueillies, que j'ai par la suite pu comparer à la théorie (chapitre 2) sur le sujet. Sans chercher à confirmer ou à infirmer la théorie, la discussion des résultats a plutôt pour objectif de dégager et d'approfondir ce qui se retrouve dans les deux cas étudiés (ainsi que ce qui les distingue), dans le but d'enrichir et de nuancer la théorie déjà existante sur le sujet. La discussion de ces résultats est présentée au chapitre 5.

Il est important de souligner que ma recherche ne vise pas à généraliser à l'ensemble du domaine de la gestion les résultats obtenus, mais plutôt de permettre une compréhension approfondie d'un phénomène dans un contexte et à un moment précis (**interprétation idiographique** dans la méthode naturaliste). Ces résultats se veulent plutôt simplement une inspiration pour toute personne intéressée à développer des pratiques éthiques au sein d'une organisation. Comme le requiert la méthode naturaliste, la possibilité de leur **application** à un autre contexte, que ce soit dans leur ensemble ou en partie, sera laissée au jugement du lecteur. Celui-ci aura toutefois toute l'information nécessaire pour effectuer ce jugement, puisque l'étude de cas permet de mettre le lecteur en contexte en lui présentant une description détaillée du phénomène étudié ainsi qu'en le faisant interagir avec cette information (Erlandson & al.,1993, p.40).

3.5 Conclusion du chapitre 3

L'éthique et la responsabilité sociale étant des sujets en émergence dans le domaine de la gestion, un nombre croissant de recherches et de littérature sont disponibles sur le sujet. On remarque cependant qu'une grande partie des recherches sont basées sur des aspects bien précis du sujet, comme par exemple des analyses de codes d'éthiques, ou encore sur les perceptions individuelles lors de dilemmes éthiques, recueillies par le biais de sondages. Ces perspectives, si elles sont intéressantes, ne permettent pas à mon avis de saisir dans son ensemble toute la complexité de l'éthique en tant que phénomène organisationnel.

J'ai donc choisi d'avoir recours à une méthodologie de type naturaliste afin de comprendre comment se développent des pratiques éthiques dans les organisations. Cela comporte cependant des limites qui seront présentées au chapitre 6. Cette recherche, qui s'est effectuée sur une période d'environ 13 mois, a mené à l'étude de deux cas d'organisations publiquement reconnues comme ayant des pratiques éthiques : Mountain Equipment Co-op (MEC) et The Body Shop Canada.

Dans les chapitres qui suivent, je présenterai d'abord les résultats de ces deux études de cas (chapitre 4), qui seront suivis de la discussion de ces résultats (chapitre 5), pour enfin terminer avec quelques réflexions sur le sujet (chapitre 6).

Chapitre 4 : Présentation des résultats

Dans ce chapitre, je présente les données recueillies sur les deux cas étudiés, avant leur discussion (qui se retrouve au chapitre 5). Suite à la justification du choix des organisations respectives (sections 4.1.2 et 4.7.2), les données ont été organisées selon les thèmes proposés dans le cadre d'analyse (chapitre 2). Un portrait actuel de l'organisation, soit sa vision de l'éthique (sections 4.2 et 4.8), et ce qui caractérise ses relations avec ses parties-prenantes (sections 4.3 et 4.9), est d'abord dressé. Ensuite, en sections 4.4 et 4.10, je traite de la dynamique de ce développement, en identifiant les facteurs qui y ont contribué, depuis la fondation des entreprises à aujourd'hui. Enfin, en sections 4.5 et 4.11, dans une perspective évolutive, les principaux changements qui caractérisent le développement de l'orientation éthique de l'organisation depuis son origine sont présentés. Quelques perspectives pour le futur terminent la présentation de chacune des études de cas.

Avant de débuter, il est important de noter que les deux entreprises étudiées ne parlent pas explicitement d' « éthique », mais plutôt de responsabilité sociale et environnementale chez Mountain Equipment Co-op, et de gestion par les valeurs ou de principes au Body Shop Canada. Nous verrons au chapitre 5 comment cela prend toutefois dans leurs pratiques la forme de l'éthique telle qu'abordée dans cette recherche, c'est-à-dire dans une perspective dialogique, ce qui rend pertinente l'étude de ces deux cas. Tout au long de ce chapitre, afin de présenter un tableau représentatif de la réalité de ces deux organisation, je respecterai par conséquent la terminologie respective qui désigne leur orientation éthique.

4.1 Le Cas de Mountain Equipment Co-op : une force positive de changement

Les informations présentées dans ce chapitre proviennent des entrevues réalisées auprès de gestionnaires et d'employés de Mountain Equipment Co-op (MEC), du rapport SERTT (1999) sur la stratégie de développement durable de MEC, du site Internet de MEC ainsi que de trois articles de journaux parus sur l'entreprise.

4.1.1 L'organisation

La mission de Mountain Equipment Co-op (MEC) définit l'organisation comme « *une coopérative de détail détenue et gérée par ses membres, offrant des produits et services pour les activités de plein-air telles la randonnée et l'escalade, au plus bas prix raisonnable, et ce, de façon éducative, utile et responsable envers l'environnement* [31]».

[31] http://www.mec.ca/Main/content_text.jsp?FOLDER%3C%3Efolder_id=66121

Fondée à Vancouver en 1971 par six étudiants de l'Université de Colombie-Britannique (UBC), membres du « *Varsity Outdoors Club* » et passionnés de plein-air et d'escalade, MEC a eu pour premier magasin un sous-sol d'appartement et l'arrière d'une camionnette Volkswagen. MEC, qui célèbre en 2001 ses 30 ans, compte maintenant plus de 1,4 millions de membres et emploie environ 1200 canadien(ne)s. L'entreprise opère six magasins à travers le pays et prévoit en ouvrir deux autres[32], en plus d'offrir ses produits par catalogue ainsi que depuis peu par le biais de son magasin en-ligne, et ce, à travers le monde. MEC constitue le détaillant le plus important de sa catégorie au Canada, et on estime qu'il détient près de 25% du marché d'équipement de plein-air au Canada. Ses ventes, qui ont connu une augmentation annuelle depuis la fondation de l'entreprise, atteindront en 2001 les 150 millions de dollars canadiens. Enfin, en plus d'être un détaillant de vêtements et accessoires qu'elle achète de plus de 900 fournisseurs, MEC fabrique aussi sa propre ligne de vêtements, d'accessoires, de sacs à dos, de tentes et de sacs de couchage qu'elle contracte à entre 25 et 30 sous-traitants canadiens et étrangers.

4.1.2 Motivation du choix de l'organisation

Si MEC est une organisation reconnue partout au Canada pour ses accessoires de plein-air de haute qualité, MEC est aussi reconnue pour son rôle actif au sein de la communauté. En effet, MEC fait figure d'exemple en matière d'éthique, notamment par son implication en tant que commanditaire de l'événement annuel « *Ethics in Action Awards* »[33] et en tant que membre actif du Canadian Business for Social Responsibility (CBSR)[34]. En ce qui concerne l'environnement, le Sierra Club du Canada[35] qualifie MEC de « *leader en matière de commerce de détail environnementalement responsable* ». Enfin, l'organisation se définit elle-même comme une « *coopérative socialement et environnementalement responsable »*[36].

Récemment, la vision de MEC a été repensée et s'énonce maintenant comme suit :

> *« Mountain Equipment Co-operative will be recognized throughout Canada as the best supplier of quality wilderness equipment and services, as a model Co-*

« *Mountain Equipment Co-operative is a member owned and directed retail consumer co-operative which provides products and services for self-propelled wilderness oriented recreational activities, such as hiking and mountaineering, at the lowest reasonable price in an informative, helpful and environmentally responsible manner.* »

[32] Vancouver (1971), Calgary (1977), Toronto (1985), Ottawa (1992), Edmonton (1998) et Halifax (2001). En prévision : Winnipeg et Montréal.

[33] Le Ethics in Action Award vise à reconnaître le leadership d'individus et d'entreprises en matière de responsabilité sociale. Source : http://www.ethicsinaction.com/

[34] L'organisme CBSR regroupe des entreprises canadiennes engagées à développer et à partager leur expertise en matière de pratiques de gestion socialement responsables. Source : http://www.cbsr.bc.ca

[35] http://www.sierraclub.ca/

[36] « *a socially and environmentally responsible retail co-operative. ».* Source : http://www.mec.ca/Main/home.jsp

> *operative, as a leader in environmental and social responsibility, and as an outstanding place to work»*[37].

L'organisation, en exprimant ainsi de façon explicite son intention d'assurer un leadership en matière de responsabilité sociale et environnementale au Canada, s'avère être un choix naturel pour l'étude des pratiques d'avant-garde en la matière tel que je propose de le faire dans le cadre de cette recherche.

4.2 Définitions et vision de la responsabilité sociale et environnementale chez MEC

4.2.1 Terminologie

Il importe tout d'abord de préciser que, au sein de MEC, il existe un consensus pour reconnaître et parler de la « *responsabilité »* de l'organisation en tant qu'entité, tant dans les documents formels que dans le langage courant des membres de l'organisation. On parle peu « *d'éthique* » et pourtant, comme un participant le faisait remarquer, « *ce n'est pas que nous ne sommes pas éthiques* »[38]. Or, il semble que l'organisation ait choisi de parler de « *responsabilité* » parce que cela s'exprime concrètement comme une stratégie d'entreprise. Les propos de ces participants permettent d'établir cette distinction:

> *« A business organization cannot fully define ethics, ethics is a much larger, complex concept or idea than that. But I think social responsibility is something that a business organization can help define within the context of the activities it engages in, which is business. »*
>
> *« Ethics is descriptive of the way you interact with people, in your business dealings, but it is not reflective of a business strategy ».*

En outre, chez MEC, « *responsabilité »* signifie responsabilité sociale ET responsabilité environnementale, qui sont indiscernables pour l'organisation. Il semble que, pour MEC, parler de « *responsabilité sociale et environnementale* »[39] - auquel on réfère à l'interne par l'acronyme SER - constitue une façon concrète et précise de concevoir son orientation éthique en tant qu'entreprise. Et « *chez MEC, il y a une certaine harmonie dans les conceptions de ce à quoi ressemble la responsabilité sociale et environnementale»*[40].

---

[37] http://www.mec.ca/Main/content_text.jsp?FOLDER%3C%3Efolder_id=66121
[38] « *It's not that we are not ethical* ».
[39] « *Social and Environmental Responsibility* » (SER).
[40] « *At MEC, there is a certain harmony of thinking around what social and environmental responsibility could look like ».*

Ce qui a été constaté chez les participants auprès desquels la question de la distinction entre l'éthique et la responsabilité sociale a été abordée, c'est que la définition de l'éthique est pour sa part beaucoup plus personnelle à chaque individu.

4.2.2 Définitions

Si, tout au long du présent chapitre, j'utiliserai l'expression « responsabilité sociale et environnementale » pour désigner l'orientation éthique de MEC, il importe cependant de définir d'abord et avant tout ce que représentent ces termes au sein de l'organisation puisque, si l'on s'arrête à leur simple expression, ils peuvent paraître à la fois très restrictifs et très vagues.

Tout d'abord, comme nous le verrons dans la prochaine section, l'expression « responsabilité sociale et environnementale » n'est explicitement utilisée que depuis quelques années au sein de MEC. Cette expression est en quelque sorte le reflet actuel de la culture de l'organisation qui, depuis sa fondation, est basée sur le valeurs suivantes :

> *« MEC is guided by the following values. They influence our conduct collectively as an organization, and individually as employees, directors and members of our community. We strive to have our actions reflect these values, demonstrate personal accountability and be publicly defensible : We conduct ourselves ethically and with integrity; We show respect for others in our words and actions; We act in the spirit of community and co-operation; We respect and protect our natural environment; We strive for personal growth and continual learning »*[41].

En choisissant d'assumer de façon formelle sa responsabilité sociale et environnementale, MEC peut transformer sa philosophie en actions. L'éthique, l'intégrité, le respect des autres, l'esprit de communauté et de coopération, le respect de l'environnement et la croissance personnelle deviennent ainsi concrètement au cœur des agissements individuels et organisationnels. Sur la base de ces valeurs, une définition précise de ce qu'est la responsabilité sociale et environnementale chez MEC a pu prendre forme. Émergeant d'une récente consultation au niveau de l'organisation toute entière (le processus SERTT, abordé en section 4.5.2 et décrit en annexe 4), cette définition ne constitue pas que de belles paroles pensées par la direction et utilisées seulement dans les présentations et documents officiels de MEC, mais bien le reflet des valeurs et de la philosophie de l'entreprise dans son ensemble. MEC définit de façon formelle la **responsabilité sociale** comme suit :

> *« Acting in a way that acknowledges and upholds fundamental human rights, demonstrates respect and compassion for others, and enhances the life of the community»*[42].

Alors qu'elle définit la **responsabilité environnementale** de la façon suivante:

---

[41] http://www.mec.ca/Main/content_text.jsp?FOLDER%3C%3Efolder_id=66121
[42] A sustainability strategy for MEC : Final SERTT Report, september 1999, p.3.

> *« Acting in a way that acknowledges humanity's complete dependence on natural life support systems, respects biological and physical limits, minimizes negative environmental impacts and contributes to restorative environmental functions »*[43].

Pour les personnes rencontrées, la responsabilité sociale et environnementale d'une entreprise correspond en effet à mesurer sa performance non seulement en termes financiers, mais aussi en termes d'impacts sociaux et environnementaux, et ce, par rapport aux attentes de tous les groupes affectant ou étant affectés par ses décisions:

> *« Social and environmental responsibility means recognizing more than profit as a single driver, and taking into account values, valuing the employees, the community, but also how we interact and support them ».*

Selon certains d'entre eux, ces impacts doivent être mesurés de façon équivalente aux impacts économiques de l'entreprise puisqu'ils sont indivisibles de ces derniers :

> *« Social responsibility for me means that within your decision-making process, you're also conscious and aware of the social impacts of decisions that you make and that it is an influencing factor, equally weighted against the financial aspects of the decision-making process in a business context ».*

Enfin, certaines des personnes rencontrées ont bien précisé que le fait que MEC ait mis sur pied une équipe dédiée à la responsabilité sociale et environnementale ne signifie toutefois pas que seules les personnes attitrées à ces postes se doivent d'assurer la fonction de « conscience » de l'organisation. La responsabilité sociale et environnementale est considérée comme holistique et constitue par conséquent un aspect fondamental de chacune des fonctions et du travail de chaque individu: « *la responsabilité sociale et environnementale fait partie intégrante de la fonction de chacun des membres de l'organisation* »[44].

4.2.3 La responsabilité économique

Ceci étant dit, il est clair pour ces participants que cela constitue un idéal vers lequel tend MEC et qu'un impact économique positif reste dans les faits prédominant puisque préalable à son activité commerciale. Comme certains l'ont mentionné, il est important de déterminer quel est le « *business case* » pour de telles initiatives. Si les activités de MEC se doivent de générer un revenu, c'est-à-dire que ses impacts économiques doivent être positifs, cela est différent que de faire un profit au détriment d'autres aspects de l'organisation. Ainsi, comme l'a fait remarquer une des participantes, il importe de distinguer « profit » et « revenu » :

> *« Is it profit or revenue that insures quality of life and human dignity and minimizes environmental impact of getting these products to market? ».*

---

[43] Idem
[44] « *social and environmental responsibility is a part of every other function in the organization* ».

Cet équilibre recherché entre les responsabilités économiques et les responsabilités d'autre nature est exprimé de la façon suivante sur le site Internet de MEC :

> *"We strive to strike a balance; it is necessary to remain financially healthy vibrant. If we were to make no money at all we wouldn't be able to continue to provide service to our members. But if we made huge profits from the sort of mark-ups that are normal in the outdoor industry we would be neglecting one of the primary aspects of that service - high quality goods at a reasonable price"*[45].

En ce sens, il importe toutefois de reconnaître que MEC, en étant une coopérative, bénéficie d'une structure lui permettant de faire cette distinction plus aisément qu'une entreprise traditionnelle : « *Honnêtement, nous avons un avantage en tant que coop, une coop sans but lucratif* »[46].

D'autre part, une participante faisait aussi remarquer que responsabilité sociale et environnementale ne signifie pas nécessairement des initiatives de grande envergure ou à coût élevé. Reconnaître que l'entreprise a non seulement un aspect économique, mais aussi un aspect social et un impact environnemental, réside d'abord et avant tout dans un traitement respectueux et juste des stakeholders de l'entreprise, ainsi que dans l'éducation et la contribution à la communauté à laquelle elle appartient :

> *« Having financial reality doesn't stop you from respecting people and treating people appropriately. It doesn't stop you from contributing to community, it doesn't stop you from helping to educate other people… ».*

Toujours selon cette participante, étant donné le coût presque nul, en termes monétaires, de tels comportements, il n'y a ainsi aucune raison justifiant que l'entreprise, même en cas de difficulté financière, n'agisse pas de façon socialement et environnementalement[47] responsable.

Chez MEC, la situation se présente autrement, puisque l'entreprise s'est déjà explicitement engagée à assumer ses responsabilités sociales et environnementales par des initiatives plus formelles et parfois coûteuses. Mais il semble que ces initiatives ne tiennent pas qu'à la bonne santé financière de l'entreprise :

> *« If we were to encounter a situation where we would have to reorganize where we put our priorities and our money, what would happen is that all the* […functions of] *the organization would have to contribute equally to that reduction in value…».*

---

[45] http://www.mec.ca/Main/content_text.jsp?FOLDER%3C%3Efolder_id=66129

[46] *« To be honest, we have an advantage as a co-op, a not-for-profit co-op ».*

[47] Bien que le terme « environnementalement » ne se retrouve pas au dictionnaire, j'ai choisi de l'utiliser tout au long du texte parce qu'il constitue à mon avis la meilleure façon de traduire « environmentally », expression fréquemment utilisée chez MEC.

En outre, certains participants ont souligné que c'est en fait ce qui permet de différencier l'entreprise et que le fait de poursuivre de multiples objectifs (par opposition à un seul – économique) contribue à renforcer la situation financière de l'entreprise. En d'autres mots, on reconnaît que, bien que ce n'est pas l'objectif premier, conduire ses activités de façon éthique favorise la performance économique de l'entreprise : « *Prendre des décisions en tenant compte des intérêts de plusieurs groupes est à la fois bénéfique pour l'organisation* »[48].

4.2.4 La responsabilité légale

L'entreprise a aussi des responsabilités légales. Dans presque tous les cas, les personnes rencontrées s'entendent pour dire que MEC est peu guidée par des contraintes d'ordre légal (que ce soit au niveau des normes du travail, de l'environnement, etc.) puisque, en fait, l'entreprise les considère comme un strict minimum à respecter. Tous les participants sont d'avis que les responsabilités éthiques doivent nécessairement être plus exigeantes que les responsabilités légales. En visant le leadership en responsabilité sociale et environnementale, MEC démontre clairement sa volonté de fonctionner selon des standards bien au-delà des contraintes légales : « *parce que la vision de MEC est de devenir un leader, cela signifie que MEC veut être au-delà de la simple conformité, bien au-delà*»[49]. Une participante a même avancé qu'il « *serait intéressant qu'un cadre législatif permettant de mieux encourager les entreprises à incorporer la responsabilité sociale et environnementale dans leurs pratiques d'affaires voie le jour* »[50].

Le seul aspect des activités de MEC où les considérations légales semblent être plus présentes constitue la relation avec ses fournisseurs, et en particulier avec ses fournisseurs étrangers. MEC ayant récemment pris l'initiative d'encadrer de façon plus systématique les activités de ses fournisseurs doit ainsi composer avec des cultures (tant en terme géographique qu'en terme de culture organisationnelle) et des façons de faire parfois considérablement différentes. Dans une telle situation, agir de façon éthique avec ces fournisseurs et leurs employés devient plus complexe. Bien que considérant la loi comme un minimum, l'organisation doit tout de même y porter une attention particulière si elle souhaite pouvoir éventuellement l'excéder, ce qui, en soit, est un travail considérable :

> *« The minimum they have to comply with is their local law. And this is where the cultural differences come in. […] We are learning about the ambiguities of local law for all the different countries – that is incredibly complicated – to understand what all local laws are… ».*

---

[48] « *Making decisions with multiple publics in mind at the same time tends to be self-reinforcing* ».
[49] *« because it is its vision to become a leader, that means MEC wants to be ahead of compliance, way ahead »*.
[50] *« it would be interesting to see a better legal framework encouraging companies to incorporate social and environmental responsibility into their business practices».*

4.2.5 La responsabilité sociale et environnementale : vers la « pérennité »[51]

Au-delà de permettre de formuler une stratégie, la consultation réalisée dans le cadre du processus SERTT a aussi fait ressortir que, si la responsabilité sociale et environnementale constitue ce qui guide les actions des individus et de l'organisation, c'est en fait un moyen pour atteindre un objectif plus élevé, soit celui de tendre vers la « *pérennité* ». Par cela, MEC entend qu'elle souhaite réaliser ses activités dans une perspective de développement durable, en contribuant à la société au-delà de son mandat commercial et en constituant une force positive de changement[52]. MEC définit la « *pérennité* » de la façon suivante:

> *« At the global level, the ability of present and future generations to meet their needs and realize their potential without adversely affecting the life support systems of the planet. At the organizational level, the capability of an organization to continue its activities indefinitely, having taken due account of their impact on financial, social and environmental capitals »[53].*

Les rencontres avec des gens travaillant au sein de l'organisation ont aussi permis de dégager que, au-delà de la définition qu'ils ont exprimée, certains participants croient qu'une entreprise assume sa responsabilité sociale et environnementale dans la perspective d'un objectif plus large, soit de *« faire ce qui est moralement et éthiquement la bonne chose à faire »*. C'est, en d'autres termes, dire que la responsabilité sociale et environnementale constitue en fait le moyen pour une entreprise d'arriver à sa véritable fin, c'est-à-dire contribuer au mieux-être de tous ses stakeholders :

> *« Trying to accomplish a multitude of objectives at the same time, all with the perspective that it is going to enrich the experience of all the stakeholders including staff, including customers, people who invest in the business… ».*

De façon intéressante, une des participantes établit une distinction entre les fins poursuivies par une entreprise qui assume sa responsabilité sociale :

> *« Some organizations are trying to be the best they can in the existing socio-economic paradigm - market-driven, profit-driven, shareholders/investment-driven - and they are doing interesting things in making the world a better place.*
>
> *However, for an organization to be really innovative in CSR[54], it must be a transformative force of the whole system, trying to change some of the systemic/institutionalized barriers to sustainability.*

---

[51] En anglais, on utilise le terme « *sustainability* ». En français, on le traduit parfois par « développement durable », mais c'est dans bien des cas pour faire référence essentiellement au développement durable de l'environnement naturel. Dans le sens où il est utilisé ici, « *sustainability* » réfère tant au développement durable du système social que de l'environnement naturel, c'est pourquoi j'ai plutôt choisi de le traduire par « pérennité » (caractère de ce qui dure toujours ou très longtemps selon le Petit Larousse).
[52] http://www.mec.ca
[53] A sustainability strategy for MEC : Final SERTT Report, september 1999, p.4.
[54] Corporate Social Responsibility (Responsabilité sociale de l'entreprise).

> *MEC is working at making the world a different place, contemplating issues like equity, injustice and environmental degradation in order to figure out how business can play a role transforming some of these assumptions ».*

Pour elle, MEC fait donc partie du second groupe, c'est-à-dire que l'entreprise assume sa responsabilité sociale et environnementale non seulement pour améliorer l'état du système actuel, mais surtout pour constituer une force positive de changement de ce système. En ce sens, d'autres participants considèrent que MEC vise « *à être un leader, un éducateur, et une source d'influence…en ce qui concerne la plupart des aspects de la responsabilité sociale et environnementale* »[55]. À cet effet, MEC est en avance sur la plupart des entreprises traditionnelles nord-américaines sur ce plan: « *nous découvrons de nouveaux horizons en matière d'initiatives de responsabilité sociale* »[56]. Cette perspective est aussi exprimée dans les documents officiels de l'entreprise, déclarant que cette MEC met « *au défi la norme capitaliste – l'éthique qui valorise la compétition et le profit et qui place l'argent et le consumérisme avant les gens et les individus avant la communauté »*[57].

En résumé, on s'aperçoit que les personnes rencontrées considèrent la responsabilité sociale et environnementale non seulement comme une simple stratégie d'affaire pour l'entreprise, mais surtout comme « *la bonne chose à faire*».

4.3 Relation entre MEC et ses stakeholders

Un des thèmes principaux abordés lors des entrevues avec les participants concernait les stakeholders de l'organisation : qui sont-ils et comment sont-ils inclus dans le processus de prise de décision. Je prévoyais donc, pour débuter cette partie de l'entrevue, demander à chaque participant si le terme « stakeholder » lui était connu. Je prévoyais aussi vérifier avec la personne ce qu'elle comprenait de ce terme, pour m'assurer que les questions touchant le sujet allaient être correctement interprétées. Or, ces questions se sont avérées inutiles : tous les participants avaient mentionné au moins une fois le terme « *stakeholder* » avant même que je n'aborde moi-même cette partie de l'entrevue.

J'ai aussi pu constater qu'au-delà de la simple utilisation du terme, la *notion* de stakeholder fait partie intégrante des activités de MEC. En effet, l'omniprésence des stakeholders dans le discours des personnes interviewées, que ce soit par mention explicite du terme ou encore par référence à certains groupes d'entre eux – particulièrement les membres, les employés, la communauté et les fournisseurs – s'est avérée particulièrement frappante. Les propos des participants laissaient transparaître que l'on ne se réfère pas à la notion de stakeholder seulement

---

[55] « *to be a leader, an educator an influencer…in most areas of social and environmental responsibility* ».
[56] *« we are breaking new ground on the forefront of any social responsibility initiative ».*

lors de situations précises et limitées, mais que celle-ci est bien une réalité quotidienne de l'organisation. Pour les répondants, ces groupes que l'organisation affecte ou qui l'affectent font partie intégrante du tout que constitue MEC, et l'entreprise elle-même se définit essentiellement par ses stakeholders : « *MEC existe dans une relation symbiotique avec la communauté – vous êtes MEC, MEC est vous* »[58].

La relation entre MEC et ses différents stakeholders a toujours été relativement informelle, prenant une forme semblable à une discussion entre l'organisation et les groupes qu'elle affecte de près ou de loin. En effet, en interrogeant les participants quant à la façon dont les différents stakeholders de l'organisation sont pris en considération, on s'aperçoit que le feedback et l'interaction informels constituent la base véritable sur laquelle repose la consultation des différents stakeholders :

> *« We have a very consultative process, but we don't necessarily go out to our members to do surveys all the time…actually we don't do it very often at all, but certainly within our staff, within our communities […] people have an opportunity to feed back as much as they want to a large degree on issues that concern them ».*

Ceci n'exclut toutefois pas les processus formels, qui sont de plus en plus nombreux, certains étant présents depuis la fondation de l'entreprise (comme l'assemblée générale annuelle), mais la plupart ont émergé au fil des années. Ainsi, tout projet entrepris chez MEC comporte systématiquement, dans sa phase initiale, l'identification des stakeholders affectés par, ou affectant, le projet en question. Par la suite, on identifie les attentes des stakeholders impliqués par différents processus formels et informels selon chacun de ces groupes (les processus formels et informels pour chaque groupe de stakeholders sont présentés dans les prochaines sections). Il semble toutefois que l'organisation soit si inclusive qu'il en résulte fréquemment une liste incluant tous les groupes identifiés et reconnus comme des stakeholders par MEC, et ce, pour chacun des projets :

> *« When we take on a project, we always go through an exercise of saying who our stakeholders are, and then we often end up saying everyone! ».*

Selon cette participante, si ce processus d'identification des stakeholders est hautement valable, le fait que l'on en arrive la plupart du temps à inclure à peu près tous les groupes de stakeholders identifiés et reconnus limite sa réelle pertinence. Toujours selon cette participante, si elle fait partie intégrante des processus de l'organisation, la notion de stakeholder gagnerait à être définie de façon plus précise : « *Honnêtement, je crois que nous devons la définir de façon plus*

---

[57] « *a challenge to the capitalist norm – to the competitive, for-profit ethic that puts money and consumerism ahead of people, and individuals ahead of community* ». Source : The Toronto Star, 19 juillet 1997.
[58] « *MEC exists in a symbiotic relationship with the community - you are MEC, and MEC is you* ». Source : http://www.mec.ca/Main/explore.jsp

*précise, en termes de **qui** sont nos membres, **qui** est notre communauté* »[59], et ce, afin qu'ils aient un impact significatif et plus tangible dans les divers projets de l'entreprise.

À l'heure actuelle, chez MEC, la définition formelle du terme stakeholder est la suivante : « *Un individu, groupe ou organisation qui affecte et/ou est affecté par l'organisation et ses activités* »[60]. Si cette définition est relativement large, certains participants distinguent deux catégories de stakeholders : les stakeholders internes (ou primaires[61]) et les stakeholders externes. Ainsi, ses membres, son conseil d'administration et ses employés constituent les stakeholders qui font partie intégrante de tous les processus de prise de décision de MEC. Par la suite, pour chaque enjeu ou projet, MEC pourra considérer lesquels de ses stakeholders externes affectent ou sont affectés par l'organisation.

Les stakeholders externes de MEC incluent ses fournisseurs (et autres partenaires dans la chaîne de production/distribution), les employés de ses fournisseurs et leur communauté, ainsi que la communauté dans laquelle l'entreprise évolue (spécifique à chacun de ses magasins). Les organisations non-gouvernementales et autres groupes d'intérêt (notamment environnementaux) ont aussi été mentionnés comme étant des stakeholders de MEC par certains des participants, puisqu'il semble que ces groupes commencent à être considérés de façon formelle dans le processus de prise de décision de l'entreprise. L'environnement – la nature étant à la base même des activités des membres de MEC – est aussi considéré comme un stakeholder par MEC, bien qu'il soit seulement possible d'interagir avec celui-ci de façon indirecte, par le biais de groupes d'intérêt environnementaux.

Fait intéressant, suite à cette énumération, un des participants a noté que l'impact d'une organisation était en fait très large. Par conséquent, il considérait difficile d'exclure certaines groupes de stakeholders, déclarant : « *je ne sais pas s'il est possible de définir où la frontière s'arrête* »[62].

---

[59] *« I think honestly we have to define that more in terms of **who** our members are, and **who** our community is ».*
[60] « *An individual, group or organisation who affect and/or are affected by the organisation and its activities* ». Source : SERRT report p.3
[61] « *core ».*
[62] « *I don't know if you can define where that stops* ».

FIGURE 4.1 : LES STAKEHOLDERS DE MEC

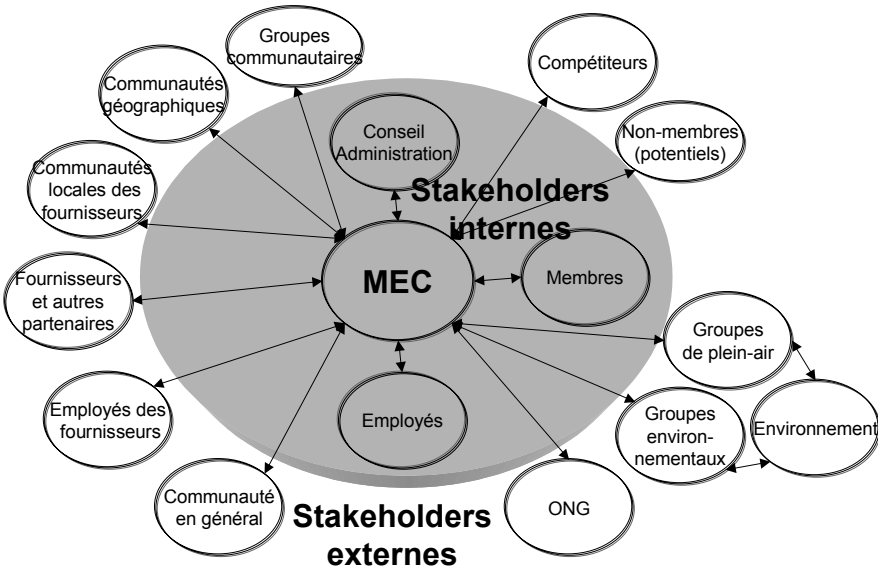


TABLEAU 4.1 : STAKEHOLDERS : PROCESSUS, PROGRAMMES & POLITIQUES

Stakeholders	Mécanismes d'intégration actuels
Membres	• Droit de vote • Possibilité de siéger au C.A. • Assemblée générale annuelle • Résolutions ordinaires et extraordinaires • Sondages occasionnels • Site Internet (questions, etc.) • Ligne d'informations • Contact avec les conseillers • Formulaire de rétroaction des membres • Base de données sur les membres
Conseil d'administration	• Réunions périodiques (huit par année) • Assemblée générale annuelle
Employés	• Réunions d'employés • Comités thématiques • Formation sur le leadership (annuelle) • Formation annuelle • Évaluation de performance annuelle • Sondages sur la santé au travail (tous les deux ans) • Communication informelle • Processus SERTT • Coordonnateur de la responsabilité sociale et environnementale dans chaque magasin
Fournisseurs (ainsi que leurs employés et leurs communautés)	• Politique d'approvisionnement • Code de conduite du fournisseur • Évaluation STEP
Communauté	• Commandite de l'événement « *Ethics in Action Awards* » • Programme de support aux expéditions • Dons et participation à des événements • Membre du Canadian Co-operative Association • Membre du Canadian Business for Social Responsibility • Site Internet éducatif • Département de responsabilité sociale et environnementale • Réseau de responsabilité sociale et environnementale • Coordonnateur de la responsabilité sociale et environnementale dans chaque magasin • Comités de responsabilité sociale et environnementale dans chaque magasin • Initiatives propres à chacun des magasins
ONG et groupes d'intérêt	• Reconnaissance de leur présence • Participation informelle • Support par le biais de son fonds pour l'environnement etc.
Environnement	• Programme de recyclage de piles • Participation à la « *Old growth policy* » • Initiative « bâtiments verts » (Green building initiative) • Gestion de l'utilisation de l'énergie • Utilisation de matériaux favorisant le développement durable (ex. :coton organique) • « *Ecological Footprint Calculator* » sur son site • Fonds pour l'environnement • Fondation pour l'environnement
Autres groupes de stakeholders	• Interaction avec des groupes de plein-air • Étude de la concurrence • Initiatives sporadiques et informelles auprès d'autres stakeholders

4.3.1 Les membres

Pour plusieurs des personnes rencontrées, les membres de MEC constituent le groupe de stakeholders le plus important, tant en terme de nombre (plus de 1,4 millions), qu'en terme d'influence, puisqu'ils constituent la raison d'être de MEC. De par son histoire, sa mission, ou son choix d'une structure coopérative, MEC a toujours été très orientée vers ses membres : « *Le groupe le plus nombreux constitue celui de nos membres, tous nos membres sont probablement le plus important groupe de stakeholders »*[63].

De par le statut de coopérative de MEC, ses membres bénéficient depuis le tout début d'un mécanisme formel leur permettant d'exercer une certaine influence sur le processus de prise de décision de l'entreprise, et ce, par la possibilité de siéger sur le conseil d'administration et par leur droit de vote pour élire le conseil d'administration. Les membres bénéficient aussi de la possibilité de participer à l'assemblée générale annuelle, où ils peuvent avoir voix au chapitre par le biais de résolutions[64], qu'elles soient ordinaires ou extraordinaires.

En outre, l'organisation réussit à mieux connaître les attentes de ses membres grâce à des sondages occasionnels (notamment à l'endos du bulletin de vote annuel), ainsi que par le contact avec les conseillers lors de visites dans les magasins, par les formulaires de rétroaction qui y sont à leur disposition, par les questions formulées via le site Internet et par la ligne téléphonique d'information. Enfin, MEC dispose d'une banque de données (démographiques) sur ses membres lui permettant de mieux les connaître.

4.3.2 Le conseil d'administration

Le conseil d'administration de MEC est composé exclusivement de membres de la coopérative, et il est aussi élu par les membres. Les neuf membres du conseil sont élus pour une durée de trois ans et reçoivent en honoraires un maximum de 15 000$ par année pour assurer cette fonction. Par des réunions périodiques (huit fois par année) et par huit comités[65] à chacun desquels participent au moins deux employés de MEC, le conseil d'administration assure la bonne gestion de l'entreprise. Contrairement aux autres groupes de stakeholders pour lesquels l'inclusion dans le processus décisionnel est dans une certaine mesure discrétionnaire, le conseil d'administration détient pour sa part le droit et l'obligation de participer aux décisions de l'organisation, par le biais de résolutions formelles et par le directeur général qu'il a engagé.

---

[63] *« Biggest one is our membership, all of our members are probably the most important stakeholders ».*

[64] « A *formal expression or proposal by a member intended to provide guidance to the Board of Directors ».* Pour plus de détails, visiter : http://www.mec.ca/Main/content_text.jsp.

[65] Comité exécutif, de finances/vérification, d'environnement, de relations avec les membres et la communauté, de nominations/élections et éducation, de politiques et planification stratégique, ainsi que le comité commun de direction.

D'autre part, le conseil d'administration est redevable aux membres, ce qu'il fait de façon formelle à l'assemblée générale annuelle.

4.3.3 Les employés

MEC compte aujourd'hui l'équivalent de 1 200 employés à temps plein dans l'ensemble du Canada. Ceux-ci sont répartis dans six magasins ainsi qu'au siège social. Aux dires des personnes interviewées, l'organisation a toujours été en mesure de bien interagir avec ses employés.

Ceci se fait lors des réunions d'employés, des réunions d'équipes, ainsi que lors des réunions quotidiennes du matin dans leurs magasins respectifs, dans le cadre des nombreux comités mis sur pieds dans chaque magasin, grâce à des séances annuelles de formation sur le leadership, par les autres séances de formation, ainsi que par des évaluations de performance annuelles ainsi que des sondages sur la santé au travail ayant lieu à tous les deux ans. En matière de conditions de travail, celles-ci font l'objet de nombreuses politiques et d'une attention particulière, la vision de l'organisation stipulant qu'elle vise à être considérée comme un milieu de travail exceptionnel. Fait à noter, l'organisation ne dispose pas de code d'éthique s'appliquant à ses employés. Enfin, comme c'est le cas en général dans l'organisation, l'interaction informelle entre MEC et ses employés occupe aussi une place importante, et les questions, les idées et les commentaires des employés sont pris très au sérieux.

Si le mécanisme de communication informelle s'est toujours révélé adéquat dans le contexte de MEC, une croissance importante (de près du double) du nombre d'employés telle que celle connue par MEC depuis les six dernières années rend toutefois inévitable le fait qu'il devient plus difficile de garder cette méthode informelle pour rejoindre adéquatement l'ensemble des employés. Dans un tel contexte, et avec un souci grandissant d'inclure les employés et les cadres intermédiaires dans le processus de prise de décision de l'organisation, MEC a entrepris en 1998 une initiative d'envergure : le processus SERTT (*social and environmental responsibility task team*). Ce processus, (dont je traite plus en détails dans la section 4.5.2) s'est avéré marquant pour les gens à tous les niveaux de l'organisation. La plupart des personnes interviewées ont mentionné à maintes reprises le processus SERTT comme ayant eu une influence déterminante sur nombre d'aspects de l'organisation.

Ainsi, pour la première fois, MEC entreprenait une initiative formelle afin d'établir une communication multidirectionnelle entre ses employés, ses gestionnaires et les membres de son conseil d'administration. Cette initiative a non seulement permis d'identifier les attentes de l'organisation dans son ensemble en matière de stratégie de responsabilité sociale et environnementale, mais elle a surtout permis d'établir une nouvelle relation entre les gens faisant

partie de MEC, en leur donnant un sentiment de connexité et en leur démontrant de façon tangible l'influence réelle qu'ils ont dans la prise de décision de l'organisation.

4.3.4 Les fournisseurs

MEC fait affaire avec entre 25 et 30 fournisseurs au Canada et à l'étranger (États-Unis, Sri Lanka, Vietnam, Chine etc.) qui fabriquent les produits portant l'étiquette MEC (sacs à dos, chaussures de randonnée, sacs de couchage, vêtements). MEC considère ses fournisseurs comme des partenaires : l'organisation travaille de concert avec eux afin d'atteindre les standards de MEC non seulement en terme de qualité des produits, mais aussi en ce qui concerne les conditions de travail dans les différentes installations de production. Car, pour MEC, la chaîne de production ne s'arrête pas au fournisseur : elle touche jusqu'aux employés travaillant pour ce fournisseur ainsi que la communauté dans laquelle il évolue :

> *« It's not just the employees of the company we're working with overseas, it's the community the business is located in overseas […] how that business supports the community around them, ensuring they're not a polluter, they're practicing safe environmental processes that would protect the community around them, so it goes beyond the walls of the factory and that's formalized in our supplier team evaluation process (STEP) ».*

Ainsi, la question de l'approvisionnement n'est pas simple, notamment en raison de l'important nombre de personnes qu'elle implique, de leur éloignement géographique ainsi que du contrôle plus diffus dont dispose MEC sur eux. Pour MEC, ce lien moins direct que celui qu'elle entretient avec ses propres magasins n'entraîne cependant pas un sentiment de détachement vis-à-vis ses fournisseurs. Au contraire, cela en fait un enjeu d'autant plus important pour l'organisation. En effet, c'est pour l'instant la seule relation entre MEC et ses stakeholders qui est encadrée par un ensemble complet de politiques et de processus formels (que je décris un peu plus bas).

Cela n'a cependant pas toujours été le cas puisque la relation entre MEC et ses fournisseurs était d'abord, comme c'est le cas pour les autres stakeholders, gérée de façon relativement informelle. Le groupe responsable des achats fonctionnait depuis toujours selon une politique non-écrite sur ce que l'organisation souhaitait retrouver quant aux conditions des usines et à la façon dont les gens y étaient traités. La sélection et le contrôle des fournisseurs s'effectuaient donc essentiellement sur la base des valeurs et de l'éthique des acheteurs :

> *« We always had, within the organization and the buying group, an unwritten policy as to how we wanted the people in our factories to be treated and we would listen to that closely if there were any mention of any problems within the factory and that sort of thing, but it was based more on an individual's ethical beliefs and values. As the organization grew, more and more people became involved in going out to those factories, speaking with the workers, speaking with [managers of] the factory».*

Depuis 1997, MEC bénéficie d'une politique d'approvisionnement qui a été élaborée grâce à une collaboration entre le conseil d'administration et le directeur du département de l'approvisionnement. Cette politique d'approvisionnement consiste en quelque sorte à formuler explicitement les standards qui avaient toujours guidé implicitement les acheteurs, en plus d'éclaircir plusieurs points qui suscitaient des questions de la part de membres de l'organisation. Dans les grandes lignes, cette politique stipule que :

> *« MEC will give priority to Canadian suppliers, to co-operatives, to socially and environmentally responsible firms which also operate within local laws, and to those who treat workers ethically and work to improve the lives of their employees. It also states that MEC makes decisions* ***based on our assessment of companies, not countries »*** (accent ajouté) [66].

La politique d'approvisionnement de MEC est présentée en annexe 2.

Or, comme le précise la responsable de l'approvisionnement, « *une politique d'approvisionnement n'étant qu'une politique d'approvisionnement*», un code de conduite des fournisseurs a par la suite été élaboré en 1998 afin d'assurer que les principes énoncés dans la politique d'approvisionnement soient adéquatement appliqués. En 1999-2000, l'équipe responsable des achats a, en outre, développé un processus formel d'évaluation des fournisseurs appelé STEP (supplier team evaluation process) leur permettant de déterminer si les fournisseurs se conforment effectivement au code de conduite établi par MEC :

> *« So from sourcing policy, we drove further and went into the vendor code of practice and general terms and conditions for our vendors. That's a document that was done in 1998, by a group of people. So we got the document…How can you determine whether or not a factory is being compliant to that document? That is where we developed our evaluation process (STEP) for the factories, and that was in 1999-2000, and actually Greg Foweraker…, one of the buyers, did an enormous amount of work on that and developped the evaluation process ».*

Le processus d'évaluation STEP est constitué d'environ 200 questions et il est réalisé auprès de l'équipe de direction et des superviseurs des usines. Il permet de s'assurer que les mêmes critères sont appliqués par tous les acheteurs, et que tous les fournisseurs se conforment aux mêmes standards. MEC peut ainsi avoir un niveau de confiance élevé en ses fournisseurs que tous les travailleurs qui fabriquent ses produits sont traités de façon juste et équitable :

> *« We are working very hard to make sure that whoever goes into our factories gets evaluated fairly and consistently, so that we have a real strong confidence level that all our factories have the same, or are coming up to, a certain standard that we need them to be up to ».*

Cette évaluation, qui commence tout juste à être utilisée par les responsables des achats de MEC, s'ajoute à l'évaluation technique qui a lieu lors de la sélection d'un nouveau fournisseur

---

[66] http://www.mec.ca/Main/content_text.jsp

et elle est par la suite réalisée tous les 18 ou 24 mois. Les offenses décelées sont classées selon trois degrés différents (déficience mineure, déficience moyenne ou déficience majeure). Dans le cas d'une déficience qualifiée de majeure, les représentants de MEC discutent de la question avec le fournisseur, puisque l'objectif de MEC, par ce processus, n'est pas de mettre un terme à ses relations d'affaires – qui, dans certains cas, durent depuis plusieurs années - avec ses fournisseurs ayant la moindre déficience, mais plutôt de travailler avec eux afin d'y remédier et de développer des relations à long terme, dans le respect des travailleurs. Le programme STEP, plus qu'un simple élément de sanction, constitue plutôt un engagement de la part de MEC envers ses fournisseurs.

Si, dans l'organisation, on a tendance à parler du STEP comme d'une simple formalisation des pratiques qui se faisaient depuis toujours, il semble pourtant que ces initiatives aient donné lieu à un questionnement beaucoup plus profond au sein de MEC. En effet, bien plus qu'un simple désir de formaliser les choses, deux phénomènes ont mené à un besoin de rigueur et de transparence des processus d'approvisionnement de l'organisation. Dans un premier temps, la croissance de l'entreprise - et donc un nombre plus important de fournisseurs et de personnes responsables des achats auprès de ces fournisseurs (15 acheteurs et 25 fournisseurs) – a entraîné une diminution du contrôle et de l'uniformité dans la façon dont on s'assurait que les fournisseurs correspondaient aux exigences de MEC. Dans un deuxième temps, plusieurs des participants rencontrés ont mentionné le fait que les membres et les employés posaient de plus en plus de questions, par exemple où étaient fabriqués les produits qu'ils achetaient, pourquoi MEC s'approvisionnait dans un pays comme la Chine, etc. (Je traite de l'influence spécifique des activités internationales de MEC dans la section 4.4.1.6) :

> *« It came from the questions from our members, and actually from the staff, on what our sourcing policy was, why we were in China, …how are our factories, how do we know they are not sweatshops, all of those sorts of questions… ».*

Ces facteurs ont amené l'organisation non seulement à expliciter la façon dont elle traitait avec ses fournisseurs, mais aussi à enrichir ce processus de façon importante. Ainsi, MEC a approché l'organisme américain BSR (Business for Social Responsibility)[67] pour élaborer le programme STEP, ce qui, aux dires de la responsable de l'approvisionnement, lui a permis d'apprendre énormément :

> *« We worked very heavily with BSR, very heavily, they were amazingly supportive […] BSR is a huge resource to finding what is happening in a country […] and we've learned a lot from other people, we've learned a lot from reading, we've also learned a lot just by having been there for all that time».*

---

[67] Pour plus de détails sur cet organisme, visiter le http://www.bsr.org

Ce qui a été accompli jusqu'à maintenant avec le STEP constitue donc une base et MEC compte avancer à partir de là de façon progressive. Si, pour chaque critère, MEC applique le plus élevé entre ses standards et les normes locales, l'évaluation STEP s'apparente pour l'instant aux obligations légales des fournisseurs dans leurs pays respectifs sur plusieurs points. En raison des différences culturelles auxquelles les responsables des achats sont sensibles, l'entreprise veut ainsi éviter d'appliquer une panoplie de standards nord-américains sans prendre en considération le contexte de ses fournisseurs :

> *« The minimum they have to comply with is their local law. And this is where the cultural differences come in. We have to be really really careful with it because we don't just automatically go and apply a bunch of western standards to a completely different culture ».*

Bien plus qu'un outil statique, le STEP est appelé à évoluer avec les apprentissages faits par MEC au cours du processus et il s'inscrit dans une transformation profonde qui se produit depuis 1997 dans l'organisation :

> *« It's the first time we ever done a formal process, so we're doing a baseline to find out where everybody is. From there we are going to be able to define where do we want them to be, and start applying all the same rigourous evaluation across all our factories so that we are not only looking at one and saying you have to do this and looking at another one saying you have to do that, we have to be consistent all the way across, within cultural differences ».*
>
> *« We're trying to be very sensitive to that without forgeting our responsibility to the people that work there and to our members and making sure that we can actually stand up and say we're happy with who we are, we're happy with where we are and who we're dealing with…so that's the bottom line for us to say that to our members ».*

4.3.5 La communauté

« *Rendre à la communauté* »[68] est une des expressions très fréquemment utilisée par les personnes travaillant au sein de MEC. Ceux-ci considèrent que la communauté donne beaucoup à l'entreprise en lui permettant de réaliser ses activités, et que, pour cette raison, MEC lui est redevable. Cette relation étroite que MEC entretient avec la communauté dans laquelle elle évolue émerge de son adhésion à des valeurs de coopération, ce dont je traiterai en section 4.4.1.4. On peut pour l'instant mentionner que parce que la structure coopérative vise à répondre à des besoins au sein de la communauté et qu'elle favorise la participation pour le faire, MEC est ainsi dans sa mission première « *engagée envers les gens et leur communauté »*[69].

Conséquemment, MEC a un rôle en tant que partie intégrante de la communauté et sa responsabilité « *en tant que citoyenne est de suivre les principes et la structure coopératifs afin de*

---

[68] « *Give back to the community* »
[69] Source : http://www.mec.ca/Main/content_text.jsp?FOLDER%3C%3Efolder_id=66129

promouvoir la pérennité, l'équité sociale et le développement communautaire »[70]. L'importance que MEC accorde à cet aspect a été démontrée dans le processus SERTT, qui visait principalement à identifier comment l'organisation pouvait développer son « *rôle de citoyenne* »[71].

En tant qu'organisation, MEC a plusieurs programmes divers de support à la communauté. MEC commandite l'événement *Ethics in Action Awards* à Toronto et Vancouver et offre un programme de support aux expéditions. MEC est aussi membre à part entière du Canadian Co-operative Association, « *ce qui permet à MEC de contribuer au développement du secteur coopératif au Canada et travailler de façon plus étroite avec d'autres coopératives* »[72], et membre actif du Canadian Business for Social Responsibility, « *une organisation qui défend des politiques et des pratiques qui bénéficient aux employés, aux communautés, à l'économie et à notre environnement* »[73].

Outre ces initiatives à l'échelle nationale, plusieurs des implications de MEC dans la communauté sont réalisées sur une base indépendante dans chacun des magasins afin de s'adapter adéquatement aux spécificités de chacune des communautés où MEC a des activités. De plus, certains des participants rencontrés ont fait remarquer que les initiatives communautaires n'étaient pas nécessairement en lien direct avec les activités de détail de l'entreprise. Par exemple, le magasin de Toronto a participé en décembre dernier à une distribution de couvertures de Noël pour les personnes démunies. Bien que les gens ayant bénéficié du projet ne soient pas des membres de MEC et qu'ils ignorent pour la plupart l'existence même de l'entreprise, la pauvreté est une réalité de la communauté de Toronto où l'entreprise évolue et c'est pourquoi les employés du magasin ont choisi de s'y impliquer :

> *« For example, at Christmas, we gave blankets to a shelter for homeless…those are people that would never come to shop at MEC…So it's not necessarily the ones going outdoors that are affected by what we do… ».*

L'implication de chacun des magasins MEC dans sa communauté est assurée par des comités d'initiatives communautaires auxquels les employés peuvent participer sur une base volontaire. Ces comités sont depuis peu sous la responsabilité d'un coordonnateur de la responsabilité sociale et environnementale assigné à chaque magasin afin d'assurer que l'implication corresponde le mieux possible aux besoins de la communauté, et que celle-ci se fasse d'une façon cohérente et continue. Ceux-ci relèvent d'une équipe spécifique pour la responsabilité sociale et environnementale, aussi créée récemment. Un réseau de responsabilité

---

[70] « *as citizen is to follow co-operative principles and organization to promote sustainability, social equity, and community enhancement*». Source : http://www.mec.ca
[71] « MEC as a citizen ».
[72] « *so MEC can find ways to both enhance the co-operative sector in Canada and work more closely with other co-ops* ». Source : http://www.mec.ca/Main/content_text.jsp?FOLDER%3C%3Efolder_id=2759
[73] *« an organization advocating responsible policies and practices that benefit employees, communities, the economy, and our environment* ». Source : Idem.

sociale et environnementale (SER Network) composé de représentants de chaque département favorise aussi l'implication d'individus provenant de l'ensemble de l'organisation dans l'élaboration d'initiatives communautaires.

Pour terminer, le site Internet de MEC diffuse depuis mars 2001 de nombreux messages éducatifs sur la responsabilité sociale et environnementale, ce qui les rend accessible à la communauté.

4.3.6 Les ONG et autres groupes d'intérêt

Les organisations non-gouvernementales (ONG) et les autres groupes d'intérêt sont des stakeholders qui ne sont pas en général pris en considération dans les décisions et actions des entreprises, ces dernières les percevant comme des entités externes, voire même comme une menace à leurs activités. Or, on assiste depuis quelques années à un renforcement de la position et de la voix des ONG, et certaines multinationales ont déjà constaté plutôt durement que ces groupes faisaient désormais partie intégrante de leur réalité d'entreprise.

En tant qu'organisation, MEC n'a pas, à l'heure actuelle, intégré les ONG et autres groupes d'intérêt de façon active et formelle dans son processus de prise de décision. Si l'entreprise a toujours reconnu leur existence, les ONG constituent un des nouveaux groupes de stakeholders pour MEC. Pour l'instant, MEC ne fait que commencer à s'impliquer auprès de certains de ces groupes, et ce, encore de façon très mineure, comme assister à certaines de leurs rencontres. Selon une des participantes, l'organisation n'est pas tout à fait prête à s'impliquer activement avec ces groupes à l'heure actuelle, mais elle le considère sérieusement. D'ici une dizaine d'années, MEC devrait, selon cette participante, avoir développé une relation complètement différente avec ce nouveau groupe de stakeholders :

> *« …NGO groups, we're just starting to get involved with them, in a very very minor way, and actually it's kind of…we're not ready yet, but we're looking at it, so I think 10 years from now it will be a very different relationship with a number of different NGO groups ».*

4.3.7 Les autres groupes de stakeholders

Tel que l'a mentionné une des participantes, MEC est une entreprise très inclusive lorsque vient le temps d'identifier quels stakeholders sont affectés par ses activités, et le choix des stakeholders variera selon le projet entrepris. Ainsi, les divers groupes de plein-air avec lesquels MEC s'implique (clubs de kayak ou d'escalade, etc.) ainsi que ses compétiteurs ont été mentionnés de façon explicite par certains participants comme étant aussi des groupes de stakeholders de MEC.

4.3.8 L'environnement[74]

L'environnement n'a pas été explicitement nommé comme étant un stakeholder par les personnes interviewées, mais il n'en reste pas moins qu'il est affecté et affecte les activités de MEC et ses stakeholders. En effet, l'environnement est omniprésent dans tous les propos des participants puisqu'il fait partie de MEC, de la nature même de l'activité qui est à la source de l'entreprise, le plein-air, jusqu'à ses objectifs à long-terme en tant qu'entreprise, soit « *contribuer à la pérennité en réduisant son impact environnemental et en augmentant son influence sociale*[75] ». Sur son site Internet, MEC affirme avoir, par sa vision et ses valeurs, « *une responsabilité de préserver et de développer la qualité de l'environnement naturel du Canada* »[76].

Les initiatives en matière environnementale sont nombreuses, notamment le programme de recyclage de piles, l'implication dans l'initiative « *old-growth free*»[77] pour réduire l'utilisation des forêts ancestrales, son programme de planification d'énergie, de recyclage et de compostage, l'utilisation de coton organique dans certains vêtements et la recherche continuelle de matériaux alternatifs, ou encore par la « calculatrice d'impact écologique »[78] disponible sur son site internet. MEC tente aussi de réduire l'impact écologique de ses catalogues avec l'initiative « *greener catalogue* » qui vise l'utilisation de fibres recyclées et d'encre à base végétale pour son catalogue et ses étiquettes. Et, depuis tout récemment, MEC permet à ses membres d'acheter en-ligne via son site Internet, initiative qui vise aussi à réduire considérablement l'usage de catalogues et de papier.

En outre, MEC a un programme de « *green buildings* » qui l'amène depuis 5 ans à construire ou rénover les bâtiments dont elle a besoin selon des standards environnementaux très élevés, en suivant les 4 R de la construction (**r**éduire, **r**éutiliser, **r**ecycler et **r**epenser):

> *« (1) Reduce - Avoid using unnecessary materials; (2) Reuse - Incorporate existing materials; (3) Recycle - Incorporate existing materials in new ways; (4) Rethink - Look for new and better building solutions »*[79].

Si cette initiative encoure des frais supplémentaires lors de la construction ou de la rénovation d'un magasin (9,25% dans le cas de celui de Toronto[80]), elle permet aussi de réduire considérablement la consommation d'énergie et, par le fait même, les dépenses d'opérations à long terme. Cette initiative lui a d'ailleurs permis de construire un tout nouveau magasin à Ottawa, fait à 67% de matières recyclées, premier bâtiment de commerce de détail au Canada à rencontrer le « *Green Building Standard* » canadien C2000, lui ayant valu la mention de l'« *un des*

---

[74] Pour plus de détail : http://www.mec.ca/Main/community_main.jsp?FOLDER%3C%3Efolder_id=2651
[75] SERTT report, p.15.
[76] « *a responsibility to preserve and enhance the quality of Canada's environment* ». Source : www.mec.ca
[77] Pour plus de détails sur cette initiative : http://www.oldgrowthfree.com/
[78] « *Ecological Footprint Calculator* ».
[79] http://www.mec.ca/Main/content_text.jsp?FOLDER%3C%3Efolder_id=2771
[80] The Toronto Star (1997).

bâtiments commerciaux les plus écologiques au monde »[81] de la part du Ministre des ressources naturelles et de l'énergie. Enfin, MEC contribue à son fonds pour l'environnement (0,4% des ventes annuelles) et a aussi créé une fondation pour l'environnement.

4.4 La responsabilité sociale et environnementale chez MEC : un phénomène dynamique

Il ressort des propos des personnes rencontrées que la responsabilité sociale et environnementale chez MEC n'est pas apparue à un moment précis au cours de l'histoire de l'entreprise, puisque cette philosophie fait partie de l'entreprise depuis le départ. Par contre, tous s'entendent pour dire qu'elle s'est transformée de façon importante depuis les 30 ans d'existence de MEC, passant d'une philosophie implicite à une stratégie formelle de l'organisation à une période bien précise, soit de 1996 à 1998.

4.4.1 Influence positive

Plusieurs facteurs expliquent cette évolution et cette formalisation de la notion de responsabilité sociale et environnementale au sein de l'organisation. La première est probablement le cours normal de l'évolution de l'entreprise au fil de ses trente ans d'existence ainsi que sa croissance importante depuis les six dernières années. Il semble aussi que certains individus-clé aient favorisé, voire inspiré dans certains cas, le changement au sein de l'entreprise et que la structure coopérative de MEC ait facilité ces changements. Enfin, la société semble exercer depuis quelques années des pressions croissantes en faveur d'une certaine prise de responsabilité de la part des entreprises, ce qui a pu être pris en compte grâce au dialogue qui a lieu entre MEC et la société dans laquelle elle évolue. À la lumière des entrevues réalisées avec certains gestionnaires de MEC, je tenterai donc, dans les paragraphes qui suivent, de comprendre comment ces différents facteurs ont pu influencer, souvent de façon positive, mais d'autres fois aussi de façon négative, le développement de l'orientation éthique de l'entreprise, qui prend la forme chez MEC de responsabilité sociale et environnementale.

4.4.1.1 L'évolution naturelle

> *« Leadership in social and environmental responsibility has evolved naturally at Mountain Equipment Co-op. MEC was created by people who loved to challenge themselves in the outdoors. Over the years as MEC has grown, it never lost sight of the importance of this wilderness ethic to its members and staff. Recently, MEC formalized its core values and vision to include leadership in social and environmental responsibility»*[82].

---

[81] http://www.mec.ca/Main/content_text.jsp?FOLDER%3C%3Efolder_id=2779
[82] A sustainability strategy for MEC : Final SERTT Report, september 1999, p.5.

Ce passage tiré du rapport SERTT exprime bien que le développement de la responsabilité sociale et environnementale au sein de MEC a « *émergé d'une évolution naturelle* »[83], comme l'a exprimé un des participants. Le fait que l'on utilise la notion de responsabilité sociale et environnementale de façon explicite depuis quelques années ne constitue pas en soi un changement au niveau de la philosophie de l'organisation, puisque, comme l'exprime une autre participante, « *l'organisation la vit et la respire* »[84]. Par contre, il est clair pour eux que l'orientation éthique de l'organisation s'est développée et a été influencée par les nombreux changements qui se sont produits à plusieurs autres niveaux de l'organisation, comme nous le verrons dans les sections subséquentes.

4.4.1.2 La croissance de l'entreprise

Jusqu'au début des années 1990, MEC était une entreprise de taille relativement petite - une « *grassroot organisation* » comme disent souvent les employés – qui devait se battre pour assurer sa survie commerciale. Cela signifie que l'entreprise devait se concentrer presque exclusivement sur l'accomplissement de sa mission principale, soit offrir des articles de plein-air à ses membres. Si la responsabilité sociale et environnementale se reflétait dans ses pratiques de détaillant d'articles de plein-air, des initiatives formelles pouvaient difficilement prendre forme, l'organisation ne bénéficiant pas des ressources financières ou humaines nécessaires afin de soutenir des initiatives autres que celles directement reliées à l'activité principale de l'entreprise :

> *« We were, at that point in the early 90's, really still quite a small business, in terms of our size, our infrastructure was very very small, and we really just focused on our core business of getting product to members and we were stretched and challenged just in achieving that, in keeping the doors opened basically ».*

Des initiatives à caractère social, communautaire ou environnemental avaient certes lieu, mais celles-ci étaient plutôt entreprises sur une base volontaire et dépendaient principalement de la motivation individuelle des gens de l'organisation à s'y impliquer. Ces initiatives étaient en outre gérées de façon très *ad hoc*, sans systèmes ou processus pour assurer la continuité ou la cohérence entre celles-ci :

> *« If anyone audited our environmental or social performance 6 years ago, they would have found some initiatives but without systems or reporting, it was all very ad hoc. To improve our performance and from a risk-management perspective, the time came that we needed to be more rigorous and accountable of our behavior »*

C'est après la récession du début des années 1990 que MEC a connu une croissance considérable qui allait, d'une part, lui permettre de bénéficier de plus de ressources financières, et,

---

[83] « *came out of an evolutionary need* ».
[84] « *the organization is actually living it and breathing it* »

d'autre part, lui permettre d'augmenter considérablement le nombre de personnes travaillant au sein de l' entreprise. Or, une telle croissance signifiait non seulement plus de ressources financières et humaines, mais aussi des changements importants pour l'organisation, même auprès de ses stakeholders primaires, soient ses membres et ses employés. Passer de 407 employés en 1990 à 704 en 1996 rendait plus difficile la communication informelle entre les employés, et pouvait modifier considérablement les valeurs de l'organisation, voire sa philosophie :

> *« I think it's got to a point where if we don't start getting control of it and having it down on a master plan, everyone will start doing it differently, and we'll loose what we believe in and what have always been our core values ».*

De même, avec un nombre croissant de membres (de 331 007 en 1990 à 912 110 en 1996), il devenait plus difficile de diffuser le message quant à l'identité de la coop et de sa philosophie par les canaux informels (tel le bouche à oreille).

Ainsi, une plus grande disponibilité de ressources s'accompagnait de la nécessité d'identifier, d'affirmer et de diffuser clairement la mission et la vision de l'organisation et de mettre en oeuvre les processus nécessaires afin de les supporter. Ces événements concourants allaient donc progressivement mener, à partir de 1996, à la nécessité d'une approche beaucoup plus stratégique de la responsabilité sociale, donnant lieu à un nombre croissant d'initiatives en accord avec les initiatives réalisées jusque-là, mais celles-ci allaient être plus formelles, de plus grande envergure et touchant un nombre élargi de groupes de stakeholders. On parle notamment du programme STEP (programme d'évaluation des fournisseurs, voir section 4.3.4) et du processus SERTT (consultation des employés quant à la responsabilité sociale de MEC, voir section 4.5.2). C'est à partir de ce moment que l'organisation a commencé à parler de façon explicite de la responsabilité sociale et environnementale, en l'incluant dans sa vision actualisée.

4.4.1.3 Les individus

Contrairement à plusieurs entreprises qui se sont distinguées depuis quelques années en matière de responsabilité sociale, la présence de ces valeurs chez MEC n'est pas le fruit du leadership d'une seule personne – dans bien des cas le fondateur - mais plutôt, comme on l'a souligné au tout début de ce chapitre, le résultat de la mise en commun des valeurs de l'ensemble des individus formant l'organisation. Les personnes rencontrées utilisent souvent le terme « *embededdness* » pour parler du fait que la responsabilité sociale et environnementale fait partie intégrante de la culture de MEC. Mais il reste néanmoins que certains individus clé - des « *champions* » - ont particulièrement contribué à faire de la responsabilité sociale et environnementale chez MEC ce qu'elle est aujourd'hui.

Selon toutes les personnes rencontrées (et à l'exception du principal intéressé, bien sûr), le directeur des finances et de l'administration, Rick Kohn, un visionnaire et un « *champion* » de la responsabilité sociale et environnementale, a assuré le leadership interne afin de faire avancer l'organisation sur ce plan, au lieu de simplement se contenter de ce qui avait été accompli par le passé. Il est celui qui a permis à l'organisation de passer d'un stade où la responsabilité sociale et environnementale faisait partie des valeurs de l'entreprise à un stade où celle-ci est imbriquée de façon tangible et explicite dans la stratégie de l'entreprise :

> *« One other thing that really drove it* [social and environmental responsibility] *was having a senior manager like Rick who was totally passionate about the whole thing. He really did it. He made a huge difference to it. And through his enthousiasm and having other people around him, and having a process totally inclusive of the entire organization* […] *if Rick hadn't been driving it, we'd still be very passionate but we certainly wouldn't be as directed as we are ».*

On compte aussi plusieurs autres « *champions* » dans l'entreprise. En fait, ils se retrouvent à tous les niveaux de l'entreprise, et la responsabilité sociale et environnementale se retrouve dans tout ce qu'ils font :

> *« I think there's key people, champion I guess is the word that people use…There are a few people in each place, that take the ball and push it ahead and not just sit on what we've done in the past, but push the company ahead and say ok, we've done this, but let's put the bar up to here, and each time they do that […] and it's not necessarily senior staff, it could be just someone working on the floor with their coworkers, watching what they do, and how they handle themselves and the things that concern them […] they're doing it out of the goodness of their heart, and it's something they truly believe in… ».*

Selon les participants, l'entreprise, de par le type de personnes qu'elle attire et engage, est constituée d'un grand nombre d'individus préoccupés de faire « *la bonne chose* ». C'est en grande partie grâce à la présence de ces personnes au sein de l'entreprise, « *de la jeune énergie, tant à la base qu'au niveau du leadership - nous avons un pourcentage élevé de jeunes employés -, qui n'ont pas peur du changement et pour qui la responsabilité sociale est quelque chose d'important* »[85], que MEC peut aspirer à devenir un leader sur ce plan.

Il se dégage donc des propos des personnes rencontrées que, chez MEC, la responsabilité sociale et environnementale ne tient pas qu'à un nombre limité d'individus à la tête de l'entreprise, mais bien à un ensemble de personnes à tous les niveaux de l'organisation qui, de façon collective, « vivent » cette philosophie. Une participante a d'ailleurs bien résumé ce phénomène : « *Il est difficile de dire si* [la responsabilité sociale et environnementale] *s'est insufflée de haut en*

---

[85] *« young energy up to the leadership level, (we have a strong percentage of young staff), they aren't scared of change and social responsibility is high in their agenda ».*

bas (top-down) ou de bas en haut (bottom-up), parce que les deux mouvements se sont en fait rencontrés »[86].

4.4.1.4 La structure coopérative de l'entreprise

Une coopérative est fondée sur les valeurs fondamentales suivantes :

> *« self-help, self-responsibility, democracy, equality, equity, and solidarity. In the tradition of their founders, co-operative members believe in the ethical values of honesty, openness, social responsibility, and caring for others »* [87].

Étant basée sur ces valeurs, MEC bénéficie donc d'une structure qui, par définition, encourage l'émergence et le développement d'initiatives en matière de responsabilité sociale.

Les principes de démocratie et de solidarité font aussi en sorte que la structure coopérative permet de prendre en compte les besoins et attentes de plusieurs stakeholders à la fois, tant par le fait que ses actionnaires/propriétaires sont simultanément ses membres, que, parce qu'émergeant de sa communauté, la coop fait partie intégrante de celle-ci. Si elle ne se préoccupait pas des besoins et attentes de ses membres et de la communauté, la coop faillirait à sa mission.

En outre, « *une coopérative est une forme juste et équitable d'organisation économique, engagée envers les gens et leur communauté, et non seulement à une rentabilité financière* »[88]. Étant une organisation à but non lucratif et créée pour rencontrer « *les aspirations et les besoins économiques, sociaux et culturels communs* »[89] de ses membres, la coop est, par définition, destinée à accomplir des objectifs multiples, et non seulement à rechercher des intérêts financiers. Selon les participants, la structure administrative de MEC permet donc une gestion par stakeholders qui mesure l'efficacité non seulement en termes économiques, mais aussi selon des critères de responsabilité sociale et environnementale :

> *« MEC, as a co-op, is inherently designed to be able to touch different publics, and achieve different outcomes at the same time, with different stakeholder groups. A co-op is meant to be responsive to its community and you also need to be responsive to your physical environment ».*

Quelques personnes ont en outre mentionné que pour une entreprise traditionnelle, s'il est aussi possible et souhaitable d'intégrer la responsabilité sociale et environnementale dans les pratiques de gestion, les participants sont d'avis que cela est cependant plus difficile. Alors que

---

[86] « *It's though to say whether* [social and environmental responsibility] *was top-down or bottom-up, because they both collided* ».
[87] http://www.mec.ca/Main/content_text.jsp?FOLDER%3C%3Efolder_id=66121
[88] "*a cooperative is a just and equitable form of economic organization, committed to people and their communities, not just a financial bottom-line* ». Source : http://www.mec.ca/Main/content_text.jsp?FOLDER%3C%3Efolder_id=66129
[89] « *common economic, social, and cultural needs and aspirations* ». Source : http://www.mec.ca/Main/content_text.jsp?FOLDER%3C%3Efolder_id=66121

cela constitue une façon naturelle de gérer pour une coopérative, l'entreprise traditionnelle aura souvent besoin d'un leadership fort afin d'intégrer ces valeurs dans le processus de prise de décision de l'entreprise.

4.4.1.5 Les pressions externes

Les facteurs ayant influencé le développement de la responsabilité sociale et environnementale chez MEC mentionnés jusqu'à maintenant ont été essentiellement internes à l'entreprise. Il apparaît cependant que plusieurs éléments externes ont aussi exercé une influence sur l'orientation éthique de MEC.

Nous verrons plus loin que la culture de l'époque constituait un des facteurs importants à l'origine de cette philosophie de responsabilité sociale et environnementale. De même, tout au long de son histoire, MEC a continué d'être influencée par la société dans laquelle elle évolue. Une de ces influences peut s'avérer être le mouvement écologiste qui, dans les années 80, a pris de l'importance et a commencé à faire pression sur les entreprises, les gouvernements ainsi que sur la société en général. MEC, en tant qu'organisation issue de la passion de ses membres pour le plein-air et la nature, était hautement concernée par les enjeux soulevés par ce mouvement. Elle a été une des entreprises pionnières en matière de protection de la nature et de l'environnement, de réduction des déchets et des émissions de gaz polluants, de recyclage et d'utilisation de matières naturelles ou faites à base de produits recyclés. En plus de son penchant naturel pour l'environnement, MEC a donc été positivement influencée par le mouvement écologiste, qui a probablement permis à de nombreuses initiatives environnementales de naître et qui a sûrement contribué à ancrer la notion de responsabilité environnementale au sein de l'organisation.

Parmi les phénomènes plus récents qui ont semblé avoir une influence particulière sur le développement de la responsabilité sociale et environnementale chez MEC, on retrouve, selon l'avis des personnes rencontrées, l'éducation croissante des consommateurs et de la société en général: « *La société et les consommateurs sont de plus en plus informés et éduqués* »[90].

Depuis quelques années, on constate une sensibilisation croissante aux questions de mondialisation et de consommation, et ces mouvements de consommateurs et de la société civile se font de plus en plus présents et vocaux en ce sens. En tant qu'entreprise, MEC est consciente qu'il y a de plus en plus de pressions qui, sans être exagérées, font de ces considérations un impératif pour l'entreprise. Les questions toujours plus nombreuses des membres, notamment sur l'endroit où sont fabriqués les produits de MEC, sont un exemple tangible de cette sensibilisation

---

[90] « *Society and consumers are much more savyy and educated* ».

et de cette pression de plus en plus forte sur les entreprises (je traite plus en détails de la réponse de MEC face à ces pressions dans la prochaine section) :

> *« The reality is people were starting to pressure us, externally, but not in an overwhelming way…and our board of directors I think were observing that and also saw the value in trying to be more transparent and to demonstrate that ».*

Dans la foulée de ce mouvement, les exemples de compagnies qui, devant les dénonciations par ces groupes de pression, n'ont pas été sensibles aux considérations soulevées, notamment le travail des enfants et les conditions des « *ateliers de misère* »[91] des fournisseurs (comme ce fut le cas pour Nike), ont aussi eu un impact sur l'importance qu'a pris la responsabilité sociale chez MEC. La mise sur pied du programme STEP (*supplier team evaluation program*, dont j'ai parlé au point 4.3.4), une des plus importantes initiatives formelles de MEC en matière de responsabilité sociale, n'est certainement pas sans lien avec les questions soulevées par les membres et les exemples négatifs largement médiatisés d'entreprises n'ayant pas su répondre adéquatement aux attentes des consommateurs :

> *« Internally as well I think everybody looked at companies that had suffered from not being transparent enough…Ikea, Nike…they were really cut off guard by the consumer movement ».*

MEC est aussi influencée positivement par d'autres organisations qui, contrairement à celles dénoncées dans les médias, ont une approche très proactive en matière d'éthique et de responsabilité sociale. Le simple fait d'avoir sa maison mère établie à Vancouver lui permet de bénéficier d'un environnement relativement favorable à l'incorporation d'initiatives à caractère social ou communautaire aux pratiques commerciales. La présence de VanCity par exemple, un leader du mouvement et aussi une coopérative, constitue certes une motivation à travailler en ce sens. D'autre part, MEC s'intéresse beaucoup à ce qui se passe en Europe, où les organisations ont, selon l'avis de plusieurs participants, une grande longueur d'avance sur les organisations nord-américaines. Le mouvement européen de « *sustainability* » ou développement durable des entreprises constitue donc aussi une source d'inspiration pour MEC.

4.4.1.6 Les activités internationales

Il est intéressant de noter qu'aucun des participants n'a mentionné explicitement la mondialisation ou encore le fait d'avoir des opérations à l'étranger comme ayant eu une influence particulière sur le développement de la responsabilité sociale et environnementale au sein de

---

[91] Sweatshops. Selon L'OLF (1991) : « *Établissement où les taux de salaire, les normes de sécurité et les conditions de travail sont inférieurs à ce qui est généralement en vigueur dans le métier, l'industrie, la région* ». Selon Jaeger & Verna (2000) :« *Processus dans lequel un intermédiaire (ou sous-traitant) retire un bénéfice financier en minimisant les revenus de la main-d'œuvre qu'il emploie afin d'économiser le plus possible sur la somme qu'il a perçue lors du contrat. Au 19e siècle, cette marge était dite « sweated » (volée) aux employés car ils travaillaient beaucoup plus qu'ils n'étaient payés.* »

MEC. Or, les exemples comme ceux de Nike, Gap, Disney ou Wal-Mart démontrent que la question de l'approvisionnement dans des pays en développement, dans des pays dont le respect des droits humains est mis en doute, ou encore dans des pays où le caractère démocratique du gouvernement est mis en doute suscite depuis quelques années un débat de société important. J'ai donc posé la question aux participants à savoir quelle influence spécifique pouvaient avoir la mondialisation et le fait que MEC s'approvisionnait à l'étranger sur la responsabilité sociale de l'entreprise.

Quelques silences ont succédé à cette question. Certains m'ont avoué que c'était une question difficile. Et en effet, contrairement à la plupart des autres thèmes où on peut constater une convergence relativement grande des réponses, il semble que cette question ait donné lieu à des réponses parfois divergentes.

D'une part, certains participants considèrent que les activités internationales n'ont pas eu une influence spécifique sur l'évolution de la responsabilité sociale chez MEC. Déjà à ses tout débuts, même si la priorité a toujours été donnée aux manufacturiers canadiens, MEC devait s'approvisionner à l'étranger en raison du fait que certains vêtements et équipements de plein-air pouvaient difficilement être fabriqués au Canada. Sur le site Internet de MEC, on peut lire l'explication suivante :

> *« By preference and policy we will buy from Canadian manufacturers first. However, many products that we sell are not made in Canada. Other products are available from Canadian sources but do not meet the standards our members expect. As well, some Canadian factories that do meet our quality standards are too small to meet the volumes we require »*[92].

Les quelques 25 à 30 fournisseurs de MEC sont situés dans 18 pays. Aujourd'hui, 39% des produits vendus sont fabriqués au Canada, alors qu'environ 20% de l'ensemble de sa propre ligne de produits est fabriqué en terre asiatique, tant pour des raisons de spécificités techniques que de coûts.

La problématique de l'approvisionnement à l'étranger n'est donc ni nouvelle, ni strictement reliée à une question de minimisation des coûts[93]. Ces participants croient donc que les initiatives en relation avec les fournisseurs (la politique d'approvisionnement et le programme STEP, voir l'annexe 2 et la section 4.3.4 pour plus de détails) n'ont pas été initiées en raison de la problématique que l'approvisionnement à l'étranger soulevait, mais plutôt dans une perspective plus holistique où l'organisation souhaitait effectivement assumer de façon plus systématique et formelle sa responsabilité sociale. On a voulu se pencher sur la question de l'approvisionnement et de la relation avec les fournisseurs parce que c'était « *la bonne chose à faire* » et on aurait procédé au même exercice ayant eu des fournisseurs situés exclusivement au Canada. Fait

---

[92] http://www.mec.ca

intéressant à souligner, après une première évaluation de l'ensemble des fournisseurs, plus de défis ont été rencontrés dans les manufactures canadiennes que dans celles situées à l'étranger.

Certains autres participants sont loin d'être convaincus que la politique d'approvisionnement et le programme STEP auraient été initiés si MEC n'avait pas fait affaire avec des fournisseurs étrangers. Et, selon plusieurs participants, l'enjeu soulève également de nombreuses questions au sein de l'organisation ainsi que parmi ses membres. En effet, plusieurs des participants interrogés (incluant des participants d'avis que l'approvisionnement à l'étranger n'a pas influencé de façon spécifique le développement des initiatives en matière de responsabilité sociale) ont mentionné le fait que les membres et les employés posaient de plus en plus de questions à savoir où étaient fabriqués les produits qu'ils achetaient, pourquoi MEC s'approvisionnait dans un pays comme la Chine, etc. Comme il est spécifié sur le site Internet de MEC, ceci a mené l'organisation à faire preuve de plus de transparence sur cette question. Maintenant, MEC mentionne les pays d'origine des produits afin de permettre aux membres de prendre leurs décisions d'achats en toute connaissance de cause, et diffuse plus d'informations quant à sa position en la matière, qui consiste à favoriser le changement par une implication plutôt qu'en imposant des sanctions à ces pays :

> *« The majority of MEC's clothing is manufactured in Canada and a percentage of what we sell is manufactured offshore in very large factories. Our buyers and production staff inspect these factories several times a year to ensure that the working conditions are good, the workers are paid a fair (for the local area) wage, there is relatively little environmental damage from the factory's activities, and the owners and managers are honest people. These standards are established in our Sourcing Policy approved by MEC's Board of Directors and our buyers use their best judgment in applying them. If the Canadian government prohibits trade with a country, we respect the prohibition. Otherwise we decide to do business on the merits of the factory, not the country. We do acknowledge that, in some ways, purchasing from a factory, no matter how good the factory, can be seen as supporting the practices of governments. The arguments on this issue are long, complex, and highly political but Mountain Equipment Co-op believes in the philosophy of positive change through investment and the support of local business as opposed to a philosophy of positive change by sanctions »*[94].

4.4.2 Obstacles

Bien que les pratiques éthiques et la responsabilité sociale aient toujours eu une importance significative au sein de l'organisation et qu'elles aient pu s'y développer, il y a certes eu des facteurs qui ont empêché ou plutôt ralenti ce développement au cours de l'histoire de MEC. Les participants en ont particulièrement noté trois : le fait que la responsabilité sociale et

---

[93] Selon Peter Robinson, PDG de MEC, interviewé dans le Vancouver Sun (Saturday, February 24, 2001).
[94] http://www.mec.ca/faqs_policy.htm

environnementale soit prise pour acquis, le fait qu'il y en ait différentes visions au sein de l'organisation, ainsi que la peur du changement.

4.4.2.1 La responsabilité sociale et environnementale prise pour acquis

Comme je l'ai mentionné à maintes reprises, la responsabilité sociale et environnementale semble être un principe naturel pour MEC, et constitue une de ses valeurs depuis sa fondation. Or, si cela démontre à quel point elle fait partie inhérente de la culture de l'organisation, cela comporte aussi le risque de prendre ces valeurs pour acquis. Chez MEC, les participants ont effectivement souligné que les individus au sein de l'entreprise ont historiquement eu tendance à croire que parce que MEC était basée sur des principes de coopération, cela en faisait par le fait même une « entreprise éthique », et que le fait d'œuvrer dans le domaine des articles de plein-air en faisait presque automatiquement une entreprise respectueuse de l'environnement. Loin d'être erronée, cette prémisse a cependant eu pour effet de retarder le développement de systèmes ou de processus de gestion formels afin de supporter de façon concrète les initiatives en matière de responsabilité sociale et environnementale au sein de l'entreprise :

> *« It is often taken for granted that we are an ethical organization : We are a cooperative, therefore of course we were environmentally responsible! […] if you are an organization everybody thinks is great, you can get away with a lot, you do not have to write things down, but I do not think that it is particularly accountable. When you have good intentions, lots of great programs, you think it is not necessary to formalize».*

4.4.2.2 Les différentes visions au sein de l'organisation

Si MEC a toujours été un milieu favorable à la gestion socialement et environnementalement responsable, il reste que la vision qu'on en avait au sein de l'entreprise n'a jamais été homogène, et le degré avec lequel on croyait que cette philosophie de gestion devrait être appliquée a aussi toujours différé dans une certaine mesure. Malgré le fait que les participants considèrent que la responsabilité sociale et environnementale fait partie intégrante de la culture de MEC, ils ont reconnu que tous n'étaient pas aussi enthousiastes à l'idée de formaliser cette façon de gérer et que, par conséquent, un important travail de sensibilisation était nécessaire même au sein de l'organisation afin de permettre des changements aussi importants que ceux entrepris depuis 1996 :

> *« Some people in the organization are not placing strong value on corporate social responsibility. Therefore, one of the challenges is in the education of those people from the organization who do not understand that our financial bottom-line is completely dependent on our social and environmental bottom-line ».*

4.4.2.3 La peur du changement

Dans la continuité de ce qui a été mentionné précédemment, la peur du changement a aussi constitué un facteur ralentissant la formalisation d'un processus de prise de décision basé sur la responsabilité sociale et environnementale. Malgré le fait que certains considèrent que ce qui est réalisé depuis 1996 chez MEC n'est en fait que la formalisation de ce que l'on faisait et croyait depuis toujours, certains participants reconnaissent que cela mène en fait à changer littéralement la façon dont on fait les choses au sein de l'organisation, ce qui est considérablement effrayant, en particulier pour ceux et celles directement touchés par les initiatives d'envergure majeure, tel le département de l'approvisionnement :

> *« One of the things that most companies find it's very scary about all of these issues are that could eventually change the way you do business. […] it changes the way you do business, it changes the way you think about business and it can potentially change your bottom-line…so that's the scariest thing about the whole thing…We were really afraid of that. I was personally terrified about thinking that we were going to be pushed into a new way of doing business that we weren't ready for…it was going to endanger our product lines, to endanger our supplier partners…».*

4.5 Une perspective évolutive du développement de la responsabilité sociale et environnementale chez MEC

La dernière partie de ce cas sur le MEC présente le développement de son orientation éthique dans une perspective chronologique.

4.5.1 De l'esprit de coopération à la responsabilité sociale

Pour les personnes interviewées, l'origine temporelle de la responsabilité sociale et environnementale chez MEC ne fait pas de doute : elle prend ses sources à la fondation de l'organisation, soit dès 1971. Comme l'exprime cette participante : « *Ça* [la responsabilité sociale et environnementale] *a toujours fait partie de la culture. Alors même lorsque l'organisation a vu le jour, il y a trente ans, il y a toujours eu ce mouvement de fond* »[95]

Si l'on remonte à sa fondation, MEC est née d'un besoin, chez les amateurs de plein-air de Vancouver, d'avoir accès à de l'équipement de plein-air de qualité et à prix raisonnable. À l'époque, le détaillant le plus près était situé à Seattle, aux États-Unis. En plus de la distance à parcourir, le passage aux douanes complexifiait l'achat de matériel de plein-air. C'est donc avec l'intention de fournir aux amateurs de plein-air le matériel dont ils avaient besoin pour mieux

---

[95] « *It's always been part of the culture. So even when the organization started, 30 years ago, there was always that undercurrent*».

profiter des plaisirs de la nature que MEC a vu le jour en 1971, grâce à six membres-fondateurs, eux-mêmes amateurs de plein-air.

Ayant eu la chance de parler avec deux des membres fondateurs de MEC, l'un d'eux a ainsi expliqué qu'ils étaient des étudiants sans le sous, irrités par le pouvoir que les grandes compagnies avaient, desquelles ils devaient nécessairement se procurer leur matériel, faute d'alternative. Ils se sentaient par conséquent dans le droit de rendre le matériel de plein-air accessible à plus de gens, et ce, à meilleur prix, réalisant presque une forme de mission sociale en le faisant.

De l'avis des participants, l'importance de la responsabilité sociale et environnementale chez MEC « *découle directement de la décision de devenir une organisation de type coopératif, plutôt qu'une entreprise traditionnelle* »[96]. Comme l'exprime cet autre participant : « *Ça fait partie de notre processus de prise de décision depuis notre fondation, c'est vraiment la raison pour laquelle le modèle coopératif a été préféré au modèle corporatif traditionnel…* »[97]. Le modèle coopératif a ainsi été préféré en raison des impacts sociaux positifs qu'ils pouvaient générer, c'est-à-dire offrir un service à prix raisonnable à un grand nombre d'individus pour leur permettre de pratiquer leurs loisirs, et non pour engendrer un gain économique pour un nombre limité d'individus.

Il semble de plus que l'on ait, à l'époque, choisi la forme coopérative par idéalisme, dans un esprit de partage. Si l'on se reporte dans le contexte qui prévalait à cette période, on constate que cela s'inscrit en effet dans la philosophie des années 70, l'époque « *hippie* » ou « *peace and love* ». En fait, les six membres fondateurs étaient guidés par la culture et l'esprit de l'époque, ses valeurs de paix, d'amour ainsi que sa notion de communauté qui prenait toute son importance. En outre, les fondateurs étant tous des amateurs de plein-air, le respect et l'amour de la nature faisaient partie intégrante de l'organisation avant même que celle-ci ne soit fondée :

> *« That's really the core, the principle behind why we are here, and I think naturally from there, it grows into the concept of how we are being responsible socially for the members as well as anyone else that we are doing business or we are impacting based on how we are operating ».*

À cette période, on ne parlait cependant pas « *d'éthique* » ou de « *responsabilité sociale* » : si, selon les fondateurs, ces valeurs étaient implicites dès la fondation de MEC, elles n'étaient pas formulées de façon explicite. Et bien que ces valeurs aient été imprégnées dans l'idée même de l'organisation, les fondateurs spécifient clairement que la survie des activités de la coopérative (et, par conséquent, son aspect économique), si elle se faisait toujours dans le respect de ces mêmes

---

[96] « *goes right back to the decision of being a cooperative, as opposed to a corporation* ».
[97] « *It's been part of our decision-making process since our inception, that's really why we chose the cooperative model versus a traditional business model…* ».

valeurs fondamentales, constituait une des principales préoccupations de ses fondateurs pendant ses premières années d'existence.

Ainsi, la responsabilité sociale et environnementale sont loin d'être des valeurs nouvelles, et MEC ne représente que le segment de la société qui partage ces valeurs :

> *« We're really just reflecting a segment of the society around us in our business and I think that social responsibility is not new to the world, it's been around forever, but it's tended to take a much different format. It was never part of business decision-making purely, in a structural way…I think there's been numerous ways that, going back hundreds of years, of businesses that have done very good things but it was through the motivation of a single individual, probably the owner, that was making that happen…what the difference is now is that this is embedded within the structure of the organization, it's not a decision I get to make, it is part of my job, I'm judged on how I do this type of work, and that's much different…it's an has to have, it's a must have ».*

Enfin, si ces valeurs ont pu naître et évoluer chez MEC, cela repose aussi sur le fait d'avoir pu rassembler et attirer un ensemble d'individus, qu'ils soient des leaders ou de simples membres ou employés, ayant une conscience sociale marquée et une forte motivation à agir en ce sens : « *Les gens qui ont travaillé ici étaient et sont toujours les plus formidables gens sur la planète : des activistes, des gens réfléchis, conscients…* »[98].

Chez MEC, la responsabilité sociale et environnementale prend donc sa source dans la culture de l'époque axée sur la notion de communauté, dans les individus qui ont fondé l'organisation dont la conscience sociale était particulièrement marquée, dans la nature même de l'activité à la base de l'organisation (le plein-air) ainsi que dans le choix de la coopérative comme forme d'organisation.

4.5.2 Vers une imbrication de la responsabilité sociale et environnementale au sein de l'organisation

Ainsi, d'une forme à l'origine implicite, la responsabilité sociale et environnementale est, depuis 1997, relativement explicite dans les objectifs, les critères de prise de décision, la stratégie, la structure et la culture de MEC. À cette période, MEC repensait ses objectifs et sa vision, et il est apparu clair pour ses membres que l'organisation devait jouer un rôle de leader en matière de responsabilité sociale et environnementale au Canada. Le Social and Environmental Responsibility Task Team (SERTT), processus de consultation auprès des employés et des membres du conseil, a donc permis d'identifier ce que la responsabilité sociale et environnementale signifiait chez MEC[99].

---

[98] «*The people who worked here were and are some of the most amazing people on the planet : activists, thoughtful, conscious folks…* ».

[99] A sustainability strategy for MEC : Final SERTT Report, September 1999.

4.5.2.1 Objectifs

Il est ressorti de ce processus que l'ensemble des membres de l'organisation souhaitait voir celle-ci évoluer vers la pérennité, en «*contribuant au développement durable en réduisant les impacts environnementaux de l'organisation et en augmentant son influence sociale* »[100]. Ainsi, il a été conclu que, pour que MEC évolue du modèle industriel traditionnel qui « *prend-fabrique-gaspille* »[101] vers un modèle d'activité commerciale ayant un impact minimal sur son environnement, voire qui favorise son renouvellement, cette évolution devait passer par :

> *« gradually eliminating waste streams, dramatically reducing the amount of virgin resources used, and strenghtening mutually beneficial relationships with members, staff, the wider community and the environment »*[102].

La figure 4.2 présente le modèle vers lequel il a été déterminé que l'on souhaitait voir MEC évoluer.

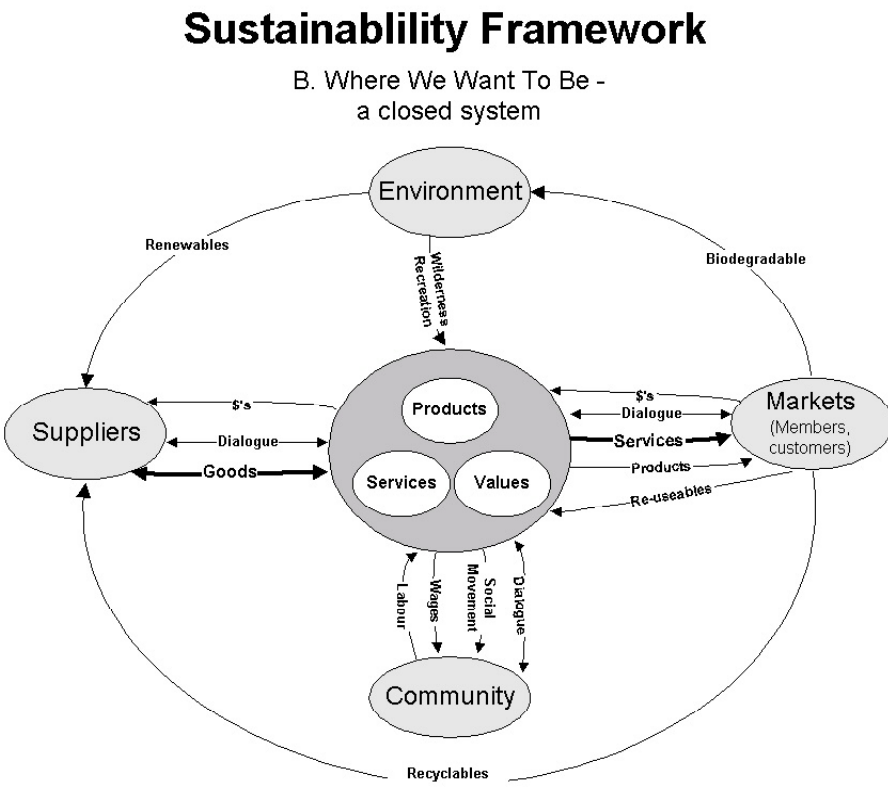
Il est important de noter que malgré le fait que l'on parle, dans la figure 4.2, de faire évoluer l'organisation vers « un système fermé » (« *a closed system* »), une telle vision de l'organisation ne s'oppose pas à celle proposée par la théorie des systèmes, selon laquelle « *toute « organisation » de façon générale, peut être considérée comme un système vivant et ouvert* » (Aktouf, 1998, p.4). Au contraire, chez MEC, en appliquant quotidiennement la gestion par stakeholders, « *qui est issue de la théorie des systèmes appliquée aux organisations* » (Pauchant, 2002), on démontre concrètement que l'organisation est considérée non pas comme « *un système fermé, opérant en vase clos, mais* [comme] *un système ouvert, en interrelations constantes avec différentes personnes ou entités* » (Pauchant, 2002).

Par l'utilisation de l'expression « système fermé » dans la figure 4.2, on n'entend donc pas que l'organisation est considérée comme un « *objet inerte* » (Aktouf, 1998, p.5), mais plutôt que celle-ci doit assumer la responsabilité pour la totalité des impacts de ses activités.

---

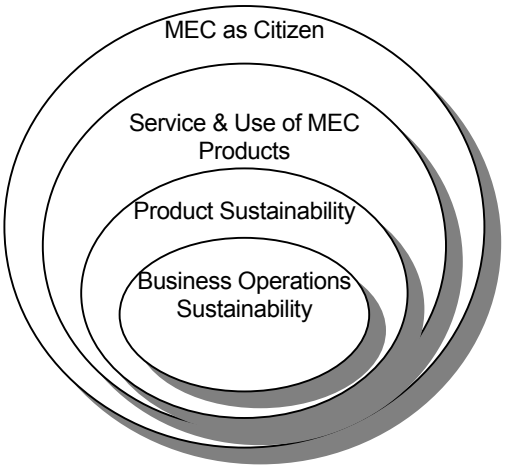
[100] Source : A sustainability strategy for MEC : Final SERTT Report, September 1999.
[101] « *take-make-waste* »
[102] Source : A sustainability strategy for MEC : Final SERTT Report, September 1999, p.16.

FIGURE 4.2 : OBJECTIFS DE MEC EN TERMES DE PÉRENNITÉ



De façon spécifique à MEC, il a été déterminé que l'organisation pouvait tendre vers la pérennité en poursuivant **quatre niveaux d'objectifs**, soit par des activités commerciales durables, par des produits durables, par des services et une utilisation des produits promouvant la consommation durable, ainsi que par le fait d'assumer son rôle de citoyenne. La figure 4.3 présente ces quatre niveaux d'objectif.

FIGURE 4.3 : QUATRE NIVEAUX D'OBJECTIFS EN MATIÈRE DE PÉRENNITÉ CHEZ MEC



4.5.2.2 Critères de prise de décision

La structure de MEC, ainsi que la création et la formalisation de mécanismes d'inclusion des stakeholders qui s'est effectuée avec le temps (de façon encore plus marquée depuis 1997) donnent à MEC une longueur d'avance par rapport à la plupart des entreprises traditionnelles en ce qui concerne l'intégration de considérations de plusieurs ordres dans son processus de prise de décision. Cependant, pour certains participants, il reste encore beaucoup de place à l'amélioration afin d'intégrer dans le processus de prise de décision de l'organisation des critères d'ordre social et environnemental dans la même mesure que le sont les critères d'ordre économique:

> *« The way we make some decision-making process is still really at its core based on fairly standard financial decision-making processes, we don't measure or benchmark the social impact of the decision-making process in a formal way. So the way that it's really introduced in our decision-making process at the moment is in a very informal way, we're not participating yet in an activity like triple bottom-line and our financial reports and statements are still very traditional… ».*

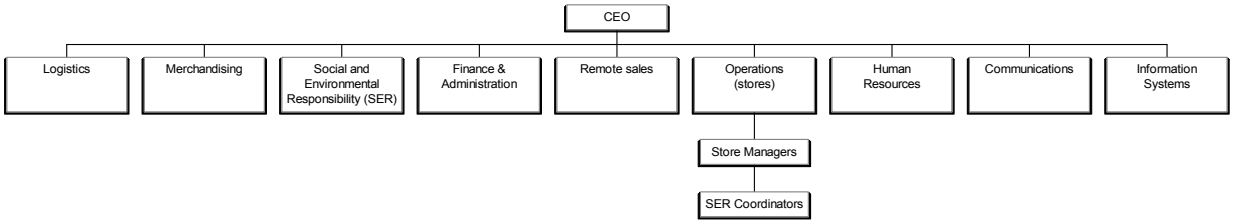
4.5.2.3 Stratégie

Le processus SERTT a marqué un point tournant en ce qui concerne la responsabilité sociale et environnementale chez MEC puisqu'il a permis de faire ressortir l'enthousiasme et l'importance réelle que cela avait à tous les niveaux de l'organisation. Les recommandations, exprimées par les quatre niveaux d'objectifs présentés dans la figure 4.3, tant en termes de développement de processus de gestion en ce qui a trait à l'aspect social et environnemental, ont été inclues dans la planification stratégique pour l'an 2000 et, depuis cette année (2001), la stratégie en matière de responsabilité sociale et environnementale fait partie du plan d'affaires de l'entreprise.

4.5.2.4 Structure

Le processus SERTT constitue aussi un point tournant parce qu'il a permis d'enchâsser la responsabilité sociale et environnementale de façon concrète dans la structure de l'organisation (voir figure 4.4), en menant à la création d'une équipe entièrement vouée à cette préoccupation. Ce n'était pourtant pas envisagé lorsque le processus a été initié, mais il est ressorti de la consultation que si l'organisation était sérieuse quant à l'importance de la responsabilité sociale et environnementale et quant à son intention de devenir leader sur ce plan, il était impératif d'attribuer des ressources reflétant cette importance et d'assurer la concrétisation des recommandations ayant émergé du processus SERTT.

FIGURE 4.4 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE MEC



Ainsi, depuis 1999, MEC bénéficie d'une équipe spécifique pour la responsabilité sociale et environnementale composé de deux coordonnateurs à temps plein (leur description de tâche est présentée en annexe 3), ainsi que d'un réseau de responsabilité sociale et environnementale (SER Network) composé de représentants de chaque département de l'organisation. Au niveau des magasins, chacun d'eux bénéficie maintenant d'un coordonnateur de la responsabilité sociale et environnementale. Selon une employée d'un magasin MEC, cet engagement plus formel de l'organisation en ce qui a trait à l'implication dans la communauté fait une grande différence : « *Avant, nous avions de bonnes idées, mais tout ce que l'on faisait c'était parler…Maintenant, il y a quelqu'un pour organiser ces initiatives et les transformer en actions* »[103].

4.5.2.5 Culture

Enfin, le processus SERTT a constitué une opportunité unique de dégager le consensus qui existe maintenant quant à ce que la responsabilité sociale et environnementale signifie pour ceux et celles travaillant chez MEC. Cette préoccupation imprégnait certes déjà la culture de l'organisation, comme la consultation sur l'état de la situation a permis de le souligner:

> *« Although there is not much development of the social and environmental management systems in this area [ethics and integrity], culture may be a more important factor […] supported through frequent discussion of ethics»*[104].

Or, il apparaît clair que, depuis le processus SERTT, l'organisation a su développer un langage commun quant à la responsabilité sociale et environnementale, ce qui était auparavant inexistant. Il est toutefois important de préciser qu'il reste encore beaucoup à faire pour que cette vision et ce langage communs soient partagés non seulement de la majorité, mais de tous, comme certaines des personnes rencontrées l'ont exprimé.

---

[103] « *Before, we had good ideas, but all we did was talking…now, there is someone there to organize those initiatives and to transform them into actions* ».
[104] A sustainability strategy for MEC : Final SERTT Report, September 1999, appendix 2.

4.5.3 Vers un processus plus inclusif: des membres aux ONG

Si l'on adopte une perspective historique, les membres ont toujours été pour MEC ses stakeholders principaux et sont les seuls à avoir été, dès le départ, inclus de façon formelle dans le processus de prise de décision de l'organisation (via l'assemblée générale annuelle). Au fil du temps, certains groupes de stakeholders ont pris une importance grandissante, notamment les employés qui, depuis une date plus récente, sont inclus grâce à des consultations et une formalisation de leur implication dans le processus de prise de décision. Depuis plus récemment encore, les communautés où MEC a des activités ainsi que les fournisseurs avec lesquels elle fait affaire sont aussi pris en considération de façon plus formelle lorsque des décisions sont prises ou que des actions sont posées au sein de l'entreprise.

Bien sûr, la grille de stakeholders de l'entreprise n'est pas statique, mais plutôt en continuelle évolution. Ainsi, à l'heure actuelle, les ONG et autres groupes d'intérêts constituent des stakeholders que MEC aimerait pouvoir graduellement prendre en considération. Et les objectifs de MEC en termes d'implication dans son milieu démontrent bien comment au sein de l'entreprise on a l'intention de continuellement élargir les groupes de stakeholders pris en considération:

> *« We also hope to increase our involvement in the following areas: co-operative development & education programs; benefactions policy and sponsorship programs; public policy advocacy plan; NGO partnership programs to meet the joint needs of MEC and selected not-for-profit organizations; and neighborhood and community involvement, participation, and outreach »*[105].

4.5.4 Vers une consultation plus formelle

Pour certains participants, afin que la responsabilité sociale et environnementale soit complètement imbriquée dans l'organisation, la consultation des stakeholders doit obligatoirement passer du stade informel à un stade formel :

> *« You have to set up your goals and how you are going to get to it…it does not happen by accident…especially when things are outside our direct sphere of control… ».*

Selon eux, il est clair que la volonté de prendre en considération les stakeholders, de les inclure dans le processus de prise de décision et de connaître leurs attentes se fait de plus en plus présente au sein de l'organisation, comme le démontrent le programme STEP ou encore le processus SERTT. Cependant, certaines de ces initiatives sont encore sporadiques (tel le processus SERTT) et elles ont relativement peu de liens entre elles.

Pour ces participants, des mécanismes formels tels les audits social et environnemental permettront d'atteindre de tels objectifs, puisqu'ils constituent un engagement continu auprès des

---

[105] http://www.mec.ca/Main/content_text.jsp?FOLDER%3C%3Efolder_id=2759

stakeholders, sous forme de boucle de communication[106] imbriquée dans l'entreprise en un processus holistique :

> *« I would like to see that piece addressed by MEC signing on to a social audit process because then it's the big picture. We would have members focus on what THEY want to talk about, so we do not just pick and choose what they are going to talk about. Social audit is letting them define for us what our priority should be in our stakeholder engagement ».*

Quant ils parlent d'audit, les participants voient un mécanisme permettant à leurs membres, employés et fournisseurs de leur dire comment ils considèrent la performance de MEC sur les aspects qui sont importants pour eux :

> *« A social audit is turning to our community, members and staff and saying : « you tell us how we are doing ». It is very much about external perceptions. It measures our ethical, environmental and social performance against the expectations of our stakeholders ».*

L'audit est aussi un processus d'amélioration continue, et l'entreprise n'a pas besoin d'attendre d'être parfaite pour s'y engager. Bien au contraire, c'est ce qui lui permettra d'apprendre et d'évoluer :

> *« It is actually a tool for us to improve and we do not have to be perfect before we do this, we could be just fine, just learning, we do not have to be perfect to do this. The idea is just to do it and then it will help us to be better ».*

Un audit, c'est en outre pour eux une façon formelle de s'engager à plus de transparence et de rigueur, ce qui fait partie de l'évolution et de la maturation de l'entreprise :

> *« The organization has to be so committed to transparency, accountability, listening, to continually improve…it has to be very strong and mature ».*

Enfin, pour ces participants, l'audit constitue le point culminant d'un processus complet d'amélioration continue :

> *« Having a systems approach to managing our sustainability initiatives and the management system is kind of a continuous improvement process…it can start in a number of different areas but it initially starts with the policy framework and planning and then implementation, education, communication and monitoring framework and allows you to build ever-improving programs and strategies cause you are monitoring and feeding back. The reporting piece and the monitoring piece is an integral part of that cause it provides you an insight into whether you achieved your stated target, just like good management practices you've identified what it is you want to accomplish, and you put in place programs in order to accomplish it and then you check back if you have done that ».*

L'audit social et environnemental est donc perçu par ces participants comme un signe que l'entreprise a atteint un certain niveau de maturité. De façon concrète, certains participants parlent

---

[106] « *communication loop* »

d'audit du type AA 1000 [107], par lequel l'engagement et l'inclusion des stakeholders sont mesurés par des indicateurs précis et mènent à l'établissement d'objectifs et de processus de reddition de comptes. L'intégration d'un tel processus de gestion permet aux stakeholders d'avoir un impact sur les décisions, activités ainsi que sur la performance de l'organisation.

Selon ces participants, les initiatives de MEC semblent jusqu'à maintenant aller dans cette direction, notamment dans tout ce qui touche la planification et l'élaboration de politiques, en passant par l'implantation et l'éducation, même s'il y a encore beaucoup à faire en ce qui concerne la communication, la vérification, la reddition de comptes et l'examen des activités de l'entreprise par les stakeholders pour parvenir au leadership en matière de responsabilité sociale et environnementale.

4.5.5 Vers plus de communication

Comme je viens de le mentionner, l'imbrication de la responsabilité sociale et environnementale dans l'organisation comporte un aspect communicationnel. Or, contrairement à la plupart des entreprises, il n'existait pas chez MEC de département spécialement dédié aux communications externes jusqu'à tout récemment. Même si elle communique ses initiatives et activités notamment par le biais de son site Internet, MEC n'a jamais investi en publicité traditionnelle. En ce qui a trait aux initiatives en matière de responsabilité sociale et environnementale, comme l'exprime un des participants :

> *« We do not want to talk about those things until we know we have done our homework and we have put in place the right frameworks, standards and procedures and that we've checked and re-checked and talked to third parties, and experts, and engaged with NGO's to get their perspective and gone through verification […] to get to the point that if we are going to make an assertion, that we've gone above and beyond in terms of our diligence, and be able to say that those assertions are well-founded…we would not engage in some sort of greenwashing».*

Il est donc clair que, pour l'organisation, vivre la responsabilité sociale et environnementale de façon concrète était préalable à toute affirmation sur le sujet, et le « *walk the talk* » apparaît effectivement être une des règles fondamentales de MEC. Il semble cependant que l'organisation soit maintenant prête à passer à une nouvelle étape, puisqu'elle a récemment décidé de créer un département de communications externes, qui s'inscrit dans la lignée des initiatives vers le leadership en matière de responsabilité sociale et environnementale. En effet, si l'organisation veut être en mesure de dialoguer adéquatement avec ses stakeholders, il semble nécessaire qu'elle diffuse non pas seulement ce qu'elle a accompli, mais aussi ce qu'elle a appris :

---

[107] Processus de gestion qui permet l'engagement et l'inclusion des stakeholders par le biais de la planification, la vérification, l'audit et la reddition de comptes. Source :http://www.accountability.org.uk/aa1000

> *« MEC is an humble organization. Generally, we did not want to talk about what we were doing. We are now moving towards greater external communications, while maintaining that humbleness. In order to do that, you have to communicate in a way that offers learning, not simply showing off the 'trophies'. We must talk about our own learning instead of talking about our achievements only. We must be able to share honestly what we are doing, what we are not doing and what did not work and that is what will give our members and public faith, not a glossing over of the real issues ».*

La communication de ses efforts en matière de responsabilité sociale et environnementale constitue une partie du processus vers lequel MEC tend, résumé de la façon suivante par une des participantes : « *fais ce que tu dis, dis ce que tu fais, prouve-le et améliore-le »*[108].

4.6 Perspectives futures

Le développement des pratiques éthiques et de la responsabilité sociale et environnementale s'est fait de façon particulièrement marquée depuis les cinq dernières années au sein de MEC. Et, selon les personnes rencontrées, il semble que ce développement se poursuivra, puisque c'est un mouvement qui part de la base de l'entreprise, et qui n'est donc pas imposé par quelqu'un ou quelque chose : cela fait partie d'eux, de leur travail et de l'organisation.

Au cours des cinq dernières années, beaucoup d'efforts ont été déployés afin de favoriser le mécanisme consultatif au sein de l'organisation : inclure plus de groupes de stakeholders, instaurer des politiques et processus permettant de les prendre en considération lors de la prise de décision, ainsi qu'initier plus de communication de la part de l'entreprise. Dans les prochaines années, certains participants croient que la communication à deux sens avec les stakeholders devra constituer une des priorités de MEC. Il y aura d'une part la communication externe, c'est-à-dire MEC vers ses stakeholders, afin de leur offrir plus d'information et de favoriser leur apprentissage en matière de responsabilité sociale et environnementale. C'est ce que l'organisation souhaite pouvoir accomplir avec la création d'un nouveau département de communications, en plus de réussir à toucher les stakeholders externes, notamment la communauté et les ONG. Et d'autre part, on souhaite aussi permettre plus de feedback des stakeholders vers l'entreprise, par exemple grâce à des audits sociaux.

L'éducation et l'ouverture croissante des gens, tant au sein de l'organisation qu'à l'externe, contribueront grandement à permettre le développement éthique de MEC. Les mouvements de la société civile que l'on voit croître actuellement en faveur de plus de responsabilisation et de reddition de comptes de la part des entreprises, ainsi que le fait que les consommateurs sont de plus en plus avertis ne feront, selon les participants, qu'accentuer cette progression vers la responsabilité sociale et environnementale. Non seulement au sein de MEC, mais au sein des

---

[108] « *say what you do, do what you say, prove it and improve it* ».

entreprises traditionnelles en général, on croit qu'il sera intéressant d'observer le développement en ce sens au cours de prochaines années.

Bien sûr, malgré le fait qu'on puisse noter une tendance vers plus de responsabilisation de la part des entreprises, de tels changements au sein du monde des affaires en général ne peuvent que s'effectuer très progressivement. De l'avis de certains participants, cette progression plus lente que celle souhaitée par MEC pourrait contribuer à ralentir le rythme auquel se développe la responsabilité sociale et environnementale chez MEC. Par exemple, le manque d'alternatives pour des produits que l'on juge néfastes pour l'environnement, le fait que la compétition soit encore très axée sur les prix, l'acceptation encore très marginale d'outils tels l'audit social, ou encore le scepticisme quant à la possibilité pour une entreprise de favoriser le développement durable constitueront des défis à relever pour MEC. Même au sein de l'entreprise, malgré l'ouverture croissante en ce sens, un travail important d'éducation doit être poursuivi.

Malgré ces difficultés, les personnes rencontrées semblent convaincues qu'il y a bel et bien un mouvement de responsabilisation dans les milieux d'affaires et que les entreprises qui n'emboîtent pas le pas devront incessamment déployer des efforts significatifs pour se rattraper. Bien sûr, l'éthique est considérée par certaines entreprises comme une mode passagère. Or, chez MEC, comme pour certaines autres entreprises, on le voit plutôt comme une philosophie et un impératif :

> *« During the next few years, we will see a battle between two business models…so it is our job to help them* [the consumers] *make the right choice ».*

4.7 Le cas du Body Shop Canada : du profit et des principes

Les informations présentées dans ce chapitre proviennent des entrevues réalisées auprès de gestionnaires du Body Shop Canada, des livres écrits par Anita Roddick, « Body and Soul » et « Business as unusual », des sites Internet du Body Shop International et du Body Shop Canada, ainsi que de 2 articles et 2 livres parus sur l'entreprise ou faisant référence au Body Shop.

Le cas du Body Shop Canada bénéficie dans le cadre de cette recherche d'une présentation plus succincte que celui de MEC, ce qui s'explique tout d'abord en raison du nombre moins important de personnes que j'ai eu l'occasion d'y rencontrer et du temps plus restreint de ces rencontres. Le fait que le cas du Body Shop International est déjà bien connu à travers le monde justifie en outre que des informations plus détaillées soient présentées au sujet de MEC, dont le cas est encore relativement peu connu au Québec.

4.7.1 L'organisation

Fondée par Anita Roddick au Royaume Uni en 1976, le Body Shop International est une entreprise qui fabrique et vend des produits pour le corps faits à base d'ingrédients naturels qui est maintenant reconnue à l'échelle mondiale. L'entreprise compte 1700 boutiques dans 49 pays, opère en 24 langues, emploie plus de 7000 personnes et a réalisé pour l'année 2000-2001 des ventes de 1,006 milliards de dollars US[109].

Pour des raisons de proximité géographique et d'envergure de la recherche, j'ai étudié le cas spécifique du Body Shop Canada, qui détient une licence de la compagnie pour les franchises canadiennes. Le Body Shop s'est donc implanté au Canada en 1980, plus précisément à Toronto, et a donc fêté en 2000 ses 20 ans d'existence. Aujourd'hui, le Body Shop Canada compte 126 boutiques, emploie 170 personnes au siège social, environ 500 personnes dans les boutiques détenues par le groupe, plus de 1600 personnes à travers ses franchisés et réalise des ventes annuelles de plus de 130 millions de dollars.

L'évolution des deux entreprises étant intimement liée, de nombreux clins d'œil au Body Shop International seront effectués tout au long de ce chapitre. « *Body Shop International* » désignera par conséquent l'entreprise fondée par Anita Roddick, et « *Body Shop Canada* » le cas plus spécifique étudié. J'utiliserai simplement « *Body Shop* » lorsque je me réfèrerai simultanément aux deux entreprises.

---

[109] £691,4 millions.

4.7.2 Motivation du choix de l'organisation

Le Body Shop International est une des compagnies les plus reconnues et respectées dans le monde, tout en étant un exemple de succès commercial:

> *« Interbrand's* […] *survey in 1997 named The Body Shop as the 28th top brand in the world, the second in the retail sector. In a 1998 report, The Financial Times voted The Body Shop the 27th most respected company in the world»*[110].

Mais au-delà de ce succès, l'intérêt de cette entreprise dans le cadre de ma recherche constitue la philosophie sur lequel il est fondé. Ainsi, selon la fondatrice de l'entreprise, Anita Roddick, « *il est possible d'obtenir du succès tout en préservant l'essence de son âme, et de faire du profit tout en étant une force de changement social* »[111]. Les valeurs du Body Shop International démontrent que l'éthique et la responsabilité sociale sont au cœur des activités de l'entreprise. Ainsi, le Body Shop International définit sa raison d'être - ou sa mission - comme étant d'abord et avant tout de:

> *« (1) Dédier ses activités à la recherche du changement social et environnemental, mais aussi (2) Équilibrer de façon créative les besoins financiers et humains de ses stakeholders : employés, franchiseurs, clients, fournisseurs et actionnaires, (3) S'assurer courageusement que ses activités sont durables sur le plan écologique, et ce en rencontrant les besoins présents sans toutefois compromettre le futur, (4) Contribuer de façon significative aux communautés locales, nationales et internationales avec lesquelles ils font affaires, et ce en adoptant un code de conduite assurant une considération réelle, de l'honnêteté, de l'équité et du respect, (5) Faire passionnément campagne pour la protection de l'environnement, pour les droits humains et civils, ainsi que contre les tests sur les animaux dans l'industrie des cosmétiques et des produits de toilette et (6) Travailler sans répit à réduire l'écart entre les principes et la pratique, tout en faisant du plaisir, de la passion et de l'attention une partie intégrante de leurs vies quotidiennes »*[112].

De plus, l'entreprise est engagée dans de nombreuses initiatives formelles de responsabilité sociale ou environnementale, notamment en effectuant régulièrement des audits éthiques auprès de ses employés et fournisseurs qu'elle appelle « *The Body Shop Values Reports ».* Le Body Shop International est un des pionniers en la matière et figure parmi les rares entreprises – bien que de plus en plus nombreuses – à effectuer de tels audits. La qualité de ses audits a d'ailleurs été reconnue par les Nations Unies :

> *« The Body Shop Values Reports in 1995 and 1997 have been recognised by United Nations Environmental Programm and SustainAbility, as trailblazing, and ranked highest in their reviews of International Corporate Environmental & Social Report »*[113].

---

[110] http://www.thebodyshop.com/uk/..\uk\aboutus\index.html
[111] Roddick (1991).
[112] http://www.thebodyshop.com/uk/..\uk\aboutus\index.html
[113] http://www.thebodyshop.com/uk/..\uk\aboutus\index.html

Né de cette mission et fonctionnant selon ces principes, le Body Shop Canada fait aussi publiquement figure de leader en matière d'engagement social et environnemental au Canada. Le National Post le qualifiait dernièrement comme « *le pionnier au pays en matière de commerce de détail avec une conscience sociale* »[114]. L'entreprise s'est notamment vu attribuer en 1995 le « *Grand prix des Nations Unies pour avoir traité de façon efficace un enjeu d'intérêt pour l'ONU* »[115] pour sa désormais célèbre campagne annuelle pour lutter contre la violence faite aux femmes. De nombreux honneurs ont aussi été décernés à Margot Franssen, l'instigatrice du Body Shop Canada, afin de souligner son engagement social et environnemental.

Il apparaît donc clair que le Body Shop Canada est publiquement reconnu comme ayant des pratiques éthiques, et donc un cas intéressant à étudier dans le cadre de ma recherche.

4.8 Définitions et vision de l'éthique au Body Shop

4.8.1 Terminologie

Dans ses documents officiels, le Body Shop se décrit comme une compagnie « *values-driven* », « *stakeholder led* », adoptant une approche éthique des affaires, ayant une responsabilité envers les communautés parmi lesquelles elle a des activités, ainsi que comme une entreprise luttant pour le changement social et environnemental[116]. Malgré l'hétérogénéité des termes utilisés, l'expression "*du profit avec des principes*" est celle qui fait partie du langage commun au Body Shop Canada et qui désigne concrètement ce que l'on peut considérer comme l'éthique de l'entreprise.

Pour des raisons pratiques, j'utiliserai aléatoirement, tout au long de la présentation du cas du Body Shop, les termes "principes", « responsabilité sociale » et « éthique » en référence à ce qui forme la philosophie du Body Shop et qui donne lieu à des pratiques éthiques de gestion.

4.8.2 Définitions

Ces principes, qui sont considérés comme une approche éthique de la conduite des activités de l'entreprise, comportent trois niveaux. Au premier niveau, on retrouve les **trois valeurs fondamentales** qui sont à la base de l'éthique du Body Shop, soient le respect des droits humains, le respect de l'environnement et la protection des animaux. Un deuxième niveau implique **la transparence et le dialogue** avec les stakeholders de l'entreprise, qui sont des notions omniprésentes au sein de l'organisation. Enfin, au troisième niveau, l'organisation

---

[114] National Post, February 21, 2001.
[115] « *United Nations' Grand Award for effectively addressing an issue of concern to the UN* ».
[116] Source : http://www.the-body-shop.com/usa/aboutus/profile.html

s'implique dans son milieu social par le biais de **campagnes de sensibilisation** qui constituent le catalyseur de la force positive de changement que se veut être le Body Shop[117].

Depuis ses tout débuts, le Body Shop Canada explore les façons de concrétiser son engagement social et environnemental, malgré le fait que cela ne corresponde pas à la façon traditionnelle de faire des affaires. Comme l'exprime un des participantes: « *Il n'y a pas de signes indiquant où nous devons aller, nous créons nous-mêmes des façons d'être socialement responsables* » [118]. Sur son site Internet on peut lire :

> *« Depuis sa création au Canada, il y a 21 ans, Le Body Shop s'est entièrement consacré au bien-être des personnes et des collectivités. Nous offrons des produits de qualité qui tiennent leurs promesses. Nous luttons pour les changements sociaux et environnementaux. Nos clients et notre personnel nous tiennent à cœur. C'est ce qui nous rend unique. C'est ce en quoi nous croyons fermement »*[119].

Au-delà de ce que l'on retrouve dans les documents officiels de l'entreprise, les personnes rencontrées partagent une vision claire de ce qu'est la responsabilité sociale au sein du Body Shop Canada. Ses principes reposent donc sur la façon dont on conçoit l'entreprise, c'est-à-dire dans une perspective holistique qui inclut les considérations sociales, environnementales et animales plutôt que de considérer exclusivement sa dimension économique:

> *« It is beyond what is written in formal documents, it is something intangible...It is looking at things with an holistic framework, and not only from a business/financial standpoint, but from multiple standpoints : human rights, environmental rights, animal rights ».*

Les participants croient que le Body Shop Canada est d'abord et avant tout une entreprise et qu'elle doit donc ultimement générer des profits, mais que ce faisant, elle a une responsabilité sociale à assumer:

> *« We are a business, we make money, we are very proud of what we do, but it is a matter of how we run the business, how to have a positive impact on members of the organization, the suppliers, the environment… ».*

Ce qui signifie que son processus de prise de décision doit permettre de minimiser les impacts négatifs de ses activités et de maximiser les impacts positifs sur ses stakeholders. Il s'agit donc d'effectuer des décisions éclairées et d'en prendre la responsabilité, et ce, du début à la fin du processus de ses activités:

---

[117] « *The Body Shop approach to ethical business operates on three levels: 1) compliance: opening up to defined standards of human rights, social welfare and worker safety, environmental protection and, where relevant, wider ethical issues like animal protection 2) disclosure: only through public disclosure can a real process of dialogue and discussion with stakeholders be achieved and the right direction charted for the future 3) campaigning: to play an active part in campaigning for positive change in the way the business world works, with the ultimate aim of making a positive impact on the world at large* ». Source : http://www.thebodyshop.com/uk/..\uk\aboutus\index.html

[118] « *there is no sign posting where we are going, we are creating ways to be socially responsible ».*

> *« We make informed and responsible decisions : in order to do that, the organization tries to gather as much information on what we are getting, how we get it, where we get it, why we get it, how we are going to deliver it to our customers and how can we base our decision-making ».*

D'autre part, quand on parle de responsabilité sociale au Body Shop Canada, on ne parle pas de simplement "*redonner à la communauté*" en termes de ressources financières, mais d'entretenir une relation avec les multiples stakeholders qui supportent l'entreprise, que ce soit par le biais de discussions informelles ou de campagnes officielles initiées par l'entreprise: « *C'est aussi un partenariat : comment nous utilisons le succès de l'entreprise pour redonner à la communauté qui nous supporte, à nos clients, à leurs familles, à l'environnement* »[120].

Enfin, puisque selon les personnes rencontrées, une part importante de ce que l'on peut appeler la responsabilité sociale de l'entreprise se situe au niveau de l'intangible, les divers politiques et programmes en la matière sont importants si l'on veut que de telles initiatives fonctionnent, mais ils doivent être basés sur un réel engagement de la part de l'entreprise. L'éthique du Body Shop repose donc sur des valeurs de respect et de confiance, des notions qui, bien que difficilement mesurables, semblent essentielles aux yeux des participants afin de pouvoir dire que l'entreprise assume sa responsabilité sociale. Ces valeurs doivent non seulement être des valeurs organisationnelles, mais il doit y avoir adéquation de celles-ci avec les valeurs personnelles des individus au sein de l'organisation afin d'obtenir un engagement réel de la part de l'ensemble de l'organisation:

> *« Take whatever values you have, you presuppose that they are reasonable values […] and you use those same rules that you use in your house […] with your customers, your staff and the way you conduct your business ».*

4.8.3 Les responsabilités économiques et légales

Les personnes travaillant au Body Shop Canada croient qu'il est possible de fabriquer des produits de consommation, d'être une entreprise profitable sur le plan économique, tout en le faisant de façon responsable et en tenant compte de considérations sociales. En fait, comme l'exprime une des participantes, ces deux aspects, soient la responsabilité économique et la responsabilité sociale, sont nécessaires et bénéfiques, et ce, de façon réciproque: « *C'est en fait donnant-donnant. Dans bien des cas, nous ne pouvons avoir l'un sans l'autre, car ils vont main dans la main* »[121].

Toutes les personnes rencontrées sont d'avis que le succès économique constitue ce qui permet à l'entreprise d'avoir les ressources nécessaires pour permettre des initiatives et des

---

[119] http://www.thebodyshop.ca/french/taking_action_frame.html
[120] *« It is also a partnership : how do we use the success of the business to give back to the community that supports us, our customers, their families, the environment ».*
[121] "*It is actually back and forth. We often can't have one without the other, it goes hand in hand*".

programmes à caractère social et redonner à la communauté. D'autre part, ce souci des considérations sociales (et non seulement des considérations économiques) crée un effet très positif, tant à l'interne – rétention des employés, atmosphère de travail agréable, motivation et productivité du personnel, confiance en leur compagnie - qu'à l'externe – confiance des consommateurs soucieux de l'environnement et des animaux ainsi que des questions d'approvisionnement -:

> *« Being a successful business enables us (1) to have really great loyalty on behalf of our staff, and great people to work with and (2) give us guidance and to in fact achieve what we want, the resources to give back, support, feed each other more than fight ».*

En matière de responsabilités légales, le Body Shop Canada voit en la loi une obligation minimale à respecter qui, si elle constitue un point de référence, n'est pas toujours suffisante pour faire ce qui est « *la bonne chose à faire* ». Ainsi, plusieurs initiatives menées par l'entreprise ne sont pas requises par la loi, comme par exemple les audits environnementaux, mais pour le Body Shop Canada, s'en tenir uniquement aux exigences légales en matière environnementale ne serait pas suffisant pour « *faire la bonne chose* ».

4.8.4 Le profit pour mieux servir les principes

Cette relation entre les responsabilités économiques et les responsabilités sociales décrit bien la notion de « profit avec des principes » telle qu'initiée par Anita Roddick, selon qui le profit est désirable, dans la mesure où il constitue un moyen pour atteindre des fins plus élevées, comme redonner à la communauté (O'Toole, 1995, p.67) ou contribuer au développement durable.

4.9 Relation entre le Body Shop Canada et ses stakeholders

« *Au Body Shop, nous avons toujours cru que les affaires sont d'abord et avant tout une affaire de relations humaines* »[122]. Comme on peut le constater sur le site Internet de l'entreprise, ses relations avec ses clients et la communauté dans laquelle elle évolue occupent une grande importance dans les activités du Body Shop Canada:

> *« Depuis plus de 20 ans, Le Body Shop réinvente, redécouvre et redéfinit ce que les gens attendent des entreprises de détail. S'impliquer davantage dans nos communautés, travailler d'arrache-pied pour mettre FIN à la violence faite aux femmes et établir de solides liens avec nos clients en devenant partenaire de leur mieux-être sont autant de facettes de notre vision des affaires. »*[123]

---

[122] « *The Body Shop has always believed that business is primarily about human relationships*». Source : http://www.thebodyshop.com/uk/..\uk\aboutus\index.html

[123] http://www.thebodyshop.ca/french/about_us_frame.html

À ces deux groupes de stakeholders (ses clients et la communauté), les personnes rencontrées ont ajouté les employés, les franchisés, les fournisseurs, les médias, les partenaires de l'entreprise, les organisations communautaires, les organisations non gouvernementales (ONG), le gouvernement et l'industrie dans laquelle oeuvre le Body Shop Canada. « *Nous sommes très inclusifs* », conclut une participante.

FIGURE 4.5 : LES STAKEHOLDERS DU BODY SHOP CANADA

TABLEAU 4.2 : STAKEHOLDERS : PROCESSUS, PROGRAMMES & POLITIQUES

Stakeholders	Processus, programmes & politiques
Clients	• Contact avec les conseillères en vente • Rapports de clients-mystères de certains centres d'achats • Ligne d'écoute : par téléphone ou courriel • Site Internet (informations, conseils…) • Sondages occasionnels • Prix reçus pour la qualité du service à la clientèle
Employés	• Interaction informelle • Évaluation avec les pairs • Évaluation sur la présentation et le service par le bureau chef • Réunions périodiques • Comités
Franchisés	• Comités • « *CEO advisory board* » • Évaluation sur la présentation et le service par le bureau chef
Fournisseurs	• Audit • Programme « community trade » • Code de conduite des fournisseurs
Communauté (incluant ONG, organismes communautaires et autres partenaires)	• Campagnes de sensibilisation nationales • Heures mensuelles de bénévolat rémunéré • Initiatives à la discrétion des franchisés
Médias	• Bulletin d'information bi-annuel • Communiqués de presse (nouveaux produits/campagne/ initiative de responsabilité sociale)
Gouvernement	• Lettres, carte postales, pétitions
Autres groupes pris en considération par le Body Shop Canada	
Environnement	• Politiques d'éthique de l'approvisionnement pour toute matière première procurée • Consommation réduite d'énergie au siège social • Audit environnemental annuel • Campagnes pour la protection de l'environnement • Programme de remplissage pour certains produits • Utilisation d'ingrédients renouvelables
Animaux	• Aucun produit testé sur les animaux • Audit annuel des fournisseurs quant aux tests sur les animaux • Campagnes contre les tests sur les animaux • Fond contre les tests sur les animaux

4.9.1 Les clients

Pour le Body Shop Canada, ses clients constituent son groupe de stakeholders majeur: « *Nous mettons beaucoup d'emphase sur le service à la clientèle et c'est pourquoi nos clients et ce qu'ils pensent constitue une énorme préoccupation et qu'ils sont notre groupe de stakeholders majeur* »[124]. Leur opinion a une importance capitale au sein de l'entreprise, à un point tel que

[124] "*We focus a lot on customer service and that is why customers and what they think is huge and that is why they are major stakeholder*".

selon une des participantes, « *notre marque appartient aux clients* »[125]. L'interaction avec les clients, elle se fait chaque jour sur le plancher des boutiques, avec les conseillères en vente. Et il semble que le service accordé dans les boutiques Body Shop Canada soit apprécié des clients puisque la compagnie a reçu plus d'un prix soulignant la qualité de son service à la clientèle. Même malgré cela, l'entreprise vise toujours à s'améliorer sur ce point:

> *« We're known for our customer service (we won award after award for that aspect of the retail equation). And we feel we do a pretty good job, but we could do a million times better ».*

La rétroaction des clients est aussi recueillie sur le site Internet, ainsi que par le biais de « focus groups » de consommateurs et de sondages menés par des firmes indépendantes, et ce, de façon régulière. D'autre part, les clients sont invités à s'exprimer et ils sont écoutés, que ce soit au niveau du service - comme l'a bien mentionné une franchisée, « *quand on a des mauvais commentaires de clients, on les recueille et on rencontre la* [conseillère] *tout de suite* » - ou au niveau des enjeux plus larges qui leur tiennent à cœur.

Sur cette base, on tente d'élaborer des campagnes de sensibilisation qui correspondent aux intérêts des clients et qui leur donneront l'opportunité d'y participer de façon active, par exemple en les invitant à envoyer des cartes postales au premier ministre ou à signer des pétitions pour faire valoir leurs convictions. On tente aussi de les inclure dans les résultats atteints par ces campagnes, notamment en soulignant ce qu'**ils** ont accompli lorsque vient le temps de faire le bilan de celles-ci:

> *« For example, in the violence against women campaign, the focus was celebrating **our** accomplishment, what **you**'ve done, **you** made a difference ».*

Par leur participation, les clients expriment clairement les enjeux qu'ils ont à cœur, et par ces mêmes campagnes, le Body Shop peut partager avec ses clients les apprentissages qu'il réalise:

> *« Through their participation, they tell us what issues are relevant for them and how they want to get involved. How they participate in the issues tells us what they are looking for* […] *It is giving them the opportunity to share the learning we are going through as a company, giving them the chance to be active. When we look on how do we support an issue, we think of what is the most important thing for our customers, and what will be a good opportunity for them to get involved ».*

4.9.2 Les employés

Si les clients ont une importance primordiale pour le Body Shop Canada, les employés sont ceux qui assurent le contact avec ces clients: « *Ils sont les premiers à recevoir les*

---

[125] « *customers own our brand* ».

commentaires de nos clients »[126]. Une grande responsabilisation des employés et leur inclusion lors de la prise de décision traduit l'importance que ceux-ci ont aux yeux de l'entreprise. Tout d'abord, on s'assure que les employés sélectionnés comprennent et partagent jusqu'à un certain point la philosophie de l'entreprise:

> *« On s'assure qu'elles ont la passion du service à la clientèle, qu'elles endossent les valeurs du Body Shop, et quand on leur parle de faire du bénévolat, ça doit les allumer plus qu'autre chose ».*

Ensuite, la culture de l'organisation encourage fortement la participation des employés à de nombreuses décisions en leur donnant la possibilité et les moyens pour le faire. L'inclusion des employés se fait beaucoup sur une base informelle, bien qu'il y ait des politiques écrites en ce sens, comme l'explique une participante : « *une grande partie est informelle, mais il y a aussi des processus de gestion bien intégrés*»[127]. Il est intéressant de noter que l'entreprise dispose d'une « *charte de commerce* »[128], élaborée en collaboration avec les employés, et qui exprime les valeurs qui guident leurs actions, ainsi que de processus visant à assurer leur adhésion à leur « *engagement envers les valeurs* »[129], mais qu'il n'existe pas de code d'éthique qui vise à baliser leurs comportements.

Participer à un large éventail de décisions, fait partie intégrante du travail au sein du Body Shop. Par exemple, au niveau des magasins, la gestion est très participative et toutes les décisions sont prises de concert avec les employées:

> *« La plupart de mes employées prennent toutes les décisions, c'est une équipe autonome, elles ont toutes des responsabilités différentes, mais quand je prends des décisions, je ne les prends pas comme ça, je leur demande toujours leur avis. Et si ça ne vient pas d'elles, elles ne feront rien non plus, alors que si les idées viennent d'elles, elles vont prendre cela à cœur et mener leurs projets à bon terme ».*

En magasin, pour leur permettre cette participation active, des comités sont formés, et chaque employée est en charge de tâches spécifiques. Il y a beaucoup de réunions et de rétroaction, et les employées sont tenues informées tant des chiffres de vente quotidiens que des objectifs et des visions à long terme de l'entreprise, afin de les outiller à prendre des décisions éclairées. D'après les personnes rencontrées, il doit en être ainsi car si les initiatives ne viennent pas des employés et leur sont plutôt imposées, elles ne fonctionneront tout simplement pas: « *Nous avons toujours besoin de recevoir de la rétroaction de la part de nos employés parce s'ils ne se les approprient pas, les initiatives ne fonctionneront pas* »[130].

---

[126] "*they are the first to hear from the customers*".
[127] "*a lot of it is informal, but there are also built-in procedures*".
[128] "*trading charter*"
[129] "*values commitment*"
[130] "*We always need to have feedback from the staff because if staff do not get it, it will not work*".

Enfin, les employés bénéficient de nombreuses formations, tant en ce qui a trait à leurs compétences de travail (par exemple sur la gestion par projet, la gestion du temps, ou des ateliers sur les produits et le service à la clientèle) que sur leur compétences personnelles (par exemple sur le développement personnel ou le leadership).

4.9.3 Les franchisés

Au Body Shop Canada, « *presque toutes les décisions importantes prises au siège social passent par un comité qui implique les franchisés et leurs représentants* »[131]. Si cela peut rendre le processus de prise de décision plus long que dans une structure corporative, cela a cependant le grand mérite de favoriser la consultation et le dialogue avec les franchisés. Ainsi, en plus de leur réunion annuelle, de nombreux comités de franchisés existent sur différents aspects des activités de l'entreprise. Récemment, un nouveau comité, le « *CEO advisory committee* » a même été formé afin de favoriser de façon encore plus importante la discussion sur divers sujets importants pour l'entreprise. De plus, les franchisés tiennent aussi des réunions régionales et entretiennent, selon une franchisée, de très bonne relations: "*on se connaît tous, on est tous des amis, on se rend tous service*".

4.9.4 Les fournisseurs et partenaires

La plupart des produits sont fabriqués au Royaume-Uni, là où le Body Shop a été fondé, ce qui facilite les relations avec les fournisseurs. À l'origine, tous les produits étant développés et fabriqués presque exclusivement par Mark Constantine, un herbaliste anglais qui adhérait à la philosophie de l'entreprise. À cette époque, il était donc relativement facile de contrôler la provenance des ingrédients et les conditions dans lesquelles les produits étaient fabriqués :

> *« Maybe the supplier audits were not there since the beginning because Mark Constantine was almost the exclusive supplier and we knew he was checking everything, but as the company grew international, the process became more formal ».*

Cependant, la croissance de l'entreprise a pris une envergure telle que le nombre de fournisseurs a considérablement augmenté et que le processus de vérification des fournisseurs est devenu plus formel. Ainsi, un département environnemental a été créé dès 1986 afin d'assurer que les fournisseurs respectaient les critères environnementaux du Body Shop, ce qui a donné lieu à des politiques d'éthique pour l'approvisionnement[132]. Un code de conduite s'appliquant aux fournisseurs a aussi été élaboré.

---

[131] "*almost every big decisions at Home Office is done through a committee that involve franchisees and their representatives*".
[132] « *ethical sourcing guidelines* »

À l'heure actuelle, le Body Shop fait affaire avec environ 225 fournisseurs. Alors que 15% des produits sont fabriqués au Canada (le reste étant fabriqué au Royaume-Uni), la presque totalité des produits embouteillés le sont ici et le Body Shop Canada fait directement affaire avec environ 80% des fournisseurs. Ceux-ci doivent donc tous souscrire au code de conduite et passer avec succès un audit portant sur les aspects suivants:

> *"The environmental impacts of harvesting and manufacturing the raw materials for the end product, the working conditions of the people making the product and the supplier's willingness to respect our values and implement change to meet our commitments".*

Ce n'est qu'après avoir passé avec succès cet audit que les fournisseurs peuvent devenir un partenaire de l'entreprise. Subséquemment, un examen annuel quant aux tests sur les animaux est effectué, sur la base duquel on détermine si d'autres audits doivent être réalisés.

Depuis une quinzaine d'années, le Body Shop International a en outre mis sur pied le programme de commerce équitable (Community Trade) pour bâtir des relations commerciales viables avec des producteurs d'ingrédients essentiels à la composition de ses produits partout dans le monde (par exemple le beurre de karité, l'huile de graines de sésame ou les fèves de cacao). Cette initiative a pour but de bénéficier non seulement aux producteurs mais aussi aux communautés dans lesquelles ceux-ci oeuvrent et avec lesquelles le Body Shop fait affaire :

> *« En échange, nous aidons ces personnes à développer leurs communautés comme elles l'entendent. Grâce à leur indépendance financière, leurs revenus d'emploi et leurs compétence acquises, les communautés sont en mesure d'améliorer leur qualité de vie, d'atteindre une indépendance financière et d'améliorer leurs services de santé et d'éducation»*[133].

Le principe derrière ce programme consiste à aller directement à la source des matières premières, et explorer les possibilités de faire du commerce conjointement avec ces communautés. En éliminant le rôle de l'intermédiaire, ce programme permet à ces communautés d'être rémunérées justement pour les ressources et le travail fournis. Et plutôt que de simplement leur faire la charité, le Body Shop leur permet d'assumer en partie leur subsistance, et ce dans une perspective à long terme. Si le programme a connu quelques ratées, l'approvisionnement de 96 ingrédients est aujourd'hui assuré par ce programme, qui regroupe maintenant 37 fournisseurs dans 23 pays différents (pour la plupart des pays en développement). En ce qui concerne ce programme, c'est le Body Shop International qui assure toutes les relations avec les fournisseurs.

---

[133] Source : http://www.thebodyshop.ca/french/community_trade_frame.html

4.9.5 La communauté (incluant les ONG, les organisations communautaires et les partenaires divers)

« Ultimement, l'organisation fait partie de la communauté : il n'est pas possible de les séparer »[134]. Cette citation reflète bien la vision que le Body Shop a de son lien avec la communauté. De façon globale, la stratégie du Body Shop afin de « *rendre à la communauté* » constitue les campagnes de sensibilisation. Ces campagnes sont, depuis 1988, réalisées en partenariat avec des ONG reconnues telles « Friends of the Earth », « Worldwide Fund for Nature », « Kenya Wildlife Fund », « IMAGINE », « World Society for the Protection of Animals » et « Campaign 2000 ». La protection de la couche d'ozone, des forêts amazoniennes, des éléphants d'Afrique, des mammifères en danger, ainsi que la promotion du bénévolat et la lutte contre la pauvreté des enfants font partie des causes qui ont été endossées jusqu'à maintenant.

En raison des spécificités des différentes communautés où sont implantées les boutiques Body Shop, chaque franchisé bénéficie d'une liberté d'action et de décision considérable en ce qui concerne l'implication dans la communauté. Ils peuvent choisir de s'en tenir à simplement respecter la philosophie de responsabilité sociale du Body Shop (ce à quoi ils se sont engagés en signant leur contrat de franchise), à endosser les campagnes nationales de la compagnie ainsi qu'à remplir leurs obligations telles les heures mensuelles de bénévolat (environ une douzaine par boutique). Mais ils peuvent aussi décider de mettre en oeuvre d'autres initiatives pour élargir leur implication dans leur communauté, selon les spécificités de celle-ci et ce qui leur tient à cœur, puisqu'ils ont la possibilité de dédier un pourcentage annuel de leur budget à des causes sociales. Interrogée sur les critères qui lui avaient permis de sélectionner quelques causes parmi les nombreuses sollicitations reçues, une franchisée a répondu ainsi : "*ça avait du sens pour moi, ça me tenait à cœur…l'important c'est d'avoir une bonne relation avec eux et que ça rende service*».

Enfin, si le Body Shop préconise, comme il vient d'être souligné, une approche participative en matière de contribution à la communauté, l'entreprise compte tout de même une fondation, "The Body Shop Charitable foundation", qui lui permet en plus de faire des dons en argent pour des causes que l'on choisit d'appuyer.

4.9.6 Les autres stakeholders du Body Shop Canada

Outre les stakeholders majeurs qui viennent d'être présentés, l'entreprise considère aussi les médias, le gouvernement et l'industrie dans laquelle elle oeuvre comme étant affectés par elle ou l'affectant. Par conséquent, différentes initiatives, qu'elles soient formelles ou non, permettent au Body Shop d'entretenir des relations avec ces stakeholders. Si ces initiatives ne seront pas discutées dans le cadre de cette recherche, notons par exemple que deux fois par années, un

bulletin d'information contenant ce qui a été réalisé durant les six derniers mois est envoyé aux médias. Des communiqués de presse sont aussi envoyés lors de tout lancement de produit, ou encore pour annoncer le début d'une campagne ou une nouvelle initiative en matière de responsabilité sociale. Quant au gouvernement, l'entreprise procède à des envois de lettres, de cartes postales ou de pétitions reliées aux enjeux qui font l'objet de ses campagnes et de son activisme.

Enfin, l'organisation ne considère pas l'environnement et les espèces animales comme étant des groupes de stakeholders en tant que tel, mais elle croit toutefois avoir une responsabilité envers ceux-ci. Ceux-ci font par conséquent l'objet de nombreuses initiatives permettant à l'entreprise de les prendre en compte dans la conduite de ses activités, dont je discute dans les deux prochaines sections.

4.9.7 L'environnement

Depuis ses tout débuts, le Body Shop Canada entreprend de nombreuses initiatives afin de minimiser les impacts négatifs de ses activités sur l'environnement, et ce, tout au long de la chaîne de production. Dans un premier temps, plusieurs de ses produit sont à base d'ingrédients naturels. L'entreprise s'assure de faire affaire avec des fournisseurs dont les opérations respectent l'environnement et dans certains cas, elle s'approvisionne directement auprès des communautés récoltant ces ingrédients avec le souci d'assurer un développement durable, et ce, via son programme de commerce équitable.

Au siège social, l'entreprise bénéficie d'infrastructures qui minimisent la consommation d'énergie. Tant dans les boutiques qu'au siège social, on utilise des matières renouvelables lorsque cela est possible et on y pratique le recyclage. Les produits finaux sont présentés dans un emballage minimal et qui, dans la plupart des cas, se recycle. Certains des contenants peuvent même être remplis à nouveau, épargnant du même coût 10% aux clients.

Ces initiatives sont basées sur le principe des trois R, « **r**éduire, **r**éutiliser et **r**ecycler »[135], maintes fois répété aux clients. Afin de démontrer que ce principe est bel et bien pratiqué au sein même de l'entreprise, le Body Shop Canada a entrepris depuis 1995 de réaliser des audits environnementaux de ses opérations, qu'il réalise depuis lors de façon annuelle.

Enfin, au-delà de ces initiatives visant à réduire son impact négatif sur l'environnement, le Body Shop encourage aussi la protection de l'environnement par le biais de campagnes et par son implication dans divers projets (tel le « old-growth free program » du Sierra Club du Canada). Par le biais de ces nombreuses initiatives, tel qu'il est mentionné dans un des ses rapports d'audit

---

[134] "*Ultimately, the organisation is part of the community: you cannot separate from it".*
[135] "*Reduce, Reuse, Recycle".*

environnemental (1996, p.3), « *l'objectif à long terme du Body Shop est de devenir une entreprise qui contribue au développement durable de l'environnement* »[136].

4.9.8 Les animaux

Comme il a été mentionné à plusieurs reprises, la protection des animaux constitue un des principes fondamentaux de la philosophie du Body Shop.

La première initiative en la matière constitue le fait, contrairement à plusieurs compagnies oeuvrant dans la même industrie, de ne pas tester ses produits sur des animaux, ni de faire affaire avec des fournisseurs qui le font. Le Body Shop affirme clairement cette position en l'indiquant sur ses produits, et a pendant de nombreuses années vendu des t-shirt et mené des campagnes pour lutter contre cette pratique dans l'industrie. Enfin, chaque année, des sommes d'argent sont remises à des organismes oeuvrant pour la protection des animaux par la biais de son fond contre les tests sur les animaux.

4.10 Les principes du Body Shop Canada: un phénomène dynamique

L'origine de l'orientation éthique du Body Shop International est importante dans le cadre de cette étude de cas puisque c'est dans celle-ci que la philosophie du Body Shop Canada prend ses racines, et en subit encore aujourd'hui fortement l'influence. Plusieurs facteurs ont cependant contribué à son développement propre. Sur la base des entrevues réalisées auprès de personnes travaillant au Body Shop Canada, je tenterai donc d'identifier dans les paragraphes qui suivent les facteurs qui ont permis à l'éthique et la responsabilité de se développer spécifiquement au sein du Body Shop Canada.

4.10.1 Influence positive

4.10.1.1 La croissance organique

La responsabilité sociale au Body Shop Canada émerge d'une conviction profonde au sein de l'organisation qu'il est possible de faire du profit tout en respectant des principes et valeurs tels la confiance et le respect, fondements qui, selon les personnes rencontrées, n'ont jamais changé depuis la fondation de l'entreprise. Par contre, la façon dont cette philosophie se concrétise par des actions et des programmes est en évolution continuelle, puisque « *c'est un processus vivant, en constante évolution* »[137].

---

[136] "*The Body Shop's long term goal is to become an environmentally sustainable business*".
[137] *"it is a continuously evolving, living, breathing process*".

Ainsi, bien que les fondements ne changent pas, l'organisation met beaucoup d'emphase sur la progression et l'évolution:

> *« In the reality at the Body Shop, that is one of the first thing we warn people : things are ALWAYS GOING TO CHANGE. What we believe in does not change, but our actions, how we support it and how we grow always changes…you can't stagnate because when you do, you die!".*

Les personnes rencontrées qualifient cette évolution de croissance organique[138] (voir figure 4.6). Par là, on entend une évolution qui permet aux « *valeurs profondes d'émerger* »[139], pour suivre par la suite un cycle d'évolution naturel:

> *« When you do something for a while, you get a sense of it, know how the system is really working, you've tried a bunch of stuff, then you sort of formalize that. It is a cycle, then you grow again, that growth is organic, and once you've got through that sort of period of change, and you sort of find your footing again on the next level, you sit down and write it down to make sure everyone knows what the plan is and then of course you go through it again ».*

Le Body Shop fonctionne ainsi à l'envers du modèle traditionnel (où on commence par émettre des politiques formelles pour par la suite mettre le tout en oeuvre):

> *« We try first, and then we'll see how we can measure it after. It is in fact kind of a backwards version of the traditional business model: it starts with the business case ».*

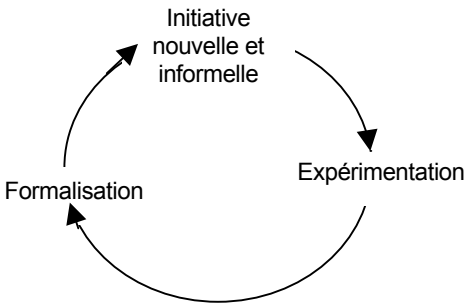
Or, la formalisation de ces initiatives n'en est pas moins importante pour autant:

> *« Ultimately, you do have to formalize and write it down […] It is organic growth, and natural evolution is great, but ultimately, you will have to capture it and allow the process to be created and then document the process. From there, then people can take that document, and then process and improve on it, extend it, change it, adapt it, whatever the case may be. But it is natural progression for us to formalize those things that start to grow, our initiatives, ideas and creativity ».*

---

[138] « *organic growth* »
[139] "*allowing the grassroots to emerge"*

FIGURE 4.6 : LE CYCLE DE CROISSANCE ORGANIQUE AU BODY SHOP CANADA



Suivant ce processus, l'entreprise s'assure d'avoir des bases solides en matière de responsabilité sociale qui lui permettent par la suite de se "*lever sur sa boîte de savon*"[140], c'est-à-dire de communiquer avec assurance ce en quoi elle croit.

4.10.1.2 Les moment marquants

Il est aussi possible d'identifier des moments spécifiques qui ont influencé le développement de la responsabilité sociale au sein du Body Shop Canada. C'est ce que les gens travaillant au sein de l'entreprise appellent des « *defining moments* », que je traduirai par « *moments marquants* », et qui sont pour eux la preuve indéniable que le Body Shop vit ses principes et ses engagements. Cela se constate particulièrement lors de périodes où des décisions difficiles doivent être prises, par exemple lors de difficultés financières ou de récessions. Une des participantes a cité un exemple de décision difficile ayant eu lieu environ cinq ans plus tôt:

> *« One of the organization's important partner (who brought a lot of money) did not want to disclose information about its business in order to go through the ethical screening process that every supplier/partner of the Body Shop must go through. The organization then decided not to work with this partner anymore. This was for me one of the best examples that the Body Shop lives its commitments ».*

D'autre part, certains moments déterminants ont aussi eu lieu pour souligner une situation où l'entreprise avait réalisé un accomplissement particulièrement remarquable:

> *« In 1995, when the United Nations granted an award for our Stop Violence Against Women Campaign. It is a good example of how we can stand on our products. We then had to figure out how to make the most of this opportunity, people were now looking at us so we could use that to be activists for the causes we believe in and try to improve people's understanding of those issues ».*

---

[140] « *Get up on our soap box* »

Selon les participants, ces moments marquants ne sont que quelques exemples de la multitude de moments marquants qui peuvent être de grande envergure ou encore très simples, mais qui ponctuent l'histoire de l'organisation.

4.10.1.3 Les individus

Pour les personnes rencontrées, l'orientation éthique du Body Shop Canada repose largement sur le fait qu' « *à la tête de l'organisation, on y croit fermement, et que l'ensemble des individus vivent leurs valeurs et ont un engagement profond envers l'environnement »*[141]. Ainsi, c'est *« une combinaison de personnes, et tout spécialement Margot* »[142], qui ont permis et permettent toujours que se vivent de telles valeurs au sein de l'organisation.

La fondatrice du Body Shop Canada insuffle cette philosophie dans l'entreprise depuis les tout débuts, en 1980: « *Margot et Betty-Ann* [sa sœur] *sont l'âme de la compagnie »*[143]. Ayant reçu les droits de franchise pour le marché canadien directement de Anita Roddick, sur une base très informelle et amicale, Margot partage une philosophie de l'entreprise qui s'apparente à celle de Anita, ce qui a permis de perpétrer cette philosophie au sein du Body Shop Canada.

Il semble aussi que le fait d'engager des « *personnes qui sont guidées par leurs valeurs* »[144] permet à l'éthique de se vivre et se développer au quotidien et à tous les niveaux au sein du Body Shop Canada. De même, les franchisés, qui parlent haut et fort, sont une constante source de feedback et ont de cette façon une influence considérable sur la direction de l'entreprise en termes de vision et de philosophie.

Enfin, en permettant aux employés de sentir qu'ils peuvent contribuer de façon concrète au mieux-être de personnes de leur communauté, la conscience sociale des individus au sein de l'entreprise se développe de façon significative: « *Les gens que nous aidons dans le cadre des campagnes et les relations que nous tissons avec eux, c'est très significatif. Ces campagnes sont une façon de changer la vie des gens* »[145].

4.10.1.4 Influence du Body Shop International et des autres Body Shop

J'ai déjà mentionné comment la philosophie même du Body Shop Canada émergeait directement du Body Shop et de sa fondatrice, Anita Roddick. Il convient ici d'ajouter que la responsabilité sociale du Body Shop Canada est aussi influencée par des initiatives d'autres Body Shop autour du monde. Un des participants a cité l'exemple du premier audit social mené en

---

[141] « *A firm belief from the top of the organization and people that live by their values and have a strong commitment to their environment* ».
[142] "*a combination of persons, especially Margot*".
[143] "*Margot and Betty-Ann* [la soeur de Margot] *are the spirit of the company*".
[144] "*values-driven persons*"

Angleterre. Cet audit a fait ressortir que les employés du Body Shop (UK) étaient épuisés et qu'ils ne se sentaient pas capables d'atteindre les objectifs élevés qu'on leur demandait. Cette situation a permis de prévenir que le même problème ne survienne au sein du Body Shop Canada.

Enfin, on peut aussi mentionner qu'en termes d'audit, le Body Shop Canada, qui réalise déjà des audits environnementaux et qui considère réaliser éventuellement des audits sociaux, est certainement influencé par sa contrepartie anglaise qui effectue depuis plusieurs années déjà des audits éthiques auprès de ses employés, de ses fournisseurs et en matière environnementale, ainsi que par le Body Shop Australie qui conduit aussi depuis quelques années des audits sociaux.

4.10.2 Obstacles

Plusieurs facteurs ont aussi nuit au développement de l'éthique au sein du Body Shop Canada. C'est le cas notamment de la croissance importante qu'a connu la compagnie depuis 1992, qui a été en quelque sorte néfaste pour l'entreprise mais de façon très subtile. Si, à ses tout débuts, les relations entre les personnes travaillant au sein de l'organisation étaient plus personnelles et informelles, le siège social est passé de 90 employés à 170 (en 2001) en un peu moins de dix ans, ce qui a rendu la communication informelle plus difficile: « *nous avons géré l'entreprise de façon très ad hoc, très informelle, mais durant les 6-7 dernières années, cela n'était plus adéquat, car l'entreprise était devenue trop grosse* »[146].

De même, s'il était facile pour les propriétaires de féliciter et récompenser les employés lorsqu'ils avaient particulièrement bien fait, cette relation personnalisée n'est plus possible avec la taille actuelle du personnel. L'éthique, qui se vivait et se diffusait naturellement au sein de l'entreprise lors de sa fondation, a par la suite dû être gérée de façon plus formelle, parce qu' « *il serait facile pour 140 personnes d'aller dans 140 directions différentes* »[147].

Dans les débuts, on a aussi instinctivement cherché à engager des gens d'abord et avant tout sur la base de leurs valeurs, c'est-à-dire que celles-ci devaient correspondre à la philosophie de l'entreprise. Certaines de ces personnes n'avaient cependant pas les compétences requises pour occuper des postes de gestion. Après un certain laps de temps, il s'est donc avéré que les demandes et attentes envers plusieurs employés étaient trop élevées, et que ceux-ci vivaient des pressions excessives dans le cadre de leur travail. Ce qui avait d'abord favorisé le développement de pratiques de gestion éthiques a par la suite nuit à l'éthique au sein de l'organisation.

---

[145] « *The people you help through campaigns and the relationship you build with them is important. Those campaigns are a way of affecting people's lives* ».
[146] "*we ran the business very ad hoc, loose, but over the past 6-7 years, that was no longer adequate, we were too big*".
[147] "*it would be easy for 140 to go in 140 different ways*".

Enfin, selon une des participantes, malgré le fait d'avoir de bonnes intentions, il n'est pas possible de tout faire: « *nous voulons tout faire, mais nous ne le pouvons évidemment pas, nous devons dire non à certaines initiatives…* »[148]. Ainsi, la responsabilité sociale s'est développée au sein du Body Shop Canada dans la mesure où les ressources le permettaient.

4.11 Une perspective évolutive du développement des principes du Body Shop Canada

La dernière partie de ce cas sur le Body Shop Canada présente le développement de son orientation éthique dans une perspective chronologique.

4.11.1 De la nécessité aux principes

La philosophie du Body Shop a été instaurée en grande partie par ses fondateurs, Anita et Gordon Roddick. Dans les années soixante, chacun de leur côté, ils avaient considérablement voyagé à travers le monde, suivant la « *hippie trail* ». Tous deux avaient des « *consciences sociales bien développées* […et] *travaillaient pour ce* […qu'ils] *croyaient être de bonnes causes* »[149]. Fondé dans les années soixante-dix, à l'époque du « *flower power* », le Body Shop en incarnait les valeurs :

> *« Gordon and I have no doubt at all that our attitudes are tempered […] by the sixties, when sexual and intellectual liberation set us all free to question and challenge the system. In the sixties, we learned about people power, about alternatives, about the futility of war, about challenges as an acceptable form of growth. We learned that feminity and love were no longer dirty words, that financial profit was meaningless without spiritual profit, and that being successful did not necessarily mean soulless. It was because our thinking was forged in the sixties that we took a holistic view of business, one in which we saw ourselves not just as a creator of profits for shareholders, but as a force for good, working for the welfare of our staff, for the community and ultimately for the future of the planet itself . »*[150]

La conviction personnelle des fondateurs, qui avaient une vision holistique des affaires, a permis de créer une entreprise soucieuse de ses employés, de ses clients, de ses fournisseurs et de l'environnement. Selon Anita Roddick, une entreprise « *devrait être jugée selon ses actions dans le monde au sens large du terme, par la différence positive qu'elle marque* », car elle croit que « *l'affaire des affaires…ne devrait pas être une question d'argent, mais de responsabilité. Cela devrait être une question de bien public* »[151].

---

[148] "*we want do it all, but we obviously can't, we have to say no to some…*".
[149] « *well-developed social consciences* […and] *worked for what* […they] *believed were good causes* » (Roddick ,1991, p.56).
[150] Roddick (1991), p.142.
[151] Roddick, citée dans Simms (2000), p.74.

Or, une grande part des principes éthiques de l'entreprise a aussi émergé d'un souci d'économie. Dans son premier livre, « Body and Soul », Anita Roddick l'exprime de la façon suivante : « *c'est curieux comment, avec du recul, la nécessité semble s'être accordée avec la philosophie…ce qui était d'abord une nécessité économique est devenu un point de principe* »[152]. En effet, les Roddick ont fondé le Body Shop afin de subvenir aux besoins de leur petite famille. Bénéficiant de très peu de ressources financières, ils ont par exemple adopté des contenants simples et réutilisables d'abord pour limiter les coûts engendrés par l'emballage des produits, ou encore ils ont évité les médiums publicitaires traditionnels. Or, ce sont devenus de véritables principes pour l'entreprise qui, malgré le fait qu'elle bénéficie aujourd'hui de plus de ressources, y adhère toujours.

4.11.2 Vers une imbrication des principes au sein de l'entreprise

De façon concrète, le développement de l'éthique se reflète aujourd'hui à tous les niveaux de l'entreprise, tant aux niveaux plus formels que sont la stratégie et la structure de l'entreprise qu'au niveau plus informel, mais tout aussi important de sa culture.

4.11.2.1 Stratégie

Les campagnes ont depuis toujours été le moyen privilégié pour l'entreprise de supporter ses trois valeurs fondamentales - le respect des droits humains, le respect de l'environnement et la protection des animaux – du Body Shop Canada. Au début des années 1980, les campagnes, comme le reste de l'entreprise d'ailleurs, étaient gérées de façon plutôt informelle et adhocratique. Selon une des participantes, travaillant au sein de l'entreprise depuis onze ans:

> *« Before, we could use the shops in order to campaign…we worked as an activist organization, we designed our own campaigns, we wrote our own copies, we looked at what the organization needed us to do. Now, it is like a complete different company…we have 6 and 8 months preparation for the campaigns, we make real partnerships… ».*

La stratégie en ce qui concerne les campagnes de sensibilisation elles-mêmes a aussi évolué depuis les vingt dernières années au Body Shop Canada:

> *« 20 years ago, our campaigns where all supporting our three core values : protecting human rights, protecting the environment and animal protection…but we would have all of them in the course of one year. Then, we felt we needed focus : we wanted to have the biggest impact with limited resources, so we decided to focus on campaigns that really grabbed us. More focus on violence against women for the last 8 years (because of demographic issues). That is where we put most of our efforts. It is the most visible. We still support other ones, through other means, that may be less visible, but as effective ».*

---

[152] « *It is curious, looking back on it, how necessity accorded with philosophy…what started as economic necessity became a point of principle*» (Roddick, 1991, p.76).

Ainsi, le Body Shop Canada s'est principalement fait connaître à ses débuts en raison de sa campagne « contre les tests sur les animaux » ainsi que de son respect pour l'environnement. À cette époque, l'entreprise pouvait facilement faire jusqu'à cinq ou six différentes campagnes de sensibilisation dans une années. Par la suite, entre 1988 et 1993, différentes campagnes ont été réalisées en collaboration avec des ONG reconnues (voir la section 4.9.5 pour plus de détails).

Maintenant et depuis 1994, la campagne annuelle principale du Body Shop Canada vise à lutter contre la violence faite aux femmes, et ce grâce à des affiches en magasin, à la vente d'articles dont un pourcentage est versé pour la cause, ainsi qu'en incitant l'envoi de cartes postales au premier ministre afin d'améliorer les actions pour la cause. Cette campagne a permis d'amasser, depuis 1994, plus de 700 000$ remis à la Fondation des femmes canadiennes. Une participante a fait remarquer qu'une telle emphase pouvait toutefois avoir pour effet de délaisser quelque peu les autres causes traditionnellement défendues par le Body Shop:

> *« Maintenant toutes les campagnes sont sur la violence faite aux femmes…c'est correct, mais on dirait qu'on a délaissé…comme le remplissage, ça commence à être délaissé, les gens le savent moins, on peut pas tout dire, il faudrait qu'il y ait plus d'affiches promotionnelles. « Contre les tests sur les animaux », avant on était connus pour cela, maintenant on ne vend plus de t-shirt, c'est correct, mais il devrait y avoir d'autres méthodes pour faire connaître ces causes-là ».*

4.11.2.2 Structure

Au niveau de la structure organisationnelle, le Body Shop Canada compte plusieurs employés qui travaillent spécifiquement à des initiatives en lien avec la responsabilité sociale. Il n'y a pas de département dédié à la responsabilité sociale, puisque « *la responsabilité pour les initiatives basées sur les valeurs que nous mettons en oeuvre est intégrée dans les pratiques générales de l'entreprise* »[153]. Ainsi, les personnes en charge des « *initiatives basées sur les valeurs* »[154] font partie de divers départements de l'entreprise, notamment des départements de marketing et d'affaires corporatives.

En outre, la structure de l'entreprise elle-même, sous forme de franchises, constitue aussi un moyen pour l'entreprise de maintenir un dialogue au sein de l'entreprise et de s'assurer que les valeurs et intérêts de ses membres (franchisés) sont respectés.

4.11.2.3 Culture

Une conviction profonde de la direction de l'entreprise constitue un exemple en matière de responsabilité sociale et incite les individus à vivre leurs valeurs au sein de l'organisation. La

---

[153] "*responsibility for the values-based initiatives that we undertake are integrated into the general business practices of the company*".
[154] "values-based initiatives"

culture du Body Shop Canada, qui, selon une participante*, « n'est pas une culture organisationnelle, c'est* ***une*** *culture en soi »*[155], inspire et récompense l'honnêteté. Cela a pour effet de créer, selon les participants, un sentiment de connexion entre les employés et résulte en une adhérence du personnel à la philosophie de l'entreprise. Le dialogue y occupe une place prépondérante – une des personnes rencontrées porte même le titre d' *« ambassadrice du dialogue* » - au sein de l'organisation. Pour les participants, ce dialogue, puisqu'il permet de connaître et de faire connaître les valeurs et les attentes de chacun, semble être à la base d'une philosophie qui favorise des comportements éthiques.

4.11.3 Évolution de l'inclusion des stakeholders

Un peu plus de 20 ans d'existence ont permis au Body Shop Canada non seulement de formaliser sa façon d'assumer sa responsabilité en tant qu'entreprise, mais aussi de devenir plus inclusif dans son processus de prise de décision. Si à ses tout débuts l'entreprise mettait une emphase plus marquée sur ses stakeholders primaires, soient ses clients, ses employés et ses fournisseurs, elle n'a cependant pas tardé, dès ses premières années d'existence, à entreprendre des initiatives lui permettant aussi de "*redonner à la communauté"* dans un sens beaucoup plus large.

Considérant l'organisation comme très inclusive, les personnes n'ont pas mentionné que de nouveaux groupes de stakeholders devraient être éventuellement pris en considération par le Body Shop. On remarque plutôt que l'entreprise tente de diriger les efforts auprès de ses stakeholders actuels de façon plus efficace, en les concentrant même vers certains groupes spécifiques (notamment les femmes violentées).

4.11.4 Vers un processus de consultation plus formel

De façon parallèle, cette réorientation vers les groupes de stakeholders majeurs de l'entreprise s'accompagne d'une formalisation des efforts qui permettent de les inclure concrètement, comme en instaurant l'audit environnemental ou encore en améliorant la préparation des campagnes:

> *« Whatever it is that we have, we really want to try to institutionalize it, and to institutionalize it we need processes like ethical audits, or just ways of doing things ».*

De plus, si le Body Shop Canada ne réalise toujours pas d'audits sociaux auprès de ses employés, clients et fournisseurs comme c'est pourtant le cas au Royaume-Uni et en Australie, la responsable de ce type d'initiatives au Canada a précisé que l'on y envisageait cette possibilité.

---

[155] *"is not a corporate culture, it is* ***a*** *culture*".

4.11.5 Une emphase soutenue sur la communication

La communication constitue une part importante de la stratégie du Body Shop en matière de responsabilité sociale. Bien que l'entreprise ne fasse pas de publicité traditionnelle, elle a très tôt au cours de son histoire su utiliser ses boutiques ou divers autres moyens afin de diffuser sa philosophie et soutenir les causes ayant de l'importance pour ses membres.

Pour les personnes rencontrées, quand quelque chose est communiqué, c'est que l'organisation "*walks the talk*". Elles ne voient donc pas cela comme une technique de marketing, et elles s'indignent de façon virulente devant ceux qui l'utilisent à cette fin: « *le marketing social, c'est de la pacotille, c'est l'antithèse de ce que fait le Body Shop* »[156]. Au sein du Body Shop, la communication des valeurs et de la philosophie de l'entreprise est plutôt considérée comme une opportunité de favoriser l'éducation et la transparence avec ses différents stakeholders. Cette communication est bidirectionnelle, c'est-à-dire qu'elle laisse place à la rétroaction de chacune de ses parties-prenantes, comme on l'a vu en section 4.9, et donne aussi l'opportunité aux gens de questionner ses pratiques.

Ce n'est donc pas l'importance ou l'ampleur de la communication qui a changé au fil du temps au sein du Body Shop Canada, puisque celle-ci a toujours été primordiale, mais plutôt son objet qui a évolué (en référence à la réorientation des initiatives dont il a été question précédemment) ainsi que la façon dont elle est effectuée (dont il a été question dans la section 4.11.2.1)

4.12 Perspectives futures

Au Body Shop, une approche de gestion par les valeurs a depuis toujours été préconisée. Dès le tout début, l'inclusion d'un nombre important de groupes de stakeholders et la communication avec eux était au cœur des préoccupations de l'entreprise. Il ressort des entrevues réalisées et de la documentation consultée que cette philosophie est largement insufflée dans l'entreprise par la fondatrice, Anita Roddick. Selon une des participantes, « *elle est la reine des idées, le cœur et l'âme, elle assure le leadership international* […] *Elle est la présidente, la fondatrice et la vision* [du Body Shop] »[157]. Au Canada, Margot Franssen, la fondatrice du Body Shop Canada, ainsi que sa sœur Betty-Ann, sont aussi considérées comme "l'esprit" de la compagnie. Ainsi, la formalisation des nombreux processus en matière d'initiatives basées sur les valeurs, qui font partie intégrante des pratiques de l'entreprise depuis plusieurs années, vise à faire de l'éthique et de la responsabilité sociale un aspect inhérent à l'organisation qui perdurera au fil du temps, indépendamment des personnes qui en assurent le leadership.

---

[156] "*social marketing is crap, it is the antithesis of what the Body Shop is doing*".

Au Body Shop International, Anita Roddick n'occupe plus le poste de P.D.G. de l'entreprise depuis que celle-ci a connu d'importantes difficultés financières en 1998[158], et certaines sources évoquent la possibilité de la vente de l'entreprise[159]. Au Canada, les propriétaires ont aussi laissé leur place à une nouvelle P.D.G., qui remplace maintenant Margot Franssen dans ces fonctions. Devant ce retrait progressif des personnes ayant insufflé la philosophie du Body Shop et du Body Shop Canada, il sera par conséquent intéressant d'observer comment évolueront, à moyen et long terme, les valeurs qu'elles ont su intégrer par leur leadership à la culture et aux processus de ces organisations.

4.13 Quelques remarques

Le choix du Body Shop comme étude de cas dans le cadre de cette recherche repose sur le fait que l'entreprise est publiquement reconnue pour ses pratiques particulièrement intéressantes en matière d'éthique.

Il faut toutefois mentionner que certaines interrogations ont été formulées quant à la valeur de la stratégie de la compagnie Body Shop en la matière, notamment quant au fait que les valeurs défendues pourraient être imposées par sa fondatrice, Anita Roddick (O'Toole, 1998). D'autres suggèrent que la compagnie pourrait utiliser la responsabilité sociale à des fins de marketing, c'est-à-dire pour se donner une bonne image (Driscoll & Hoffman, 1999, p.165-171), et inciter à la consommation (Klein, 2000)[160].

Malgré l'existence de ces interrogations, il n'en demeure pas moins que les pratiques observées au sein de cette entreprise sont intéressantes et innovatrices en matière d'éthique. Comme je le souligne à plusieurs reprises tout au long de cette recherche, l'orientation éthique d'une entreprise n'est en effet pas un niveau à atteindre, mais constitue plutôt un travail continuel.

---

[157] « *She is the idea queen, the heart and soul, the international leadership from the top* […] *She is chair, founder and vision* [of the Body Shop] ».

[158] Selon Simms (2000, p.75), malgré l'intégrité et les bonnes intentions de sa fondatrice, il semble que le rôle d'activiste qu'elle prêtait au Body Shop ne convenait pas à son statut d'entreprise publique et que « *le nouveau Body Shop cherche à se distancier d'un tel activisme* ».

[159] À ce sujet, voir notamment http://www.mallenbaker.net/csr/nl/6.html#Anchor-Body-30137

[160] Consulter aussi http://www.mcspotlight.org/beyond/companies/bs_ref.html

Chapitre 5 : Discussion des résultats

Après avoir présenté comment se vivent les pratiques éthiques au sein de MEC et du Body Shop Canada, il est maintenant temps de donner du sens à ces informations en tentant de répondre à la question initiale de ma recherche, à savoir *comment se développent des pratiques éthiques dans un contexte organisationnel*. Je propose dans ce chapitre de discuter ces résultats à la lumière du cadre d'analyse présenté au chapitre 2.

Je traiterai d'abord de ce que signifie l'éthique au sein de ces organisations et en quoi cela correspond à la perspective dans laquelle j'ai choisi d'envisager l'éthique dans le cadre de cette recherche. Ensuite, je tenterai de dégager les facteurs et conditions qui s'avèrent déterminants sur le développement d'une orientation éthique au sein d'une organisation. Enfin, à la lumière de la synthèse des stades d'évolution de l'orientation éthique identifiés dans la littérature, je présenterai les stades à travers lesquels ont évolué MEC et le Body Shop Canada pour développer une orientation éthique telle qu'ils sont aujourd'hui considérés des leaders à ce niveau.

5.1 Signification de l'éthique : entre théorie et pratique

5.1.1 Questions de terminologie

Au chapitre 1, j'ai fait une présentation de l'éthique. Je l'y ai présentée comme *une réflexion sur les fins des conduites humaines individuelles et collectives, visant à dégager quelles valeurs nous partageons, et ce, afin de guider nos décisions d'agir à la lumière de ces valeurs*. J'y ai aussi spécifié que j'allais aborder l'éthique dans une perspective *dialogique*.

Pour éviter de me limiter à une approche théorique spécifique (par exemple l'éthique des affaires **ou** la responsabilité sociale), j'ai choisi de parler du phénomène étudié en termes très larges en traitant d'« éthique organisationnelle », recherchant plus une correspondance dans les pratiques que dans les termes. C'est ainsi qu'au sein des deux organisations étudiées, on ne parle pas tant d'éthique que de responsabilité sociale et environnementale, de principes, ou d'initiatives basées sur les valeurs. Or, leurs pratiques, elles, correspondent en plusieurs points à la perspective dialogique de l'éthique telle qu'envisagée ici. Je ferai donc référence à cette dimension des organisations étudiées en parlant de leur *orientation éthique*, puisque je souhaite aller au-delà des différences terminologiques et m'intéresser aux pratiques concrètes.

5.1.2 Une approche dialogique et collective dans la pratique

Dans les pratiques, parler de l'orientation éthique d'une organisation implique d'adopter une perspective dialogique (plutôt que déontologique ou moraliste) qui reconnaisse à la fois la

dimension individuelle **et** la dimension collective de l'éthique, comme j'ai tenté de le faire ressortir aux chapitres 1 et 2. Bien que la présente recherche porte plus spécifiquement sur la dimension collective de l'éthique au sein d'une organisation, on reconnaît simultanément sa dimension individuelle.

Les résultats présentés au chapitre 4 permettent de dégager qu'au sein des organisations étudiées, cette orientation éthique se concrétise principalement à cinq niveaux: (1) dans une façon holistique de concevoir l'organisation et ses responsabilités, (2) dans un dialogue sur les valeurs partagées et les fins de l'organisation, (3) dans une gestion par stakeholders, (4) dans des actions concrètes et (5) dans un engagement individuel.

Dans cette section, je propose par conséquent de voir les liens entre l'orientation éthique dans les organisations étudiées et la théorie sur le sujet présentée aux chapitres 1 et 2.

5.1.2.1 Une façon holistique de concevoir les responsabilités de l'organisation

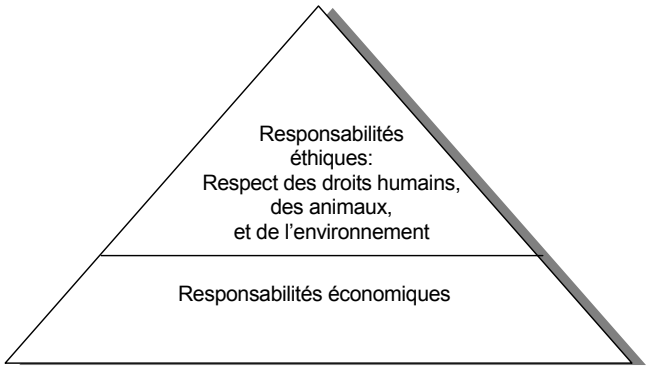
Le premier aspect de l'orientation éthique correspond à ce que j'appellerais « une façon holistique de concevoir l'organisation et ses activités ». Cette conception implique que l'on reconnaisse non seulement les fonctions et responsabilités de nature économique de l'entreprise, mais aussi ses responsabilités de nature éthique dans le processus de prise de décision. La pyramide des quatre types de responsabilités d'une entreprise (économiques, légales, éthiques et philanthropiques) telle que proposée par Carroll (1999) et que nous avons vue au chapitre 1 représente bien (avec quelques nuances discutées plus bas) cette conception holistique de l'organisation. La responsabilité de l'entreprise constitue ainsi un ensemble indissociable de responsabilités économiques, légales et éthiques. Les responsabilités économiques sont essentielles à la viabilité de l'organisation, les responsabilités légales représentent le standard minimum que l'on vise toujours à excéder et les responsabilités éthiques sont celles que l'on tend à assumer.

On note cependant dans la pratique quelques nuances avec le modèle de Carroll, notamment l'absence des responsabilités philanthropiques (ou discrétionnaires) dans cette vision. La notion de philanthropie ne revêt pas, pour les quelques participants l'ayant abordée, une signification éthique, puisqu'elle se limite à des contributions pécuniaires, sans implication ou relation réelle avec les groupes de stakeholders concernés. De plus, la notion de responsabilité légale est quasi-absente des propos des participants parce que les lois ne constituent pas ce qui guide les actions au sein de l'organisation. En effet, leur respect est obligatoire et non-négociable, et elles sont par conséquent considérées comme un strict minimum.

Au Body Shop Canada, c'est particulièrement une vision hiérarchique de ces responsabilités qui se dégage (voir figure 5.1), où la notion de « profits avec des principes » implique que les responsabilités économiques sont préalables aux autres responsabilités. On tentera ce faisant de

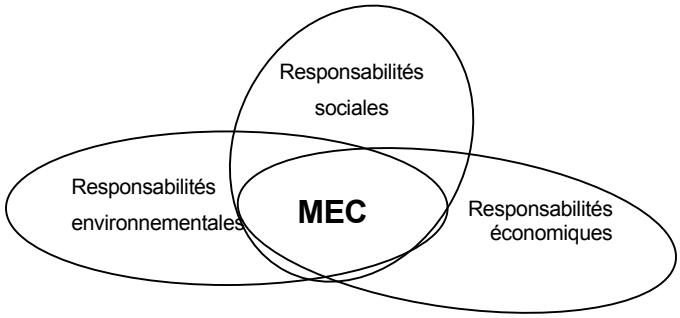
minimiser les impacts négatifs des activités de l'entreprise, tout en utilisant les profits générés pour assumer ses responsabilités éthiques.

FIGURE 5.1 : LES RESPONSABILITÉS DE L'ENTREPRISE AU BODY SHOP CANADA



Dans le cas de MEC, c'est plutôt le caractère indissociable de ces responsabilités qui ressort. Bien que ce ne soit pas, selon les participants, tout à fait le cas à l'heure actuelle, l'entreprise tend cependant à atteindre un équilibre où tant les considérations économiques, que sociales et environnementales constitueraient la base des décisions et des actions, puisqu'elles possèdent toutes la même importance selon eux (voir figure 5.2). On se rapproche ici de la notion de *triple bottom-line*, définie comme « *une approche innovatrice de la gestion qui intègre les considérations financières, environnementales et sociales dans la mesure et l'évaluation de la performance d'une entreprise* »[161].

FIGURE 5.2 : LES RESPONSABILITÉS ÉCONOMIQUES, SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES CHEZ MEC



[161] « *an innovative business approach which integrates financial, environmental and social considerations into performance measurement and assessment* ». Source : http://www.triplebottomline.com/

Par cet aspect de l'orientation éthique, MEC et le Body Shop Canada reconnaissent le fait que l'organisation se définit par de multiples dimensions qui ne sont pas simplement subordonnées à sa dimension économique.

5.1.2.2 Un dialogue sur les valeurs partagées et les fins de l'organisation

Cette vision que l'on retrouve dans chacune des organisations n'est cependant pas le produit de l'application d'un modèle de gestion pré-établi, mais plutôt le résultat d'un dialogue sur les valeurs partagées au sein de l'organisation et les fins que l'on souhaite poursuivre à travers celle-ci. Il s'avère ainsi que la nature des responsabilités éthiques mentionnées dans la section précédente, loin d'être déterminée *a priori*, résulte d'un dialogue avec les stakeholders et dépend du contexte propre à chaque organisation.

Dans le cas de MEC, un dialogue d'envergure a eu lieu au sein de l'organisation (processus SERTT, voir chapitre 4, section 4.5.2 et annexe 4) et a permis de dégager que les individus qui y oeuvrent envisagent les responsabilités éthiques de l'organisation sous la forme d'un engagement à deux niveaux: social et environnemental. Dans le contexte du Body Shop, la responsabilité repose sur trois aspects fondamentaux, soient le respect des droits humains, la protection de l'environnement, mais aussi la protection des animaux. Ce troisième aspect, très pertinent dans l'industrie dans laquelle oeuvre le Body Shop – les cosmétiques - où les animaux sont souvent utilisés afin de tester des produits, est toutefois absent de l'engagement de MEC, puisque ses activités n'ont pas de lien aussi direct avec les espèces animales. Il ressort de la partie empirique de ma recherche qu'il est en fait normal d'observer des différences entre ce que représentent l'éthique et la responsabilité d'une entreprise à l'autre, puisqu'ils sont le reflet des spécificités de chaque organisation, ce qui correspond à l'observation de Wood (1991, p.699) :

> *«* [L]*e principe* [de responsabilité sociale de l'entreprise] *établit que le contenu de la responsabilité sociale de l'entreprise pourra varier d'une entreprise à l'autre, puisque chaque entreprise a la responsabilité de réparer ce qu'elle a brisé, d'éviter les torts éventuels ainsi que d'aider à solutionner les problèmes sociaux qui l'affectent. Ce principe soustrait le concept de responsabilité sociale de l'entreprise des […] ambiguïtés définitionnelles et demande à ce que les entreprises examinent leur propre situation et rôle dans leur environnement, qui sont uniques, afin d'assumer leurs responsabilités sociales ».*

C'est aussi par le dialogue qu'il est possible de dégager de façon plus précise quelles valeurs sont partagées au sein de l'organisation, ainsi que celles que l'on souhaite mettre en pratique. L'organisation s'assure ainsi de défendre des valeurs qui représentent véritablement sa culture et guident concrètement les actions individuelles et collectives. Chez MEC, ces valeurs constituent l'éthique, l'intégrité, le respect des autres, l'esprit de communauté et de coopération, le respect de l'environnement, ainsi que la croissance personnelle. Au Body Shop Canada, en plus des trois valeurs fondamentales que sont la protection des droits humains, de l'environnement et

des animaux, on parle aussi entre autres de respect, de confiance et de transparence. Ces valeurs, et non simplement le respect d'obligations, constituent ce qui anime ces organisations vers leurs idéaux respectifs, et ce, dans leurs relations avec tous leurs stakeholders. La « *charte des valeurs* » du Body Shop - qui énonce les valeurs fondamentales de l'organisation - élaborée sur la base d'une consultation des employés (Roddick, 1991, p.141), constitue une exemple concret de ce type de dialogue.

Ces valeurs sont celles qui permettent d'atteindre les fins auxquelles on aspire dans chacune des organisations. Dans le cas du Body Shop, ces fins – soit améliorer le niveau et la qualité de vie des gens touchés par les activités de l'entreprise – sont atteintes par le moyen qu'est le profit (O'Toole, 1995). Chez MEC, en appliquant les valeurs mentionnées précédemment, on cherche à « *faire ce qui est bien* », expression mentionnée fréquemment par certaines des personnes rencontrées. Il y a été déterminé, par voie de consultation (toujours lors du processus SERTT), que la *pérennité*[162] (de l'entreprise, de l'environnement et de la société) est le but ultime auquel doit mener le moyen que constitue la responsabilité sociale et environnementale.

Enfin, outre ces processus dialogiques d'envergure - qui ont lieu de façon périodique afin de définir ou redéfinir les valeurs et objectifs généraux de l'organisation -, le dialogue informel - qui se fait pour sa part sur une base continuelle - , constitue le lieu où émergent et se vivent réellement toutes ces valeurs. Par le biais de comités, d'interaction informelle et par une gestion participative, MEC et le Body Shop Canada reconnaissent l'importance de donner la parole à leurs membres, la seule façon véritable de créer un sens commun. Cette importance fondamentale de la parole a été mise en évidence par plusieurs auteurs, notamment Gusdorf, qui l'exprime ainsi:

> *« La parole est pour l'homme commencement d'existence, affirmation de soi dans l'ordre social et dans l'ordre moral. […] La parole est la dimension capitale de l'expression, supprimer la parole, c'est faire de la réalité humaine une sorte de film muet et absurde […] Le dialogue authentique scelle la rencontre des hommes de bonne volonté, dont chacun porte pour l'autre témoignage non de soi seulement, mais des valeurs communes »* (Gusdorf, 1952, p.87, 88 et 97*).*

5.1.2.3 Une gestion par stakeholders

Un tel dialogue, on l'a vu au chapitre 1, vise à la fois à réhabiliter les individus dans le processus de prise de décision et à établir une orientation collective au sein de l'organisation. Au chapitre 2, on a pu constater que la gestion par stakeholders s'avérait pertinente en ce sens,

---

[162] « *sustainability* » : voir chapitre 4, section 4.2.5 pour plus de détail sur la traduction de ce terme.

puisqu'il semble y avoir « *une harmonie naturelle entre l'idée de responsabilité sociale d'une entreprise et les stakeholders de cette entreprise* » (Carroll, 1999, p.284).

On a aussi vu que pour plusieurs auteurs, ce dialogue ne se limitait pas à une relation avec les groupes avec lesquels l'organisation a des obligations légales ou formelles, mais qu'il impliquait d'écouter et de répondre aux attentes de la société pour gagner sa légitimité. Ainsi, l'engagement éthique, qui ne peut se concrétiser qu'à travers ses effets sur la société et les autres (Dalla Costa, 1998), se traduit dans les organisations étudiées par la prise en compte d'une vaste étendue de stakeholders.

Selon Jones (1999, p.173), il semble que « *jusqu'à maintenant, la gestion par stakeholders a constitué plus une idéologie normative qu'une description substantive de la réalité empirique dans la sphère organisationnelle* ». Or, la partie empirique de ma recherche a permis de constater qu'au sein des deux entreprises que j'ai étudiées et qui sont reconnues pour leurs pratiques éthiques, le modèle des stakeholders fait partie intégrante de la gestion quotidienne. Dans ces organisations, au-delà des stakeholders primaires que sont ses employés, ses clients, ses actionnaires (membres dans le cas de MEC) et ses fournisseurs, les décisions sont aussi basées sur les attentes et intérêts de nombreux autres groupes qui affectent ou sont affectés par l'entreprise, de près ou de plus loin.

Le modèle des stakeholders est donc inclusif, puisqu'il permet, par le biais d'un dialogue tant formel qu'informel, de prendre en considération divers groupes dans le processus de prise de décision. On remarque dans les organisations étudiées trois niveaux d'inclusion des différents groupes de stakeholders dans ce processus. Dans un premier temps, un groupe de stakeholders peut être pris en considération de façon informelle. L'organisation peut ainsi prendre conscience de son impact sur ce groupe particulier de stakeholders et par conséquent reconnaître son existence lorsque des décisions sont prises (par exemple les ONG dans le cas de MEC), ou encore entretenir avec ce groupe une interaction régulière, une communication informelle, ou organiser de façon conjointe des événements et projets ponctuels (comme c'est le cas de l'interaction avec les clients en magasin, ou encore des partenariats entre le Body Shop Canada et certaines ONG). L'organisation peut aussi considérer de façon formelle un groupe de stakeholders en instaurant un dialogue systématique avec ce groupe, comme des processus de gestion, des comités, des mécanismes de consultation, ou encore des audits sociaux. Dans tous les cas, on remarquera que la transparence caractérise les décisions et activités des organisations étudiées et que celles-ci présentent une ouverture à la remise en question de ses décisions, actions, et processus par une vaste étendue de groupes sur lesquelles elles ont un impact.

La sélection des groupes de stakeholders s'effectue de façon naturelle au sein de ces deux organisations : c'est sur la base de la *légitimité* qu'est déterminé quels groupes doivent être

pris en considération et de quelle façon. Les groupes directement reliés à l'activité commerciale des organisations sont considérés comme les stakeholders internes ou primaires. En ce qui concerne l'inclusion des autres stakeholders de l'organisation, leur légitimité, loin d'être déterminée selon des critères préétablis, l'est sur la simple base de l'impact de l'entreprise sur ce groupe, du nombre d'individus le formant, de sa proximité géographique ou physique, de la fréquence de ses interactions avec l'organisation, des ressources disponibles, ou encore de l'importance, pour l'organisation, de la cause défendue par ce groupe. On peut ici penser à l'importance des groupes de plein-air dans le cas spécifique de MEC.

Reconnaître l'impact de l'entreprise sur ses différents stakeholders et assumer la responsabilité qui en découle constitue un aspect fondamental de l'orientation éthique au sein des deux organisations étudiées. À plusieurs reprises, les personnes rencontrées l'ont formulé comme étant une façon de « *rendre à la communauté* »[163] ce qu'elle donne à l'organisation, ou ce que cette dernière lui prend afin de réaliser ses activités. Une gestion par stakeholders permet de reconnaître et d'assumer le fait que l'organisation fait partie d'un tout qui la transcende.

5.1.2.4 Des actions concrètes

Ce dialogue inclusif sur les valeurs et les fins donne aussi lieu à une dimension très pragmatiste de l'éthique, en engendrant des actions concrètes qui reflètent ces valeurs partagées. À titre d'exemple, chez MEC, on définit la responsabilité, tant sociale qu'environnementale, d'abord et avant tout comme une « *façon d'agir* »[164]. Par actions, on se réfère tant aux comportements individuels, aux pratiques et aux décisions organisationnelles dans le cadre des activités régulières, qu'aux initiatives ou aux processus spécifiques en matière d'éthique.

Ces actions sont nombreuses[165], et prennent deux formes : explicite ou implicite[166]. Dans le cas des deux entreprises étudiées, ce sont les actions *implicites* (ou informelles) qui sont à la base de leur orientation éthique. On parle de dialogue, de consultation, de culture organisationnelle, de gestion participative, ainsi que d'interaction avec les clients et autres stakeholders. Ces actions implicites sont considérées comme fondamentales parce que hautement symboliques : sans nécessiter un apport significatif de ressources matérielles, ce sont elles qui reflètent le mieux les valeurs défendues au sein de l'organisation, parce qu'elles se retrouvent dans toutes les interactions qui y ont lieu. Tel que l'exprime une employée de MEC :

> *« Being financially constrained, or having financial reality, doesn't stop you from respecting people and treating people appropriately. It doesn't stop you*

---

[163] « *give back to the community* »
[164] « *acting in a way that…* »
[165] Voir les sections 4.3 et 4.9 du chapitre 4 pour une énumération exhaustive des initiatives.
[166] Distinction que l'on a établie au chapitre 2, section 2.3.2.2.1.

from contributing to community, it doesn't stop you from helping to educate other people… Even if it is in a very minor way, there's a lot you can do, that does not necessarily cost a lot of money ».

La mise en place de façon formelle ou explicite d'actions en matière d'éthique nécessite au contraire l'attribution de ressources financières et humaines, ce qui n'est pas toujours possible, notamment dans les premières années d'une entreprise. Parmi les actions explicites (ou formelles) qui sont considérées comme permettant une orientation éthique au sein des entreprises étudiées, on retrouve entre autres la mise en place de processus de gestion, la création de départements et l'assignation de personnes à la responsabilité sociale[167], l'élaboration de campagnes (principalement dans le cas du Body Shop), la conduite d'audits environnementaux et d'audits des fournisseurs, ainsi que l'élaboration de codes de conduite destinés aux fournisseurs. On notera que les initiatives formelles retrouvées dans ces organisations visent principalement à améliorer le dialogue avec les groupes de stakeholders. Au contraire, les initiatives à caractère plus déontologique y sont peu présentes: par exemple, aucune d'elles n'a de code d'éthique s'appliquant aux employés, parce que c'est par des actions informelles et la responsabilisation plutôt que par la conformité à des règles que l'on fonde l'orientation éthique au sein des organisations étudiées.

5.1.2.5 Un engagement individuel

Finalement, une telle responsabilisation ne peut avoir lieu sans un engagement de la part de tous les individus envers les valeurs communes. C'est en s'assurant de travailler avec des gens qui respectent et partagent leurs valeurs que les organisations étudiées peuvent compter sur cet engagement.

Par exemple, en ce qui concerne les employés, le processus d'embauche permet de prendre en considération leurs valeurs. On travaille aussi de concert avec eux sur ce plan en leur offrant par exemple de la formation sur le développement personnel ou le leadership.

On agit dans le même sens en ce qui concerne les fournisseurs, qui doivent se soumettre à des audits environnementaux et sociaux, ou encore souscrire à un code de conduite avant d'être partenaires de MEC ou du Body Shop Canada. Un tel processus permet de sélectionner des partenaires avec qui une synergie et une relation de coopération et de confiance pourront s'établir. Ainsi, plutôt que de demander une conformité à des règles imposées à ses employés ou ses partenaires, les organisations étudiées reconnaissent plutôt que ce sont des personnes dotées d'une conscience morale et qu'elles sont par conséquent en mesure de s'engager envers les valeurs défendues afin de réaliser les objectifs communs poursuivis.

---

[167] On note toutefois que ces personnes n'ont pas pour tâche d'assumer le rôle de « conscience » de l'organisation lors d'enjeux éthiques, mais plutôt à être en charge d'initiatives visant à favoriser le dialogue avec les stakeholders.

5.1.3 Entre théorie et pratique

Il se dégage de la littérature une grande diversité de *langages* sur l'éthique en gestion, comme je l'ai souligné au chapitre 1. Or, ce que l'on constate dans le cas des deux organisations étudiées, c'est que leurs approches en matière d'éthique relèvent moins d'une adaptation d'un concept théorique à un contexte, que d'une réelle appropriation de la notion d'éthique. Le fait de parler de responsabilité sociale et environnementale ou de gestion par les valeurs en est une bonne illustration : cela reflète ce que signifie l'éthique au sein de ces organisations, tout en correspondant, dans les pratiques, à l'éthique dans une perspective dialogique. Le tableau 5.1 fait ressortir la conformité entre la définition de l'éthique retenue dans le cadre de cette recherche et la signification de l'éthique au sein des organisations étudiées (telle que décrite dans la section 5.1.2).

TABLEAU 5.1 : L'ÉTHIQUE DANS LES ORGANISATIONS ÉTUDIÉES

Définition de l'éthique (Chapitre 1, section 1.1.1)	**Application concrète dans l'organisation** (Chapitre 5)
Une **Réflexion**	Une façon holistique de concevoir l'organisation et ses responsabilités (section 5.1.2.1)
sur les **Fins**	Un dialogue sur les valeurs partagées et les fins de l'organisation (5.1.2.2)
des **Conduites humaines**	Des actions concrètes (5.1.2.4)
Individuelles et collectives	Une gestion par stakeholders (5.1.2.3) Un engagement individuel (5.1.2.5)

Ainsi, dans les organisations étudiées, le fait de parler de responsabilité sociale ou de gestion basée sur les valeurs ne semble pas évacuer la notion d'éthique, ni l'édulcorer, bien au contraire. À cet effet, il est même intéressant de noter que la notion de responsabilité, c'est-à-dire le « *fait de répondre totalement de ses actes et de les assumer* » (Russ, 1994, p.31), semble correspondre particulièrement bien à la notion contemporaine de l'éthique qui veut que celle-ci se traduise en actions concrètes et implique d'en répondre (Legault, 1999c). Étant la *capacité* de répondre de ses actes et passant par la parole (Legault, 1999c), la notion de responsabilité[168] se prête particulièrement bien au contexte pratique de la gestion. On peut en outre souligner une influence culturelle, puisque du côté anglophone, la notion de CSR (corporate social

---

[168] Legault (1999c, p.7) définit la responsabilité de la façon suivante: « *Être responsable c'est, dans son sens premier, être capable de « répondre » à quelqu'un de quelque chose. Il s'agit en premier d'une relation à l'autre qui passe par la « parole ». C'est dans cette volonté de réponse à la question de l'autre (et non à son accusation) que se manifestent les premières exigences éthiques, la transparence de la réponse et l'absence de tentative de manipulation par la parole* » .

responsibility) est de plus en plus répandue et elle est souvent préférée au terme « éthique » dans les contextes organisationnels.

Bien que l'objectif de cette recherche ne vise pas à éclaircir davantage ces différences terminologiques, il importe toutefois de les souligner puisqu'elles ont des implications importantes pour la théorie sur l'éthique dans les organisations. Dans un premier temps, elles révèlent que la perception de la notion d'éthique dans la pratique correspond encore très souvent à celle d'une approche déontologique ou moraliste, plutôt que d'être envisagée dans une perspective dialogique. Dans un deuxième temps, elles traduisent la dimension essentiellement individuelle que l'on prête en général à l'éthique.

Les pratiques dans les organisations étudiées correspondent finalement à ce que j'entends par l'éthique dans le cadre de cette recherche, puisqu'elles ont toutes deux adopté une approche dialogique de l'éthique (que j'ai introduite au chapitre 1), c'est-à-dire qu'elles ont recours au dialogue comme *point de départ* ainsi qu'en tant que *point d'arrivée* (Legault, 1999a, p.160). Le dialogue comme *point de départ* se traduit par le fait qu'on l'applique dans le quotidien tant dans les façons de gérer que dans l'interaction informelle. Il prend ainsi la forme d'une communication accrue et bi-directionnelle au sein de l'organisation, tant informelle que formelle entre les employés, avec les clients, les fournisseurs ou la communauté. Le dialogue est aussi un *point d'arrivée* de la démarche éthique au sein de ces organisations parce qu'il donne lieu à des discussions sur les valeurs des individus qui les composent. Cette approche permet de déterminer de façon collective les valeurs qui sont partagées au sein de l'organisation, les comportements qui y sont considérés comme acceptables et les valeurs que l'on souhaite y mettre en pratique afin qu'elles soient à la base de toutes les actions (plutôt que celles-ci soient imposées).

5.2 Facteurs d'influence : une évolution naturelle ou organique

J'ai choisi de parler d'*orientation éthique* parce que cela met l'accent sur l'éthique en tant que processus et sur le fait que celui-ci est continu, c'est-à-dire qu'il n'existe pas de point ou de niveau ultime où l'on peut considérer l'organisation comme étant « éthique». Dans cette perspective, il est par conséquent inapproprié d'identifier de simples relations de cause à effet dans l'orientation éthique d'une organisation. Résultant plutôt de l'interaction d'un ensemble de facteurs et de conditions favorables et défavorables, l'éthique se poursuit, se confirme, se crée et s'oriente chaque jour au sein d'une organisation. Un rappel des facteurs et conditions qui favorisent une orientation éthique tirés de la littérature (chapitre 2, section 2.3) ainsi que de la partie empirique de ma recherche (chapitre 4, sections 4.4 et 4.10) est présenté dans le tableau 5.2.

TABLEAU 5.2 : LES FACTEURS ET CONDITIONS QUI FAVORISENT LE DÉVELOPPEMENT D'UNE ORIENTATION ÉTHIQUE AU SEIN D'UNE ORGANISATION

Niveau	Facteurs et conditions – littérature	Facteurs et conditions – MEC et Body Shop
Environnement social, politique, économique et culturel	Attentes de la société, exigences des consommateurs, mesures internationales, surveillance des médias, déréglementation	Mouvements sociaux
	Nature, structure et normes de l'industrie	Exemples négatifs au sein de l'industrie
	Lois et règles	
Organisation	Caractéristiques structurelles : jeune âge, petite taille, implication des propriétaires	Croissance de l'entreprise
	Stratégie : engagement stratégique, orientation du C.A, emphase sur de multiples stakeholders	Activités internationales
	Structure : responsable de l'éthique, ressources et pouvoirs attribués à ces fonctions	Structure de l'entreprise, leadership du groupe international
	Culture : mécanismes formels (formation et systèmes de récompenses)	Culture : « *walk the talk* », Moments marquants, Évolution naturelle
	Culture : mécanismes informels (traitement équitable, climat de confiance, possibilité de remise en question, discussions sur l'éthique)	Leadership : approche « *bottom-up* » et gestion participative
Individu	Exemple de la direction, niveau de développement moral, traits de personnalité	Engagement de tous les individus au sein de l'organisation
	Engagement de chaque individu	

La partie empirique de ma recherche n'ayant pas porté exclusivement sur les facteurs et conditions favorisant l'orientation éthique, les éléments qui ont été recueillis constituent ceux qui apparaissaient être les plus importants aux yeux des personnes rencontrées, ou encore ceux qui se sont révélés être les plus significatifs pour moi d'un point de vue d'observateur. Ces facteurs n'étant pas exhaustifs, une comparaison avec les facteurs relevés dans la littérature s'avère inappropriée.

Je propose plutôt de relever dans un premier temps certaines différences quant à l'influence accordée à certains facteurs et de traiter de ceux qui n'ont pas été mentionnés dans la littérature, mais qui sont apparus importants dans la partie empirique de ma recherche. Dans un deuxième temps, je traiterai de facteurs qui sont ressortis tant dans la littérature que dans ma recherche empirique, et qui ont eu une influence particulièrement importante sur l'orientation éthique des organisations étudiées, tant de façon effective que symbolique.

5.2.1 Différences entre la théorie et la pratique

L'industrie

Il est intéressant de noter que les deux entreprises qui font l'objet d'une étude de cas dans le cadre de cette recherche oeuvrent toutes deux dans des secteurs de biens de consommation. Elles sont par conséquent exposées au grand public, ce qui, selon Jones (1999, p.168), favorise le développement de pratiques éthiques.

Mais le développement de pratiques éthiques chez MEC et au Body Shop Canada a plutôt été favorisé en réaction à la situation au sein de leur industrie, particulièrement compétitives et enclines à des comportements non-éthiques (Sethi & Sama, 1998, p.89), ce que l'on jugeait inacceptable. En ce sens, l'industrie des cosmétiques a même déjà été qualifiée de « *most nasty business* » par une de ses plus importantes figures, Estée Lauder.

Les lois et normes

Si les organisations étudiées sont profondément influencées par les tendances sociales (ce dont je traite en section 5.2.2.1), elles sont peu influencées par la législation en général, malgré ce que l'on retrouve dans la littérature. Le respect de la loi s'avère incontournable, mais ne guide cependant aucunement les décisions et actions dans les organisations étudiées. La loi constitue plutôt un strict minimum au-delà duquel les organisations s'imposent elles-même des obligations souvent beaucoup plus exigeantes.

La croissance

Il a été souligné dans la littérature que la petite taille d'une entreprise constituait un facteur favorisant son orientation éthique. Par contre, l'influence de la croissance de l'organisation n'y a pas été mentionnée, alors qu'elle s'est pourtant révélée avoir une importance à la fois significative et insidieuse sur le développement de l'orientation éthique des organisations étudiées.

La croissance de ces entreprises ayant été importante, elle a eu un impact favorable parce qu'elle a donné lieu à un accroissement des ressources disponibles, tant humaines que matérielles. L'accroissement des ressources a donc permis d'entreprendre des initiatives dépassant le cadre exclusif de l'activité commerciale de l'entreprise, et même d'attitrer des personnes – ou du moins de dédier quelques heures – à ces initiatives. Il faut cependant souligner que le fait d'être limité en termes de ressources ne justifie pas les comportements non-éthiques. Ceci étant dit, une plus grande disponibilité de ressources peut permettre de réaliser des initiatives de plus grande envergure (et ayant donc un plus grand impact), mieux organisées, plus systématiques et formelles. Dans le cas de MEC, cela constituait un projet caressé depuis longtemps, bien qu'impossible à réaliser avec des ressources limitées :

> *« One of the reasons* [why social and environmental responsibility activities happened in 1998] *is we had enough money to assign people to do that type of work, I think …that's probably the wrong word to use but we had enough resources, our business was big enough, so we were able to assign people to do that type of work formally. We were able to place energy into that, I think we'd always wanted to do it and we always thought it was a good idea, but there was just no resources available to make it happen… ».*

Dans le cas du Body Shop Canada, la croissance a en même temps été insidieuse sur l'orientation éthique, puisque si elle augmente les possibilités en termes d'initiatives, elle augmente aussi les enjeux à considérer par l'entreprise. Ainsi, la croissance d'une entreprise augmente nécessairement le nombre d'employés, de clients, de membres, de franchisés, de fournisseurs et de communautés dans lesquelles elle a des activités, et par le fait même elle élargit l'étendue de stakeholders à prendre en considération. Dès lors, l'entreprise fait face à un nombre croissant de demandes, venant de groupes de stakeholders de plus en plus variés. Il apparaît en outre que plus la taille d'une entreprise est importante, plus on considère que celle-ci a du pouvoir, et par conséquent plus elle fera l'objet de surveillance publique.

Enfin, plus de formalisme et un plus grand nombre de stakeholders à prendre en considération, à commencer par le nombre d'employés, change nécessairement la dynamique au sein de l'organisation. En effet, cela signifie un plus grand nombre de visions différentes à coordonner. En outre, le dialogue et l'engagement individuel en matière d'éthique, qui dans une entreprise relativement petite ont lieu de façon informelle, peuvent risquer de perdre de leur authenticité et par conséquent moins favoriser l'autonomie lorsqu'ils deviennent encadrés.

Les moments marquants

En dernier lieu, l'aspect symbolique des décisions prises et des actions posées a été peu abordé dans la littérature, mais il est clairement ressorti dans les organisations étudiées, comme en font preuve les *moments marquants* mentionnés à maintes reprises par les personnes rencontrées au Body Shop Canada.

En effet, au-delà d'être directement influencée par la cohérence générale des paroles avec les actions et décisions, l'orientation éthique semble profondément marquée par des actions ou décisions précises qui s'avèrent particulièrement significatives parce qu'elles viennent confirmer ou renforcer la position de l'organisation en matière d'éthique aux yeux des employés et autres stakeholders. Ces actes ou décisions symboliques peuvent aller d'un geste informel à une décision majeure ou une reconnaissance provenant de l'externe, mais leur influence est toujours significative. À ce sujet, on peut par exemple penser au processus SERTT chez MEC, dont l'importance symbolique en termes d'engagement envers l'éthique a été déterminante sur son développement.

5.2.2 Conditions fondamentales du développement de l'orientation éthique

Si l'ensemble des facteurs mentionnés précédemment ont exercé une influence quelconque sur le développement de l'orientation éthique des organisations étudiées, les deux sections qui suivent traitent des conditions qui s'avèrent avoir une influence fondamentale - tant de façon effective que symbolique - sur ce développement, parce qu'elles sont ressorties tant dans la littérature que dans la partie empirique de ma recherche.

5.2.2.1 L'organisation comme partie d'un système plus englobant

Les premières réflexions de nature éthique dans le domaine de la gestion visaient à remettre en question la vision dichotomique entre les entreprises et la société qui prévalait dans la sphère de l'activité économique (chapitre 1, section 1.2.1). Aujourd'hui, ces réflexions ont pris la forme de pressions croissantes de la société sur les entreprises afin de reconnaître le lien entre ces deux sphères de la vie humaine. Elles amènent à revoir de façon importante notre conception de la nature et du rôle de l'organisation.

Dans les cas étudiés, on n'a qu'à se reporter à leur fondation (chapitre 4, sections 4.5.1 et 4.11.1) pour constater que la reconnaissance de ce lien étroit est à la base de leur conception respective de ce qu'est une organisation. Que ce soit le mouvement « peace and love », le mouvement écologiste, ou encore le mouvement anti-mondialisation actuel, les deux organisations se sont toujours senties concernées par ces mouvements. Plutôt que de subir ces pressions sociales et de s'y soumettre lorsque celles-ci ne leur laissent d'autre choix[169], MEC et le Body Shop Canada s'en inspirent au contraire pour se développer.

En ce sens, mon intuition de départ selon laquelle les activités internationales de ces organisations constituent un des principaux déclencheurs des initiatives formelles en matière d'éthique ne s'avère que partiellement juste. En effet, les activités internationales ont une influence certaine sur le développement de l'orientation éthique des organisations respectives, car les différences d'ordre légal et culturel lors d'activités avec des fournisseurs étrangers amènent nécessairement à des réflexions nouvelles en matière d'éthique (comme nous l'avons vu dans les sections 4.3.4, 4.4.1.6 et 4.9.4). Or, au-delà de s'appliquer exclusivement à cette problématique ou de viser à protéger leur réputation, c'est dans la perspective beaucoup plus large de reconnaissance de leurs liens profonds avec la société, avec laquelle on favorise la coopération, que les organisations étudiées ont compris et répondu à ses attentes.

C'est principalement par le dialogue avec la communauté et les groupes d'intérêts, rendu possible grâce à une gestion par stakeholders, que les organisations étudiées peuvent se définir par la société dans laquelle elles évoluent. Puisqu'elle permet à ce dialogue d'avoir lieu, c'est ici

que la gestion par stakeholders, aspect fondamental de l'orientation éthique des organisations étudiées (section 5.1.2.3) prend toute son importance.

5.2.2.2 Une question de culture

Si dans la littérature, la culture organisationnelle apparaît être un aspect déterminant de l'orientation éthique, la partie empirique de ma recherche renforce cette hypothèse. Or, une distinction importante s'impose : plus qu'un parmi les éléments implicites qui influencent l'orientation éthique de l'organisation, la culture s'avère en fait être l'élément fondamental sur lequel repose cette orientation. Dans ce cas, parler de culture signifie plus qu'une référence au seul climat organisationnel, comme le démontre cette affirmation d'une des personnes rencontrées au Body Shop : « *ce n'est pas une culture organisationnelle : c'**est** une culture* ». On ne conçoit donc pas que l'organisation **a** une culture, mais bien qu'elle **est** une culture en soi (Maclagan, 1998, p.158). Tout ce qui touche l'organisation concerne par conséquent cette culture, que l'on se réfère aux éléments implicites ou explicites, qui ne s'opposent plus mais deviennent complémentaires.

Une telle perspective pourrait cependant mener à une vision unitaire et uniforme de la culture, qui serait essentiellement collective et nierait les spécificités des individus qui la forment, comme c'est le cas dans plusieurs organisations (Maclagan, 1998, p.159). Cette position ferait des éléments qui composent la culture des instruments de contrôle afin d'atteindre les fins imposées par la direction. On peut faire un parallèle entre cette position, que Maclagan désigne comme le *paradigme du contrôle*, et une conception de l'éthique qui s'apparente plutôt à la morale et tend vers le dogmatisme (comme on l'a vu au chapitre 1, section 1.1.2) ou une conception essentiellement déontologique, où on cherche d'abord et avant tout la conformité à des règles précises.

Au contraire, dans les cas de MEC et du Body Shop Canada, si l'on considère effectivement l'organisation comme une culture en soi, la perspective avec laquelle celle-ci est abordée diffère radicalement de cette position basée sur le contrôle. On y considère les employés non pas comme des ressources qui doivent être contrôlées afin de favoriser la production de richesses économiques, mais comme des personnes humaines dotées d'une conscience morale. Cette culture est ainsi fondée sur l'engagement individuel, favorisant le dialogue, l'autonomie et la responsabilité de chacun de ses membres. Car tel que le souligne Dufresne (2000, p.37-38) :

> *« La responsabilité morale n'est pas divisible. […] Un précepte ou principe moral ne saurait se fragmenter en dix règles éthiques. […] Même dans le cas où une décision est prise par un groupe, la responsabilité de chacun est totale ».*

---

[169] Les cas largement documentés de Nike, Gap, Disney et Wal-Mart démontrent bien cette attitude. Voir à ce sujet le Maquila Solidarity Network : http://www.maquilasolidarity.org/ .

En ce sens, tous les éléments qui composent la culture traduisent une optique de responsabilisation, y compris les mécanismes les plus formels (codes d'éthique, processus de gestion, etc., ce dont je traiterai au chapitre 6, section 6.1.3). Si ces derniers, souvent perçus comme des instruments de contrôle, le sont effectivement dans une culture de contrôle, sous ce que Maclagan appelle le *paradigme d'autonomie*, ils assureront au contraire une fonction émancipatrice. Voici ce que l'auteur entend par *paradigme d'autonomie* :

> *« Les cultures* […] *devraient à la fois être le produit de, et mettre l'emphase sur les processus participatifs, plutôt que d'être un moyen pour la direction de contrôler les employés. Dans de tels contextes, les désaccords seraient tolérés, parce que considérés comme le résultat naturel de la contribution réfléchie et critique des individus au dialogue organisationnel »* (Maclagan, 1998, p.173*).*

Tel que le souligne Maclagan, cela implique de reconnaître que cette culture ne peut être uniforme. Par exemple, chez MEC, plusieurs des personnes rencontrées ont souligné le fait que tous les membres de l'organisation n'accordaient pas la même importance à la responsabilité sociale et environnementale, ou encore que certains individus étaient littéralement effrayés à l'idée que la formalisation des initiatives en la matière allait changer leurs façons de faire. Cette ambiguïté, qui inclut la critique et les erreurs, y est cependant acceptée comme étant aussi une partie intégrante de cette culture.

Étant considérées comme des cultures en soi et fondées sur l'autonomie, les organisations étudiées ne constituent pas un regroupement d'individus visant à poursuivre des buts uniquement économiques, mais elles se révèlent être une *forme d'expression humaine* (Maclagan, 1998, p.158), où tant la *parole* que l'*action* revêtent un caractère hautement symbolique. Dans un tel contexte, l'accomplissement passe non seulement par des valeurs reliées strictement à l'activité économique, mais aussi par des valeurs humaines. Le dire et le faire ne font plus qu'un, car ils font tous partie de la culture (par exemple, ce qui est dit dans le code et les comportements réels), ce que traduit bien l'expression « *walk the talk* » qui revient continuellement au sein de MEC et du Body Shop Canada. Chez MEC, une des personnes rencontrées résume que l'orientation éthique est possible parce que « *l'organisation la vit et la respire* »[170].

La culture revêt effectivement une importance fondamentale dans l'orientation éthique parce qu'en favorisant l'autonomie et le dialogue, elle amène une adéquation entre les valeurs personnelles des membres de l'organisation et les valeurs organisationnelles, plutôt que de contraindre à la conformité à des valeurs dictées par l'organisation. On voit ici de façon concrète comment, par le dialogue, les organisations étudiées ont pu dépasser à la fois le dogmatisme en matière d'éthique, mais aussi le relativisme - où chaque individu détermine exclusivement par lui-même quelles valeurs dicteront ses actions – en favorisant une mise en commun volontaire de

---

[170] « *the organization is living it and breathing it* ».

sens et en donnant à chacun la possibilité de vivre ses engagements et valeurs personnels dans l'exercice de ses fonctions au sein de l'organisation.

Note sur la structure de l'organisation

Dans cette perspective, il devient essentiel de penser la structure de l'organisation non pas séparément de sa culture, mais bien de façon complémentaire. Le cas de MEC a permis de faire ressortir l'importance de la structure en tant qu'élément de la culture pour faciliter l'orientation éthique de l'organisation. En se prêtant particulièrement bien à la prise en compte des attentes des individus et au dialogue (notamment en préconisant la démocratie et la responsabilité), la structure coopérative s'est avérée émancipatrice d'une telle autonomie au sein de l'organisation, tout en favorisant la solidarité au niveau collectif. Cela rejoint la position de Lacroix, pour qui l'approche coopérative « *réuni[t] les dimensions personnelles et collectives de l'agir humain* » (2001, p.10).

Il est en outre apparu évident que la structure coopérative s'avérait propice à la prise en compte d'objectifs multiples (et non pas uniquement économiques) puisque, comme l'affirme Côté (1999, pp.7 et 9) :

> *« la propriété coopérative est perçue de façon différente, et […] elle est subordonnée à des considérations sociales et morales». « La coopérative doit construire un équilibre à partir de la dualité qui la caractérise : propriété et usage réunis dans une seule et même personne, caractère à la fois individuel et collectif (association de personnes), volet social et économique, caractéristiques tenant à la fois de l'association et de l'entreprise ».*

Ce qui rejoint encore une fois la position de Lacroix (2001, p.2), selon laquelle l'approche coopérative, en s'articulant à la « *frontière du politique, du social et de l'économique* », renvoie au « *volet intersubjectif de l'action humaine* » sans lequel ne peut exister l'éthique.

Bien que le cas de MEC démontre que le choix même de la structure de l'organisation en dit long sur les valeurs qui fondent la culture de l'organisation, il importe d'ajouter que cette conclusion n'implique pas qu'une organisation traditionnelle favorisera nécessairement une culture basée sur le contrôle. À cet effet, l'exemple du Body Shop Canada démontre qu'il est aussi possible de favoriser l'autonomie à l'intérieur d'une structure d'entreprise plus traditionnelle, notamment par une structure relativement peu hiérarchisée, un style de gestion participatif, une gestion par stakeholders et un climat organisationnel où l'informalité favorise le dialogue.

Il est cependant clair que dans une telle structure, un engagement et un leadership marqués envers les valeurs qui émergent de ce dialogue organisationnel de la part de ceux et celles qui prennent les décisions seront indispensables afin que ces valeurs se reflètent effectivement lors de la prise de décision. En outre, il subsiste un risque que même lorsque les valeurs défendues seront considérées comme « éthiques », celles-ci peuvent être imposées dans

une certaine mesure par ceux ou celles qui exercent le leadership, interrogation que soulève O'Toole à propos du Body Shop :« *les valeurs du Body Shop sont ses valeurs* [d'Anita Roddick], *et pas nécessairement les valeurs de ceux qui travaillent avec elle* » (1995, p.68).

5.2.3 En terminant : une évolution naturelle ou organique

À la lumière de la partie empirique de ma recherche, il apparaît que bien plus que le résultat d'un ensemble de facteurs ayant plus ou moins de liens entre eux, le développement de l'orientation éthique d'une organisation s'inscrit dans un processus plus large de maturation, que l'on pourrait qualifier d'évolution naturelle ou organique. Dans cette perspective, l'identification des facteurs qui contribuent au développement d'une orientation éthique peut favoriser la compréhension d'un tel phénomène, comme j'ai tenté de le faire au tableau 5.2 et en section 5.2.1. Or, d'un point de vue pratique, le développement d'une orientation éthique ne peut être fondé uniquement sur la manipulation d'un certain nombre de variables sans lien véritable entre elles. Il doit plutôt relever d'une réflexion profonde quant à la façon de concevoir l'organisation, tant dans sa relation avec son environnement que dans sa relation avec les individus qui la composent, comme je l'ai discuté dans les sections 5.2.2.1 et 5.2.2.2. C'est cette réflexion, qui n'est pas ponctuelle mais continuelle, qui constitue par conséquent le fondement du développement de l'orientation éthique au sein de l'organisation.

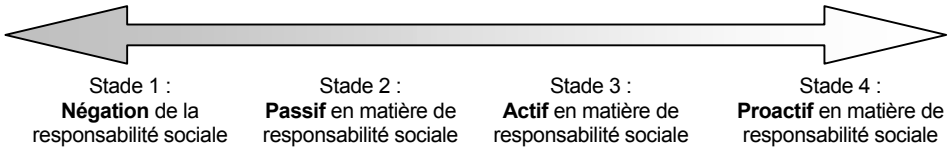
5.3 Stades de développement de l'orientation éthique

Jusqu'à maintenant, on a pu constater qu'au-delà d'une simple stratégie, l'orientation éthique d'une organisation se manifeste à tous ses niveaux par sa culture, et qu'elle est le résultat d'une réflexion continuelle. Pour compléter notre compréhension de l'orientation éthique au sein d'une organisation, il est maintenant nécessaire de l'envisager dans une perspective évolutive, à savoir d'où elle vient et ce vers quoi elle tend.

Au chapitre 2, j'ai présenté un tableau (tableau 2.10) contenant une synthèse des aspects de l'organisation qui permettent l'émergence et le développement d'une orientation éthique, soient (1) la vision, (2) la stratégie, (3) l'étendue de ses relations avec ses stakeholders, (4) les critères de prise de décision, (5) les impacts sur son milieu, (6) les processus et leur formalisation, ainsi que (7) la culture. Le chapitre 2 a aussi permis de constater qu'il se dégage de la théorie que ce développement résulte en une évolution de l'orientation éthique, qui va de la négation de la responsabilité sociale, jusqu'à un stade où l'organisation est proactive en matière de responsabilité sociale. La figure 5.3 illustre cette évolution. Sans faire de correspondance directe, on peut toutefois effectuer ici un parallèle avec le développement des niveaux de conscience tels que proposés par Kohlberg (tel que discuté au chapitre 2 section 2.4.1.1). On pourrait ainsi y constater un développement en organisation similaire à celui de l'individu, c'est-à-dire qui va du

stade pré-conventionnel (négation de la responsabilité sociale), au stade conventionnel (passif en matière de responsabilité sociale), pour éventuellement atteindre le stade post-conventionnel de développement de la conscience (actif et proactif en matière de responsabilité sociale).

FIGURE 5.3 : ÉVOLUTION DE L'ORIENTATION ÉTHIQUE EN ORGANISATION



Je présente aux points 5.3.1 et 5.3.2 comment les sept aspects mentionnés précédemment se sont développés chez MEC et au Body Shop Canada, depuis leur fondation jusqu'à la façon dont l'éthique y est vécue aujourd'hui (tableaux 5.3 et 5.4). Ce développement résulte en différents stades d'évolution de l'orientation éthique qui font ressortir d'où ces organisations sont parties, les apprentissages par lesquels elles sont passées, ainsi que ce vers quoi elles tendent en matière d'éthique. Je discuterai, en section 5.3.3 en quoi ces différents stades correspondent et diffèrent des stades d'évolution de l'orientation éthique identifiés dans la littérature.

5.3.1 Stades d'évolution de l'orientation éthique de MEC

Il semble que l'évolution de l'orientation éthique chez MEC soit principalement passée par trois stades. Ainsi, du stade originel – *où l'organisation était déjà considérée de façon holistique* – elle a par la suite vécu un stade transitionnel – *où un événement particulier, dans ce cas-ci le processus SERTT, a été marquant en termes de stratégie de responsabilité sociale et environnementale* – pour finalement atteindre le stade actuel - *où elle est publiquement reconnue comme étant socialement et environnementalement responsable* -. Le tableau 5.3 présente les caractéristiques particulièrement marquantes pour chacun des aspects de l'organisation où se manifeste l'orientation éthique, et ce, en fonction des sept aspects identifiés à partir de la théorie.

5.3.2 Stades d'évolution de l'orientation éthique du Body Shop Canada

Dans le cas du Body Shop Canada, l'organisation est passée sensiblement par les mêmes stades de développement de son orientation éthique que MEC (bien qu'avec des différences au niveau de certains éléments). Or, ce développement s'est fait de façon plus rapide, de telle sorte que l'on peut considérer que l'entreprise est maintenant à un quatrième stade, que j'appellerai émergent, parce qu'encore incertain quant à la direction future de l'orientation éthique. Le tableau 5.4 présente les principales caractéristiques de ces stades pour chacun des éléments de l'orientation éthique.

TABLEAU 5.3 : STADES D'ÉVOLUTION DE L'ORIENTATION ÉTHIQUE DE MEC

Stade / **Élément de la responsabilité sociale**	**1 - Stade d'origine :** *Une vision holistique de l'entreprise*	**2 - Stade transitionnel:** *Point marquant pour la responsabilité sociale et environnementale*	**3 - Stade actuel :** *L'entreprise publiquement reconnue comme socialement et environnementalement responsable*
Période	**1971**	**1997- processus SERTT**	**2001**
Vision de l'organisation et de ses responsabilités	Niveau « inconscient[171] » : - Valeurs de coopération - Répondre aux besoins des membres - Respect de l'environnement	Niveau « conscient[172] » : - Démontrer un haut niveau d'éthique et assumer la responsabilité de ses activités	- Faire « *ce qui est bien* »
Stratégie	- Reconnaissance relativement passive de la responsabilité sociale - Favorable à des initiatives de resp. S&E	- Devenir leader en matière de responsabilité sociale et environnementale au Canada	- Assurer le leadership en matière de responsabilité sociale et environnementale au Canada - Être une force positive de changement
Orientation vers les stakeholders	*Principalement les stakeholders primaires :* Membres, employés, fournisseurs. On considère aussi l'environnement.	*Stakeholders tout au long de la chaîne de production :* Membres, employés, fournisseurs, groupes de plein-air, communauté, fournisseurs étrangers, employés des fournisseurs étrangers. On considère aussi l'environnement.	*Vaste étendue de stakeholders :* Membres, employés, fournisseurs, groupes de plein-air, communauté, fournisseurs étrangers, employés des fournisseurs étrangers, communautés à l'étranger, ONG… On considère aussi l'environnement.
Critères de prise de décision	Principalement économiques *(critères sociaux et environnementaux reconnus, mais pas inclus formellement)*	- Prise en considération de critères économiques , mais aussi sociaux et environnementaux - Attentes de la société	- Tendre vers un équilibre entre critères sociaux, environnementaux et économiques

[171] On assume une responsabilité sociale et environnementale sans toutefois le formuler explicitement ainsi.
[172] On parle explicitement de responsabilité sociale et environnementale.

TABLEAU 5.3 : STADES D'ÉVOLUTION DE L'ORIENTATION ÉTHIQUE DE MEC (SUITE)

Stade / **Élément de la responsabilité sociale**	**1 - Stade d'origine :** *Une vision holistique de l'entreprise*	**2 - Stade transitionnel:** *Point marquant pour la responsabilité sociale et environnementale*	**3 - Stade actuel :** *L'entreprise publiquement reconnue comme socialement et environnementalement responsable*
Période	**1971**	**1997- processus SERTT**	**2001**
Impact/ conséquences	- Fait tout ce qui est requis (légalement) - Impact sporadique sur son milieu social/ environnemental direct	- Minimise son impact négatif - Maximise son impact positif	- Lien continu avec le milieu et la société - Tend vers le développement durable de l'environnement et de la société
Formalisation des initiatives	- Initiatives informelles ou sur une base volontaire - Mécanismes de consultation tels que requis par le mouvement coopératif	*Nombre croissant d'initiatives formelles d'envergure :* - Processus de consultation SERTT - Évaluation des fournisseurs STEP	*Resp. S&E imbriquée de façon formelle dans l'organisation :* - Département de Resp. S&E - Resp. S&E inclue dans la planification stratégique de l'entreprise - Département de Communications - Vers l'audit social
Culture de l'organisation	- Les pratiques éthiques émergent naturellement de la culture	- Les pratiques éthiques émergent naturellement de la culture - Un besoin de développer les pratiques éthiques émerge de la culture	- Les pratiques éthiques émergent et se développent naturellement au sein de la culture

TABLEAU 5.4 : STADES D'ÉVOLUTION DE L'ORIENTATION ÉTHIQUE DU BODY SHOP CANADA

Stade / **Élément de la responsabilité sociale**	**1 - Stade d'origine :** *Une vision holistique de l'entreprise*	**2 - Stade transitionnel:** *Période marquante pour la responsabilité sociale*	**3 - Stade actuel :** *L'entreprise publiquement reconnue comme socialement responsable*	**4 - Stade émergent :** *Le futur de la responsabilité sociale dans l'entreprise*
Période	**1980**	**1988-1994**	**1995** ***(prix ONU)*** **- …**	**1998 - …**
Vision de la responsabilité sociale	- Valeurs de confiance, de respect - Service aux clients	- Du profit avec des principes	- Du profit avec des principes	*À déterminer…*
Stratégie en matière de responsabilité sociale	- Reconnaissance relativement passive de la responsabilité sociale - Favorable à des initiatives de resp. S&E	- Campagnes pour le respect des droits humains, la protection de l'environnement et des animaux. - « *making the world a better place* »	- Campagnes contre la violence faite aux femmes - « *making the world a better place* »	*À déterminer…*
Orientation vers les stakeholders	*Principalement les stakeholders primaires :* Clients, employés, franchisés, communauté.	*Stakeholders tout au long de la chaîne de production et ONG :* Clients, employés, franchisés, fournisseurs, communauté, fournisseurs étrangers, employés des fournisseurs étrangers, communautés à l'étranger, ONG. L'environnementt et les animaux sont aussi considérés.	*Vaste étendue de stakeholders :* Clients, employés, franchisés, fournisseurs, communauté, fournisseurs étrangers, employés des fournisseurs étrangers, communautés à l'étranger, ONG. L'environnementt et les animaux sont aussi considérés.	*Vaste étendue de stakeholders, mais plus ciblés :* Clients, employés, franchisés, fournisseurs, communauté, fournisseurs étrangers, employés des fournisseurs étrangers, communautés à l'étranger, ONG. L'environnementt et les animaux sont aussi considérés.
Critères de prise de décision	N/D	Prise en considération d'abord de critères économiques, et par la suite de critères autres (droits humains, protection de l'environnement et des animaux)	Prise en considération d'abord de critères économiques, et par la suite de critères autres (droits humains, protection de l'environnement et des animaux)	Prise en considération d'abord de critères économiques, et par la suite de critères autres (droits humains, protection de l'environnement et des animaux)

TABLEAU 5.4 : STADES D'ÉVOLUTION DE L'ORIENTATION ÉTHIQUE DU BODY SHOP CANADA (SUITE)

Stade / **Élément de la responsabilité sociale**	**1 - Stade d'origine :** *Une vision holistique de l'entreprise*	**2 - Stade transitionnel:** *Période marquante pour la responsabilité sociale*	**3 - Stade actuel :** *L'entreprise publiquement reconnue comme socialement responsable*	**4 - Stade émergent :** *Le futur de la responsabilité sociale dans l'entreprise*
Période	**1980**	**1988-1994**	**1995** ***(prix ONU)*** **- …**	**1998 - …**
Impact/ conséquences	- Fait tout ce qui est requis (légalement) - Impact sporadique sur son milieu social/ environnemental direct	- Impact significatif sur la communauté - Minimise son impact négatif - Maximise son impact positif	- Impact significatif sur la communauté - Minimise son impact négatif - Maximise son impact positif	*À déterminer…*
Formalisation des initiatives	- Initiatives informelles ou sur une base volontaire - Gestion participative	- Programme de bénévolat pour les employés - Début du programme « trade not aid » en 1987 - Collaboration avec ONG pour campagnes	- Audit environnemental (à partir de 1995) - Préparations formelles et structurées pour les campagnes	- Formalisation croissante des initiatives - Vers l'audit social?
Culture au sein de l'organisation	- Individus qui partagent les valeurs de l'entreprise	- Individus qui partagent les valeurs de l'entreprise	- Individus qui partagent les valeurs de l'entreprise	- Individus qui partagent les valeurs de l'entreprise - ET ayant de solides connaissances en gestion

5.3.3 Entre théorie et pratique

5.3.3.1 Un début prometteur

L'évolution illustrée à la figure 5.3 présente les différents stades d'orientation éthique auxquels on peut retrouver les entreprises en général, plutôt que le développement dans une organisation en particulier. Elle ne suppose donc pas qu'une organisation débutera nécessairement au premier stade, ni qu'elle atteindra le dernier stade. Au contraire, Reindenbach & Robin (1991) soutiennent même que la plupart des organisations qui débutent au premier stade auront tendance à y rester.

Dans le cas de MEC et du Body Shop, les deux organisations se situaient, dès leur origine, au troisième stade (actif en matière de responsabilité sociale) en ce qui concerne la plupart des aspects qui influencent l'orientation éthique.

5.3.3.2 L'implicite et l'explicite

Si l'on note de façon générale, dans les deux cas étudiés, une évolution équivalente au passage du troisième au quatrième stade du tableau 2.10, il ne faudrait cependant pas croire qu'un tel développement est constaté pour chacun des sept aspects de l'organisation qui ont été considérés. Au contraire, on remarque une différence notable entre le développement des aspects explicites (stratégie, formalisation des processus, évaluation de l'impact, stakeholders pris en considération) et celui des aspects implicites (vision et culture de l'organisation).

Dans le cas des aspects explicites, un développement marqué dans le sens suggéré au tableau 2.10 s'est effectué depuis la fondation des entreprises jusqu'à aujourd'hui. On constate donc une stratégie beaucoup plus axée sur la responsabilité sociale, une formalisation de plus en plus importante des processus et initiatives en la matière, des retombées positives sur un environnement de plus en plus large et la prise en compte d'un nombre croissant de groupes de stakeholders.

Or, en ce qui concerne les aspects implicites, la vision et la culture de l'organisation ont pour leur part été relativement les mêmes depuis l'origine, correspondant dès la fondation à ce qui constitue le quatrième stade[173] du tableau 2.10. On a ainsi toujours pu constater qu'il y avait au sein de ces entreprises une conception beaucoup plus humaniste que légaliste ou utilitariste de la gestion et des responsabilités de l'organisation et que les pratiques éthiques émergeaient de la culture plutôt que d'être imposées par des pressions extérieures.

---

[173] Il faut cependant nuancer dans le cas du Body Shop, où ces deux éléments ont toujours correspondu, tant à l'origine qu'aujourd'hui, à une combinaison entre les stades 3 et 4 du tableau 2.10.

Finalement, on note une progression très différente en ce qui concerne les critères de prise de décision. Malgré une évolution significative vers la considération croissante de critères sociaux ou environnementaux dans ses décisions, il reste que les critères économiques (premier stade du tableau 2.10), de par la vocation commerciale des entreprises, demeurent très importants afin d'assurer leur viabilité. C'est le cas même pour MEC, malgré son statut de coopérative (bien que dans une moindre mesure).

5.3.3.3 Le temps, élément essentiel

Si un développement correspondant au passage du troisième au quatrième stade du tableau 2.10 s'est bel et bien effectué pour les deux entreprises, ce n'est qu'après environ 15 ans pour le Body Shop Canada et 25 ans pour MEC, qu'elles ont effectivement atteint le stade où elles sont proactives en matière de responsabilité sociale (stade actuel). Il apparaît donc clair que le temps revêt une importance significative dans cette évolution, ce qui n'est pas reflété dans les stades présentés au tableau synthèse 2.10, puisqu'ils ne comportent pas de dimension temporelle. Alors qu'il s'avèrerait inadéquat de rattacher des périodes de temps à des stades qui sont génériques, il importe cependant de souligner que l'évolution d'une orientation éthique ne peut que s'envisager à long terme. Elle nécessite du temps de réflexion et d'apprentissage, qui de surcroît se doit d'être de qualité.

5.3.3.4 Les états transitionnels

Cette perspective à long terme du développement d'une orientation éthique, qui se dégage de la partie empirique de ma recherche, m'amène à une quatrième remarque : la limite des stades présentés au tableau 2.10 à rendre compte des stades transitionnels par lesquels passe cette évolution. En effet, dans les deux cas étudiés, le développement du troisième au quatrième stade s'est caractérisé par un stade transitionnel particulièrement important. Ces stades sont caractérisés par des changements majeurs ou des moments marquants (effectifs ou symboliques) qui viennent profondément modifier l'orientation éthique de l'organisation. Ils s'accompagnent généralement d'un état de déséquilibre, on peut notamment penser à la peur face aux changements apportés par le processus SERTT chez MEC, ou encore l'incertitude qui règne en ce moment au Body Shop Canada en raison des changements dans le leadership. S'il est ignoré, ce déséquilibre pourrait même favoriser un retour en arrière plutôt que d'amener à une évolution de l'orientation éthique.

5.3.3.5 Une évolution à sens unique?

Je viens d'évoquer la possibilité d'un recul en matière d'orientation éthique. En effet, les auteurs ayant effectué des parallèles entre le développement moral de l'individu et l'évolution de l'orientation éthique en organisation ont souligné que dans ce dernier cas et contrairement au

premier, l'évolution ne s'effectuait pas que dans un sens (on remarquera que la figure 5.3 constitue une flèche à deux pointes).

Si les cas étudiés ont jusqu'à maintenant démontré une évolution vers ce qui constitue le quatrième stade dans la figure 5.3, certains éléments, qui peuvent sembler être des détails mais qui sont toutefois symboliques, soulèvent des interrogations quant au futur de l'orientation éthique du Body Shop Canada (stade émergent). Un nouveau leadership plus axé sur les compétences techniques que les valeurs, ainsi qu'une approche de plus en plus stratégique de la responsabilité sociale vont dans le sens des constatations de Simms (2000, p.75), qui parle du « *nouveau Body Shop »* et précise que celui-ci *« cherche à se distancier* […du rôle d']*activisme* » que lui prêtait Anita Roddick en matière de responsabilité sociale. On peut donc s'interroger quant à l'effet que pourra avoir ce changement sur la culture de l'organisation et, par conséquent, sur le développement à venir de son orientation éthique.

5.3.3.6 Limites des stades d'évolution de l'orientation éthique

Les stades décrits dans le tableau 2.10 permettent d'illustrer de façon générale et approximative l'évolution de l'orientation éthique au sein d'une organisation. Mais ce phénomène, dans sa complexité et sa spécificité à chaque cas, est difficilement « catégorisable ». L'analyse qui vient d'être présentée révèle en effet les limites de ces stades d'évolution à rendre compte de l'évolution de l'orientation éthique d'une organisation en tant que processus (i.e. l'importance des aspects intangibles tels le temps, l'aspect symbolique des actions et des paroles, l'apprentissage, le dialogue ou les initiatives informelles). Afin de compléter ce portrait qui se veut dynamique et révélateur de toute la complexité et de la profondeur du phénomène étudié, je propose donc, au chapitre 6, quelques réflexions supplémentaires sur le développement d'une orientation éthique en tant que **processus**.

5.4 Conclusion du chapitre 5

Dans ce chapitre, j'ai discuté les cas de MEC et du Body Shop Canada à la lumière du cadre d'analyse présenté au chapitre 2.

Il en ressort dans un premier temps que malgré le fait que ces deux organisations préfèrent utiliser les termes de « responsabilité sociale et environnementale » ou de « gestion par les valeurs » plutôt que le mot « éthique », c'est dans leurs pratiques que se vit l'éthique dans une perspective dialogique.

Dans un deuxième temps, on constate que si les facteurs qui favorisent l'orientation éthique sont nombreux, deux conditions s'avèrent fondamentales pour qu'une telle orientation puisse émerger et se développer : il s'agit de concevoir l'organisation à la fois comme une partie

intégrante de l'environnement dans lequel elle évolue et comme une culture en soi, celle-ci favorisant l'autonomie.

Finalement, il apparaît que les stades d'évolution de l'orientation éthique relevés de la littérature, s'ils permettent d'identifier les grandes étapes du développement de l'orientation éthique en considérant celle-ci comme une série d'étapes plutôt qu'en tant que processus, ne permettent pas d'en rendre compte dans toute sa profondeur et ses nuances. Le chapitre 6 présente quelques réflexions qui pourraient permettre de considérer en tant que processus le développement de l'orientation éthique au sein d'une organisation.

Chapitre 6 : Quelques réflexions sur le développement de l'orientation éthique

L'objectif de ma recherche vise à comprendre comment l'éthique peut faire l'objet d'une réelle réflexion et se concrétiser en actions au sein d'une organisation, au-delà d'une simple conformité aux lois, aux normes, ou à des valeurs imposées. Jusqu'à maintenant, nous avons pu constater que pour qu'une telle démarche puisse avoir lieu, l'organisation doit nécessairement être envisagée comme faisant partie d'un système plus englobant, ainsi qu'être considérée comme une culture en soi, celle-ci favorisant l'autonomie de ses membres. Une réelle réflexion sur l'éthique pourra difficilement émerger si l'on considère l'organisation comme un système fermé, n'ayant pas de lien avec l'environnement dans lequel elle évolue. De même, dans une perspective où la culture organisationnelle est prise comme un élément pouvant être manipulé pour garder un contrôle sur les membres de l'organisation, cette réflexion ne pourra avoir lieu.

Par cette approche, on soutient que l'éthique doit être internalisée, voire émerger de la culture pour qu'une telle réflexion soit possible. Ainsi, la **culture** et la vision de l'organisation, plutôt que d'être considérées au même titre que les autres aspects qui favorisent l'orientation éthique (tel que le suggère la synthèse des stades de développement au tableau 2.10), constituent en fait le **point de départ de l'orientation éthique**. Le développement subséquent de cette orientation constitue un processus d'apprentissage qui suppose du temps et des efforts considérables, et se traduit en une solidification des pratiques éthiques et une vision de plus en plus compréhensive du phénomène. C'est ce que soutient Dalla Costa (1998, p.30), qui suggère l'image d'un *escalier en colimaçon* afin d'illustrer le développement d'une orientation éthique:

> *« Dans mon modèle, une orientation éthique prend la forme d'un escalier en colimaçon. L'engagement à monter implique que des efforts et exercices considérables devront être faits. Au début, ce travail sera aussi très frustrant puisqu'il implique de tourner en rond comme si on n'allait nulle part. Mais tranquillement, un tel exercice apporte deux bénéfices. […] L'orientation est un exercice moral, par conséquent le premier bénéfice constitue de devenir meilleur et plus confiant en nos capacités éthiques. Le deuxième bénéfice consiste à réaliser qu'au lieu d'aller nulle part, l'escalade permet d'atteindre une certaine hauteur, donnant ainsi accès à une vision d'ensemble beaucoup plus précise et large. En d'autres mots, la pratique permet de gagner de la perspective. Alors que l'ambiguïté de la vie implique nécessairement que nous n'atteignons jamais de sommet final, chaque pas représente un progrès vers lequel notre croissance personnelle nous oblige à nous diriger ».*

Pauchant (2002) rappelle pour sa part que ce processus est à la fois individuel et organisationnel. Il a recours à l'image de la *toupie* afin d'illustrer le processus de l'éthique du dialogue:

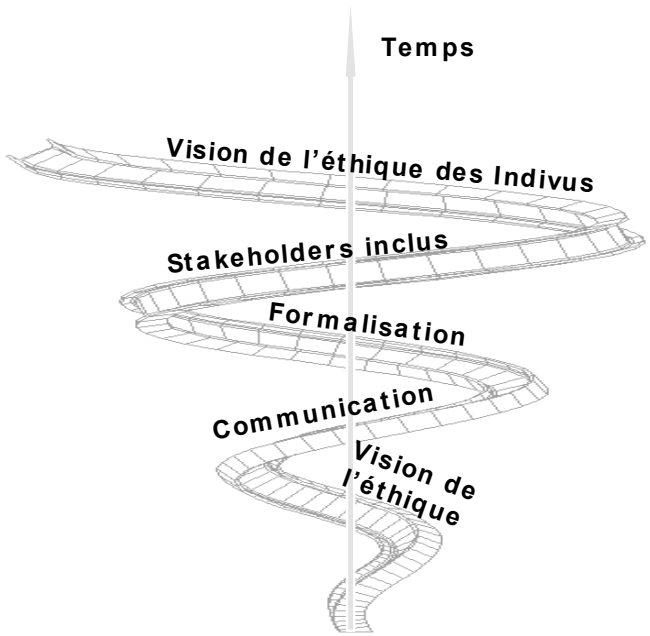
> *« L'éthique du dialogue […] repose sur la synergie existante entre la diversité des «parties prenantes», invitées au dialogue, et la diversité de leurs «niveaux*

> *de conscience». La mise en présence d'une diversité de parties prenantes donne de l'étendue aux échanges, alors que la diversité des niveaux de conscience, de la profondeur. […] La largeur de la toupie représente donc* l'**étendue** *du système que l'on prend en considération, exprimée par la diversité des personnes participant au dialogue. […] Quant à la hauteur de la toupie, elle représente le degré de* **profondeur** *des «niveaux de conscience» des participant(e)s au dialogue ».*

6.1 L'orientation éthique : un processus

Ces deux auteurs, en ayant recours à des métaphores telles l'escalier en colimaçon ou la toupie, arrivent à transmettre le mouvement ascendant et continuel qui caractérise l'orientation éthique d'une organisation. C'est un mouvement semblable que j'ai pu constater en retraçant l'évolution de l'orientation éthique au fil du temps chez MEC ainsi qu'au Body Shop Canada. Il peut être illustré par une spirale dont la croissance est à la fois la cause et la conséquence (1) de l'évolution de la vision de l'éthique au sein de l'organisation, (2) d'une communication croissante et continue avec les stakeholders, (3) d'une formalisation croissante des pratiques et initiatives en matière d'éthique, (4) de l'inclusion d'un nombre croissant de groupes de stakeholders et (5) du développement de la vision de l'éthique des individus au sein de l'organisation.

FIGURE 6.1 : LE DÉVELOPPEMENT DE L'ORIENTATION ÉTHIQUE EN TANT QUE PROCESSUS



Ce développement correspond à l'évolution des éléments qui caractérisent l'orientation de l'éthique au sein de l'organisation (chapitre 5, section 5.1). Comme le démontre le tableau 6.1, ce développement s'effectue de façon cohérente avec la définition de l'éthique telle que présentée dans cette recherche.

TABLEAU 6.1 : L'ORIENTATION ÉTHIQUE : APPLICATION ET DÉVELOPPEMENT AU SEIN DE L'ORGANISATION

Définition de l'éthique (chapitre 1, section 1.1.1)	**Application concrète dans l'organisation** (chapitre 5, section 5.1)	**Développement dans l'organisation** (chapitre 6, section 6.1)
Réflexion	Une façon holistique de concevoir l'organisation & ses responsabilités	Évolution de la vision de l'éthique au sein de l'organisation (section 6.1.1)
Sur les **Valeurs & fins**	Dialogue sur les valeurs partagées & les fins de l'organisation	Communication croissante et continue avec les stakeholders (6.1.2)
Des **Conduites humaines**	Pratiques, actions et initiatives concrètes	Formalisation croissante des pratiques et initiatives en matière d'éthique (6.1.3)
Individuelles & collectives	Gestion par stakeholders Engagement individuel	Inclusion d'un nombre croissant de groupes de stakeholders (6.1.4) Développement de la vision de l'éthique des individus (6.1.5)

6.1.1 Évolution de la vision de l'éthique au sein de l'organisation

L'évolution de la façon dont une organisation considère l'éthique, aspect intangible du phénomène étudié, s'avère relativement complexe à retracer de façon précise. D'une part, les énoncés dans les documents écrits ne constituent qu'une partie de cette vision que l'organisation a eue à un moment donné. D'autre part, afin d'être en mesure d'en retracer l'autre partie – celle qui correspond à l'expérience elle-même – il faut avoir recours à la mémoire, faculté qui oublie trop souvent.

Malgré cela, une tendance claire se dégage de l'information que j'ai pu recueillir à ce sujet: en développant son orientation éthique, l'organisation aura tendance à passer graduellement d'une vision où *sa* survie et *sa* croissance sont au centre de ses préoccupations, à un stade où les considérations d'ordre autre qu'économique (ce qui ne les exclut pas pour autant), tels le bien-être des gens et de l'environnement, acquièrent un poids grandissant lors de la prise de décision. On peut ici faire un parallèle avec ce que Pauchant (2002) appelle le *décroissement du narcissisme*, qui caractérise le développement moral tel que présenté par Kohlberg.

Il importe de mentionner que cela n'implique pas que les considérations éthiques soient niées au tout début. Dans les organisations étudiées, les considérations éthiques y étaient déjà présentes, mais par nécessité, ce sont les préoccupations d'ordre économique qui primaient. Il est toutefois clair qu'avec le temps et l'exercice, comme le souligne Dalla Costa (1998, p.30), on

acquiert au sein de l'organisation une vision plus compréhensive de l'éthique. Ce faisant, les objectifs économiques ne sont plus un objectif en soi, mais deviennent un *moyen* pour atteindre d'autres objectifs - on vise par exemple la pérennité ou à rendre à la communauté chez MEC et au Body Shop - qu'ils soient à caractère social, environnemental, etc.

6.1.2 Communication croissante, continue et à double-sens avec les stakeholders

Dès le premier chapitre de cette recherche, j'ai mis l'emphase sur le fait que l'éthique implique nécessairement une relation à l'autre, et que celle-ci passe par le dialogue. Dans les deux contextes organisationnels étudiés, ce dialogue permet de dégager les valeurs partagées par les différents groupes de stakeholders, ainsi que de déterminer les fins qui seront poursuivies par l'organisation. Cette démarche implique non seulement que l'organisation *exprime* ses attentes (notamment envers ses employés et ses fournisseurs) et assure la transparence en communiquant ses décisions et actions, mais aussi qu'elle *écoute* ce que ses stakeholders attendent d'elle et pensent de la façon dont elle conduit ses activités.

Ce qui a été constaté chez MEC et au Body Shop Canada, c'est qu'au fur et à mesure que l'organisation croît et que l'on souhaite inclure dans ce dialogue un vaste nombre de stakeholders, moins cette communication à deux sens peut s'effectuer sur une base informelle. Ainsi, plus l'orientation éthique de l'organisation se développe, plus les façons formelles d'établir et de maintenir une communication continue et à double-sens se mettent en place. Le développement de l'orientation éthique se traduit dans ce cas par la présence croissante de possibilités de dialogue avec les différents stakeholders, que ce soit les communications informelles, les comités, les projets conjoints, les sessions de formation, etc.

À cet effet, l'audit, qu'il soit social, environnemental ou éthique, prend depuis quelques années une importance croissante en ce qui concerne les initiatives en matière d'éthique. L'audit représente un modèle à atteindre au sein des organisations étudiées, parce qu'il implique la mise en place de processus de rétroaction et d'amélioration continue qui favorisent le dialogue à deux sens (c'est-à-dire non seulement de l'organisation vers l'extérieur) en donnant l'opportunité aux employés, aux fournisseurs, aux clients, à la communauté, etc. d'évaluer la performance de l'entreprise et d'exprimer leurs attentes envers elle. On constate donc une forte tendance à développer des processus qui favorisent la détermination de valeurs et objectifs qui soient communs à ceux des groupes qu'elle affecte, contribuant largement au développement de son orientation éthique par le fait même.

6.1.2.1 Dialogue ou marketing?

J'aimerais ici faire quelques remarques au sujet de la communication qui peut parfois s'avérer ambiguë lorsqu'il est question d'éthique. D'abord, tel que je viens de le souligner, la communication fait partie du processus par lequel l'entreprise peut engager le dialogue en

permettant de diffuser son message et d'être à l'écoute de ses stakeholders. Elle permet aussi de faire preuve de transparence, notion fondamentale en matière d'éthique et de responsabilité sociale et de « *bonne communication* » (Polet, 1999, p.226). Or, elle peut aussi être utilisée par l'entreprise pour se construire une bonne réputation, devenant par le fait même un outil de marketing.

Dans une optique où l'orientation éthique se développe, comme c'est le cas dans les organisations étudiées, cette communication se distingue d'un simple outil de marketing parce qu'elle tend à exprimer les objectifs visés par l'organisation en matière d'éthique et de responsabilité sociale, ainsi que les apprentissages, succès et échecs vécus dans le cadre de cette poursuite, plutôt que de souligner exclusivement les réalisations d'envergure de l'entreprise. Chez MEC et au Body Shop Canada, on cherche par cette communication à favoriser l'apprentissage et la transparence, notamment via des consultations, des campagnes de sensibilisation, ou encore en véhiculant des messages à caractère éducatif, plutôt que de simplement faire la promotion de l'entreprise et de ses succès.

En outre, cette communication authentique en matière d'éthique se distingue par le fait qu'elle est nécessairement basée sur l'expérience, où l'organisation applique le fameux « *walk the talk* ». Ainsi, lorsqu'une réalisation en matière d'éthique ou de responsabilité sociale est communiquée, c'est qu'elle a d'abord été expérimentée, modifiée et améliorée au sein de l'organisation. C'est ce qui peut expliquer que certaines organisations qui ont des pratiques intéressantes en matière d'éthique ne le communiqueront pas officiellement avant longtemps, comme ce fut le cas pour MEC, qui a attendu près de 30 ans d'existence et de travail en matière de responsabilité sociale et environnementale avant d'en parler de façon explicite.

Au contraire, dans le cas du Body Shop Canada, les efforts de communication en matière de responsabilité sociale se sont effectués relativement tôt dans son histoire. Ce fut le cas puisque le Body Shop a rapidement atteint une taille importante et connu un développement international. La communication et l'expérience elle-même ont donc eu lieu de façon presque simultanée, prenant une forme « d'essai-erreur ». Le Body Shop Canada a par conséquent bénéficié de l'expérience du Body Shop International, favorisant des efforts de communication dès sa fondation. En outre, puisque les campagnes avaient beaucoup d'importance dans l'approche de l'entreprise en matière de responsabilité sociale, cela appelait nécessairement à des efforts de communication afin de produire un impact significatif. Or, malgré le fait que nombre de ces campagnes ont été réalisées en partenariat avec des ONG reconnues, le Body Shop a été la cible de critiques stipulant que ses initiatives de responsabilité sociale étaient plus une affaire de relations publiques et de marketing que de pratiques réelles [174]. On note cependant qu'après avoir atteint un point où les efforts de communication en matière de responsabilité sociale avaient

littéralement transformé les boutiques en véhicules pour les campagnes, le Body Shop Canada a concentré ses efforts de communication à certaines initiatives et campagnes bien précises. Si cette stratégie a été perçue comme un retrait en matière de responsabilité sociale par certains, on peut aussi l'envisager comme une forme plus mature de communication, où l'on s'assure que la campagne ou l'initiative a fait ses preuves avant d'en parler.

6.1.3 Formalisation croissante des pratiques et initiatives en matière d'éthique

Il se dégage de la partie empirique de ma recherche que l'informalité caractérise l'émergence des initiatives authentiques en matière d'éthique, qu'il soit question de dialogue, d'implication dans la communauté ou de sélection des fournisseurs. Un peu comme c'est le cas pour la communication, avant de formaliser quelque initiative que ce soit, il apparaît essentiel qu'elle émerge d'elle-même, qu'elle soit « vécue » et fasse l'objet d'un engagement réel de la part des individus au sein de l'organisation, comme l'exprime Polet (1999, p.233) : « *fundamentally, ethics is not **said** nor is it **done**. It is **experienced*** ». C'est ce qu'au Body Shop Canada, on qualifie de processus de « croissance organique ». Et comme le souligne Dalla Costa (1998, p.30), c'est par l'expérience que les pratiques et initiatives en matière d'éthique s'améliorent, se confirment, bref, se formalisent.

Sans enlever de leur valeur à ces initiatives, leur formalisation confirme leur importance et permet de les imbriquer de façon permanente au sein de l'organisation. Cependant, loin de se limiter à la rédaction d'un code ou d'un énoncé de valeur – ni MEC, ni le Body Shop Canada n'ont d'ailleurs de code d'éthique -, cette formalisation inclut tant l'élaboration de politiques, que la mise en place de processus de gestion. Cette démarche, en imbriquant dans l'organisation les initiatives en matière d'éthique, est particulièrement importante afin d'en assurer la continuité sans qu'elle ne dépende de la présence de certains individus en particulier[175]. Par ailleurs, c'est aussi cette institutionnalisation qui permet à l'entreprise d'évoluer en matière d'orientation éthique, puisqu'elle confirme les acquis et laisse par la suite de la place afin que d'autres initiatives émergent.

La formalisation des initiatives en matière d'éthique revêt aussi une dimension hautement symbolique, en permettant de matérialiser l'engagement de l'organisation vis-à-vis ces initiatives. Chez MEC, un département de responsabilité sociale et environnementale ainsi que, dans chaque magasin, un poste de coordonnateur en la matière ont d'ailleurs été créés suite à une demande formulée par des employés lors d'une consultation. Une employée d'un des magasins que j'ai eu la chance de rencontrer a clairement exprimé l'importance symbolique de ce geste de la part de l'organisation; selon elle, les initiatives en matière de responsabilité sociale avaient toujours été

---

[174] Voir à ce sujet les remarques au point 4.13 du chapitre 4.

encouragées, mais elles étaient auparavant moins bien organisées et tombaient parfois à l'eau, alors que depuis qu'il y avait un coordonnateur, elles étaient plus nombreuses et obtenaient plus de succès.

Contrairement à la fonction de contrôle que peut présenter la formalisation des processus dans certaines organisations, dans une culture qui favorise l'autonomie, comme c'est le cas chez MEC et au Body Shop Canada, cette formalisation a au contraire une fonction émancipatrice sur l'orientation éthique, au sens où l'entend Maclagan (1998). Il faut cependant souligner que pour que ce soit le cas, la formalisation doit nécessairement suivre l'expérience, et non pas l'inverse. En effet, la formalisation vise à « *rendre explicite ce qui est implicite* », comme c'est l'objectif d'une démarche de réflexion sur l'éthique (Legault, 1999a, p.283). C'est donc en « *développant avec cohérence, exactitude et complétude ce qui est vécu dans l'expérience* » (Legault, 1999a, p.282), et non pas en élaborant des politiques formelles que l'on demandera par la suite d'appliquer, que la formalisation pourra avoir cet effet émancipateur.

6.1.4 Inclusion d'un nombre croissant de groupes de stakeholders

On remarque ainsi que MEC et le Body Shop Canada, en développant leur orientation éthique, ont eu tendance à être de plus en plus inclusives au fil du temps. À l'origine, ces entreprises ont mis une emphase quasi-exclusive sur leurs stakeholders primaires (clients, membres, employés, franchisés) afin d'assurer leur survie. Par la suite, la solidification de l'activité première de l'entreprise et l'accroissement de ressources disponibles leur ont permis de dédier graduellement plus de temps et de ressources à un nombre plus important de groupes de stakeholders. On parle ici des stakeholders dont la proximité physique avec l'entreprise est moins grande, soient ceux tout au long de la chaîne de production, et ce jusqu'aux employés et aux communautés de ses fournisseurs étrangers. On peut aussi penser aux groupes de stakeholders ayant un lien moins apparent avec les activités commerciales de l'entreprise, comme par exemple l'environnement, la communauté ou les groupes d'intérêt et les organismes non-gouvernementaux (ONG). Ce mouvement d'inclusion croissante que j'ai pu constater dans les organisations étudiées correspond à ce que Pauchant (2002) appelle « *l'**étendue** du système que l'on prend en considération, exprimée par la diversité des personnes participant au dialogue* ».

On observe chez MEC cette tendance à inclure un nombre croissant de groupes de stakeholders de nature de plus en plus variée, mais toujours de façon progressive. Dans le cas du Body Shop, la situation est différente, parce que l'entreprise a dès ses débuts pris en considération des groupes de stakeholders ayant des liens moins directs avec ses activités commerciales, comme divers groupes d'intérêts et des ONG. Mais une inclusion hâtive comporte

---

[175] On peut ici penser à l'importance de Anita Roddick ou de Margot Franssen dans la philosophie du Body Shop.

cependant des effets pervers, puisqu'elle a entraîné une dispersion des efforts et des résultats diffus, ce qui a par la suite amené le Body Shop Canada à une inclusion plus sélective et ciblée.

6.1.5 Évolution de la vision de l'éthique des individus

Finalement, bien que ma recherche n'ait pas exploré de façon spécifique cet aspect, il n'en demeure pas moins que l'évolution de la vision de l'éthique dont font preuve les individus au sein de l'organisation est apparue comme un des éléments principaux du développement de l'orientation éthique dans les deux cas étudiés. Comme je l'ai mentionné à plusieurs reprises, en favorisant l'autonomie et le dialogue, la culture permet aux individus d'influencer l'orientation éthique de l'organisation et son développement.

Cette dynamique, qui s'apparente à une approche constructiviste, dans laquelle « *les acteurs d'une organisation sont souvent engagés dans la définition de nouveaux enjeux et de règles du jeu* » (Bouchiki, 1990, p.77), implique que les individus seront aussi à leur tour influencés par l'organisation. C'est effectivement ce que j'ai pu constater chez MEC, où aucune des personnes rencontrées (à l'exception des deux personnes nouvellement embauchées pour coordonner les activités de responsabilité sociale et environnementale) ne connaissait la notion de « responsabilité sociale » avant de se joindre à l'organisation. Elles en avaient toutefois l'intuition, puisque c'est en raison d'une adéquation entre les valeurs de l'organisation avec leur valeurs personnelles que celles-ci ont choisi de travailler pour MEC (et à l'inverse la raison pour laquelle elles on été choisies, le processus de sélection de l'organisation permettant de recruter les personnes entre autres sur la base de leurs valeurs).

Pour chacune des personnes rencontrées, y compris les deux coordonnatrices de la responsabilité sociale et environnementale, la vision de l'éthique et de la responsabilité sociale s'est ensuite développée de façon parallèle à celle de l'organisation. On constate aujourd'hui chez chacun de ces participants, incluant ceux qui travaillent « *sur le plancher* » (et dont le travail n'est pas en lien explicite avec les activités de responsabilité sociale et environnementale), qu'ils ont une vision claire de ce que sont l'éthique et la responsabilité sociale. Cette vision est dans tous les cas très cohérente avec celle de l'organisation, notamment parce que cette dernière est le résultat d'un dialogue organisationnel auquel ils ont participé.

Bien sûr, tous les membres de l'organisation ne partagent pas au même degré cette vision de l'éthique et de la responsabilité sociale. Comme l'ont fait remarquer certains des participants, le fait que certaines personnes ne considèrent pas l'éthique avec la même importance peut constituer un obstacle au développement de l'orientation éthique dans l'organisation. Mais en même temps, en favorisant l'interaction entre des personnes dont le développement moral correspond à ce que Kohlberg décrit comme les niveaux pré-conventionnel, conventionnel et post-conventionnel, le dialogue qui a lieu au sein de l'organisation s'en trouve enrichi. Cette richesse

dépend effectivement selon Pauchant (2002) du « *degré de* ***profondeur*** *des «niveaux de conscience» des participant(e)s au dialogue* ». Une telle interaction contribue au développement de chacun des individus et se réflète en retour sur l'organisation.

J'ai pu constater, particulièrement au sein de MEC, que la richesse du dialogue donne lieu à un tel mouvement continuel entre les individus et l'organisation, qui certes contribue à l'évolution de l'orientation éthique de l'organisation dans son ensemble. Or, le souci n'étant pas de favoriser un développement qui soit bénéfique uniquement pour l'organisation, cette interaction est aussi et ultimement enrichissante pour les individus qui la forment. On peut ainsi penser que la présence d'organisations dont la culture donne lieu à une telle richesse de dialogue pourra avoir un effet positif sur l'évolution future de la société.

6.2 Limites de la méthodologie et de la recherche

Avant de conclure ce chapitre, il importe de préciser les limites de la méthodologie utilisée ainsi que les limites de la recherche dans son ensemble.

6.2.1 Limites de la méthodologie

Si j'ai eu recours à la méthode de recherche naturaliste, et plus précisément à l'étude de cas, c'est que celle-ci présente de nombreuses forces qui en font dans le cas présent la méthode de recherche la plus susceptible d'apporter une meilleure compréhension du phénomène étudié. Elle comporte néanmoins, comme toute méthode de recherche, des limites. Or, plusieurs des limites qui apparaissent d'un point de vue traditionnel ont été surmontées par le fait que dans la méthode de recherche naturaliste, elles sont reconnues d'emblée et sont remplacées par des critères d'exactitude équivalents.

Ainsi, la *crédibilité* de ma recherche a été renforcée par la triangulation des sources d'information, c'est-à-dire le recours à différentes sources de données, tant formelles qu'informelles. Cela m'a permis d'obtenir un tableau plus riche et nuancé afin de rendre compte des multiples perspectives de la réalité étudiée. Si l'on reconnaît d'emblée le fait que la recherche est influencée par les valeurs, et qu'elle ne peut donc jamais être totalement objective (Lincoln & Guba,1985), cette triangulation a cependant permis d'assurer une certaine *neutralité* à ma recherche.

Le fait que la méthode d'analyse des données recueillies par le biais d'entrevues ne se présente pas sous une forme particulière ou pré-déterminée pose aussi certains défis méthodologiques (Quivy & van Campenhoudt, 1988, p.186). En fait, dans une recherche naturaliste, l'analyse des données est un processus où la collecte de données et l'analyse se font en fait de façon parallèle. Dans le cadre de ma recherche, j'ai utilisé ce que Erlandson & al. (1997) nomment le *« processus interactif d'analyse de données* » afin de m'assurer que les données

recueillies soient analysées de façon adéquate et ainsi assurer la *cohérence* de ma méthodologie de recherche.

Enfin, le fait d'utiliser un échantillon de très petite taille et de le choisir selon des caractéristiques spécifiques a pour conséquence de générer des résultats qui ne sont pas généralisables à un ensemble, ce qui est aussi reconnu d'emblée. Cependant, les cas étudiés font l'objet d'une description détaillée et profonde, ce qui assure la possibilité de *transférer* mes résultats de recherche, c'est-à-dire de permettre au lecteur de juger si l'application à un autre contexte est appropriée (Lincoln & Guba, 1985, p.316). Ainsi, ma recherche apporte une connaissance approfondie des cas présentés, sans avoir la prétention d'être généralisable à l'ensemble du domaine de la gestion.

6.2.2 Limites de la recherche

Si ces limites spécifiques à la méthodologie utilisée ont pu être surmontées par divers moyens, des limites générales de recherche se sont présentées.

C'est le cas notamment de la langue dans laquelle se sont déroulées les entrevues. Les deux organisations étant basées au Canada anglophone, toutes les entrevues, sauf une, se sont déroulées en anglais, ma langue seconde. Les participants ont cependant été très compréhensifs sur cet aspect, et le fait que les entrevues étaient toutes enregistrées m'a permis de saisir plus tard certaines informations ou nuances qui m'avaient échappées au moment de l'entrevue.

Si la barrière de la langue a donc posé peu de problèmes au niveau des entrevues, elle a constitué une difficulté considérable pour la préparation des formulaires de consentement, la rédaction des cas ainsi que pour la validation des résultats par les participants. Dans le cas de la rédaction des cas, j'ai choisi de le faire en français, alors que je disposais d'informations en anglais. Il en résulte que certains termes ou expressions peuvent ne pas exprimer exactement l'idée originale. Dans le cas des citations, qui étaient aussi en anglais, j'ai préféré laisser celles-ci dans leur langue originale afin de garder toutes les subtilités exprimées par les participants. Enfin, une fois les cas rédigés, j'ai dû faire appel à une personne pour traduire ces cas en anglais, dans le but de les soumettre aux participants. Encore une fois, cet exercice de traduction présente des risques d'interprétation.

Une autre des limites de ma recherche réside dans le fait que le séjour effectué dans les organisations étudiées était d'une durée limitée. Il aurait été souhaitable d'effectuer un séjour de plus longue durée pour ainsi avoir l'occasion d'interviewer un plus grand nombre de personnes, voire même de faire de l'observation-participante afin de mieux connaître les contextes organisationnels étudiés. Or, l'étude de cas requiert une participation significative de l'organisation en question et il est par conséquent nécessaire de respecter ses contraintes.

Ma recherche visant à saisir la dimension évolutive des pratiques éthiques en organisation, le fait que les personnes rencontrées n'aient pas fait partie de leur organisation depuis la fondation constitue aussi une limite de ma recherche. En effet, bien que la plupart des participants faisaient partie de leur organisation depuis plusieurs années et en connaissaient bien l'historique, peu d'informations primaires ont pu être recueillies sur les premières années de chacune des organisations. Le recours à la documentation écrite dans le cas du Body Shop et à des conversations avec deux des membres fondateurs dans le cas de MEC a permis d'atténuer ces lacunes, sans toutefois y pallier entièrement. Il en résulte que ma recherche traduit surtout la situation actuelle et le passé récent des organisations, ce que j'ai tenté de prendre en considération lors de l'interprétation des résultats.

6.3 Défis et recherches futures

La perspective d'un travail continuel de réflexion et de dialogue, ainsi que d'un haut niveau d'engagement envers l'éthique porte en elle des possibilités intéressantes tant en ce qui concerne le succès de l'entreprise dans son ensemble (mesuré selon une variété de critères), que pour l'accomplissement des personnes qui y participent, de près ou de loin. Mais il va sans dire qu'une telle approche fait aussi face à de nombreux défis dans le domaine de la gestion. Devant l'ampleur de la tâche, il semble beaucoup plus facile d'adopter le *statu quo*. Or, les exemples de MEC et du Body Shop Canada démontrent qu'il est possible de développer l'orientation éthique au sein d'une organisation sans que ce soit au détriment de sa rentabilité économique.

On gagnerait donc dans les recherches futures à essayer de mieux connaître et comprendre les conditions qui favorisent et empêchent l'émergence de pratiques éthiques au sein des organisations.

La confusion en ce qui a trait à ce qu'est l'éthique constitue un autre défi auquel celle-ci fait face dans l'univers de la gestion. J'ai tenté dans cette recherche de mettre en lumière les distinctions entre une approche moraliste, déontologique et dialogique de l'éthique. Si les organisations que j'ai eu la chance d'étudier émergent toutes deux de cultures favorables au développement d'une approche dialogique de l'éthique, il semble cependant que la majorité des organisations parlent d'éthique dans une perspective moraliste ou déontologique.

Il serait par conséquent intéressant d'étudier des organisations dont la culture semble moins favorable *a priori* au développement d'une éthique basée sur le dialogue, par exemple au sein desquelles les actions et décisions sont guidées par la conformité (aux lois, normes ou valeurs imposées par le groupe) plutôt que par un engagement véritable envers l'éthique. De telles études permettraient de comprendre comment celles-ci pourraient éventuellement réussir à effectuer une réelle réflexion sur l'éthique. Si plusieurs d'entre elles n'évolueront pas au-delà d'une orientation légaliste, les parallèles effectués avec le modèle développemental de Kohlberg

suggèrent que le stade où prime la conformité au groupe, aux lois et aux normes constitue une étape menant au stade où ce sont éventuellement des principes éthiques trans-culturels qui guident les actions et les décisions. En ce sens, on note effectivement à l'heure actuelle une tendance chez certaines organisations à passer d'une approche déontologique à une approche basée sur les valeurs. Une telle transition gagnerait par conséquent à être étudiée dans les recherches futures afin d'en gagner une meilleure compréhension.

Il convient aussi de mentionner qu'un des défis principaux de l'éthique dans le domaine de la gestion constitue probablement le changement culturel graduel, mais profond qu'elle implique. L'orientation éthique étant un processus, une philosophie de gestion en soi, elle ne produit pas de résultat « mesurable » et n'est jamais « acquise ». Dans un univers qui ne valorise que ce qui se calcule et qui est source de reconnaissance et de prestige, une telle approche revêt bien peu d'attrait. Ainsi, constituant un engagement qui doit être renouvelé à chaque instant, celui-ci peut être renforcé par certaines actions hautement symboliques, comme ce fut le cas avec le processus de consultation (SERTT) dans l'ensemble de l'organisation chez MEC. À l'opposé, certaines actions peuvent mettre en péril le fruit d'un travail réalisé sur de nombreuses années. À cet effet, il sera intéressant d'observer l'effet du changement de leadership au Body Shop[176] dans les prochaines années en matière d'engagement envers l'éthique.

Peut-être serait-il ici pertinent que des recherches se penchent éventuellement sur ce qui rend les individus sensibles à un engagement envers l'éthique. L'éclairage apporté par de telles études permettrait de mieux intégrer, dans la formation des futurs gestionnaires, les considérations éthiques afin que la valeur de celles-ci puisse être reconnue.

Enfin, l'objectif de cette recherche visait principalement à comprendre comment s'effectue le développement de l'éthique au sein d'une organisation dans son ensemble. Or, il est ressorti que ce développement est intimement lié au développement des individus qui la forment. Si j'ai brièvement abordé comment cela s'est concrétisé dans une des organisations étudiées (MEC), il serait cependant nécessaire d'effectuer des recherches traitant spécifiquement des répercussions qu'ont les organisations qui favorisent le dialogue sur l'éthique sur le développement des individus qui en font partie. De telles recherches permettraient de constater de façon concrète les effets et la pertinence de telles pratiques de gestion sur les individus et la société.

---

[176] Tant au Body Shop Canada qu'au Body Shop International. Voir chapitre 4 pour plus de détails.

6.4 Conclusion du chapitre 6

Envisager le développement de l'éthique au sein de l'organisation en tant que processus comme celui que je viens de décrire comporte plusieurs implications pour les pratiques de gestion. Pour terminer ce sixième et dernier chapitre, j'aimerais souligner celles qui se dégagent des résultats de ma recherche.

La conception de l'organisation

Ma recherche m'amène d'abord à penser que développer l'éthique dans une organisation amène à revoir la conception et le rôle de l'organisation au sein de la société. J'ai eu l'occasion de constater deux perspectives dans lesquelles cela peut être fait. Dans le cas du Body Shop Canada, on a voulu repenser l'organisation dans le système actuel afin que celle-ci devienne un moyen de contribuer à « *faire du monde un endroit meilleur* »[177].

La perspective adoptée par MEC consiste à développer l'éthique afin de contribuer à la création d'un tout nouveau paradigme, différent de celui où la société se pense exclusivement à partir de la sphère économique, comme c'est la cas actuellement. Ainsi, au-delà de faire les choses différemment par sa structure coopérative, qui y est « *perçue comme une formule utile dans l'avènement d'une société plus juste et plus humaine* » (Côté, 1999), MEC veut devenir une « *force positive de changement* » en repensant l'organisation et sa fonction et en reconsidérant la notion de consommation. Plutôt que d'inciter les gens à consommer, on vise à les encourager à faire du plein-air en leur fournissant les moyens pour le faire, que ce soit en leur vendant des articles, en leur louant, ou encore en leur permettant de s'échanger leurs articles usagés, et ce, en fonction de leurs besoins réels. C'est de cette façon que chez MEC, on souhaite « *faire du monde un endroit différent* »[178].

La mesure des résultats

On remarque à l'étude des deux cas présentés qu'aucun impact financier précis n'a été mentionné par les participants rencontrés, parce que la valeur de la démarche éthique ne s'évalue pas, selon eux, en termes économiques. En effet, les résultats de cette recherche démontrent qu'une orientation éthique ne constitue pas une stratégie que l'on applique ou un ensemble de politiques que l'on élabore afin de procurer des résultats immédiats, que ce soit d'encourager des comportements « plus éthiques » chez les individus qui composent l'organisation, ou de générer des bénéfices en termes de réputation ou de revenu.

---

[177] « *Make the world a better place* ».
[178] « *Make the world a different place* ».

Ces stratégies et politiques s'inscrivent dans le cadre plus large d'une réflexion et d'un dialogue sur l'éthique au sein de l'organisation, produisant un effet émancipateur plutôt que moteur dans le processus de développement de l'orientation éthique. Les résultats se font ainsi sentir à long terme, mais de façon profonde, durable et ils génèrent de vastes répercussions. Comme le souligne Dufresne, la démarche éthique ne produit pas de « *résultat sensationnel, ni même mesurable, parce que ses effets positifs mettent du temps à se manifester* » (Dufresne, 2000, p.36).

L'importance du temps

Cela m'amène à une troisième remarque, soit que le processus de développement de l'orientation éthique en est un de maturation qui suppose beaucoup de *temps*: il s'est échelonné sur 30 ans chez MEC et sur 20 ans au Body Shop Canada. Dans une telle perspective, il s'avère que l'on ne peut considérer une orientation éthique qu'à long terme.

L'expérience d'abord et avant tout

En plus d'être graduel, ce développement se caractérise par le fait qu'il est basé sur l'*expérience*. On note en effet qu'au fil du temps, il consiste à rendre explicite ce qui est implicite, ce qui suppose toujours de formaliser ce qui est vécu dans l'expérience plutôt que l'inverse. C'est cependant le cas dans plusieurs organisations, où on élabore des programmes ou des politiques *a priori*, qui devront par la suite être appliqués.

Un travail continuel

On ne peut considérer une organisation comme étant « éthique ». L'éthique ne constitue pas un objectif ultime à atteindre, mais bien un processus de réflexion et un apprentissage continuels, d'où le choix de parler d' « orientation éthique ».

Par le dialogue, on vise à déterminer ce qui est acceptable pour chacune des parties impliquées, mais il reste que toute décision ou action ne peut que tendre vers l'éthique. Cela implique par conséquent de constamment tirer parti des contradictions, plutôt que de chercher à déterminer de façon tranchée ce qui est bien et ce qui est mal.

L'accomplissement de la personne

Finalement, développer l'éthique au sein d'une organisation correspond en fait à reconnaître la *conscience morale* et la *parole* des individus (Chanlat & Bédard, 2000, p.15) qui la composent. L'organisation, au-delà de son aspect fonctionnel, est aussi une *forme d'expression humaine* par laquelle les individus peuvent non seulement participer à une activité économique, mais aussi s'y accomplir en tant que personne.

Il n'est ainsi pas possible de soustraire la responsabilité éthique des actions posées dans le cadre de ces activités, notamment en laissant cette responsabilité à une seule personne au sein de l'organisation, parce que la « *responsabilité morale n'est pas divisible* » (Dufresne, 2000, p.37). En facilitant le dialogue et en encourageant l'autonomie, les organisations étudiées ont au contraire réussi à créer un environnement favorable à la responsabilisation et à l'engagement de leurs membres, éléments nécessaires à leur accomplissement, car comme l'exprime si bien Simone Weil (1949, p.25):

> *« L'initiative et la responsabilité, le sentiment d'être utile et même indispensable, sont des besoins vitaux de l'âme humaine ».*

Vers une culture de l'éthique

Les implications pour les organisations qui souhaitent développer leur orientation éthique afin de répondre à la demande éthique actuelle sont donc principalement d'ordre culturel. Ceci implique par conséquent d'envisager l'éthique comme une notion centrale à la gestion, où l'engagement de chaque individu est au cœur de ce cheminement progressif vers une culture de l'éthique.

Conclusion

Au-delà d'une simple mode ou d'une pure utopie, l'éthique apparaît à l'heure actuelle comme un impératif au sein des organisations. Dans cette perspective, l'éthique ne se limite pas à la formulation d'une stratégie, ou à être un moyen pour mieux atteindre les objectifs de rentabilité économique de l'entreprise. Elle s'inscrit plutôt dans une conception humaniste de la gestion, où elle vise à donner à l'être humain une place centrale, pour permettre une « *réinscription de sens, une humanisation des techniques et des pratiques* » (Legault, 1996b, p.144). Une telle approche demande que l'éthique soit le fruit d'une réelle réflexion au sein d'une organisation et elle amène à continuellement revoir les pratiques qui y ont cours.

Cette approche amène donc à considérer la dimension éthique comme intrinsèque à l'organisation, puisque celle-ci n'est autre qu'une forme d'expression humaine, et qu'elle est constituée d'abord et avant tout d'êtres humains qui cherchent à s'accomplir à travers elle. Ceci implique de reconnaître la conscience morale des gens qui composent l'organisation. À cet effet, les stades de développement moral de l'individu proposés par Kohlberg peuvent éclairer notre compréhension de ce développement. Considérant le fait qu'il existe une dialectique entre l'individu et l'organisation à partir de laquelle se construit l'éthique, ce que l'on a pu observer dans le cadre des deux cas étudiés dans cette recherche, ces stades peuvent nous permettre de mieux comprendre le développement de l'éthique en organisation. Il n'est toutefois pas possible de faire une correspondance directe entre ces deux types de développement, qui présentent de nombreuses distinctions (discutées au chapitre 2). Or, le modèle de Kohlberg nous permet d'envisager de façon globale le développement de l'orientation éthique en organisation comme le passage progressif d'une approche narcissique et utilitariste à une approche moraliste et déontologique de l'éthique, et ce, vers une perspective dialogique de l'éthique.

À la lumière de la théorie de nombre d'auteurs, ainsi que de l'étude de deux cas d'organisations publiquement reconnues pour leurs pratiques éthiques, il apparaît que c'est dans cette perspective dialogique que doit se penser l'éthique au sein des organisations afin de véritablement répondre aux attentes de la société d'où émerge la demande éthique actuelle. On envisagera par conséquent l'éthique comme une réflexion sur les valeurs et les fins des actions individuelles et collectives, qui passe nécessairement par un dialogue auquel prend part chaque personne pour parvenir à l'élaboration d'un sens commun au sein de l'organisation. De cette réflexion découleront des actions concrètes, que ce soient des décisions, des pratiques, ou de simples façons de faire ou d'interagir, qui seront empreintes de ce sens commun. L'objectif d'une telle approche n'est pas de créer des « organisations éthiques » - c'est pourquoi j'ai plutôt utilisé l'expression *orientation éthique* - car il n'existe pas de recette ou de mode d'emploi pour développer l'éthique au sein d'une organisation. Bien au contraire, cette approche suggère que

l'éthique est un *processus* qui nécessite du temps, de l'engagement et de l'expérimentation. Cela suppose aussi que des erreurs puissent être faites, mais qu'elles font partie de cet apprentissage graduel et continuel.

Se pose alors la question à savoir *comment se développe une orientation éthique de façon concrète au sein d'une organisation*? C'est dans le but d'éclaircir cette problématique que j'ai présenté dans ce mémoire l'étude des cas de Mountain Equipment Co-op (MEC) et du Body Shop Canada, deux entreprises canadiennes qui vivent cette démarche d'une façon telle qu'elles sont reconnues au pays comme des leaders en matière d'éthique. Bien que ces entreprises parlent plutôt de responsabilité sociale et environnementale ou de gestion par les valeurs, leurs pratiques correspondent à l'éthique dans la perspective dialogique adoptée dans le cadre de cette recherche.

J'ai eu l'opportunité de me rendre dans ces organisations (à Montréal, Toronto et Vancouver) afin d'y rencontrer quinze personnes, impliquées de près ou de loin dans les initiatives en matière d'éthique. Il faut mentionner que les observations sur les démarches qui caractérisent ces deux entreprises n'ont pas la prétention de pouvoir être généralisées à l'ensemble des organisations, une démarche éthique étant par définition spécifique à chaque contexte. Or, l'étude de ces cas permet d'illustrer comment une telle démarche peut prendre forme et se développer avec créativité dans un contexte propre à une organisation.

Il ressort d'abord des rencontres que j'ai eues avec des employés de MEC et du Body Shop Canada que certaines conditions favorables à une orientation éthique basée sur le dialogue sont nécessaires à son émergence. Il apparaît ainsi que le point de départ pour amorcer une démarche éthique constitue la *culture.* En effet, une orientation éthique pourra émerger dans une culture où les critères pour effectuer les décisions et évaluer le rendement ne se limitent pas à ceux de rentabilité, d'efficacité et de productivité, mais intègrent des considérations plus larges, par exemple des critères d'ordre social ou environnemental. C'est aussi dans une culture où l'on favorise l'autonomie (plutôt que l'autorité et le contrôle) et où l'on retrouve une structure comportant peu de niveaux hiérarchiques, permettant ainsi la gestion participative et la consultation, qu'une telle démarche pourra être amorcée. En outre, la reconnaissance du lien étroit qui existe entre l'organisation et la société favorisera l'émergence d'un dialogue non seulement à l'intérieur des limites physiques de l'entreprise, mais aussi dans le cadre beaucoup plus large de la société dans laquelle elle évolue. La gestion par stakeholders[179], en favorisant la considération de toutes les parties affectant et affectées par les activités de l'entreprise, permet de donner lieu à un tel dialogue.

---

[179] Une description du modèle des stakeholders est présentée au chapitre 2, section 2.2.

Alors que ces conditions prévalaient lors de la fondation des deux entreprises étudiées, leur orientation éthique s'est par la suite considérablement développée au fil du temps. Afin de rendre compte de ce développement tel que j'ai pu l'observer chez MEC et au Body Shop Canada, j'ai eu recours aux stades de développement de l'orientation éthique proposés dans la littérature. La synthèse de ces stades suggère que le développement de l'orientation éthique se caractérise par une évolution au niveau de la vision de l'éthique, de la stratégie en la matière, de l'inclusion des stakeholders, des critères de prises de décision, de l'impact des initiatives en matière d'éthique, de la formalisation des politiques et processus, ainsi que de la culture au sein de l'organisation. Ce développement passe principalement par quatre stades, allant de la négation de la responsabilité sociale de l'entreprise à une attitude proactive en la matière. La synthèse de ces modèles a permis d'identifier les principaux stades par lesquels avait évolué l'orientation éthique de chacune des organisations étudiées. Or, en suggérant que le développement de l'orientation éthique comportait des caractéristiques précises à atteindre en matière d'éthique, ces stades se sont aussi avérés très limités[180] afin de rendre compte du phénomène de l'orientation éthique en tant que processus.

Il m'est apparu que pour respecter le fait que cette évolution constitue un processus, il s'avérait plus approprié de procéder d'abord par l'identification des caractéristiques principales de ce que l'on considère être l'orientation éthique au sein de l'organisation. Ainsi, dans les deux cas étudiés, l'orientation éthique se concrétise par (1) une façon holistique de concevoir l'organisation et ses responsabilités, (2) par la présence d'un dialogue sur les valeurs partagées et les fins de l'organisation, (3) par des actions concrètes, (4) par une gestion par stakeholders et finalement (5) par un engagement individuel de chacun de ses membres. Ainsi, le développement de l'orientation éthique de MEC et du Body Shop Canada peut être mieux compris en traçant le développement simultané et interdépendant de ces cinq dimensions au fil du temps.

Il ressort de mes observations que l'on constate d'abord une évolution au niveau de la **vision de l'éthique**. L'organisation intègre de façon croissante des critères de prise de décision ou d'évaluation du rendement à caractère social et environnemental, allant de la simple reconnaissance de ses responsabilités à ce niveau, à une intégration qui tend vers un équilibre entre les considérations sociales et environnementales et celles d'ordre économique.

---

[180] D'abord, les stades qu'on y retrouve présentent le passage d'une perspective moraliste ou déontologique à une approche dialogique de l'éthique. Bien qu'il pourrait être intéressant d'étudier comment s'effectue ce passage, comme je l'ai suggéré au chapitre 6, la présente recherche vise plutôt à rendre compte d'un contexte organisationnel où la culture favorise dès le départ l'émergence d'une orientation éthique dans une perspective dialogique. Ensuite, parce qu'en cherchant à catégoriser le développement de cette orientation, ces stades ont mis l'emphase sur les aspects explicites des manifestations de l'orientation éthique d'une organisation, en n'accordant pas aux aspects implicites, plus difficilement catégorisables et observables, la place importante qu'ils occupent dans ce développement. Voir chapitre 6 pour plus de détails.

De façon simultanée, le **dialogue prend une place croissante** au sein de l'organisation. D'une simple communication informelle, celle-ci devient plus présente et évolue de façon bidirectionnelle, c'est-à-dire non seulement pour communiquer les attentes de l'organisation, mais aussi pour écouter celles des personnes et groupes qu'elle affecte. Cette communication donne progressivement lieu à un véritable dialogue, qui implique des échanges sur les valeurs de chacun, menant à une véritable création commune de sens entre les membres de l'organisation.

Au fil du temps, ce dialogue a tendance à **inclure un nombre de plus en plus important de stakeholders**, parce qu'ils sont affectés ou affectent les activités de l'entreprise. Incluant au départ des groupes de stakeholders immédiats tels les actionnaires, les employés, les clients et les fournisseurs, le dialogue intègre graduellement des groupes de stakeholders moins directement impliqués dans l'aspect commercial des activités de l'entreprise, tels la communauté dans laquelle évolue l'entreprise ou les groupes environnementaux, et ce, jusqu'aux employés de ses fournisseurs étrangers et leur communauté, ainsi que les organisations non-gouvernementales (ONG).

Toujours de façon simultanée à la place grandissante que prennent les considérations éthiques, à un dialogue de plus en plus présent et à une étendue de plus en plus large de stakeholders inclus, les actions concrètes en matière d'éthique se développent nécessairement et on assiste à une **formalisation croissante des pratiques éthiques**. D'une forme relativement informelle, ces actions (que ce soit des initiatives, des programmes, des politiques, des processus, etc.) ont tendance à se formaliser lorsqu'elles conviennent aux besoins spécifiques de l'organisation et de ses stakeholders et qu'elles deviennent partie intégrante de la culture.

Enfin, tout au long de ce développement, on note aussi un **engagement plus important de la part de chaque individu** en matière d'éthique. Il y a souvent dès le départ une certaine adéquation entre les valeurs des individus et de l'organisation, et donc un certain niveau d'engagement individuel. Ce dernier n'est que renforcé par la participation au dialogue, qui permet à la fois à l'individu de contribuer au développement de l'orientation éthique de l'organisation par ses valeurs, mais à l'inverse permet aussi aux individus de s'imprégner des valeurs communes qui en émergent.

Un peu à l'image d'une *spirale,* ce développement décrit un mouvement ascendant qui correspond au temps et prend une amplitude croissante qui résulte du développement interdépendant de chacune des cinq dimensions qui caractérisent l'orientation éthique chez MEC et au Body Shop Canada. Il démontre le passage d'un stade où les considérations reliées à sa propre croissance et à sa rentabilité financière priment, à une ouverture graduelle envers des considérations beaucoup plus larges et reliées aux autres (par exemple la qualité de vie au travail, la satisfaction des clients, le respect de l'environnement, la contribution au développement de la communauté, le respect des employés et de ses fournisseurs), grâce à un dialogue incluant tant

ses employés, que la communauté en général ou des groupes de protection de l'environnement. Cela constitue un processus de maturation que l'on qualifie au sein des deux organisations d' « *évolution naturelle* ».

Parce qu'il implique nécessairement d'effectuer une réflexion quant aux valeurs qui sont partagées au sein de l'organisation et aux fins que l'on souhaite y poursuivre, que cette réflexion passe par un dialogue auquel sont invités à participer les groupes qui sont affectés par les activités de l'entreprise et qu'il mène à guider les actions à la lumière de ces valeurs, ce développement se fait selon une approche dialogique de l'éthique, tel que je l'ai définie tout au long de cette recherche.

Une telle perspective du développement de l'éthique en organisation comporte de nombreuses implications en gestion. Cette recherche a permis d'en souligner quelques-unes. D'abord, le développement d'une orientation éthique amène à revoir la *conception de l'organisation* et de son rôle dans la société, pour l'envisager comme un acteur important dans le développement de cette dernière. Ensuite, il nécessite de *mesurer les résultats* de l'organisation en termes beaucoup plus larges que d'un point de vue uniquement économique. Ce processus de maturation appelle aussi à envisager les actions et leurs résultats dans une perspective à *long terme*. En plus d'être graduel, ce développement implique que les politiques de l'organisation soient fondées sur l'*expérience*, et non l'inverse. Le développement de l'orientation éthique nécessite en outre de considérer un tel processus comme un *travail continuel* : l'organisation n'atteignant jamais un niveau où elle peut être considérée comme étant « éthique ». Enfin, l'*accomplissement* des personnes oeuvrant au sein de l'organisation doit devenir un des objectifs principaux de celle-ci afin de favoriser le développement de l'orientation éthique dans la perspective présentée dans cette recherche.

Développer l'orientation éthique d'une organisation ne se fait pas facilement, et des défis comme la vision basée sur le court terme, la primauté de la rationalité économique, le manque de reconnaissance du travailleur en tant que personne, la confusion en ce qui a trait à ce qu'est l'éthique, ou encore le changement culturel graduel, mais profond qu'implique l'éthique ne sont que quelques exemples parmi ceux qui devront être surmontés dans le domaine de la gestion.

Mais il se pourrait que le plus grand défi d'une organisation dans les années à venir soit au contraire de ne pas travailler à développer son orientation éthique. En effet, l'impératif éthique dont j'ai fait mention au début de ce chapitre se fait de plus en plus sentir de la part de la société en général, des consommateurs, des travailleurs, des groupes de la société civile et même des gouvernements. On peut donc penser que les organisations qui ne feront pas de l'éthique une préoccupation véritable et centrale seront celles qui feront face à d'importants obstacles.

Selon Legault, nous sommes en ce moment « *au printemps de l'éthique* » (Dumont, cité dans Legault, 1990), parce que celle-ci, après avoir été mise au silence, refait surface. De la

même façon au sein des organisations, loin d'être absente, la dimension éthique a cependant eu tendance à être oubliée au profit d'autres considérations. Développer la dimension éthique en organisation ne signifie ainsi pas d'y introduire une notion qui lui soit étrangère, mais tout simplement de redonner à l'éthique la place qui lui revient. La présente recherche a permis de faire ressortir que les deux organisations étudiées ont réussi à faire de l'éthique une préoccupation de tous les instants en y laissant peu à peu émerger la réflexion, le dialogue et l'engagement personnel pour cheminer vers une culture de l'éthique.

Bibliographie

Aktouf, Omar (1998), « *Rationalité économique néoclassique et profits indéfinis : une impossibilité thermodynamique?* », document HEC, 36p.

Bédard, Renée (2000), « Les fondements de la pensée et de la pratique administratives : 1- Le losange aux quatre dimensions philosophiques », *Groupe de recherche humanisme et gestion*, École des Hautes Études Commerciales, Montréal, 35p.

Boisvert, Yves (1999), « La dimension politique de l'éthique des affaires », *Éthique Publique*, Éditions Liber, Montréal, Québec, pp.49-58.

Bouchiki, Hamid (1990), « *Structuration des organisations* », Ed. Economica, Paris, 150p.

Bowen, Howard R. (1953), « *Social Responsibilities of the Businessman* », Harper, New York.

Brun, Jean (1973), « *Socrate* », Collection « Que sais-je? », 5e ed., Presses Universitaires de France.

Carroll, Archie B. (1999), « Corporate social responsibility », *Business and Society*, Chicago, sept., vol. 38, 3, pp. 268-295.

Carroll, Archie B. (1989), « Business & Society : Ethics & Stakeholder Management », South-Western Publishing Co., Cincinnati.

Chanlat, Alain & Renée Bédard (2000), « Les NTIC et la révolution managérielle », *Nouvelles tendances en management*, juillet-août, pp. 15-18.

Chanlat, Alain & Renée Bédard (1989), « La gestion, une affaire de parole », document HEC, 45p.

Clarkson, Max B.E. (1995), « A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance », *Academy of Management Review*, vol.20, 1, pp.92-117.

Côté, Daniel (1999), « *Les coopératives et le prochain millénaire : l'émergence d'un nouveau paradigme* », Cahier de recherche du centre de gestion des coopératives, no. 99-5. http://www.hec.ca/gestiondescoop/cahiers/1975-99.html

Dalla Costa, John (1998), « *The ethical imperative : why moral leadership is good business* », Harper Collins, Toronto, 354 p.

De George, Richard T. (1987), «The Status of Business Ethics : Past and Future», *Journal of Business Ethics; Dordrecht*, Apr., vol.6, 3, pp.201-211.

Demers, Christiane (1999), « De la gestion du changement à la capacité de changer : L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », *Gestion, revue internationale de gestion*, automne, vol.24, 3, pp.131-139.

Di Norcia, Vincent (1998), « *Hard like water : Ethics in Business* », Oxford University Press, Toronto.

Donaldson, Thomas & Lee E. Preston (1995), « The stakeholder theory of the firm : Concepts, evidence, and implications », *Academy of Management Review*, vol.20, 1, pp.65-91.

Dufresne (2000), « Pour une éthique réaliste », *Éthique et conflits d'intérêts* , collection éthique publique hors série, Éditions Liber, 189 p. Aussi disponible à : http://www.agora.qc.ca

Erikson, Erik H. (1963), « Les huit étapes de l'homme », dans *Enfance et société*, Delachaux-Niestlé, Neuchatel, pp.169 – 180, traduction française, 1982.

Erlandson, David A., Edward L. Harris, Barbara L. Skipper & Steve D. Allen (1993), « *Doing naturalistic inquiry : A guide to methods* », SAGE Publications, Newbury Park, California, 198 p.

Freeman, Edward R. (1997), « The politics of the stakeholder theory : some future directions », *Business Ethics Quarterly*, Oct., vol.4,4, pp.409-421.

Freeman, Edward R. (1994), « *Strategic management : A stakeholder approach* », Pitman, Boston.

French, Peter A. (1984), « *Collective and corporate responsibility* », Columbia University Press, New York.

Friedman, Milton (1970), « A Friedman Doctrine – The social responsibility of business is to increase its profits » , *The New York Times Magazine*, sept.13, pp. 32-33, and 123-125.

Gilligan, Carol (1982), « *In a different voice : psychological theory and woman's development »*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.

Girard, Diane & Michel Provost (1998), « La gestion des risques éthiques dans les entreprises au Québec : le rôle du conseil d'administration », *Éthique publique*, vol.23, 3, automne, Éditions Liber, Montréal, Québec.

Girard, Diane (1999), « L'éthique dans les organisations : au-delà de la réglementation », *Éthique publique*, vol.1, 2, automne, Éditions Liber, Montréal, Québec.

Gusdorf, Georges (1952), « *La parole* », PUF, Paris.

Hummels, Harry (1998), « Organizing ethics: A stakeholder debate » *Journal of Business Ethics; Dordrecht*, Oct., vol.17, 13, pp.1403-1420.

Jaeger, Jérôme & Gérard Verna (2000), « *L'éthique dans les relations internationales : monographie sur Saipan* », Faculté des Sciences de l'Administration, Université Laval, Québec, 15p.

Jones, Marc T. (1999), « The Institutional Determinants of Social Responsibility », *Journal of Business Ethics; Dordrecht*, vol.20, pp.163-179.

Jose, Anita & Mary S.Thibodeaux (1999), « Institutionalization of Ethics : The perspective of Managers », *Journal of Business Ethics; Dordrecht*, vol.22, pp.133-143.

Kohlberg, Lawrence & Robert A.Ryncarz (1990), « Beyond Justice Reasoning : Moral Development and Consideration of a Seventh Stage » dans « *Higher stages of human development : perspectives on adult growth* », Charles N. Alexander & Ellen J.Langer editors, Oxford University Press, New York, Oxford.

Kohlberg, Lawrence (1981), « *Essays on moral development, vol.1 : the philosophy of moral development* », Harper and Row, San Francisco, CA.

Lacroix, André (2001), « L'approche coopérative : une condition préalable pour une éthique socio-politique », *Essais et conférences*, no.12, Université de Sherbrooke, éditions GGC, Sherbrooke, Québec.

Lacroix, André (2000), « L'humain au centre d'une éthique de société », *Essais et conférences*, no.6, Université de Sherbrooke, éditions GGC, Sherbrooke, Québec.

Legault, Georges A. (1999a), « *Professionnalisme et délibération éthique : manuel d'aide à la décision responsable* », Presses de l'Université du Québec, Québec, Canada, 290p.

Legault, Georges A. (1999b), « L'éthique appliquée comme éthique d'une société démocratique », dans *Éthique de société*, Québec, Canada, pp.57-91.

Legault, Georges A. (1999c), « Devenir responsable dans une société démocraique avancée », *Pédagogie collégiale*, vol.13, 1, octobre, pp.6-11.

Legault, Georges A. (1996a), « *Enjeux de l'éthique professionnelle, Tome I : Code et comités d'éthique* », Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, Québec.

Legault, Georges A. (1996b), « *Enjeux de l'éthique professionnelle, Tome II : L'expérience québécoise* », Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, Québec.

Legault, Georges A. (1994), « Les disciplines qui étudient l'éthique », dans *Questions fondamentales en éthique*. Sherbrooke, service à l'édition et à la recherche. FLSH, Université de Sherbrooke, pp.23-44.

Legault, Georges A. (1990), « La parole du philosophe éthicien est-elle crédible? », *Philosophiques* (XVII) no.1, Printemps, p.21-43.

Lichtenstein, Benyamin M., Beverly A. Smith & William R. Torbert (1995), *Business Ethics Quarterly*, vol.5, 1, pp.97-116.

Lincoln, Yvonna S. & Egon G.Guba (1985), « *Naturalistic Inquiry* », Sage publications, Newbury Park, California, 414 p.

Logsdon, Jeanne M. & Kristi Yuthas (1997), « Corporate Social Performance, Stakeholder Orientation, and Organizational Moral Development », *Journal of Business Ethics; Dordrecht*, vol.16, pp.1213-1226.

Lozano, Josep M. (2000), « *Ethics and organizations : Understanding business ethics as a learning process* », Issues in Business Ethics vol.15, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.

Maclagan, Patrick (1998), « *Management & morality : A Developmental Perspective*», SAGE Publications, London, 212 p.

Maclagan, Patrick (1996), « The Organizational Context for Moral Development : Questions of power and access », *Journal of Business Ethics*, Dordrecht, vol.15, pp.645-654.

Métayer, Michel (1997), « *La philosophie éthique : enjeux et débats actuels* », Éditions du Renouveau Pédagogique, Saint-Laurent, Québec.

Mitchell, Ronald K., Bradley R. Agle & Donna J.Wood (1997), « Toward a theory of stakeholder identification and salience : defining the principle of who and what really counts », *Academy of Management Review*, October, pp. 853 – 885.

Morin, Estelle (1996), « *Psychologies au travail* », Gaëtan Morin Éditeur, Montréal et Paris.

Nitkin, David & Leonard J.Brooks (1998), « Substainability auditing and reporting: The Canadian experience » *Journal of Business Ethics*, Dordrecht, Oct., vol.17, 13, pp.1499-1507.

O'Toole, James (1995), « *Leading change : Overcoming the Ideology of Comfort and the Tyranny of Custom*», Jossey-Bass, San Francisco, 282 p.

Pasquero, Jean (1995), « Éthique et entreprises : le point de vue américain », dans *le management aujourd'hui : une perspective nord-américaine*, Les Presses de l'Université Laval, Québec, 2000.

Patenaude, Johanne (1998), « Le dialogue comme paradigme éthique », *Réseaux*, vol.82-83-84, p.73-83.

Pauchant, Thierry C. et al. (2002), « *Guérir la Santé. Un dialogue de groupe sur le sens du travail, l'éthique et les valeurs dans le secteur de la santé* », Fides, Presses HEC, Montréal, Québec.

Pauchant, Thierry C. (2000a), « *Science et conscience en management : Recherche de correspondances entre la pensée et l'action, la matière et l'esprit* », Les cahiers des leçons inaugurales, École des Hautes Études Commerciales de Montréal, 22 novembre, 59 p.

Pauchant, Thierry C. et collaborateurs (2000b), « *Pour un management éthique et spirituel. Défis, cas, outils et questions* », Fides, Presses HEC, Collection Spiritualité au travail, Montréal, Québec.

Pauchant, Thierry C. et collaborateurs (1996), « *La Quête du sens : Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature* », Collection Presses HEC, Éditions Québec/Amérique, Montréal, Québec.

Pauchant, Thierry C. & Ian I. Mitroff (1995), « *La Gestion des crises et des paradoxes : prévenir les effets descructeurs de nos organisations* », Les Éditions Québec/Amérique, Québec, Canada.

Polet, Jacques (1999) « Company communication : From the ethics of communication to the communication of ethics », dans Enderle, *International business ethics*, University of Notre Dame Press, IN, 1999, p.233.

Pruzan, Peter (2001), « The Question of Organizational Consciousness : Can Organizations Have Values, Virtues and Visions? », *Journal of Business Ethics*; Dordrecht, vol.29, pp. 271-284.

Pruzan, Peter (1998), « From Control to Values-Based Management and Accountability », *Journal of Business Ethics;* Dordrecht, vol.17, pp. 1379-1394.

Quivy, Raymond & Luc Van Campenhoudt (1988), « *Manuel de recherche en sciences sociales* », Dunod, Paris, 271 p.

Reindenbach, R.Eric & Donald P. Robin (1991), « A conceptual Model of Corporate Moral Development », *Journal of Business Ethics*; Dordrecht, vol.10, pp. 273-284.

Roddick, Anita (2000), « *Business as unusual* » , Thorsons, London, 287 p.

Roddick, Anita (1991), « *The Body Shop : Body and Soul* », Ebury Press, London, 256 p.

Russ, Jacqueline (1994), « *La pensée éthique contemporaine* », Collection Que sais-je?, PUF, Paris, 126 p.

Sethi, S. Prakash & Linda M.Sama (1998), « Ethical behavior as a strategic choice by large corporations : the interactive effect of marketplace competition, industry structure and firm resources », *Business Ethics Quarterly*, vol.8, 1, pp.85-104.

Simms, Jane (2000), « The queen of green », *Director*, september, pp.71-75.

Sinclair, Amanda (1993), « Approaches to Organisational Culture and Ethics », *Journal of Business Ethics;* Dordrecht, vol.12, pp.63-73.

Sillanpaä, Maria (1998), « The Body Shop values report – Towards integrated stakeholder auditing », *Journal of Business Ethics;* Dordrecht, vol.17, 13, pp. 1443-1456.

Taylor, Charles (1992), « *Grandeur et misère de la modernité* », Bellarmin, Montréal, Québec, 149p.

The Conference Board of Canada (2000), « How Corporate Social Responsibility Can Affect Your Reputation », Members' briefing, November, par Mary Choquette & Peri Lynn Turnbull (2000).

Trevino, Linda K. & Katherine A. Nelson (1999), « *Managing Business Ethics : Straight talk about how to do it right* » Second Edition, John Wiley & Sons Inc., New York, 338 p.

Trevino, Linda K. (1999), « Managing Ethics and Legal Compliance : What works and what hurts », *California Management Review*, vol.41, 2, winter, pp. 131-151.

Trevino, Linda K. (1992), « Moral Reasoning and Business Ethics : Implications for Research, Education, and Management », *Journal of Business Ethics*; Dordrecht; vol 11, p. 445-459.

Vidaver-Cohen, Deborah (1998), « Motivational appeal in normative theories of enterprise », *Business Ethics Quarterly*, vol.8, 3.

Weil, Simone (1949), « *L'enracinement : prélude à une déclaration des devoirs envers l'être humain*», Éditions Gallimard.

Wheeler, David & Maria Sillanpaä, (1997), « *The stakeholder corporation : A Blueprint for maximising Stakeholder Value* », Pitman, Londres.

Wood, Donna J. (1994), « *Business and Society* », New York, Harper Collins.

Wood, Donna J. (1991), « Corporate social performance revisited », *Academy of Management Review*, vol.16, 4, pp. 691-718.

Yin, Robert K. (1994), « *Case study research : Design and Methods* », Sage publications, California.

Articles de journaux :

National Post (2001), « Body Shop takes slow path to big-box stores », 21 février.

Toronto Star, The (1997), « A store that has built-in principles », 19 juillet.

Toronto Star, The (1996), « Co-op born on a mountainside tax-free status of Mountain Co-op rankles competitors », 22 juillet.

Vancouver Sun, The (2001), « Mountain Equipment Co-op grapples with human rights », Saturday, February 24.

Documents internes :

MEC (1999), « *A sustainability strategy for MEC : Final SERTT Report* », September.

The Body Shop Canada (1996), « *Environmental Statement* », 23p.

Sites internet :

Aaccountability (AA 1000) : http://www.accountability.org.uk/aa1000

Business for Social Responsibility (BSR) : http://www.bsr.org

Cahier de recherche HEC : http://www.hec.ca/gestiondescoop/cahiers/1975-99.html

Canadian Business for Social Responsibility (CBSR) : http://www.cbsr.bc.ca

Equiterre : http://www.equiterre.qc.ca/cafe/index.html

Ethics in Action : http://www.ethicsinaction.com

Groupe Investissement Responsable : http://www.investissementresponsable.com/textes/ir.asp

Infoentrepreneurs (sur l'économie sociale) :
http://www.infoentrepreneurs.org/fre/search/display.cfm?code=6003&coll=QC_PROVBIS_F

Jantzi & associates : http://www.mjra-jsi.com/jsi/about.asp?section=1&level_2=0&level_3=0

L'Agora : http://www.agora.qc.ca

Le Body Shop Canada : http://www.thebodyshop.ca

Le Body Shop : http://www.thebodyshop.com

Maquila Soidarity Network : http://www.maquilasolidarity.org

Mountain Equipment Co-op (MEC) : http://www.mec.ca

Old Growth Free : http://www.oldgrowthfree.com/

Sierra Club : http://www.sierraclub.ca/

Social Accountability International (SAI) : http://www.sa8000.org/

Social Investment Organization (SIO) : http://www.socialinvestment.ca/

Triple Bottom Line : http://www.triplebottomline.com

Annexes

Annexe 1: ***Liste des personnes rencontrées***

Annexe 2: ***Politique d'approvisionnement de MEC***

Annexe 3: ***Description des tâches des coordonnateurs de responsabilité sociale et environnementale chez MEC***

Annexe 4: **Description du processus SERTT chez MEC**

Annexe 5: ***Une vision allègre du futur, tel que rêvé chez MEC…***

Annexe 6: **Mission, charte commerciale et quelques politiques du *Body Shop International***

Annexe 1

Liste des personnes rencontrées

Mountain Equipment Co-op:

Andrea Harris –	*Coordonnatrice du développement coopératif et des partenariats communautaires*, siège social, Vancouver
Bryan Jardine –	*Employé*, magasin de Toronto
Rick Kohn –	*Directeur des finances et de l'administration*, siège social, Vancouver
Sean McSweeney –	*Directeur*, magasin de Toronto
Carol Petroski –	*Responsable de l'approvisionnement*, siège social, Vancouver
David Robinson –	*Coordonnateur de la responsabilité sociale et environnementale*, magasin de Toronto
Denise Taschereau – *(personne-contact)*	*Coordonnatrice de la responsabilité sociale et environnementale*, siège social, Vancouver
Megan Wells –	*Employée*, magasin de Toronto
	Assistante, *finances et administration*, Vancouver

The Body Shop Canada:

Nathalie Bourque –	*Franchisée*, Montréal
Shannon Burke –	*Initiatives communautaires*, département de Marketing, siège social, Toronto
Sorya Ingrid Gaulin – *(personne-contact)*	*Directrice du marketing*, (ambassadrice du dialogue), siège social, Toronto
Vanessa Kennedy –	*Campagnes et valeurs sociales*, département de Marketing, siège social, Toronto
Rifka Khalilieh – *(personne-contact*)	*Environnement et éthique*, département des affaires corporatives, siège social, Toronto
Quig Tingley –	*Propriétaire*

Annexe 2

TABLEAU I : POLITIQUE D'APPROVISIONNEMENT DE MEC

Une entreprise sous-traitante pourra être choisie si elle satisfait aux conditions suivantes:
• Ne présente aucun risque inhabituel présent ou anticipé quant à la sécurité et au bien-être des employés de MEC;
• L'instabilité politique ne doit pas menacer de mettre un terme à la relation commerciale entre MEC et ses fournisseurs.
• Adhérer et encourager les conditions suivantes:
1. Ne pas faire de discrimination sur la base de la race, du sexe ou de la religion dans les pratiques d'embauche;
2. Assurer un environnement de travail sécuritaire et salubre pour les employés;
3. Ne pas exploiter les travailleurs, peu importe leur âge;
4. Ne pas recourir à des processus disciplinaires physiques ou mentaux, ni au travail forcé;
5. Ne pas tenter de contrevenir aux lois ou réglements locaux – ou ceux qui s'appliqueraient si l'entreprise était physiquement localisée à l'extérieur d'une "zone protégée" - en ce qui concerne les salaires, les bénéfices ou encore les conditions de travail;
6. Se conformer à toutes les autres obligations légales locales applicables;
7. Entretenir un niveau élevé d'éthique des affaires;
8. Démontrer un engagement envers les normes environnementales et d'emballage soulevées à ce jour.
Une organisation sélectionnée par MEC comme fournisseur doit signer un accord stipulant qu'elle est d'accord pour:
Se conformer à ces standards de façon continue;
Permettre des visites d'inspection à tout moment, incluant des vérifications externes;
Dans le cas de violation de ces normes, MEC aura le droit de prendre toute action appropriée, incluant mettre un terme aux contrats existants.

Source : http://www.mec.ca/Main/content_text.jsp

Annexe 3

TABLEAU II : DESCRIPTION DES TÂCHES DES COORDONNATEURS DE RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE CHEZ MEC

Social & Environmental Responsibility Co-ordinator	Co-op Development & Community Partnerships Co-ordinator
1. Develop and implement waste management, energy efficiency and environmental risk management programs to reduce environmental impacts related with MEC's business operations	1. Develop mechanisms and programs to share MEC's co-operative experiences and best practices internally and externally
2. Develop and co-ordinate an organization-wide Social and Environmental Management System (SEMS)	2. Facilitate MEC's community partnerships programs including the development and implementation of MEC's approach to benefactions
3. Facilitate the internal S&ER Network	3. Supervise the activities of the Environment Fund Co-ordinator
4. Co-ordinate sustainability research (non-product related) and « help desk » for business decisions	4. Manage MEC's NGO partnerships
5. Manage our ongoing communication related to sustainability policy, programs and performance in conjunction with the S&ER Network and the Marketing and Communications Department	5. Administer a comprehensive strategy for all forms of MEC social and environmental support, including sponsorships, mentorships and secondments, the Endowment Fund, and support of staff volunteerism
6. Co-ordinate the development and delivery of all sustainability education and training initiatives	6. Develop and implement public policy advocacy plan
7. Co-ordinate all external sustainability audits (including the organizational integration of product initiatives)	7. Develop the Social and Environmental Management System as it pertains to co-operative development and community partnerships
8. Develop partnerships with NGO's to enhance internal performance and to engage external stakeholders in improved practices	8. Assist with the communication of MEC's Sustainability Strategies and the results of our involvement both internally and externally
9. Complete special projects as requested by the F&A Manager, SMT, Board and S&ER Network	9. Assist in the development of, and participate in, a MEC Social & Environmental Responsibility Network

10. Be an advocate for Sustainability within MEC	10. Complete special projects as requested by the Finance and Administration Manager, SMT, Board and S&ER Network
	11. Be an advocate for Sustainability within MEC

Source: Document interne

Annexe 4

Le processus SERTT : un point tournant dans la responsabilité sociale et environnementale chez MEC

Le Social and Environmental Responsibility Task Team (SERTT), a été mis sur pieds en mai 1998 afin d'identifier comment favoriser le leadership de MEC en matière de responsabilité sociale et environnementale. Il convient de souligner que le SERTT ne constitue pas un département formel dans la structure de gestion ni au conseil d'administration de l'organisation, mais plutôt un processus, qui a duré une année entière, et auquel a participé un groupe formé d'employés et de membres du conseil intéressés et disposés à se consacrer à l'identification de ce que la responsabilité sociale et environnementale signifiait chez MEC[181].

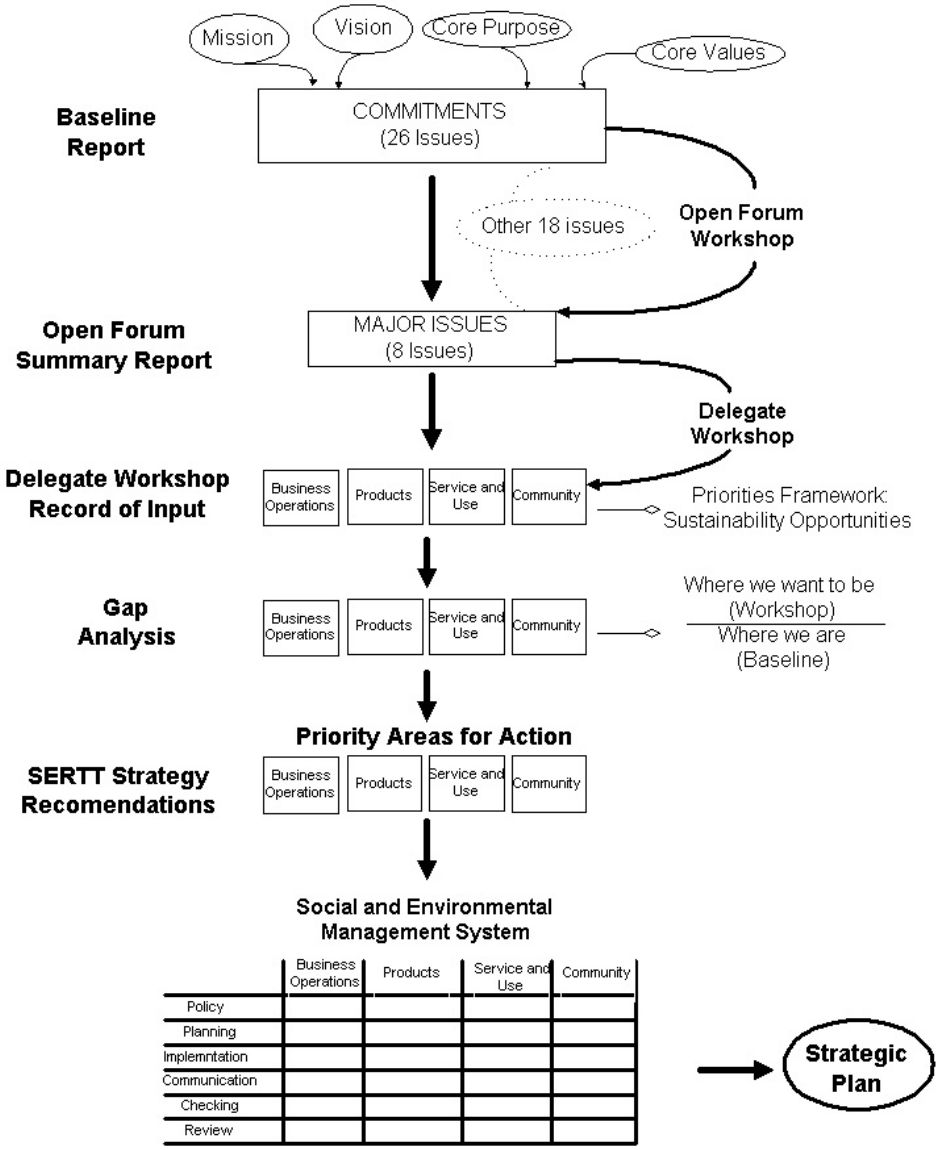
L'objectif ultime du processus SERTT consistait à émettre des recommandations, à savoir comment MEC pouvait devenir un leader en matière de responsabilité sociale et environnementale, et ce, au niveau global, au niveau organisationnel ainsi qu'au niveau individuel. Au niveau global, il s'agissait donc de voir comment il était possible pour MEC de s'assurer que les choix faits aujourd'hui allaient supporter et contribuer au développement de l'environnement, des communautés et des économies de demain. Au niveau organisationnel, la tâche du SERTT constituait à proposer un cadre permettant à MEC de prendre ses décisions, à développer des méthodes pour améliorer sa capacité d'assumer la responsabilité de ses choix, ainsi qu'à pousser plus loin sa capacité de changement. Enfin, au niveau individuel, MEC souhaitait avoir des recommandations à savoir comment favoriser un environnement où le comportement éthique constitue la norme, et où l'éthique et les valeurs font partie du quotidien[182,183].

Le processus SERTT a débuté par l'étude de l'état de la situation, s'est continué par une consultation de l'ensemble de l'organisation, et s'est terminé avec la formulation de recommandations visant à franchir l'écart entre ce qui était actuellement fait et ce que l'organisation souhaitait réaliser (Voir figure I pour l'illustration du processus).

---

[181] A sustainability strategy for MEC : Final SERTT Report, september 1999.
[182] A sustainability strategy for MEC : Final SERTT Report, september 1999
[183] (1) At the broadest level : to ensure that choices we make today will sustain and enhance the environment, communities, and economies of tomorrow, (2) at the MEC level : to propose a framework for making choices, to develop methods to enhance MEC's capability to be accountable for its choices, and further its capacity to make change and (3) at the Individual level, to provide an environment where ethical behaviour is considered the norm, and ethics and values play an integral role in daily life at MEC.

FIGURE I : TABLEAU D'IMPUTABILITÉ DU PROCESSUS SERTT



Le déroulement du processus

Réalisée par un consultant externe, la première phase du SERTT a porté sur l'analyse de l'état de la situation et a permis de dégager quelles étaient les forces et les faiblesses de MEC en termes d'engagements tels qu'exprimés dans sa mission. Les forces de MEC résidaient dans son engagement à être dirigée par ses membres et selon une structure coopérative, à être un milieu de travail exemplaire, à être une coopérative modèle ainsi qu'à faire preuve d'un comportement basé sur l'éthique et l'intégrité. Certains éléments de son engagement à offrir des produits et

services de façon environnementalement responsable figuraient aussi parmi les forces de MEC. Cependant, son engagement à offrir des produits et services supportant les membres dans leurs activités de plein-air, à offrir ces produits et services au plus bas prix raisonnable, de façon informative et serviable, ainsi que de façon socialement responsable apparaissaient être supportés de façon relativement faible.

La deuxième étape a consisté en une consultation ayant pour but de déterminer où l'organisation dans son ensemble souhaitait se diriger en matière de responsabilité sociale et environnementale. Ce processus de consultation démocratique visait le groupe de stakeholders que sont les employés, et a été réalisé auprès d'environ les deux-tiers de ceux-ci. Outre l'objectif ultime de formuler des recommandations, ce processus visait aussi à communiquer et déterminer les nouvelles attentes en matière de responsabilité sociale et environnementale, à éduquer, discuter et faire appel à la créativité des employés, ainsi qu'à constituer une source d'inspiration pour l'organisation.

Le processus de consultation a suscité un réel enthousiasme au sein de l'organisation, et ce, particulièrement au niveau des magasins. D'autre part, le processus SERTT dans son ensemble a aussi créé un sentiment d'anxiété au sein de certaines fonctions de l'organisation, particulièrement dans le département des marchandises. Les personnes travaillant dans ce département se sentaient menacées par un tel processus, percevant qu'il pouvait considérablement changer leur façon de faire leur travail. Enfin, le constat que MEC ne pouvait tout faire a constitué le second défi soulevé par la consultation : des choix ont bien sûr dû être effectués, malgré le fait que tous les enjeux semblaient importants aux yeux des employés participant à la consultation.

Le processus SERTT s'est terminé par une étape finale qui consistait à émettre des recommandations. Au terme du processus de consultation à l'échelle organisationnelle, il est apparu qu'au-delà de s'en tenir à définir une simple stratégie de responsabilité sociale et environnementale, il fallait plutôt envisager la question dans une perspective plus large en définissant le rôle de MEC en termes de pérennité.

L'objectif ultime de l'organisation devenait celui de «*contribuer au développement durable en réduisant les impacts environnementaux de l'organisation et en augmentant son influence sociale* ». Ainsi, il a été conclu que, pour que MEC évolue du modèle industriel traditionnel « *take-make-waste* » vers un modèle d'activité commerciale ayant un impact minimal, voire qui favorise le renouvellement, cette évolution devait passer par « *gradually eliminating waste streams, dramatically reducing the amount of virgin resources used, and strenghtening mutually beneficial relationships with members, staff, the wider community and the environment* »[184]. Le modèle vers lequel il a été déterminé que MEC devait évoluer a été illustré au chapitre 4, dans la figure 4.2.

---

[184] A sustainability strategy for MEC : Final SERTT Report, september 1999, p.16.

Dans cette perspective, le processus du SERTT a, par la suite, permis d'identifier comment, de façon spécifique à MEC, l'organisation pouvait tendre vers la pérennité. Il a donc été déterminé que cela s'exprimait en quatre niveaux d'objectifs, soit par des activités commerciales durables, par des produits durables, par des services et une utilisation des produits promouvant la consommation durable, ainsi que par le fait d'assumer son rôle de citoyenne. Ces quatre niveaux d'objectif ont été illustrés par la figure 4.3 au chapitre 4.

Annexe 5

MEC: A lighthearted glimpse of our future

(Tiré du Final SERTT Report, September, 1999, pp. 6-7)

If we could walk around MEC some years from now, or chat with members, political and business leaders, here are some of the things we might find:

- MEC members are delighted with MEC products – failure rates are near zero; products almost never need repairs; they have a timeless, highly functional style; and they never let members down.
- Members are highly knowledgeable about safe product use, wilderness ethics, wilderness protection issues, and social and environmental responsibility in retailing; they advocate tirelessly in support of these issues and support MEC's leadership in these areas.
- MEC's peers acknowledge MEC as the world leader in responsibly produced outdoor gear. MEC freely shares its knowledge with others, secure in the fact that they are so far in front of the pack that their competitors will never catch up.
- Dupont, a key supplier to MEC both directly and indirectly, is recognized as the world leader in biodegradable fabrics and trims. They graciously accept the praise, saying that they owe it all to MEC who pushed them in this direction and supported them.
- MEC has the highest staff satisfaction rate in the Canadian retail industry. Staff who do leave say that working at MEC was one of the best experiences of their lives – they were constantly challenged and supported to become the best they could be both personally and professionally. Staff suggestions account for much of MEC's enviable innovation record. Staff particularly appreciate the opportunity to spend a sabbatical year in one of MEC's subsidiary or partner co-ops where they pursue interests in co-op education, community development, or sustainability research and innovation.

- Most of MEC's products are made close to markets. Small, flourishing and highly interconnected centres of "closed-loop" (see glossary) production are responsible for most of the production. Staff of these worker-owned production co-ops are in demand as speakers.
- The co-op formation rate across Canada, in all sectors, increases every year. Inspired by their experience in participatory democracy in their co-ops, Canadians are turning out to vote in municipal, provincial and federal elections in record numbers.
- MEC has facilitated the twinning of its stores' communities with communities in developing countries where MEC used to source several product lines. Now other manufacturers use the state-of-the-art facilities built to MEC specifications and workers there fondly recall how MEC's activism on their behalf led to sweeping political changes in favour of human rights.
- Members regularly visit MEC locations to swap gear with others, to pick up rentals or to trade in their entry level gear for higher performance gear as they are recreating more and at a more advanced level than ever before. The incidence of heart disease in Canada is at a thirty year low.
- MEC has endowed a chair of research in sustainable materials at a leading educational institution. Graduates of this program, originally hired by MEC and its suppliers, are now in such high demand that every engineering program in Canada is offering sustainability research programs. Frog populations are rebounding. It's safe to eat Great Lakes fish.
- Led by the growing demand for recreation time from employees, most Canadian businesses are operating on a four-day workweek. Unemployment is negligible and poverty rates have declined drastically.
- MEC members, accustomed to social and environmental values of MEC, have been demanding the same of their other retailers and local government officials. Slowly, but surely the supply chains have responded and Canadian business is hailed as a model for global sustainability. Global carbon dioxide emissions have been in decline for years.
- The CEO of MEC receives the Order of Canada.

- A certain Director of Sustainability, now retired, tells an awestruck group of grandchildren…Well, you see, there was this merry band of do-gooders who wanted to change the world…

Annexe 6

Mission, charte commerciale et quelques politiques du *Body Shop International*

Consulter le Rapport sur les valeurs du Body Shop, 1997 (The Body Shop Values Report), à l'adresse suivante : http://www.the-body-shop.com/global/values/reporting/the_reports.asp