

HEC MONTRÉAL

**L'ENJEU DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES
ENTREPRISES DE L'INDUSTRIE DU LUXE : UNE GESTION DES
PARADOXES**

par

Tricia Riendeau

Sciences de la gestion

Gestions en contexte d'innovations sociales

*Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences
(M. Sc.)*

Août 2017

© Tricia Riendeau 2017

HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2017-2575

Titre du projet de recherche : L'enjeu du développement durable dans les entreprises de l'industrie du luxe : une gestion des paradoxes

Chercheur principal :
Tricia Riendeau

Directeur/codirecteurs :
Marine Agogue
Professeur - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 13 janvier 2017

Date d'entrée en vigueur du certificat : 13 janvier 2017

Date d'échéance du certificat : 1er janvier 2018



Maurice Lemelin
Président du CER de HEC Montréal

SOMMAIRE

Ce projet de recherche a comme objectif de mieux comprendre le concept de gestion des paradoxes. Afin de réaliser cet objectif, nous désirons orienter cette recherche en analysant la relation entre l'industrie du luxe et le développement durable, car à première vue les caractéristiques étymologiques du luxe semblent parfois se confronter à celles du développement durable. Notre premier objectif est de déterminer les paradoxes organisationnels qui s'instaurent dans la gestion de ces entreprises. C'est en combinant les caractéristiques et les valeurs de l'industrie du luxe et du développement durable qu'il est possible de relever certaines tensions créant des paradoxes. De plus, afin d'approfondir notre compréhension de la gestion des paradoxes, nous tenterons de déterminer les logiques d'actions des gestionnaires afin de gérer ces paradoxes et vaquer aux activités de l'organisation.

Ce mémoire focalise sur l'industrie des cosmétiques naturels du Québec de luxe, qui se voit devoir concilier des valeurs environnementales et sociales très prononcées tout en encourageant des retombées économiques, donnant ainsi naissance à une nécessaire gestion des paradoxes. Notre travail se base sur des données secondaires publiques ainsi que sur des entrevues semi-dirigées réalisées avec les dirigeants de deux entreprises de cosmétiques naturels du Québec évoluant dans le secteur du luxe. Les données secondaires publiques permettent un regard panoramique sur les thèmes de notre recherche, nous obligeant à effectuer un travail d'analyse rigoureux afin de cibler les paradoxes organisationnels. Les entrevues semi-dirigées offrent un approfondissement considérable de la réalité du secteur tout en permettant de confirmer certaines de nos pistes de réflexion. Elles proposent un regard plus précis des logiques d'actions face aux paradoxes organisationnels.

Les résultats révèlent qu'ils existent dans la combinaison du développement durable et du luxe des paradoxes organisationnels. Cependant, bien que des logiques

d'actions pour adresser ce type de paradoxes aient été observées, la gestion des paradoxes est faiblement exploitée ne permettant pas de puiser toute la richesse inhérente aux paradoxes organisationnels. La gestion des paradoxes permet un regard analytique sur les tensions organisationnelles, car elle incite à mieux comprendre les logiques de pensée de chacun. Ce type de gestion incite à briser les barrières de la rationalité par lequel il est impossible d'aborder la complexité des paradoxes organisationnels. Somme toute, cette recherche vient confirmer la pertinence entourant la gestion des paradoxes organisationnels. Elle permet d'observer en profondeur la gestion des activités des organisations, telle que les activités de croissance, de planifications, de communications ou encore de formations, permettant de poursuivre l'efficacité organisationnelle.

Mots clés: gestion des paradoxes, industrie du luxe, développement durable, management, changement, entreprises de cosmétiques naturels du Québec.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	I
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX	VII
REMERCIEMENTS	IX
I INTRODUCTION	1
II REVUE DE LITTÉRATURE	8
2.1 LE LUXE.....	9
2.1.1 DÉFINITIONS.....	9
2.1.2 CATÉGORISATIONS.....	14
2.1.3 LES PARADOXES ORGANISATIONNELS DE L'INDUSTRIE DU LUXE.....	20
2.2 LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET L'INDUSTRIE DU LUXE.....	23
2.2.1 DÉFINITIONS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE.....	24
2.2.2 LES ENJEUX DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS L'INDUSTRIE DU LUXE.....	29
2.2.3 LES NOUVEAUX PARADOXES : L'INDUSTRIE DU LUXE ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE.....	32
2.3 LA GESTION DES PARADOXES.....	34
2.3.1 DÉFINITIONS : LE PARADOXE ORGANISATIONNEL.....	34
2.3.2 L'ÉMERGENCE DES PARADOXES ET LE CHANGEMENT DANS LES ORGANISATIONS.....	37
2.3.3 LES PARADOXES ORGANISATIONNELS.....	39
2.3.4 LES LOGIQUES D' ACTIONS FACE AUX PARADOXES ORGANISATIONNELS.....	45
2.4 CONCLUSION.....	54
III CADRE CONCEPTUEL	56
3.1 SPÉCIFICITÉS DE L'INDUSTRIE DU LUXE.....	57
3.1.1 LE LUXE : TANGIBILITÉ ET QUALITÉ DE L'OBJET.....	57
3.1.2 LE LUXE : VALEURS INTANGIBLES ET SOCIALES.....	58
3.1.3 LE LUXE : UNE LOGIQUE INDUSTRIELLE ET FINANCIÈRE.....	59

3.1.4	LE LUXE : CONSOMMATION EXPÉRIENTIELLE ET ÉMOTIONNELLE	60
3.2	SPÉCIFICITÉ DU DÉVELOPPEMENT DURABLE	61
3.2.1	EFFICIENCE ÉCONOMIQUE, ÉQUITÉ SOCIALE ET INTÉGRITÉ ÉCOLOGIQUE	61
3.3	LE LUXE ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE	63
3.4	LES PARADOXES ORGANISATIONNELS	64
3.4.1	DÉFINITION ET CARACTÉRISTIQUES DU PARADOXE	64
3.4.2	LES PARADOXES ET L'EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE	66
3.4.3	LES LOGIQUES D' ACTIONS	70
3.5	CONCLUSION	72
IV	MÉTHODOLOGIE	75
4.1	STRATÉGIE DE RECHERCHE	75
4.1.1	APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE QUALITATIVE	76
4.1.2	APPROCHE EXPLORATOIRE MULTICAS	77
4.2	COLLECTE DE DONNÉES	78
4.2.1	CHOIX DU TERRAIN	78
4.2.2	ÉCHANTILLON	79
4.2.3	DONNÉES SECONDAIRES PUBLIQUES	80
4.2.4	ENTRETIENS SEMI-DIRIGÉS	81
4.3	TERRAIN ET POSITIONNEMENT	82
4.3.1	INDUSTRIE DU LUXE	82
4.4	TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNÉES	83
4.5	LIMITES DE LA RECHERCHE	85
4.5.1	LIMITE DE L' ANALYSE DE DONNÉES	85
4.5.2	CONTEXTE DE LA RECHERCHE : POURQUOI Y A-T-IL SI PEU D'ENTRETIENS	86
4.6	ENJEUX ÉTHIQUES	87
4.7	CONCLUSION	88
V	ANALYSE DES DONNÉES ET RÉSULTATS	89
5.1	LES PARADOXES ORGANISATIONNELS	90
5.1.1	RESSOURCES HUMAINES ET FORMATIONS/PLANIFICATION ET OBJECTIFS	90
5.1.2	COHÉSION ET MORALE/PRODUCTIVITÉ ET EFFICACITÉ	93

5.1.3	STABILITÉ ET CONTRÔLE/ADAPTABILITÉ ET RÉACTIVITÉ.....	103
5.1.4	MANAGEMENT ET COORDINATION/CROISSANCE, ACQUISITION DE RESSOURCES ET DE SOUTIEN EXTERNE.....	108
5.2	LES LOGIQUES D’ACTIONS.....	115
5.2.1	RESSOURCES HUMAINES ET FORMATIONS/PLANIFICATION ET OBJECTIFS.....	115
5.2.2	COHÉSION ET MORALE/PRODUCTIVITÉ ET EFFICACITÉ.....	116
5.2.3	STABILITÉ ET CONTRÔLE/ADAPTABILITÉ ET RÉACTIVITÉ.....	119
5.2.4	MANAGEMENT ET COORDINATION/CROISSANCE, ACQUISITION DE RESSOURCES ET DE SOUTIEN EXTERNE.....	121
5.3	CONCLUSION.....	124
VI	DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS.....	128
6.1	RECOMMANDATIONS LIÉES AU CONTEXTE D’ÉTUDE.....	129
6.1.1	INDUSTRIE DU LUXE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE : COHÉSION ET ENGAGEMENT AU CŒUR DE L’EFFICACITÉ ORGANISATIONNEL.....	130
6.1.2	INDUSTRIE DU LUXE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE : DU MANAGEMENT À LA CROISSANCE, DE LA COORDINATION À L’ACQUISITION DE RESSOURCES.....	131
6.1.3	L’EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE : TENSIONS, COMPLÉMENTARITÉS ET INTERRELATIONS.....	133
6.1.4	LE CHANGEMENT ET LA GESTION DES PARADOXES.....	136
6.2	IMPLICATIONS PRATIQUES ET THÉORIQUES.....	140
6.2.1	APPORTS POUR LA PRATIQUE.....	141
6.2.2	APPORTS POUR LA THÉORIE.....	142
6.3	LIMITES DE LA RECHERCHE.....	145
6.3.1	LIMITES MÉTHODOLOGIQUES.....	145
6.3.2	LIMITES CONCEPTUELLES.....	147
VII	CONCLUSION.....	149
7.1	PISTES DE RECHERCHES FUTURES.....	153

ANNEXES	156
ANNEXE A.....	156
ANNEXE B.....	160
BIBLIOGRAPHIE	162

LISTES DES FIGURES

Figure 2.1 : DEFINING THREE LEVELS OF PRESTIGE (VIGNERON ET JONHSON, 1999).....	15
Figure 2.2 : CARRÉ SÉMIOLOGIQUE DE LA VÉRIFICATION (CHEVALIER ET MAZZALOVO, 2011).....	18
Figure 2.3 : LES TROIS CERCLES CONCENTRIQUES (CASTARÈDE, 2010).....	20
Figure 2.4 : L'ESPACE CONCEPTUEL DU DÉVELOPPEMENT DURABLE (GUAY, 2004).....	26
Figure 2.5 : L'APPROCHE ANTHROPOCENTRÉE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE (BRODHAG ET SÉBASTIEN, 2004).....	27
Figure 2.6 : L'APPROCHE ÉCOCENTRÉE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE (BRODHAG ET SÉBASTIEN, 2004).....	28
Figure 2.7 : L'APPROCHE SOCIO-CENTRÉE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE (BRODHAG ET SÉBASTIEN, 2004).....	29
Figure 2.8 : EXAMPLES OF SOME ORGANIZATIONAL PARADOXES AND THEIR POSSIBLE EXTREMES (DUNCAN, GINTER ET REEVES, 2007).....	40
Figure 2.9 : COMPETING VALUE FRAMEWORK : EFFECTIVENESS (QUINN, 1988).....	42
Figure 2.10 : ORGANIZATIONS AS SOCIAL SPACES TORN BY MEMBERS ON CONTRADICTORY DIRECTIONS (BOUCHIKHI, 1998).....	44
Figure 2.11 : COURBE DE SIGMOÏDE (HARDY, 1995).....	46
Figure 2.12 : THE POSITIVE AND NEGATIVE ZONES (CAMERON ET QUINN, 1988).....	47
Figure 2.13 : MANAGERIAL STANCES IN RELATION TO POOLE AND VAN DE VEN'S FOUR OPTIONS (BEECH <i>ET AL.</i> , 2004).....	49
Figure 2.14 : SERIOUS PLAY IN PRACTICE (BEECH <i>ET AL.</i> , 2004).....	49
Figure 2.15 : LOGIQUES DES PRATIQUES ORGANISATIONNELLES PARADOXALES (JOSSELAND ET PERRET, 2000).....	51
Figure 3.1 : COMPETING VALUE FRAMEWORK : EFFECTIVENESS (QUINN, 1988).....	68
Figure 3.3 : CADRE CONCEPTUEL.....	73

LISTES DES TABLEAUX

Tableau 3.2 : RÉSUMÉ DE LA THÉORIE DE L'EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE (QUINN ET ROHRBAUGH, 1981,1983; QUINN 1988).....	69
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

REMERCIEMENTS

Je tiens premièrement à remercier ma directrice de mémoire, *Marine Agogue*, pour son appui, sa confiance ainsi que son expertise. Tout au long de mon cheminement, elle m'a offert avec une grande générosité son temps afin de me permettre de réaliser pleinement ce projet. J'aimerais d'ailleurs souligner sa grande capacité d'écoute et sa facilité à communiquer, toutes des qualités ayant permis de repousser mes limites. Non seulement elle m'a permis de garder en tête mes objectifs, mais j'ai également eu la chance d'évoluer dans un climat d'échanges et de confiance qui m'a grandement aidé dans les périodes de doutes. Merci pour tout !

J'aimerais également remercier ma famille et mes amis pour votre amour inconditionnel. Durant cette étape, j'ai eu la chance de pouvoir compter sur des gens extraordinaires qui m'ont encouragé et motivé jusqu'au dernier jour. *Alexandre, Marie-Michèle ainsi que Marie-Pier*, votre amour, votre patience et votre soutien m'ont permis de ne jamais laisser tomber et d'atteindre mes objectifs. Je voudrais également remercier chaleureusement ma mère, *Danielle* et ma grande amie, *Jade*. Votre aide m'a été extrêmement précieuse, merci de m'avoir aidé à accomplir une autre étape décisive de ma vie. Je vous remercie du fond du cœur.

Tricia Riendeau

I - INTRODUCTION

Le luxe a grandement évolué et pourtant, il porte toujours en lui un message précis. Il est en effet comme de nombreux autres phénomènes : le miroir de nos sociétés. C'est dans cette perspective que l'industrie du luxe a connu et connaît encore aujourd'hui de nombreux changements, dont l'intégration du développement durable dans les activités de ces entreprises. On pourrait d'ailleurs préciser que le secteur du luxe, qui est maintenant considéré comme une industrie à part entière, ne connaît actuellement aucune crise, mais participe à un processus de mutation important. (Roux, 1994) Ce processus de changement encourage certaines tensions créant des paradoxes organisationnels. Les causes de ces changements ne sont pas anodines, et encore moins surprenantes, car ils ont eu un impact mondial. On parle principalement dans ce cas, de la mondialisation, l'industrialisation, l'avènement de la technologie et la dégradation de la planète terre. (Bendell et Bleanthous, 2007; Roux, 2009) Chacun de ces éléments a eu un impact considérable sur la façon d'aborder le luxe et son industrie.

Dans sa mutation, le luxe a connu et connaît encore aujourd'hui de nombreux ajustements et changements. Son ascension fut très rapide et aujourd'hui on se questionne plus que jamais sur la nature paradoxale du luxe. En effet, ces changements qui ont pris place ont laissé des traces tout en permettant de s'interroger sur le management des entreprises du luxe. Certains auteurs parlent de paradoxe se situant au niveau de la distribution et la sélection (Roux et Floch, 1996), de rareté et de sélection (Geerts et Veg-Sala, 2014) ou d'autres encore soulignent un paradoxe d'adaptabilité et de contrôle dans la gestion des activités (Kapferer, 2012). Dans tous les cas, on se questionne sur la nature duale du luxe et donc, la complexité de sa gestion. Concrètement, on peut affirmer que certains auteurs considèrent la gestion des entreprises de luxe comme étant paradoxale. Dans ce mémoire, nous tenterons de mettre l'accent sur l'industrie du luxe et son objet afin d'en déterminer l'essence.

Qu'est-ce que le luxe représente aujourd'hui, dans un contexte qui est celui du 21^e siècle? Par une tentative de définition et de catégorisation des différents produits de luxe, il sera important pour nous d'approfondir les paradoxes organisationnels qu'engendre la gestion des activités des entreprises du luxe.

L'industrie du luxe est maintenant un secteur économique à part entière et influence le développement économique de nombreux pays tel que le Japon, l'Italie et la France. (Comité Colbert, 2008 : 6) Étant donné sa taille et sa répartition mondiale considérable, elle dispose d'un pouvoir économique impressionnant. De plus en plus, on revendique la place de ces entreprises comme des acteurs à part entière dans les sociétés. (Bendell et Kleanthous, 2007) L'explosion des marchés de masse, la popularisation des marques, la démocratisation du luxe ou encore la logique économique encadrant maintenant les activités de ces entreprises sont en fait des conséquences de ces changements mondiaux. (Lipovetsky et Roux, 2015) Chacune de ces conséquences à encourager de nouvelles logiques d'actions amenant les entreprises à entrevoir différemment la gestion de leurs activités.

À travers tous ces changements sociétaux et organisationnels, il est intéressant de constater que progressivement, la question du développement durable est davantage abordée. L'industrie du luxe est scrutée à la loupe, non seulement à cause de ses activités, sa taille ou son pouvoir économique, mais également à cause de sa nature même, son essence qui la relie à l'excellence. Des auteurs s'investissent à creuser la relation qu'entretiennent le luxe et le développement durable. Dans une optique de faire un lien avec la gestion des paradoxes, nous pouvons observer que certains auteurs y voient des contradictions et d'autres y voient une simple continuité. (Béji-Bécheur, 2014; Kapferer, 2010; Kapferer, 2014; Kapferer, 2015; Kapferer et Michaut-Denizeau, 2013) Dans sa plus simple expression, le paradoxe est composé de deux pôles dans lesquels ces derniers semblent incompatibles. (Talbot, 2003) Il encourage l'inconfort étant donné qu'il se construit à travers les expériences et les apprentissages qui dénotent d'une logique qui est propre à chaque individu. (Lewis,

2000) C'est exactement cette relation animée par deux éléments contradictoires qui nous intéresse d'analyser.

Il est important avant de se pencher sur ce point de bien définir ce que le développement durable représente. Afin de bien saisir la nature paradoxale entre l'industrie du luxe et le développement durable, nous allons devoir émettre un panorama des différentes caractéristiques du développement durable. Le rapport de Brundtland est sans contredit le document fondateur ayant permis au développement durable de prendre forme. (C.M.E.D., 1987) Nombreux sont les textes qui évoquent les trois piliers du développement durable, soit le pilier économique, environnemental et social. (Allix-Desfautaux et Makany, 2015; Brunel, 2012; Costa, 2008; Deblonde et Deblonde, 2011; Raynal, 2009) C'est à travers ces piliers qu'il est possible de mieux comprendre l'essence même du développement durable et les intentions derrière ce concept.

La définition de ce concept nous permettra de venir la jumeler à celle de l'industrie du luxe, réalisé précédemment. C'est lors de la combinaison de ces deux concepts que notre question de recherche émerge et prend tout son sens : « *Quels sont les paradoxes organisationnels et les logiques d'actions causés par l'intégration des principes du développement durable dans les entreprises de l'industrie du luxe?* » Afin de mieux comprendre la relation paradoxale de ces deux concepts, il sera impératif, dans le cadre de cette recherche, d'en déterminer les fondements. Ce mémoire a pour objectif de venir approfondir la relation paradoxale entre l'industrie du luxe et le développement durable.

Comme nous avons pu observer, certains auteurs se sont questionnés sur la possibilité d'une relation entre ces deux concepts. Par contre, aucun auteur n'a proposé des résultats concrets permettant de souligner les paradoxes découlant de cette relation. Nous savons que par nature, l'industrie du luxe combine des activités organisationnelles paradoxales. On peut noter que ces paradoxes incitent à évoluer

continuellement entre la rareté et l'expansion (De Barinier, Falcy et Valette-Florence, 2012), entre adaptabilité et contrôle (Kapferer, 2012) entre distribution et sélection (Geerts et Veg-Sala, 2014) et entre héritage et innovation (Kapferer, 2014). Nous savons également qu'en tentant de définir le développement durable, certaines tensions émergent au cœur des trois piliers. Certains auteurs soulignent que le développement durable repose sur une tentative de conciliation de trois utopies soit trois objectifs contradictoires. (Allix-Desfautaux et Makany, 2015; Bon, 2009; Costa, 2008; Deblonde et Deblonde, 2011; Raynal, 2009) Sachant que le développement durable tente par ses valeurs de combiner des objectifs paradoxaux, cette réalité tend à encourager une certaine complexité de gestion dans les organisations qui tente d'intégrer les principes de développement durable.

L'instabilité et la complexité du contexte dans lequel les organisations évoluent sont incontestables. Les organisations n'ont aucun autre choix que de devoir s'y adapter. C'est dans cette optique, que la gestion des paradoxes permet de répondre à ces deux réalités. La première est celle d'un contexte instable demandant aux organisations d'être extrêmement performant tandis que la seconde évoque la nécessité de changement de logiques d'actions. C'est en fait ce que propose le concept de gestion des paradoxes. (Backoff et Ford, 1988; Beech et *al.*, 2004; Bouchikhi, 1998; Cameron et Quinn, 1988; Duncan, Ginter et Reeves, 2007; Giordano, 2003; Hardy, 1995; Josserand et Perret, 2000; Lewis, 2000; Perret, 2003; Poole et Van de Ven, 1988; Quinn et Rohrbaugh, 1983 et Quinn, 1999) Selon cette perspective, il est suggéré pour tout gestionnaire de revoir son cadre d'action et de réorienter son approche lors des activités de gestion organisationnelle. La logique d'action rationnelle et formelle qui a longtemps dominé les principes de base de gestion des organisations est maintenant révolue. Il est maintenant nécessaire d'entrevoir les organisations comme un système dynamique, indéterminé et contradictoire. Les organisations évoluent dans un cadre paradoxal. (Bouchikhi, 1998)

De plus en plus, certains auteurs se penchent sur la nature paradoxale des organisations. Bien que ce concept soit relativement nouveau, il n'en demeure pas moins très riche. Encourager une gestion des paradoxes c'est revoir les fondements sur lesquels s'appuient toutes organisations. C'est accepté que cette dernière, ne soit pas statique ou encore prévisible, mais bien au contraire, évolutive et dynamique, car à la base elle est constituée d'individus. (Reeves, Duncan et M.Ginter, 2007) Nous pouvons donc croire que de plus en plus notre vision de l'organisation se transforme. La logique formelle qui animait les idéaux prend le large pour laisser place à une vision organique et dynamique de l'organisation.

Le paradoxe en soi incorpore différents éléments. Sans réintroduire ce qui a été souligné plus haut sur le sujet, le paradoxe est également une construction sociale. Elle se bâtit à travers les perceptions, les expériences, les références d'un seul individu ou d'un groupe d'individus. (Cameron, 1986) De plus, l'intention derrière la gestion des paradoxes est de reconsidérer les deux pôles qui composent le paradoxe. En tentant de mieux comprendre la relation duale, on peut mieux comprendre pourquoi le paradoxe a une valeur heuristique. (Perret & Josserand, 2003) En s'investissant dans la gestion des paradoxes, il est alors possible de reconsidérer la situation dans laquelle un inconfort perdure, c'est ainsi qu'il est possible de réaliser un changement de perspective et rétablir une gestion des deux pôles simultanément. (Poole & Van de Ven, 1989)

Nous pouvons également percevoir un lien important entre la gestion des paradoxes et le changement dans les organisations. Le paradoxe est porteur de changement, car il permet dans son interprétation de considérer la complexité des organisations. (Lewis, 2000) En comprenant mieux la relation des deux pôles, il est possible d'inciter des changements et ainsi de sortir de la situation inconfortable que peut créer le paradoxe. Tout comme le suppose Quinn (1999), la croissance des organisations nécessite des transitions continues, permettant ainsi de passer d'une logique d'action à une autre. C'est pourquoi le changement est inhérent au paradoxe, car une

fois que l'on se questionne, qu'on remet en question et qu'on tente de mieux comprendre la nature du paradoxe, il est possible d'en tirer de grands avantages.

Nombreux sont les auteurs qui ont tenté de déterminer les paradoxes organisationnels. On pourrait noter que ces différentes perspectives permettent de mieux comprendre le dynamisme et la non-linéarité dans laquelle s'engagent les organisations. Dans ces différentes perspectives proposées, tous ont un lien avec la gestion des activités de l'organisation. Ce sont des logiques contradictoires, composé de deux pôles, auxquelles doivent faire face les acteurs au quotidien. Nous avons pu regrouper différentes perspectives telles que celle des tensions, multidimensionnelles, d'efficacité et constructiviste. (Bouchikhi, 1998; Cameron et Quinn, 1988; Luscher, Lewis et Ingram, 2006; Reeves et Duncan, 2007; Quinn, 1999; Quinn et Rohrbaugh, 1983) On suggère également qu'il y existe différentes façons de parvenir à bout du paradoxe. Certains y voient une occasion d'éliminer le paradoxe et d'autres perçoivent la richesse entourant la totale assimilation des deux pôles. Ces logiques passent d'une logique d'équilibre, d'ouverture à une approche systémique des conventions. Dans tous les cas, on propose ces différentes logiques dans une optique de renforcer la cohérence dans l'organisation. (Beech, *et al.*, 2004; Cameron et Quinn, 1988; Hardy, 1995; Isaac, 2003; Josserand et Perret, 2000; Josserand et Perret, 2003; Poole et Van de Ven, 1988; Poole et Van de Ven, 1989; Quinn, 1999;)

Ce projet de recherche rassemble des sujets rarement traités simultanément. En effet, à travers nos recherches, aucun autre auteur, à notre connaissance, n'a concilié l'industrie du luxe au développement durable afin d'entrevoir une relation à caractère paradoxale permettant ainsi d'intégrer le concept de gestion de paradoxe. Ceci peut sans aucun doute s'expliquer par la nouveauté attribuée au concept de gestion des paradoxes dans les écrits scientifiques reliés au management. Notre intérêt dans cette recherche est d'approfondir les connaissances sur le sujet et de pousser les réflexions afin d'en déterminer la pertinence.

Ce projet de recherche se divise en cinq chapitres. La revue de littérature permet d'introduire les trois thèmes sur lesquels s'appuie ce mémoire. Un approfondissement du concept du luxe, du développement durable et de la gestion des paradoxes permettront de recenser la littérature. Chacun des thèmes sont interreliés et abordé de façon à faire ressortir le lien qui les unit. Ensuite, le chapitre trois sera consacré à la présentation de notre cadre conceptuel. Nous tenterons de nous appuyer sur certains auteurs et théories afin de faciliter l'analyse de données. La théorie de l'efficacité organisationnelle proposée par Quinn et Rohrbaugh (1983) sera adopté afin de déterminer les paradoxes organisationnels et la théorie de Poole et Van de Ven (1989) pour les logiques d'actions. Ensuite, il sera nécessaire de mettre en perspective nos choix méthodologiques. Le chapitre quatre permettra un compte rendu des méthodes d'analyses sur lesquelles nous nous sommes arrêtées tout en évoquant certaines de ses limites. Le chapitre cinq porte sur l'analyse des données. Nous tenterons de mettre en lumière les résultats pertinents de notre projet de recherche tout en nous appuyant sur les théories sélectionnées. Finalement, le chapitre cinq conclut ce mémoire en sollicitant une discussion sur les résultats. Certaines recommandations portant sur la gestion des paradoxes seront offertes sans toutefois oublier nos deux autres thèmes, l'industrie du luxe et le développement durable. Les implications pratiques et théoriques ainsi que les limites de la recherche permettront de faire état de notre réflexion sur le projet de recherche. Finalement, nous enchaînerons avec des pistes de recherches futures afin de clore officiellement ce projet de recherche.

II - REVUE DE LITTÉRATURE

La revue de littérature permet de regrouper l'ensemble des études réalisées portant sur les thèmes de la question de recherche. Cette question de recherche; « *Quels sont les paradoxes organisationnels et les logiques d'actions causés par l'intégration des principes du développement durable dans les entreprises de l'industrie du luxe?* » incite à préciser les différents enjeux entourant le management de ces entreprises. Nous nous intéressons particulièrement au luxe, le développement durable ainsi que la gestion des paradoxes. Cette ligne directrice nous permet de diviser les thèmes en trois chapitres afin de mieux comprendre la richesse que recouvrent ces sujets et les liens les unissant.

Tout d'abord, nous allons nous pencher sur l'industrie du luxe en tentant de la définir à travers la représentation sociologique, économique et étymologique du luxe. Nous proposerons certaines définitions qui ont marqué l'évolution de ce concept, et ce, jusqu'à aujourd'hui. Ensuite, nous évoquerons certaines recherches de différents auteurs qui se sont penchés sur les différentes catégories de luxe permettant de saisir la subjectivité que peuvent englober les produits de luxe. Finalement, nous allons évoquer les différents paradoxes organisationnels que l'on peut retrouver dans les pratiques de management cette industrie.

Notre deuxième thème est celui du développement durable. Tout d'abord, il est important de bien définir ce que représente ce concept. C'est en analysant le rapport de Brundtland qu'il sera possible de réaliser ce premier objectif. Ensuite, une vue d'ensemble des spécificités du développement durable dans les entreprises de l'industrie du luxe sera proposée afin de bien comprendre à quel niveau le développement durable est intégré dans les organisations de ce secteur. Nous terminerons ce chapitre en observant le lien qui pourrait unir le développement

durable et la gestion des paradoxes en soulignant certains auteurs qui ont émis des propos sur le sujet.

Notre troisième et dernier chapitre nous amène à nous plonger dans l'univers de la gestion des paradoxes. Bien que ce concept soit relativement récent, il recèle une documentation impressionnante. C'est pourquoi nous en proposerons une définition tout en abordant le concept de changement qui est inhérent à la gestion des paradoxes. De plus, nous présenterons une étendue des paradoxes organisationnels et des logiques d'actions permettant de gérer ces paradoxes tout en veillant aux activités de l'entreprise.

2.1 – LE LUXE

Plus populaire que jamais, le luxe est devenu un phénomène mondial scruté à la loupe. Ce statut a engendré de nombreuses critiques, comme celui de son implication dans les problèmes mondiaux, tels que la pollution, les conditions de travail ou encore, la corruption. L'industrie du luxe est au cœur de nombreuses situations nécessitant une réévaluation. (Bendell et Kleanthous, 2007) Ce segment a pour objectif de réunir différentes études s'étant penchées sur la définition du luxe, ses différentes catégories et les paradoxes organisationnels entourant la gestion des activités de ce type d'entreprises. L'intérêt est de mieux comprendre la nature même du luxe tout en favorisant une meilleure compréhension de l'univers de gestion entourant ce type d'entreprises.

2.1.1 – Définitions

La sous-section qui suit propose différentes définitions du luxe. L'intention est de préciser ce que le luxe d'aujourd'hui représente. En intégrant différentes définitions, il est possible de présenter le luxe comme phénomène social, économique et

étymologique. Cela encourage également une meilleure compréhension de ce qu'est le luxe tout en facilitant la compréhension de ce concept qui peut paraître subjectif à la base.

Thorstein Veblen propose dans son livre, *Théorie de la classe de loisir*, écrit en 1899, un discours représentatif de la consommation des produits de luxe à son époque. C'est dans un contexte d'industrialisation où la propriété privée prend place qu'il observe une classe de loisir évoluer, tentant de gravir les échelons instaurés par la hiérarchie sociale de l'époque. Cette société, caractérisée par l'augmentation et l'emphase mise sur la production, permet à certains individus de jouir d'un nouveau statut : celui de la classe de loisir. (Lafortune, 2007) Cette classe, nouvellement riche, tente par son pouvoir de consommation de se distancier de la consommation de nécessité afin de s'élever socialement. (Veblen, 1970)

C'est donc par un désir honorifique et de reconnaissance sociale que les individus tentent, par la consommation de produits de luxe à appuyer leur statut et se distinguer des classes sociales. Comme le souligne Trébuchet-Breitwiller (2011), on parle d'un luxe tangible qui permet de faire état d'une grande richesse matérielle. C'est par l'acquisition et la démonstration de ses possessions qu'il est possible de s'élever socialement et de gagner le respect de ses pairs. On parle également de consommation ostentatoire par la relation qu'entretiennent ces individus avec le gaspillage, soit à travers la consommation de biens ou les loisirs et donc, le gaspillage de temps et matériel. (Trigg, 2001)

Le produit de luxe est dans son essence un symbole d'exclusivité et de reconnaissance. Comme le souligne Veblen (1970), la valeur du produit se retrouve dans la rareté des matériaux et le travail dont il est soumis, l'objet en soi est signe d'excès et d'abondance. C'est ainsi que l'auteur note une distinction entre le produit artisanal et le produit industriel, gage de qualité, mais également d'un prix fortement plus élevé.

Cette perspective sociologique du luxe permet de souligner deux éléments fondateurs du produit de luxe. Tout d'abord, on y retrouve l'esprit de dépense, une dépense s'écartant des besoins de base, dans laquelle les individus doivent prendre part. C'est par ce désir de posséder et dépenser l'argent amassé qu'il est possible de se différencier des autres. (Ouemin, 2011) Veblen mise ensuite sur la matérialité, la tangibilité du produit. Le luxe puise ses qualités dans la rareté de ses matériaux, le travail des artisans, le temps nécessaire à leur création. (Trébuchet-Breitwiller, 2011)

Pierre Bourdieu (1979) mise sur la distinction sociale afin de faire état d'un phénomène social. Les individus auraient tendance à vouloir se différencier de la masse sociale. Cette distinction sociale se réalise par le biais du capital culturel qui se forge à travers l'éducation, l'héritage familial et les différentes expériences sociales. (Bourdieu, 1979) On parle ici d'un processus de classement social qui est réalisable par l'entremise des goûts et des préférences individuelles, toujours acquis à travers l'environnement interne et externe de l'individu. On peut distinguer à travers la théorie de Bourdieu une certaine critique de la population. (Trigg, 2001)

Le concept d'habitus est également très important dans la théorie de Bourdieu. Ce concept relate d'une manière d'être, de comportements et d'acquis qui s'inscrit chez l'individu selon sa condition sociale. L'« habitus » est également classifiant, car il permet d'expliquer pourquoi il est possible de tirer des faits généraux sur des individus provenant d'une même classe sociale. C'est ainsi qu'il est possible de définir une certaine hiérarchie sociale. (Bourdieu, 1979)

Dans cette perspective, Bourdieu fait état d'un produit de luxe décrit comme étant symbolique. L'individu fait état de sa situation financière et de sa position sociale par le biais de ses goûts et de ses préférences. Comme évoque Trébuchet-Breitwiller (2011), il y a une forte connotation symbolique inhérente à l'objet de luxe. Ainsi, un produit de luxe permettra aux classes dominantes de témoigner de leurs univers et de faire état de leur condition sociale. Ce n'est pas tant l'objet en soi ni dans sa

matérialité que l'on retrouve le facteur permettant de se différencier, mais dans la symbolique entourant le produit, son univers, son esthétisme et tout ce qu'il inspire socialement. C'est à travers le capital culturel que l'objet obtient sa valeur et non par ses qualités physiques.

Élyette Roux et Jean-Marie Floch (1996) dans l'article; « Gérer l'ingérable : la contradiction interne de toute maison de luxe » tente par une approche marketing et sémiotique de définir le luxe aujourd'hui. Ils proposent de se pencher sur la relation duale du luxe, entre éthique et esthétique. L'éthique fait référence aux valeurs et la morale qui influencent nos actions, nous amenant ainsi à la concrétisation de nos objectifs. Cette vision qui anime le créateur de luxe pourrait se qualifier, selon les auteurs, « d'un refus du tout économique. » (Roux et Floch, 1996 : 20) En d'autres mots,

Le luxe implique que l'on considère comme des valeurs non seulement l'absence de nécessité, mais aussi l'absence d'une entière maîtrise sur le monde : tout n'est pas immédiatement à disposition, rien n'est donné à l'avance. Le luxe est l'acceptation voire la revendication d'un non-pouvoir sur le monde : les matériaux sont rares ou délicats, on ne maîtrise jamais complètement le temps que l'on estime devoir mettre à produire une œuvre ou un objet. (Roux et Floch, 1996 : 20)

Cette caractéristique permet de mieux comprendre l'essence même du luxe, soit la création d'un objet hors norme défiant tous les obstacles et repoussant les limites. Le créateur s'investit totalement dans l'objet sans faire fi des contraintes économiques et matérielles. Seule sa vision le guide à travers le processus de création. Quant à l'esthétique, il évoque les émotions, l'imaginaire et la quête de sensations que procure la notion de rêve entourant le luxe. On tente, par l'entremise d'un savoir-faire, de réaliser pleinement l'objet de luxe. L'esthétique tend vers la perfection de l'objet, vers sa concrétisation, tout en coordonnant l'idée qui anime l'éthique. (Roux et Floch, 1996)

Cette double caractéristique du luxe en est son essence, sa raison d'être. Bien que les auteurs parlent d'une relation contradictoire, voire paradoxale, c'est ainsi qu'il est possible de définir ce qu'est l'objet de luxe. (Roux, 2015)

Gilles Lipovetsky offre un regard sociologique et économique sur la représentation du luxe. Le contexte dans lequel le luxe s'est développé a encouragé la création d'un luxe émotionnel et expérientiel permettant aux individus d'atteindre une jouissance et combler des désirs qu'ils caractérisent comment étant narcissique. (Lipovetsky et Roux, 2015) Comme mentionné plus haut, la démocratisation, la logique marketing et financière du luxe a encouragé l'hyperconsommation de ces produits. Le luxe est maintenant entrevu comme une forme de réalisation de soi permettant d'atteindre des sensations et ressentir des émotions. (Bonvin, 2009)

Avec la popularisation et l'augmentation des marques dans le milieu du luxe, Lipovetsky souligne que le luxe permet d'affirmer son identité. (Lipovetsky et Roux, 2015) On achète une marque de luxe avec nos émotions et une relation s'installe entre la marque et l'individu, car ce dernier s'intériorise à travers la marque. C'est d'ailleurs pourquoi le luxe moderne est si subjectif. (Tavoillot, 2003) À travers cette quête identitaire, les individus misent davantage sur les valeurs qualitatives et émotionnelles du luxe qu'ostentatoires. Le luxe est la représentation ultime d'une qualité de vie, le plaisir pour soi et l'apogée de l'expérience émotionnelle. (Watin-Augouard, 2016) Le luxe a donc, selon cet auteur, une caractéristique édénique.

En tentant de créer une certaine cohérence entre l'objet de luxe, la marque et l'individu, l'authenticité de la marque devient maintenant un facteur primordial. Lipovetsky souligne que nous sommes dans une période « d'hypermodernité marchande et communicationnelle. » (Lafay, 2015 : 1) La consommation de produits de luxes d'aujourd'hui est maintenant valorisée pour sa capacité à atteindre les sens et à transporter les consommateurs dans différentes expériences.

Comme le suggère Lipovetsky, le luxe d'aujourd'hui semble particulièrement influencé par les caractéristiques économiques et sociologiques du 21^e siècle. Très ancré dans la consommation et la logique marketing, le luxe « émotionnel » et « expérientiel » vient se distinguer des théories précédentes. Il encourage la valorisation et l'émancipation du caractère individuel et exclusif de chaque individu. Le luxe permet de se démarquer et se différencier, non pas des différentes classes sociales, mais individuellement. On recherche avant tout le plaisir, les sensations et l'émotion tout en faisant valoir son identité. (Roux et Floch, 1996)

2.1.2 – Catégorisations

Lipovetsky et Roux (2015) affirment qu'à travers l'évolution des sociétés, le luxe est devenu un acte d'achat beaucoup plus personnel permettant aux individus d'affirmer leur individualité. Parallèlement à cette affirmation, on peut observer que de plus en plus, le luxe tend à se décliner sous différentes catégories. En effet, « Les expériences étant privées, toutes se valent. Chacun ressent ce qu'il ressent – vis "son" luxe » (Michaud, 2013 : 137). Il est intéressant de constater que le luxe peut se décomposer selon différentes expériences et différents contextes amenant le consommateur dans différents univers.

Vigneron et Johnson (1999) insistent sur le degré de prestige, soulignant que ce degré varie énormément d'un produit à l'autre. Il est possible d'affirmer que le facteur de prestige est déclinable, tout comme le luxe en soi. (Vigneron et Johnson, 2004) Ces auteurs tentent de définir le luxe à travers cinq valeurs fondamentales : sa visibilité, son unicité, son caractère social, émotionnel et la qualité dont il fait office. Afin de déterminer comment un objet de luxe se décline, une analyse de l'objet à travers ces cinq facteurs doit être effectuée. C'est ainsi qu'ils proposent une échelle permettant de démontrer que le luxe peut se situer selon une échelle de niveau. Cette échelle est présentée comme suit à la figure 2.1 et permet de mettre en perspective trois échelons de prestige. (Vigneron et Johnson, 1999)

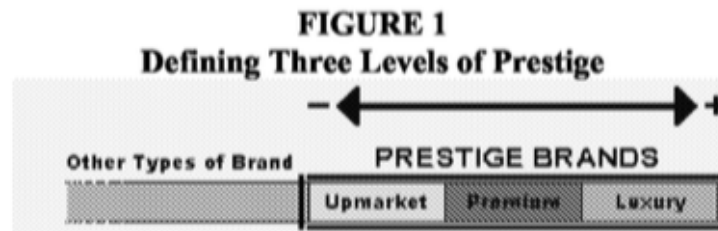


FIGURE 2.1 : *Defining three levels of prestige* (Vigneron et Johnson, 1999 : 2)

Selon les auteurs (1999), trois catégories de produits de prestige existeraient; le haut de gamme, le premium et le luxe, permettant de les catégoriser selon le degré de présence des cinq variables mentionnées plus haut. Selon Vigneron et Johnson (1999), il n'existe qu'une seule catégorie de produit de luxe, les autres se rapprochant le plus de ce que représente l'objet de luxe. Aussi simple soit-il, plus un objet est prestigieux, plus il se rapproche des cinq facteurs, plus il est susceptible d'être considéré comme un produit de luxe. L'inverse pousse cet article vers un produit premium ou encore haut de gamme, mais de façon générale, chacune de ces catégories de produits ont un degré de prestige important. (Vigneron et Johnson, 1999)

Cette théorie permet également de réaliser l'influence de la perception sur les produits de luxe. En d'autres mots, un article haut de gamme ou premium peut représenter, pour un individu, un produit de luxe, tout dépend de la perception de ce dernier. En évaluant ce que représente le produit de luxe sur une échelle et selon des critères précis, nombreux sont les degrés de prestige pouvant en découler. Ainsi, dans une même catégorie, par exemple, celle de premium, un produit peut être plus prestigieux ou moins qu'un autre produit par ses caractéristiques l'établissant plus près du produit de luxe ou plus près du produit haut de gamme. Ce tableau nous fait également réaliser à quel point le produit de luxe demeure subjectif étant donné des possibilités presque illimitées qu'offre cette échelle de prestige. Bien que les auteurs n'acquiescent pas à l'affirmation qu'il existe plusieurs niveaux de luxe, ils ouvrent la

porte au fait que le luxe est un produit de prestige, et qu'il en existe différentes catégories encourageant sa subjectivité.

Gérard Caron (2006) insiste sur le fait que les produits de luxe sont déclinables et peuvent se retrouver sous multiples formes. Les déclinaisons des différents luxes permettent ainsi de différencier les nombreuses expériences que procure ce type de consommation. Selon l'auteur, trois types de luxe existe : élitiste, de prestige et haut de gamme. (Caron, 2006) Le luxe élitiste permet à l'individu d'exprimer son histoire, il se construit autour d'une identité et sa consommation est motivée par la quête du bonheur. Ce type de luxe regroupe tous les produits demandant un savoir-faire basé sur la tradition et la culture entourant la maison de luxe. Ce sont des produits d'exceptions et uniques. Pour ce qui est du luxe de prestige, il s'appuie sur un désir de reconnaissance sociale et afin de se démarquer de la masse sociale. On valorise la marque plus que tout, ainsi que l'univers entourant l'objet permettant de gagner en notoriété. La marque représente l'élément décisif de la décision d'achat, car en achetant le produit de luxe on s'offre toute la reconnaissance sociale qui vient avec l'objet ou le produit. Dans ce type de luxe, c'est la marque qui séduit avant le produit même. Le luxe haut de gamme se définit comme un produit se démarquant de tous les autres produits de masse. Il est abondant et plus accessible que les deux autres. On pense par exemple aux produits de cosmétiques ou parfums. Ils offrent une performance intéressante, mais une logique économique et marketing domine sa distribution. (Caron, 2006)

Danielle Allières (2003) divise le luxe en trois catégories résultantes de différentes classes sociales, motivations, style de vie et modèle de consommation. Son approche est basée sur les fondements du marketing, permettant d'orienter les activités de gestion selon le type de produits de luxe.

Selon l'auteur, le luxe inaccessible est une catégorie de produit valorisant la qualité, le savoir-faire et des méthodes de fabrications très poussées. Ce type de produit est

extrêmement prestigieux et très peu de gens y ont accès. La sélectivité, l'unicité et la qualité du produit découlent d'un patrimoine culturel très important provenant habituellement de maisons anciennes. Le luxe inaccessible est investi dans un « marketing intuitif ». (Allerès, 2003) Le produit de luxe intermédiaire caractérise les nouveaux riches et permet par l'achat de ce type de produit de luxe d'acquérir une certaine notoriété et une reconnaissance sociale. Tout comme le suggère Caron, la marque est au cœur de la décision d'achat. Ce type de luxe est donc socialement classifiant et permet de faire état d'une hiérarchie sociale. (Allerès, 2003) Le luxe accessible est beaucoup moins cher et beaucoup plus abondant. De nombreuses marques sont en jeu et donc, il y a beaucoup de concurrence afin de s'octroyer quelques parts de ce marché. On mise également beaucoup sur la communication et le marketing, car le choix de produits dans cette catégorie est trop important. Le prix est relativement bas, mais la relation entre la qualité et le prix demeure l'élément constitutif de la décision d'achat. (Allerès, 2003)

Dans une même perspective, Chevalier et Mazzalovo (2011) s'inspirent des propos initialement émis par Allerès (2003) afin de parler de luxe authentique, ostentatoire et intermédiaire. Pour les auteurs qui partagent des propos similaires, le carré de la véridiction permet de bien distinguer les différentes marques de luxes. Ce modèle, repris à Algirdas Julien Greimas (1917-1992) démontre comment les logiques des différents luxes prennent forme dans le contexte actuel qui est celui orienté par les marques. (Chevalier et Mazzalovo, 2011)

Comme nous pouvons observer dans la figure 2.2, le modèle propose des relations opposées caractérisant les distinctes logiques de pensées des différentes catégories de luxe. Pour les auteurs, ces trois types de luxe sont régis par différentes logiques et peuvent glisser d'une catégorie à une autre, selon la façon dont les marques sont gérées. Ainsi, Chevalier et Mazzalovo (2011) expriment comment ces dernières réussissent à se positionner sur le marché par différentes approches et stratégies.

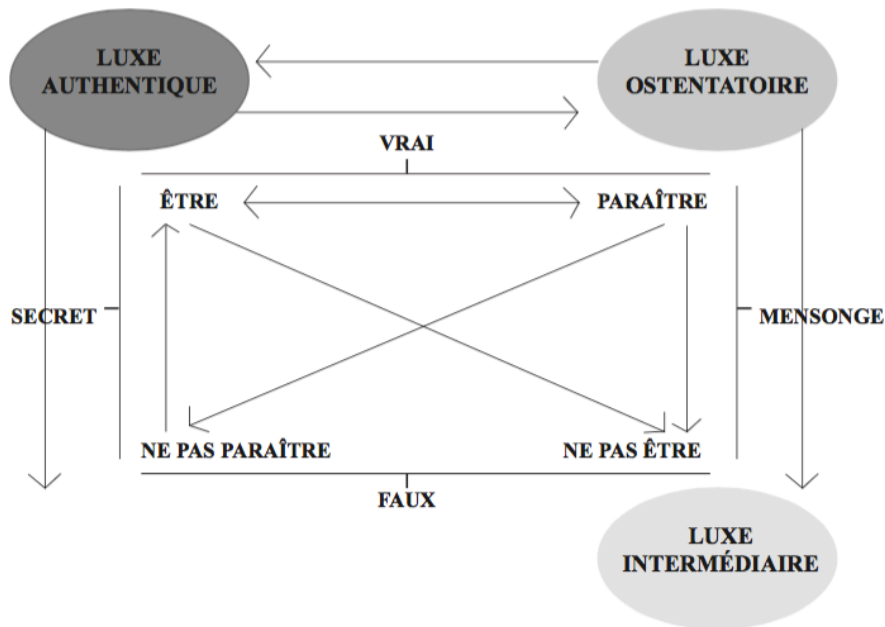


FIGURE 2.2 : *Carré sémiotique de la véridiction* (Chevalier et Mazzalovo, 2011 : 32)

Le luxe authentique représente l'apogée du luxe, celui qui en respecte les fondements. Nous sommes dans « l'être », car le luxe représente ce qu'il doit être, son essence même. Le luxe ostentatoire est considéré comme un luxe, mais à caractère beaucoup plus « social ». Il est animé par un désir de paraître et donc, de reconnaissance sociale. Le luxe authentique n'est pas initialement recherché afin de gagner en notoriété sociale, mais bien par pur bonheur personnel, par désir de vivre une expérience. Le luxe intermédiaire est donc, selon les auteurs, un faux luxe, car les marques qui évoluent dans ce marché ne proposent pas un discours s'apparentant au luxe véritable. Le discours est principalement économique et l'on essaie de vendre l'univers d'un « faux luxe ». L'achat du luxe intermédiaire permet une certaine reconnaissance sociale, c'est d'ailleurs pourquoi tant d'individus sont attirés par ce type d'achat. (Chevalier et Mazzalovo, 2011) Les auteurs tentent par leur théorie de démontrer à quel point l'univers du luxe s'est transformé. En effet, « [...], il n'y a pas aujourd'hui un, mais des luxes, tournés chacun vers une catégorie particulière de population, avec son pouvoir d'achat, ses codes et ses ambitions spécifiques. » (Chevalier et Mazzalovo, 2011 : 38)

Jean Castarède (2010) propose une vision globale du luxe comme illustré dans la figure 2.3 ci-dessous. C'est en catégorisant le luxe par ses activités qu'il est possible de regrouper trois types de luxe à travers des cercles concentriques. Cette vision du luxe permet d'établir un certain périmètre et une démarcation quant aux activités de l'industrie du luxe. Pour l'auteur, le cœur du cercle représente le luxe inaccessible ou le superluxe (moyens de transport, porcelaine, argenterie et cristallerie, palaces, arts, horlogerie et joailleries et haute couture). Il est caractérisé par des produits qui racontent une histoire, celle de la maison en particulier ou du créateur. C'est dans ce sens que le luxe est le plus prestigieux et qu'il nécessite le moins d'effort marketing. La deuxième couche du cercle est celle du luxe traditionnel (prêt-à-porter, stylos et foulards, bagages et accessoires, chaussures et chapeaux). La réputation fait office de « marketing » pour l'objet en soi, car on recherche la marque et toute la valorisation de l'univers social qu'elle procure étant donné la notoriété sociale instaurée. Le dernier cercle est celui du luxe accessible, un luxe que Castarède caractérise comme « le luxe des sensations et des plaisirs » (parfums, cosmétiques, tourisme et loisirs, gastronomie, sports, H&M et vins et spiritueux). (Castarède, 2010 : 63) C'est un luxe beaucoup plus accessible et qui encourage une certaine forme de jouissance personnelle par la simple utilisation de ce type de produits.

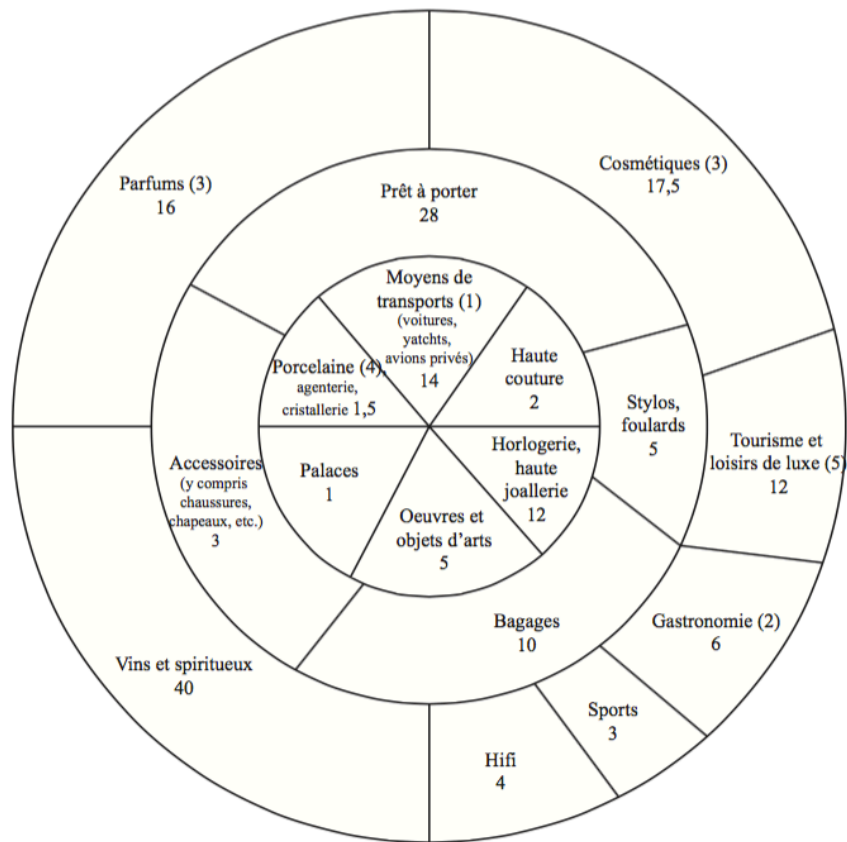


FIGURE 2.3 : Les trois cercles concentriques (Castarède, 2010 : 62)

L'intérêt dans ce que propose Castarède est la caractérisation des différents univers du luxe. Il mise à en délimiter les activités afin de mieux comprendre la façon dont on aborde ces types produits. De plus, les cercles concentriques présupposent que certaines catégories de luxe sont plus marquées et prestigieuses laissant sous-entendre qu'il existe différents degrés de luxe. Ainsi, le luxe se décline par ses différentes activités permettant un aperçu de tous les produits de luxe retrouvés dans cette industrie.

2.1.3 – Les paradoxes organisationnels de l'industrie du luxe

Comme nous pouvons l'observer, l'industrie du luxe est un concept subjectif, toutefois, il est possible d'en faire ressortir certains fondements. Il est très ancré dans

son contexte d'évolution et il est définissable selon différentes perspectives. (Kapferer, 2012) Afin de clore ce chapitre, il est important de souligner la complexité que peut recouvrir le management du produit de luxe. Si l'on prend en considération la théorie du luxe, entre éthique et esthétique de Roux et Floch (1996) le luxe est à la base paradoxale. C'est dans cette perspective et afin d'approfondir notre compréhension de ce phénomène que nous allons mobiliser les propos et théories de certains auteurs, afin de faire état des paradoxes que recouvre la gestion de ces entreprises.

Les auteurs Falcy et Valette-Florence (2012) soulignent que le marketing utilisé pour promouvoir les produits de luxe est fondé sur un paradoxe important. En effet, l'utilisation du marketing peut parfois suggérer des pratiques qui ne résonnent pas avec les fondements mêmes du luxe. En utilisant des stratégies de marketing, les gestionnaires tentent de se positionner sur le marché afin de rejoindre une certaine clientèle tout en augmentant les ventes. Pourtant, dans le secteur du luxe, un produit connaissant une trop grande augmentation de vente va à l'encontre des prémisses symboliques de ce type de produit. C'est ainsi que le paradoxe de rareté et d'expansion prend forme. D'un côté, toute marque de luxe désire être lucrative, mais lorsque le succès devient trop grand, cela vient directement affecter la marque. Elle devient trop populaire et finalement, elle tend vers les produits de masses qui rejoignent un trop grand nombre de consommateurs. Le caractère exclusif du luxe s'atténue progressivement et peut engendrer des retombées négatives sur l'image de marque. (De Barnier, Falcy et Valette-Florence, 2012) La ligne est mince entre l'expansion et la rareté que suggère la gestion des activités des entreprises de luxe. Le désir d'augmenter ses ventes et s'instaurer sur le marché tout en respectant la rareté et l'exclusivité de la marque demeure un continuel défi. Comme nous avons pu observer plus haut, le luxe permet aux individus de se différencier et d'affirmer leur identité. Le luxe tend à combler certaines dimensions psychologiques et symboliques créant ainsi des tensions au niveau du management. (De Barnier, Falcy et Valette-Florence, 2012)

L'auteur Kapferer (2012) insiste sur l'influence du contexte de mondialisation sur le secteur du luxe qui tend à engendrer certains défis. Des pays tels que le Brésil, l'Inde, la Chine ou la Russie connaissent une hausse importante de revenus et désirent s'appropriier des produits de luxe. Parallèlement à cette réalité, le marché du luxe ne cesse de prendre de l'expansion. (Kapferer, 2012) Cette réalité dans le marché de masse représenterait une opportunité en or. Pourtant, dans le secteur du luxe, cela demande quelques précautions importantes. L'industrie du luxe ne peut pas inclure dans sa stratégie de développement une expansion agressive, car cela irait à l'encontre de son essence. (Kapferer, 2012) Toujours dans une optique que le luxe doit demeurer rare et exclusif, la gestion de ces entreprises oscille entre l'adaptabilité et le contrôle. Afin de ne pas diluer la « magie » qu'entraîne l'achat d'un produit de luxe, la gestion des activités des entreprises du luxe doit faire face à ce défi. L'ouverture de nouvelles boutiques doit se faire de façon à s'adapter à la demande croissante tout en gardant un certain contrôle sur les ventes et les activités de l'organisation. Le secteur du luxe doit en conséquence orienter ses efforts afin d'alimenter sa forte symbolique, mais étant donné sa nature économique, il doit demeurer rentable afin de demeurer sur le marché.

Geerts et Veg-Sala (2014) soulignent le paradoxe de distribution et de sélection inhérent au management des activités des entreprises de l'industrie du luxe. En utilisant le commerce en ligne comme exemple de cette réalité, les auteurs démontrent l'importance de la sélection des canaux de distribution tout en permettant aux marques une offre contrôlée et soigneusement sélectionnée de leurs produits. (Geerts et Veg-Sala, 2015) En tout temps, il est impératif d'encourager une gestion équilibrée de ces deux pôles afin de ne pas banaliser le produit en soi ou la marque. Le commerce en ligne peut encourager une distribution trop large des produits. C'est pourquoi les entreprises de ce secteur doivent éviter de trop s'étendre et sélectionner leurs canaux de distribution. (Geerts et Veg-Sala, 2015) Il est important pour les marques de demeurer active sur le marché et maintenir une certaine image de la marque. L'offre des produits de luxe est fragile, car elle incorpore des notions

symboliques et psychologiques très fortes. C'est pourquoi le commerce en ligne peut sembler à première vue risqué. (Geerts et Veg-Sala, 2014)

L'avènement de la technologie demeure l'un des facteurs ayant eu de gros impacts sur le secteur du luxe selon Kapferer (2014). Que l'on en parle comme l'entrée dans la modernité ou l'hypermodernité comme le ferait Lipovetsky, l'industrie du luxe est face au paradoxe de l'héritage et l'innovation. (Lipovetsky et Roux, 2015) Afin de demeurer sur le marché, l'industrie du luxe est maintenant influencée par de nouvelles technologies. Comme on a pu l'observer, le commerce en ligne est également vecteur de changement important. (Geerts et Veg-Sala, 2015) Toutefois, la notion d'héritage, de savoir-faire et de traditions sont des facteurs ayant été largement promus par l'industrie du luxe. L'univers sur lequel s'appuie le produit de luxe est maintenant soumis à certaines tensions. Les valeurs intangibles sur lesquelles se basent les entreprises de luxe sont maintenant bousculées par la numérisation ou les nouveaux procédés de productions. (Kapferer, 2014) La gestion des activités oscille entre les valeurs promulguées par la tradition et celle de la modernité. Étant en pleine période de mutation, l'industrie du luxe doit faire face à de nouvelles opportunités, mais doit toujours prendre conscience de l'impact des changements sur ses activités et les qualités intangibles et tangibles du luxe.

2.2 – LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET L'INDUSTRIE DU LUXE

Le développement durable est un concept qui permet de repenser les fondements sur lequel s'appuie les sociétés d'hier, d'aujourd'hui et de demain. D'ailleurs, le développement durable permet une réflexion indispensable sur les enjeux économiques, environnementaux et sociaux que connaît aujourd'hui la planète terre. (Deblonde et Deblonde, 2011) L'industrie du luxe fait partie des secteurs touchés par ces remises en question. Nombreux sont les critiques auxquels elle doit faire face. Le

luxe est critiqué pour sa participation dans certains enjeux sociétaux majeurs. Les conditions de travail des travailleurs dans certains pays pauvres, l'utilisation de matières animales ou encore, la surutilisation du marketing ne sont que quelques exemples de ces critiques. (Bendell et Kleanthous, 2007) Toutefois, l'intégration des principes de développement durable dans ces entreprises demeure récente. Certains auteurs voient en l'union du luxe et le développement durable une certaine continuité tandis que d'autres y voient des tensions palpables. Cette portion nous permettra d'offrir un compte rendu des définitions du développement durable, un approfondissement des enjeux de développement durable dans ce secteur et finalement, les paradoxes que peut entraîner la combinaison de ces deux concepts.

2.2.1 – Définitions du développement durable

Le Rapport Brundtland constitue le premier rapport officiel traitant du développement durable. Réalisé en 1987, il indique que « Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. » (C.M.E.D., 1988 : 40) On peut également y lire qu'« au strict minimum, le développement soutenable signifie de ne pas mettre en danger les systèmes naturels qui nous font vivre : l'atmosphère, l'eau, les sols et les êtres vivants. » (C.M.E.D., 1988 : 41) Ce rapport mise essentiellement sur l'accessibilité aux besoins de base tout en proposant une transformation progressive afin de venir influencée sur le présent et le futur des générations concernés. On tend principalement à venir en aide aux personnes dans le besoin tout en incitant les individus au concept de limitations afin de parvenir aux idéaux sur lesquels repose le développement durable soit, le palier économique, environnemental et social. (C.M.E.D., 1988)

Certains mentionnent que le développement durable tend à être une critique du système économique capitaliste actuel. On juge les retombées de cette pensée sur l'organisation étant donné sa visée de croissance économique continue. Cette logique

économique n'a pas entraîné les conséquences positives promises face aux problèmes environnementaux et sociaux (Flipo, 2014; Piau, 2007; Raynal, 2009; Plumecocq, 2009). C'est pourquoi le développement durable nous encourage à revoir les fondements économiques régissant nos sociétés et à reconsidérer le principe de rationalité qui régit cette réalité économique. (Piau, 2007)

Wolff (2010) évoque l'horizon spatial et temporel sur lequel se base le développement durable permettant de réaliser les buts concernés. L'objectif est le suivant : « [...] une ouverture de notre horizon temporel, celui des générations futures et une ouverture de notre horizon spatial – penser global pour agir local. » (Wolff, 2010 : 3) Ainsi, le développement durable s'instaure par un changement de perspectives et de logiques d'actions. Dans une perspective similaire, Brunel (2012 : 50) reconnaît les mêmes caractéristiques du développement durable, mais en parle comme des « préoccupations horizontales » (espace) et « verticales » (temps).

Le développement durable a également une caractéristique pluridisciplinaire. Il est indispensable d'aborder conjointement les trois piliers. (Deblonde et Deblonde, 2011; Raynal, 2009; Wolff, 2010) Que l'on parle d'actions transversales (Allix-Desfautaux et Makany, 2015) ou de stratégie à triple dividende (Brunel, 2012), certains auteurs soulignent la relation consensuelle essentielle afin de parvenir aux objectifs que propose le développement durable. Allix-Desfautaux et Makany (2015 : 17) soulignent que le développement durable est un système dans lequel les trois paliers sont interdépendants. Les trois paliers doivent donc être traités simultanément afin de valoriser des actions globales et impliquant les trois paliers. Pour l'auteur Brunel (2012 : 50), l'importance de la stratégie à triple dividende est accomplie lorsque des améliorations sont effectuées dans les trois sphères du développement durable.

Guay (2004) propose un modèle conceptuel du développement durable parmi lequel on évoque la nécessité d'efficacité économique, l'intégrité écologique et l'équité sociale. Ce modèle présenté à la figure 2.4 ci-dessous offre une perspective où il y a

réconciliation des trois dimensions par le développement durable permettant ainsi de favoriser des changements globaux.

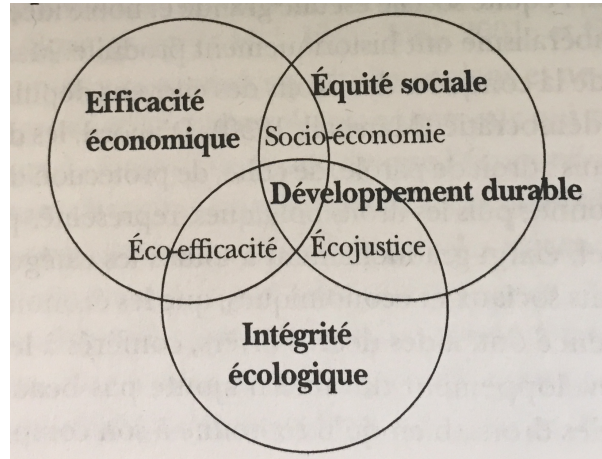


FIGURE 2.4 : *L'espace conceptuel du développement durable* (Guay, 2004 : 17)

L'auteur tente de démontrer que le développement durable passe par la combinaison de ces trois variables. Ainsi, il est possible d'atteindre les objectifs du développement durable cité plus haut par l'entremise d'une relation tripolaire.

Nous avons également observé que Deblonde et Deblonde (2011) proposent une vision semblable du développement durable. La vision qu'ils proposent se base sur les mêmes trois dimensions, soit environnement, société et économie. Premièrement, il est important de passer d'une logique de pensée quantitative à qualitative, basé sur le développement de tous les êtres humains. L'équitabilité passe par le partage adéquat des richesses entre chaque individu afin d'éviter toute forme d'injustice et d'appropriation des richesses. Ce premier objectif compte sur la combinaison de la société et l'économie. Ensuite, ils suggèrent de revoir notre façon de vivre en société afin de créer l'harmonie et bâtir un projet qui sera partagé par tous. Cette harmonie est réalisée pour les générations d'aujourd'hui et de demain. Elle vise donc la viabilité et combine l'environnement et la société. Finalement, le troisième enjeu est de nature politique. Il faut repenser le développement en soi, comment nous désirons

vivre, et ce en favorisant un développement beaucoup plus pratique. Ce troisième objectif résulte de la combinaison entre l'environnement et l'économie et a pour objectif la viabilité. Ainsi, les auteurs visent la viabilité, la viabilité et l'équité afin d'offrir aux générations futures un monde repensé par le développement durable. (Deblonde et Deblonde, 2011 : 7)

Gendron (2004) souligne qu'il existerait trois discours distincts permettant de définir le développement durable. La première définition est décrite comme conservatrice, car elle s'articule autour de la relation de croissance économique et l'environnement. On tend à croire que cette relation est possible et harmonieuse. Cette perspective tend à nier les tensions entourant la théorie économique moderne. (Gendron, 2004) Brodhag et Sébastien (2004) pourraient préciser que cette perspective est en fait une approche anthropocentrée du développement durable comme illustré à la figure 2.5. On considère la sphère « environnement » et « sociale » comme secondaire. On met alors l'accent sur les activités économiques et la croissance, car l'on considère que seuls le progrès et la technologie permettraient de réels changements économiques, environnementaux et sociaux. (Brodhag et Sébastien, 2004)

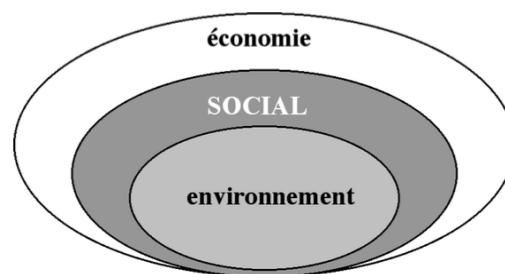


FIGURE 2.5 : *L'approche anthropocentrée du développement durable* (Brodhag et Sébastien, 2004 : 7)

La seconde définition est décrite comme modérée, car elle tente d'orienter les activités économiques afin d'encourager des changements environnementaux positifs. Les activités économiques s'entreviennent comme l'une des solutions permettant d'améliorer les conditions environnementales. On tente par cette pensée de réorienter

les activités économiques en se basant sur les régulations de l'environnement. (Gendron, 2004) Brodhag et Sébastien (2004) pourraient parler d'approche écocentrée comme révélé à la figure 2.6. Ce que proposent ces auteurs est une critique du système économique et suggère d'entrevoir ce système comme un appui afin de veiller à un monde plus éthique et viable. L'intérêt est de veiller à la survie des êtres humains et la planète terre. La sphère économique s'entrevoit donc, comme un moyen et non une finalité en soi. (Brodhag et Sébastien, 2004)

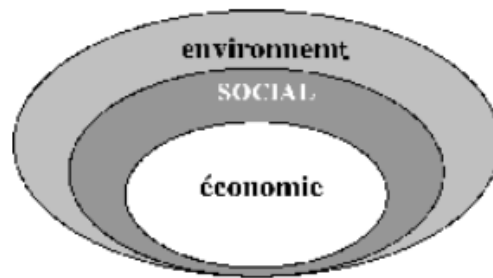


FIGURE 2.6 : *L'approche écocentrée du développement durable* (Brodhag et Sébastien, 2004 : 5)

La troisième est décrite comme progressive, car elle mise davantage sur la dimension sociale du développement durable. Aujourd'hui, on tend davantage vers cette définition, car on accepte la relation dite « tripolaire » des trois piliers du développement durable. (Gendron, 2004 : 64) Brodhag et Sébastien (2004) pourraient mentionner que cette définition du développement durable est une approche socio-centrée, comme indiqué à la figure 2.7, par laquelle la dimension sociale prend le devant. On tente par cette approche de réattribuer à l'homme sa responsabilité face aux relations qu'il entretient envers ses pairs et de renforcer son lien avec l'environnement qui l'entoure. La notion de responsabilité, de participation et de solidarité s'entrevoit comme des vecteurs de changements. On mise sur les individus et leurs capacités à vivre en tant que société. Le palier économique prend la place d'un levier à la disposition de chacun afin d'équilibrer les deux autres piliers. (Brodhag et Sébastien, 2004)

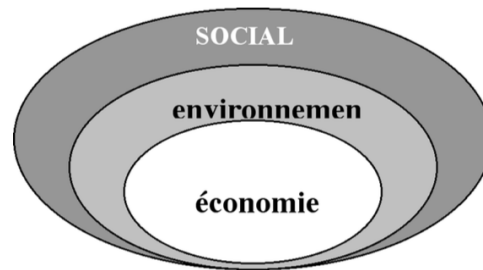


FIGURE 2.7 : *L'approche socio-centrée du développement durable* (Brodhag et Sébastien, 2004 : 10)

Les trois définitions du développement durable tentent de mettre en valeur différentes perspectives retrouvées dans les écrits scientifiques. Il nous est possible d'observer que le développement durable est un concept relativement large laissant place à de nombreuses définitions et perspectives. Toutefois, le développement durable mise sur la conciliation de trois variables fixes, soit environnementale, sociale et économique.

2.2.2 – Les enjeux du développement durable dans l'industrie du luxe

La mutation que connaît l'industrie du luxe a entraîné beaucoup de remises en question. En outre, de nombreuses critiques ont émergé face aux activités de l'industrie du luxe. Dans un contexte aussi turbulent au niveau environnemental, social et économique, ces entreprises reçoivent leurs lots de critiques. À la suite du rapport « *Deeper Luxury* » écrit par Bendell et Kleanthous en 2007, on a pu noter qu'un débat a été engagé. (Béji-Bécheur, 2014) Dans ce rapport, on remet en question la place de cette industrie dans les nombreux enjeux que connaît actuellement la planète terre. On souligne que les problèmes liés à ce secteur sont d'ordres environnementaux, liés aux conditions d'emplois déplorables, au commerce de la faune, à la corruption, à la surconsommation et aux activités de marketing jugées parfois excessives. Béji-Bécheur (2014 : 46) souligne également que le Comité Colbert, qui regroupe et représente les marques de luxe françaises, ne s'est engagé officiellement dans des démarches de développement durable qu'en 2008 seulement.

Cette association représentant plus de quatre-vingt-une maisons françaises a donc pris tout récemment en considération les enjeux que propose le développement durable. (Comité Colbert, 2017)

Les nombreuses critiques ont également amené une certaine prise de position quant à la place de l'industrie du luxe dans les problématiques qu'aborde le développement durable. Certains y voient dans cette relation une convergence tandis que d'autres sont plus prudents et identifient certaines tensions palpables. Béji-Bécheur (2014) entrevoit la relation du développement durable et du luxe comme une relation stratégique. Pour l'auteur, les entreprises de luxe doivent élaborer une stratégie de développement durable afin de venir appuyer la réputation de ces entreprises et donc, miser sur l'image de marque. Ainsi, le développement durable représente pour ces entreprises un moyen de se différencier et d'appuyer les caractéristiques fondamentales du luxe, dont celle de l'excellence.

Kapferer et Michaut-Denizeau (2013) soulignent que le luxe et le développement durable sont depuis toujours liés. Ils partagent des valeurs communes telles que le savoir-faire, la qualité, la tradition et s'imposent contre les produits de modes jetables. Ils soulignent que les individus sont plus susceptibles de ressentir une contradiction au niveau de l'exclusion sociale qu'entraîne le produit de luxe. La relation hiérarchique, d'inégalité entre les riches et les pauvres est mise à l'avant. De plus, le marketing serait l'un des facteurs encourageant des contradictions. Les entreprises évoluant dans ce secteur mettent de plus en plus de pression par l'entremise des activités marketing afin de pousser l'achat de produits de luxe. Toutefois, les auteurs évoquent que seules les maisons de luxe adoptant une stratégie authentique de luxe valorisent réellement dans leurs activités les principes du développement durable. Ils dénoncent ainsi le luxe de masse et tout autre produit tentant d'imiter le produit de luxe véritable. (Kapferer, 2010; Kapferer et Michaut-Denizeau, 2013)

Pour François-Henri Pinault, dirigeant du groupe de luxe Kering, le luxe est par nature orienté par les valeurs du développement durable. Valorisation du savoir-faire et de la culture, qualité des matériaux et durabilité des produits sont toutes des facteurs en concordance avec la proposition du développement durable. (Jubré, 2010) On pourrait également rajouter les valeurs d'héritage et de créativité, gage du produit de luxe. Toutefois, l'homme d'affaires souligne également l'ambiguïté entourant les marques de luxe. Il évoque que « Dans l'imaginaire collectif, le luxe, c'est la rareté, mais c'est aussi l'abondance, la consommation déraisonnable, la jouissance... » (Shcaub, 2009) Les propos émis par M. Pinault soulignent certaines contradictions, laissant sous-entendre que le luxe et le développement durable encouragent certains paradoxes. Ainsi, nous pouvons en déduire que la perception du luxe et sa définition étymologique sont deux concepts distincts. Cela pourrait expliquer pourquoi la combinaison entre le luxe et le développement durable semble contradictoire sur certains points et d'autres non. Ces propos sont également partagés par Élisabeth Laville, experte en développement durable et responsabilité sociale des entreprises. Elle souligne qu'il existe une certaine contradiction, entre le produit de luxe perçu et réel entraînant certaines tensions dans la relation du développement durable et du luxe. (Shcaub, 2009)

Leduc (2014) affirme que le luxe et le développement durable partagent certaines notions. On parle ici de la durabilité du produit qui s'inscrit dans le temps, de la préservation des ressources ou encore de l'importance du savoir-faire. Les entreprises de l'industrie du luxe sont d'ailleurs stimulées par les contraintes sociales, environnementales et économiques proposées par le développement durable. Dans cette perspective, cela permet de venir appuyer la créativité ainsi que l'univers émanant des produits de luxe et de valoriser le savoir-faire et l'ingéniosité de ces entreprises. (Leduc, 2014 : 4) La combinaison entre le développement durable et le luxe est de nature non seulement symbolique, car elle permet de venir appuyer les valeurs du luxe, mais également stratégique, car elle permet des retombées positives pour l'image de marque. Toutefois, il demeure certaines contradictions de nature

conceptuelle. Par exemple, le luxe valorise l'abondance et l'excès tandis que le développement durable suggère le concept de limitation. Le luxe mise sur les qualités intrinsèques du produit tandis que le développement durable trouve sa valeur dans sa portée sociale et environnementale. (Leduc, 2014; 11) Le luxe en soi est également synonyme d'exubérance, tant au niveau du produit que du prix exorbitant. Il encourage la hiérarchisation sociale étant donné son inaccessibilité. Ainsi, le luxe et le développement durable oscillent entre la convergence et certaines tensions que suscite leur relation.

Les auteurs Bendell et Kleanthous (2007) partagent également une vision similaire. La lecture du rapport fait ressentir que l'industrie du luxe porte en elle les caractéristiques afin d'intégrer les principes de développement durable dans ses activités. Toutefois, de nombreux obstacles s'imposent. Les auteurs évoquent certains changements, tels que la démocratisation du luxe, les nouvelles habitudes de consommations, l'importance de l'expérience lors de l'achat, la mode jetable ou encore la contrefaçon, ayant influencé le secteur du luxe. Ces changements caractérisent le contexte dans lequel l'industrie du luxe a été amenée à se transformer. C'est donc à travers un contexte plutôt instable et créateur de tensions que l'industrie du luxe évolue. (Bendell et Kleanthous, 2007)

2.2.3 – Les nouveaux paradoxes : l'industrie du luxe et le développement durable — la problématique de recherche

Nous pouvons constater que le développement durable et l'industrie du luxe sont deux sujets de plus en plus abordés simultanément. Pour donner suite au compte rendu de la littérature, le secteur du luxe semble détenir les valeurs et les fondations nécessaires afin d'intégrer dans ses activités les principes du développement durable. (Bendell et Kleanthous, 2007; Kapferer, 2010; Kapferer et Michaut-Denizeau, 2013) Les valeurs promues par le luxe et le développement durable qui semblent favoriser cette relation sont celles du savoir-faire entourant la création et la production du

produit de luxe, la durabilité dont ils font office et la qualité des ressources ou matières premières utilisées. Toutefois, certains auteurs ont observé qu'il existait également des tensions inhérentes à la gestion des activités impliquant les principes de développement durable dans les entreprises de l'industrie du luxe à ne pas négliger. (Béji-Bécheur, 2014; Jubré, 2010; Leduc, 2014; Shcaub, 2009) Ces tensions émergent principalement par la perception et conceptualisation faite du luxe et de sa définition étymologique qui peuvent inciter dans la combinaison de ces deux concepts des contradictions. Une fois combinés ensemble, le développement durable et le luxe viennent se confronter sur certains points. En outre, le luxe encourage l'exclusion sociale, l'excès ainsi que le gaspillage par la nature même des produits. Ceci étant dit, peu d'études se sont penchées sur la possibilité d'une relation paradoxale entre le développement durable et le luxe bien que quelques contradictions aient été évoquées. C'est dans cette perspective que s'oriente le premier objectif de ce projet de recherche. Nous désirons tenter d'élargir notre compréhension sur les paradoxes entourant la gestion des entreprises de luxe qui intègrent dans leurs activités les principes du développement durable. Notre questionnement nous pousse à vouloir mieux comprendre la dynamique de cette relation qui semble recéler certaines contradictions et encourager une certaine complexité dans la gestion des activités. Nous tenterons d'atteindre ce premier objectif en reliant les valeurs sur lesquelles se base le luxe et celle du développement durable afin de mieux comprendre comment les tensions se transforment en paradoxes organisationnels. Selon cette perspective, il est dans notre intérêt de confronter différentes logiques de pensées parmi lesquelles il sera possible de déceler certains paradoxes. C'est ainsi qu'il sera possible de répondre à la première partie de notre question de recherche suivante : « *Quels sont les paradoxes et les logiques d'actions organisationnels causés par l'application des principes du développement durable dans les entreprises de l'industrie du luxe?* » Cette première partie mise sur l'identification des paradoxes organisationnels entourant la combinaison des principes du développement durable dans les activités des entreprises de l'industrie du luxe.

2.3 – LA GESTION DES PARADOXES

La gestion des paradoxes est un concept relativement récent. Il permet d’entrevoir les tensions existantes à l’intérieur de l’organisation d’un tout autre point de vue. La gestion des paradoxes incite à mieux saisir les conséquences des structures internes, inhérentes à l’organisation, sur les individus. (Poole et Van de Ven, 1989) Selon cette perspective, il est possible de mieux comprendre l’existence de certains paradoxes organisationnels. Dans cette section, nous tenterons de préciser ce qu’est un paradoxe et le lien qu’il partage avec le concept de changement dans les organisations. Nous proposerons ensuite un compte rendu des paradoxes organisationnels pour conclure sur les logiques d’actions afin de « résoudre » le paradoxe organisationnel.

2.3.1 – Définitions : le paradoxe organisationnel

Le paradoxe est par nature **contradictoire**. Il recèle dans son ensemble différents éléments qui semblent à première vue ne pas pouvoir se jumeler. Toutefois, comme l’affirme Talbot (2003) le paradoxe regroupe deux pôles parmi lesquels, une relation permanente est formée. Cette relation bien qu’elle semble paradoxale est viable, car les deux éléments évoluent conjointement. Comme le suggère cette définition, le paradoxe s’impose dans un contexte relationnel. Il se manifeste sous différentes formes telles qu’un point de vue identitaire, des perspectives ou des sentiments. (Lewis, 2000)

Une seconde définition nous pousse à reconnaître le **caractère dialectique** du paradoxe. (Josserand et Perret, 2003) Comme le soulignent Poole et Van de Ven (1988 : 21) :

Paradox is the simultaneous presence of two mutually exclusive assumptions or statements; taken singly, each is incontestably true, but taken together they are

*inconsistent. If unacknowledged and unresolved, a paradox can drive theorists to emphasize one pole over the other, in an attempt to maintain an elusive consistency.*¹

La définition précédente nous pousse à croire que le paradoxe tend à être inconfortable et incite les individus à la résolution de l'incohérence qu'il provoque. Pourtant, comme le confirme cette deuxième définition, les deux pôles du paradoxe dénotent d'une logique propre une fois prise séparément. Alors, ces deux vérités mènent à des situations dans lesquelles un choix demeure impossible à faire. (Josserand et Perret, 2003) C'est pourquoi le paradoxe a un caractère dialectique et demeure incommodant. Il entraîne un besoin de résolution, non pas en réalisant un choix entre les deux pôles, mais reconsidérant la façon dont nous abordons rationnellement la relation paradoxale. (Backoff et Ford, 1988) Par sa nature contradictoire, le paradoxe est reconnu pour sa **valeur heuristique**. Il motive la réflexion et le questionnement entourant la relation. On affirme même que par le paradoxe, il est possible de résoudre l'incohérence qui ressort de la situation. Le paradoxe encourage donc à la découverte de nouvelles connaissances et perspectives. (Josserand et Perret, 2003) Comme le mentionne très bien Giordano (2003 : 116) :

La gestion simultanée de pôles (ago) antagonistes doit se comprendre non pas dans une perspective fermée (le dilemme) ou d'opposition (le conflit ou l'évitement), mais comme le couplage d'éléments contraires selon une dynamique constante d'équilibration et d'apprentissage.

Le paradoxe porte à reconsidérer les deux pôles, individuellement et simultanément. On ne tente pas de les dissocier, mais bien de les analyser conjointement afin de reconsidérer notre perspective entourant la combinaison des pôles. (Cameron et Quinn, 1988; Poole et Van de Ven, 1989)

¹ « Le paradoxe est simultanément composé de deux hypothèses ou affirmations qui s'excluent l'une et l'autre ; présenté individuellement, chacun est incontestablement vrai, mais combiné ensemble ils sont inconséquents. Si le paradoxe est non reconnu ou non résolu, il peut amener les théoriciens à inciter sur un pôle au détriment de l'autre dans l'intention de maintenir la cohérence entre les deux pôles. » (Poole et Van de Ven, 1988 : 21)

Backoff et Ford (1988 : 89) mentionnent que le paradoxe est : « *Some “thing” that is constructed by individuals when oppositional tendencies are brought into recognizable proximity through reflection or interaction.* »² Cette définition nous évoque qu’une relation paradoxale découle avant tout de notre vécu, nos expériences et nos connaissances individuelles. Il impose à l’individu de reconnaître l’influence de notre logique ou de notre rationalité sur laquelle s’appuient nos pensées. Cette réalité nous pousse également à considérer que le paradoxe naît de la réflexion et l’interaction entre les individus engendrant une confrontation de nos idées de base. Le paradoxe est donc un concept **interactionnel** composé de deux éléments connectés ou liés auquel le système rationnel de l’individu est confronté. Par exemple, ces deux éléments peuvent être des idées, des sentiments ou encore une situation quelconque. En étant dans l’incapacité de créer une logique ou un lien entre ces deux éléments malgré leur relation incontestable, l’individu voit dans cette relation un ou plusieurs paradoxes sous forme de tensions. (Backoff et Ford, 1988)

Cela nous amène également à envisager le paradoxe comme un **construit** mental. Lewis (2000 : 760) évoque que le « *Paradox denotes contradictory yet interrelated elements- elements that seem logical in isolation but absurd and irrational when appearing simultaneously.* »³ Cela peut s’expliquer par la nature autoréférentielle du paradoxe, mais également par son aspect relationnel et logique qui se construit à travers l’expérience et l’apprentissage. Cela sous-entend également le caractère **relatif** du paradoxe, car il demeure très personnel. Un paradoxe peut être observé par un individu tandis qu’un autre sera incapable de le reconnaître. (Backoff et Ford, 1989) Comme le mentionnent certains auteurs, le paradoxe fait partie intégralement des individus, car il est un construit mental bâti à travers les pensées et

² « Quelque chose [Paradoxe] qui est construit par des individus lorsque des tendances oppositionnelles sont reconnues par la réflexion et l’interaction. » (Backoff et Ford, 1988 : 89)

³ « Le paradoxe indique des éléments contradictoires et interreliés – des éléments qui semblent logiques lors que pris séparément, mais absurde et irrationnel lorsqu’ils sont combinés. » (Lewis, 2000 : 760)

l'interprétation de la réalité de chacun. L'être humain dans sa constitution et son système est paradoxal. (Cameron et Quinn, 1988; Reeves, Ducan et Ginter, 2007).

2.3.2 – L'émergence des paradoxes et le changement dans les organisations

La gestion des paradoxes est intimement liée à la notion de changement dans les organisations en raison de leur dynamique et leur impact sur les activités organisationnels. Elle peut être perçue comme une nouvelle perspective de gestion qui nous amène à considérer la nature multidirectionnelle et dynamique des organisations. La notion de changement permet d'entrevoir les différentes possibilités dans lesquelles les organisations peuvent évoluer et se transformer. C'est pourquoi on considère que le changement n'est pas nécessairement linéaire et planifié, mais recèle une certaine complexité demandant d'entrevoir différemment la gestion des organisations. Par sa pratique, la gestion des paradoxes est elle-même transformatrice et donc, porteuse de changement. (Lewis, 2000)

Perret (2003) propose que le changement en soi entretient une relation paradoxale avec la permanence. Le changement comporte son lot de tensions et peut être défini comme étant paradoxal étant donné la nécessité de permanence. Dans cette perspective, toute organisation oscillera continuellement à équilibrer et à favoriser le changement ainsi que la permanence dans les activités de gestion. C'est à travers cette relation que les organisations évoluent à la base. Non seulement les organisations sont des lieux où les paradoxes sont omniprésents étant donné qu'elles sont composées d'individus, mais également, l'organisation est encouragée à changer continuellement afin de progresser. Toutefois, l'organisation doit également connaître dans son évolution certaines accalmies, d'où la nécessité de permanence.

Deux modes de pensée permettent de mieux entrevoir la relation paradoxale du changement et de la permanence inhérente aux organisations : déterministe et

volontariste. L'approche déterministe tend à inscrire l'organisation comme un système inflexible où les changements doivent être évités. C'est donc dans la permanence que le changement est désiré. Cette permanence est orientée de façon à ce que l'organisation ne soit pas influencée par son environnement externe. L'approche volontariste du changement dans les organisations valorise la transformation de cette dernière par les possibilités que recèle l'environnement externe. L'organisation tente donc intentionnellement et stratégiquement d'inclure l'environnement externe dans la dynamique organisationnelle afin de poursuivre la logique de changement. (Perret, 2003 : 254) L'auteur Perret (2003) propose une perspective du changement dans laquelle l'organisation n'est plus entrevue comme un système linéaire et statique, mais bien comme un agent réactif et dynamique dans lequel la gestion des paradoxes permet de valoriser le changement et l'évolution des organisations.

Le paradoxe aurait donc une tendance transformatrice. L'une de ses valeurs réside dans le fait qu'il est possible par la gestion des paradoxes d'instaurer le changement et de transformer nos perceptions face à une situation nécessitant du recul. (Backoff et Ford, 1988; Quinn, 1999) Cette perspective de changement où l'on suppose qu'il y ait nécessité de transitions répétitives et successives est inhérente au développement des organisations. Elle permet d'encourager une gestion des organisations dynamique dans laquelle il est possible de s'adapter continuellement à l'environnement et de faire face aux paradoxes que suppose cette gestion du changement. (Quinn, 1999)

Notre perception face aux paradoxes est davantage renforcée lors de période agitée. D'un point de vue organisationnel, cette réalité est d'autant plus vraie étant donné le contexte et l'environnement dans lequel ces dernières évoluent. Étant confrontées continuellement à la performance, les entreprises sont constamment confrontées au besoin de s'adapter. Cette réalité les pousse au changement, car elles sont confrontées à différentes opportunités et menaces. (Cameron et Quinn, 1988)

2.3.3 – Les paradoxes organisationnels

Les paradoxes organisationnels peuvent être décrits et justifiés selon plusieurs perspectives. Parmi ces perspectives, quatre d'entre elles — elles permettent un compte rendu des différentes visions proposées par certains auteurs ayant marqué les écrits scientifiques. Ces perspectives mettent l'accent sur différents aspects du paradoxe et incitent à une meilleure compréhension de ce concept.

Duncan, Ginter et Reeves (2007) proposent une approche multidirectionnelle du paradoxe. (Figure 2.8) Les auteurs misent sur la dynamique qu'impose le changement dans les organisations dans l'espace. Les organisations seraient donc en continuel mouvement afin de veiller à leur objectif principal, celui de l'efficacité. Ainsi, en se déplaçant d'une stratégie à l'autre, les organisations ne sont plus entrevues comme des systèmes statiques, mais bien dynamiques et multidirectionnels.

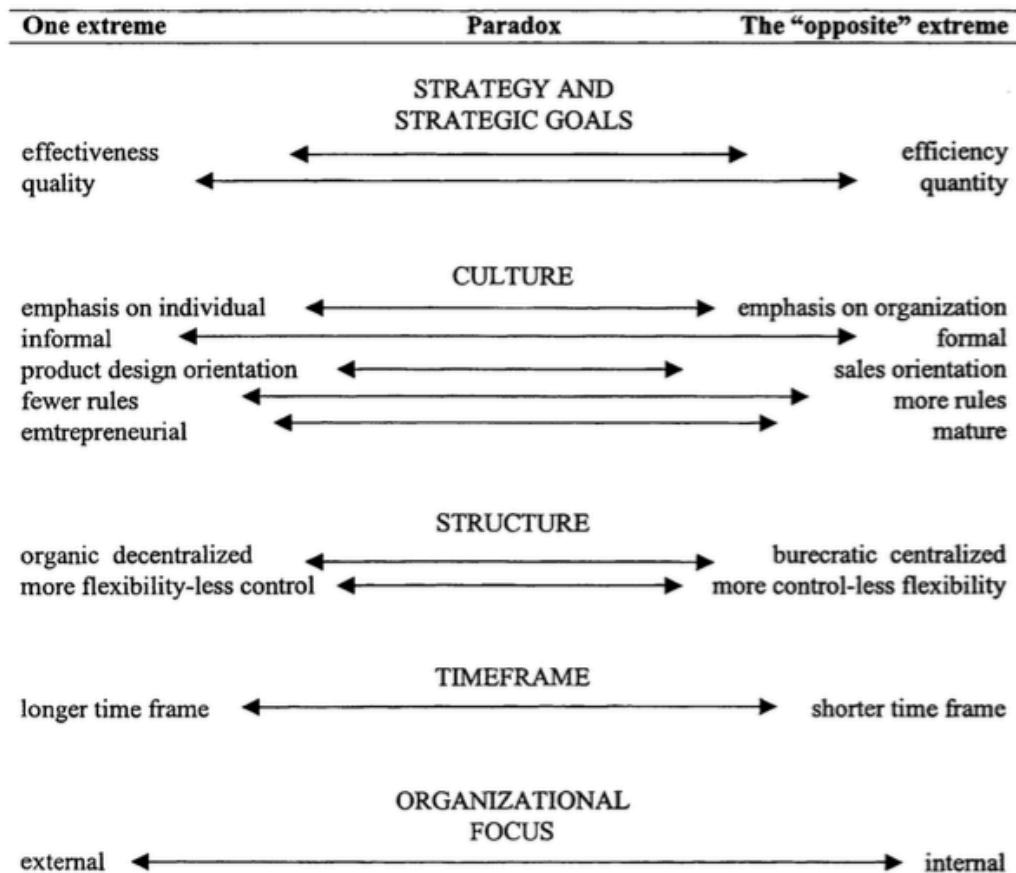


FIGURE 2.8 : *Examples of some organizational paradoxes and their possible extremes*
(Duncan, Ginter et Reeves, 2007 : 18)

La figure 2.8 ci-dessus permet de comprendre comment l'organisation évolue lorsqu'il entreprend un processus de changement. L'organisation est donc influencée par différents facteurs tels que sa structure, la culture organisationnelle, les stratégies employées, ses objectifs et le temps que l'organisation dispose. Dans ce processus, l'organisation évolue entre différents pôles que l'on désigne comme étant des paradoxes. C'est à travers différentes prises de décisions que l'organisation évolue d'une logique de pensée à l'autre faisant état des multiples avenues qu'elle peut emprunter afin d'atteindre ses objectifs. Cette perspective permet d'entrevoir l'organisation comme évoluant dans un espace multidirectionnel étant donné qu'elle peut se transformer de multiple façon. Le paradoxe est donc entrevu comme une

opportunité pour le gestionnaire afin d'atteindre ses objectifs. Il est possible par l'entremise des paradoxes organisationnels de reconnaître la complexité de la gestion des activités tout en observant également la richesse des avenues possibles. En effectuant des changements, cette dernière passe d'une logique à l'autre, l'obligeant à progresser à travers différents pôles afin de parvenir à la réalisation de ces objectifs. C'est ainsi que l'entreprise se doit d'être flexible étant donné qu'elle évolue à travers différents objectifs ou défis qui encouragent la création de paradoxes organisationnels.

Quinn et Rohrbaugh (1983) proposent une perspective constructiviste orientée par l'identification des critères d'efficacité des organisations. La gestion d'une organisation performante est orientée par des valeurs caractérisées comme étant compétitives. L'intérêt derrière cette perspective est principalement la capacité des gestionnaires à jongler avec différents critères parmi lesquelles certains objectifs viennent interférer avec certaines logiques de pensées. Comme le souligne la figure 2.9 suivante, l'organisation est catégorisable selon quatre modèles. Chacun de ces modèles propose plusieurs valeurs ou critères parmi lesquels on peut distinguer une logique qui leur est propre. Ces différents modèles sont créés à l'aide de deux axes, soit l'accent sur lequel misent les organisations : interne/externe et flexibilité/contrôle. Ainsi, une organisation sera caractérisée selon deux dimensions fondamentales, mais évoluera continuellement au cœur de ces quatre quadrants. C'est pourquoi le modèle proposé par Quinn et Rohrbaugh (1981) est décrit comme véhiculant des valeurs compétitives étant donné les messages conflictuels que semble recéler la combinaison des différents modèles.

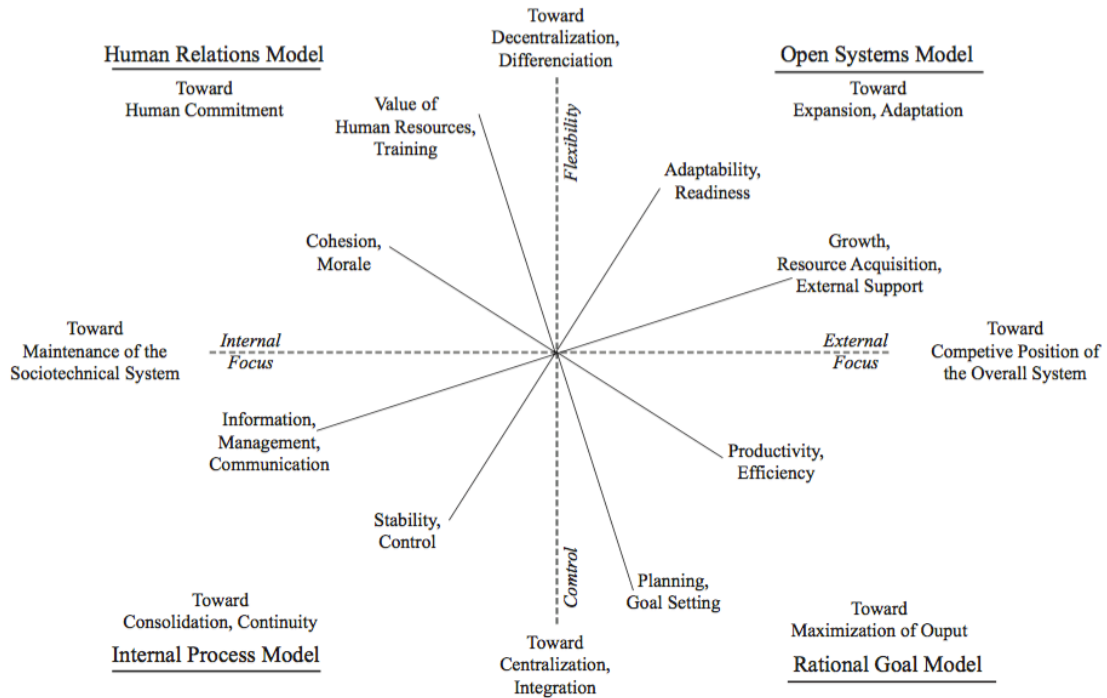


FIGURE 2.9 : *Competing value framework: effectiveness* (Quinn, 1988 : 48)

Afin d'être efficace, l'organisation doit être capable de combiner différentes valeurs dans ses activités permettant d'encourager l'émergence des critères d'efficacité organisationnels. Cette combinaison qui peut receler certaines relations paradoxales permet à l'organisation d'être plus performante, car elle est capable d'évoluer à travers la complexité de l'environnement interne et externe inhérente à toute organisation. (Quinn & Rohrbaugh, 1983) Comme le suggère Quinn (1988), l'organisation évolue continuellement à travers différentes phases d'évolution et cadre d'actions. C'est ainsi qu'elle sera soumise aux différents modèles proposés par les quatre quadrants, encourageants à focaliser sur différents critères de performance. C'est ainsi qu'elle devra gérer différents paradoxes organisationnels dans lesquels sa logique initiale ou de base sera confrontée à certains messages conflictuels. (Quinn, 1988) Une organisation capable d'œuvrer dans ce type d'environnement, et ce, à travers les nombreuses transitions qu'elle connaîtra est caractérisée comme étant efficace. (Quinn & Rohrbaugh, 1981)

Pour les auteurs Ingram, Lewis et Luscher (2006), l'organisation connaît à travers certains processus de changement différents paradoxes. Ces paradoxes seraient tous liés par leur construction sociale. Tout d'abord, la recherche de la performance dans laquelle les changements de rôles, structures ou stratégies au sein de l'organisation créent certaines tensions cognitives. Bien que ces changements soient créés afin d'encourager une meilleure performance, ils peuvent créer l'échec ou une baisse de performance. Cela se crée précisément à travers les messages mixtes dans lesquels ces changements créent une ambiguïté et des conflits dans notre association et notre perception de la situation actuelle.

Il y a également le facteur de l'appartenance. L'organisation est reconnue comme un espace social dans lequel différents groupes sont formés. Le paradoxe peut survenir lorsque l'identité du groupe vient interférer avec l'identité individuelle de l'un des membres. Il peut s'avérer que certaines tensions émergentes créent une dissonance entre l'identité individuelle de la personne et son identité de groupe. C'est ainsi que peut se créer un paradoxe par le simple désir de demeurer lié au groupe tout en demeurant soi-même. L'individu sera confronté à ce qu'appellent les auteurs « une double liaison » dans laquelle l'individu entretiendra ses deux identités paradoxales. (Ingram, Lewis et Luscher, 2006 : 496)

Le dernier facteur est celui de l'organisation. L'organisation nécessite la participation de différents individus parmi lesquels certains adopteront une position différente face aux autres. Les auteurs parlent d'une « distinction » déterminant l'identité du groupe. (Ingram, Lewis et Luscher, 2006 : 498) Dans la tentative de valoriser une harmonie et une coordination à l'intérieur de l'organisation, ce processus d'organisation peut créer des tensions et encourager des paradoxes. Cette situation encourage la communication dans laquelle le groupe tentera de renforcer ses propres barrières, soit par l'inclusion ou l'exclusion. (Ingram, Lewis et Luscher, 2006)

Plus concrètement, Bouchikhi (1998) propose une autre perspective constructiviste et différents paradoxes organisationnels. Tout comme Ingram, Lewis et Luscher (2006), l'auteur souligne la complexité dans laquelle les organisations évoluent. Il reconnaît la nécessité d'adopter une approche pluraliste afin de veiller à une gestion dynamique des activités de l'organisation. Bouchikhi mise sur le fait que l'organisation est un système social dans lequel chaque membre poursuit des buts qui leur sont propres. (Bouchikhi, 1998 : 220) C'est pourquoi il est important pour l'organisation de poursuivre différents objectifs qui peuvent être paradoxaux. Comme le suggère la figure suivante, l'auteur propose différents paradoxes parmi lesquels un processus d'équilibration est continuellement en marche. Ces paradoxes s'entreviennent comme des objectifs que se fixe chaque acteur.

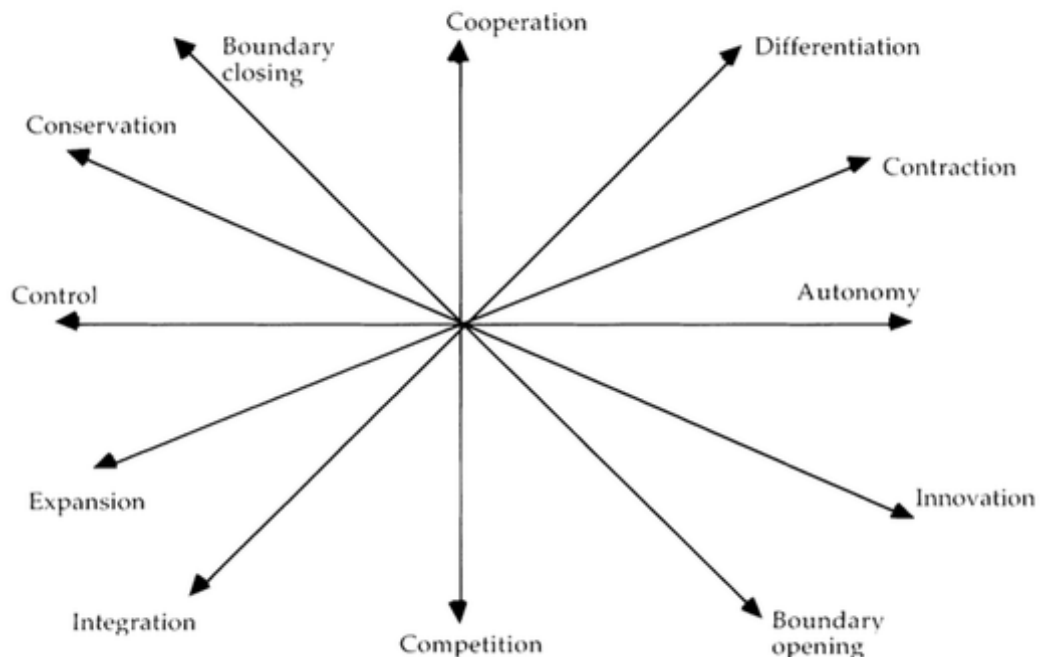


FIGURE 2.10 : *Organizations as social spaces torn by members in contradictory directions* (Bouchikhi, 1998 : 224)

Cette perspective constructiviste de l'organisation suggère que les gestionnaires n'ont pas totalement le contrôle sur les activités de l'organisation. L'espace social qui définit l'organisation est trop important et n'est pas hétérogène. Cela permet de

comprendre pourquoi il y a tant de contradictions à l'intérieur des organisations et l'importance de l'équilibration qui se fait naturellement par l'entremise des acteurs. (Bouchikhi, 1998)

2.3.4 – Les logiques d'actions face aux paradoxes organisationnels

Hardy (1995) propose la courbe de sigmoïde comme étant une logique d'équilibre. (Figure 2.11) Cette ligne d'évolution permet de mieux comprendre l'évolution de toute chose, dans notre cas, l'évolution des organisations. Tout commence quelque part et se termine pareillement. L'intérêt derrière cette logique est de mieux orienter les changements et donc, la croissance dans les organisations. L'auteur souligne l'importance de créer une nouvelle courbe sigmoïde (point A) avant que la première ne se termine (point B). Ainsi, l'organisation entamera un nouveau cycle dans lequel certains changements permettront de propulser l'organisation plus loin. Toutefois, ce changement demandera certains efforts, à savoir, faire face à différents paradoxes, dont celui de la stabilité et du changement. Comme le suggère Hardy, trop souvent les gestionnaires redoutent de prendre cette avenue, entraînant l'organisation dans une situation très difficile (point B). (Hardy, 1995 : 54) Ainsi, l'organisation court vers des problèmes ou situations non désirables de gestion dans lesquels il sera difficile de reprendre le chemin de la courbe de sigmoïde. C'est pourquoi Hardy mentionne l'importance d'être préventif et continuellement encourager l'organisation à évoluer et réaliser des changements afin de maintenir la croissance de cette dernière. Les acteurs de l'organisation doivent être en mesure de perpétuellement créer de nouvelle courbe de sigmoïde avant que la courbe initiale ne décroisse trop. (Hardy, 1995 : 55)

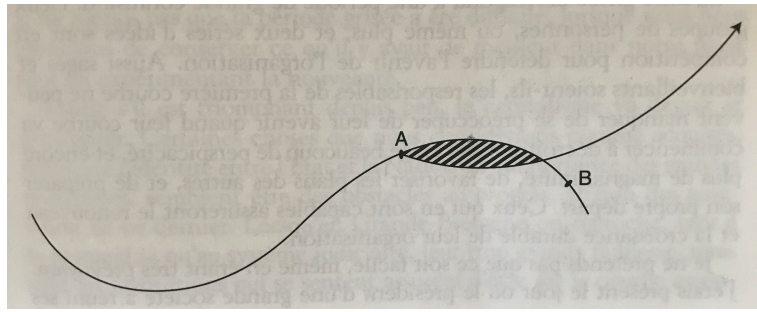


FIGURE 2.11 : *Courbe de sigmoïde* (Hardy, 1995 : 55)

La deuxième courbe est en fait une ouverture de perspective sur la croissance et l'acceptation que les changements sont nécessaires afin d'évoluer. Cette logique d'action demande par contre aux acteurs d'être capable d'évoluer en même temps que la seconde courbe, permettant ainsi de faire face aux changements de perspective. En déterminant où se situe l'organisation par rapport à la courbe de sigmoïde, les acteurs pourront équilibrer continuellement les deux courbes de façon à ce que chacune d'entre elles effectue son cheminement. Ainsi, ce processus d'équilibration sera toujours engagé permettant de pousser la réflexion et de proposer de nouvelles idées et hypothèses. La courbe de sigmoïde suppose la nécessiter de combiner les activités du passé aux activités des futures et donc, des logiques parmi lesquelles certains paradoxes émergeront, mais demeurons toujours possible par la réflexion et la liberté d'expression de ces deux logiques qui seront complètement assimilées et comprises. (Hardy, 1995)

Cameron et Quinn proposent une approche axée sur la performance et l'efficacité des organisations engagées dans la gestion des paradoxes. (Cameron et Quinn, 1988) L'approche constructiviste proposée par les auteurs est basée sur la compréhension entourant la dynamique du paradoxe soit : la perspective positive. (Figure 2.12) Ils mentionnent l'importance de ne pas tomber dans la perspective négative du paradoxe. Les cercles vicieux que peut recéler le paradoxe organisationnel peuvent entraîner un niveau d'épuisement important tout en entraînant les acteurs de l'organisation vers des situations non désirées. Ainsi, il s'entrevoit difficile pour ces individus de

changer de perspective, de reconnaître les nouvelles idées et de proposer différents cadres d’actions. La perspective positive est basée sur un processus continu de questionnement et de réflexion sur la gestion des activités de l’organisation.

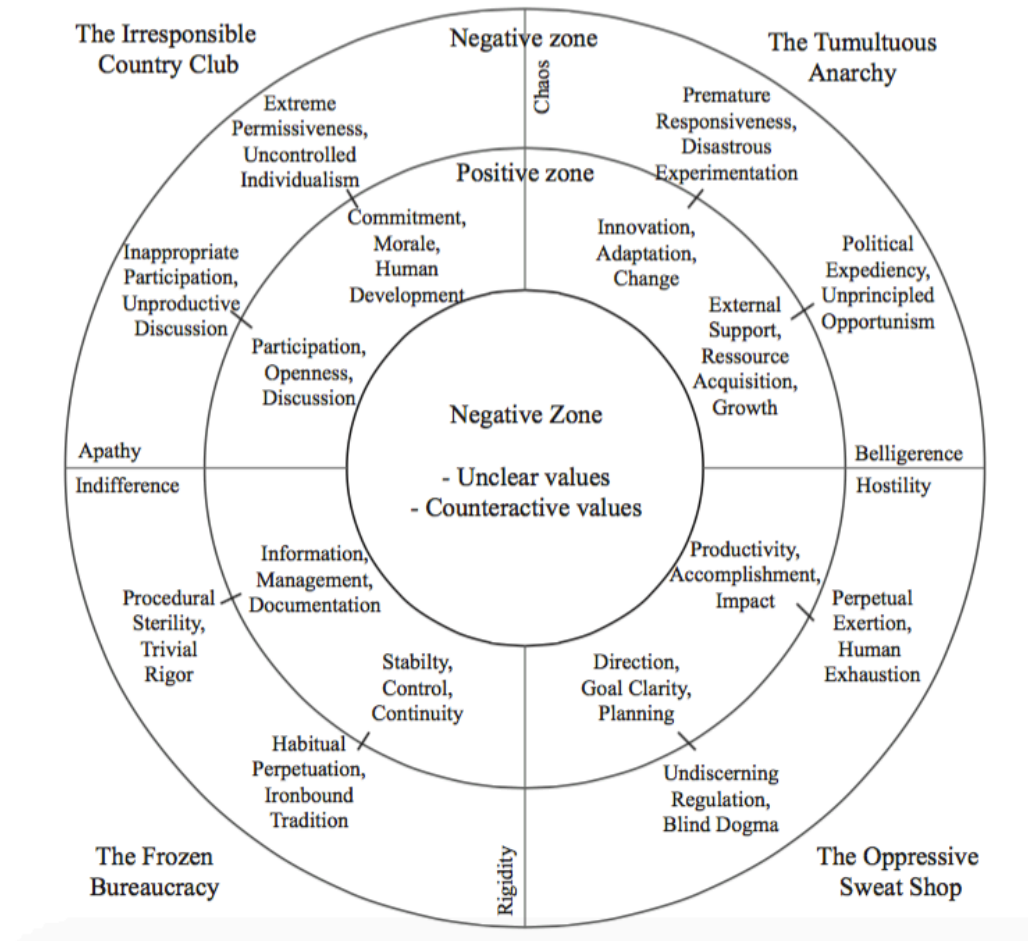


FIGURE 2.12 : *The positive and negative zones* (Cameron et Quinn, 1988 : 70)

Comme le suggère la figure 2.12, l’individu est soumis aux effets négatifs que peut entraîner le paradoxe. L’intérêt est de demeurer dans la zone positive, soit la zone d’équilibre permettant d’utiliser le paradoxe comme un outil cognitif très performant. Cette zone regroupe les huit facteurs déterminants de l’efficacité en organisation. L’intérêt derrière cette figure est d’être capable de suivre la dynamique transformationnelle qu’impose l’organisation. Gérer les paradoxes demande d’être

capable de jongler avec différents cadres d'actions et de pensées parmi lesquels il est possible de tomber dans la zone négative. (Cameron et Quinn, 1988)

Poole et Van de Ven (1989) proposent également une approche constructiviste afin de mieux gérer les paradoxes organisationnels. Quatre solutions sont apportées afin de mieux évoluer avec les relations paradoxales. Tout d'abord, les auteurs proposent « d'accepter le paradoxe et vivre constructivement avec ». (Poole et Van de Ven, 1989 : 565). Cette solution permet de miser sur la créativité et la réflexion. On ne tente pas de régler le paradoxe, mais bien de vivre avec afin d'évaluer les effets que la relation paradoxale entraînera. Cette solution incite à de nouveaux cadres d'actions tout en repoussant les limites de nos connaissances et constructions mentales. Cette première solution permet de s'engager face aux paradoxes et représente l'avenue la plus riche. Deuxièmement, Poole et Van de Ven (1989) soulignent qu'il est possible de réaliser une « séparation spatiale » afin de mieux comprendre à quel niveau la relation est établie. Ainsi, on mise à saisir le niveau d'interrelation de la relation en les différenciant spatialement (micro/macro, individuel/sociétal, etc.). C'est ainsi qu'il est possible de mieux réorienter notre conception de la relation permettant de sortir de l'inconfort temporairement. Troisièmement, les auteurs confirment qu'il est possible de s'engager dans une séparation temporelle afin de démystifier à quel moment la relation est apparue et quel pôle du paradoxe est apparu avant l'autre. Cette solution peut demander beaucoup d'effort, car elle requête nombreuses informations et observation du moment où la relation a émergé. De cette façon, il est possible de mieux comprendre le contexte dans lequel le paradoxe a pris forme, son intensité et sa dynamique. Quatrièmement, il est possible d'introduire de nouveaux concepts afin de dissoudre le paradoxe. En tentant de réorienter notre perspective de la relation avec de nouveaux concepts et ainsi la rendre probable, il est possible d'écarter le paradoxe de notre construction mentale antérieure. Cette solution demande de pousser notre réflexion, car elle demande de revoir toutes les références et les détails qui font en sorte que cette relation paraisse comme étant paradoxale. (Poole et Van de Ven, 1989)

Option	Poole and Van de Ven's description	Managerial response
1.	Accept the paradox of A and B	Engage (to transform)
2.	Resolve A and B by arranging them at different spatial locations	Spatialize (to eliminate)
3.	Situate A and B at different temporal locations	Temporalize (to avoid)
4.	Find a new perspective which eliminates the opposition between A and B	Synthesize (to transcend)

FIGURE 2.13 : *Managerial stances in relation to Poole and Van de Ven's four options*
(Beech *et al.*, 2004 : 1314)

Beech *et al.* (2004) présentent le concept de « *serious play* » comme une façon d'accepter le paradoxe constructivement tout en évoluant parallèlement. (Figure 2.14) Ce concept lié aux théories sur le jeu relate qu'il existe dans les jeux des paradoxes auxquels doivent faire face les joueurs. Cette théorie originale propose un regard différent sur les différentes caractéristiques qu'entraîne le jeu sur les individus. Un individu sera donc soumis à plusieurs situations dans lesquelles il sera confronté à des situations paradoxales l'amenant à devoir gérer ses propres réactions et comportements.

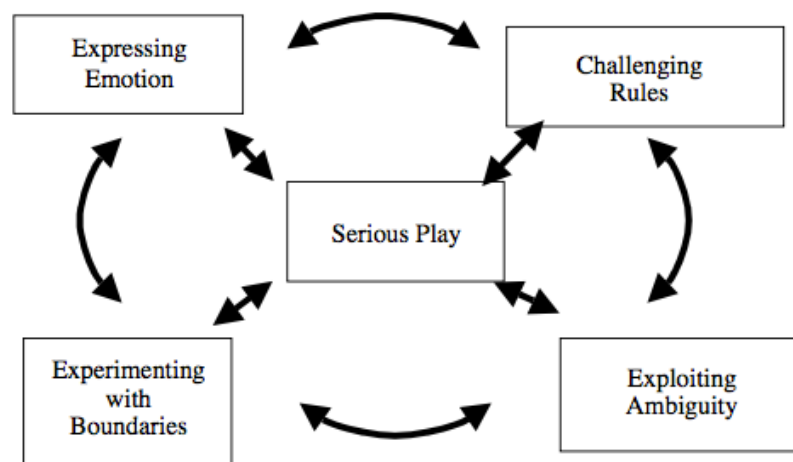


FIGURE 2.14 : *Serious play in practice* (Beech *et al.*, 2004 : 1315)

Comme la figure 2.14 le suggère, la théorie du jeu tend à proposer l'action au détriment de la difficulté cognitive que peut nécessiter la gestion des paradoxes. Quatre éléments semblent nécessaires afin de réaliser cette tâche. Il est d'abord important de laisser place aux émotions et aux conflits parmi lesquels il est possible de déceler des messages pertinents quant à la situation. Les émotions sont porteuses d'un discours qu'il se vaille de déceler l'interprétation. Dans plusieurs cas, l'émotion tend à exprimer un besoin de changement. Il est ensuite essentiel de repousser les limites en revoyant les règles dans lesquelles le système organisationnel opère. Ainsi, il est possible de reconnaître les opportunités et les menaces encourageant à évoluer dans un cadre d'action différent. (Beech *et al.*, 2004 : 1323) En tentant d'explorer l'ambiguïté inhérente au paradoxe, il est possible d'identifier les tensions qui en découlent. De plus, l'ambiguïté renferme de nombreuses possibilités tout aussi créatives les unes que les autres permettant un regard différent sur la situation. (Beech *et al.*, 2004 : 1324) Finalement, il est important de déterminer et de repousser les barrières cognitives et comportementales entourant la gestion des organisations. En acceptant de remettre en question ces limites, on repousse également les barrières de perspectives dans lesquelles on tend parfois à être enfermé. Il est important de créer un contexte dans lequel il est permis de revoir les façons de faire et encourager de nouvelles possibilités à l'inconfort que peut produire le paradoxe. (Beech *et al.*, 2004 : 1325) Comme le suggèrent les auteurs, le concept de *serious play* permet une ouverture sur le paradoxe, sans toutefois l'éliminer. On reconnaît la créativité et le potentiel de l'action et la réflexion qu'il peut engendrer au sein de l'organisation.

Josserand et Perret (2000) identifient une autre logique d'ouverture permettant au paradoxe d'évoluer au sein de l'organisation. Ils soulignent également les conséquences d'une hiérarchisation et du compromis face au paradoxe. La hiérarchisation tend à favoriser l'une des deux logiques proposées par la relation paradoxale et le compromis tend à être une tentative d'accommodement entre les deux pôles. Ces concepts sont reliés à la logique formelle qui ne tient pas compte de

la complexité dans laquelle les organisations évoluent et qui au contraire, enferme les organisations dans le paradoxe. (Josserand et Perret, 2000 : 32)

Les logiques des pratiques organisationnelles paradoxales proposées par Josserand et Perret sont déterminées selon un axe temporel (diachronique) et spatial (synchronique). (Figure 2.15) Ils encouragent les gestionnaires à se détacher de la logique formelle afin d'accueillir dans les activités de gestion des logiques de pensées faisant état de la complexité de gestion des organisations. La gestion des paradoxes se révèle comme étant un moyen afin de réaliser cet objectif. Les auteurs soulignent qu'« Il est important d'apprendre à penser les pratiques paradoxales comme des processus où s'enchevêtrent plusieurs dimensions mettant en cause des pôles multiples. » (Josserand et Perret, 2000 : 43) Ces propos permettent de bien comprendre l'intention derrière les logiques des pratiques organisationnelles paradoxales présentées ci-dessous, soit de toujours prendre conscience de la complexité de l'évolution des organisations et de la multidimensionnalité de cette évolution. Les auteurs proposent en fait trois logiques organisationnelles afin de gérer les paradoxes soit, la différenciation, le dialogue et la disparition comme le suggère la figure 2.15 suivante.

		Logique de la différenciation	Logique du dialogue	Logique de la disparition
Pratiques organisationnelles	Dimension diachronique	(1) Les pratiques séquentielles	(3) Stratification (4) Oscillation	(6) Recadrage
	Dimension synchronique	(2) Compartimentage	(5) Construction locale	

FIGURE 2.15 : *Logiques des pratiques organisationnelles paradoxales* (Josserand et Perret, 2000 : 35)

La logique de différenciation permet au paradoxe d'exister en misant sur la dualité que recouvre cette relation. Ainsi, les pratiques séquentielles permettent d'appréhender les organisations comme vivant différents processus parmi lesquels certains pôles viennent se contredire et ce, à différents moments. L'organisation tentera alors de mieux comprendre et se familiariser avec les périodes dans lesquelles ils vivent le paradoxe afin de mieux évoluer. Le compartimentage fait référence aux paradoxes qui évoluent parallèlement, mais dans différentes sphères des activités de l'organisation. L'organisation doit laisser l'espace afin que les paradoxes évoluent distinctement. Ainsi, dans la logique de différenciation on tente de gérer le paradoxe en tentant de clarifier l'interconnexion et le niveau de relation entre les deux pôles. (Josserand et Perret, 2003)

La logique de dialogue permet aux deux pôles de prendre part, conjointement, à la relation paradoxale afin d'en enrichir les effets. Elle encourage une meilleure compréhension de la combinaison des deux pôles. La stratification permet d'incorporer progressivement les paradoxes lors d'un processus d'apprentissage. Par sa nature progressive, la stratification permet de s'adapter au paradoxe tout en ayant une meilleure compréhension. L'oscillation ressemble beaucoup à la stratification, mais dans un laps de temps plus rapide. C'est ce rythme dynamique qui permet d'éviter l'inconfort de la relation paradoxale et de mieux la comprendre. La construction locale est un moyen utilisé afin d'échanger sur la relation contradictoire du paradoxe. En tentant de mieux comprendre la contradiction inhérente du paradoxe, il est possible de trouver des solutions et établir un processus de changement. Elle propose de s'effectuer par l'échange et l'expression par lequel les individus débattent sur la relation paradoxale. (Josserand et Perret, 2003)

La logique de différenciation est la seule qui a pour objectif d'éliminer le paradoxe. Le recadrage prend forme lorsque l'individu est capable d'intégrer dans son système cognitif une nouvelle logique de pensée permettant à la relation paradoxale de se dissoudre. Ainsi, lorsque cette nouvelle logique de pensée prend place elle amène

l'individu à changer de perspective. (Josserand et Perret, 2003) Le recadrage permet une nouvelle perspective par laquelle il est possible d'éliminer toute forme de contradiction.

Isaac (2003) mentionne l'importance de la convention au sein de l'organisation. Elle est définie par l'auteur « comme la résultante de logiques d'actions différentes que les acteurs abordent grâce à la mise en place d'un dispositif cognitif collectif [...]. » (Isaac, 2003 : 148) C'est par la convention qu'il est possible d'augmenter la cohérence dans une situation et d'ainsi éviter toute incohérence. En la mesurant, il est possible de déterminer les contradictions au sein de l'organisation. La convention recèle nombreuses informations parmi lesquelles il est possible de déterminer le niveau de cohérence d'une situation ou d'une logique d'action. Ainsi, il est possible de définir le niveau de cohérence entre ce qui est demandé et réalisé. La cohérence permettra de déceler comment l'interprétation d'une situation crée certaines dissonances encourageant les paradoxes organisationnels. Isaac (2003) propose donc trois éléments clés afin de mieux comprendre la convention des individus face à une tâche. Ainsi, il sera nécessaire d'orienter, d'organiser et de mesurer afin d'encourager une cohérence supérieure des conventions. Ces trois facteurs permettent de se poser trois questions précises :

Quel est l'objectif commun des acteurs de la firme? Comment s'organisent les normes de comportement qui guident l'effort de l'acteur? Comment les acteurs savent-ils que les comportements normés sont efficaces? (Isaac, 2003 : 157)

En se posant ses trois questions, il est possible pour le gestionnaire de déterminer où les paradoxes organisationnels émergent. Afin d'éliminer le paradoxe, l'auteur propose de renforcer la convention entourant la tâche à effectuer ou créer une convention sur un compromis. Par le compromis, il est possible de jumeler deux logiques de pensée, encourageant à une convention plus élevée. Toutefois, ce compromis doit être basé sur les principes dominants, permettant ainsi de joindre tous

les acteurs de l'organisation. Le compromis doit être partagé collectivement, car il s'instaure comme une nouvelle perspective. (Isaac, 2003)

2.4 Conclusion

Les études publiées et présentées ci-dessus ont démontré que la gestion des paradoxes est utilisée afin de repousser les limites de la gestion actuelle des organisations d'aujourd'hui. Le paradoxe en soi demeure un concept complexe dans lequel son relativisme, son aspect interactionnel et dialectique incitent à la transformation des pratiques de gestion issue de la logique formelle. (Ford et Backoff, 1988) Le paradoxe s'entrevoit également comme une construction sociale par l'interprétation individuelle qu'elle implique. Ce concept stimule la réflexion sur les tensions que peuvent engendrer la relation sur les activités de l'organisation et les acteurs permettant de reconsidérer la relation et éliminer toute forme de contradiction. (Cameron et Quinn, 1988) Nous pouvons constater que la gestion des paradoxes est liée au concept de changement dans les organisations. Ces dernières sont entrevues comme des systèmes dynamiques dans lesquels il est nécessaire de continuellement évoluer afin de parvenir aux objectifs fixés. (Lewis, 2000) Cette première réflexion nous pousse à croire que l'industrie du luxe, dans son contexte actuel de mutation, connaît aujourd'hui une transformation qui la pousse à évoluer dynamiquement dans l'ambiguïté. Ainsi, nous pouvons reconnaître que le contexte turbulent dans lequel se mute le secteur du luxe est soumis à de nombreux changements et donc, propice aux paradoxes qu'encouragent les conditions actuelles. La nature transformatrice du paradoxe permet de suivre le cycle de transitions répétitives et nécessaires auquel sont soumises toutes organisations. (Quinn, 1999)

Le paradoxe peut se révéler à travers différentes perspectives telles que multidimensionnel, d'efficacité ou constructiviste. Dans chacune de ces perspectives, les paradoxes permettent de passer d'une logique de pensée à une autre afin de

transformer celle-ci. Cette caractéristique du paradoxe incite à mieux comprendre la nature de la relation, d'en connaître son intensité et sa dynamique. (Perret et Josserand, 2003) Ainsi, il est possible d'entrevoir autrement la complexité du changement que suppose la gestion des activités des organisations.

La gestion des paradoxes permet de passer d'un niveau de compréhension à un autre. C'est pourquoi certains auteurs suggèrent différentes logiques d'actions. Que ce soit dans une logique d'équilibration ou constructiviste, d'ouverture ou systémique, la gestion des paradoxes organisationnelle suggère le besoin d'agir concrètement face aux situations paradoxales. (Beech *et al.*, 2004) Ainsi, il est possible de transformer concrètement les situations organisationnelles enfermant certaines tensions afin d'éliminer l'inconfort que peut engendrer le paradoxe organisationnel.

La revue de littérature a permis de mieux comprendre le contexte d'évolution du paradoxe, ses caractéristiques ainsi que ses logiques d'actions. À notre connaissance, aucun auteur ne s'est réellement penché sur la nature paradoxale entourant le développement durable et le secteur du luxe. Mentionnée plus haut, notre question de recherche suivante « *Quels sont les paradoxes organisationnels et les logiques d'actions causées par l'intégration des principes du développement durable dans les entreprises de l'industrie du luxe?* » nous pousse en **premier** lieu à identifier les paradoxes organisationnels inhérents à la combinaison du développement durable et l'industrie du luxe. Afin d'approfondir notre compréhension de la relation, les textes recensés nous incitent à nous pencher davantage sur les logiques d'actions afin de gérer les paradoxes organisationnels. C'est dans cette intention que notre **deuxième** objectif de recherche prend forme. Notre second but est donc de déterminer comment les organisations gèrent les paradoxes issus de la gestion des activités parmi lesquelles les principes de développement durable sont intégrés. Notre intérêt derrière cet objectif est de comprendre la dynamique de gestion qu'entraînent les paradoxes organisationnels et d'identifier comment les organisations y font réellement face.

III - CADRE CONCEPTUEL

Le chapitre précédent a permis de présenter les trois principaux thèmes de ce projet de recherche soit le luxe, le développement durable ainsi que la gestion des paradoxes. Nous avons pu observer que certains concepts regroupent une quantité importante d'informations parmi lesquelles il est important d'effectuer une sélection. Le cadre conceptuel présenté dans ce chapitre permet de regrouper plusieurs concepts qui demandent d'être définis afin de préciser les variables qui nous intéressent. Il propose de regrouper en un modèle toutes les variables qui seront analysées afin de répondre à notre question de recherche suivante : « *Quels sont les paradoxes organisationnels et les logiques d'actions causés par l'intégration des principes du développement durable dans les entreprises de l'industrie du luxe?* » Le haut du cadre conceptuel regroupe deux concepts indispensables sur lesquels nous nous appuyons, soit les fondements conceptuels du développement durable et ceux du luxe. Une fois ces deux concepts bien définis, il sera possible d'observer la relation qui permet de les relier au troisième concept, soit les paradoxes organisationnels. Il sera toutefois nécessaire de bien définir ce que représente le paradoxe organisationnel. À cette étape, la perspective d'efficacité de Quinn et Rohrbaugh (1983) sera utilisée afin d'entreprendre notre premier niveau d'analyse et nécessitera avant tout de définir ce qu'est un paradoxe. Nous tenterons précisément de déterminer les paradoxes organisationnels découlant de la combinaison des deux premiers concepts, soit le luxe et le développement durable. Ensuite, nous nous attaquerons aux logiques d'actions permettant de gérer les paradoxes organisationnels. Grandement influencé par la perspective constructiviste d'efficacité proposée par Quinn et Rohrbaugh (1983) nous unirons le tout aux quatre logiques d'actions proposées par Poole et Van de Ven (1988). Ce qui nous intéresse principalement dans ce projet de recherche est de déterminer les façons dont les acteurs tentent de gérer les paradoxes organisationnels. Nous espérons que ce processus d'analyse nous permettra de clarifier la présence des paradoxes existants dans les organisations et

leurs dynamiques de gestion causées par l'intégration des principes du développement durable dans les activités des entreprises de l'industrie du luxe.

3.1 SPÉCIFICITÉS DE L'INDUSTRIE DU LUXE

Les spécificités de l'industrie du luxe s'orientent selon quatre caractéristiques fondamentales sur lesquelles il est légitime, selon nos recherches précédentes, de définir ce concept. Parmi les études regroupées sur l'industrie du luxe, il semble que l'accent ait été établi sur son aspect sociologique. Certaines études ont démontré qu'il existait une corrélation entre la notion du luxe et l'évolution des comportements sociaux et individuels. De plus, il est important de définir le contexte dans lequel le luxe s'est développé, soit un contexte économique et industriel amenant le luxe à vivre une mutation considérable. C'est dans cette perspective qu'il est possible de proposer les quatre spécificités suivantes du luxe sur lesquelles nous effectuerons notre analyse.

3.1.1 Le luxe : tangibilité et qualité de l'objet

Comme le suggère Veblen dans la théorie de la classe de loisir (1970), l'objet de luxe se construit à travers la tangibilité de son excès. Il puise sa valeur et son caractère honorifique dans la rareté de ses matériaux et le travail nécessitant la création de l'objet. C'est d'ailleurs ce que souligne Trébuchet-Breitwiller (2011) lorsqu'elle précise que la valeur du luxe que valorise Veblen se retrouve dans sa matérialité et la qualité de l'objet, preuve tangible de la richesse de l'individu. Ainsi, un produit de luxe se présente comme un objet minutieusement travaillé et se distingue par son prix élevé. Le produit doit permettre de récolter les honneurs et d'étaler la richesse de l'individu. (Veblen, 1970)

Le luxe est donc, dans son essence, un objet de représentation. Il permet de s'élever socialement par l'acte de consommation qu'il suppose. Cette consommation demeure appuyée par un désir de reconnaissance sociale permettant d'instaurer une distinction entre les différentes classes sociales. La consommation du produit de luxe suggère un acte de gaspillage par lequel il est possible pour l'individu de se distinguer de la consommation de biens de nécessités. (Veblen, 1970) L'auteur souligne qu'« une fois la consommation de nécessité atteinte, il convient de vivre selon les attentes sociales instaurées, soit de consommer en quantité et en qualité. » (Veblen, 1970 : 68)

Ayant pour objectif de définir le luxe, la théorie de Veblen permet d'identifier l'une des caractéristiques fondamentales, soit la représentation du bien qui s'impose à travers la qualité et donc, ses caractéristiques tangibles. Le luxe est donc par nature caractérisé par la qualité de ses matériaux, le traitement des matières et le travail nécessaire afin de le créer.

3.1.2 Le luxe : valeurs intangibles et sociales

La Théorie de la distinction de Bourdieu (1976) permet d'établir le luxe comme un objet symbolique. Selon l'auteur, l'individu serait en quête de distinction sociale par laquelle le capital culturel permet d'atteindre cet objectif. L'éducation, l'héritage familial et l'environnement social permettraient à chacun de bâtir ce capital culturel tout en maintenant sa position sociale. (Bourdieu, 1976) L'objet de luxe se construit donc à travers les goûts et les préférences des individus permettant de réaliser une forme de catégorisation des différents groupes sociaux. Ce constat est intimement lié avec le concept d'habitus proposé par Bourdieu. L'habitus permet de déterminer les déférences de comportements et préférences inhérentes aux multiples classes sociales. Ainsi, l'objet de luxe recèle une importante connotation symbolique, car il dissimule des préférences et des goûts propres à certains groupes d'individus décrits comme étant distinctifs des autres. (Bourdieu, 1976)

La théorie de Bourdieu permet de distinguer une seconde caractéristique de l'objet de luxe, soit les valeurs intangibles et sociales. Le luxe dispose d'une valeur symbolique sociale considérable permettant aux individus de se distinguer de différentes classes sociales. Cette distinction ne s'effectue pas nécessairement par l'entremise de l'objet matériel en soi, mais grâce à l'essence qu'il dissimule, construit à travers son histoire, le savoir-faire nécessaire à sa conception ou encore le créateur. Ces valeurs intangibles sont ensuite « approuvées » par un groupe précis d'individus sous forme de reconnaissance sociale amenant ainsi à se distinguer des autres. Cette valeur intangible que dissimule l'objet de luxe permet de considérer l'importance de l'univers dans lequel le produit de luxe se construit.

3.1.3 Le luxe : une logique industrielle et financière

Depuis plusieurs années, le luxe repose sur une logique industrielle et financière. Lipovetsky (2015) mentionne que le luxe est maintenant grandement influencé par les logiques du marché. La concurrence, la distribution ainsi que le marketing font partie intégrante des activités de gestion de ces entreprises.

Les années quatre-vingt marquent l'intégration des pratiques de gestion retrouvée dans les entreprises de marques populaires dans les activités du secteur du luxe. Un mixte de distribution à grande échelle et de marketing dans un moment où la mondialisation influence toutes les sphères des sociétés auraient entraîné la création des marques de luxe. Le culte de la marque aurait donc fini par influencer les entreprises de luxe afin de répondre aux besoins des consommateurs. (Bonvin, 2009) Comme le souligne Lipovetsky dans une entrevue, « Le luxe, aujourd'hui, se marie avec la logique de mode et de l'éphémère. Ce qui ne concernait que la haute couture gagne maintenant tous les secteurs du luxe contraint à l'innovation perpétuelle. » (Lafay, 2015 : 1) Le secteur du luxe est maintenant contraint par différents facteurs tels que sa logique industrielle, financière et éphémère qu'inspirent la mode et le renouvellement nécessaire des marques.

Cette réalité d'aujourd'hui a incité les entreprises de luxe à intégrer des facteurs de performances et de croissances très élevés. Les petites maisons de luxe qui autrefois composaient le secteur du luxe ont laissé place à des groupes multimarques de luxe. (Lafay, 2015) Les entreprises de luxe sont maintenant gouvernées par la nécessité de promouvoir la marque, de revoir ses stratégies de distribution, de développer de nombreux produits, tout en revoyant ses procédés de production. (Watin Augouard, 2006) Ainsi, le luxe d'aujourd'hui s'entrevoyait comme une industrie à part entière dans laquelle les activités de gestion sont orientées par la nécessité de retombée économique positive.

3.1.4 Le luxe : consommation expérientielle et émotionnelle

Dans la théorie du luxe proposé par Lipovetsky, nous pouvons ressentir l'influence de la logique financière et industrielle sur la mutation que connaît actuellement le secteur du luxe. La démocratisation du luxe a également encouragé le luxe à se transformer considérablement. (Lipovetsky et Roux, 2015) En résumé, il mentionne que le luxe prend tout son sens à travers l'expérience d'achat et la consommation du produit ainsi que les émotions qu'il entraîne. Ainsi, le luxe recèle une connotation qui se rapporte à l'hédonisme dans lequel il est possible pour l'individu d'affirmer son identité. L'achat d'un produit de luxe est maintenant caractérisé par l'intention derrière l'acte de consommation. En d'autres mots, l'individu est amené à acheter le produit de luxe non plus nécessairement à des fins de reconnaissance sociale, mais afin d'affirmer son identité, ses goûts ainsi que ses préférences. (Tavoillot, 2003) Le luxe est donc une expérience personnelle et propre à chacun dans laquelle la recherche de sensations et d'émotions permet de se différencier en tant qu'individu.

Par le luxe, il est possible de sortir du quotidien et de ressentir des émotions tout en vivant une expérience. Le luxe est donc recherché pour le plaisir amenant les individus vers la consommation d'un produit extraordinaire permettant de le distancer

du commun. C'est dans cette perspective qu'il est possible de pointer les caractéristiques du luxe, soit expérientiel et émotionnel.

3.2 SPÉCIFICITÉS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le développement durable est un concept encourageant à réunir trois logiques de pensées afin de parvenir à certains objectifs précis. Comme nous le suggèrent les différentes définitions citées dans la revue de littérature, le développement durable prend forme à travers trois paliers, soit environnemental, économique et social. Toutefois, ce concept acquiert tout son sens lorsqu'il prend place à travers une stratégie pluridisciplinaire, impliquant la considération des trois paliers simultanément. (Flipo, 2014)

3.2.1 Efficacité économique — Équité sociale — Intégrité écologique

Comme nous avons pu l'observer plus haut, le développement durable tend à prendre forme officiellement par la publication du rapport de Brundtland en 1987. (Piau, 2007) La définition ayant retenue le plus l'attention des chercheurs demeure la suivante : « Au strict minimum, le développement durable signifie ne pas mettre en danger les systèmes naturels qui nous font vivre : l'atmosphère, l'eau, les sols et les êtres vivants. » (C.M.E.D., 1988 : 41) Le développement durable est considéré comme une invitation à l'action et la réévaluation de la situation mondiale actuelle. La Commission mondiale sur l'environnement et le développement (1988) suggère dans leur définition du concept la nécessité de penser à long terme afin d'éviter les conséquences possibles sur les générations futures. C'est par la combinaison de ces trois paliers économique, social et environnemental qu'il est possible d'atteindre l'objectif proposé par le groupe. (Brunel, 2012) Ainsi, le Rapport Brundtland vise à une transformation graduelle de la situation mondiale dans laquelle des changements majeurs doivent être effectués sur le plan des trois paliers et « vise à favoriser un état

d'harmonie entre les êtres humains et entre l'homme et la nature ». (C.M.E.D., 1988 : 76)

Comme l'évoque Brunel (2012 : 50), le développement durable tend à encourager une stratégie à triple dividende, où les trois paliers doivent essentiellement être pris en considération simultanément. Cette stratégie est orientée par des problématiques horizontales (espace) et verticales (temps) parmi lesquelles il est nécessaire de revoir les trois domaines d'actions dans lesquels le développement durable souligne l'importance d'agir. Le développement durable puise sa raison d'être dans la combinaison des trois domaines cités plus haut. Guay (2004) propose une théorie dans laquelle le développement durable est représenté à sa plus simple expression. Il impose de réévaluer la relation entre les trois paliers tout en proposant de les concilier de façon à harmoniser les logiques de pensées. Il propose par l'efficacité économique, l'équité sociale et l'intégrité écologique de prendre connaissance de l'impact négatif de ces trois domaines mondialement.

En proposant cette théorie, Guay (2004) souligne que la Commission mondiale sur l'environnement et le développement se base sur trois facteurs afin de conduire à bon port les objectifs du rapport. C'est par la responsabilité, la continuité et l'intégration qu'il est possible de réaliser la mission dans laquelle s'engage le développement durable. Ainsi, la dimension de responsabilité invoque l'importance de prendre en considération l'implication de chacun dans les problèmes que connaît aujourd'hui la planète. Elle énonce la nécessité de considérer les générations futures dans le développement de nos sociétés. La dimension de continuité suppose que le développement demeure un moyen afin d'atteindre l'harmonie et rééquilibrer les forces négatives. Le développement est entrevu comme un vecteur de changements permettant de freiner les conséquences négatives des logiques de pensées et d'actions actuelles. La dimension d'intégration suggère qu'il est impératif de prendre en considération l'impact de nos actions sur les générations futures dans les prises de

décisions économiques et politiques. Ainsi, il faut élargir notre vision et notre cadre d'action afin d'agir localement et globalement simultanément. (Guay, 2004)

Le développement durable suggère trois valeurs clés parmi lesquelles les trois piliers doivent être pris en considération simultanément afin de veiller à la réalisation d'une stratégie à triple dividende. Cette stratégie à triple dividende a comme objectif de répondre aux besoins des générations présentes et futures. Les valeurs de responsabilité, de continuité et d'intégration sont applicables sur une base horizontale et temporelle permettant ainsi de réaliser les objectifs du développement durable. Finalement, le développement durable tend à être une conciliation de trois domaines dans laquelle l'efficacité économique, l'équité sociale et l'intégrité environnementale sont ciblées.

3.3 LE LUXE ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

La revue de littérature suggère qu'il existe certaines contradictions entre le développement durable et le luxe. Pourtant, aucun des auteurs ayant constaté cette réalité ne s'est penché sérieusement sur les raisons et l'approfondissement de la compréhension de ces contradictions. (Béji-Bécheur, 2014; Jubré, 2010; Leduc, 2014; Shcaub, 2009) Le but derrière notre modèle est de présenter le luxe ainsi que le développement durable comme étant deux pôles entraînant différents paradoxes organisationnels. En présentant les caractéristiques sélectionnées, qui selon nous, permettent d'engager une analyse pertinente, il nous est possible de constater qu'il existe bel et bien matière à réflexion. C'est l'analyse de cette relation à travers ses spécificités qu'il est possible d'entamer notre première étape d'analyse, soit démystifier la relation et déterminer les facteurs qui viennent créer des tensions dans la gestion des activités des organisations de l'industrie du luxe. Comme nous allons l'illustrer dans le point suivant, le paradoxe est formé de deux pôles dans lesquels deux logiques s'opposent et viennent créer une tension. Notre premier objectif est de

déterminer les paradoxes organisationnels qu'entraîne cette relation et c'est pourquoi nous avons choisi de débiter par la compréhension de ces deux variables centrales.

L'analyse de nos données nous amène donc à orienter nos efforts afin de mieux comprendre comment la variable du luxe (spécificités : tangibilité et qualité de l'objet, valeurs intangibles et sociales, logique industrielle et financière et consommation expérientielle et émotionnelle) peut entraîner une fois combinés à la variable du développement durable (spécificités : efficacité économique, équité sociale et intégrité environnementale) des paradoxes organisationnels.

Hypothèse 1 : La combinaison du luxe et du développement durable s'entrevoit comme une relation potentiellement génératrice de paradoxes organisationnels.

3.4 LES PARADOXES ORGANISATIONNELS

Le paradoxe est un concept richement défini. Il recèle de nombreuses caractéristiques permettant de faire état de sa complexité et sa subjectivité. À la suite de la revue de littérature, il est intéressant de constater que le paradoxe se retrouve dans les organisations et nécessite dans certains cas une gestion afin de réduire les tensions entourant la relation entre deux pôles. Dans le but d'atteindre notre second et dernier objectif, soit déterminer comment les organisations gèrent les paradoxes, nous préciserons la définition, déterminerons les caractéristiques du paradoxe pour ainsi proposer différents paradoxes organisationnels.

3.4.1 Définition et caractéristiques du paradoxe

En référence à la combinaison des différentes définitions proposées dans la revue de littérature, il est important dans le cadre de cette recherche de s'arrêter sur une définition. Ainsi, Backoff et Ford (1988) proposent, selon nous, une définition

pertinente permettant d'encadrer trois caractéristiques sur lesquelles est fondé le paradoxe. Le paradoxe est en fait « Some “thing” that is constructed by individuals when oppositional tendencies are brought into recognizable proximity through reflection or interaction. » (Backoff et Ford, 1988 : 89) Les auteurs soulignent qu'en fait, le paradoxe rejoint trois visions différentes permettant ainsi de proposer la définition précédente. C'est à travers les perspectives relativistes, interactionnelles et dialectiques que le paradoxe acquiert une définition plus précise. La caractéristique relative du paradoxe aurait tendance à s'entrevoir comme une expérience ou un ressenti qui peut varier d'une personne à une autre. Le paradoxe est donc subjectif par nature, car il varie en fonction de l'interprétation de chacun, de leur éducation ou encore leur expérience. Le paradoxe n'a donc rien d'absolu et dépend des circonstances. (Backoff et Ford, 1988) Les auteurs soulignent que le paradoxe peut également émerger à travers l'interaction. En d'autres mots, c'est dans un contexte social d'échange et de communication qu'il est possible de déceler le paradoxe. Ainsi, il est probable que dans une discussion, un individu remarque à travers son discours et les échanges avec son interlocuteur l'existence de différents propos dans lesquels certaines tensions et contradictions prennent place. Le paradoxe serait donc un construit social étant donné qu'il est observé grâce à l'échange qu'il suppose entre les individus. (Backoff et Ford, 1988) La perspective dialectique démontre qu'il est possible que le paradoxe émerge lorsque la relation paradoxale est mise en observation et que l'on dénote différentes formes de contradictions. Dans ce cas, le raisonnement amène à approfondir la contradiction afin de mieux comprendre d'où provient l'inconfort. Dans cette perspective, l'intention est de résoudre la situation et d'écartier toute forme de contradiction. (Backoff et Ford, 1988) La perspective dialectique permet de confirmer que le paradoxe est composé de contradictions perceptibles parmi lesquelles une tentative de compréhension semble nécessaire.

Il est important d'ajouter un élément fondamental à la définition que proposent Backoff et Ford. Cameron et Quinn (1988 : 2) enrichissent la définition en ajoutant que « The key characteristic in paradox is the simultaneous presence of contradictory,

even mutually exclusive elements. » Autrement dit, le paradoxe suppose la possibilité de combiner deux réalités contradictoires, mais opérationnelles et valides en même temps. Ainsi, le paradoxe suppose qu'aucun choix ne doit être réalisé entre les deux pôles constituant le paradoxe et qu'il y a possibilité d'évoluer malgré l'inconfort que peuvent générer les tensions.

La définition du paradoxe proposée permet d'entrevoir le paradoxe comme un construit social et mental dans lequel les individus sont au cœur du problème et de la solution. Le paradoxe émerge par l'interaction ou la réflexion faisant état d'un raisonnement nécessaire lié à la logique et la rationalité inhérente à chaque individu. Le fait que le paradoxe soit un construit mental, créé par notre raison et donc, nos expériences ou encore notre éducation, présuppose également qu'il soit possible de le gérer et de réduire l'inconfort qu'il provoque. Le paradoxe suppose également une relation opérationnelle et valide dans laquelle deux réalités contradictoires opèrent simultanément. Ces constatations permettent d'entrevoir le paradoxe comme un outil de gestion impressionnant.

3.4.2 Les paradoxes et l'efficacité organisationnelle – Quinn et Rohrbaugh (1981,1983)

Dans une intention de bien identifier les paradoxes organisationnels entre le luxe et le développement durable, il est nécessaire de s'appuyer sur une théorie portant sur le management et la gestion des paradoxes. Comme nous avons pu observer, l'industrie du luxe est influencée par son contexte d'évolution et doit ajuster ses efforts de gestion à un environnement concurrentiel et très exigeant. (Roux et Floch, 1996) En d'autres mots, les entreprises de luxe sont soumises au marché et comme toute entreprise elles doivent assurer une certaine efficacité organisationnelle afin de demeurer viables. Les auteurs Cameron et Quinn (1988) suggèrent que la gestion des paradoxes caractérise les entreprises efficaces. D'ailleurs, ils résument parfaitement la

perspective d'efficacité organisationnelle originellement proposée par Quinn et Rohrbaugh en 1983 :

Subsequent research based on the model by Quinn and Rohrbaugh (1983), Rohrbaugh (1981), and Cameron (1985) found that organizations do not pursue a single set of criteria. Rather, they pursue competing, or paradoxical, criteria simultaneously. (Cameron et Quinn, 1988 : 10)

Cette perspective d'efficacité organisationnelle suggère qu'il est possible d'interpréter les paradoxes organisationnels et d'en proposer de nouvelles perspectives de gestion. Les organisations efficaces sont entraînées dans leur évolution à répondre à différentes combinaisons de critères de performance afin d'atteindre leurs objectifs. (Quinn et Rohrbaugh, 1981) Comme le suggère la figure 3.1, l'organisation évolue à travers différents modèles conformément appelés les quatre quadrants. Ces quadrants s'appuient en fait sur un système de valeurs qui leur est propre faisant état des différentes valeurs sur lesquelles les organisations performantes doivent miser lors de leur évolution. (Quinn et Rohrbaugh, 1981 : 125) La théorie offerte par ces deux auteurs encourage à reconnaître l'importance du dynamisme qu'impose le changement dans lequel les organisations doivent évoluer. Afin de demeurer efficaces, ces dernières doivent continuellement se renouveler.

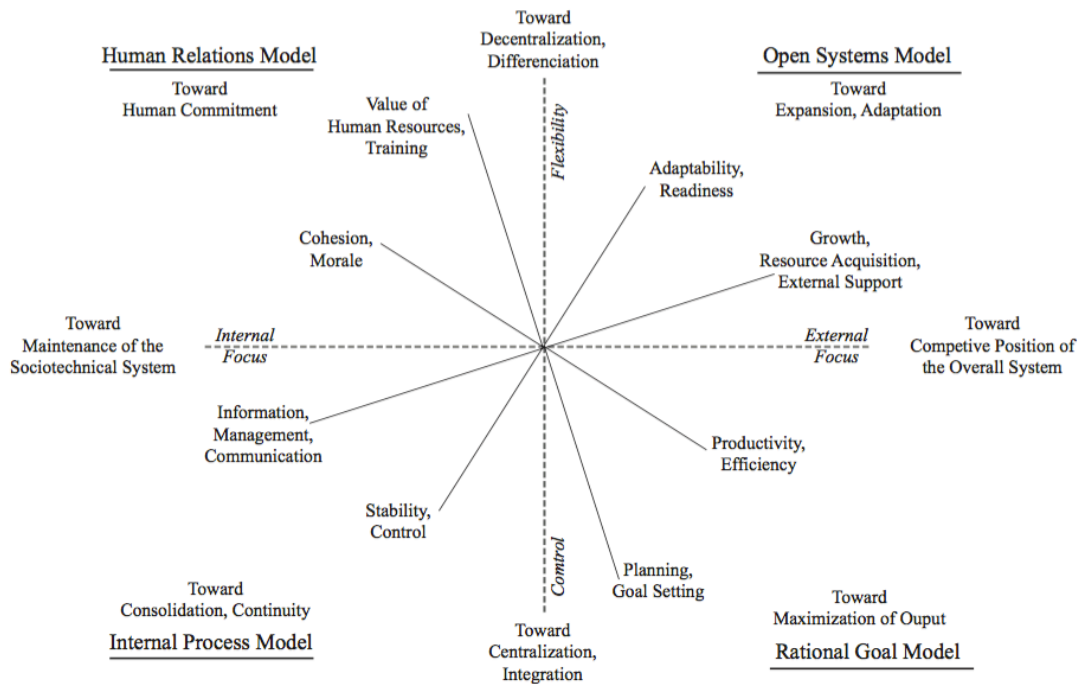


FIGURE 3.1 : *Competing value framework: effectiveness* (Quinn, 1988 : 48)

Ces quatre modèles sont animés par des valeurs, une orientation, une finalité ainsi que des moyens précis afin d'atteindre les objectifs de performances. Un résumé de ces éléments est présenté dans le tableau 3.2 ci-dessous. Ce résumé permet de mieux comprendre comment les modèles sont liés et comment ils peuvent dissimuler certaines tensions. Il est important de souligner que chacun des modèles est appuyé par des logiques de pensées propres permettant d'atteindre certains objectifs.

	<i>Human relations model</i>	<i>Rational goal model</i>	<i>Internal process model</i>	<i>Open systems model</i>
<i>Valeurs</i>	Engagement humain	Maximisation du rendement	Consolidation et continuité	Expansion et adaptation
<i>Orientations</i>	Accent : interne et flexibilité	Accent : externe et contrôle	Accent : interne et contrôle	Accent : externe et flexibilité
<i>Moyens</i>	Cohésion et morale	Management et coordination	Planification et objectifs	Adaptabilité et réactivité
<i>Finalité</i>	Formation et ressources humaines	Stabilité et contrôle	Productivité et efficacité	Croissance, acquisition ressource et support externe
<i>Modèles opposés</i>	<i>Human relations model et Rational goal model</i>		<i>Open systems model et Internal process model</i>	

TABLEAU 3.2 : *Résumé de la théorie de l'efficacité organisationnelle* (Quinn et Rohrbaugh, 1981,1983; Quinn 1988)

Il est possible d'observer dans le tableau les huit critères de performances paradoxales évoluant simultanément dans les organisations. (Quinn et Rohrbaugh, 1983) En évaluant ainsi les pôles contradictoires, le gestionnaire performant encourage une meilleure efficacité de ses activités tout en prenant conscience de l'impact de ses décisions. C'est dans cette logique que nous allons évaluer les paradoxes organisationnels des entreprises ciblées de ce projet de recherche. L'organisation désireuse d'atteindre la performance se renouvellera donc continuellement à travers ces huit paradoxes : ressources humaines et formations/planification et objectifs, cohésion et morale/productivité et efficacité, management et communication/adaptabilité et réactivité, stabilité et contrôle/croissance, acquisition de ressources et support externe. Parallèlement, cette évolution se fera à travers une transition entre les modèles organisationnels retrouvés dans la théorie proposée par Quinn et Rohrbaugh (1983). L'organisation progressera à travers le modèle d'ouverture des systèmes, le modèle rationnel, celui des processus internes et celui des relations humaines. (Quinn, 1999) Chacun de ses modèles est orienté par des finalités précises et des moyens afin d'atteindre l'efficacité

organisationnelle. La perspective proposée par Quinn et Rohrbaugh (1983) évoque la nécessité de glisser d'un cadre d'action contradictoire à un autre permettant un équilibre entre les différentes activités nécessaires afin d'atteindre une certaine performance organisationnelle. Cette théorie présuppose donc que les organisations sont à la base paradoxale et changeante de nature.

Hypothèses 2 : L'organisation évolue continuellement entre les quatre paradoxes suivants. Ainsi, les entreprises oscilleront entre les pôles proposés ci-dessous lors des activités de gestion :

- Les ressources humaines et la formation des employés versus la planification et la mise en place d'objectifs,
- La cohésion et morale des engagements de l'organisation versus la productivité et l'efficacité organisationnelle,
- La stabilité et le contrôle des activités versus l'adaptabilité et le temps de réaction face à l'environnement externe de l'organisation,
- Le management et la communication à l'interne versus la croissance, l'acquisition de ressources et le support externe afin de s'étendre sur le marché.

3.4.3 Les logiques d'actions — Poole et Van de Ven (1988,1989)

La perspective d'efficacité des organisations orientées par les paradoxes proposée par Quinn et Rohrbaugh (1983) permet d'introduire les logiques d'actions présentées par Poole et Van de Ven (1988). Ces auteurs ont permis de déterminer quatre options parmi lesquelles il est possible de gérer les paradoxes. Ces logiques d'actions permettent d'encourager la création de nouvelles approches de gestion des activités des organisations. (Poole et Van de Ven, 1989)

La première logique d'action propose d'accepter le paradoxe et d'évoluer en sa présence. Cette première option permet de s'engager à comprendre la dynamique du

paradoxe tout en tentant d'encourager des conséquences positives pour l'organisation. Le paradoxe demeure donc dans l'organisation et les gestionnaires doivent utiliser leur créativité afin de repousser les limites de leur rationalité. (Poole et Van de Ven, 1989) Dans cette perspective, on mise sur l'analyse et l'observation de la relation des deux pôles afin d'optimiser les conséquences positives qui peuvent en découler.

La deuxième logique d'action (spatialiser) vise à définir le niveau d'interrelation entre les deux pôles. On tente de comprendre quelle sphère de l'organisation est touchée et l'intensité de la relation ou l'inconfort que la relation génère. Cette logique s'entrevoit toutefois comme une solution partielle, car elle demeure difficilement précise. Le niveau d'interrelation représente un défi, car il repose sur des données difficilement acquises. On parle alors de déterminer si le paradoxe est de nature individuelle, sociétale, micro ou macro. Cette solution permet d'établir une limite spatiale incitant à orienter les activités de l'organisation selon l'observation réalisée. (Poole et Van de Ven, 1988)

La troisième logique d'action (temporaliser) propose d'incorporer la notion de temps afin de déterminer lequel des deux pôles du paradoxe est intervenu avant l'autre. On suggère ici une relation de temporalité entre les deux facteurs. Tout comme la deuxième logique d'action, on tente de déterminer l'intensité de la relation, tout en déterminant sur une échelle de temps lequel des deux pôles a été introduit en premier. Comme le suggèrent les auteurs, cette analyse permet de déterminer s'il existe un ordre temporel entre les deux pôles. Ainsi, il sera possible d'entrevoir la naissance d'un cycle ou d'un ordre dans lequel le phénomène prend forme. Cette solution permet d'introduire une structure ou un cadre d'action dans l'organisation encourageant à réduire le paradoxe organisationnel. (Poole et Van de Ven, 1988)

La quatrième logique d'action tente par la synthétisation de créer de nouvelles théories ou perspectives dans lesquelles il est possible de surpasser le paradoxe. Cette solution implique de créer de nouveaux construits mentaux dans lesquels la

contradiction s'atténuera. C'est en proposant de nouvelles théories qu'il sera alors possible de remplacer la logique initialement instaurée. Cette solution demande soit de séparer les deux pôles afin de revoir notre perspective ou de les combiner afin de mieux comprendre la logique qui les anime. Cette logique d'action peut toutefois demander beaucoup de temps, car elle demande de revoir complètement les construits mentaux sur lesquels l'individu se base. (Poole et Van de Ven, 1989)

Hypothèses 3 : Les organisations tentent par différentes logiques d'actions (l'engagement, la spatialisation, la temporalisation et la synthétisation) de gérer certains paradoxes organisationnels.

3.5 CONCLUSION

L'élaboration de notre cadre conceptuel se base sur différentes études parmi lesquelles il a été possible de préciser nos hypothèses de recherche. Il nous est donc possible de vous présenter le cadre conceptuel sur lequel notre projet de recherche s'appuie à la figure 3.3 ci-dessous. Afin de prendre en considération la nature du paradoxe organisationnel, il est impératif pour nous de déterminer les spécificités principales du développement durable et du luxe. Cette première étape nous permet de définir les variables de recherche qui nous permettra de commencer l'analyse de donnée tout en orientant plus précisément nos efforts d'observation. Étant donné la nature subjective du paradoxe, cette première étape s'entrevoit comme indispensable afin d'opérer l'analyse de données. Elle nous amène à orienter nos observations vers des facteurs qui selon nous pourront encourager un processus d'analyse pertinent et précis. Ensuite, nous proposons de mettre en pratique la théorie sur les paradoxes organisationnels proposés par Cameron et Quinn (1988) afin de répondre au premier questionnement de notre question de recherche. Nous désirons déterminer les paradoxes organisationnels les plus présents en lien avec notre contexte de recherche. C'est donc dans une optique d'efficacité organisationnelle que nous proposons de

définir ces paradoxes organisationnels. De plus, nous croyons fortement que les organisations de l'industrie du luxe évoluent à travers différentes logiques d'actions paradoxales afin d'encourager la gestion des activités reliée au luxe et au développement durable. Notre deuxième niveau recouvre les logiques d'actions utilisées par les gestionnaires afin de gérer les paradoxes nous ramène à notre deuxième questionnement découlant de notre question de recherche. Poole et Van de Ven (1988) proposent un modèle théorique intéressant dans lequel quatre options de gestion des paradoxes sont offertes.

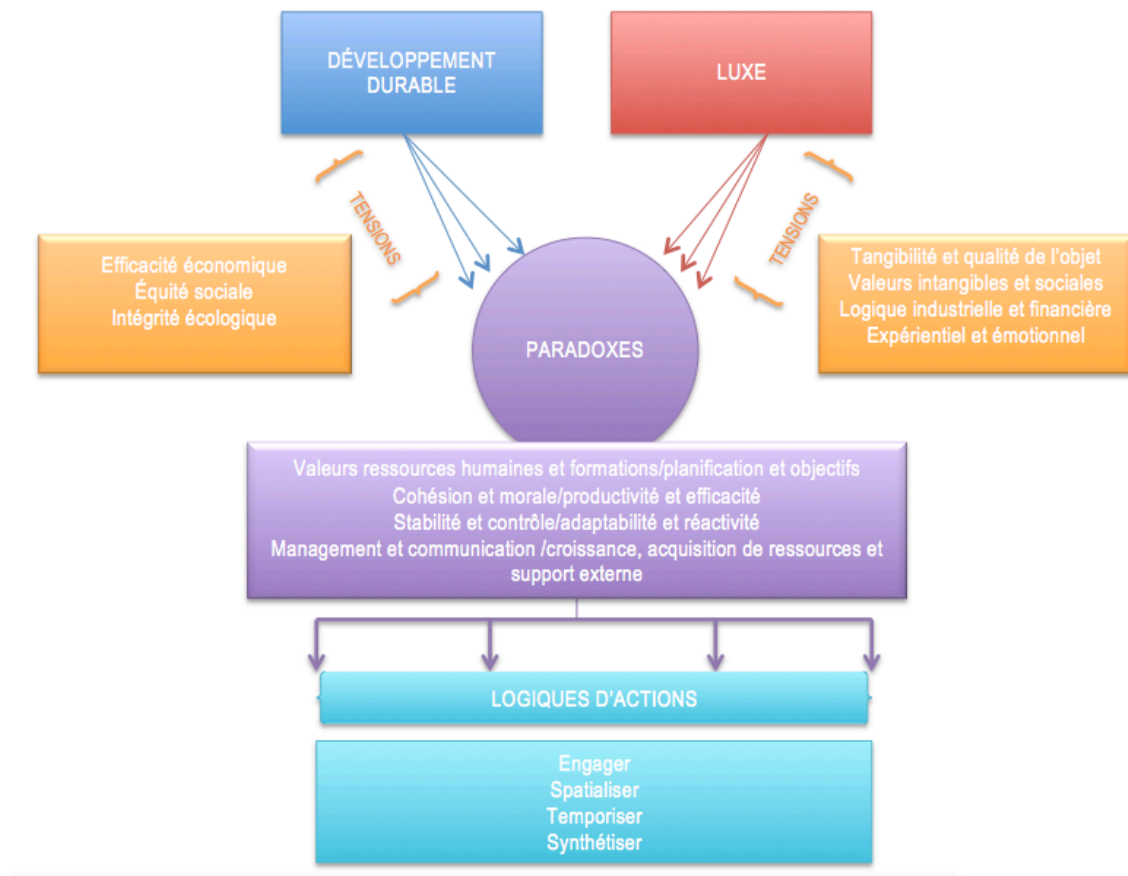


FIGURE 3.3 : Cadre conceptuel

Le modèle conceptuel que nous avons construit enferme finalement trois niveaux d'analyses et d'observations essentielles pour ce projet de recherche. Chacun de ces

niveaux d'analyse permet de répondre à notre question de recherche qui dissimule deux questionnements distincts, mais vivement interreliés. Ainsi, notre premier niveau d'analyse tend à combiner le développement durable et le luxe afin d'observer les retombées de cette relation sur les activités de gestion. En analysant cette relation, nous pourrions déterminer quelles sont les caractéristiques de chacune de ces variables qui semblent engendrer des tensions organisationnelles. Parallèlement à ce premier niveau, nous sommes amenés directement à notre deuxième niveau d'analyse, soit déterminer les paradoxes organisationnels qui découlent de cette relation. Finalement, il nous sera possible de déterminer comment les organisations font face à ces paradoxes organisationnels par l'entremise des activités de gestion. En considérant la richesse que recèle la combinaison entre le développement durable et le luxe jumelé au paradoxe organisationnel, il nous semble intéressant de pousser davantage nos observations afin de confirmer nos trois hypothèses de recherche.

IV - MÉTHODOLOGIE

Dans le cadre de ce projet de recherche, deux objectifs guident chacune de nos étapes. Nous désirons déterminer les paradoxes organisationnels ainsi que les logiques d'actions des entreprises de l'industrie du luxe valorisant dans leurs activités les principes de développement durable. Le secteur qui nous intéresse plus particulièrement est celui des produits de cosmétiques naturels de luxe du Québec. Le cadre conceptuel présenté dans le chapitre précédent nous a permis de préciser les variables qui doivent être recueillies et analyser. Ce chapitre est donc réalisé dans l'optique de dévoiler les détails pratiques entourant notre processus de recherche.

4.1 STRATÉGIE DE RECHERCHE

Comme nous avons pu l'observer dans la revue de littérature, il existe de nombreuses informations concernant le luxe et le développement durable. Ces deux concepts ont été largement étudiés et il est possible de confirmer que de plus en plus, les chercheurs s'intéressent à l'intégration des principes de développement durable dans les entreprises de l'industrie du luxe. Nous avons été également surprises de constater que certains auteurs considèrent que cette relation pouvait comporter des contradictions épistémologiques tant au niveau des spécificités sur lesquelles se basent les deux concepts que par rapport à leur évocation sociale.

La revue de littérature nous a permis également de démontrer que le paradoxe est composé de deux pôles formant une relation contradictoire où certaines tensions y sont apparentes. Comme illustrer dans ce chapitre, les paradoxes organisationnels sont inhérents aux organisations et il est possible d'évoluer graduellement par l'entremise d'une gestion adaptée. C'est dans cette intention que notre méthodologie doit permettre d'analyser la relation entre l'industrie du luxe et le développement

durable afin d'en déterminer les paradoxes organisationnels engendrer par cette relation. Ensuite, il nous sera possible de déterminer les logiques d'actions des gestionnaires de ces entreprises.

4.1.1 Approche méthodologique qualitative

L'approche qualitative permet de se mobiliser autour d'un sujet plus ou moins abordé. Cela est d'autant plus véridique dans notre cas étant donné le peu d'informations retrouvé sur la gestion des paradoxes dans le domaine de l'industrie du luxe et le développement durable. Cela nous amène à illustrer que notre recherche est orientée par des sujets très précis. Nous avons choisi ce type d'approche, car

[...] l'approche qualitative se prête plus au développement de la connaissance d'un phénomène et à son exploration. Elle admet que plusieurs perspectives peuvent rendre compte d'un même phénomène et privilégie donc des données non numériques recueillies dans le milieu naturel des personnes, pour en faire surgir les significations. (Amedzro Saint-Hilaire, 2014 : 148)

Les phénomènes que nous tentons d'étudier sont les paradoxes organisationnels et la gestion des paradoxes organisationnels. Comme nous avons pu l'observer dans la revue de littérature, la subjectivité du concept de paradoxe tend à encourager de nombreuses perspectives possibles quant à l'étude du phénomène. C'est pourquoi l'approche méthodologique qualitative représente, selon nous, la meilleure approche pour notre projet de recherche. Il sera possible pour nous d'acquérir des données très précises afin de comprendre toute la complexité des phénomènes qui nous concerne plus particulièrement dans les organisations. (Amedzro Saint-Hilaire, 2014)

Les données qualitatives sont également entrevues comme ayant un potentiel important en terme de richesse et de précision. Le fait d'acquérir les données tout en ayant une proximité importante avec le sujet d'étude permet un réel aperçu du contexte d'évolution. Ainsi, la compréhension du phénomène ne peut en être que facilitée, encourageant un impact considérable sur la réflexion du chercheur. De plus,

les données qualitatives sont utilisées afin de mieux comprendre des phénomènes sociaux dans lesquels les individus sont au cœur des phénomènes étudiés. Elles permettent un regard précis sur la perception, le ressenti et le vécu des individus tout en permettant de jumeler ces éléments aux événements. (Miles et Huberman, 1997)

Étant donné le peu d'informations recueillies sur la possibilité d'une relation paradoxale entre l'industrie du luxe et le développement durable, nous devons envisager une approche permettant d'acquérir un maximum d'informations. C'est exactement ce que l'approche qualitative nous permet d'atteindre. Cette approche méthodologique est d'ailleurs reconnue pour sa capacité à généraliser différents phénomènes tout en permettant de proposer des conclusions générales sur un phénomène étudié. (Pinard, 2004) C'est dans cette perspective que nous tenterons d'analyser les propos émis de deux des gestionnaires rencontrés occupant des postes respectifs de directeur général et de président. Dans chacun des cas, nous avons comme objectif premier de représenter le plus précisément les événements et faits racontés par ces gestionnaires de l'industrie du luxe.

4.1.2 Approche exploratoire multicas

La nature de notre recherche qualitative est exploratoire et vise à analyser différentes perceptions entourant des phénomènes précis. Elle vise, dans notre cas, à éclaircir un questionnement auquel peu de réponses ont été offertes. Étant donné que le développement durable a été introduit tardivement dans les entreprises de l'industrie du luxe, nous pouvons affirmer que la relation de ces deux concepts demeure assez récente. (Béji-Bécheur, 2014) Nous sommes particulièrement motivés, dans ce projet de recherche exploratoire, à créer de nouvelles connaissances sur un phénomène plus ou moins étudié jusqu'à présent. Notre recherche est conduite par une approche inductive, étant donné que nous tentons d'établir à travers différentes observations et recherches d'un phénomène de nouvelles théories ou connaissances. (Trudel, Simard et Vonarx, 2007) Bien qu'il existe de nombreuses recherches sur la gestion des

paradoxes, nous désirons identifier ce phénomène dans les entreprises du luxe intégrant les principes du développement durable. C'est en ce référent à différentes théories que nous tenterons de créer de nouvelles connaissances sur le sujet et encourager une meilleure compréhension du phénomène. De plus, nous baserons notre recherche sur des entretiens semi-dirigés réalisés dans deux organisations, d'où notre approche multicas, nous permettant un regard plus large de la situation.

4.2 COLLECTE DE DONNÉES

4.2.1 Choix du terrain

Le choix du terrain est principalement basé sur mes nombreuses années d'études effectuées dans le domaine de la mode. Ayant obtenu un diplôme d'études collégial en design de mode féminine et un baccalauréat en gestion et design de la mode (profil : commercialisation de la mode) le choix du terrain était en quelque sorte fixé à l'avance avant d'entreprendre ce projet de recherche. Au courant de ce parcours académique, j'ai eu la chance de prendre part à de nombreux cours spécialisés dans le domaine de la mode, dont les cosmétiques et le luxe. Toutefois, peu de cours ont permis de pousser notre réflexion sur les enjeux économiques, environnementaux et sociaux que pouvaient entraîner les activités l'industrie de la mode et du luxe.

Au cours de ces années d'études, un stage de plus de quatre cent vingt heures a été également effectué dans une entreprise mondialement reconnue pour son implication dans le domaine événementiel. Ayant eu la chance de rencontrer différents acteurs clés de l'organisation occupant des postes dans différentes sphères de l'entreprise (design, costumes, marketing, communication, recherche et création, distribution, merchandisage, etc.), l'implication sociale et environnementale de l'organisation représente les deux facteurs ayant le plus marqué mon expérience. Ainsi, j'ai pu

observer sous différents angles ce qui me semblait me manquer dans mon parcours; une gestion orientée par des valeurs et des motivations autres qu'économiques.

C'est donc dans cette intention et avec beaucoup de motivation que le projet de fin d'études relié au baccalauréat a démarré, entouré de mon équipe. Notre intention était de jumeler certains de nos champs d'intérêt, celui des cosmétiques naturels de luxe et des entreprises intégrant les valeurs du développement durable dans leurs activités. Nous avons eu la chance de rencontrer certains gestionnaires du secteur et ainsi créer un plan d'affaires complet. C'est dans cet élan que j'ai décidé de pousser mes réflexions sur le sujet étant donné l'approche théorique de ce projet de fin d'études et de réaliser ce mémoire.

Certaines recherches avaient été entamées lors de la recherche initiale de fin d'études au Baccalauréat, comme une étude de marché et l'analyse de l'environnement. Cela nous a permis d'entreprendre ce nouveau projet avec déjà une certaine connaissance sur le sujet. Nous pouvons affirmer que ce projet de fin d'études a permis d'étudier considérablement le contexte dans lequel l'industrie des cosmétiques naturels évolue. Dans le cadre de ce projet de recherche présent, le projet de fin d'études s'entrevoit comme une première phase nous ayant permis une introduction du terrain tout en nous amenant sur certaines pistes de réflexion très pertinente.

4.2.2 Échantillon

Nous pourrions affirmer que notre recherche s'appuie sur un échantillon de type non probabiliste. En d'autres mots, « cet échantillon ne se constitue pas par au hasard, mais en fonction de caractéristiques précises que le chercheur veut étudier. » (Poupart *et al.*, 1997 : 97) En terme de critères de sélection, nous avons décidé d'étudier plus précisément les entreprises de cosmétiques naturels du Québec dans lesquels le développement durable fait partie intégrant des activités de l'entreprise. Nous avons ciblé des entreprises ayant publiquement émis des informations concernant leurs

implications environnementale, sociale et économique. Nous avons donc préalablement analysé les pages web de ces entreprises afin de nous assurer que ces dernières valorisaient les principes du développement durable. Il était également important pour nous de rencontrer physiquement les gestionnaires en question, alors nous avons opté pour des entreprises établies au Québec seulement. De plus, ces entreprises devaient évoluer dans le secteur du luxe, permettant de préciser encore plus les critères de sélection de notre échantillon. Au total, nous avons comptabilisé dix entreprises satisfaisant nos critères de sélection. Étant confrontés à un secteur en pleine croissance et relativement nouveau nous avons constaté que la majorité des entreprises étaient de petite ou très petite taille.

4.2.3 Données secondaires publiques

Les données secondaires publiques sont utilisées, dans le cadre de notre projet de recherche, dans l'intention de confirmer nos hypothèses sur les paradoxes organisationnels retrouvés dans les entreprises de cosmétiques naturels du Québec. Étant donné la nature subjective et souvent difficilement verbalisable des données à recueillir, ce type de données s'avère très utile dans notre cas. Elles nécessitent une analyse considérable, mais nous ont permis d'enrichir notre collecte de données en offrant un plus large horizon du phénomène étudié. La facilité de recueil demeure l'une de ses principales qualités et nous a permis par cette première qualité de miser davantage sur l'analyse et la richesse des informations. De plus, cette méthode s'est avérée fort utile dans notre contexte étant donné la taille de l'échantillon assez restreinte. (Campenhoudt et Quivy, 2011)

Notre processus de collecte de données a donc débuté avec l'accumulation de données secondaires publiques. Étant donné notre échantillonnage restreint d'entreprises susceptibles de satisfaire nos critères de sélections, nous devons absolument nous appuyer sur un autre type de données. Les données secondaires que nous avons utilisées afin de réaliser notre analyse sont principalement les pages web

de certaines entreprises, des articles de revues et de journaux, des entrevues audio et des capsules vidéo dans lesquelles certaines interviews ont été réalisées. Les données secondaires publiques évoquées ci-dessus ont été utilisées tout au début de notre phase d'analyse afin de venir confirmer certaines de nos hypothèses d'ordre plus générales. Elles nous ont permis de déterminer les paradoxes organisationnels les plus palpables.

4.2.4 Entretiens semi-dirigés

L'entretien semi-dirigé est la méthode de collecte de données sur laquelle nous nous appuyons principalement afin de réaliser l'analyse de ce projet de recherche. Cette méthode permet d'encourager l'instauration d'un climat de confiance dans lequel l'interviewé est libre de parler ouvertement. De plus, « Il est semi-directif en ce sens qu'il n'est ni entièrement ouvert ni canalisé par un grand nombre de questions précises. » (Campenhoudt et Quivy, 2011 : 171) Ce type d'entretien est réalisé avec l'aide de l'identification des principaux thèmes ainsi que des questions phares permettant de garder un certain contrôle du déroulement de l'entretien tout en créant un climat propice à la prise de parole et aux possibilités d'ouverture sur différents sujets. Ainsi, l'interviewer est encouragé à s'exprimer librement dans un cadre moins restrictif. Les thèmes servent de fils conducteur à l'entretien et aident l'interviewer à diriger vers les sujets pertinents.

Les entretiens semi-dirigés ont d'abord été préalablement préparés. Il nous a été nécessaire d'amorcer le processus par l'identification des thèmes principaux de notre projet de recherche. Guidés par notre question de recherche, trois thèmes ont été soulignés. On parle ici du luxe, le développement durable et la gestion des paradoxes. Ensuite, il nous a été possible de créer un guide d'entretien respectant les thèmes énoncés. (Annexe A) Ce guide a été approuvé par le Comité d'éthique à la recherche, car notre projet de recherche est basé sur une collecte de données nécessitant la

participation d'individus. Ces entretiens semi-dirigés ont été réalisés entre les mois de janvier et mars 2017.

Le choix de l'échantillon a nécessité une recherche afin de cibler les entreprises satisfaisant nos besoins. Étant donné l'objectif de ce projet de recherche soit de déterminer les paradoxes organisationnels et les logiques d'actions permettant de gérer les paradoxes, nous devons cibler des individus étant au cœur des prises de décisions. Cette réalité nous a amenés à rencontrer des individus positionnés dans des postes de hautes directions étant donné le recul nécessaire afin d'observer l'intégralité des activités de l'organisation. Il était primordial pour nous de cibler des entreprises de luxe de cosmétiques naturels du Québec intégrant au cœur de leurs valeurs les principes du développement durable dans leurs activités. Au total, nous avons identifié dix entreprises susceptibles de satisfaire nos critères. Après une longue tentative d'essais et de prises de contact, seulement deux entreprises ont accepté de prendre part à la recherche.

4.3 TERRAIN ET POSITIONNEMENT

4.3.1 Industrie du luxe

Il était important pour nous de confirmer le choix de notre terrain et du positionnement des entreprises de cosmétiques naturels comme faisant partie de l'industrie du luxe. Bien que nous considérions notre choix discutable, nous présumons fortement que ce secteur peut faire partie de l'industrie du luxe étant donné certaines de ses caractéristiques. Dans la revue de littérature, nous avons démontré que le luxe peut se décomposer selon différents niveaux de prestige ou différents types d'expériences. (Allerès, 2000; Caron, 2006; Castarède, 2010; Chevalier et Mazzalovo, 2011; Vigneron et Johnson, 1999) De ce fait, nous considérons que le luxe peut se décliner sous différentes formes et qu'il existe

différents niveaux de luxes. Le luxe a donc un caractère subjectif et il diffère d'un individu à un autre étant donné sa caractéristique privée. (Michaud, 2013) En d'autres mots, la représentation du luxe diffère d'un individu à un autre et peut donc, prendre différentes formes. Cette réalité est d'autant plus vraie dans le secteur des cosmétiques naturels étant donné que l'offre des produits est orientée par l'expérience que procurent le produit, l'innovation nécessaire à sa fabrication ainsi que le savoir-faire des créateurs. (Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations, 2014 : 14) Le secteur des cosmétiques naturels a comme caractéristique principale d'atteindre, lors de son utilisation et de l'achat, les sens, valorisant la caractéristique édénique du luxe. (Lipovetsky, 2015) Finalement, ce secteur est amplement valorisé par la qualité de ses produits. Les ingrédients naturels, la composition de ses emballages ou encore le savoir-faire entourant la création des produits sont des éléments clés composant les produits de cosmétiques naturels tout comme le luxe. (Natrue, 2015) Pour ces raisons, nous considérons que les produits de cosmétiques naturels offrent certaines similitudes non négligeables avec l'industrie du luxe. C'est pourquoi, dans le cadre de ce mémoire, que nous considérons ce secteur faisant partie de l'industrie du luxe.

4.4 TRAITEMENT ET ANALYSE DE DONNÉES

L'analyse qualitative est « [...] une activité à la fois intellectuelle et manuelle, de manipulation et réorganisation des données (découpage, rapprochements, mise en relation ou en opposition, regroupements, classifications, etc.) » (Gavard-Perret *et al.*, 2012 : 283) Bien qu'elle représente un réel effort d'interprétation, elle permet de déterminer les idées principales du discours émis par certains individus. Notre traitement des données a nécessité une préanalyse dans laquelle nous avons pu repérer les thèmes récurrents permettant de créer un système de codage dans lequel notre analyse de données s'est avérée facilitée. Ensuite, nous avons réalisé l'étape d'exploitation du matériel dans laquelle nous avons appliqué notre système de codage

et d'énumération des extraits afin de faciliter le regroupement de certaines données. Finalement, notre analyse s'est terminée par l'interprétation des résultats. Nous avons déterminé à quelle fréquence certains thèmes revenaient pour ainsi focaliser le traitement de nos données sur les éléments les plus pertinents. (Gavard-Perret *et al.*, 2012)

Notre analyse de données s'appuie sur l'analyse de contenu. Ce type d'analyse nous permet d'orienter nos efforts vers une méthode d'analyse appropriée des informations complexes nécessitant une certaine rigueur d'analyse. (Campenhoudt et Quivy, 2011) Nous avons donc fait le choix de réaliser une analyse thématique. Comme suggéré par Gavard-Perret *et al.* (2012), nous avons créé une grille d'analyse dans laquelle nous pouvons identifier les thèmes récurrents et les sous-thèmes des différentes données. De plus, cette méthode nous a amenés à ne considérer que les informations pertinentes à notre projet de recherche. Nous avons identifié quatre thèmes, soit le développement durable, l'industrie du luxe, développement durable combiné à l'industrie du luxe et la gestion. Les sous-thèmes que nous avons décelés sont les suivants : défis, opportunités, menace, motivation et différenciation. Une fois les thèmes et sous-thèmes identifiés, nous avons pu déterminer la ligne directrice qu'allait prendre notre analyse de données. Cette analyse thématique a été utilisée pour les données secondaires ainsi que les entretiens semi-dirigés. Elle nous a permis de conclure l'analyse de nos données par la combinaison des données secondaires et des entretiens semi-directifs dans lesquels nous avons pu définir les paradoxes les plus présents. Le même processus d'analyse a été utilisé afin de déterminer les logiques d'actions. Toutefois, seuls les entretiens semi-dirigés ont été utilisés étant donné le besoin d'une plus grande précision des données.

4.5 LES LIMITES DE LA RECHERCHE

4.5.1 Limite de l'analyse de données

La recherche qualitative comporte de nombreux avantages comme nous avons pu le démontrer plus haut. Toutefois, certaines limites doivent être considérées. L'analyse des données secondaires publiques représente dans l'ensemble un travail considérable en terme de temps, de contrôle et d'analyse. Il est suggéré de réaliser une vérification de la provenance de ces sources d'informations et les thèmes abordés. (Campenhoudt et Quivy, 2011) Ces précautions permettent de s'assurer que ce type de donnée peu répondre au besoin d'une autre recherche et qu'il y ait adéquation entre les données secondaires recueillies et la question de recherche du projet en cours. De plus, une seconde difficulté réside dans le contrôle de la fiabilité de ce type de données afin de s'assurer de la validité des informations. Le chercheur est souvent confronté à un nombre important d'informations ou de documents et doit minutieusement réaliser un tri afin de respecter les critères de sa recherche. De plus, il est important de prendre conscience que les données ont été d'abord recueillies dans un contexte précis où les objectifs demeurent parfois complètement différents. La faiblesse des données secondaires réside donc dans leur fiabilité et l'adéquation des données à celle de la recherche même. (Campenhoudt et Quivy, 2011)

Étant donné que la recherche qualitative a pour but, dans notre cas, l'analyse des propos des participants, certains mots sont émis dans un contexte et selon un cadre de référence propre à l'individu interrogé. Ainsi, lors de l'analyse des données, une attention particulière doit être requise afin de considérer les facteurs encourageant l'utilisation de certains mots propre au contexte de chacun. (Miles et Huberman, 1994)

De plus, la retranscription des entrevues semi-dirigées peut également être altérée. Le chercheur doit prendre conscience que les données peuvent être facilement affectées

par les différentes façons d'interpréter les propos. Ainsi, une seule entrevue peut produire différents textes dans lesquels seul le chercheur en demeure responsable. D'ailleurs, la complexité des données qualitatives ne doit pas être tenue pour acquise. Elle requiert une attention particulière, car certaines intentions et significations peuvent être dissimulées dans une phrase et interprétées de différentes façons. Les auteurs Miles et Huberman (1994) préviennent de la complexité d'analyse des données qualitatives. Ce type d'analyse requiert du chercheur beaucoup d'attention dans laquelle il doit s'investir pleinement afin de réaliser ses objectifs de recherches. (Miles et Huberman, 1994 : 10)

4.5.2 Contexte de la recherche : pourquoi y a-t-il si peu d'entretiens

Les produits cosmétiques naturels, biologiques et éthiques représentent l'une des tendances lourdes dans le marché des cosmétiques. Comme le souligne le gouvernement du Québec dans un rapport émis en 2014, le marché québécois de cosmétiques est principalement composé de PME parmi lesquelles l'utilisation d'ingrédients naturels provient d'ici. (Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations, 2014) Actuellement, aucune statistique n'est proposée au niveau du Canada ou du Québec permettant de faire état de la situation actuelle. Toutefois, Cosmebio, l'une des associations françaises de cosmétiques écologiques et biologiques à but non lucratif offre certaines pistes. Mondialement, le marché de cosmétiques naturels représentait en 2011 plus de neuf milliards de dollars et connaissait une croissance de huit pour cent. (Santonnat, 2011 : 6) De toute évidence, ce marché connaît une croissance et s'étend de plus en plus partout dans le monde. Dans le cadre de ce projet, nous sommes confrontés à la réalité de cette croissance. Comme nous avons mentionné plus haut, dix entreprises satisfaisant nos critères de sélection ont été contactées. Seulement deux d'entre elles ont accepté de participer à ce projet de recherche. Nombreuses entreprises dans ce secteur ont évoqué la difficulté à se libérer étant donné leur statut de très petite entreprise, et ce, en pleine croissance. Le contexte de la recherche s'est avéré être l'un de nos plus

grands obstacles étant donné l'indisponibilité des entreprises à participer au projet de recherche dû à une trop grande charge de travail octroyé à un très petit nombre d'employés. Malgré tout, nous avons considéré la richesse des données secondaires et des deux entretiens semi-dirigés comme suffisant, nous permettant d'effectuer un travail d'analyse rigoureux.

4.6 ENJEUX ÉTHIQUES

Dans le cadre de ce projet de recherche, nous sollicitons la participation de sujets humains afin d'enrichir les données nécessaires à la construction de ce projet de recherche. C'est pourquoi l'approbation du Comité d'éthique de la recherche (CER) de HEC Montréal est nécessaire. Toute recherche impliquant des sujets humains nécessite cette approbation, octroyée par différents comités, dans le but d'assurer que les participants ne rencontrent aucun risque et soient protégés de tout désagrément non désirable. (GER, 2014)

Sous l'accord des participants et étant donné la taille restreinte de notre échantillon de départ, nous avons convenus avec les participants de ne divulguer aucun renseignement autre que la fonction de ces derniers dans l'entreprise. Cette décision a été prise dans l'intention de réduire les chances d'identification des participants. Des ententes de confidentialités ont été signifiées afin d'officialiser notre prise de décision et en guise d'approbation afin d'effectuer une collecte de donnée dans les organisations sélectionnées. À des fins d'analyse des données recueillies des deux organisations, nous nous référerons à ces dernières comme entreprises A et entreprise B. L'un de nos participants occupe un poste de directeur général et le second est actuellement le fondateur de l'entreprise. De plus, nous tenons à préciser que l'utilisation du genre masculin sera utilisée lorsque nous nous référerons aux participants. Nous désirons demeurer le plus neutres possible tout en préservant le

plus possible l'anonymat des individus. Cette décision n'est en aucun cas discriminatoire et orientée par un désir d'accentuer la confidentialité des sujets.

4.7 CONCLUSION

Ce chapitre a permis d'énoncer toutes les particularités de la recherche qualitative empruntée dans ce projet de recherche. Établit selon les objectifs de recherche et le cadre conceptuel du chapitre II, l'approche qualitative représente selon nous, la méthodologie la mieux adaptée. La collecte de données élaborées par l'accumulation de données secondaires publiques et les entretiens semi-dirigés permet selon nous des moyens appropriés afin de répondre pertinemment à notre question de recherche. De plus, l'analyse thématique nous a permis de réaliser cette analyse étape par étape, permettant de pousser notre raisonnement tout en étant encadré par un système préalablement décidé. Comme toute recherche, certaines limites viennent interférer avec le projet. Dans notre cas, la difficulté à accumuler davantage d'entretien a été l'un de nos plus grands défis. Le contexte de recherche nous sensibilise à la réalité de ce marché en plein essor au Québec où les entreprises représentent dans la majorité des cas de très petites entreprises en démarrage. Toutefois, nous considérons que notre projet à caractère exploratoire connaîtra malgré tout, des résultats considérables étant donné notre rigueur dans les méthodes d'analyse et la qualité des données recueillies.

V – ANALYSE DES DONNÉES ET RÉSULTATS

La revue de littérature nous a permis de présenter les trois thèmes centraux de notre projet de recherche, soit le luxe, le développement durable et la gestion des paradoxes. À travers ce chapitre, nous avons pu déceler un manque d'informations au niveau de la relation contradictoire entourant l'intégration des principes du développement durable dans les entreprises de l'industrie du luxe. Parallèlement, aucune étude n'a tenté, jusqu'à présent, d'introduire la notion de gestion des paradoxes au cœur de cette relation. C'est dans cette intention, de mieux comprendre la relation contradictoire entre le développement durable et l'industrie du luxe que nous avons construit notre cadre conceptuel. Nous nous sommes inspirés du modèle d'efficacité organisationnel proposé par Quinn et Rohrbaugh (1983) afin d'identifier les paradoxes organisationnels. De plus, les logiques d'actions proposées par Poole et Van de Ven (1988) ont été sélectionnées dans l'intention de déterminer comment les organisations gèrent les paradoxes organisationnels. À la suite de l'élaboration du cadre conceptuel, il a été nécessaire de dévoiler la méthodologie sur laquelle s'appuie notre projet de recherche et comment nous avons planifié l'analyse des données. L'analyse des données représente le cœur de ce projet de recherche. C'est à travers ce chapitre qu'il nous sera possible de déterminer si nos hypothèses de recherche sont justes ou non tout en identifiant de nouvelles pistes de réflexion. Ainsi, nous pourrions mieux comprendre la dynamique entre les différentes variables tout en déterminant la pertinence des théories choisies face au contexte de notre projet de recherche. La première partie de ce chapitre est consacrée à l'analyse des quatre paradoxes organisationnels proposés par Quinn et Rohrbaugh (1983). Nous tenterons en premier lieu de confirmer l'existence de paradoxes organisationnels dans les entreprises de l'industrie du luxe intégrant les principes de développement durable dans leurs activités. Ensuite, il nous sera possible de déterminer les paradoxes organisationnels les plus présents. En deuxième lieu, nous présenterons les logiques d'actions initiées par Poole et Van de Ven (1988) ayant été observés durant l'analyse des données

recueillies lors des entretiens semi-dirigés. Cette deuxième section de l'analyse permet un regard sur la gestion des paradoxes organisationnels. Le tout sera réalisé selon l'ordre préétabli par l'analyse initiale des paradoxes organisationnels.

5.1 LES PARADOXES ORGANISATIONNELS

5.1.1 Ressources humaines et formations/planification et objectifs

Les résultats de notre analyse débutent avec le premier paradoxe des ressources humaines et formations/planification et objectifs illustré par Quinn et Rohrbaugh (1983). Ce paradoxe permet de distinguer deux logiques de pensées distinctes dans lesquels l'organisation évolue. Le modèle rationnel tend par la planification et l'instauration d'objectifs à encourager l'organisation à être plus productive et efficace. Ainsi, l'organisation met l'accent vers l'externe, car elle tente de se positionner et compétitionner sur le marché en misant sur le contrôle de ses activités. Le modèle de l'engagement humain valorise par la cohésion et la morale à l'interne le développement et la formation des acteurs de l'entreprise. De cette façon, l'organisation mise sur la flexibilité et les nombreuses compétences de ses acteurs. La gestion de ses activités à l'interne est grandement influencée par l'engagement et l'affiliation que suscitent les valeurs et la mission de l'organisation chez les individus. (Quinn et Rohrbaugh, 1981 : Quinn et Rohrbaugh, 1983, et Quinn 1988) Dans le cadre de notre analyse de données, nous avons été confrontés à un manque de données concernant la probabilité d'une relation paradoxale entre les pôles ressources humaines et formations/planification et objectifs. C'est pourquoi nous considérons que ce paradoxe est très faible, mais permet tout de même certaines pistes de réflexion intéressantes.

Toutefois, ce que nous pouvons en conclure est que les entreprises de cette industrie sont soumises à la confrontation de la logique d'équité sociale inscrite dans le développement durable et à la logique industrielle et financière qui régit les

entreprises du luxe. Les données secondaires nous ont permis de découvrir que la formation des employés ainsi que les conditions d'emplois étaient des éléments considérés dans l'organisation. Ainsi, chez Zorah Biocosmétique, les employés sont encouragés à suivre des formations et à s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. Leur affiliation avec une coopérative marocaine est également un exemple de leur engagement à veiller aux bonnes conditions de travail de leurs employés afin de s'assurer de leur bien-être. (Charest-Sigouin, Chevalier et Lambert-Chan, 2015) De plus, nous avons pu observer qu'à travers les cinq entreprises que nous avons pu recueillir des données secondaires publiques, seule Zorah Biocosmétiques aborde les deux pôles de ce paradoxe. L'entreprise évoque à certaines reprises ses objectifs tout en se projetant dans le futur, mais nous ne pouvons pas affirmer qu'il y ait possiblement un paradoxe organisationnel réel, car aucune tension ne semble émerger des propos émis. (Nappert, 2016; Tremblay, 2010) Ces projections dans le futur permettant d'ajuster les objectifs de l'organisation nous permettent de considérer les efforts de planification orientés afin d'instaurer l'organisation sur le marché et influencer sur sa croissance et le bon déroulement de ses activités économiques. Ainsi, nous observons que pour cette entreprise, il y a un équilibre entre la gestion de ses ressources humaines et la formation de ses employés ainsi que la planification et la mise en place d'objectifs. Elle réussit pour l'instant à combiner ces activités de gestion tout en visant à s'implanter sur le marché.

Au niveau des données recueillies par entretiens, nous avons pu mettre le doigt sur un propos émis par le directeur général de l'entreprise A très intéressant. Il souligne en répondant à la question des contraintes entraînées par la conservation restreinte des produits naturels : « [...] qu'il faut faire une planification selon une projection de ce que tu vas vendre, mais si tu as plus de vente, tu vas avoir une rupture de stock et tu vas devoir créer plus de produits rapidement. » En discutant de ce défi de gestion, le directeur général évoque qu'il est difficile de combiner la planification des ventes à la fabrication des produits de façon à éviter les pertes entraînées par la durée de vie restreinte des produits naturels. Ainsi, l'organisation se retrouve dans un dilemme

important relié à sa productivité et son efficacité à répondre à la demande. La difficulté qu'entraîne la planification de la croissance l'empêche d'être réactif et de s'adapter à la demande des consommateurs. Dans ce cas, nous nous dirigeons dans le quadrant du modèle système ouvert qui valorise la flexibilité et l'accent externe. Dans ce modèle, l'adaptabilité et la réactivité sont des moyens afin d'atteindre la croissance et l'acquisition de ressources. (Quinn, 1988) Cela vient suggérer que « The four model that comprise the overall framework are simultaneous, complementary opposites in the sense that they are embedded in contradictory or competing values. » (Quinn et Rohrbaugh, 1983 : 375) En d'autres mots, les quatre modèles proposés par les auteurs sont non seulement paradoxaux par les valeurs qu'ils impliquent, mais également complémentaires et interreliés. Dans ce cas précis, les propos émis par rapport à l'entreprise A nous laissent croire que la planification est grandement liée ou devrait être jumelée à la capacité de l'organisation à s'adapter et à réagir face à la demande et donc, à croître harmonieusement.

Le modèle d'efficacité des organisations de Quinn et Rohrbaugh (1983) suggère que la planification et la mise en place d'objectifs représentent le moyen afin de parvenir à la productivité et l'efficacité de l'organisation. Toutefois, dans le cas des entreprises de l'industrie du luxe évoluant dans un secteur en pleine éclosion qui est celui des cosmétiques naturels de luxe, la capacité d'adaptation et de réactivité permettant de veiller à la croissance de ces organisations pourrait être reliée au facteur de planification et de mise en place d'objectifs permettant ainsi de viser non seulement l'efficacité organisationnelle, mais la croissance de l'organisation également. Dans le cas que nos observations soient juste, l'organisation aurait grandement intérêt, par le pôle des ressources humaines ou par la formation de ses acteurs, à incorporer à l'interne de ses activités un moyen efficace afin de parvenir à régler cette problématique de planification des stocks et de la production. De plus, comme nous avons souligné plus haut, la majorité des entreprises recouvrant le secteur des cosmétiques naturels au Québec sont de petites ou très petites entreprises. (Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations, 2014) Ces entreprises sont

caractérisées par leur petite taille et leur évolution s'établit à travers un milieu instable et extrêmement compétitif, d'où l'intérêt d'être flexible tout en gardant un contrôle sur les activités de l'entreprise. Cela vient davantage confirmer notre observation sur l'organisation de façon à émettre l'importance d'agrandir les effectifs de l'organisation afin de mieux répondre à la demande grandissante.

De toute évidence, certaines informations manquent afin d'émettre des conclusions plus élaborées sur ce paradoxe. Ceci étant dit, nous pouvons affirmer que dans le cadre de ce projet de recherche, les entreprises analysées ne sont pas particulièrement affectées par le paradoxe des ressources humaines et formations/planification et objectifs. Certaines pistes de réflexion ont toutefois été évoquées permettant ainsi de dresser un portrait de certains défis de taille rencontrés dans les activités de gestion.

5.1.2 Cohésion et morale/productivité et efficacité

Le paradoxe cohésion – morale/productivité – efficacité représente le plus important des paradoxes illustrés par Quinn et Rohrbaugh (1983) relatant des tensions que peut causer l'intégration des principes du développement durable dans les entreprises de l'industrie du luxe. Le pôle cohésion – morale représente le moyen afin d'intégrer les valeurs de ressources humaines et de formations. Il fait partie du modèle des relations humaines dans lequel l'organisation mise sur l'engagement de ses acteurs afin de représenter les valeurs que promeut l'organisation. Ainsi, l'organisation valorise par ses activités la flexibilité et les activités à l'interne afin de mener à bien les intérêts de l'organisation en misant sur les individus. Le pôle du paradoxe productivité – efficacité est orienté par le modèle rationnel. Il représente l'objectif premier de ce modèle par lequel la planification et la mise en place d'objectifs permettent d'atteindre le rendement et la maximisation des retombées des activités sur l'organisation. Dans ce modèle, le contrôle des activités et un accent externe encouragent l'entreprise à se positionner stratégiquement sur le marché permettant ainsi d'être compétitif. (Quinn et Rohrbaugh, 1981; Quinn et Rohrbaugh, 1983;

Quinn 1988) Comme nous pouvons l'observer, ces deux modèles viennent confronter en quelque sorte les valeurs du développement durable à celles d'un modèle orienté par l'efficacité, la productivité, les gains ainsi que la rationalisation des activités. Au niveau de notre analyse de données, nous avons pu constater qu'il y existait de nombreuses données permettant de relater de cette relation paradoxale.

Selon nos observations, les valeurs du développement durable sont continuellement confrontées à celle de l'industrie du luxe pour différentes raisons. Nous avons pu noter que la qualité des produits cosmétiques naturels représente l'un des facteurs de tensions les plus palpables par lesquels les entreprises réussissent à appuyer la valeur symbolique des produits de luxe. En d'autres mots, les produits naturels sont complexes de par leurs compositions et leurs procédés de productions. Étant donné la nouveauté de ces produits, il est difficile d'assurer la conservation de ces produits à long terme ou encore la texture ou la couleur d'un lot de produits à un autre comparativement aux produits conventionnels. Ceci étant dit, la qualité des ingrédients et du produit en soi représentent un gage de qualité nécessitant des investissements considérables, mais permettant de venir appuyer l'excellence dont fait office tout produit de luxe. Ce constat est également perçu dans les valeurs de développement durable dans lesquelles les préoccupations environnementales, économiques et sociales sont mises de l'avant. Ainsi, nous avons pu noter que la logique industrielle et financière intégrée dans toute entreprise, voulant à ce que cette dernière soit compétitive sur le marché et prospère est confrontée continuellement aux préoccupations citées ci-dessus. C'est cette relation paradoxale générée par les deux concepts clés, soit le développement durable et le luxe que nous allons tenter de mettre en relation.

L'analyse des données secondaires nous permet certaines pistes de réflexion. Nous avons pu observer que dans les cinq entreprises de cosmétiques naturels du Québec évoluant dans le secteur du luxe, la mission sociale dans laquelle elles s'investissent représente le moteur de leurs activités. Ainsi, pour Zorah Biocosmétiques, s'associer

avec plus de deux mille cinq cents femmes berbères tout en les encourageant à améliorer leurs conditions de travail et leur qualité de vie représente une réalisation signifiante. C'est en s'associant avec des coopératives principalement provenant du Maroc que l'entreprise encourage le développement social et économique. (Nappert, 2016; Tremblay, 2010; Zorah Biocosmétiques, 2017) De plus, l'entreprise Druide s'instaure sur le marché en encourageant la circulation de l'information sur la toxicité de certains produits de cosmétiques, la responsabilisation des consommateurs et la sensibilisation face aux choix de consommations. (Druide, 2017; Fondation David Suzuki, 2015; Fontaine et Pauchant, 2010) Pour l'entreprise Druide,

À tous les niveaux, j'essaye de faire passer le message que nos choix influent sur notre avenir. Et les consommateurs devraient aussi s'impliquer dans cette évolution. Ils ont la possibilité de dire aux commerçants qu'il n'y a pas qu'une façon de consommer, que le prix n'est pas le seul critère qu'ils considèrent, qu'ils optent pour des produits bons pour la planète, pour leur corps, etc. (Fontaine et Pauchant, 2010 : 1)

Dans une même perspective, La Maison Jacynthe, Mont Echo et Zorah Biocosmétiques mise sur l'information et l'éducation afin de former les consommateurs sur l'utilisation des produits chimiques sur la peau et sur l'environnement. Non seulement cette information mise sur la valorisation des ingrédients naturels, mais également sur la lecture des étiquettes et critique la désinformation. (Létourneau, 2012; Plante, 2015; Mont Echo, 2017; Nappert 2016)

De plus, la cohésion – morale passe également par certains principes du développement durable relié à l'efficacité économique et l'intégrité environnementale. On a pu noter que l'entreprise Zorah Biocosmétiques en avait long à dire sur le sujet. Ainsi, tenir compte de ses valeurs demande beaucoup d'efforts dans lesquels l'accent interne est grandement nécessaire. L'entreprise a mis beaucoup de temps et d'énergie afin de trouver des matériaux d'emballages et du matériel de promotions écologique, des fournisseurs partageant les mêmes valeurs ou encore les

ingrédients répondant aux critères de qualités les plus élevées. (Lyan, 2011; Sigouin, Chevalier et Lambert-Chan, 2010) Comme la fondatrice le souligne :

Il faut se battre constamment pour ne pas être détourné de notre objectif, raconte la jeune trentenaire. Par exemple, il nous a fallu un an et demi pour trouver un fournisseur qui puisse nous produire des pochettes de matériel pour notre promotion. Et elles nous coûtent vingt-cinq dollars chacune au lieu de quelques sous en Chine. « Même chose pour les encres : la jeune femme a dû commander elle-même des encres végétales aux États-Unis et chercher ensuite un imprimeur capable de les utiliser. » (Tremblay, 2010 : 1)

Cette réalité est d'autant plus vraie avec les processus de certifications coûteux en temps et en argent. Tout est analysé, non seulement le produit en entier (ingrédients, emballage, procédés de fabrication, etc.), mais également la propreté des locaux, l'utilisation de produits nettoyant dans les locaux de fabrication ou encore les quantités d'eau utilisées pour chaque produit. Ces vérifications sont nécessaires et permettent d'assurer un contrôle sur la qualité des produits, l'environnement de travail et assure une conformité à des standards préétablis élevés. (Nappert, 2016)

Les entreprises de cosmétiques naturels sont pour la majorité très impliquée dans la cohésion et l'engagement à l'interne de l'organisation. Ils s'assurent qu'ils respectent la mission d'entreprise et à travers notre analyse, ceci passe majoritairement par le respect des principes de développement durable par différents moyens et investissements indiqués plus haut. Toutefois, tous ces efforts de cohésion et d'engagement doivent avoir un impact positif sur les activités de ces entreprises. Elles sont donc parfois confrontées à des tensions créées par cette première exigence et celle de productivité et d'efficacité que connaît toute entreprise. Les certifications, par exemple, sont donc également mesurées en terme d'impact sur l'efficacité de l'organisation et assurent certains résultats de performance quant aux produits tout en rassurants consommateurs sur la qualité des produits et de l'environnement de travail. Comme l'affirme Marc-Alexandre Risch, directeur général chez The Body Shop lors d'une entrevue :

Nous vivons dans une époque où les gens ont besoin d'être rassurés sur la qualité des produits et leur sécurité, ce qui est valable à la fois pour ce qu'ils mangent et ce qu'ils appliquent sur leur peau. D'où la tendance du naturel, de la transparence et du contrôle de la qualité, qui sont beaucoup plus qu'un effet de mode, mais un mouvement de fond. (Gagnon-Paradis, 2013 : 1)

Ainsi, les certifications permettant d'attester la qualité des produits naturels ne sont pas seulement gage de cohésion et de morale pour les organisations, mais également gage de performance et d'efficacité des produits. (Fontaine et Pauchant, 2010; Gagnon-Paradis, 2013) De plus, afin d'assurer la viabilité de l'entreprise, cette dernière doit également faire preuve d'un contrôle important sur ses activités. Comme Zorah Biocosmétiques et Druide le soulignent, créer des produits de cosmétiques naturels performants demande un nombre considérable de tests dans lesquels beaucoup de temps et d'argent sont investis. L'utilisation d'ingrédients naturels demande une expertise importante permettant ainsi d'éviter les matières allergènes et toxiques, le tout en créant des formules harmonieuses et efficaces. (Fontaine et Pauchant, 2010; Nappert, 2016) En terme de coûts, on peut affirmer que les produits naturels sont beaucoup plus dispendieux à créer. Comme l'affirme le vice-président de Zorah Biocosmétiques, un produit naturel coûte de trente à cinquante fois plus cher qu'un produit de synthèse ou conventionnel. (Vézina-Montplaisir, 2010) Ainsi, les cosmétiques naturels demandent beaucoup d'investissement dans lequel l'efficacité doit être assurée par des équipes compétentes, le tout toujours nuancé par les contraintes imposées par les produits naturels. Un contrôle doit donc être constant afin de s'assurer que les produits de cosmétiques naturels remplissent le même rôle que les produits de cosmétiques conventionnels, le tout dans une optique d'intégrité environnementale, sociale et économique. (Fontaine et Pauchant, 2010) Cette réalité demande aux entreprises du secteur un regard important sur son environnement et ses concurrents afin de se permettre d'évoluer dans ce marché tout en étant compétitif et viable. Comme le souligne le vice-président de Zorah Biocosmétiques :

Il y a trois critères qui définissent les cosmétiques : l'efficacité (bonne durée, pas d'effets secondaires), la facilité d'utilisation (pénètre bien, s'étend bien) et le plaisir (agréable à porter, belle texture, bonne odeur). C'est avec ces trois critères-là qu'on

juge si le produit est bas, moyen ou haut de gamme. La différence avec les produits bios, c'est le contenu. (Vézina-Montplaisir, 2010 : 1)

L'entreprise de cosmétiques naturels doit donc continuellement osciller entre ses valeurs permettant une cohésion – morale et la rationalité de sa raison d'être en tant qu'entreprise et viser la productivité – efficacité. De plus, la caractéristique qui se veut que le produit de luxe soit expérientiel et émotionnel est souligné dans cet extrait. On laisse entrevoir que les produits de cosmétique haut de gamme doivent intégrer cette caractéristique bien précise, qui serait en fait lié à deux autres caractéristiques du luxe. Ainsi, nous nous questionnons à savoir si dans notre cadre conceptuel, la caractéristique expérientielle et émotionnelle du luxe devrait être liée à la caractéristique de représentation du bien et symbolique sociale. Cette réalité nous amène à croire que la caractéristique expérientielle et émotionnelle pourrait être une conséquence de la combinaison entre la représentation du bien et la symbolique sociale. Cette observation demanderait à être davantage observée dans les prochaines pages afin d'en conclure des résultats.

À travers l'analyse des données recueillies, nous pouvons observer le paradoxe cohésion – morale/productivité – efficacité. Les deux entreprises tentent fortement de favoriser la cohésion et les engagements que demande leur positionnement en tant qu'entreprise évoluant dans les cosmétiques naturels tout en maintenant une viabilité économique de l'entreprise.

Comme nous l'explique le directeur général de l'entreprise A, la comparaison des cosmétiques conventionnels et naturels est un phénomène courant provenant des consommateurs. Cette réalité crée certaines tensions étant donné du manque de compréhension entourant la complexité du processus de fabrication du produit, de la culture des ingrédients à la mise en pot des produits. Ainsi, les deux entreprises s'entendent sur le fait que l'éducation des consommateurs représente l'une des activités permettant d'appuyer les valeurs de leurs entreprises. Comme le souligne le fondateur de l'entreprise B : « Il y a un vrai manque de compréhension. On travaille

là-dessus pour promouvoir nos produits, mais également les concepts de base. » Ainsi, les sujets les plus questionnés se regroupent autour de la qualité des ingrédients, leur provenance et les méthodes de culture. Dans tous les cas, les deux gestionnaires ressentent le besoin de fournir de l'information afin d'assurer une certaine continuité de leurs objectifs et missions d'entreprise. Ceci leur permet de s'instaurer sur le marché et d'être compétitifs malgré les distinctions propres entre les produits naturels et conventionnels de cosmétiques. Ils s'appuient pour réaliser cet objectif « éducationnel » sur les valeurs du développement durable en misant sur l'équité sociale et donc, encouragent la transparence et l'honnêteté face aux consommateurs. En sensibilisant les consommateurs sur la complexité de fabrication des produits naturels, la culture des ingrédients parfois incertaine, les différences de texture ou de couleur d'un même produit ou encore la conservation limitée des produits, ils s'assurent d'une plus grande compréhension des enjeux du développement durable et organisationnel.

De plus, les valeurs promues par le développement durable face à l'environnement et la viabilité économique s'instaurent dans les gestes de recyclage, la réutilisation de différents matériels et dans leurs intérêts face au commerce équitable visant à une juste rémunération des producteurs. L'entreprise A tend à éviter la surutilisation des produits d'emballage très demandé dans le domaine des cosmétiques. L'emballage est donc au strict minimum malgré la demande des consommateurs pour un emballage axé sur l'esthétisme. De plus, l'entreprise B souligne également l'importance de la charge de travail engendré par le *sourcing* des ingrédients. Dans l'optique de respecter les plus hauts standards de qualité, l'équipe est sollicitée afin de s'assurer le respect des exigences préétablies. Le fondateur de l'entreprise B mentionne que : « Oui, je fais beaucoup de *sourcing* des produits à cause qu'on choisit vraiment attentivement les fournisseurs pour avoir la bonne qualité. On mise beaucoup sur la qualité, alors il faut avoir la paperasse, les échantillons, la paperasse pour le côté biologique. » C'est dans cette perspective que le fondateur mise sur les engagements

et la mission de l'entreprise dans lequel l'accent interne lui permet de rencontrer les plus hauts standards de qualité.

Le dernier élément ayant capté notre attention est non seulement la cohésion interne permettant de créer un impact considérable sur l'organisation et ses activités, mais également la cohésion provenant de l'environnement direct de l'organisation qui se crée. Comme le souligne le directeur général de l'entreprise B,

Oui, c'est sur qu'il y a une conscience naturelle qui existe. Beaucoup de nos détaillants sont axés vers sa (développement durable), alors quand tu veux aller dans des magasins ou le propriétaire est présent à tous les gens et qu'ils sont axés sur le développement durable, tout le monde ensemble nous sommes conscientisés.

Il y existe donc, dans le domaine des cosmétiques naturels de luxe du Québec, une cohésion répandue permettant à chacun de s'encourager et s'entraider. Cette cohésion se dénote à travers les engagements de chacun et les valeurs partagées permettant de se regrouper. Donc, les valeurs de cohésion et de morale sont également perceptibles à travers les relations professionnelles dans lesquelles il est possible de jumeler les activités économiques et les valeurs de chacune des organisations. Ainsi les entreprises de cosmétiques naturels misent énormément sur leurs valeurs et leurs missions dans lesquelles elles focalisent sur leurs équipes et misent beaucoup sur la gestion des activités afin de parvenir à leurs réalisations.

Toutefois, en tant qu'entreprises elles doivent également mettre beaucoup d'efforts afin de s'instaurer sur le marché et demeurer compétitives. Cette réalité les amène à focaliser également sur leur environnement externe afin de s'assurer de leur positionnement et l'efficacité de leurs activités tout en ayant un contrôle sur les activités de l'organisation. En terme de contrôle, le roulement des produits représente un enjeu de taille. Les deux entreprises doivent continuellement s'assurer que les produits puissent être vendus étant donné leur péremption plus rapide que les produits conventionnels. De plus, cela leur permet de s'assurer que le roulement des produits

est continuuel et permet un bon fonctionnement de l'organisation. Comme l'explique le fondateur de l'entreprise B :

On n'a pas le choix pour les dates de péremption, la qualité en général de rouler le stock le plus rapidement possible. Mais aussi pour le bien-être de l'entreprise. Si le stock ne roule pas l'argent non plus. On fait faillite, les marges ne sont pas si grandes que ça, alors on ne pourrait pas le supporter.

Cette réalité s'insère également lors des prises de décisions concernant la quantité de fabrication de produits reliés à l'économie d'échelle que peut procurer une plus grande fabrication. Encore une fois, l'économie d'échelle peut permettre à l'entreprise d'économiser de l'argent étant donné le nombre élevé de produits à fabriquer. Toutefois, cela peut également entraîner des pertes considérables en terme d'argent et de produits devant être jetés si le roulement des produits est bas. La complexité des produits cosmétiques naturels se retrouve également dans la constance du produit. Les ingrédients étant cultivés sur des terres sont soumis aux conditions environnementales et il est difficile de prédire si l'ingrédient sera semblable d'une culture à l'autre. L'entreprise A connaît bien cet enjeu dans lequel elle rencontre souvent des surprises. Ainsi, comme le souligne le directeur général, il n'est pas rare de rencontrer des variances au niveau de la couleur, de la texture ou même de la senteur dans le produit. Ce sont les risques entourant la production agricole. Cela demande un contrôle accru de la gestion permettant une meilleure productivité de l'organisation.

De plus, il est intéressant de constater que l'éducation permet également des retombées positives pour l'organisation et lui permet de se positionner sur le marché. Pour l'entreprise A, ce constat est perceptible, car ils travaillent très fort afin de promouvoir les ingrédients centraux de leur gamme de produits. Ce partage d'informations est également appuyé par les tests que réalise l'entreprise avec une firme internationale permettant de s'assurer de la qualité des produits tout en appuyant leur démarche d'efficacité organisationnelle. Pour l'entreprise B, cette

éducation se fait à travers la maintenance régulière d'un blogue dans lequel ils tentent de sensibiliser les consommateurs sur différents sujets. Cela permet de venir appuyer leur mission d'entreprise tout en amenant les consommateurs à acheter leurs produits par la relation de confiance qui se crée. Les deux entreprises doivent donc également focaliser sur leur environnement externe afin de s'assurer de l'efficacité de leurs activités et de demeurer à l'affût de ce qui se passe sur le marché global des cosmétiques.

Le paradoxe cohésion-morale/productivité — efficacité est sans aucun doute le paradoxe le plus observé de cette analyse. Il permet de cerner en quoi le développement durable dans les entreprises de l'industrie du luxe peut venir impacter directement sur les activités de gestion. Ainsi les engagements de ces entreprises passent par la qualité des ingrédients, les emballages, les procédés de fabrication, le recyclage et tout ce qui englobe les conditions de travail des travailleurs. Ces entreprises se voient continuellement confrontées aux investissements que ces engagements demandent, tant au niveau monétaire qu'en terme de temps, mais permettent de venir soutenir les principes du développement durable.

Nous avons été témoin que ce paradoxe encourage certaines tensions, mais crée également une continuité entre ces deux concepts. Comme nous avons démontré, la gestion de ces paradoxes permet également de favoriser la relation entre le luxe et le développement durable. C'est d'autant plus vrai pour les entreprises qui s'investissent dans l'information et la sensibilisation des consommateurs sur l'univers des produits de cosmétiques naturels et leurs missions. Non seulement ces informations permettent une plus grande compréhension des enjeux et la complexité du milieu, mais également pousse à un plus grand sentiment d'appartenance envers les entreprises. Ceci est d'autant plus véridique pour les certifications des produits naturels qui non seulement encouragent une meilleure cohésion et appuient les valeurs organisationnelles, mais impactent directement sur l'efficacité de ces dernières.

5.1.3 Stabilité et contrôle/adaptabilité et réactivité

Le paradoxe de stabilité – contrôle/adaptabilité – réactivité est considérable dans notre analyse. Il permet d'affirmer que ces entreprises évoluant dans le domaine des cosmétiques sont non seulement soumis à une concurrence féroce causant de l'instabilité, mais doivent également faire face à la croissance de la demande des produits de cosmétiques naturels. Dans la théorie proposée par Quinn et Rohrbaugh (1983), le management et la coordination représentent les moyens afin d'atteindre la stabilité et le contrôle à l'interne. Nous sommes donc, dans un contexte où le contrôle des activités est convoité et les efforts sont dirigés à l'intérieur de l'organisation. Au niveau de l'adaptabilité et la réactivité, ces deux éléments sont considérés comme des moyens afin d'atteindre la croissance de l'organisation et d'acquérir différentes ressources afin de propulser davantage cette dernière. La flexibilité des acteurs de l'organisation et de la gestion des activités est valorisée. On tente d'orienter les efforts à l'externe afin de s'établir stratégiquement sur le marché. Le modèle d'ouverture des systèmes est donc confronté au modèle des processus internes. (Quinn et Rohrbaugh, 1981; Quinn et Rohrbaugh, 1983; Quinn 1988)

Les données secondaires nous permettent d'affirmer que les entreprises analysées évoluent dans une logique industrielle et financière dans laquelle ils tentent de s'adapter au marché tout en tirant avantage des besoins des consommateurs et de la croissance observer du marché. Ils désirent se positionner face à la concurrence tout en valorisant la qualité que l'on retrouve dans tout produit de luxe. La qualité est principalement retrouvée dans le produit même permettant de se positionner contre les produits de synthèse retrouvés sur le marché. De plus, nous avons observé que certaines valeurs du développement durable pouvaient se confronter aux valeurs retrouvées dans l'industrie du luxe mentionné plus haut. Certaines de ces entreprises s'instaurent contre la concurrence déloyale de nombreuses entreprises sur le marché des cosmétiques. Ce défi les amène à valoriser et à maintenir des valeurs d'équités sociales et environnementales très fortes encourageant la cohésion à l'intérieur de ces

organisations. Cela les amène d'autant plus à appuyer les caractéristiques symboliques retrouvées dans le produit de luxe étant donné les efforts considérables afin de se positionner sur le marché des cosmétiques naturels par des valeurs très prononcées et défendues par différents moyens que nous allons énoncer plus bas. Ces valeurs permettent de se différencier sur ce marché très concurrentiel et créer une valeur que l'on pourrait décrire comme étant intangible.

Notre observation des données secondaires nous a incités à distinguer trois niveaux d'analyses pertinentes permettant de faire état de ce paradoxe dans les entreprises de cosmétiques naturels du Québec. Comme le souligne la fondatrice de Zorah Biocosmétiques, les ressources financières représentent l'une des grandes difficultés que rencontrent les entreprises afin de s'adapter et évoluer sur le marché. (Vidal, 2016) Toutefois, comme elle le souligne dans un second entretien,

Que ce soit par exemple, coupé mon salaire ou celui de mon conjoint pour pallier d'autres besoins, nous avons dû faire beaucoup de sacrifices! Nous voulions tout gérer nous-mêmes de A à Z, mais si c'était à refaire, je prendrais par exemple un distributeur pour rejoindre un maximum de points de vente au lieu de tout faire moi-même, un contact à la fois. Bref, j'ai pris le chemin le plus long! Il ne faut pas hésiter à faire appel à des professionnels. (Nappert, 2016 : 1)

Ces propos viennent témoigner l'existence d'un paradoxe organisationnel se situant entre l'adaptabilité et le contrôle. Toute organisation doit dans son évolution miser sur sa capacité à être flexible tout en gardant le contrôle de ses activités. Comme mentionné plus haut, l'entreprise Zorah Biocosmétiques a réduit certains salaires afin d'avoir un meilleur contrôle sur la gestion des activités tout en permettant à l'entreprise de croître. Toutefois, il y a reconnaissance qu'un support externe, tel que faire appel à des distributeurs externes aurait pu être préférable et aurait permis une évolution beaucoup plus rapide. Ainsi, nous sommes face à un exemple d'une entreprise désireuse d'être plus flexible et de s'ouvrir davantage au marché (accent externe) par l'acquisition de liquidité afin de croître, mais qui est également désireuse de garder un contrôle sur ses activités à l'interne de l'organisation (accent interne).

Ainsi, l'organisation s'est retrouvée prise dans le paradoxe de l'adaptabilité/contrôle et a favorisé simultanément un pôle plutôt qu'un autre.

Comme nous le suggère ce deuxième exemple, les entreprises doivent faire preuve de réactivité face à leur environnement externe. *Druide*, une entreprise de cosmétiques naturels du Québec a dû faire face à l'hostilité de Santé Canada demandant de retirer certains de ses produits affirmant que l'un des ingrédients naturels représentait un danger pour la santé des consommateurs. Le fondateur estime que cet incident a entraîné des pertes s'élevant à plus de quarante pour cent du chiffre d'affaires de l'entreprise. (Fontaine et Pauchant, 2015) Comme le souligne cet entretien avec le fondateur,

Selon M. Renaud, le fédéral a semé un doute irrémédiable dans l'esprit d'une partie des consommateurs. Il explique que plusieurs boutiques qui avaient l'habitude d'acheter ses insectifuges ont indiqué qu'elles ne les distribueront plus. (Desplanques, 2015 : 1)

Toutefois, comme suggère cet extrait exprimé par M. Renaud, l'entreprise mise sur la petite taille de son équipe afin de valoriser un plus grand contrôle de ses activités :

Chez *DRUIDE*, nous ne sommes qu'une vingtaine d'employés. Tout est pris en charge et fabriqué sous un même toit. Nous ne faisons appel à aucun sous-traitant — ce serait pourtant plus rentable. Mais notre petite taille nous protège : nous arrivons à proposer des formules sans molécules de synthèse, qui rivalisent au niveau des prix et de la qualité avec les grands fabricants. (Fontaine et Pauchant, 2015 : 1)

Les données secondaires viennent suggérer que le paradoxe de stabilité – contrôle/adaptabilité – réactivité est existant. Les entreprises sont désireuses de garder le contrôle sur leurs activités, mais est-ce que ce contrôle leur permet d'être réactives et de s'adapter à des incidents tels que vécus par l'entreprise de cosmétiques naturels *Druide*? Ainsi, l'entreprise *Druide* s'est retrouvée dans une situation catastrophique dans laquelle le contrôle des activités de l'organisation a nécessité un effort considérable de réactivité et d'adaptabilité. Nous pouvons également ajouter que le

fondateur critique la concurrence déloyale qui est de plus en plus réelle sur le marché québécois des cosmétiques naturels. Comme le souligne M. Renaud,

Là où nous étions seuls, il y a maintenant une multitude de sociétés qui prétendent offrir des produits naturels. Le consommateur a de la difficulté à s'y retrouver. C'est la concurrence du marketing vert, qui a remplacé les véritables choix écologiques, déplore M. Renaud. (Gagnon-Paradis, 2013 : 1)

Étant donné la croissance du marché des cosmétiques naturels et l'ouverture du marché, les concurrents se font de plus en plus présents. Les entreprises de cosmétiques naturels sont soumises à une concurrence déloyale et l'utilisation de stratégies de marketing biaisé complexifiant le processus d'achat des consommateurs. Druide est particulièrement gêné par concurrence agressive du marché dans lequel ils s'inscrivent différemment des autres joueurs. Il souligne que « le développement de DRUIDE se fait sans campagne de publicité. Il est basé sur la communication directe avec diverses communautés engagées. » (Druide, 2017 : 1) L'entreprise Druide valorise dans sa mission et ses activités les valeurs sociales, économiques et environnementales intégrées par le développement durable voulant à ce que la transparence, l'honnêteté et la traçabilité des produits soient offertes aux consommateurs. De plus, la qualité représente l'une des valeurs fondamentales sur laquelle l'organisation s'appuie puisant le tout dans une mission symbolique. Pourtant, comme nous pouvons l'observer, la logique industrielle et financière du secteur crée certaines tensions face aux valeurs émises plus haut.

Le troisième exemple relatant du paradoxe de stabilité – contrôle/adaptabilité – réactivité s'inscrit dans une tension engendrée par la nécessité d'acquérir plus de contrôle relié à la production des produits tout en gardant en tête qu'il y a nécessité de s'adapter aux consommateurs et leurs habitudes de consommations. Comme nous le rappel Jacynthe Renée, à la tête de son entreprise de cosmétiques naturels Maison Jacynthe, « Tous les produits que nous développons sont le fruit de demandes de nos utilisateurs qui nous font part de leurs besoins. » (Plante, 2015 : 1.) Quoique la

demande soit présente et bien réelle, certains autres entrepreneurs affirment, comme la fondatrice de Corpa Flora, « [...] il y a une “certaine éducation à faire sur les huiles” relatant de l’un des défis entourant la promotion des produits de cosmétiques naturels. » (Morin, 2013 : 1) Comme nous le suggère ce secteur en pleine croissance, certains procédés demandent à être peaufinés afin de maîtriser complètement l’utilisation des matières premières naturelles. C’est d’ailleurs ce que Corpa Flora a réussi à faire en travaillant les huiles de façon à être capable, par un procédé élaboré par l’entreprise, à travailler la texture de certaines huiles afin de permettre à la peau une meilleure absorption. (Corpa Flora, 2017; Morin, 2013) Dans ce cas bien précis, cet exemple nous rappelle que l’entreprise bien qu’elle réussisse à gagner en contrôle sur ses activités, elle est également soumise à l’instabilité du marché dans laquelle elle évolue. Même si Corpa Flora est capable de contrôler sa production de façon à être plus efficace en focalisant sur l’amélioration de ses procédés de production réalisés à l’interne, elle est constamment ramenée au besoin de flexibilité et de réactivité face aux consommateurs et la nécessité d’éduquer ces derniers sur l’utilisation de ces nouvelles matières premières. Même si les procédés de fabrication demeurent performants, sans aucune flexibilité et aucun focus externe l’entreprise ne pourra pas évoluer.

Dans une perspective semblable, les données recueillies dans les entretiens semi-dirigés nous laissent entrevoir des résultats similaires. Le fondateur de l’entreprise B soulignait l’importance d’être réactif face aux concurrents tout en faisant preuve d’adaptabilité face au marché. Ainsi, cette entreprise réussit à se positionner sur le marché en proposant une offre très large de produits, en positionnant stratégiquement ses locaux et en offrant ce que les consommateurs désirent et ne retrouvent pas ailleurs. De plus, les deux entreprises ont souligné la difficulté de la disponibilité de certaines matières premières. Comme le souligne la fondatrice de l’entreprise B :

[...] Parfois sa l’arrive avec les huiles essentielles aussi. Y’a quelque chose qui arrive dans une partie du monde, y’a trop de pluie, pas assez de pluie, pis la on en a pu.

C'est pu possible d'en *sourcer* ou le prix double, voir plus. Ce n'est pas standardisé comme le lait.

Les entreprises évoluant dans le secteur des cosmétiques naturels sont donc soumises à l'instabilité qu'engendre la culture des matières premières. Elles doivent faire preuve d'adaptabilité et de réactivité afin de réagir convenablement aux risques de cette industrie. Toutefois, afin d'être une entreprise performante, il y a nécessité d'assurer un certain contrôle afin de garantir que les produits seront concevables. D'autre part, le participant de l'entreprise A souligne que la gestion des stocks représente l'un de ses plus grands défis. Étant donné la petite taille de l'entreprise, le contrôle et la stabilité des activités sont souvent mis à rude épreuve. Ils doivent donc miser sur un contrôle restreint des promotions et activités marketing afin de s'assurer de pouvoir répondre à la demande. De plus, la pérennité des matières premières entraîne un second défi, les amenant à complexifier la gestion des stocks et à encourager un contrôle toujours plus important sur les activités de l'organisation. Ce contrôle les amène à effectuer des inventaires aux semaines afin de s'assurer continuellement du niveau des stocks et afin de s'assurer que tous les produits respectent le temps alloué de stockage afin d'éviter toute perte.

Les entreprises A et B sont donc soumises, selon différentes raisons à des tensions entourant la gestion de leurs activités. L'organisation doit donc faire preuve de différentes qualités telle que le paradoxe : stabilité – contrôle/adaptabilité – réactivité le suppose afin d'évoluer entre les différents logiques et modèles que recèle l'organisation efficace de Quinn et Rohrbaugh (1983).

5.1.4 Management et coordination/croissance, acquisition de ressources et support externe

Le paradoxe management – coordination/croissance – acquisition de ressources et support externe nous laisse entrevoir qu'il y a dans la forte demande pour les produits

de cosmétique naturels un besoin important de gestion et d'équilibration entre les deux pôles. Ce paradoxe vient mettre en perspective les valeurs du modèle interne des processus et celui du système ouvert. Le premier valorise un accent interne et le contrôle de ses activités tandis que l'autre mise sur la flexibilité de ses effectifs tout en valorisant un accent externe. De plus, chacun des modèles fait valoir différents objectifs. Le modèle interne des processus tend vers une consolidation et une continuité des efforts de gestion tandis que le modèle des systèmes ouverts tente d'élargir les horizons de l'organisation afin que cette dernière évolue sur son marché.

Notre analyse des données secondaires nous suggère qu'il y existe dans ce paradoxe organisationnel un certain équilibre dans lequel les organisations réussissent à évoluer. Cet équilibre a été observé étant donné l'investissement nécessaire afin de suivre la croissance de ce marché amenant les entreprises à devoir orienter leurs efforts vers une coordination des activités beaucoup plus encadrées. À travers le paradoxe, nous avons pu remarquer que la logique industrielle et financière que suggèrent les valeurs qui orientent l'industrie du luxe animé par un désir de fabriquer des produits de qualité est au cœur des préoccupations des gestionnaires. Parallèlement, les entreprises s'engagent afin d'atteindre une viabilité économique proposée à travers les principes du développement durable. Cela se traduit par une gestion orientée par le désir d'une organisation durable, mais également animé par des valeurs autres qu'économiques. Ainsi, les organisations intègrent de différentes manières des valeurs principalement écologiques, mais également sociales par le désir d'offrir des produits qui respectent les valeurs de développement durable prôné par chacune des entreprises.

L'analyse des données secondaires nous a rappelé l'importance de l'acquisition d'informations et du management dans laquelle les organisations sont forcées afin de s'implanter adéquatement sur le marché. Ainsi, l'entreprise doit faire preuve non seulement de flexibilité en réaction au marché et à la concurrence, mais doit également garder le contrôle sur ses activités afin de réduire les coûts que cause la

croissance et la gestion de l'entreprise. Nous avons pu observer, dans notre contexte d'étude, qu'une croissance trop rapide de l'entreprise nécessite parfois un certain ralentissement. Cela s'explique par les propos émis par la fondatrice de Zorah Biocosmétiques qui souligne :

La popularité des produits Zorah, maintenant disponibles sur les tablettes des magasins naturels du pays entier, a été telle qu'à un certain moment, la production s'est avérée insuffisante pour combler la demande. Les ventes ont dû être stoppées! « Ce moment a été tellement stressant. On a dû investir dans de la grosse machinerie pour arriver à répondre à cette demande urgente. » [...]. (Nappert, 2016 : 1)

Cette croissance de l'entreprise a été également appuyée par l'acquisition de supports externes octroyée grâce à certains organismes comme SAGE permettant aux entreprises d'acquérir des outils et de l'aide de tout genre afin de progresser et d'innover. (Nappert, 2016) De plus, Zorah Biocosmétiques a également fait appel à des firmes externes afin de réaliser des tests sur sa gamme de produits et des tests de marché afin de s'assurer des prises de décisions réalisées face au positionnement de l'entreprise et son marketing. (Lyan, 2011) Ainsi, nous pouvons affirmer qu'afin d'évoluer sur ce marché des cosmétiques naturels, les entreprises du Québec doivent réaliser des efforts considérables afin de se positionner adéquatement sur le marché. Ces efforts de croissance orientée par un accent externe sont parallèlement régis à des fins d'encourager une meilleure coordination des activités. Ainsi, chacun des tests de marché, des efforts orientés afin de s'outiller et vaquer à la croissance de l'entreprise on permit à cette dernière un meilleur management et une meilleure coordination des équipes de gestions. Nous sommes donc également soumis à la complémentarité existante dans les paradoxes organisationnels.

Toutefois, comme nous avons mentionné plus haut, cette croissance fulgurante du marché des cosmétiques naturels demande en quelque sorte un certain ralentissement, car toutes ces activités demandent une gestion considérable et principalement, une coordination. Comme nous le suggère l'entreprise Zorah Biocosmétiques, « Il faut compter entre cinquante mille et cent cinquante mille dollars d'investissement, ce qui

comprend les coûts de R-D, de commercialisation et de mise en marché, indique le vice-président. » (Lyan, 2011 : 1) De plus, comme nous l'explique le vice-président de l'entreprise, développer un produit prend entre douze et quarante-huit mois avant d'être mis au point. (Lyan, 2011) L'intégralité de la croissance doit également être appuyée par l'équipe à l'interne nécessitant une expertise étant donné de la complexité de développement de produit que suggère le marché des cosmétiques naturels. Cela doit être réalisé par une équipe restreinte dans laquelle il est important de considérer la croissance. Comme nous le suggère cet extrait : « L'entreprise, qui compte 35 employés, vient aussi d'embaucher un directeur du développement des affaires et prévoit recruter une douzaine de personnes pour de nouveaux postes, entre autres à la direction générale et au marketing », l'entreprise ne peut appuyer sa croissance sans un niveau de contrôle et de management considérable. (Théroux, 2009 : 1) Nous pouvons donc constater qu'il y existe un paradoxe organisationnel entre le pôle de la croissance et le management dans lequel le contexte des entreprises de cosmétiques naturels du Québec évolue.

Au niveau des données recueillies lors des entretiens semi-dirigés nous avons été surprises de constater les résultats des entreprises A et B. Ce qui en ressort principalement est l'accent des entreprises est établi sur le management et la coordination des activités de l'entreprise au détriment de la croissance et l'acquisition de ressources. Nous avons constaté que les deux entreprises visent à croître, mais avec modération. En d'autres mots, elles valorisent davantage le contrôle et le focus interne que procure le modèle des processus internes. Comme le souligne le directeur général de l'entreprise A : « Le plus positif de tout cela est le marché qui est en pleine croissance. Alors chaque année depuis cinq ou dix ans, il y a une croissance minimale de quinze pour cent. Alors je trouve que nous sommes à la bonne place, au bon moment. » Il ajoute également :

On est réellement dans un bon marché au bon moment. Les possibilités sont illimitées en ce moment. C'est une opportunité, mais ça peut être un piège également.

Il faut faire attention de ne pas embarquer dans tout. Parce que si tu décides qu'on est très bon dans quelque chose ça ne va pas dire qu'on va être bon dans autre chose.

Malgré la croissance du marché observé, l'entreprise A exprime la nécessité de modérer cette croissance afin d'orienter les efforts de gestion de la bonne façon. Cette réalité peut s'exprimer par la nécessité de coordonner en premier lieu les activités à l'interne de l'organisation et ensuite, miser sur la croissance de l'organisation. Pour l'entreprise B, cette réalité s'exprime par le besoin d'un plus grand contrôle de la production de ses produits. Il exprime :

Encore là, c'est le défi de la petite entreprise avec une super large gamme. Presque tout est fait à la main, donc ça prend beaucoup de temps, l'ouvrage est énorme. Par exemple, l'eucalyptus radiata, on n'en vendait pas assez pour en mettre dans une machine qui le fera toute seule. Si l'on parle de toute la gamme d'huiles essentielles oui, mais il faudrait laver la machine entre chaque produit. J'ai fait les calculs. C'est ça le grand défi.

Le directeur général de l'entreprise A nous a rappelé la taille restreinte de son équipe composée de trois à six employés, dépendants des saisons et du travail à réaliser, l'amenant à remplir différents postes. Ainsi, le contexte dans lequel l'entreprise évolue l'entraîne à avoir un regard plus prenant sur les activités internes étant donné de son implication dans chacune des sphères de la gestion. Ces activités internes sont reliées à la complexité des produits naturels. Par exemple, la stabilité du produit qui consiste à garder le produit viable demande beaucoup d'efforts de gestion. Le fondateur de cette entreprise souligne :

[...] garder une stabilité dans un produit, les gens se demandent pourquoi les produits sont sur les tablettes pour douze ou dix-huit mois, c'est par ce que c'est naturel. Oui, tu peux mettre un préservatif dans certaines choses, mais aussi, juste des œufs ne restent pas pendant deux ans dans ton réfrigérateur.

Ainsi un produit naturel de luxe a étant donné ses caractéristiques une durée de vie beaucoup plus restreinte. De plus, cette réalité entraînera les gestionnaires à gérer les livraisons différemment étant donné que les produits ne supportent pas les grandes chaleurs que peut entraîner la livraison. Cette réalité sera d'autant plus difficilement

gérable face à la gestion de la production et la gestion des stocks en boutiques étant donné que les produits demandent une plus grande attention face à la nécessité du roulement des produits. Ainsi, dans ce cas précis la gestion entourant la production, la distribution, la livraison et toutes autres activités de gestion demande un plus grand contrôle interne. C'est pourquoi le pôle management et coordination du paradoxe de coordination/croissance – acquisition de ressources et support externe nécessite davantage d'attention. Cette réalité est d'autant plus vraie pour l'entreprise B qui observe ce même besoin de contrôle. Dans son cas, le fondateur de l'entreprise souligne la difficulté du stockage de ses produits qui représente un réel problème. Les locaux dans lesquels ils opèrent sont beaucoup trop petits pour la gamme de produits l'amenant à effectuer toutes ses activités, dont sa boutique, le stockage, l'espace de production et les bureaux dans moins de trois mille pieds carrés.

De plus, dans les deux entreprises ont soulignent la difficulté inhérente à évoluer dans un marché en pleine croissance tout en étant considéré comme de très petites et petites entreprises. Ainsi, le fondateur de l'entreprise B souligne que : « Les quantités qu'on achète sont petites pour la plupart des produits. Donc, quand on approche des grands fournisseurs, ils veulent savoir combien de palettes on veut, mais nous on veut seulement un ou deux sacs. » Le même problème est vécu par l'entreprise A dans lequel il précise un second point :

Au début, j'ai dit que l'étape d'une petite entreprise de n'importe quel domaine c'est d'avoir les prix, la possibilité d'achat de quantité. Donc, c'est sur que quand tu es une petite entreprise, tu vas faire l'achat de trois cents crèmes versus une grande entreprise qui va faire trente milles, ce n'est pas la même échelle qu'on parle non plus. Alors, ce n'est pas la même affaire, les gens sont tous fiers lorsque c'est un produit québécois, mais ils disent pourquoi c'est dix dollars plus chers que la multinationale qui vient de faire trente milles [crèmes].

Que ce soit pour les petites quantités d'achats ou le dilemme entourant l'économie d'échelle lié à la production des produits, les deux entreprises sont soumises à des tensions organisationnelles. C'est pourquoi elles doivent redoubler d'efforts afin de coordonner et gérer intelligemment ses activités.

Le paradoxe management – coordination/croissance – acquisition de ressources et support externe nous laisse croire qu’il est possible pour les entreprises de l’industrie du luxe évoluant dans le secteur des cosmétiques naturels de les rencontrer dans différentes situations organisationnelles. Il est toutefois important pour nous de préciser que notre intention est de démontrer comment les paradoxes organisationnels peuvent émerger et comment ils permettent de pousser nos réflexions sur les défis organisationnels.

En résumé, le tableau illustré à l’annexe B permet un compte rendu des paradoxes ayant été observé tout au long de l’analyse. Chacun des paradoxes y est illustré selon le type des données. Chaque paradoxe est divisé selon deux colonnes soit chacun des pôles qui forment le paradoxe organisationnel. Le tableau est constitué également de deux cases dans lesquelles on peut identifier les données secondaires publiques (DS) et les données issues des entretiens semi-dirigés (EA/EB). De cette façon, nous avons pu avoir un résumé des paradoxes les plus présents. Cette analyse a été possible en identifiant les thèmes de l’analyse (développement durable, industrie du luxe, développement durable et luxe et gestion) ainsi que les sous-thèmes (flexibilité, contrôle, focus interne et focus externe) issus du tableau de Quinn et Rohrbaugh (1983). Il est donc possible pour nous de confirmer la présence de différents paradoxes organisationnels dans les entreprises de l’industrie du luxe intégrant les principes de développement durable. Comme nous pouvons l’observer, le paradoxe cohésion — moral/productivité — efficacité représente le paradoxe le plus palpable. De plus, nous avons été témoins de plusieurs exemples dans lesquels le paradoxe management — coordination/croissance — acquisition de ressources — support externe était identifiable. Les paradoxes management – coordination/croissance – acquisition de ressources et support externe ainsi que stabilité – contrôle/adaptabilité – réactivité sont présents, mais ne représentent pas dans l’ensemble de nos données des enjeux de gestion considérables.

5.1.2 Les logiques d'actions des organisations

Dans le cadre de l'analyse des logiques d'actions utilisées par les gestionnaires afin de gérer les paradoxes dans les organisations nous avons fait le choix d'utiliser la théorie de Poole et Van de Ven (1988). C'est à travers quatre logiques d'actions, soit l'engagement, la spatialisation, la temporalisation et la synthétisation que nous tenterons de déterminer comment les entreprises font face aux paradoxes organisationnels rencontrés. Les données utilisées dans le cadre de cette deuxième partie de l'analyse sont issues des entretiens semi-dirigés étant donné la richesse des données recueillies de l'entreprise A et B.

5.2.1 Ressources humaines et formations/planification et objectifs

Lors de l'analyse des paradoxes, nous avons mentionné la difficulté des entreprises face à la gestion des stocks grandement affectés par la pérennité des ingrédients naturels composant les produits. L'entreprise A a fait part de cette réalité dans laquelle elle doit évoluer. Le directeur général a précisé :

Habituellement, on garde deux à trois mois les produits sur les tablettes, car quand tu as une date de péremption de 18 à 24 mois, la plupart des produits naturels, plus que deux mois ça veut dire le temps que ça prend pour se rendre au point de vente, ensuite sur la tablette et la cliente quand elle voit que ça va expirer dans 12 mois, elle ne sait pas que ça fait juste 3 mois que ça a été fait, alors il faut vraiment jouer avec, et être conscient.

Ce défi fait état d'un paradoxe entre planifications – objectifs/ressources humaines – formations dans lequel la planification représente un enjeu de taille étant donné la taille restreinte de l'équipe de l'entreprise A. En misant sur une planification très encadrée, cette dernière valorise l'efficacité et la productivité de l'organisation au détriment de la formation, l'acquisition d'un nouveau membre ou de l'acquisition de savoir-faire entourant la gestion de ce type de défi. Afin de gérer ce paradoxe, l'entreprise doit se fier sur les ventes des années précédentes et sur les projections

préétablies afin d'éviter toutes formes de pertes de produits ou matières, de rupture de stock et doit gérer parallèlement le tout les quantités de fabrication des produits afin de considéré ou non l'économie d'échelle que procure une plus grande production. Dans la gestion de ce paradoxe, l'entreprise A temporalise les deux pôles du paradoxe par une gestion orientée par les ventes antérieures. Cette analyse lui permet donc d'orienter les efforts selon une structure préétablie permettant ainsi de gérer plus facilement ses activités. Cette structure est basée sur des données antérieures permettant de passer d'un pôle à un autre selon les différentes étapes dans lesquelles se retrouve l'entreprise A. De cette façon, l'entreprise réussit à évoluer à travers ce paradoxe à travers des données acquises dans le passé permettant d'offrir des précisions afin d'atténuer les tensions engendrées par ces activités.

5.2.2 Cohésion et morale/productivité et efficacité

Le paradoxe cohésion – morale/productivité – efficacité représente le paradoxe le plus susceptible d'émerger dans les entreprises de l'industrie du luxe adoptant les principes du développement durable. Au niveau des logiques d'action afin de gérer ce paradoxe nous avons pu remarquer que la fabrication des produits demeurait un défi pour la très petite entreprise A. D'ailleurs, le directeur général a mentionné :

Il y a certains produits que c'est nous qui les produisons ici, on va recevoir tous les ingrédients de base et on va les mettre dans les bouteilles. Y'en a d'autre qu'on va recevoir les bases qui viennent des formulateurs, parce que c'est eux qui vont faire la première base. Pis yen a d'autres qui vont être embouteillés ailleurs.

Pour cette entreprise, les grands volumes de fabrication représentent un défi de taille étant donné sa très petite équipe. C'est pourquoi, l'entreprise A se retrouve à évoluer avec le paradoxe cohésion – morale/productivité – efficacité. Doit-elle engager d'autres employés? Doit-elle former davantage son équipe? Doit-elle intégrer la technologie à ses procédés de fabrication ou doit-elle s'équiper en machinerie ou technologie afin de répondre à la demande? À travers toutes ses questions,

l'entreprise a réalisé un compromis entre les deux pôles du paradoxe en effectuant une partie de sa fabrication à l'interne, l'autre à l'externe et une seconde solution combinant la fabrication à l'interne et à l'externe. Ainsi, elle se retrouve à devoir gérer différents processus de fabrication dans laquelle soit elle fabrique tout dans l'entreprise même, soit elle reçoit les bases fabriquer à l'externe et ensuite elle finalise le processus de fabrication ou soit-elle fait fabriquer intégralement ses produits à l'externe. Ce compromis suggère un certain affaiblissement des deux pôles n'amenant pas à acquérir toute la richesse possible d'une gestion des paradoxes. Cette solution s'avère d'autant plus réalisable à courts ou moyens termes étant donné la complexité de la gestion de trois différentes méthodes de fabrication.

Nous avons également souligné plus haut que la culture de certains ingrédients représentait un enjeu majeur pour l'entreprise A. L'instabilité de l'environnement a amené l'entreprise à vivre de nombreuses aventures dans lesquelles ils n'ont pas eu le choix de réaliser une temporalisation de chacun des paradoxes afin de mieux gérer cette sphère d'activité de l'organisation. Lorsque le directeur général souligne que : « Le premier défi a été celui de nos propres vergers. Parce qu'il faut attendre que l'ingrédient principal pousse. » Il y a dans ses propos un sous-entendu qu'il y a eu nécessité d'analyser les procédés de culture de l'ingrédient. Pendant la pousse de l'ingrédient, l'accent a été instauré sur son équipe et leurs compétences afin de s'assurer que la culture des ingrédients se réalise bien. À la suite de cette étape, il y a eu nécessité de s'assurer de la qualité des produits et de l'efficacité des activités agricoles sur la récolte. Comme le souligne le directeur général, certains facteurs externes ont parfois donné du fil à retordre aux gestionnaires. Une année, les ours ont à un moment donné eu un impact négatif considérable sur la culture se nourrissant des cultures. Sans parler des conditions météorologies telles que le verglas ou l'impact des différentes saisons sur les vergers. Ainsi, l'entreprise n'a pas eu le choix que de gérer la situation en analysant la situation et donc, en tentant de comprendre l'ordre temporel dans lequel chacun des pôles nécessitait plus d'encadrement pour ensuite créer une structure permettant d'éviter toutes formes de catastrophes. La

temporalisation s'est avérée une solution intéressante afin de gérer ce paradoxe organisationnel. Cela a permis de mieux comprendre la dynamique entourant la culture des vergers tout en observant les cycles les plus soumis aux tensions de gestion. De ce fait, il y a eu reconnaissance d'un cycle, dans lequel il a été possible d'identifier les étapes de culture les plus à risques, nécessitant plus d'attention.

Largement évoquée durant l'analyse des données secondaires et les données recueillies lors des entretiens semi-dirigés, l'éducation des consommateurs face aux produits de cosmétiques naturels de luxe représente un réel défi pour les gestionnaires. En outre, pour l'entreprise B cette réalité s'insère à travers le paradoxe de cohésion – morale/productivité – efficacité. Pour cette entreprise, répondre aux questions concernant les caractéristiques des produits faits partie du quotidien. Nombreux sont les consommateurs qui s'interrogent sur les produits biologiques ou équitables, sur la provenance des produits ou encore sur les procédés de cultures des ingrédients, etc. C'est pourquoi faire circuler de nombreuses informations représente un gage de productivité et d'efficacité pour l'organisation. Ainsi, comme l'évoque le fondateur de cette entreprise, créer un blogue afin d'offrir de l'information juste et éduquer les consommateurs représentent un geste rationnel permettant un impact direct sur leurs ventes. D'ailleurs, le fondateur a engagé une personne destinée à s'occuper exclusivement de tous leurs comptes reliés aux réseaux sociaux. De cette façon, l'entreprise a un contact direct avec les consommateurs et échange énormément avec ces derniers sur des sujets entourant le développement durable et leurs produits. Afin de gérer ce paradoxe dans lequel ils évoluent, la synthétisation est utilisée afin de surpasser les concepts de base initialement compris par les consommateurs reliés aux cosmétiques en général. Petit à petit, ils réussissent à conscientiser les gens afin de réorienter leurs constructions mentales et intégrer de nouvelles perspectives. Cela passe par la conscientisation sur les ingrédients naturels, de l'importance du corps humain et permet de démystifier tous les tabous sur le sujet. De cette façon, la perception des consommateurs sur les produits naturels se transforme par l'éducation et la divulgation de nombreuses informations sur le sujet.

De plus, nous avons remarqué à travers notre analyse que le paradoxe de cohésion – morale/productivité – efficacité est dans ce contexte intimement lié étant donné les valeurs de développement durable de ces entreprises. En misant sur l'éducation des consommateurs et en leur proposant de l'information pertinente, ils misent également sur la cohésion et l'engagement que suscite l'entreprise. En d'autres mots, la relation entre les deux pôles du paradoxe s'entrevoit beaucoup plus facilement et recèle moins de contradictions, car l'efficacité de l'organisation passe également par la présence d'une cohésion forte et d'engagements concrets dans lesquels s'engage cette dernière.

5.2.3 Stabilité et contrôle/adaptabilité et réactivité

Le paradoxe stabilité-contrôle/adaptabilité — réactivité a été retrouvé à de nombreuses reprises dans les organisations de l'industrie du luxe intégrant les principes du développement durable. Au niveau des logiques d'actions, nous avons découvert que le compromis représentait une façon pour les entreprises afin de gérer ce paradoxe organisationnel. Le fondateur de l'entreprise B a souligné l'instabilité dans laquelle elle se retrouve fréquemment à cause de la culture de certains ingrédients. Non seulement le *sourcing* des ingrédients représente une tâche colossale pour l'entreprise étant donné les caractéristiques précises recherchées (biologique, éthique, certifications, etc.), mais elle peut également être soumise à l'instabilité environnementale et météorologique. Comme le soulignait ce dernier, il arrive parfois que des catastrophes naturelles, mauvaises températures ou autres événements difficilement contrôlent qu'il y ait rupture de stock et qu'un ingrédient ne soit plus disponible pendant un temps indéterminé. Dans le pire des cas, l'ingrédient sera disponible dans un ou deux ans et le prix augmentera considérablement devenant hors de prix. Dans cette perspective, l'entreprise n'a que le choix de réaliser une forme de hiérarchisation face aux deux pôles du paradoxe. Bien que la situation le lui oblige, l'entreprise doit donc favoriser un pôle au détriment d'un autre. Dans ce cas, il doit favoriser l'adaptabilité et la réactivité et doit mettre de côté la stabilité et le contrôle des activités de l'entreprise afin de faire face à la situation et répondre le plus

adéquatement à la demande des consommateurs. Nous pouvons donc affirmer que dans certains cas comme celui-ci, l'entreprise est également soumise à son contexte. Cela l'encourage à devoir réagir très rapidement, l'obligeant dans ce cas à favoriser un pôle du paradoxe. Cette situation nous permet de démontrer la complexité de l'environnement dans laquelle l'organisation évolue.

Cette réalité est d'autant plus vraie au niveau des difficultés d'entreposage que vit à l'heure actuelle l'entreprise B. Lors de l'entretien, le fondateur mentionnait :

On est tous ici, dans XX (nom de l'entreprise) dans trois milles pieds carrés. Pis tous les départements, mon bureau, tout le monde sont dans un petit coin avec le stock en plus. On fait la production aussi, donc on rentre le stock, on produit le stock, on emballe le stock. On vend le stock par le web ainsi que dans la boutique dans ces 3000 pieds carrés.

Comme il le soulignait également plus tôt lors de l'entretien, les ressources de cette entreprise en pleine croissance sont limitées et créent certaines difficultés, dont celle de l'entreposage. Plus l'entreprise grossit, plus elle est soumise à son succès, l'amenant à devoir gérer chacun de ses départements afin de demeurer sur le marché, tout en considérant les choix qu'il s'instaure devant lui selon son contexte. Les coûts ayant été calculés, il serait trop dispendieux pour l'entreprise d'agrandir ses locaux pour l'instant. C'est pourquoi, que ce dernier a réalisé un compromis dans lequel il doit s'adapter à la situation tout en étant réactif et veiller à un certains contrôle et stabilité. Le fondateur a donc pris cette décision dans l'optique de gérer ce paradoxe dans lequel il se retrouve afin d'avancer.

La concurrence est un élément pris très en considération pour l'entreprise B. Lorsque nous avons rencontré son fondateur, ce dernier en avait long à dire sur ses concurrents et savait exactement où il se positionnait sur le marché. Cette connaissance nous a permis de constater que l'entreprise B réussissait très bien à se démarquer par son observation du marché, lui permettant de se positionner stratégiquement tout en se démarquant des autres. Comme il le souligne, « Nous on offre la gamme la plus large

de produits biologiques au Canada. Même comparé aux concurrents, on a beaucoup plus de produits, d'années en affaire et de clients.» L'analyse dans laquelle il s'investit régulièrement, les recherches, les observations et leurs méthodes d'analyse peut permet en autre de s'engager dans ce paradoxe de stabilité-contrôle/adaptabilité – réactivité. En réalisant ses tâches régulièrement, l'entreprise B réussit à naviguer continuellement et d'équilibrer le paradoxe. En d'autres mots, ils évoluent à travers le paradoxe étant donné leur compréhension de celui-ci, leur permettant de s'engager dans la dynamique qu'il impose tout en demeurant réactif et prêt à agir. Nous sommes face à un type de gestion des paradoxes valorisés par Poole et Van de Ven (1989). Dans ce cas précis, la gestion de cette activité organisée de façon à favoriser également l'évolution des deux pôles du paradoxe. L'entreprise s'investit quotidiennement dans une gestion orientée par la stabilité-contrôle/adaptabilité – réactivité. Elle est à la fois les deux pôles permettant ainsi d'éliminer toute forme de tensions étant donné qu'elle a réussi à s'engager pleinement dans cette activité.

5.2.4 Management et coordination/croissance, acquisition de ressources et support externe

Le paradoxe management – coordination/croissance – acquisition de ressources – support externe tend à nous donner quelques informations pertinentes sur la façon dont les gestionnaires gèrent ce paradoxe. Comme nous avons pu l'observer plus haut, les entreprises s'investissent beaucoup afin de recycler, réutiliser ou éviter toutes formes de gaspillage. Le directeur général de l'entreprise A souligne :

Dans le marché, il y a une tendance que l'on mette les produits dans une bouteille, puis dans une boîte, pis des fois on met des boîtes dans des boîtes. Lorsque je vois cela, je me demande s'ils réalisent que c'est des produits naturels. On travaille sur cela pour éduquer le monde afin de réduire les emballages.

Pour cette dernière, cela représente un certain management étant donné que les consommateurs demandent eux-mêmes le même suremballage qu'ils retrouvent dans

les produits de cosmétiques conventionnels. Ainsi, dans une optique d'être réactif et de s'adapter à la demande afin de veiller à la croissance de l'entreprise, cette dernière est dans l'obligation de gérer cette demande. Comme nous avons pu observer, l'entreprise passe continuellement d'un modèle à un autre proposé par Quinn et Rohrbaugh (1983) et doit donc assurer dans son management et la coordination de ses activités le respect de ses engagements face à ses valeurs environnementales, sociales et économiques. Nous pouvons observer dans cette analyse que le paradoxe cohésion – moral/productivité – efficacité est interrelié avec ce paradoxe amenant l'entreprise à évoluer dans les quatre quadrants des modèles émis par Quinn et Rohrbaugh (1983). Ainsi, en veillant à l'éducation des consommateurs et en promulguant de l'information, l'organisation a dû mettre beaucoup d'énergie à gérer ce dilemme, mais a également beaucoup à gagner étant donné l'impact de cette activité et la cohésion que cela encourage à l'interne et l'externe. Dans l'intérêt de coordonner le tout et gérer ce paradoxe, l'entreprise A tente par la synthétisation à éduquer les consommateurs sur le suremballage. Elle s'engage par différents procédés de sensibilisation à encourager de nouvelles logiques comportementales afin de réduire le gaspillage que suppose le suremballage. Cette réalité de gestion c'est à également nécessiter cette même gestion face à l'éducation des consommateurs sur les propriétés des ingrédients naturels. Afin de sensibiliser les consommateurs sur les propriétés des produits cosmétiques naturels, il y a eu nécessité de valoriser les ingrédients et les produits le tout à travers des efforts considérables de sensibilisation, de partage d'informations et de promotions.

De plus, le directeur général de l'entreprise A mentionne : « Le plus positif de tout cela est le marché qui est en pleine croissance. Alors chaque année depuis cinq ou dix ans, il y a une croissance minimale de quinze pour cent. » Pourtant, cette croissance a un impact sur cette petite entreprise qui doit concilier croissance et management, le tout par une équipe très restreinte. Comme le suggère le directeur général,

Il faut cibler votre marché, connaître votre marché et c'est pour cela qu'il faut y aller petit à la fois, faire des tests et avoir du monde sur le terrain et qui connaît le terrain pour assurer la réussite. Parce que c'est facile d'aller trop vite et de faire tout planter, royalement, que d'y aller tranquillement et de s'assurer d'avoir une base solide.

Pour l'entreprise A, ce paradoxe amenant cette dernière à osciller entre la croissance et un management accru, se réalise par la hiérarchisation proposée par Josserand et Perret (2000). Comme le suggèrent les propos émis, le directeur valorise un management et une coordination des activités avant d'intervenir et agir concrètement afin de propulser l'organisation. La hiérarchisation vise donc à faire un choix entre les deux pôles du paradoxe afin de favoriser l'un au détriment de l'autre.

L'entreprise B a également émis les propos ci-dessous nous permettant d'observer comment cette dernière gère ce paradoxe organisationnel. Dans une même optique de croissance, l'entreprise B est soumise au succès qu'elle rencontre. Ce succès comme le souligne le fondateur est lié à la large gamme de produits dont il dispose permettant de se différencier de la concurrence. Toutefois, cette gamme de produits encourage également des défis. Il évoque très pertinemment que :

Encore là, c'est le défi de la petite entreprise avec une super large gamme. Presque tout est fait à la main, donc ça prend beaucoup de temps, l'ouvrage est énorme. Par exemple, l'eucalyptus radiata on en vend pas assez en mettre dans une machine qui le fera toute seule. Si l'on parle de toute la gamme d'huiles essentielles oui, mais faudrait laver la machine entre chaque produit. J'ai fait les calculs. C'est ça le grand défi.

Ses propos laissent sous-entendre une hiérarchisation visant à favoriser un paradoxe au détriment de l'autre dans la gestion de ce paradoxe. (Josserand et Perret, 2000) Bien que le travail soit considérable étant donné la quantité de produits offerts par l'entreprise, le fondateur a pris en considération les deux choix possibles, soit acquérir de la machinerie ou resserrer la coordination des activités afin de rendre possible le travail que demande cette tâche. En réalisant ce choix, il a misé à travers cette tension à établir la situation la plus satisfaisante selon ses calculs et le contexte dans lequel il évolue.

5.3 CONCLUSION

L'analyse de données nous a permis un regard sur les paradoxes organisationnels et les logiques d'action permettant de les gérer. Le cadre conceptuel sur lequel nous avons basé notre analyse nous a permis de mieux comprendre la dynamique relationnelle de nos deux variables analysées soit le développement durable et le luxe. Nous pouvons affirmer que cette relation dissimule certaines tensions et donc, la création de paradoxes organisationnels. En raison de cette relation, nous avons pu identifier les paradoxes organisationnels les plus présents par l'intégration des principes de développement durable dans les entreprises de luxe. Les données secondaires ainsi que les données provenant des entretiens semi-dirigés nous ont permis cette première étape. De plus, il a été intéressant d'identifier les logiques d'actions des gestionnaires afin de gérer les paradoxes organisationnels. Les données provenant des entretiens semi-dirigés ont été plus que nécessaires pour cette dernière étape d'analyse. L'analyse des données nous a permis d'observer certains résultats par lesquels il est possible de venir confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche.

Notre première hypothèse de recherche s'appuie sur l'anticipation d'une relation entre deux concepts. Nous avons évoqué plus tôt que la combinaison du luxe et du développement durable s'entrevoyait comme une relation potentiellement génératrice de paradoxes organisationnels. Les résultats obtenus dans cette analyse nous laissent croire que oui, la combinaison de ces deux concepts engendre la création de paradoxes organisationnels. Cela est davantage lié à la gestion des activités dans laquelle certaines valeurs viennent se confronter et créer des paradoxes organisationnels. Ainsi, la nature des activités économiques et la nécessité de la viabilité de l'entreprise en général peuvent encourager certaines tensions dans la gestion des activités organisationnelles avec les valeurs du développement durable qui tend à valoriser l'équité sociale, l'éthique environnementale et la viabilité économique.

Notre deuxième hypothèse tend à encourager certaines réflexions sur les paradoxes organisationnels par l'application de la théorie de l'efficacité organisationnelle proposée par Quinn et Rorhbaugh (1981, 1983). Selon nous, l'organisation évolue à travers les quatre paradoxes organisationnels suivants : ressources humaines et formations/planification et objectifs, cohésion et morale/productivité et efficacité, stabilité et contrôle/adaptabilité et réactivité, management et communication/croissance, acquisition de ressources et support externe. Notre intérêt est de déterminer quels sont les paradoxes les plus présents. Les résultats nous ont permis de constater que certains paradoxes étaient plus présents que d'autres. Nous pourrions affirmer qu'il y a une corrélation importante entre l'intégration des principes de développement durable dans les entreprises de l'industrie du luxe relié au paradoxe cohésion – morale/productivité – efficacité. Cette réalité pourrait d'ailleurs s'expliquer par le fait que l'efficacité de ces entreprises est intimement liée à la cohésion et l'engagement dans lequel elles s'investissent. Étant donné le lien entre le produit de cosmétiques naturels et ses caractéristiques écologiques, biologiques ou encore éthiques, les organisations ont plus d'influence sur le marché en s'instaurant par l'entremise de leurs valeurs et leurs missions découlant des principes du développement durable. De cette façon, ils réussissent à compétitionner sur le marché très concurrentiel des cosmétiques.

Nous avons également pu observer que le paradoxe management – coordination/croissance – acquisition de ressources – support externe est existant. Les organisations, majoritairement de très petites ou petites entreprises, sont en pleine croissance tout comme la demande pour les produits cosmétiques naturels de luxe. Cette réalité peut s'expliquer par le fait que ces organisations sont en plein processus de changement dans lequel il y a nécessité de passer d'une logique à une autre afin de demeurer sur le marché. Afin de suivre cette croissance, les organisations oscillent entre le besoin de management et de coordination tout en veillant à la croissance et l'acquisition de ressources de l'entreprise. D'ailleurs, il est important de souligner que la majorité de ces entreprises ont des ressources limitées sur le plan des

ressources financières ou au niveau de la taille de leur équipe ce qui rend encore plus perceptible ce paradoxe. Ainsi, ils doivent continuellement équilibrer les deux pôles de ce paradoxe étant donné le contexte dans lequel ils évoluent. Ils sont caractérisés comme de petites ou très petites entreprises en pleine croissance et doivent faire face à une demande grandissante, et ce depuis plusieurs années. Ils sont donc continuellement poussés à jumeler les activités de gestion à l'interne et à l'externe.

Notre troisième et dernière hypothèse de recherche tente de mettre en lumière certaines logiques d'actions utilisées par les gestionnaires afin de gérer ces paradoxes. Nous nous appuyons sur la théorie de Poole et Van de Ven (1989) voulant que les organisations tentent par l'engagement, la spatialisation, la temporalisation et la synthétisation de gérer certaines situations organisationnelles comportant des tensions. Les résultats permettent de confirmer qu'il y a gestion des paradoxes dans les organisations, mais également une gestion orientée par la logique formelle. Ainsi, la gestion des paradoxes représente une avenue afin de réduire les tensions, mais demeure toutefois faible. Nous avons été surpris de constater que peu d'entreprises s'engagent dans la gestion des paradoxes organisationnels de façon à évoluer tout en tentant de tirer avantage de la dynamique que procure tout paradoxe. (Poole et Van de Ven, 1988) Nous avons pu observer que le compromis et la hiérarchisation proposée par Josserand et Perret (2000) sont des logiques d'actions tout aussi utilisées, sinon plus. Nous considérons donc à ajouter à notre cadre conceptuel ces deux logiques d'actions afin de préciser l'analyse des données dans le cas d'un projet de recherche futur et proposer des résultats plus pertinents. Cette réalité vient nous confirmer que la gestion des paradoxes demeure marginale, bien qu'elle soit observable. Nous avons également été frappés par l'interrelation entre les différents quadrants ou modèles proposés par Quinn et Rohrbaugh (1983). Au niveau des logiques d'actions, il s'est avéré à plusieurs reprises que certains choix avaient une incidence sur les autres modèles faisant état d'une réelle cohésion d'action. Cela nous pousse à croire qu'à travers les paradoxes organisationnels il y a une complémentarité importante entre les différents pôles, concédant de réaliser l'importance du changement dans les

organisations permettant de passer d'une logique à une autre en temps opportun. Cela nous ramène à la base de la théorie proposée par Quinn et Rohrbaugh (1983) qui nous sensibilise sur les critères d'efficacité organisationnelles amenant les entreprises à devoir évoluer à travers différents modèles organisationnels. Finalement, l'analyse des paradoxes et des logiques d'actions nous a permis un regard différent sur la gestion des organisations. Nous avons pu déterminer l'intensité des paradoxes dans notre contexte d'étude par l'entremise de tableaux de synthèses intégrés dans l'annexe B. Ces tableaux nous ont permis une certaine vue d'ensemble des paradoxes organisationnels dans les entreprises de cosmétiques naturels de luxe du Québec. Chacun des paradoxes est analysé et divisé selon les deux types de données de ce projet de recherche. La première case des extraits de chaque paradoxe représente les données secondaires (DS) et la deuxième case en dessous, les données issues des entretiens semi-dirigés (EA/EB). De cette façon, nous pouvons observer l'intensité des paradoxes organisationnels selon les thèmes (développement durable, industrie du luxe, développement durable et industrie du luxe et gestion) et sous-thèmes (flexibilité, contrôle, focus interne et focus externe) nous ayant permis de les classer selon la nature des propos émis. L'analyse des données a été facilitée étant donné que nous avons pu confronter les pôles contradictoires de chacun des paradoxes organisationnels.

VI – DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS

Dans ce chapitre, nous reviendrons sur les principaux résultats de notre analyse des données en proposant des recommandations liées à notre contexte d'étude. Les trois niveaux de notre analyse réalisée précédemment encouragent certaines conclusions permettant de répondre à la question de recherche suivante de ce projet de recherche : « *Quels sont les paradoxes organisationnels et les logiques d'actions causés par l'intégration des principes du développement durable dans les entreprises de l'industrie du luxe?* » Par la suite, nous discuterons des apports théoriques et conceptuels. Les limites méthodologiques et conceptuelles seront ensuite présentées pour ensuite laisser place au prochain et dernier chapitre de ce projet de recherche, la conclusion.

Dans l'ensemble de nos résultats, nous avons été témoins de la présence de paradoxes organisationnels dans les entreprises de cosmétiques naturels de luxe du Québec. Nous pouvons donc affirmer que nous avons eu la chance d'observer quelques aspects de ce phénomène organisationnel. D'ailleurs, nous avons constaté que certains paradoxes organisationnels initialement basés sur la théorie de l'efficacité organisationnelle de Quinn et Rohrbaugh (1981,1983) étaient plus perceptibles que d'autres. Dans notre contexte d'étude, nous pouvons affirmer que le paradoxe cohésion et morale/productivité et efficacité ainsi que celui de management – coordination/croissance – acquisition de ressources – support externe étaient les deux paradoxes les plus présents. Ces deux paradoxes permettent de discerner que les organisations évoluant dans ce secteur sont grandement influencées par leur environnement externe et leur contexte d'évolution. Étant instaurées sur le marché depuis quelques années seulement, elles sont soumises à la croissance fulgurante des produits de cosmétiques naturels de luxe. Elles doivent donc osciller entre ces différents pôles afin de demeurer compétitives sur le marché très vaste qui est celui des cosmétiques. L'intégration des principes de développement durable dans les

activités organisationnelles leur permet de se différencier des autres entreprises. Cela les incite non seulement à se distinguer sur le marché, mais vient également appuyer leur mission d'entreprise voulant offrir aux consommateurs des produits de très grande qualité, bénéfique pour les consommateurs et pour l'environnement. Cette réalité les pousse également à revoir les fondements sur lesquels s'appuient les entreprises d'aujourd'hui. Elles tentent par différentes approches et activités de concilier équité sociale, efficacité économique et intégrité environnementale.

En ce qui a trait aux logiques organisationnelles, nous avons tenté de mettre en pratique la théorie de Poole et Van de Ven (1989). Nous avons constaté que malgré certains exemples de tentative de gestion des paradoxes, les gestionnaires étaient particulièrement portés vers la logique formelle. Ce type de gestion des paradoxes organisationnels suppose l'utilisation de la hiérarchisation et du compromis afin de réduire les tensions émergentes par les deux pôles. (Josserand et Perret, 2000) Par contre, la logique formelle offre des retombées à court et moyen terme ne permettant pas de tirer avantage de la relation paradoxale. Cela nous pousse à croire qu'encore aujourd'hui la gestion des paradoxes est faible étant donné de l'investissement en temps que cela nécessite. Nous admettons que le concept de paradoxe organisationnel est de plus en plus abordé non seulement dans les écrits scientifiques, mais également dans les organisations comme nous avons été témoins, bien que la pratique demeure marginale.

6.1 RECOMMANDATIONS LIÉES AU CONTEXTE D'ÉTUDE

Cette première section permet un horizon des différents apprentissages réalisés à travers notre terrain de recherche. Nous avons été soumis à travers notre collecte de données à un contexte bien précis dans lequel nous aimerions faire part de certaines recommandations ou réflexions. Notre problématique est liée à la découverte des paradoxes organisationnels dans les entreprises de l'industrie du luxe intégrant les

principes de développement durable. C'est dans cette perspective que nous tenterons de mieux comprendre la relation paradoxale de ces deux variables et les logiques d'actions afin de gérer ces situations organisationnelles.

6.1.1 Industrie du luxe et développement durable : cohésion et engagement au cœur de l'efficacité organisationnel

Nos résultats nous ont démontré que l'industrie du luxe et le développement durable encouragent par leur combinaison la création de certains paradoxes organisationnels. Ainsi, nous pouvons confirmer notre première hypothèse, à savoir que la combinaison entre le développement durable et l'industrie du luxe est créatrice de paradoxes organisationnels. Cette réalité s'insère particulièrement à travers le paradoxe cohésion — engagement/productivité — efficacité. Ce paradoxe représente le vecteur de tensions le plus présent, ce qui nous pousse à croire qu'il y existe une réelle corrélation entre le développement durable et l'industrie du luxe. La majorité des organisations analysées oscillent entre ces différents pôles afin de veiller aux engagements et aux valeurs de l'organisation tout en encourageant l'efficacité et la productivité organisationnelles.

Nous avons été étonnées de constater à quel point les organisations réussissent à évoluer entre le modèle des relations humaines et le modèle rationnel, malgré certaines tensions qui peuvent émerger. Ce constat pourrait s'expliquer par le fait qu'en misant sur les engagements et la mission de l'organisation par différentes activités, il y a une cohésion qui se crée entre les valeurs du développement durable et les valeurs que propose l'industrie du luxe. Comme nous avons évoqué dans le chapitre III relié au cadre conceptuel, les valeurs du développement durable lié à la viabilité économique, l'équité sociale et l'éthique environnementale viennent se confronter à la logique industrielle et financière de l'industrie du luxe. Ainsi, la qualité représentant l'objet de luxe est particulièrement liée aux qualités tangibles de durabilité et de pérennité que propose de conserver le développement durable. Les

produits de cosmétiques naturels de luxe se combinent particulièrement bien aux valeurs du développement durable, par la qualité des ingrédients, le savoir-faire qu'ils requièrent et le souci du détail dont les produits font office. Nous avons découvert également que cette qualité n'est pas seulement d'ordre matériel, mais également intangible. En effet, les engagements sociaux et environnementaux dans lesquels s'investissent les organisations viennent appuyer la valeur du produit en tant que tel. Elle favorise la différenciation de ces organisations qui évoluent dans un contexte très concurrentiel. Ainsi, nous pouvons affirmer que la caractéristique symbolique du produit de luxe est intimement liée avec tous les efforts orientés vers l'intégration des principes de développement durable dans les activités de ces organisations. Toutefois, afin d'atteindre cette qualité intégrale, certaines tensions viennent se confronter continuellement à la logique industrielle et financière de l'industrie du luxe même. Comme nous avons pu observer, la qualité intégrale du produit de luxe représente un travail continu dans lequel chacune des sphères des organisations est impliquée. C'est pourquoi il y a parfois création de paradoxes organisationnels. Les organisations sont soumises à des contraintes principalement économiques ou financières et sont constamment ramenées à cette réalité afin de demeurer actives sur le marché. De plus, ces contraintes sont également liées à la petite taille des organisations qui évoluent dans un contexte de croissance continue. Les entreprises de cosmétiques naturels de luxe du Québec sont confrontées aux limites de leurs ressources les ramenant toujours à la nécessité d'une gestion fortement influencée par leur contexte d'évolution.

6.1.2 Industrie du luxe et développement durable : du management à la croissance, de la coordination à l'acquisition de ressources

Nous avons observé cette même relation créatrice de tensions par le paradoxe management – coordination/croissance – acquisition de ressources – support externe. Ce paradoxe nous a permis de réaliser le contexte instable dans lequel les organisations de cosmétiques naturels évoluent. Cela se transpose par la forte

croissance du secteur et la demande continue des consommateurs face aux produits de cosmétiques naturels. Cette réalité est d'autant plus perceptible pour ces entreprises qui évoluent dans le milieu des cosmétiques naturels intégrant les valeurs du développement durable, car elles sont soumises continuellement à leur environnement externe. Ainsi, ces entreprises sont confrontées à différents concurrents agressifs parmi lesquels il y a continuellement nécessité à s'adapter étant donné la complexité de la gestion de ces entreprises. Par exemple, la préemption des produits naturels est restreinte, la gestion des stocks demande beaucoup de contrôle et la gestion de production des produits demande beaucoup de coordination et d'investissement. En d'autres mots, le contrôle des activités et des équipes à l'interne est inévitable étant donné que ces entreprises sont majoritairement composées d'un nombre restreint d'acteurs. Le tout est grandement influencé par le focus externe nécessaire à toutes organisations afin d'évoluer. Par exemple, la popularité des cosmétiques naturels se fait de plus en plus grande demandant aux entreprises de s'adapter davantage sans mentionner la concurrence féroce faisant état d'une concurrence déloyale à certains moments. Ainsi, la flexibilité doit être de mise permettant d'encourager ces organisations à être continuellement à l'affût des mouvements de leur environnement externe.

Les organisations de l'industrie du luxe, évoluant dans ce secteur sont confrontées non seulement à la complexité qu'encouragent les produits de cosmétiques naturels, mais également aux valeurs dominantes de ces organisations. La qualité des produits demeure au cœur des préoccupations et doit se faire ressentir étant donné la tangibilité du produit de cosmétique en général. Cette qualité doit donc non seulement se retrouver dans l'odeur du produit, sa texture ou sa facilité d'application, mais également dans la composition de ses ingrédients. La culture des ingrédients, la pérennité des produits ou encore, la gestion de production demandent beaucoup de contrôle interne et de coordination. De plus, ces dernières évoluent dans un contexte difficile, les amenant à orienter continuellement leurs efforts à l'externe de l'organisation. La concurrence, les consommateurs ou encore le marché obligent ces

organisations à évoluer selon un certain rythme demandant beaucoup de réactivité et d'adaptation. De ce fait, ces entreprises sont continuellement poussées à être plus flexibles tout en ayant plus de contrôle sur leurs activités malgré leurs équipes restreintes. Encore une fois, nous avons observé que la logique industrielle et financière émergente de plus en plus de cette industrie encourage ce paradoxe. Cette logique influence ces entreprises afin de demeurer sur le marché et donc, de rester compétitive. Cette réalité s'instaure à travers le fait que les organisations doivent s'instaurer sur le marché en misant sur la différenciation et donc, en misant continuellement sur ce qui les différencie : soit le produit de cosmétiques naturel de luxe, mais également leurs engagements et leurs valeurs. Ces dernières doivent donc repousser les limites et aller toujours de l'avant, malgré les nombreux défis que recouvre la gestion de ces entreprises.

6.1.3 L'efficacité organisationnelle : tensions, complémentarités et interrelations

Il est important selon nous de revenir sur les propos suivants émis par Rorhbaugh et Quinn (1983 : 375) : « The four models that comprise the overall framework are simultaneous, complementary opposites in the sense that they are embedded in contradictory or competing values. » Comme le souligne l'extrait, les quatre modèles compris dans le cadre théorique de Rorhbaugh et Quinn (1983) sont des contraires simultanés et complémentaires intégrés à travers des valeurs contradictoires ou compétitives. Les auteurs viennent donc présupposer que les organisations sont paradoxales tout comme les critères d'efficacité de ces dernières. Ainsi, afin de reconnaître qu'une organisation est performante, elle doit pouvoir s'engager dans les quatre quadrants, proposant quatre modèles différents tout aussi complémentaires que contradictoires. Ce constat vient en quelque sorte appuyer le fait que la gestion des organisations est complexe en raison de leurs objectifs, valeurs et accents. Nous croyons fermement que ce constat permet de faire un lien entre les paradoxes retrouvés dans les entreprises de cosmétiques naturels de luxe et le développement

durable. Ainsi, le contexte a beaucoup influencé les types de paradoxes retrouvés dans notre contexte d'étude étant donné le positionnement de ces entreprises qui évoluent dans un secteur bien précis, permettant de se différencier.

Tout au long de l'analyse de données, nous avons été témoin des tensions qui émergent dans la gestion des activités des organisations ciblées. Nous avons été également surprises de constater une situation flagrante dans laquelle les différents modèles étaient interreliés entre eux. Le paradoxe ressources humaines et formations/planification et objectifs nous a permis d'observer dans les données issues de l'entreprise A un exemple concret d'interrelation de différents quadrants. Cette situation nous rappelle l'interrelation du modèle proposé par Rorhbaugh et Quinn (1983) et l'importance du dynamisme dans lequel s'engagent les organisations afin d'atteindre l'efficacité organisationnelle. Chacun des modèles, proposent donc des relations paradoxales dans lesquelles il y existe des liens évidents. Cela a pour effet d'appuyer la complexité de gestion des organisations.

Nous avons pu observer dans ce contexte précis que le modèle rationnel et celui des systèmes ouverts étaient interreliés. La situation met en relief le défi entourant la gestion de la fabrication ainsi que la planification nécessaire. Cette difficulté émane du fait que les produits naturels disposent d'une date de péremption beaucoup plus restreinte, amenant à complexifier la planification de la fabrication des produits. De ce fait, les gestionnaires s'entrevoient donc face à un deuxième défi, celui de l'adaptabilité et de la réactivité illustrée dans le modèle des systèmes ouverts. Comme le souligne l'exemple, le gestionnaire est face à la planification des activités de fabrication, mais doit également s'adapter à la forte demande provenant des consommateurs. Cette situation est davantage complexifiée par le désir de réaliser une planification efficace sans causer de perte à l'organisation. Dans cet exemple, on ressent que le paradoxe permet un plus large horizon de la situation et encourage le gestionnaire à s'ouvrir aux différents modèles. Ce dernier est encouragé à réfléchir sur les différentes conséquences de la planification sur l'organisation et les différents

modèles d'efficacité dans lesquels il évolue. D'ailleurs, cela nous permet de mieux comprendre l'impact du modèle d'efficacité organisationnel que proposent Rorhbaugh et Quinn (1981) dans lequel il est possible de continuellement repousser les limites des activités de gestion. Il permet un regard sur les différents modèles, dans lesquels certaines tensions émergent, mais également certaines interrelations.

De plus, nous avons constaté qu'il pouvait exister une certaine complémentarité entre les différents modèles et paradoxes. Non seulement certains paradoxes émergent entre les différents modèles, mais il peut y avoir également des relations dans lesquelles tensions et complémentarité coexistent. C'est dans cette perspective que nous avons pu observer cette réalité à travers le paradoxe cohésion – morale/productivité – efficacité. La mission sociale, environnementale ou économique de ces entreprises devient en quelque sorte une partie intégrale des critères d'efficacité. Par exemple, l'association de Zorah Biocosmétiques avec des coopératives de femmes berbères, l'éducation des consommateurs sur les bienfaits des ingrédients naturels ou encore tous les efforts octroyés pour les certifications ou des emballages écologiques sont des exemples permettant de rejoindre leurs critères d'efficacité organisationnels. Cela nous ramène à affirmer que le paradoxe en soi, prend forme lorsque certaines valeurs semblent se contredire. Toutefois, nous avons été surprises de constater que dans le contexte des entreprises de cosmétiques naturels de luxe, la cohésion – morale pouvait entraîner des répercussions positives sur la productivité – efficacité de l'organisation. Cette réalité peut s'expliquer par l'intégration des principes de développement durable très prononcé dans lequel les organisations misent beaucoup. En valorisant leurs missions, leurs valeurs et en mobilisant tous les employés à l'interne, ces organisations réussissent par leur engagement et la cohésion à venir influencer sur la productivité et l'efficacité de l'organisation. Tout cela est dû aux valeurs sur lesquelles se basent ces organisations. Ainsi, la productivité et l'efficacité de ces organisations ne sont pas appuyées sur les mêmes valeurs que toute autre organisation étant donné la présence et l'intégration des principes de développement durable dans leurs activités. D'ailleurs, cela peut également permettre de mieux

comprendre d'où proviennent les paradoxes organisationnels et pourquoi certaines situations semblent plus contradictoires que d'autres.

6.1.4 Le changement et la gestion des paradoxes

Nous avons été témoins tout au long de l'analyse des changements dans lesquels s'insèrent les différentes organisations. D'ailleurs, nous pouvons affirmer que la gestion des paradoxes est intimement liée à la notion de changement dans les organisations. Nous avons constaté que le paradoxe prend réellement forme lorsque l'organisation tente de se développer et donc, passe d'une logique à une autre par différentes prises de décisions ou d'actions. Cela nous renvoie à la nécessité d'entrevoir les organisations comme étant évolutives et non linéaires. Ainsi, la gestion des organisations est complexe étant donné les transformations constantes dans lesquelles elles n'ont pas le choix de s'engager afin de s'adapter au marché. (Lewis, 2000) La gestion des paradoxes tend à appuyer cette notion de changement dans les organisations et rappel que ces dernières doivent être flexible afin de passer d'une logique d'action à une autre. C'est d'ailleurs dans ce contexte de changement que les paradoxes émergent. (Quinn et Rohrbaugh, 1983)

Durant l'analyse des données recueillies lors des entretiens semi-dirigés, nous avons été confrontés à la réalité de deux entreprises en pleine croissance. Cette réalité nous amène à entrevoir la gestion des paradoxes comme étant transformatrices étant donné le dynamisme des organisations et de leur évolution. (Quinn, 1999) C'est dans cette perspective dynamique et évolutive que nous avons été plongés lors de l'analyse des logiques d'actions. En effet, certaines situations portant sur la gestion des activités des organisations analysées nous ont démontré certains exemples de synthétisations, temporalisations et d'engagements face aux paradoxes organisationnels. Poole et Van de Ven (1989) nous rappellent qu'il est possible de prendre avantage sur les paradoxes organisationnels afin d'éliminer les limites imposées par les théories formelles organisationnelles. De ce fait, la gestion des paradoxes permet de repousser

les limites imposées par notre propre logique. Il offre de nouvelles perspectives sur des possibilités insoupçonnées. C'est ce que nous a permis d'observer l'analyse des logiques d'actions. Les gestionnaires sont capables de pousser leurs réflexions sur les activités de l'organisation qui sont influencées par certaines tensions.

La synthétisation permet aux organisations une meilleure compréhension des tensions qui émergent à travers les deux pôles. Nous avons pu donc observer que l'éducation des consommateurs sur les spécificités des produits cosmétiques naturels représentait un moyen efficace afin de dépasser les tensions. En émettant de l'information et en sensibilisant les consommateurs sur leurs missions, valeurs et produits, les organisations s'assurent d'une plus grande cohérence et tirent avantage de la situation. Cela permet de renforcer leur positionnement et leurs engagements de façon à créer une ligne directrice cohérente. Nous pensons qu'en synthétisant et donc, en créant de nouvelles logiques et en repoussant les connaissances de chacun, les organisations encouragent une plus grande cohérence entre développements durables et l'industrie du luxe. Cette réalité permet donc de réelles retombées positives pour ces dernières.

Au niveau de la temporalisation, nous avons observé que cette logique d'action était utilisée à des fins d'organisation et de coordination reliées à la gestion des différentes sphères de l'organisation. En comprenant davantage sur une ligne de temps à quel moment le paradoxe émerge, il est possible pour les gestionnaires de mieux gérer leurs activités. Dans notre cas, cette logique d'action était liée à la gestion des stocks et à la gestion entourant la culture des ingrédients. Ainsi, il est possible au fur et à mesure d'observer un cycle dans lequel il est possible au paradoxe de prendre forme. Pour les gestionnaires, cette réalité est perceptible au moment de la culture et lorsqu'il est nécessaire de vaquer aux activités de planifications des activités. La temporalisation permet donc aux gestionnaires de créer un cadre d'action permettant à réduire les tensions du paradoxe en temps opportun étant donné la compréhension entourant chacune des étapes de gestion.

Nous avons été agréablement surprises de constater qu'une des deux entreprises réussissait à s'engager face au paradoxe adaptabilité – réactivité/stabilité — contrôle. Le fondateur a réussi à créer un équilibre entre les deux pôles lorsqu'il est question de son environnement externe, plus précisément la concurrence. Dans cette intention de s'engager dans le paradoxe, il permet au paradoxe d'évoluer en équilibrant ses activités de façon à créer un équilibre entre le contrôle de ses activités et la réactivité dont il doit faire office à certains moments. Il réussit à mettre à jour continuellement ses observations du marché au sujet de ses concurrents afin d'avoir l'heure juste sur ce qui se passe. De cette façon, le gestionnaire réussit à avoir le contrôle sur ses activités et ce contrôle l'encourage à une plus grande réactivité et adaptabilité.

Il a été également observé dans l'analyse des logiques d'actions face aux paradoxes organisationnels issus des logiques formelles organisationnelles. Comme le mentionne Josserand et Perret (2000) certaines pratiques comme la hiérarchisation et le compromis font état d'une gestion misant sur l'opposition des deux pôles. Ce type de gestion ne permet pas de faire état de la complexité dans laquelle évoluent les organisations. À la place, cette réalité encourage les organisations à évoluer à travers des tensions sans jamais en sortir.

À plusieurs reprises, nous avons été témoins de gestion orientée par le compromis. Dans cette perspective, les gestionnaires se voyaient considérer les deux pôles du paradoxe sans toutefois jouir des retombées possibles d'une réelle compréhension de la relation. Ainsi, les gestionnaires étaient face à « l'affaiblissement mutuel des extrêmes. » (Josserand et Perret, 2000 : 32) Une des entreprises analysées a pris comme décision d'effectuer une partie de sa fabrication à l'intérieur de l'organisation, d'en faire fabriquer à l'externe pour ensuite finaliser à l'interne et finalement certains de ses produits sont fabriqués à l'externe. En prenant ces décisions, l'entreprise A réalise un compromis entre les deux pôles du paradoxe productivité – efficacité/cohésion – morale. En raison de cette prise de décision, il y a un affaiblissement des deux pôles amenant l'entreprise à bâtir sur le moyen terme. Les

employés se voient former pour certaines tâches et d'autres sont octroyés à l'externe amenant l'entreprise à osciller entre deux logiques, tentant de répondre aux efforts de formations des employés et tentant de répondre aux limites que propose la sous-traitance. Dans ce cas, aucun des deux pôles et encore moins la relation paradoxale ne sont tirés à son maximum, créant ainsi davantage de défis de gestion et de coordination. Le deuxième exemple concerne la gestion des stocks et les locaux de l'entreprise B. L'entreprise est soumise à ses locaux qui sont de plus en plus restreints étant donné sa croissance et sa large gamme de produits. L'entreprise B est confrontée au manque d'espace qu'engendre la croissance de la demande. Comme nous le souligne le fondateur, les difficultés de la petite entreprise portent sur les ressources limitées dont ils disposent. Afin de gérer la situation, la solution a été d'encombrer les locaux amenant à entreposer les différents produits un peu partout. Dans ce cas, il y a eu un compromis entre les pôles du paradoxe stabilité – contrôle/adaptabilité – réactivité. Cette solution s'entrevoit à court terme et encourage une certaine insatisfaction due à l'encombrement que la solution encourage.

De plus, à certains moments nous avons constaté que certaines tensions tentaient d'être gérées à travers la hiérarchisation. Dans cette perspective, un pôle est favorisé amenant à ne pas considérer la complexité des situations organisationnelles paradoxales. Cela encourage un manque d'ouverture sur les possibilités de gestion des activités et offre des réponses inefficaces. Dans cette perspective, l'entreprise A connaît une croissance importante et tente à travers la demande de gérer et coordonner ses activités et équipes de façon à mieux affronter la demande. Ils effectuent donc une hiérarchisation, car ils valorisent un pôle au détriment de l'autre. Dans cet exemple, le management – coordination est favorisé et le pôle croissance – acquisition de ressources – support externe tend à être délaissé. Le second exemple de hiérarchisation porte sur les difficultés de la culture des ingrédients. En conséquence de cette réalité du milieu, la disponibilité des ingrédients est généralement difficilement prévisible. Afin de s'assurer d'avoir les ingrédients nécessaires, les gestionnaires doivent dans certains cas favoriser un pôle au détriment de l'autre. Dans

ce cas, l'entreprise B s'est vu répondre à la situation en favorisant le pôle de l'adaptabilité – réactivité laissant de côté la stabilité – contrôle de ses activités afin de s'assurer de répondre aux besoins des consommateurs. Dans une perspective similaire, l'entreprise B rencontre dans sa croissance un défi relié à la fabrication de ses produits. À travers ses calculs, il réalise que l'achat de machinerie demanderait un coût trop élevé pour les retombées encourues. C'est pourquoi, qu'il mise sur le management – coordination afin d'améliorer les procédés de fabrications afin de veiller à ce défi pour ainsi mettre de côté le pôle croissance – acquisition de ressources – support externe.

L'ensemble de ces résultats nous a démontré la pertinence du changement dans les organisations et le processus de transformation dans lequel les organisations doivent continuellement faire face. Les organisations sont soumises aux effets qu'engendre leur propre évolution, encourageant la création de paradoxes organisationnels. Ainsi, nous sommes d'avis que la gestion des paradoxes est intimement liée au changement.

6.2 IMPLICATIONS PRATIQUES ET THÉORIQUES

Cette deuxième section nous permet un regard différent sur l'analyse des données et les réflexions effectuées. Nous désirons offrir un regard plus large des constats que nous avons faits durant ce travail de recherche. Cette partie offre donc des recommandations macro permettant dans la première sous-section des recommandations plus pratiques pour les gestionnaires qui s'intéressent soit à la gestion des paradoxes, l'industrie du luxe et le développement durable. Dans la seconde sous-section, nous tenterons d'offrir certaines de nos réflexions d'un point théoriques, afin d'enrichir les connaissances scientifiques actuelles sur les mêmes thèmes, mais toujours d'un point de vue plus général.

6.2.1 Apports pour la pratique

Bien que la gestion des paradoxes représente un sujet de plus en plus traité dans les écrits scientifiques, nous pouvons affirmer qu'au niveau de la pratique, la gestion des paradoxes demeure marginale. Toutefois, durant les entretiens, nous avons été surpris de constater que la connaissance entourant les paradoxes organisationnels était présente. Étant nous-mêmes confrontés à des résultats nous permettant d'observer des exemples de gestions des paradoxes et d'autres orientés par une gestion formelle, nous avons pu constater les limites de la dernière pratique. Ainsi, nous avons été témoin de l'importance d'une gestion dirigée afin d'équilibrer les pôles contradictoires inhérents à toutes organisations. C'est dans cette même perspective que Josserand et Perret (2000) critiquent la gestion formelle dans laquelle il y a enfermement dans les paradoxes organisationnels. Encourager une logique formelle, incite à une gestion non adaptée à la complexité des situations dans lesquelles évoluent les organisations. Dans les cas relatant d'une gestion des paradoxes orientés par la hiérarchisation ou le compromis, nous avons constaté à quel point ces situations encourageaient des retombées à court et moyen terme. Dans ces cas, les efforts de gestion étaient donc un moyen afin d'atténuer les tensions sans toutefois se pencher sur les causes réelles. Ainsi, afin de veiller à la gestion des paradoxes, les gestionnaires doivent s'engager dans une logique de pensée qui tend à combiner les pôles opposés. De cette façon, il y a possibilité d'équilibrer les pôles et veiller à la croissance et au bien-être de l'organisation. La gestion des paradoxes permet de pousser nos réflexions sur la gestion actuelle et ses limites. Bouchikhi (1998) rappelle l'importance du contexte d'évolution des organisations qui se veut d'être complexe, indéterminé, multidirectionnel et contradictoire. Cette réalité nous rapporte à l'importance du management et permet de considérer que la gestion des activités des entreprises doit permettre de faire état de cette réalité dans laquelle elles évoluent. Nous estimons que ce projet de recherche a permis d'illustrer l'importance et la richesse entourant la combinaison des pôles opposés. En nous engageant dans la gestion des paradoxes, nous croyons qu'il est possible pour tout gestionnaire d'avoir

une vision plus large de ses activités étant données les nombreuses perspectives et réflexion qui en découlent. De ce fait, il est possible de gérer les activités tout en prenant en considération l'impact de certaines décisions sur l'organisation. La gestion des paradoxes permet aux gestionnaires de réaliser l'impact des différentes tendances contradictoires des organisations et d'en limiter les conséquences. Le modèle d'efficacité organisationnel proposé par Quinn et Rohrbaugh (1983) est selon nous, un modèle simple d'utilisation, qui permet aux gestionnaires un compte rendu intéressant des critères d'efficacité des organisations. Nous pensons fortement qu'il représente un outil de réflexion pertinent par lequel il est possible d'analyser différentes sphères organisationnelles. Les quatre quadrants nous permettent de continuellement passer d'un modèle à l'autre et nous sensibilise sur le dynamisme de la gestion des activités organisationnelles.

6.2.2 Apports pour la théorie

La revue de littérature nous a permis de déceler certains manques théoriques au niveau de la gestion des paradoxes organisationnels. Ainsi, ce projet de recherche a permis d'acquérir certaines connaissances sur les sujets centraux sélectionnés afin de développer ce champ littéraire. À notre connaissance, ce projet de recherche représente l'un des premiers du domaine à considérer la relation entre le développement durable et l'industrie du luxe tout en tentant de démontrer le lien existant avec la gestion des paradoxes organisationnels. Nous avons donc, à travers cette relation, tenté d'approfondir sa compréhension tout en permettant de mettre en lumière les tensions qu'elle pouvait receler. Ensuite, nous avons pu identifier quelles étaient les logiques d'actions afin de gérer les paradoxes organisationnels découlant de la relation.

En premier lieu, la revue de littérature nous a permis d'identifier l'existence de certaines tensions entre le développement durable et l'industrie du luxe. (Béji-Bécheur, 2014; Jubré, 2010; Leduc, 2014; Shcaub, 2009) Nous pouvons admettre que

ce projet de recherche a permis de mieux comprendre d'où émerge cette relation contradictoire. Ce qui ressort principalement de notre analyse de données est l'intégration d'une logique financière et industrielle dans l'industrie du luxe qui commence de plus en plus à prendre de place. Ainsi, il est possible pour nous d'affirmer que ces logiques animées par la concurrence, la compétitivité et le marketing représentent l'une des caractéristiques de plus en plus présentes dans l'industrie du luxe qui vient encourager certaines contradictions avec le développement durable. De plus, certains auteurs ont également souligné qu'il existait entre le développement durable et le luxe une certaine complémentarité. (Bendell et Kleanthous, 2007; Kapferer, 2010; Kapferer et Michaut-Denizeau, 2013) Nous devons souligner qu'également, la relation de ces deux variables est également complémentaire. En effet, nous avons remarqué tout au long de notre analyse qu'il existait une corrélation positive entre le développement durable et la qualité des produits de cosmétiques naturels de luxe. À travers la majorité des entreprises analysées, nous avons constaté que chacune d'entre-elle valorisait le savoir-faire et la qualité des ingrédients amenant ces dernières à produire des produits de grande qualité, respectant les plus hauts critères de durabilité tant au niveau environnementales que sociales. Cette qualité est un gage de représentation du bien et encourage une symbolique sociale très positive. L'intégration des principes de développement durable est en effet, en continuité avec les valeurs de ces entreprises dans lesquelles il existe une conscience très axée sur le développement des compétences et le respect de la terre. Nous pouvons donc admettre, à la suite de ce projet de recherche, que le développement durable et l'industrie du luxe évoluent à travers une relation paradoxale et complémentaire à la fois.

En second lieu, ce projet de recherche nous a permis de déterminer les paradoxes organisationnels qui émergent de la relation entre le développement durable et le luxe. Bien qu'il soit important de préciser que ces paradoxes sont liés au contexte d'évolution des organisations, nous avons réussi à déterminer les deux plus importants paradoxes liés avec l'intégration des principes de développement durable

dans les entreprises de l'industrie du luxe. Nous pouvons affirmer que le paradoxe cohésion – morale/productivité – efficacité représente le paradoxe ayant été le plus observé. Nous croyons fermement que les principes de développement durable encouragent ce paradoxe étant donné que ces principes viennent continuellement se confronter à la logique industrielle et financière de l'industrie du luxe. En tentant de valoriser les valeurs de ces organisations et leur mission, certaines tensions émergent étant donné la nécessité de ces entreprises à demeurer compétitive sur le marché. Ainsi, elles se doivent de gérer les multiples activités dans lesquelles certaines valeurs viennent se confronter. De plus, nous pouvons affirmer que le paradoxe stabilité – contrôle/adaptabilité – réactivité est également palpable. La forte croissance du secteur a un impact considérable sur les activités des organisations. Comme nous avons mentionné à maintes reprises, la croissance de la demande pour les produits naturels de luxe est tangible, et ce depuis quelques années. Ainsi, la grande qualité de ce type de produits et la logique industrielle et financière viennent parfois encourager des tensions face aux principes de développement durable. Les organisations doivent donc continuellement faire face à la complexité de gestion qu'encourage l'intégration du développement durable dans les entreprises de l'industrie du luxe.

Nous avons constaté que dans la majorité des cas, la gestion des paradoxes demeure un sujet de plus en plus sollicité dans le milieu théorique. Malheureusement, nous avons remarqué que peu de gestionnaires s'engagent dans la gestion des paradoxes comme le conseil Poole et Van de Ven (1988). Bien que nous ayons été en mesure d'observer certains exemples de gestions de paradoxe, plusieurs autres exemples nous poussent à croire que la gestion des paradoxes demeure marginale. Dans l'ensemble de notre analyse, nous avons été davantage soumises à une tentative de gestion des paradoxes orientés par la logique formelle que plusieurs auteurs critiquent. Comme nous le souligne Josserand et Perret (2000), la hiérarchisation et le compromis enferment davantage les organisations dans le paradoxe et ne permettent pas de réelle remise en question sur les activités de l'organisation. Ainsi, nous avons remarqué que les gestionnaires ciblées oscillaient entre une gestion adaptée des paradoxes et une

seconde gestion moins désirable. Ceci peut s'expliquer par le contexte dans lequel ces organisations évoluent. Dans notre cas, nous avons analysé de très petites et petites organisations, dans lesquelles les ressources limitées et le contexte de croissance important n'encouragent pas les gestionnaires vers une gestion adaptée des paradoxes. De ce fait, nous sommes d'avis que la gestion des paradoxes peut représenter un défi considérable pour des organisations ayant des ressources limitées. La lourdeur qu'entraîne ce type de gestion, orienté par l'analyse et la réflexion est un travail continu dans lequel beaucoup de temps est nécessaire.

6.3 LIMITES DE LA RECHERCHE

6.3.1 Limites méthodologiques

Durant l'analyse de données, nous avons été soumis aux différents contextes organisationnels dans lesquels les entreprises de l'industrie du luxe de cosmétiques naturels du Québec évoluent. Nous avons conscience que notre analyse se base sur différentes organisations, chacune ayant certaines disparités. C'est pourquoi nous avons mentionné à plusieurs reprises dans l'analyse des paradoxes organisationnels que les paradoxes organisationnels ont été identifiés afin de mettre en application les théories utilisées afin de donner un aperçu des paradoxes organisationnels possibles. Toutefois, les résultats que nous avons obtenus ont été recueillis dans un environnement similaire dans lequel il nous a été possible de mieux saisir l'impact sur les différentes entreprises. La taille restreinte de l'échantillon qui se réduit aux entreprises de cosmétiques naturels de luxe du Québec nous a permis en quelque sorte d'avoir un regard précis sur cet environnement, permettant une observation plus juste des facteurs externes pouvant influencer les organisations de ce secteur.

Comme nous avons souligné dans le chapitre sur la méthodologie, nous sommes très conscientes que les données recueillies par entretiens semi-dirigés sont issues de deux

entreprises seulement. Deux gestionnaires ont été rencontrées ce qui suppose un échantillon assez restreint. Cela a pour incidence de réduire la représentativité générale des résultats. Donc, nous ne pouvons pas affirmer que nos résultats sont applicables à toutes les entreprises de cosmétiques naturels proposant des produits de luxe. Toutefois, comme nous avons également mentionné, le contexte des entreprises de cosmétiques naturels de luxe au Québec est en majorité de très petites ou petites entreprises et est pour la plupart en pleine croissance. (Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations, 2014) Cela peut venir expliquer pourquoi dans les dix entreprises que nous avons tenté de rejoindre, seulement deux d'entre elles ont accepté de nous rencontrer.

Afin d'enrichir notre collecte de données, nous avons donc pris la décision d'intégrer des données secondaires publiques. Nous admettons que ces données ont été recueillies dans un contexte donné et que le discours des participants a pu être influencé par l'interviewer et les intentions entourant les rencontres. C'est pourquoi la manipulation de ces données doit être réalisée avec beaucoup de précautions afin d'éviter toutes déformations des propos. (Campenhoudt et Quivy, 2011) Comme nous avons mentionné, notre intérêt derrière ce projet de recherche est de mettre en pratique les théories que nous avons ciblées afin de mieux comprendre le dynamisme et la relation entourant les paradoxes organisationnels et leur gestion. Cela nous pousse également à souligner que nous avons adopté un point de vue plus théorique que pratique. Dans l'impossibilité de rencontrer davantage de gestionnaires provenant de notre terrain, nous avons donc misé à mettre en relation les variables sélectionnées de façon à réaliser une analyse rigoureuse des données. Ainsi, à certains moments, il se peut que certains passages soient plus lourds que d'autres étant donné notre approche théorique.

6.3.2 Limites conceptuelles

Lorsque nous avons développé la revue de littérature, nous avons été confrontés à un certain manque de documentation quant à la relation possible entre le développement durable et l'industrie du luxe. Certains auteurs s'intéressant à l'industrie du luxe ont pointé certains paradoxes propres au secteur, sans toutefois établir un lien avec la gestion des paradoxes. De plus, nous avons été témoin du questionnement sur la relation entre le développement durable et l'industrie du luxe. Chacun des auteurs avait leur opinion, mais peu ont tenté de savoir d'où provenaient les contradictions ou tensions émergentes de ces deux variables. Tout cela nous a amenés à cibler l'écart dans la littérature, mais en nous laissant en quelque sorte sur notre faim. En tentant d'aller chercher plus d'informations sur la gestion des paradoxes en général, nous avons été confrontés à un certain manque d'application des logiques d'actions proposées. Un nombre considérable de théories sur les logiques d'actions possibles ont été proposées, mais peu d'exemple ou de cas relatant de leurs applications ont été fournis. Cette réalité s'explique, selon nous, par la nouveauté du questionnement au niveau managériale. Nous espérons que notre projet de recherche a permis une certaine ouverture sur la combinaison de ces trois concepts tout en nous permettant de contribuer à améliorer les réflexions et les théories sur le sujet.

Il est également important de revenir sur le fait que le paradoxe en soi est une construction mentale basée sur l'expérience, l'éducation et bien d'autres facteurs propres à chacun. Nous sommes donc conscientes de l'influence de nos propres construits sur ce projet de recherche. Bien que notre rôle en tant que chercheur ait été de représenter le plus objectivement les résultats, nous devons admettre que le processus d'analyse s'est avéré difficile étant donné de notre implication dans ce projet de recherche. Somme toute, nous pensons que ce projet de recherche est davantage de nature exploratoire et permet d'offrir de nouvelles pistes de réflexion sur la gestion des paradoxes dans les organisations. Nous présumons que par le

partage de nos résultats, il est possible de pousser les réflexions et encourager de nouvelles pistes d'études.

Finalement, il est important de souligner les limites de notre cadre conceptuel. Ayant bâti le cadre conceptuel à travers de nombreuses ressources, parfois sous-documentés, nous admettons qu'il serait nécessaire d'appuyer davantage ce cadre conceptuel par l'entremise de différentes théories. Nous avons également conscience que notre cadre conceptuel cible des sujets très précis étant donné notre terrain d'étude. Nous sommes persuadés que certaines valeurs au niveau de l'industrie du luxe devraient être remplacées. Par exemple, il a été difficile pour nous d'observer la valeur expérientielle et émotionnelle du luxe dans les activités des organisations. À la suite de nos réflexions, nous considérons que cette caractéristique du luxe est davantage une conséquence intangible des efforts des entreprises de luxe qu'une variable ou une caractéristique observable. À quelques reprises, nous avons pu observer cette caractéristique, mais rien n'indique qu'elle est réellement présente. Toutefois, nous sommes persuadées que de réaliser plus d'entretiens nous aurait permis d'amasser plus d'informations sur le sujet. D'ailleurs, nous considérons que cette valeur du luxe pourrait également être davantage analysée lors d'un autre projet de recherche. De plus, il pourrait s'avérer intéressant de tester la forme de ce cadre conceptuel dans différentes situations, impliquant différents sujets de recherche, afin de l'améliorer. Nous pensons que notre cadre conceptuel représente une base intéressante afin de mettre en lumière les effets de deux variables sur un phénomène. Toutefois, ce modèle devrait être retravaillé selon les variables clés traitées étant donné que notre modèle a été conçu très précisément selon notre contexte d'étude.

VII – CONCLUSION

Dans l'intention de clore ce projet de recherche, il semble pertinent de revenir sur la question de recherche sur laquelle nous nous sommes appuyées. Tout au long de ce mémoire, nous avons tenté de répondre à la question suivante : « *Quels sont les paradoxes organisationnels et les logiques d'actions causés par l'intégration des principes du développement durable dans les entreprises de l'industrie du luxe?* » En encadrant précisément nos objectifs de recherche, nous en sommes venues à développer une question précise permettant de répondre à un besoin particulier. Ainsi, nous avons fait de la gestion des paradoxes le thème central de mémoire. La question de recherche permet de mettre en lumière deux interrogations précises entourant nos intentions de recherche. Nous avons travaillé ardemment afin de déterminer les paradoxes organisationnels et logiques d'actions liés à l'intégration de principe de développement durable dans les activités de gestion de différentes entreprises. Afin d'encadrer nos objectifs de recherche, nous avons décidé de nous pencher plus particulièrement sur les entreprises de cosmétiques naturels du Québec évoluant dans l'univers des produits de luxe. La question de recherche a été initialement conçue par l'entremise d'une recherche exploratoire de la littérature sur les différents sujets ciblés. Rapidement, nous avons été confrontés à un manque d'informations entourant la possibilité d'une relation paradoxale entre le développement durable et l'industrie du luxe. Bien que certains auteurs aient abordé rapidement la question des contradictions ou des tensions entourant la combinaison de ces deux concepts, aucun d'entre eux n'a poussé la réflexion sur le sujet, selon nos observations.

Le chapitre III a permis de mettre en perspective le cadre conceptuel que nous avons construit à l'aide de différentes théories. De plus, nous avons pu définir les trois hypothèses de recherche sur lequel repose ce projet de recherche. Notre première hypothèse de recherche veut que la combinaison du développement durable et de l'industrie du luxe soit génératrice de paradoxes organisationnels. L'intérêt est de

démontrer que cette relation recèle certaines tensions dans lesquelles il est possible de faire un lien entre les principes de développement durable (intégrité environnementale, équité sociale et efficacité économique) et ceux de l'industrie du luxe (tangibilité et qualité de l'objet, valeurs intangibles et sociales, logique industrielle et financière, luxe expérientiel et émotionnel). C'est pourquoi, tout au long de notre analyse, nous avons tenté de lier ces différentes caractéristiques propres à chacun de ces concepts afin d'en comprendre les retombées sur les activités de gestion. Notre deuxième hypothèse amène à confirmer les paradoxes organisationnels reliés à notre contexte de recherche. Nous avons mis en pratique la théorie de l'efficacité organisationnelle proposée par Quinn et Rohrbaugh (1981, 1983). Cette théorie veut que toute organisation soit soumise à travers son évolution aux multiples paradoxes organisationnels suivant : ressources humaines et formations/planification et objectifs, cohésion et morale/productivité et efficacité, management et communication/adaptabilité et réactivité, stabilité et contrôle/croissance, acquisition de ressources et support externe. (Quinn et Rohrbaugh, 1981) Notre troisième et dernière hypothèse tente de mettre en lumière les logiques d'actions utilisées par les gestionnaires afin de gérer les paradoxes organisationnels. Nous nous sommes basés sur la théorie de Poole et Van de Ven (1989) voulant que l'engagement, la spatialisation, la temporalisation et la synthétisation représentent des moyens efficaces afin de réduire toute forme de tension causée par les paradoxes organisationnels. Face à nos résultats, nous nous sommes vus dans la nécessité d'ajouter la théorie de Josserand et Perret (2000) voulant que la logique formelle caractérise les logiques d'actions des gestionnaires. Le compromis et la hiérarchisation permettent de faire état de la réelle pratique entourant la gestion des paradoxes organisationnels dans les entreprises de cosmétiques naturelles de luxe intégrant les principes de développement durable.

Nos résultats nous ont permis de déceler les caractéristiques des deux variables principales de notre projet de recherche les plus génératrices de tensions. Ainsi, nous pouvons affirmer que la logique industrielle et financière du luxe représente la

caractéristique la plus susceptible d'engendrer des paradoxes organisationnels. Les activités de marketing, la notion de retombées économiques et la concurrence représentent des logiques de pensées difficilement conciliables avec les valeurs du développement durable. La majorité des paradoxes organisationnels observés découlent de cette principale caractéristique de l'industrie du luxe. Toutefois, nous avons également constaté que la tangibilité et la qualité du produit de luxe s'insèrent particulièrement bien avec la notion de durabilité propre au développement durable. D'ailleurs, à certaines reprises nous avons pu observer que les valeurs intangibles du luxe et sociales venaient appuyer les valeurs du développement durable en favorisant la relation. Nous pouvons affirmer que le luxe et le développement durable dissimulent une relation paradoxale et complémentaire à la fois.

Les résultats que nous avons émis s'insèrent particulièrement bien dans les activités de gestion organisationnelle d'aujourd'hui. Ils offrent une perspective différente sur la complexité entourant la gestion des activités des organisations évoluant à travers les valeurs que propose le développement durable. De manière générale, nos résultats suggèrent que le contexte dans lequel s'insère chacune des organisations encourage certains paradoxes plus que d'autres. Dans le cas des entreprises de cosmétiques naturels de luxe du Québec intégrant les principes de développement durable dans leurs activités, nous avons observé que le paradoxe cohésion – morale/productivité – efficacité et celui de management – coordination/croissance – acquisition de ressources – support externe étaient les plus perceptibles. Nous avons constaté qu'il existait une corrélation significative entre les deux pôles du paradoxe cohésion – morale/productivité – efficacité. Les entreprises de cosmétiques naturels de luxe intégrant les valeurs du développement durable incitent des retombées positives pour l'organisation étant donné la cohésion qui se crée entre les différents objectifs. Nous avons observé que les efforts d'intégration des trois piliers du développement durable ont une incidence positivement sur l'organisation permettant à cette dernière de se positionner stratégiquement sur le marché. Malgré les tensions qui peuvent en ressortir, les organisations de ce secteur gagnent à miser sur leur mission sociale,

environnementale et économique étant donné la forte cohérence que cela engendre à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation. De plus, le paradoxe management – coordination/croissance – acquisition de ressources – support externe s'est avéré très présent dans notre analyse de données. Cela peut s'expliquer principalement par le fait que ces entreprises sont majoritairement de petites ou très petites tailles et évoluent dans un secteur en pleine croissance. De ce fait, les organisations oscillent continuellement entre ces différents pôles étant donné l'influence de leur environnement externe et les moyens limités dont ils disposent en tant qu'entreprise en pleine croissance. D'ailleurs, il est important de revenir sur la complexité de gestion entourant les produits de cosmétiques naturels. Comme nous avons pu en rendre compte dans nos résultats, la culture des ingrédients, la pérennité des produits et la création des produits en soi sont des défis de taille pour les gestionnaires. Cela engendre de nombreux défis de gestion et tend à créer certains paradoxes organisationnels étant donné les fortes valeurs de ces entreprises.

Au courant de notre analyse de données, nous avons été témoins de l'interrelation des différents modèles proposés par Quinn et Rohrbaugh (1981, 1983). Cette réalité nous ramène à l'importance du dynamisme dans lequel les organisations évoluent. Ainsi, chacune des entreprises analysées doit être capable de passer d'une logique de gestion à une autre les amenant à évoluer dans différentes directions. Ceci peut s'expliquer par le fait que la gestion des organisations demeure complexe étant donné la complémentarité et l'interrelation entre les différents paradoxes organisationnels. Ces organisations sont donc soumises aux tensions et la complémentarité qu'engendre tout paradoxe organisationnel. Ce constat nous ramène au fait que malgré l'inconfort que peuvent susciter les paradoxes organisationnels ils encouragent les gestionnaires à réfléchir sur les activités organisationnelles tout en offrant différentes perspectives d'action sur les activités.

La notion de changement dans les organisations représente également l'un des résultats principaux de notre projet de recherche. Nous pouvons confirmer que ce

concept est intimement lié à la gestion des paradoxes. Comme nous avons pu observer, les organisations sont soumises à évoluer et doivent donc être capables de se renouveler continuellement. Cette réalité est d'autant plus perceptible dans notre contexte d'étude étant donné que la majorité des entreprises de cosmétiques naturels de luxe du Québec sont relativement jeunes et en pleine croissance. Ainsi, elles doivent être capables de se transformer afin de s'adapter à leur environnement externe. La concurrence très féroce de ce marché représente un autre défi de taille les poussant à demeurer à l'affût des changements sur le marché. La gestion des paradoxes représente donc un moyen afin de faire état de la complexité dans laquelle ces organisations évoluent. Nous avons été témoins de certains exemples de gestion de paradoxe. Comme nous le suggère la théorie de Poole et Van de Ven (1989) portant sur les logiques d'actions, nous avons observé certains exemples de temporalisations, synthétisations et d'engagements. Malgré ces quelques exemples, nous avons été étonnées de constater que la logique formelle était plus présente. La gestion des paradoxes des entreprises de cosmétiques naturels du Québec est davantage réalisée à travers le compromis et la hiérarchisation. (Josserand et Perret, 2000) Nos résultats suggèrent que la logique formelle est encore très présente dans les organisations et ne permet pas de réaliser une gestion des paradoxes efficaces. En effet, la gestion des paradoxes animés par la logique formelle propose des retombées à court et moyen terme ne permettant pas d'acquérir la richesse d'une gestion des paradoxes orientée par la combinaison des deux pôles simultanément. Au contraire, la logique formelle vise à éliminer la relation et à prioriser un pôle au détriment de l'autre. (Josserand et Perret, 2000)

7.1 PISTES DE RECHERCHES FUTURES

La gestion des paradoxes s'est avérée le sujet central de notre projet de recherche. Misant sur la redécouverte des pratiques managériales, nous avons tenté de démontrer que la gestion des organisations est largement influencée par de nombreux facteurs

internes et externes à l'organisation. Étant intimement liés avec la notion de changement, nous considérons que notre projet de recherche permet un regard différent sur le management afin de s'adapter davantage au contexte des organisations d'aujourd'hui.

Tout au long de cette recherche, nous avons été confrontés aux changements qui ne cessent de bouleverser l'industrie du luxe. Ce contexte instable, a soumis cette industrie à se renouveler sans toutefois en perdre toute l'essence. Une part de ce renouvellement s'est inscrit à travers l'intégration des principes de développement durable. Les nombreuses critiques face à l'industrie du luxe ont amené à se positionner et à prendre davantage position. D'ailleurs, c'est ce que nous avons pu observer dans le secteur des cosmétiques naturels de luxe par lequel cette industrie acquiert un certain avantage par ses valeurs fondamentales.

Dans le cadre de ce projet de recherche, nous pensons qu'il pourrait être intéressant d'approfondir davantage les valeurs sur lesquelles nous avons caractérisé le développement durable et le luxe. Notre analyse, se basant sur le cadre conceptuel, a mis davantage l'accent sur le compte rendu des paradoxes organisationnels possibles que sur une précision de la relation entourant les valeurs confrontées à travers le paradoxe. À cet effet, il serait intéressant d'approfondir la recherche en tentant de mieux cibler les valeurs sur lesquelles chacune des variables s'appuie et déterminer en profondeur les détails de ces tensions. Nous supposons qu'il y a un certain manque d'informations au niveau des écrits scientifiques quant aux valeurs ou caractéristiques contradictoires du développement durable et du luxe. C'est pourquoi il pourrait s'avérer intéressant de pousser la réflexion sur le sujet.

Par ailleurs, nous avons été surprises de constater le lien unissant la notion de changement et la gestion des paradoxes organisationnels. Nous avons observé une corrélation très intéressante entre la croissance des entreprises de cosmétiques naturels de luxe et les différents modèles organisationnels dans lesquels ces

organisations doivent évoluer afin de répondre aux besoins du marché. Nous estimons qu'il serait fort intéressant de se pencher sur cette notion de changement concernant les paradoxes organisationnels et la gestion qui en résulte. Le dynamisme dans lequel les organisations doivent prendre part a suscité beaucoup d'intérêt et de questionnement de notre part. Nous admettons également que la théorie de l'efficacité organisationnelle proposée par Quinn et Rohrbaugh (1983) permet de faire état de l'importance d'une approche multidirectionnelle des organisations tout en disqualifiant l'approche formelle. Nous avons été étonnées de la facilité d'utilisation de ce modèle et de la richesse qu'il pouvait s'en suivre. Le modèle de Quinn et Rohrbaugh (1981,1983) représente selon nous un outil de gestion qui gagnerait à être davantage étudié afin d'en maximiser le potentiel.

Finalement, nous avons mentionné à nombreuses reprises à quel point le contexte d'évolution des entreprises pouvait influencer la gestion des activités de ces dernières. C'est pourquoi nous estimons qu'il est important de rappeler le fait que nous avons principalement analysé de très petites et petites entreprises en pleine croissance. Ainsi, nous nous questionnons à connaître l'impact de ce contexte d'évolution sur la gestion des activités de ces organisations. Nous estimons qu'il pourrait être intéressant de se pencher sur l'impact du statut de ces entreprises sur les paradoxes organisationnels. Ainsi, il se pourrait que les organisations et les paradoxes organisationnels soient davantage influencés par leur contexte d'évolution que nous avons déjà pu le constater tout au long de ce projet de recherche. Il pourrait être intéressant de mettre en pratique le même processus d'analyse, analyser des entreprises du même secteur, mais étant instauré sur le marché depuis beaucoup plus longtemps et donc, ayant accès à plus de ressources et évoluant à travers différents défis organisationnels.

ANNEXES

Annexe A

Guide d'entretien – entretiens semi-dirigés

Guide d'entretien

Rappel de l'étude :

L'objectif de ce projet de recherche est de mieux saisir le concept de gestion des paradoxes dans les entreprises de l'industrie du luxe étant engagé dans une démarche de développement durable. Pris séparément, l'industrie du luxe et le développement durable sont fondés sur des valeurs et des logiques qui leur sont propres. Une fois combiné, il peut s'avérer que ces valeurs ou logiques créent certaines contradictions, voire certaines tensions. Cela a pour effet d'inciter les gestionnaires à prendre position sur ces paradoxes qui semblent à première vue créer une forme de conflit, à complexifier les prises de décisions. Nous nous intéressons particulièrement à déterminer quelles sont les logiques, les valeurs qui ont tendance à se confronter dans le quotidien du gestionnaire, toujours en lien avec l'industrie du luxe et le développement durable. Ensuite, il sera possible pour nous de déterminer quels sont les moyens entrepris par les acteurs de ces organisations afin de faire face à ces paradoxes organisationnels.

Rappel du déroulement :

L'entretien aura pour objectif de cibler les trois principaux thèmes de ce travail de recherche, soit : le développement durable, l'industrie du luxe et la gestion des paradoxes. Ayant une durée approximative de une heure, l'entretien permettra de mettre en perspective certaines pratiques, habitudes et connaissances du participant afin de répondre à la question de recherche de ce projet. Il est important de souligner qu'à tout moment, il est possible pour le participant de mettre terme à l'entretien. Dans ce cas, aucune information ne sera retenue et donc, tout sera supprimé.

Question de recherche :

Quelles sont les logiques d'actions face aux paradoxes organisationnels causés par l'application des principes du développement durable dans les entreprises de l'industrie du luxe?

Questions de départ :

1. Pouvez-vous nous parler de votre parcours académique et professionnel? Quel est le cheminement qui vous a amené à travailler dans cette entreprise?

2. Quel est votre fonction ou votre rôle au sein de l'entreprise?
3. Quelles sont vos tâches quotidiennes?
4. Comment décririez-vous cette entreprise?
 - a. Quelle est sa mission?
 - b. Quelles sont les valeurs organisationnelles?
 - c. Dans quel but cette entreprise a-t-elle été créée?

Mise en contexte :

1. Comment décririez-vous le concept de développement durable?
2. Selon vous qu'est-ce qu'un paradoxe?
3. Est-ce que vous avez rencontré certaines difficultés/défis lors de l'implantation de votre démarche de développement durable dans cette organisation?

Thème 1 : Industrie des cosmétiques naturels et biologiques

L'industrie des cosmétiques biologiques et naturels relate d'une logique et de caractéristiques qui lui est propre.

1. Comment définiriez-vous cette industrie?
2. Quels sont les plus grands défis retrouvés dans cette industrie?
3. Quels sont vos opportunités, vos points forts en tant qu'entreprise dans le domaine des cosmétiques?

Thème 2 : Développement durable

Nous nous intéressons particulièrement à la place qu'occupe le développement durable dans les activités de cette organisation.

1. Comment décririez-vous l'engagement de l'organisation face aux trois piliers qui constituent le développement durable? (équité sociale, efficacité économique, responsabilité environnementale)
 - a. Selon-vous est-ce que certains de ces piliers sont favorisés, relate d'un engagement plus important?
2. Quels sont les engagements de l'entreprise face au développement durable?

3. Pouvez-vous nous donner des exemples d'activités qui sont influencés par la démarche de développement durable dans l'organisation?
 - a. Lors de l'implantation de cette démarche de développement durable dans vos activités, avez-vous rencontré des difficultés/défis au niveau de la gestion?
 - b. Si oui, lesquelles?
4. Le développement durable entraîne-t-il des défis au sein de l'organisation d'un point de vue plus général?
5. Quel est l'impact du développement durable sur vos activités?
 - a) Avez-vous des retombées positives? Négatives?
 - b) Si oui, quelles sont-elles?

Thème 3 : Le développement durable et l'industrie des cosmétiques naturels et biologiques

1. Quels sont les freins les plus importants face à votre démarche de développement durable dans le milieu des cosmétiques?
2. Selon vous, est-ce qu'évoluer dans le milieu des cosmétiques en ayant une démarche de développement durable représente un défi en soi?
 - a. Quels sont ces défis?
 - b. Ces défis se retrouvent généralement à quel niveau de vos activités?
3. Pouvez-vous m'expliquer quels sont les avantages de se positionner sur le marché tout en valorisant une démarche de développement durable?
 - a. Quels sont ces avantages?

Thème 4 : La gestion des paradoxes

La gestion des paradoxes permet d'encourager le changement dans les organisations. Elle s'impose souvent dans des conditions de transition.

1. Avez-vous rencontré dernièrement des défis importants dans votre organisation en lien avec votre démarche de développement durable?

2. Comment abordez-vous la combinaison du développement durable et de l'industrie des cosmétiques?
3. Est-ce que selon vous, il peut y avoir certains défis ou certaines tensions possibles?
 - a. Si oui, quels sont ces défis ou tensions?
 - b. Pouvez-vous nous donner un exemple concret de situation où vous avez rencontré un défi du genre?
 - c. Comment avez-vous approché ce défi? Qu'est-ce qui vous a permis de relever ce défi? Quelle a été votre façon d'aborder la situation?

Conclusion

1. Y a-t-il des éléments qui vous semblent pertinents d'aborder et que nous aurions omis de souligner?

Annexe B

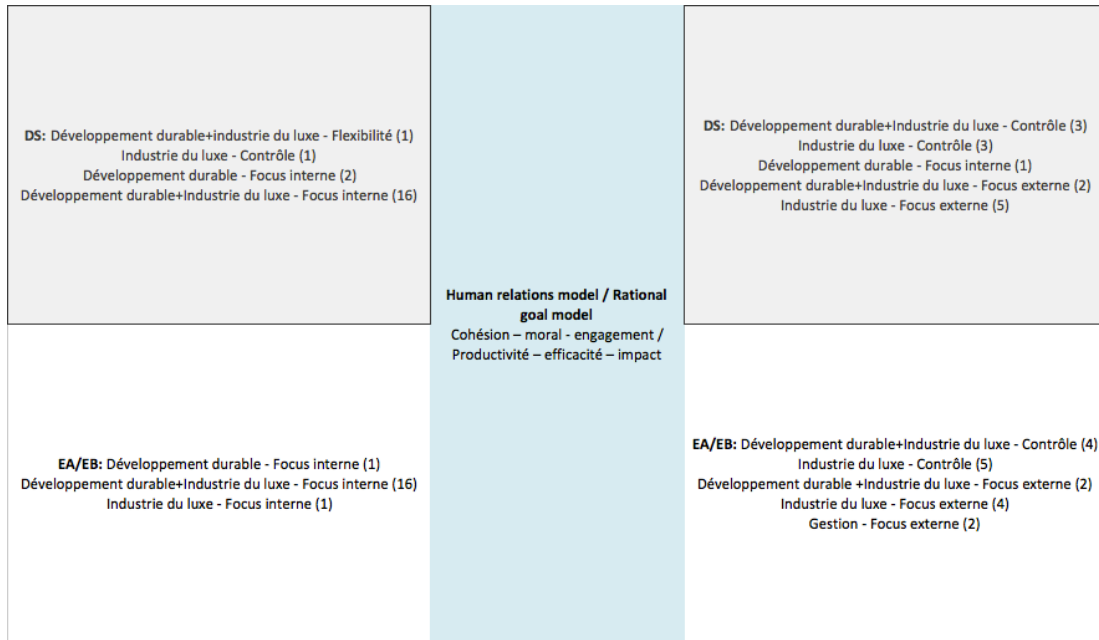
Synthèse : analyse paradoxe adaptabilité – réactivité/stabilité – contrôle

Extraits - Pôle 1	Paradoxe(s) - Pôle 1 / Pôle 2	Extraits - Pôle 2
<p>DS : Développement durable+Industrie du luxe - Flexibilité (5) Industrie du luxe - Flexibilité (2) Industrie du luxe - Focus externe (2)</p>	<p style="text-align: center;">Open systems model / Internal process model Adaptabilité - réactivité / Stabilité – contrôle</p>	<p>DS : Développement durable+Industrie du luxe - Contrôle (1) Industrie du luxe - Contrôle (2)</p>
<p>EA/EB: Développement durable+Industrie du luxe - Flexibilité (2) Industrie du luxe - Flexibilité (3) Industrie du luxe - Focus externe (2)</p>		<p>EA/EB: Gestion - Contrôle (5)</p>

Synthèse : analyse paradoxe croissance – acquisition de ressources – support externe/information – management – coordination

<p>DS : Développement durable+Industrie du luxe - Flexibilité (1) Industrie du luxe - Flexibilité (2) Gestion - Flexibilité (1) Développement durable - Focus externe (1) Industrie du luxe - Focus externe (4)</p>	<p style="text-align: center;">Open systems model / Internal process model Croissance – acquisition ressources – support externe / Information – management – coordination</p>	<p>DS : Industrie du luxe - Contrôle (3) Gestion - Contrôle (1) Industrie du luxe - Focus interne (4) Gestion - Focus interne (1)</p>
<p>EA/EB: Industrie du luxe - Focus externe (2)</p>		<p>EA/EB: Industrie du luxe - Contrôle (3) Gestion - Contrôle (3) Industrie du luxe - Focus interne (5) Développement durable+Industrie du luxe - Focus interne (3) Développement durable+Industrie du luxe - Contrôle (1) Développement durable - Focus interne (1)</p>

Synthèse : analyse paradoxe cohésion – morale – engagement/productivité – efficacité – impact



Synthèse : analyse paradoxe ressources humaines – formations/planification – objectifs



BIBLIOGRAPHIE

Allières, Danielle (2003). *Luxe... Stratégie — Marketing*, 3^{ième} édition, Paris, Éditions Economica, 269 p.

Allix-Desfautaux, Éric et Makany, Luyindula G. Davy (2015). « Développement durable et gestion d'une entreprise : croisements fertiles », *Revue Management & Avenir*, no 81, p.15-36.

Amedzro St-Hilaire, Walter (2014). *La recherche en sciences sociales et de l'administration : logique, structure et processus*, Éditions Edilivre, Paris, 397 p.

Beech, Nick, Burns, Harry, Caestecker, Linda, MacIntosh, Robert et Maclean, Donald (2004). « Paradox as invitation to act in problematic change situations », *Human Relations*, vol. 57, no 10, p. 1313-1332.

Béji-Bécheur, Amina (2014). « La responsabilité des entreprises du luxe : de l'image à la fabrication de normes », dans De Lassus, Christel et Briot, Eugénie, *Marketing du luxe*, Paris, EMS, coll. Regards sur la pratique, p. 45-67.

Bendell, Jem et Kleanthous, Anthony (2007). *Deeper Luxury: quality and style when the world matters*, rapport, Woking, WWF, 52 p.

Bonvin, Stéphane (2009, 2 novembre). « Gilles Lipovetsky et le luxe émotionnel », *Le temps*, section Société, p.26.

Bouchikhi, Hamid (1998). « Living with and building on complexity: a constructivist perspective on organizations », *Organization. Sage Publications*, vol. 5, no 2, p. 217-232.

Bourdieu, Pierre (1979). *La Distinction*, Paris, Les Éditions de Minuit, 680 p.

Brodhag, Christian et Sébastien, Léa (2004). « À la recherche de la dimension sociale du développement durable », *Développement durable et territoires*, no 3, p.1-21.

Brunel, Sylvie (2012). *Le développement durable*, 5^e édition, Paris, Éditions PUF (Presses universitaires de France), coll. encyclopédie, 127 p.

Cameron, Kim S. (1986). « Effectiveness as a paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness », *Management Science*, vol. 32, no 5, p.539-553.

Cameron, Kim S. et Quinn, Robert E. (1988). *Paradox and transformation: toward a theory of change in organisation and management*, Cambridge, Ballinger, 334 p.

Cameron, Kim S. et Quinn, Robert E. (1988). « Paradox and transformation : a framework for viewing organization and management », dans Kim S. Cameron. (dir.) et Robert E. Quinn (dir.), *Paradox and transformation : toward a theory of change in organisation and management*, Cambridge, Ballinger p.289-308.

Caron, Gérard (2006). « Les marques de luxe, quel luxe? », *Prodimarques*, no 53. Récupéré de <http://www.prodimarques.com/documents/gratuit/53/caron.php>

Castarède, Jean (2010). *Le Luxe*, 6^{ième} édition, Paris, Éditions Presses universitaires de France (Puf), coll. Économie, 127 p.

Charest-Sigouin, Violaine, Chevalier, Manon et Lambert-Chan, Marie (2015, 8 octobre). « Mélissa Harvey : Créer un monde meilleur », *Elle Québec*, section société — travail. Récupéré de <http://www.ellequebec.com/societe/travail/article/melissa-harvey-creer-un-monde-meilleur>

Chevalier, Michel et Mazzalovo, Gérald (2011). *Management et Article marketing du luxe*, 2^{ième} édition, Paris, Éditions Dunod, 388 p.

Comité Colbert (2008). *Le luxe un atout de croissance pour l'Europe du XXIe siècle*, Rapport, Paris, 31 p.

Comité Colbert (2017). « Les maisons », Comité Colbert. Récupéré le 11 mai 2017 de http://www.comitecolbert.com/les_maisons.html.

Commission mondiale sur l'environnement et le développement (C.M.E.D.) (1988). *Notre Avenir à tous*, Éditions du Fleuve, Québec, 349 p.

Corpa Flora (2017). *Osez les huiles*, Corpa Flora. Récupéré le 5 juillet 2017 de <http://www.corpaflora.com>

Costa, Nathalie (2008). *Gestion du développement durable en entreprise*, Paris, Éditions Ellipses, coll. Gestion, 154 p.

De Barnier, Virginie, Falcy, Sandrine et Valette-Florence, Pierre (2012). « Do consumers perceive three levels of luxury ? A comparison of accessible, intermediate and inaccessible luxury brands », *Journal of brand Management & Avenir*, vol. 19, no 7, p. 623-636.

Deblonde, Jean-Marie et Deblonde, Antoine (2011). *Le développement durable : Une réponse à une crise globale?* Paris, Éditions Ellipses, coll. CQFD, 212 p.

Desplanques, Anne Caroline (2015, 19 février) « Santé Canada lui aurait fait perdre 1 million de dollars », *Le Journal de Montréal*, section Actualité santé. Récupéré de <http://www.journaldemontreal.com/2015/02/19/la-citronnelle-nest-pas-dangereuse>

Druide (2017). *Pourquoi Druide?* Druide. Récupéré le 5 juillet 2017 de <http://www.druide.ca/fr/content/24-pourquoi-druide>

Flipo, Fabrice (2004). « Les tensions constitutives du “développement durable” », *La revue des sciences de gestion*, vol. 40, no 211/212, p. 29-46.

Fondation David Suzuki (2015, 15 janvier). « Entrevue Q& R – Alain Renaud », *Fondation David Suzuki*, section Culture & Société. Récupéré de <http://www.davidsuzuki.org/fr/modedevie/cie/culture-et-societe/entrevue-q-a-alain-renaud.php>

Fontaine, Laurent et Pauchant, Thierry (2010, 3 mai). « Éthiques au travail – L'éthique dans la peau », *Le Devoir*, section Actualités économiques. Récupéré de <http://www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/288193/ethiques-au-travail-l-ethique-dans-la-peau>

Ford, Jeffrey D. et Backoff, Robert H. (1988). « Organizational change in and out of dualities and paradox », dans Kim S. Cameron. (dir.) et Robert E. Quinn (dir.), *Paradox and transformation : toward a theory of change in organisation and management*, Cambridge, Ballinger p.81-121.

Gagnon-Paradis, Iris (2013, 18 septembre). « Cosmétiques à table », *La Presse*, section Pause Beauté. Récupéré de <http://plus.lapresse.ca/screens/4a19-abac-52372cd9-a474-3aeca1c6068%7C281ThVcnEE.A.html>

Gavard-Perret, Marie-Laure, Gotteland, David, Haon, Christophe et Jolibert, Alain (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse*, 2^{ième} édition, Édition Pearson Education, 415 p.

Geerts, Angy et Veg-Sala, Nathalie (2014). « Le luxe et internet : évolution d'un paradoxe », *Management & Avenir*, vol. 71, no 5, p. 111-128.

Geerts, Angy et Veg-Sala, Nathalie (2015). « Le paradoxe de la distribution des marques de luxe face à l'e-commerce : proposition d'une typologie de consommateurs et de son évolution dans le temps », *Décisions Marketing*, vol. 80, p. 69-85.

Gendron, Corinne (2004). « Le développement durable : un nouvel enjeu de l'historicité », dans Louis Guay (dir.) Laval Doucet (dir.) Luc Bouthillier (dir.) Guy Debailleul (dir.), *Les enjeux et les défis du développement durable : Connaître, décider, agir*, Québec, Éditions Presses e l'Université Laval, coll. Sociologie contemporaine, 59-78 p.

Giordano, Yvonne (2003). « Les paradoxes : une perspective communicationnelle », dans Emmanuel Josserand (dir.) et Véronique Perret (dir.), *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, Paris, Ellipses, p.115-128.

Groupe consultatif en éthique de la recherche (GER) (2014). *Éthique de la recherche avec des êtres humains*, Ottawa, Gouvernement du Canada. Récupéré de http://www.ger.ethique.gc.ca/pdf/fra/eptc2-2014/EPTC_2_FINALE_Web.pdf

Guay, Louis (2004). « Le développement durable en contexte historique et cognitif », dans Louis Guay (dir.) Laval Doucet (dir.) Luc Bouthillier (dir.) Guy Debailleul (dir.), *Les enjeux et les défis du développement durable : Connaître, décider, agir*, Québec, Éditions Presses e l'Université Laval, coll. Sociologie contemporaine, 1-31 p.

Hardy, Charles (1995). *Le temps des paradoxes*, Paris, Les Éditions Transcontinental Inc., 271 p.

Ingram, Amy, Lewis, Marianne et Luscher, Lotte S. (2006). « The social construction of organizational change paradoxes », *Journal of organizational change management*, vol. 19, no 4, p. 491-502.

Isaac, Henri (2003). « Paradoxes et conventions », dans Emmanuel Josserand (dir.) et Véronique Perret (dir.), *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, Paris, Ellipses, p.147-163.

Josserand, Emmanuel et Perret, Véronique (2000). « Logiques et enjeux des pratiques organisationnelles paradoxales », *Management International*, vol. 5, no 1, p. 31-44.

Josserand, Emmanuel et Perret, Véronique (2003). *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, Paris, Ellipses, 302 p.

Jubré, Mathieu (2010, 10 mai). *Le luxe peut-il être durable?* L'Express, section environnement. Récupéré de http://www.lexpress.fr/actualite/societe/environnement/le-luxe-peut-il-etre-durable_891009.html

Kapferer, Jean-Noël (2010). « All that glitters is not green : the challenge of sustainable luxury » [version électronique] *The European Business Review*, p.10 à 45.

Kapferer, Jean-Noël (2011). « Are luxury brands really a financial dream ? », *Journal of Strategic Management Education*, vol. 7, no 4, p.1-16.

Kapferer, Jean-Noël (2012). « Abundant rarity : The key to luxury growth », *Business Horizons*, vol. 55, no 5, p. 453-462.

Kapferer, Jean-Noël (Mars-avril, 2012). « Why luxury should not delocalize, A critique of a growing tendency » [version électronique], *The European Business Review*, section Stratégie, p.58 à 62.

Kapferer, Jean-Noël et Michaut-Denizeau Anne (2014). « Is luxury compatible with sustainability ? Luxury consumers » viewpoint » [version électronique], *Journal of Brand Management*, vol. 21, no 1, p.1 – 22.

Lafay, Denis (2015, 5 mai). Giles Lipovetsky : « Le luxe est un parfait miroir de notre civilisation », *La Tribune*, section Débat – Grands Entretiens. Récupéré de <http://acteursdeleconomie.latribune.fr/debats/grands-entretiens/2015-05-20/gilles-lipovetsky-le-luxe-est-un-parfait-miroir-de-notre-civilisation.html>

Lafortune, Jean-Marie (2007). « Les règles de l'ostentation : l'œuvre-phare de Veblen : source et guide de la sociologie du loisir », *Revue Interventions économiques*, no 36, p. 1-13.

Leduc, Hélène Safarti (2014). « Les paradoxes du luxe et du développement durable » dans De Lassus, Christel et Briot, Eugénie, *Marketing du luxe*, Paris, EMS, coll. Regards sur la pratique, p.54-55.

Létourneau, Marie-France (2012, 20 février). « Mont Echo Naturels : une PME vitaminée », *La Presse*, section La Voix de l'Est – Affaires. Récupéré de <http://www.lapresse.ca/la-voix-de-lest/affaires/201202/20/01-4497755-mont-echo-naturels-une-pme-vitaminee.php>

Lewis, Marianne W. (2000). « Exploring paradox : toward a more comprehensive guide », *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 25, no 4, p. 760-776.

Lipovetsky, Gilles et Roux, Elyette (2015). *Le luxe éternel – de l'âge du sacré au temps des marques*, Paris, Les Éditions Gallimard, 256 p.

Lyan, Marie (2011, 19 novembre). « Zorah Biocosmétiques multiplie les petits pots de façon équitable », *Les Affaires*, section Archives – Générale. Récupéré de <http://www.lesaffaires.com/archives/generale/zorah-biocosmetiques-multiplie-les-petits-pots-de-creme-de-facon-equitable/537790>

Michaud, Yves (2013). *Le nouveau luxe : Expériences, arrogance, authenticité*, Paris, Éditions Stock, coll. Essais, 179 p.

Miles, Matthew B. et Hubermanm A. Michael (1994). *Qualitative data analysis*, 2ième edition, Sage Publications, Londres, 338 p.

Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations (2014). Profil industriel, cosmétiques et soins personnels, Gouvernement du Québec. Récupéré de https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/portraits_industriels/profil_cosmetiques_soins_personnels.pdf

Mont Echo (2017). *Découvrez-nous*, Mont Echo. Récupéré le 5 juillet 2017 de <https://mont-echo.com/?lang=fr>

Morin, Isabelle (2013, 27 juin). « Petits pots nouveaux, Corpa Flora : Potions Végétales », *La Presse*, section Pause Beauté. Récupéré de http://plus.lapresse.ca/screens/40f5-5d98-51c9c23d-92ec-75f2ac1c6068%7C_0.html

Nappert, Amélie (2016, 10 novembre). « Mélissa Harvey et Zorah Biocosmétiques : Une question de Valeurs! », Le Métier d'Entrepreneur : le blogue officiel du sage accompagnateur d'entrepreneurs. Récupéré de <http://metier-entrepreneur.org/2015/11/melissa-harvey-et-zorah-biocosmetiques-une-question-de-valeurs/>

Natruie (2016). *Label Natruie : Exigences imposées aux cosmétiques naturels et biologiques*, Nature. Récupéré le 20 juillet 2017 de http://www.natruie.org/fileadmin/natruie/downloads/Criteria_3.5/FR-NATRUE-Label_Requirements_V3.5.pdf

Quemin, Alain (2011). « Luxe, ostentation et distinction. Une lecture contemporaine de la théorie de la classe de loisir de Thorstein Veblen », dans Olivier Assouly (dir.), *Le luxe essais sur la fabrique de l'ostentation*, 2^e éditions, Paris, Éditions du Regard, p.127-142.

Perret, Véronique (2003). « Les paradoxes du changement organisationnel », dans Emmanuel Josserand (dir.) et Véronique Perret (dir.), *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, Paris, Ellipses, p.253-288.

Piau, Nicolas (2007). « Développement durable : est-ce bien rationnel? », *Sociétal*, no 55, p. 28-34.

Pinard, Renée, Potvin, Pierre et Rousseau, Romain (2004). « Le choix d'une approche méthodologique mixte de recherche éducation », *Recherches qualitatives*, vol.24, p.58-82.

Plante, Emmanuelle (2015, 17 mars). « L'essence de la nature », *Journal de Montréal*, section Mode et Beauté. Récupéré de <http://www.journaldemontreal.com/2015/03/17/lessence-de-la-nature>

Plumecocq, Gaël (2009). « Développement durable et responsabilité sociale de l'entreprise : analyses discursives comparées à l'aide de la méthode Alceste », communication présentée au *RIODD*, Juin, Lille (France).

Poole, Marshall Scott et Van de Ven, Andrew H. (1988). « Paradoxical requirements for a theory of organizational change », dans Kim S. Cameron. (dir.) et Robert E. Quinn (dir.), *Paradox and transformation : toward a theory of change in organisation and management*, Cambridge, Ballinger p.19-63.

Poole, Marshall Scott et Van de Ven, Andrew H. (1989). « Using paradox to build management and organisation theories », *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 14, no 4, p. 562-578.

Poupart, Jean, Groulx, Lionel-Henri, Deslauriers, Jean-Pierre, Laperrière, Anne, Mayer, Robert et Pires, Alvaro P. (1997). *La recherche qualitative, Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Éditeur Gaëtan Morin, Montréal, 405 p.

Quinn, Robert E. (1999). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 199 p.

Quinn, E. Robert et Rohrbaugh, John (1981). « A competing approach to organizational effectiveness », *Public Productivity Review*, vol. 5, no 2, p.122-140.

Quinn, Robert E. et Rohrbaugh, John (1983). « A spatial model of effectiveness criteria : towards a competing values approach to organizational analysis », *Management science*, vol. 29, no 3, p.363-377.

Raynal, Serge (2009). « Gouvernance et développement durable », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 239-240, no 5, p.17-28.

Reeves, Terries, Duncan, W. Jack et Ginter, Peter M. (2007). « Leading change by managing paradoxes », *The Journal of Leadership Studies*, vol. 7, no 1, p. 13-30.

Roux, Elyette (1994). « Le luxe : entre prestige et marché de masse », *Décisions Marketing*, no 1, p. 15-22.

Roux, Elyette (2009). « Le luxe au temps des marques », *Géoéconomie*, Éditions Choiseul, no 49, p. 19-36.

Roux, Elyette et Floch, Jean-Marie (1996). « Gérer l'ingérable : la contradiction interne de toute maison de luxe », *Décisions Marketing*, no 9, p. 15-23.

Santonnat, Bety (2011). Chiffres clés du marché des cosmétiques naturels et bio, Valence (France), Cosmbio. Récupéré de https://www.quebecinternational.ca/media/11607/NBSE_Paris_100912.pdf

Schaub, Coralie (2009, 25 septembre). *François-Henri Pinault : « Le moteur du luxe, c'est le rêve »*, Le Figaro, section société. Récupéré de <http://madame.lefigaro.fr/societe/francois-henri-pinault-moteur-luxe-cest-reve-250909-16975>

Talbot, Colin (2003). « La réforme de la gestion publique et ses paradoxes : l'expérience britannique », *Revue française d'administration publique*, vol. 1, no 105-106, p.11-24.

Tavoillot, Pierre-Henri (2003, 9 mai). « Gilles Lipovetsky : Qu'est-ce que le luxe? », *Le Point*, section Débat, p. 1-5.

Théroux, Pierre (2016, 19 mars). « Zorah s'attaque au marché américain », *Les Affaires*, section L'observatoire de la croissance. Récupéré de <http://www.lesaffaires.com/l-observatoire-de-la-croissance/histoires-inspirantes-d-ici/zorah-s-attaque-au-marche-americaain/586066>

Trébuchet-Breitwiller, Anne-Sophie (2011). *Le travail du précieux : une anthropologie économique des produits de luxe à travers les exemples du parfum et du vin*, thèse de doctorat, Paris, l'École nationale supérieure des mines de Paris, 354 p.

Tremblay, Anne-Marie (2010, 29 mai). « Zorah Biocosmétiques », *Les Affaires*, section Archives – Générale. Récupéré de <http://www.lesaffaires.com/archives/generale/zorah-biocosmetiques/514975>

Trigg, Andrew B (2001). « Veblen, Bourdieu, and conspicuous consumption », *Journal of Economic Issues*, vol. 35, no 1, p. 99-115.

Trudel, Louis, Simard, Claudine et Vonarx, Nicolas (2007). « La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire? », *Association pour la recherche qualitative*, no 5, p.38-45.

Veblen, Thorstein (1970). *Théorie de la classe de loisir*, Paris, Éditions Gallimard, coll. Tel, 322 p.

Vézina-Montplaisir, Geneviève (2010, 25 août). « Les biocosmétiques pour les nuls », *Journal Métro*, section Tendances. Récupéré de <http://journalmetro.com/plus/tendances/50430/les-biocosmetiques-pour-les-nuls/>

Vidal, Victoria (2016). *Podcast « Entrepreneurs conscients » du HuffPost Québec : Mélissa Harvey, la prêtresse de la beauté saine* [enregistrement audio], Huffington

Post. Récupéré de http://quebec.huffingtonpost.ca/2016/07/13/podcast-entrepreneurs-conscients-melissa-harvey_n_10958806.html

Vigneron, Franck et Johnson, Lester W. (1999). « A review and conceptual framework of prestige-seeking consumer behaviour », *Academy of Marketing Science Review*, p. 1-15.

Vigneron, Franck et Johnson, Lester W. (2004). « Measuring perceptions of brand luxury », *The Journal of Brand Management*, vol. 11, no 6, p. 1-54.

Watin-Augouard, Jean (2006, janvier). Giles Lipovetsky : « Du luxe ostentatoire aux luxes émotionnels », *Pridimarques*, section La revue des Marques numéro 53. Récupéré de <http://www.prodimarques.com/documents/gratuit/53/luxe-ostentatoire-luxes-emotionnels.php>

Wolff, Dominique (2010). *Le développement durable : Théories et applications au management*, 2^e édition, Paris, Éditions Dunod, coll. Management SUP Stratégie de l'entreprise, 278 p.

Zorah Biocosmétiques (2017). *À propos de nous*, Zorah Biocosmétiques. Récupéré le 5 juillet 2017 de <https://www.zorahbiocosmetiques.com/a-propos-de-nous/notre-engagement/>