HEC MONTRÉAL
École affiliée à l'Université de Montréal

Pratiques de gestion de l'éthique organisationnelle : État des lieux et taxonomie

par
Joé T. Martineau

Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Ph.D. en administration
option Management

Février 2014

© Joé T. Martineau, 2014

HEC MONTRÉAL

École affiliée à l'Université de Montréal

Cette thèse intitulée :

Pratiques de gestion de l'éthique organisationnelle :
État des lieux et taxonomie

Présentée par :

Joé T. Martineau

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Taïeb Hafsi
HEC Montréal
Président-rapporteur

Thierry C. Pauchant
HEC Montréal
Directeur de recherche

Jean Pasquero
ESG UQAM
Membre du jury

Lyse Langlois
Université Laval
Examinatrice externe

Résumé

Plusieurs auteurs dans le domaine de l'éthique des affaires ainsi que certains philosophes soulignent la complexité grandissante de notre monde et des enjeux qui touchent les organisations. Face à cette perte de repère et à une grande complexité, une quête de sens, un besoin de réflexion et de nouvelles pratiques se font sentir. Les gestionnaires font face à de grands défis, de nouvelles décisions à prendre et se demandent ce qui peut être fait, de façon concrète, pour améliorer l'éthique de leur organisation, sinon l'éthique des affaires en général. Malgré les progrès réalisés dans le domaine de la recherche en éthique des affaires dans les dernières décennies, certaines questions restent en suspend. De plus, le domaine est parfois critiqué pour son manque de pragmatisme et le fossé qui perdure entre la théorie et la pratique. De fait, très peu de chercheurs ont tenté d'étudier les pratiques de gestion de l'éthique organisationnelle de manière exhaustive et personne n'a proposé une typologie des ces pratiques. De plus, aucun instrument ne permet aujourd'hui d'évaluer ni la fréquence, ni l'efficacité organisationnelle des différentes pratiques mises en place. Désirant répondre à ces défis, ce projet de recherche prend compte de la diversité des pratiques d'éthique organisationnelle et veut aider les praticiens à mieux réfléchir sur les pratiques qu'ils favorisent ou non dans leur entreprise. Il vise aussi à les encourager à en découvrir et en intégrer de nouvelles en leur proposant un modèle empirique pluraliste et en évaluant l'efficacité des pratiques qu'ils utilisent.

Les objectifs de ce projet de recherche sont : 1) De faire la recension des pratiques d'éthique utilisées actuellement en organisation; 2) De les intégrer dans un questionnaire qui vise à confirmer de façon empirique quelles sont les pratiques réellement utilisées en organisation, quelle est l'importance qui leur est accordée et quelle est leur efficacité perçue par les acteurs organisationnels; et 3) de proposer une taxonomie empirique des pratiques d'éthique organisationnelle. Cette recherche se détaille donc en deux grandes étapes : 1) Une première partie qualitative, utilisant des analyses de contenu, afin de générer la listes des pratiques éthiques utilisées en organisation qui seront intégrées dans l'instrument; et 2) Une seconde partie visant à créer le questionnaire, à le tester, à l'administrer à un large échantillon, et à analyser les données recueillies en utilisant des méthodes quantitatives. Suivant ces objectifs, nous présentons notre liste de 81 pratiques d'éthique organisationnelle, issue d'une large analyse de contenu, les résultats statistiques liés à la fréquence, la valorisation et la perception de ces différentes pratiques, ainsi qu'une taxonomie empirique tirée de nos résultats, et se déclinant en sept types de pratiques d'éthique organisationnelle.

Nous sommes d'avis que la génération de la liste des pratiques éthiques, la création de l'instrument de mesure et la publication des résultats de ce programme de recherche constituent des contributions scientifiques importantes. Elles serviront notamment à assister les organisations dans leur réflexion sur leurs initiatives en éthique et dans le design d'un programme d'éthique organisationnelle adapté, ainsi qu'à améliorer l'enseignement de l'éthique des affaires. Finalement, cette recherche permettra de faire connaitre de nouvelles pratiques de gestion en éthique et contribueront à leur développement dans les organisations.

Mots clés

Pratiques de gestion, éthique des affaires, complexité, variété

Abstract

Several authors as well as philosophers in the field of business ethics underline the growing complexity of our world and the issues that influence our organizations. In front of this loss of reference points and increased complexity, a quest for meaning and a need for both reflection and new practices are now being felt. Managers face big challenges, they have new decisions to take and wonder what can be done in a concrete way to improve the ethics of their organization and otherwise, the ethics of business in general. In the last decades, in spite of progress made in the field of research in business ethics, some questions remain. Furthermore, the field is sometimes criticized for its lack of pragmatism and for the gap that persists between theory and practice. In fact, very few researchers tried to study business ethics practices in an exhaustive way and few have proposed a typology of these practices. Moreover, no instrument allows us today to estimate neither the frequency, nor the organizational efficiency of the various business ethics practices implemented in organizations. As we wish to answer these challenges, this research program takes into account the variety of business ethics practices in organizations and aims at helping the practitioners to better reflect on the practices that they favour or not in their enterprises. It also aims at encouraging them to discover and to integrate new practices by proposing to them a pluralistic empirical model and by estimating the efficiency of the practices they currently use.

The objectives of this research program are: 1) To make a review of business ethics practices currently used in organizations; 2) To integrate them into a questionnaire that

aims at confirming, in an empirical way, which practices are really used in organization, what importance is given to them and what is their efficiency as perceived by the organizational actors; and 3) to propose an empirical taxonomy derived from our statistical analysis. This research program is therefore deployed in two important stages: 1) A first qualitative part, using content analysis to generate the list of business ethics practices used in organizations which will latter be integrated into the measuring instrument; and 2) A second part to create the questionnaire, to test it, to administer it within a wide sample, and to analyze the collected data by using quantitative methods.

In accordance with these objectives, we present our list of 81 business ethics practices based on an extensive content analysis, the statistical results related to frequency, the perceived effectiveness of each practice and the importance given to them in organizations, as well as an empirical taxonomy derived from our results, consisting of seven types of business ethics practices.

We are of the opinion that the generation of the list of business ethics practices, the creation of the measuring instrument and the publication of the results of this research are significant scientific contributions. They will also serve to assist organizations in their reflection on their efforts in business ethics and in the adequate design of a business ethics program. The results of this research will also serve to improve the teaching of business ethic and will contribute to the development of new business ethics practices in organizations.

Key words

Management practices, business ethics, complexity, variety

Table des matières

Résumé ..... **iii**

Abstract ..... **vi**

Liste des tableaux ..... **xiii**

Liste des figures ..... **xv**

Dédicace ..... **xvi**

Remerciements ..... **xvii**

Chapitre 1. Problématique – Cadre théorique **1**

1.1. L'éthique des affaires en contexte de complexité 2

1.1.1. Le « knowing-doing gap » 4

1.1.2. Le pluralisme et le principe de la variété requise 11

1.2. Les pratiques sociales : la théorie de la pratique (*practice theory*) 16

1.2.1. Définition d'une pratique 18

1.2.2. Les types de pratiques 23

1.2.3. Le rôle des pratiques 25

1.2.4. Les déterminants des pratiques 29

Chapitre 2. Revue de la littérature : Les pratiques d'éthique organisationnelle ... 32

2.1. Définition 32

2.1.1. Pratique organisationnelle 33

2.1.2. Pratique d'éthique organisationnelle – définition opératoire 35

2.2. Rôles des pratiques d'éthique organisationnelle 45

2.3. Les déterminants des pratiques éthiques en organisation 49

2.3.1. Déterminants individuels – La personnalité des dirigeants 49

2.3.2. Déterminants organisationnels - La culture et les paradigmes organisationnels 55

2.3.3. Déterminants sociétaux – Les forces institutionnelles et la recherche de légitimité 62

2.4. Les types de pratiques d'éthique organisationnelle 67

2.4.1. Pratiques de conformité 73

2.4.2. Pratiques liées aux valeurs et à la culture organisationnelle 77

2.4.3. Pratiques de leadership éthique 80

2.4.4. Pratiques liées aux parties prenantes 83

2.4.5. Pratiques de responsabilité sociale 86

2.4.6. Pratiques de développement personnel ou expérientielle 90

2.5. Conclusion et objectifs de recherche 92

Chapitre 3. Méthodologie 93

3.1. Méthodologie qualitative 93

3.1.1. Objectifs de recherche 94

3.1.2. Typologie vs taxonomie 94

3.1.3. Sources des données 97

3.1.4. Consolidation de la liste des pratiques 100

3.2. Méthodologie quantitative 100

3.2.1. Objectifs de recherche 101

3.2.2. Création du questionnaire 102

3.2.3. Échelle 103

3.2.4. Désirabilité sociale 105

3.2.5. Fidélité de l'instrument 106

3.2.6. Validité de l'instrument 107

3.2.7. Synthèse de la démarche 110
3.3. Échantillon 112
3.4. Analyses statistiques 113
3.4.1. Analyses univariées 113
3.4.2. Analyses multivariées 114
Chapitre 4. Pratiques d'éthique organisationnelle : Analyse de contenu 116
4.1. Pratiques de contrôle et de conformité 122
4.2. Pratiques de développement d'une culture éthique 125
4.3. Pratiques d'information et de communication 126
4.4. Pratiques structurelles 128
4.5. Pratiques de développement personnel et collectif 129
4.6. Pratiques de consultation et d'ouverture 131
4.7. Pratiques de support à la prise de décision 133
4.8. Pratiques d'engagement social et environnemental 134
4.9. Pratiques de stratégie 138
4.10. Pratiques de recherche et développement en éthique 139
4.11. Discussion des résultats : Vers la variété requise 140
Chapitre 5. Analyses des réponses au questionnaire 143
5.1. Description de l'échantillon 143
5.1.1. Types d'organisations 144
5.1.2. Secteurs d'activité des organisations 145
5.1.3. Taille des organisations 146
5.1.4. Types de postes occupés 147
5.1.5. Sexe et âge des participants 148
5.1.6. Niveaux et domaines d'éducation des participants 149

5.1.7. Langue de réponse au questionnaire 151
5.2. Analyses préliminaires 151
5.3. Analyses descriptives 152
5.3.1. Perception de l'efficacité des pratiques d'éthique organisationnelle 152
5.3.2. Importance accordée aux pratiques d'éthique organisationnelle en organisation 158
5.3.1. Comparaison entre l'efficacité perçue et l'importance accordée aux pratiques d'éthique organisationnelle 164
5.4. Analyse factorielle exploratoire 173
5.4.1. Interprétation des facteurs 175
5.4.2. Analyse descriptive des facteurs 186
5.5. Analyses exploratoires complémentaires – déterminants des pratiques d'éthique organisationnelle 189
5.5.1. Déterminant individuel – sexe des répondants 191
5.5.2. Déterminant organisationnel – type d'organisation 193
5.5.3. Déterminant sociétal – secteur d'activité 198
Chapitre 6. Discussion 203
6.1. Efficacité et importance des pratiques d'éthique organisationnelle 203
6.1.1. « Top 10 » des pratiques d'éthique organisationnelle 204
6.1.2. « Bottom 10 » des pratiques d'éthique organisationnelle 212
6.1.3. Comparaison entre l'efficacité perçue et l'importance perçue 217
6.2. Taxonomie des pratiques d'éthique organisationnelle 222
Chapitre 7. Conclusion 230
7.1. Design d'un programme d'éthique organisationnelle 230
7.2. Contributions 240

7.2.1. Contributions scientifiques 240
7.2.2. Contributions pour la pratique 242
7.2.3. Contributions pédagogiques 243
7.3. Limites de la recherche 244
7.4. Recherches futures 247
7.5. Conclusion 249
Références 252
ANNEXES 275
Annexe 1 : Questionnaire 276
Annexe 2 : Traduction du questionnaire 277
Annexe 3 : Résultats détaillés des analyses préliminaires 283
Annexe 4 : Matrice de corrélations (Spearman's rho) 296
Annexe 5 : Analyse factorielle exploratoire détaillée 298
Annexe 6 : Analyse détaillée des facteurs 310
Annexe 7 : Analyses exploratoires supplémentaires 312
Influence du sexe sur la perception de l'efficacité perçue 312
Influence du type d'organisation sur l'importance accordée 317
Influence du secteur d'activité sur l'importance accordée 329

Liste des tableaux

Tableau 1 : Définitions autour du concept de pratique d'éthique organisationnelle 39
Tableau 2 : Sources des données 98
Tableau 3 : Synthèse de la démarche de création du questionnaire, dans le temps 111
Tableau 4 : Pratiques d'éthique organisationnelle, par type 117
Tableau 5: Types d'organisations des répondants 144
Tableau 6: Secteurs d'activité des organisations des répondants 145
Tableau 7: Taille d'organisation des répondants 146
Tableau 8: Types de postes occupés par les répondants 147
Tableau 9: Sexe des participants 148
Tableau 10: Âge des participants 148
Tableau 11: Niveau d'éducation des participants 149
Tableau 12: Domaines d'étude des participants 149
Tableau 13 : Langue de réponse au questionnaire 151
Tableau 14 : Perception de l'efficacité des pratiques d'éthique organisationnelle 153
Tableau 15 : Importance accordée aux pratiques d'éthique organisationnelle 159
Tableau 16 : Comparaison entre l'efficacité perçue et l'importance accordée aux pratiques d'éthique organisationnelle 165
Tableau 17 : Comparaison entre l'efficacité perçue et l'importance accordée aux pratiques d'éthique organisationnelle 166
Tableau 18 : Taxonomie des pratiques d'éthique organisationnelle 175
Tableau 19 : Taxonomie empirique vs typologie conceptuelle des pratiques d'éthique organisationnelle 176
Tableau 20 : Type 1 : Pratiques d'engagement social et environnemental 177
Tableau 21 : Type 2 : Pratiques de formation dialogique 179
Tableau 22 : Type 3 : Pratiques structurelles 181
Tableau 23 : Type 4 : Pratiques de prévention des crises réputationnelles 182
Tableau 24 : Type 5 : Pratiques de développement expérientiel 183
Tableau 25 : Type 6 : Pratiques de conformité 184

Tableau 26 : Type 7 : Pratiques de gouvernance 186
Tableau 27 : Perception de l'efficacité et de l'importance accordée pour chaque type de pratiques d'éthique organisationnelle 188
Tableau 28 : « Top 10 » - Pratiques perçues comme les plus efficaces..... 204
Tableau 29 : « Top 10 » - Pratiques les plus valorisées en organisation 205
Tableau 30 : « Bottom 10 » - Pratiques perçues comme les moins efficaces 213
Tableau 31 : « Bottom 10 : - Pratiques les moins valorisées en organisation..... 213
Tableau 32 : Comparaison entre l'efficacité perçue et l'importance accordée aux pratiques d'éthique organisationnelle 218
Tableau 33 : Taxonomie des pratiques d'éthique organisationnelle..... 223

Liste des figures

Figure 1 : The Ashby Space (Boisot & McKelvey, 2010) 13
Figure 2 : Carte conceptuelle - Pratique d'éthique organisationnelle 43
Figure 3 : Éléments de l'infrastructure éthique des organisations 71
Figure 4 : La responsabilité sociale des entreprises 88
Figure 5 : Exemple de question posée dans le questionnaire 104
Figure 6 : Composantes d'un programme d'éthique organisationnelle 232
Figure 7 : Profil d'une entreprise publique (n=25) 235
Figure 8 : Profil d'une coopérative financière (n=55) 236
Figure 9 : Profil d'une grande entreprise privée (n=47) 237
Figure 10 : Profil individuel #1 (financier, id 283) 238
Figure 11 : Profil individuel #2 (gestionnaire, id 262) 239

Dédicace

À mes deux magnifiques filles, Lili et Giselle, qui ont toutes deux vu le jour pendant mes études supérieures.

Remerciements

En premier lieu, j'aimerais remercier mon directeur de thèse, Thierry Pauchant, titulaire de la Chaire de Management Éthique HEC Montréal, pour son support continu et sa grande confiance durant toutes ces années de travail ensemble, depuis la maîtrise jusqu'au doctorat. Merci pour ses conseils judicieux, son coaching et les opportunités d'enseignement, mais surtout pour sa passion pour le sujet important de l'éthique dans les organisations et pour sa curiosité intellectuelle insatiable qui m'inspirent dans mes recherches et dans mon enseignement.

Je tiens aussi à remercier Messieurs Taïeb Hafsi et Jean Pasquero pour leurs conseils toujours justes et leur support tout au long de cette belle aventure qu'est le doctorat. Merci à Mme Lyse Langlois, pour l'évaluation de la thèse.

Merci à Kevin Johnson, pour ses conseils méthodologiques précieux, et son coaching au niveau des analyses statistiques. Merci aussi à Yoséline, Virginie, Fatima et Dragos, étudiants associés à la Chaire de Management Éthique HEC Montréal, pour leur support, leur aide et de nombreuses discussions stimulantes.

Merci à mes parents Éliane et Robert, qui ont toujours cru en moi, m'ont toujours encouragée, supportée et comprise. Merci à mon père, pour l'inspiration à entreprendre une carrière dans le milieu universitaire et pour ses conseils précieux. Merci à ma mère, pour sa présence bienveillante et son aide avec les enfants, lorsque je n'arrive pas à concilier travail, étude et famille.

Merci à mes amis et ma famille, qui sont toujours là pour moi et qui m'encouragent dans tous mes projets, dans les bons moments comme dans les plus difficiles. Une pensée spéciale à Myriam, pour son amitié qui est si chère à mon cœur. Merci à mes filles, Lili et Giselle, pour leurs sourires et leur joie qui illuminent mes journées.

Finalement, merci à mon mari, Antoine, qui partage ma vie depuis 15 ans déjà, pour son support continu et sa confiance en moi inébranlable qui me pousse à toujours me dépasser. Merci pour ton amour et ta patience. Merci pour tout.

Chapitre 1. Problématique – Cadre théorique

Depuis le tournant du nouveau millénaire, on ne peut nier l'accroissement de l'engouement pour le sujet de l'éthique des affaires. En effet, depuis l'an 2000, l'émergence de grands scandales financiers à connotations éthiques, dont notamment les cas d'Enron, d'Arthur Andersen, de WorldCom, de Parmalat, de Nortel ou de Norbourg, ainsi que la grande crise bancaire et financière de 2008 dont nous ressentons encore les effets, ont fait surgir de nouvelles considérations dans le domaine. On parle maintenant de fraude, de corruption, d' « accountability », de responsabilité criminelle, de procès, de nouvelles régulations comme le « 2002 American Sarbanes-Oxley Act (SOX) » et le « Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act », la loi adoptée aux États-Unis en 2010 comme réponse à la crise financière et économique causée par la crise des subprimes. Ces évènements se sont aussi répercutés sur la littérature scientifique dans le domaine de l'éthique des affaires et ont causé un accroissement de l'intérêt de la communauté des affaires et de la population en général pour le sujet de l'éthique. Celui-ci est donc de plus en plus abordé par la presse populaire et scientifique et fait maintenant l'objet de nouveaux cours dans les écoles de commerce. Selon certains auteurs, il s'agit là d'une réponse, d'une réaction à ce qu'ils ont qualifié de quête de sens, une quête de repères dans notre monde devenu complexe (Giddens, 2003; Pauchant, 1995; Taylor, 1989).

1.1. L'éthique des affaires en contexte de complexité

Certains philosophes actuels suggèrent que nous entrons aujourd'hui dans une ère nouvelle. Par exemple, Hutchinson et Taylor, deux auteurs qui ont grandement contribué au domaine de la philosophie morale, ont proposé que nous entrons dans un « monde pluraliste » (Hutchinson, 1995) ou dans une « culture post-moderne » qui requière un « langage plus subtil » (Taylor, 1991 : 81). Ces auteurs proposent que la tendance et l'intérêt actuels pour l'éthique dans les organisations, et de façon plus générale dans la société, loin d'être un effet de mode éphémère, vont au-delà de la seule réaction aux scandales financiers survenus dans les dernières années, mais qu'ils émanent d'un changement plus profond dans nos sociétés et notre environnement. Concrètement, dans les organisations, la multiplication des acteurs impliqués dans les décisions stratégiques et la réflexion éthique des organisations, les valeurs différentes des nouvelles génération et l'augmentation du nombre de femmes en poste de décision, entre autres, engendrent le mélange et la confrontation des idées d'individus ou de groupes issus de différentes traditions culturelles, morales et religieuses, défendant des positions nouvelles. De plus, l'apparition de nouveaux enjeux éthiques globaux, comme par exemple les changements climatiques, des innovations scientifiques comme celles de l'utilisation des cellules souches ou encore des organismes génétiquement modifiés (OGM), l'implication de nouveaux acteurs sur la scène internationale, comme les multinationales et les organisations non-gouvernementales, ajoutent à la complexité de la réflexion éthique à laquelle les organisations doivent faire face. Ces facteurs font cohabiter, au sein même de celles-ci, une hétérogénéité d'individus ainsi que différentes grandes traditions éthiques, engendrant du coup une polyphonie ou plutôt une cacophonie éthique dans les

organisations qui représente un défi nouveau pour les gestionnaires confrontés à une plus grande complexité, un grand besoin de réflexion et surtout des décisions à prendre (Bevan et Hartman, 2007; Fontaine et Pauchant, 2009).

Le domaine de l'éthique des affaires a beaucoup progressé depuis les vingt dernières années. Suite à de nombreuses études empiriques, divers consensus ont été atteints (Ford et Richardson, 1994; O'Fallon et Butterfield, 2005; Treviño, Weaver et Reynolds, 2006). Aujourd'hui, l'impact de différents facteurs individuels sur la prise de décision des individus est reconnu, comme par exemple l'âge, le sexe, la personnalité, la religion, les styles cognitifs, les cadres conceptuels de référence, l'éducation ou le niveau de développement moral des personnes (Bernhard, 2000; Coughlan, 2005; Fleming, 1985; Kohlberg, 1981, 1984; McIntyre et Capen, 1993), ainsi que de facteurs organisationnels, comme le leadership, la culture ou le climat d'entreprise, les valeurs, la pression des pairs, les systèmes de conformité et les pratiques de gestion (Arlow et Ulrich, 1980; Audrey et Lim, 2000; Bernhard, 2000; Carroll, 1975; O'Toole, 1995; Pauchant et Lahrizi, 2010; Posner et Schmidt, 1984; Stead, Worrell et Stead, 1990; Treviño *et al.*, 1999). Il est aussi établi que les personnes utilisent différents schèmes conceptuels éthiques pour prendre leurs décisions, les combinant souvent, tout dépendamment de l'enjeu.

Malgré les progrès réalisés et malgré la complexité grandissante des enjeux éthiques et des décisions prises dans les organisations, la grande majorité des études empiriques conduites dans le domaine de recherche de l'éthique des affaires font état de seulement quelques pratiques ou outils de gestion. Par ailleurs, comme nous le verront dans le

prochain chapitre de la revue de la littérature, peu d'auteurs ont tenté de recenser, de façon exhaustive, les pratiques éthiques mises en place dans les organisations et d'en évaluer l'efficacité. De plus, le domaine est parfois critiqué pour son manque de pragmatisme et le fossé qui perdure entre la théorie et la pratique. Pour les acteurs en organisation et pour les chercheurs, le défi reste entier : Que pouvons nous faire concrètement pour améliorer l'éthique de nos organisations?

La littérature scientifique en éthique des affaires a abordé cette question de différentes façons. Certains examinent les sources philosophiques qui devraient fonder l'éthique des affaires. C'est par exemple le cas de Norman Bowie qui souligne l'importance et les apports potentiels du domaine de la philosophie dans la recherche sur l'éthique des affaires (Bowie, 2000). D'autres ont proposé des théories, comme la théorie des « stakeholders » (Freeman, 1984), ou celle de la « corporate social responsibility » (Carroll, 1979, 2000). Différemment, nous avons décidé, dans ce projet de recherche, de prendre le parti pris de la pratique. En adoptant cette approche pratique, nous espérons contribuer à réduire le fossé qui semble perdurer entre la théorie et la pratique en éthique des affaires, un enjeu mieux connu sous le nom de « knowing-doing gap ».

1.1.1. Le « knowing-doing gap »

De façon générale, ce qu'on appelle le « knowing-doing gap » ou le « relevance gap » est une préoccupation persistante dans les sciences sociales appliquées (Argyris et Schön, 1974; Lindblom et Cohen, 1983). Ceci est vrai tout particulièrement dans les sciences de la gestion, qui ont comme objectif, rappelons-le, d'améliorer la connaissance

et la pratique des affaires. En effet, plusieurs auteurs décrient la faible capacité des théories sur le management d'améliorer la pratique du management (Kieser et Leiner, 2009; Starkey et Madan, 2001b; Weick, 2001b). Selon plusieurs, dans les domaines de l'enseignement et de la recherche en gestion, la rigueur théorique et méthodologique est souvent atteinte au détriment de la pertinence (Ashkanasy, 2006; Bennis et O'Toole, 2005; Pfeffer et Fong, 2004; Starkey et Madan, 2001a). Selon Karl Weick :

> « The much lamented 'relevance gap' is as much a product of practitioners wedded to gurus and fads as it is of academics wedded to abstractions and fundamentals. The gap persists because practitioners forget that 'the' real world is actually 'a' world that is idiosynchratic, egocentric and unique to each person complaining about relevance. Greater attention to the conceptual underpinnings of fads and egocentric perception suggest the existence of more fundamental barriers to effectiveness. Joint practitioner-academic effort devoted to questions of how events come to be seen as 'real' could re-bridge a gap whose nature has been misidentified. » (Weick, 2001b).

Différemment, Goshal (2005) soutient que les théories en sciences sociales, notamment en économie et en gestion, comme par exemple le libéralisme et la théorie de l'agence, ont fortement influencé le comportement des gestionnaires en organisation et donc que le fossé n'est pas si large entre la théorie et la pratique. S'appuyant sur l'idée que contrairement aux théories en sciences pures, les théories en sciences sociales tendent à être auto-réalisatrices (Gergen, 1973), Ghoshal soutient que les chercheurs en sciences sociales ont une plus grande responsabilité sociale et morale que ceux en sciences pures parce que les théories qu'ils développent peuvent être empreintes d'idéologies (Ghoshal, 2005). Il écrit :

> « If we really wish to reinstitute ethical or moral concerns in the practice of management, we have to first reinstitute them in our mainstream theory. If we wish our students to contribute to building what Warren Bennis (2000) has described as "delightful organizations," we will have to teach them the theories that describe how they can do so. In spite of all the individual and institutional pressures that drive us to paradigmatic conformity, as both researchers and teachers we have to define and adopt a different path. » (Ghoshal, 2005 : 87)

Le domaine de recherche de l'éthique des affaires n'a pas échappé à la critique, notamment du fait de son héritage ancré dans la philosophie morale, et on a souvent souligné son manque de pragmatisme et le fossé qui perdure entre la théorie et la pratique (Bartlett, 2003; Fontaine et Pauchant, 2009; Goodpaster, 1985; McDonald, 2000). Pamental (1991) soutient que les théories en éthique des affaires manquent de spécificité et ne peuvent pas vraiment être utilisés comme des outils d'analyse par les gestionnaires ou les étudiants dans les écoles de commerce. Dans le même ordre d'idée, dans un article controversé paru dans le Harvard Business Review, Stark (1993) affirme que l'éthique des affaires telle que développée dans la littérature et dans le milieu académique est inutile aux praticiens en organisation car ce qui ressort des recherches académiques est trop général, trop théorique et peu pratique, car trop loin de la réalité des organisations, ou carrément insoutenable. À propos du domaine de l'éthique des affaires, il écrit :

> « the more entrenched the discipline becomes in business schools, the more bewildering it appears to managers ».
>
> « Far too many business ethicists have occupied a rarified moral high ground, removed from the real concerns and real-world

> problems of the majority of manager. They have been too preoccupied with absolutist notions of what it means for managers to be ethical, with overly general criticisms of capitalism as an economic system, with dense and abstract theorizing, and with prescriptions that apply only remotely to managerial practice. »
>
> « Surely, business ethicists are not pure moral theorists who needn't worry about the practicality of their prescriptions. Any business ethics worthy of the name should be an ethics of practice. […] Moderation, pragmatism, minimalism : these are new words for business ethicists.» (Stark, 1993 : 38-48)

Malgré la controverse et les nombreuses critiques faites à Stark au sujet de cet article, plusieurs membres de la communauté scientifique en éthique des affaires s'entendent sur l'importance de rendre le champ, et son enseignement, plus pratiques (Arthur, 1984; Birnik et Billsberry, 2008; Boatright, 1991, 1992; Brady, 1990; Calabretta, Durisin et Ogliengo, 2011; Ford et Richardson, 1994; Madsen, 1995; Monast, 1994; O'Fallon et Butterfield, 2005; Pamental, 1991; Robin, 2009).

Des auteurs ont suggéré différentes avenues afin de réduire le fossé entre la théorie et la pratique. Faisant un lien avec le titre du fameux livre de Bourdieu *Le sens pratique* (1980), traduit en anglais par « *The logic of practice* », Sandberg et Tsoukas (2011) soulignent que le cadre théorique de la rationalité scientifique empêche les chercheurs de capturer la logique de la pratique (« the logic of practice ») et ils proposent, différemment, d'utiliser le cadre épistémologique de la rationalité pratique afin de générer de la connaissance en prenant les pratiques socio-matérielles, c'est à dire ce que

les praticiens font de façon routinière, avec les autres et les outils, et pour quelles raisons, comme le phénomène d'étude de départ.

En éthique des affaires, plus précisément, des auteurs ont aussi suggéré diverses approches afin de réduire fossé et d'ancrer les théories dans l'action, en proposant parfois de nouvelles théories, dont notamment Brady et Dunn (Brady, 1990; Brady et Dunn, 1995), qui tentent de transformer l'utilitarisme ou le formalisme kantien en des outils de gestion pratiques, ou encore le modèle URJC de Cavanagh, Moberg et Velasquez (1995) intégrant les principes d'utilité, de devoir, de justice et de bienveillance (*caring*). Confirmant le besoin de mieux outiller les gestionnaires, Madsen (1995) souligne que l'éthique des affaires est avant tout une « hands-on activity », c'est-à-dire une activité qui doit être ancrée dans l'action. Il écrit aussi:

> « most of, probably the vast majority of, business managers are not prone to appreciate the subtelties of theory as it is played out in business ethics courses and journals. […] What business managers seek from business ethics are some workable and usable tools – often just a set of useful heuristics – that can be of assistance to them when they are confronted with any number of moral mazes that typify business decision-making » (Madsen, 1995 : 460)

Monast (1994), à son tour, suggère de repenser la relation entre les éthiciens des affaires et les praticiens afin de considérer les gestionnaires comme des « clients » des éthiciens des affaires. Le rôle des ces derniers est donc de fournir aux gestionnaires des « produits » qui leur sont utiles, dans le monde du travail. À propos de ces produits utiles aux gestionnaires, il écrit :

> « While conceptual discussions of ethical issues in business are generally low risk ventures, business people are involved in practical situations where the stakes are sometimes very high indeed. Their requests for tools to deal with the moral dimensions of those situations are requests for tools that can be applied to achieve results, tools that are practical, applicable. » (Monast, 1994 : 511)

À son tour, Hosmer (2000) soutient que l'avenir du domaine de l'éthique des affaires, affligé par de nombreux conflits débilitants, passe par la création de théories acceptables et acceptées, basées sur des recherches empiriques solides ayant généré des faits indéniables.

Dans l'esprit de contribuer à diminuer le fossé entre la théorie et la pratique en éthique des affaires, nous adoptons, dans cette recherche, une perspective pratique. Afin de générer des données empiriques pertinentes, nous proposons d'analyser et de qualifier les pratiques éthiques actuellement utilisées en organisation. Pour ce faire, nous nous concentrons sur l'étude de la pratique de l'éthique organisationnelle par le biais d'une méthode de recherche inductive, pour le dire de façon épistémologique. Dès lors, nous ne proposons pas, dans notre recherche, une définition de ce qu'est l'éthique organisationnelle, ou de ce qu'elle devrait être, d'un point de vue normatif, mais laissons aux acteurs le soin de nous donner leur perception de cette éthique organisationnelle à travers l'analyse de leurs réponses à un questionnaire ad hoc sur les pratiques de gestion liées à l'éthique organisationnelle. Ce type d'approche a déjà fourni des résultats reconnus dans le domaine de la gestion, dont notamment l'étude de Mintzberg (1973)

sur les pratiques managériales des gestionnaires. C'est de ce type d'approche pratique et inductive dont nous nous inspirons pour cette recherche.

Cependant, en adoptant cette orientation pratique, nous sommes tout de même très conscients de la critique liée au « naturalistic fallacy » ou au « is-ought problem », proposée en philosophie par David Hume (1739) et développée, dans le domaine de la philosophie morale, par Moore (1903). Hume décrit cette erreur de raisonnement en ces termes :

> « In every system of morality, which I have hitherto met with, I have always remarked, that the author proceeds for some time in the ordinary ways of reasoning, and establishes the being of a God, or makes observations concerning human affairs; when all of a sudden I am surprised to find, that instead of the usual copulations of propositions, *is*, and *is not*, I meet with no proposition that is not connected with an *ought*, or an *ought not*. This change is imperceptible; but is however, of the last consequence. For as this *ought*, or *ought not*, expresses some new relation or affirmation, 'tis necessary that it should be observed and explained; and at the same time that a reason should be given; for what seems altogether inconceivable, how this new relation can be a deduction from others, which are entirely different from it. » (Hume, 1739 : 469)

Dans le cadre de cette recherche, nous ne proclamons donc pas que ce qui est (« is »), c'est-à-dire les différentes pratiques d'éthique actuellement mises en place dans les organisations, définit ce qui doit être fait (« ought ») en éthique organisationnelle (Curry, 2006; Goodpaster, 1985).

Différemment, nous appuyant sur le *principe de la variété requise,* nous proposons que la mise en place et l'utilisation d'une variété de pratiques éthiques différentes et complémentaires est contribue à améliorer l'éthique des organisations dans le contexte de complexité dans lequel nous vivons.

1.1.2. Le pluralisme et le principe de la variété requise

Le principe ou la loi de la variété requise (« law of requisite variety ») a été originalement proposé par le psychiatre anglais William Ross Ashby (1956, 1968), en théorie des systèmes. Ce principe postule du minimum de variété qu'un système doit comporter afin de pouvoir contrôler, ou surveiller un autre système. Ashby (1956) écrit :

> "variety absorbs variety, defines the minimum number of states necessary for a controller to control a system of a given number of states." (Ashby, 1956)

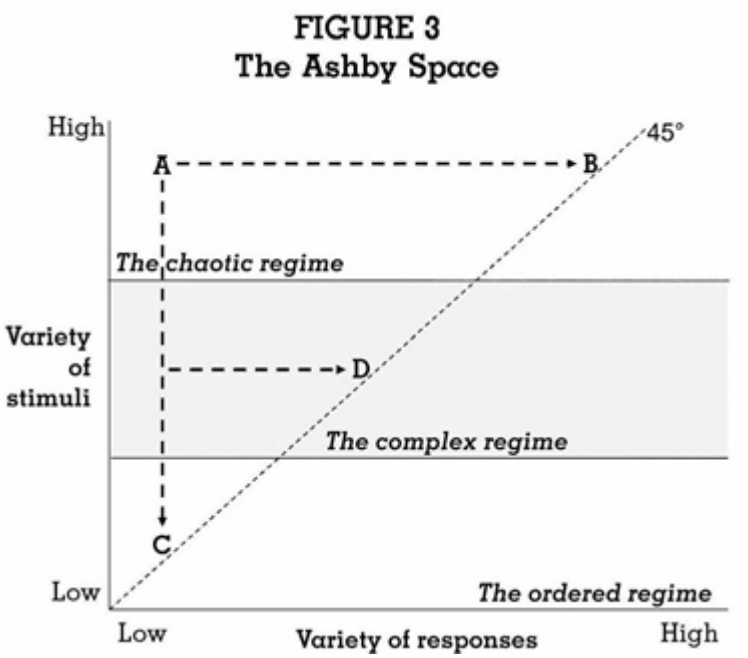
La variété est donc un dénombrement de la quantité de comportement ou d'états différents mesurés dans un système. Plus le système est complexe, plus la variété doit être grande afin d'arriver à contrôler ce premier. Ashby a dérivé sa fameuse loi de la variété requise de ses travaux en biologie et en cybernétique, mais ce principe a été retenu par d'autres auteurs afin d'analyser et de designer divers système, dont entre autres des systèmes sociaux. Stafford Beer a appliqué le principe de la variété requise dans son modèle de structure d'organisation VSM (Viable System Model) (Beer, 1995) et a créé le courant du « management cybernetics », qui applique les lois et principes de

la cybernétique à tous les types d'organisations et institutions humaines. En théorie des organisations, Gareth Morgan, s'appuyant sur le principe de la variété requise, suggère que la diversité interne de tout système complexe doit correspondre à la variété ou la complexité de son environnement (Morgan, 2006). Il souligne :

> « all elements of an organization should embody critical dimensions of the environment with which they have to deal so that they can self-organize to cope with the demands they are likely to face. The principle of requisite variety thus gives clear guidelines as to how the ideas about getting the « whole into the parts » and redundant functions should be applied.
>
> The principle of requisite variety has important implications for the design of almost every aspect of organization. Whether we are talking about the creation of a strategic business unit, a corporate planning group, a product development or research team, or a work group in a factory, it argues in favor of a proactive embracing of the environment in all its diversity.
>
> The principle of requisite variety is not just and abstract concept. It is a vital management principle. [… it] can play a vital role in developping evolutionary capacities throughout an enterprise. » (Morgan, 2006 : 109-110)

À leur tour, Boisot et McKelvey (2010) proposent que les organisations doivent intégrer de la variété afin de s'adapter à la complexité. Ils soutiennent que lorsqu'il y a une différence entre la variété externe imposée à un système et la variété interne de ce système, il apparait une tension d'adaptation (« adaptative tension ») qui tire le système vers une adaptation nécessaire à sa survie et son intégrité. Ils résument leur idée dans le graphique suivant :

Figure 1 : The Ashby Space (Boisot & McKelvey, 2010)



Dans le graphique précédent, la diagonale indique où la variété des réponses d'un agent correspond à la variété des stimuli entrants enregistrés par cet agent, celui-ci étant donc adapté à la complexité de son environnement. Dans l'espace situé au-dessus de cette diagonale, la variété des réponses ne répond pas à la variété des stimuli externes, et donc il y a création d'une tension d'adaptation. Sous la diagonale, la variété des réponses de l'agent est supérieure à la variété des stimuli de l'environnement, ce qui correspond à un gaspillage de ressources. Selon le degré de variété de réponse de l'agent, le système peut être, toujours selon Boisot et McKelvey, ordonné, complexe, ou chaotique.

Karl Weick a aussi utilisé le principe de la variété requise afin de réfléchir à la culture organisationnelle et à la variété humaine nécessaire afin de gérer les organisations dans

un contexte de complexité. Dans son livre Making Sense of the Organization, il écrit : "to regulate variety, sensors must be as complex as the system which they intend to regulate" (Weick, 2001a). Il précise :

> « A team of divergent individuals has more requisite variety than a team of homogeneous individuals. In problems of high reliability, the fact of divergence may be more crucial than the substance of divergence. Whether team members differ in occupational specialities, past experience, gender, conceptual skills, or personality may be less crucial than the fact that they do differ and look for different things whenthey size up a problem. If people look for different things, when their observations are pooled they collectively see more than any one of them alone would see. » (Weick, 1987)

Dans le même ordre d'idée, en éthique des affaires, Husted (1993) suggère d'utiliser le principe de la variété requise afin de créer, designer, des organisations plus fiables et plus éthiques. Il explique comment la variété créé de la fiabilité dans les organisations :

> « The background, experience, and knowledge of organizational units and their members should be as varied as the environments with which thy interact. Requisite variety creates reliability in two ways. First, it enables firms to monitor changes in the environment and thus detect when the firm's interest and the collective interest no longer coincide. It thus reduces the possibility of failure by creating mechanisms which can signal early deviations from stated objectives. Second, requisite variety increases the capacity of a decision-making unit to generate alternative solutions to problems produced by such deviations.
>
> Requisite variety differs from redundancy by introducing into the organization not duplicates or overlapping decision-making groups, but new perspectives and people of different racial, gender or professionnal backgrounds. […] As these reprented

> perspectives reach a compromise, the potential for an ethical failure is reduced as the collective interest is more closely approximated. » (Husted, 1993 : 765-766)

La question de la variété en tant que contribuant au pluralisme a été aussi discutée. Des auteurs soutiennent que nous vivons maintenant dans un « monde pluraliste » (Airhart, Legge et Redcliffe, 2002; Hutchinson, 1995) qui implique des changements structurels majeurs dans nos sociétés, comme le mélange de traditions culturelles, politiques, morales et religieuses différentes. Ces changements rendent l'environnement externe et interne des organisations encore plus complexe et, suivant le principe de la variété requise, les réponses internes des organisations devraient se multiplier afin de tenter de s'adapter à cette nouvelle complexité. Dans cet esprit, des auteurs se sont opposés à la réduction de cette complexité par l'utilisation d'un seul principe directeur (« master principle ») (William, 1985), fondant l'argument du pluralisme, versus celui du particularisme (Arnold, Audi et Zwolinski, 2010) dans les traditions éthiques utilisées en organisation.

Dans le cadre de la présente recherche, nous soutenons que l'application du principe de la variété requise est aussi pertinente dans le cas des différentes pratiques et outils éthiques qui sont mis en place et utilisés afin d'améliorer l'éthique des organisations. Partant de ce principe, il nous apparait qu'une seule pratique, comme celle très répandue du code d'éthique, est trop simple pour gérer la complexité éthique à laquelle les organisations font face. Nous croyons, différemment, que l'adoption d'une approche pluraliste se traduisant par la mise en place et l'utilisation d'une variété de pratiques

différentes et complémentaires est plus à même d'aider les organisations à mieux gérer la complexité des enjeux éthiques auxquels elles font face et à rejoindre la variété des personnes qui y travaillent.

Avant d'aller plus loin dans cette recherche, il semble important de creuser la notion de pratique qui est au cœur même de nos préoccupations. Confrontés à l'absence de réelle définition de la notion de pratique dans le domaine des affaires et de l'éthique organisationnelle, nous avons senti la nécessité de creuser cette notion de pratique d'un point de vue sociologique afin de nous en faire une idée plus claire et de tirer les concepts principaux d'une théorie de la pratique. Des auteurs majeurs, dans divers domaines scientifiques, ont adopté cette perspective et ont étudié l'action sociale à partir des pratiques afin d'en tirer une théorie, c'est notamment le cas de Giddens, avec sa théorie de la structuration, et du sociologue Pierre Bourdieu, instigateur du courant de la *practice theory*.

1.2. Les pratiques sociales : la théorie de la pratique (*practice theory*)

De façon générale, la pratique est ancrée dans l'action et elle est habituellement opposée à ce qui est théorique, au monde des idées et des concepts. La pratique concerne donc ce qui est fait, le pratique, en contraste à ce qui est pensé, l'idéationnel. La notion de pratique dérive de l'idée de praxis, c'est-à-dire le processus par lequel la théorie, les idées, la connaissance, sont traduites en action et donc réalisées. Le concept de praxis a largement été étudié par les philosophes, depuis Aristote jusqu'à Marx. Aujourd'hui, de

façon générale, le terme praxis est souvent utilisé comme synonyme de pratique en sciences sociales.

Les pratiques sociales, en tant qu'objet d'étude, n'ont intéressé les philosophes et chercheurs en sciences sociales qu'à partir des années 1970, concomitamment à l'établissement de théories postmodernistes du fait social venant concurrencer les théories d'inspiration holiste ou individualiste prévalant depuis le passage à la modernité. Des philosophes, sociologues et théoriciens tels que Jean-François Lyotard, Pierre Bourdieu, Anthony Giddens et Charles Taylor, pour ne nommer qu'eux, ont en effet voulu se détacher de ces deux courants majeurs en science sociale, le premier positionnant le phénomène social au niveau de la société, donc de la totalité, dans lequel s'inscrivent par exemple le Marxisme, la théorie des systèmes, et le fonctionnalisme; et le second positionnant le phénomène d'étude à l'opposé, au niveau de l'individu, et ayant engendré des courants tels que l'économie néoclassique, l'individualisme méthodologique ou l'interactionnisme symbolique. Différemment, Bourdieu et Giddens, pour ne nommer qu'eux, ont voulu proposer une alternative à ces deux thèses, une nouvelle ontologie sociale qui place le phénomène social fondamental au niveau des pratiques, une approche mieux connue sous le nom de théorie de la pratique (*practice theory*). La théorie de la pratique envisage donc la vie sociale comme un entrecroisement de pratiques.

Tandis que Bourdieu a fait de la pratique son sujet de prédilection et d'étude principal, Giddens, lui, part plutôt de la pratique, qu'il nomme aussi « action », pour construire sa

fameuse théorie de la structuration. En d'autres mots, Giddens a développé une théorie qui construit les institutions et les structures à partir des pratiques sociales. Il écrit :

> "The basic domain of study of the social sciences, according to the theory of structuration, is neither the experience of the individual actor, nor the existence of any form of societal totality, but social practices ordered across space and time." (Giddens, 1984 : 2)

Giddens, cependant, ne donne pas une définition précise de ce qu'il entend par les pratiques sociales ou l'action humaine, ou du moins sa définition englobe toutes les activités humaines, ce qui laisse plutôt le lecteur s'en faire une définition intuitive. En revanche, d'autres auteurs se sont d'avantage attardés à définir la notion de pratique sociale.

1.2.1. Définition d'une pratique

Pierre Bourdieu, fameux sociologue et un des plus grands intellectuels français du 20e siècle, définit la notion de pratique en ces termes :

> « Le monde pratique qui se constitue dans la relation avec l'habitus comme système de structures cognitives et motivatrices est un monde de fins déjà réalisées, modes d'emploi ou marche à suivre, et d'objets dotés d'un « caractère téléologique permanent », outils ou institutions » (pp. 89-90)

La définition de la pratique selon cette vision téléologique n'est pas sans rappeler la conception instrumentale de la technique, décrite par Heidegger. En effet, le philosophe allemand a écrit, sur le concept de la technique, un essai fameux (Heidegger, 1958). On peut y lire :

> « La représentation courante de la technique, suivant laquelle elle est un moyen et une activité humaine, peut donc être appelée la conception instrumentale et anthropologique de la technique. [Selon cette définition, la technique est donc] … un moyen construit par l'homme pour une fin posée par l'homme. » (p. 10-11)

Dans son livre *On Human Conduct*, le philosophe anglais Michael Oakeshott définit la notion de pratique en ces mots :

> "A practice may be identified as a set of considerations, manners, uses, observances, customs, standards, canon's maxims, principles, rules, and offices specifying useful procedures or denoting obligations or duties which relate to human actions and utterances. It is a prudential or a moral adverbial qualification of choices and performances, more or less complicated, in which conduct is understood in terms of a procedure." (Oakeshott, 1975 : 55)

La définition d'Oakeshott semble particulièrement utile à notre recherche car aisément transposable aux pratiques d'affaires et aux pratiques d'éthique organisationnelle, que nous approfondirons en deuxième partie de cette revue de littérature.

Le sociologue Theodore R. Schatzki, dont les travaux s'inscrivent dans la lignée de ceux de Giddens et de Bourdieu, s'est concentré spécifiquement sur l'étude des pratiques sociales. Ses travaux s'inspirent des travaux de Wittgenstein, philosophe et logicien Autrichien dont la pensée a été reprise par des penseurs dans divers domaines scientifiques tels la logique, les mathématiques, la philosophie du langage, la philosophie politique, l'ethnométhodologie, les sociologies de l'action et de la cognition ainsi que la théorie de la pratique. Schatzki critique la définition d'Oakeshott, qu'il accuse de vouloir séparer la pratique de l'action elle-même en l'associant principalement aux règles qui la régissent. Bâtissant en partie sur la définition d'Oakeshott, il propose une définition de la pratique qui va plus loin, à travers sa notion de pratique intégrative (*integrative practice*). Selon Schatzki, "An integrative practice is a set of doings and sayings linked by understandings, explicit rules, and teleoaffective structure." (Schatzki, 1996 : 103). Des exemples de pratiques intégratives sont les pratiques de cuisine, religieuses, sportives, militaires, ou d'affaires, entre autres.

Implicite dans cette dernière citation est la notion d'organisation des pratiques. C'est cette notion d'organisation qui donne du sens aux pratiques. Schatzki distingue par exemple l'action de voter de celle de marquer un papier avec un crayon (marquer son vote) (p. 106). Ce qui distingue les deux actions, et qui fait de l'action de marquer son vote une pratique, citoyenne en l'occurrence, constitue l'organisation de cette pratique. Selon lui, les pratiques sont organisées à travers des compréhensions (*understandings*), des règles, et des structures téléo-affectives. Il explique:

> "The understandings, rules, and teleoaffective structure that organize a practice specify how actions […] ought to be carried

> out, understood, prompted, and responded to; what specifically and unequivocally should be done or said (when, where…); and which ends should be pursued, which projects, tasks, and actions carried out for that end, and which emotions possessed – when, that is, one is engaged in the practice." (Schatzki, 1996 : 101)

C'est donc dire qu'il y a un aspect cognitif, normatif, régulateur et émotif dans l'organisation des pratiques sociales. Cette vision n'est pas sans rappeler les approches institutionnelles, notamment celle de Scott (1995), qui définit les éléments institutionnels en trois piliers : régulateur, normatif et cognitif. Premièrement, les institutions régulatrices, telles que des codes formels (lois) ou informels de conduite, contraignent et régularisent les comportements. Deuxièmement, l'aspect normatif des institutions, c'est-à-dire les normes et les valeurs partagées, structure les choix des acteurs. Finalement, l'élément cognitif des institutions, c'est-à-dire « the rules that constitute the nature of reality and the frames through which meaning is made »(Scott, 1995 : 40), est lié aux systèmes de représentation symbolique des acteurs sur le monde et à la construction sociale des acteurs qui tentent d'en faire du sens. Tel que discuté précédemment, certaines pratiques sont aussi institutionnalisées ou représentent elles-mêmes des institutions.

Cette notion d'organisation des pratiques est aussi présente chez Giddens, dans sa définition de ce qu'est une structure. Selon sa théorie, les structures sont des règles (tacites et discursive, formelles ou informelles, sanctionnées ou non, intensives ou superficielles) et des ressources (entendu dans le sens de pouvoir) qui organisent les

pratiques en des systèmes sociaux responsables de la production et la reproduction de l'action (pp. 16-22). Il explique:

> "To says that structure is a 'virtual order' of transformative relations means that social systems, as reproduced social practices, do not have 'structures' but rather exhibit 'structural properties' and that structure exists, as time-space presence, only in its instantiations in such practices and as memory traces orienting the conduct of knowledgeable human agents.
>
> One of the main propositions of structuration theory is that the rules and resources drawn upon in the production and reproduction of social action are at the same time the means of system reproduction (the duality of structure)."(Giddens, 1984 : 17, 19)

Les structures chez Giddens peuvent être considérées comme des pratiques organisatrices d'autres pratiques, ou encore des pratiques structurantes de l'action humaine.

La différence principale entre la notion d'organisation des pratiques de Bourdieu et celle de la structuration de Giddens réside au niveau de la réflexivité des agents. En effet, Giddens soutient la réflexivité des agents et un certain volontarisme. À ce sujet, il écrit :

> "Human actors are not only able to monitor their activities, and those of others in the regularity of day-to-day conduct; they are also able to 'monitor that monitoring' in discursive consciousness." (Giddens, 1984 : 29)

Différemment, chez Bourdieu, les pratiques ne sont pas les fruits de l'intervention humaine consciente, mais elles sont plutôt générées et déterminées par l'habitus, comme nous le verrons plus loin.

1.2.2. Les types de pratiques

Il apparait nettement que les définitions de la notion de pratique, bien que complémentaires et même convergentes, ne sont pas concises et ratissent assez large. Du coup, cette représentation élargie permet d'intégrer dans le concept de « pratique » nombre d'actions sociales très différentes. Il existe donc différents types de pratiques, prenant différentes formes et moyens.

Dérivé de la notion d'organisation des pratiques de Schatzki et de la typologie des institutions de Scott discutées précédemment, nous pouvons avancer que certaines pratiques sont régulatrices, normatives, cognitives ou affectives.

Les différents types de pratiques semblent donc assez hétérogènes. Oakeshott écrit:

> "[…] practices may differ in their dimensions, their complexity, and their density; they may range from mere protocol to what may be called a 'way of life' […] They may acquire the firmness of an 'institution', or they may remain relatively plastic. They may overlap one another, they may compose hierarchies, they may join to compose a more intricate practice; judging and advocacy are joined in the practice of a court of law." (Oakeshott, 1975 : 56)

Michel de Certeau, intellectuel, philosophe et historien français, a distingué deux types de pratiques : les stratégies et les tactiques. La différence entre ces deux types de pratiques réside principalement dans le pouvoir dont l'agent d'action est doté. Il écrit :

> « Les stratégies sont donc des actions qui, grâce au postulat d'un lieu de pouvoir (la propriété d'un propre), élaborent des lieux théoriques (systèmes et discours totalisants) capables d'articuler un ensemble de lieux physiques où les forces sont réparties. […] la tactique est déterminée par l'absence de pouvoir comme la stratégie est organisée par le postulat d'un pouvoir. […] Les tactiques sont des procédures qui valent par la pertinence qu'elles donnent au temps – aux circonstances que l'instant précis d'une intervention transforme en situation favorable, à la rapidité de mouvements qui change l'organisation de l'espace » (de Certeau, 1990 : 62-63)

Les pratiques peuvent aussi être discursives, c'est-à-dire que ces pratiques communiquent du sens à travers le langage, ce que Schatzki appelle les « *sayings* ». D'autres pratiques sont physiques dans le sens qu'elles sont accomplies à travers des mouvements du corps, ce que Schatzki nomme les « *doings* ». (Schatzki, 1996 : 103).

Giddens, quant à lui, analyse les pratiques selon leur assise dans l'espace et le temps. Selon lui, les pratiques qui sont le plus profondément fixées dans le temps et l'espace sont les pratiques institutionnalisées, ou les institutions.

Victor Turner, anthropologiste anglais réputé pour son travail sur les symboles et les rituels, s'est intéressé à l'étude des symboles à travers l'action sociale et la pratique. Il définit un type précis de pratiques, les rituels, comme suit: "prescribed formal behavior for occasions not given over to technological routine, having reference to beliefs in

mystical beings and powers." (Turner, 1967 : 19). Selon lui, les rituels sont des pratiques qui lient le monde naturel, cosmique et social à travers la manipulation de symboles et qui constituent des moyens de légitimation tant dans la sphère sociale que dans la sphère religieuse (Turner, 1967, 1969, 1974).

1.2.3. Le rôle des pratiques

Rôle instrumental

Dans la littérature, les pratiques se revêtent de rôles différents. Selon les différentes définitions, émanant de divers auteurs, présentées précédemment, il semble que le rôle premier des pratiques soit téléologique, c'est-à-dire que les pratiques sont des actions dirigées vers des finalités précises. Cependant, il appert que certaines pratiques ont un rôle moins clairement instrumental. En effet, selon Oakeshott, les pratiques morales sont un type particulier de pratiques. Non pas dédiées à l'atteinte d'un objectif substantiel précis, les pratiques morales n'ont pas selon lui de but extrinsèque. Il explique sa pensée dans ces mots:

> « a moral practice is not a prudential art concerned with the success of the enterprise of agents; it is not instrumental to the achievement of any substantive purpose or to the satisfaction of any substantive want. No doubt there may be advantages to be enjoyed in subscribing to its conditions: perhaps honesty is the best policy; perhaps speaking the truth is a condition to all durable association for the satisfaction of wants. But a moral practice, unlike an instrumental practice, does not stand condemned if no such advantages were to accrue. Indeed, recognizing and subscribing to these conditions may be expected to add to the cost of these transactions." (Oakeshott, 1975 : 60)

> "In short, a morality may be identified as a practice without any extrinsic purpose; it is concerned with good and bad conduct, and not with performances in respect of their outcomes." (Oakeshott, 1975 : 62)

Oakeshott souligne aussi que malgré que des auteurs aient tenté de qualifier les pratiques morales comme instrumentales car visant l'atteinte du bien commun ou de l'humanité, un hyper objectif collectif qu'ils considèrent comme extrinsèque, il reste que l'atteinte du bien commun, pour Oakeshott, n'est pas un objectif qui serait le résultat d'une performance collective. Il explique:

> "Agents may, of course, be related to one another in the pursuit of a common purpose or in the promotion of a common interest, and where this is so the practice or practices in terms of which they may also be related are properly understood to be instrumental to the common enterprise. […] But 'human excellence' or 'the human good' is not a substantive purpose to be achieved as the outcome of performances; it is not a purpose which an agent might choose to pursue in preference to the satisfaction of some other want or in terms of which he might or might not choose to be related with others in achieving […] And the 'common good' is not a substantive satisfaction which an agent might or might not choose to be joined with others in procuring, like getting in the harvest." (Oakeshott, 1975 : 61-62)

Bref, certaines pratiques sont instrumentales, c'est-à-dire qu'elles visent l'atteinte d'une finalité extrinsèque précise, tandis que d'autres, dont notamment les pratiques morales, sont non-instrumentales, donc ne visent pas de finalité extrinsèque précise, mais différemment contribuent à une finalité intrinsèque liée à un désir flou de vivre une

bonne vie (*the good life*) ou de participer au bien commun. Ces rôles, et les différences qui les animent, s'inscrivent dans deux grandes traditions en philosophie morale : l'utilitarisme (Jeremy Bentham, John Stuart Mill) et l'éthique du devoir (Kant). Aussi, les pratiques morales peuvent venir ajouter au coût transactionnel d'autres pratiques auxquelles elles sont liées, une idée qui sera plus longuement discutée dans la partie traitant des pratiques éthiques en affaires, un domaine d'application évidemment accoutumé à considérer et surtout tenter de quantifier les coûts transactionnels.

Rôle social

Certains auteurs soutiennent que les pratiques ont aussi un rôle social important. Schatzki, notamment, soutient que l'identité d'une personne se révèle dans ses pratiques, c'est-à-dire ses actions, dans diverses arènes sociales, données par ses rôles, statuts et conditions. Il écrit :

> "Who a person is consists in the particular ensemble of subject positions she assumes in participating in various socials arenas. This ensemble is woven from the possible positions offered to her by practices in these arenas." (Schatzki, 1996 : 8)

Appuyant toujours le rôle social des pratiques, il souligne aussi que celles-ci sont génératrices d'ordre social. Il écrit :

> "Practices […] also (1) help institute which mental states and actions humans are and can be in and (2) are the contexts in which humans acquire the wherewithal to be in these states and to perform the actions that compose practices. By virtue of the

> understandings and intelligibilities they carry, practices are where the realm of sociality and individual mentality/activity are at once organized and linked. Both social order and individuality, in other words, result from practices." (Schatzki, 1996 : 12-13)

Dans la même veine, Bourdieu soutient que les pratiques, à travers la notion d'habitus, servent entre autres à générer et maintenir les institutions. Il écrit :

> « [l'habitus] est ce qui permet d'habiter les institutions, de se les approprier pratiquement, et par là de les maintenir en activité, en vie, en vigueur, de les arracher continûment à l'état de lettre morte, de langue morte, de faire revivre le sens qui s'y trouve déposé, mais en leur imposant les révisions et les transformations qui sont la contrepartie et la condition de la réactivation. » (p. 96)

Rôle symbolique

Un autre rôle des pratiques souligné dans la littérature est celui de créatrices de sens. À cet égard, Schatzki introduit la notion d'intelligibilité de l'action, c'est-à-dire comment les choses font du sens, une notion qu'il lie directement à la pratique. Il écrit:

> "How things make sense is articulated primarily within social practices, for it is within practices that what things are understood to be is established." (p. 112)
>
> The articulation of action intelligibility is the specification of what make sense to people to do. What make sense to people to do, moreover, is "signified" to them as the action to perform." (p. 118)
>
> "When, then, do practices help articulate action intelligibility? Integrative practices accomplish this when the teleoaffectivities

> governing behavior conform to the explicit rules and teleoaffective structures that organize these practices." (p. 124).
>
> "How things make sense to someone and what is signified to her to do rest squarely on the social practices in which she participates." (p. 126).

La notion d'intelligibilité de l'action de Schatzki s'approche de celle de la logique pratique (*practical logic*) de Bourdieu, qui correspond aux principes qui gouvernent l'attribution de sens aux situations et de fonction à l'action (Schatzki, 1996 : 140)

Dans ce même ordre d'idée, mentionnons à nouveau le rôle de légitimation des pratiques sociales, tel que souligné par Turner (1969, 1974). Cet aspect bien particulier des pratiques sera davantage détaillé dans la deuxième partie de cette revue de littérature, qui met en application la théorie de la pratique dans le monde des affaires et qui passe en revue les écrits en matière de pratiques éthiques organisationnelles.

1.2.4. Les déterminants des pratiques

Un aspect qui ne fait pas consensus est celui de la provenance ou de la genèse des pratiques sociales. Celles-ci sont-elles les produits volontaires de la réflexion humaine, donc un choix conscient, ou sont-elles plutôt d'apparition spontanée, ou encore les conséquences de la condition humaine?

Selon Oakeshott, les pratiques sont créées par les individus, de façon volontaire et consciente, mais plus souvent de façon spontanée et moins réfléchie. Il écrit :

> "[Practices] may be expressly designed ; that is, devised chosen, and instituted in a substantive engagement of rule-making. And there may be rules (that is, a procedure or practice) for making rules. They may be expressly modified, reformed, varied, and even redesigned in another such engagement. They may be neglected, they may fall into desuetude, be suppressed, or abolished. […] More commonly, however, a practice […] emerges as a continuously invented and always unfinished by-product of performances related to the achievement of imagined and wished-for satisfactions other than that of having a procedure, and it become recognizable when it has acquired a certain degree of definition and authority or acknowledged utility." (Oakeshott, 1975 : 56)

Différemment, selon Bourdieu, les pratiques sont engendrées et conditionnées non pas de façon volontaire et consciente par les individus, mais plutôt par *l'habitus*, notion centrale à sa théorie de la pratique. L'habitus, selon Bourdieu, est le produit des conditions d'existence de l'individu, dont notamment son éducation et sa culture. Bourdieu définit plus précisément son concept d'habitus comme suit :

> « Les conditionnements associés à une classe particulière de conditions d'existence produisent des habitus, systèmes de dispositions durables et transposables, structures structurées prédisposées à fonctionner comme structures structurantes, c'est-à-dire en tant que principes générateurs et organisateurs de pratiques et de représentations qui peuvent être objectivement adaptées à leur but sans supposer la visée consciente de fins et la maîtrise expresse des opérations nécessaires pour les attendre, objectivement « réglées » et « régulières » sans être en rien le produits d'obéissance à des règles, et, étant tout cela, collectivement orchestrées sans être le produit de l'action organisatrice d'un chef d'orchestre. » (Bourdieu, 1980 : 88-89)
>
> « Produit de l'histoire, l'habitus produit des pratiques, individuelles et collectives, donc de l'histoire, conformément

> aux schèmes engendrés par l'histoire ; il assure la présence active des expériences passées qui, déposées en chaque organisme sous la forme de schèmes de perception, de pensée et d'action, tendent, plus sûrement que toutes règles formelles et toutes les normes explicites, à garantir la conformité des pratiques et leur constance à travers le temps. » (p. 91)

L'habitus est donc un système de représentation du monde, une forme de paradigme, qui agit au niveau des dispositions des personnes, et qui les structure, en générant des pratiques.

Chez Giddens, les actions peuvent être intentionnelles ou non intentionnelles, de façon plus ou moins consciente de la part de l'agent (Giddens, 1984 : 8-9). C'est donc dire que, comme mentionné précédemment, l'agent est réfléchi, et les structures émergent des pratiques de façon spontanée oui, mais aussi de la volonté et de la connaissance humaine, une connaissance cependant limitée. Comme mentionné précédemment, les structures sont responsables tant de la production et de la reproduction des pratiques et des systèmes sociaux, ce qui correspond à la notion de la dualité des structures de Giddens.

Ayant maintenant une meilleure connaissance de la notion de pratique sociale, nous aborderons, dans le chapitre suivant, celle de pratique d'éthique organisationnelle en présentant une revue de la littérature sur les pratiques d'affaires et les pratiques éthiques en organisation. Nous y présenterons notamment un tableau récapitulatif des définitions autour du concept de pratique d'éthique organisationnelle, intégrant les différentes définitions des pratiques sociales présentées précédemment.

Chapitre 2. Revue de la littérature : Les pratiques d'éthique organisationnelle

Ce chapitre présente une revue de la littérature sur le sujet des pratiques d'éthique organisationnelle, ceci constituant le cœur de mon sujet de thèse, en faisant appel aux écrits dans les domaines de la théorie des organisations, du management, de la stratégie, du développement organisationnel et de l'éthique des affaires. Nous aborderons premièrement la question de la définition d'une pratique d'affaire et ensuite de la définition d'une pratique d'éthique des affaires, que nous désignerons plutôt comme une pratique d'éthique organisationnelle. Ensuite nous traiterons de leurs rôles, de leurs déterminants, et finalement des différents types de pratiques d'éthique organisationnelle. En guise de conclusion, nous discuterons des faiblesses dans la littérature et du projet de recherche proposé afin de palier à celles-ci.

2.1. Définition

Autant la notion de pratique a fait l'objet, en sociologie, de plusieurs tentatives de définition et l'objet de plusieurs analyses et théories, tel que vu au chapitre précédent, en affaires, la notion même de pratique n'a pas été très creusée. En effet, malgré que le concept de pratique organisationnelle soit au cœur du métier de gestionnaire - après tout la gestion est liée à l'action – il existe peu de définitions claires de la notion de pratique d'affaire ou pratique organisationnelle.

2.1.1. Pratique organisationnelle

En fait la définition de pratiques organisationnelle, ou pratique d'affaires, semble prise pour acquise par les auteurs en management, de sorte qu'ils ne s'attardent pas tant à décrire la notion de pratique, mais se basent plutôt sur une définition intuitive de la pratique, c'est-à-dire « ce qui est fait » ou « comment sont conduites les affaires ».

Certains dictionnaires spécialisés dans le domaine des affaires tentent tout de même des définitions. Par exemple, le dictionnaire en ligne BusinessDictionnary définit une pratique d'affaire comme suit: "Business practice – A method, procedure, process, or rule employed or followed by a company in the pursuit of its objectives. Business practice may also refer to these collectively."[1]. Il s'agit donc ici de pratiques ou ensemble de pratiques mises en place de façon intentionnelle et qui visent l'atteinte d'objectifs précis en organisation. Des exemples de pratiques organisationnelles sont les politiques et procédures, les règles, les processus. Dans le courant de la « strategy as practice » une pratique est définie comme « the social, symbolic and material tools through which strategy work is done » (Jarzabkowski et Spee, 2009).

La notion de meilleure pratique ou « best practice » est quant à elle une notion largement abordée en affaires et sa définition est plus facile à trouver. Elle est définie comme « the most effective and efficient way to do something or to achieve a particular

[1] http://www.businessdictionary.com/definition/business-practice.html consulté le 25 novembre 2012

aim » (Collin, 2006) ou encore « A method or technique that has consistently shown results superior to those achieved with other means, and that is used as a benchmark »[2].

Il semble important, ce à stade de faire la distinction entre LA pratique, qui selon les définitions issues de notre cadre théorique est un ensemble de divers éléments (voir les définitions, chapitre 1), et LES pratiques prises de façon particulière, qui, comme dans le cas des « best practices » sont des moyens, de façons concrètes de faire les choses. Cette distinction est importante car elle sépare deux niveaux d'analyse. Le dictionnaire général Larousse (2006) fait cette distinction dans la définition qu'il donne d'une pratique :

> Pratique :
>
> 1.a. Application, mise en œuvre des règles, des principes d'une science, d'une technique. *La pratique de la navigation*. Mettre en pratique : appliquer les règles, les principes d'une activité. [...]
> b. Connaissance acquise par l'expérience, par une habitude approfondie de qqch. *Avoir la pratique des affaires*.
>
> 2. (souvent pl.) Comportement habituel ; façon d'agir. *Des pratiques curieuses*. […]
>
> 4.PHILOS. Activité concrète, historiquement déterminée, des hommes.

Le Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale de Canto-Sperber (2004) indique quant à lui que la pratique est un syllogisme de l'action.

---

[2] http://www.businessdictionary.com/definition/best-practice.html consulté le 25 novembre 2012

Suivant cette distinction, on pourrait dire que la pratique des affaires est constituée de différentes pratiques organisationnelles, ou encore que la pratique de l'éthique des affaires est constituée de différentes pratiques d'éthique organisationnelle. Dans le cadre de cette recherche, nous désirons nous concentrer sur les éléments qui constituent la pratique de l'éthique des affaires, notre objet d'étude est donc les pratiques d'éthique organisationnelle.

2.1.2. Pratique d'éthique organisationnelle – définition opératoire

En éthique des affaires, il n'existe pas à notre connaissance de définition claire de ce que constitue une pratique d'éthique des affaires, d'éthique organisationnelle ou de management éthique. Dans leur étude sur les pratiques d'éthique corporative, Weaver *et al.* (1999a) ne définissent pas la notion de « corporate ethics practices », mais ils l'associent à des structures et des activités, et plus précisément aux « formal corporate ethics policies, structures, activities, and personnel ». McDonald (2000) n'en donne pas plus une définition claire, mais associe, à quant à lui, les pratiques d'éthiques en organisation à des stratégies, et à des « current systems and procedures available to managers for integrating ethics into business ». Dans ses recherches sur les programmes d'éthique organisationnelle, Kaptein (2009) associe les pratiques d'éthique organisationnelle aux composantes de ces programmes, sans en donner une définition plus poussée.

Dans la littérature en administration publique, on retrouve notamment des définitions sur le thème de l'intégrité. Maesschalck (2008) définit son cadre de gestion de l'intégrité en ces mots :

> « La gestion de l'intégrité réfère aux activités entreprises pour stimuler et renforcer l'intégrité et prévenir ses violations dans une organisation particulière. Le cadre de gestion de l'intégrité d'une organisation se rapporte donc à l'ensemble des instruments, en prenant en compte leur interdépendance ainsi que les processus et les structures (respectivement le deuxième et le troisième piliers du cadre d'intégrité) qui donnent vie à ces instruments. » (Maesschalck, 2008)

Les travaux de l'OCDE en matière d'éthique organisationnelle, dirigés notamment par János Bertók et Jeroen Maesschalck, définissent quant à eux un cadre d'intégrité en ces mots :

> « Integrity Framework: all instruments, process, structures and factors, both within and outside public sector organisations that influence the integrity of the members of an organisation. » (OECD, 2009 : 8)

Dans un autre rapport, l'OCDE désigne aussi l'infrastructure éthique d'une organisation comme l'ensemble des « institutions, systèmes et mécanismes visant la promotion de l'éthique et la lutte contre la corruption dans les organisations du secteur public » (OECD, 2005 : 20).

Mercier (2004), quant à lui, décrit le processus d'institutionnalisation de l'éthique dans la gouvernance des entreprises, qui intègre la formalisation de l'éthique, c'est à dire « la démarche de rédaction par l'entreprise d'un ou de plusieurs documents énonçant ses valeurs, idéaux, croyances, principes ou prescriptions » (p. 9), ainsi que les différents « mécanismes internes s'assurant du respect des engagements énoncés » (p. 22).

Dans ses travaux, Georges A. Legault utilise à son tour le terme « mécanismes » (Legault, 1999), ainsi que celui de « dispositifs » éthiques (Legault, 2007) lorsqu'il fait référence aux pratiques d'éthique organisationnelle, un vocable repris notamment par Boisvert *et al.* (2003), qui utilisent aussi le terme « dispositifs » pour décrire les pratique de gestion liées à l'éthique dans les organisations. Ils écrivent :

> « Les gouvernements mettent de plus en plus en place des dispositifs de gestion des comportements, qu'ils regroupent dans des infrastructures dites « de l'éthique ». À la vérité, il serait plus juste de parler d'une infrastructure de « gestion des conduites ». Cela laisserait clairement entendre qu'il s'agit d'intégrer l'ensemble des modes de régulation des comportements dans un jeu régulatoire adapté aux besoins de l'organisation, et non d'adopter un seul de ces modes, l' « éthique ». » (Boisvert *et al.*, 2003 : 53)

Bien que plusieurs auteurs, dans différents domaines, se soient penchés sur la notion de pratique d'éthique organisationnelle, la définissant de façons différentes et utilisant des vocables différents, il n'en existe pas de définition largement reconnue. Face à l'absence de définition formelle de ce qu'est une pratique d'éthique des affaires, ou d'éthique organisationnelle, nous nous devons de mieux définir ce concept afin de pouvoir mieux

le cerner et ensuite utiliser cette définition comme filtre dans notre analyse de contenu du chapitre suivant. Pour cela, nous avons compilé les différentes définitions des concepts de (1) pratique; (2) pratique d'affaire et (3) pratique d'éthique en organisation mentionnées précédemment. Nous avons inséré les différentes définitions dans un tableau récapitulatif afin d'aider visuellement à trouver les concepts, idées et terminologies communes.

Tableau 1 : Définitions autour du concept de pratique d'éthique organisationnelle

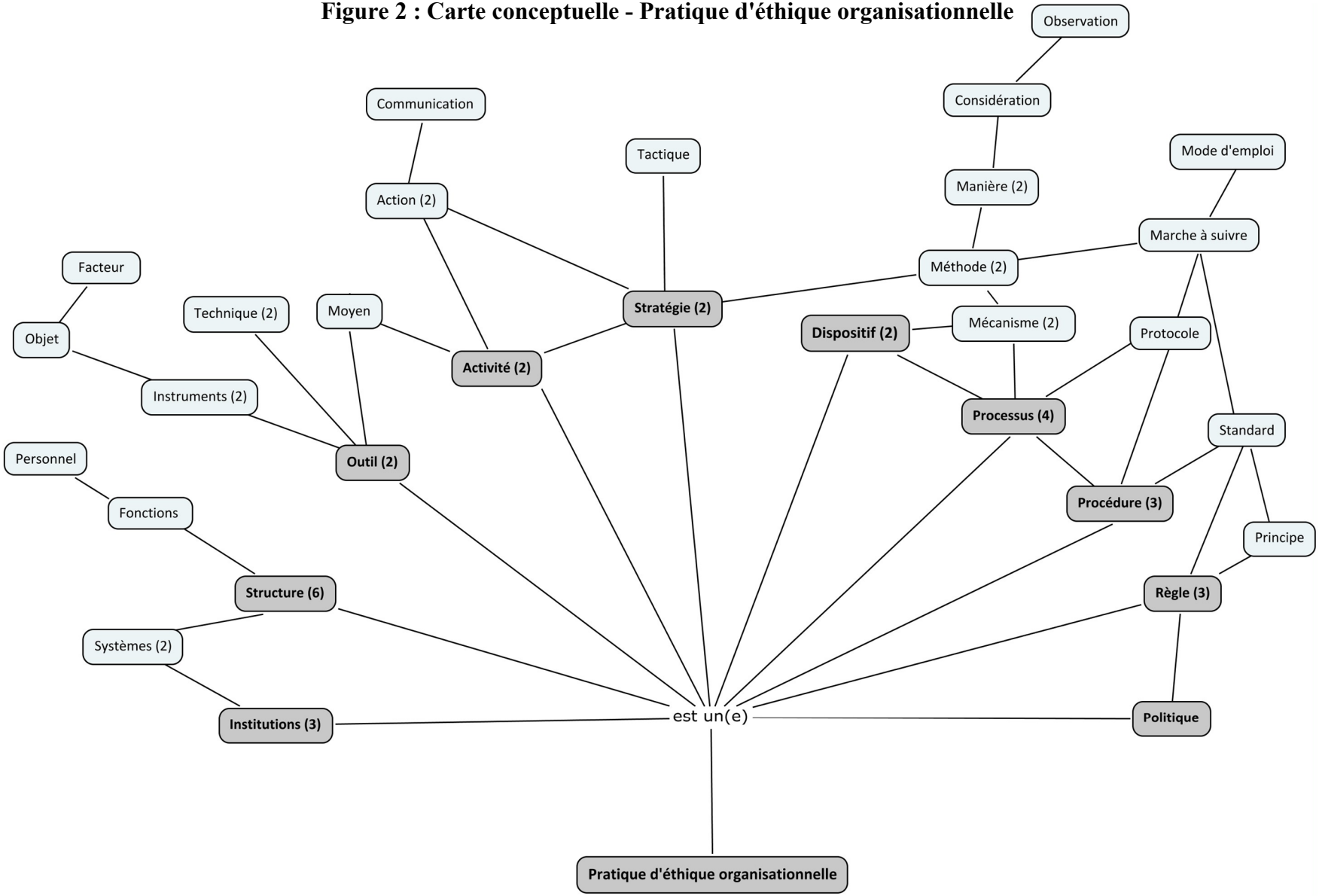
Auteur	Domaine	Année	Définition d'une pratique	Générée par	Organisée par
Heidegger	Philosophie	1958	Technique (conception instrumentale et anthropologique) : « un moyen construit par l'homme pour une fin posée par l'homme »	Homme	
Oakeshott	Philosophie	1975	"A practice may be identified as a set of considerations, manners, uses, observances, customs, standards, canon's maxims, principles, rules, and offices […] procedure." « they may range from mere protocol to what may be called a 'way of life' […] They may acquire the firmness of an 'institution'"		
De Certeau	Philosphie Histoire	1990	stratégies et tactiques		
Bourdieu	Sociologie	1980	La pratique « monde de fins déjà réalisées, modes d'emploi ou marche à suivre, et d'objets dotés d'un « caractère téléologique permanent », outils ou institutions »	Habitus (conditions d'existence)	à travers des compréhensions, des règles, et des structures téléo-affectives
Giddens	Sociologie	1984	Practice : Action + ou – institutionnalisée	Human actors	structures
Schatzki	Sociologie	1996	"An integrative practice is a set of doings and sayings linked by understandings, explicit rules, and teleoaffective structure."		
Schein	Management	2004	Practices as artifacts (included in structures and processes)	Organizational culture and basic assumptions	
Jarzabkowski & Spee	Stratégie	2009	Practice : « the social, symbolic and material tools through which strategy work is done »		

Collins (Dictionary of Business)	Management /affaires	2006	Best practice : « the most effective and efficient way to do something or to achieve a particular aim »		
BusinessDictionnary	Management /affaires	2011	Business practice : « A method, procedure, process, or rule employed or followed by a company in the pursuit of its objectives. Business practice may also refer to these collectively » Best practice : « A method or technique that has consistently shown results superior to those achieved with other means, and that is used as a benchmark »		
Weaver, Trevino & Cochran	Éthique des affaires	1999	Corporate ethics practices : Structures; activities; « formal corporate ethics policies, structures, activities, and personnel »	Organisations	
McDonald	Éthique des affaires	2000	Strategies, « current systems and procedures available to managers for integrating ethics into business »	Organisations	
Mercier	Éthique des affaires	2004	« mécanismes internes s'assurant du respect des engagements énoncés »	Organisations	Processus d'institutionnalisation de l'éthique
Boisvert *et al.*	Administration publique / Éthique organisationnelle	2003	« dispositifs de gestion des comportements »	Modes régulatoires	
Maesschalck	Administration publique / Éthique organisationnelle	2008	« activités entreprises pour stimuler et renforcer l'intégrité et prévenir ses violations dans une organisation particulière. » instruments, processus et structures	Organisations	Cadre d'intégrité

OCDE	Administration publique	2005	« institutions, systèmes et mécanismes visant la promotion de l'éthique et la lutte contre la corruption dans les organisations du secteur public »	Organisations	Infrastructure éthique
OCDE	Administration publique	2009	« instruments, process, structures and factors, both within and outside public sector organisations that influence the integrity of the members of an organisation »	Organisations	Integrity framework
Legault	Éthique appliquée	1999 2007	mécanismes dispositifs éthiques		

Après avoir compilé les définitions, il est possible de repérer les lieux communs et nous remarquons que certains concepts se recoupent, sont synonymes, et certains reviennent chez plusieurs auteurs. Afin de nous aider dans la construction de la définition d'une pratique d'éthique organisationnelle, nous avons utilisé une carte conceptuelle dans laquelle nous avons inséré tous les concepts mentionnés dans les définitions du tableau précédant. Dans la carte, présentée en Figure 4, les chiffres indiqués entre parenthèse indiquent le nombre de fois que le concept a été retrouvé dans les différentes définitions des auteurs. La carte nous a permis de faire des associations d'idées, de concepts, et nous a aidé à déterminer les concepts clés à retenir dans notre définition, en fonction d'une part du nombre de fois que le concept a été retrouvé dans les définitions des auteurs, mais aussi en fonction de la capacité du concept à recouper ou englober d'autres idées ou concepts. La carte conceptuelle est présentée en Figure 2.

Figure 2 : Carte conceptuelle - Pratique d'éthique organisationnelle



Nous avons donc retenu, dans notre définition de ce qu'est une pratique d'éthique organisationnelle, les concepts suivants : règle, politique, méthode, procédure, outil de gestion, activité, stratégie, structure ou institution. Comme les pratiques d'éthique organisationnelle ne sont pas n'importe quelles pratiques d'affaires, nous avons ajouté dans notre définition que ces pratiques visent une finalité particulière, c'est-à-dire l'amélioration de l'éthique dans les organisations, tant au niveau de la conscience que du comportement éthique des individus, groupe, ou même au niveau stratégique global de l'organisation. Nous avons gardé cette finalité assez large, dans l'esprit de pouvoir identifier et sélectionner le plus de pratiques possible pouvant être liées à l'éthique dans les organisations, visant une liste la plus exhaustive possible, tout en étant assez spécifique pour être discriminante.

La définition finale d'une pratique d'éthique organisationnelle que nous avons retenue est la suivante :

> Pratique d'éthique organisationnelle : *Toute règle, politique, procédure, processus, outil de gestion, dispositif, activité, stratégie, structure ou institution qui présente un caractère téléologique essentiel visant à accroître la conscience et le comportement éthique dans une organisation, tant au niveau individuel, collectif ou stratégique.*

Suivant la logique présentée dans la réflexion sur la distinction entre LA pratique et LES pratiques spécifiques présentée précédemment, nous pouvons adapter notre définition afin de définir LA pratique de l'éthique des affaires comme étant *l'ensemble des règles, politiques, procédures, processus, outils de gestion, dispositifs, activités, stratégies,*

structures ou institutions qui présentent un caractère téléologique essentiel visant à accroître la conscience et le comportement éthique dans une organisation, tant au niveau individuel, collectif ou stratégique. Bref, l'ensemble des pratiques d'éthique organisationnelle forme la pratique de l'éthique des affaires. Cette distinction est peut-être plus facile à cerner en anglais, dans la différence entre « a business ethics practice » et « the practice of business ethics ».

2.2. Rôles des pratiques d'éthique organisationnelle

Le rôle téléologique ou instrumental des pratiques d'affaires est indéniable. En théorie, et dans la pratique, les pratiques organisationnelles sont mises en place dans un but précis et visent un objectif déterminé, dont les résultats sont quantifiables et peuvent donc être calculés et suivis. Par exemple, les résultats des pratiques de rémunération ou de ressources humaines peuvent éventuellement être suivies en regard de la performance ou encore de la satisfaction des employés. Différemment, les pratiques éthiques en organisation ne visent pas toujours l'atteinte d'objectifs qui peuvent être facilement calculables. En effet, malgré les nombreuses tentatives de chercheurs afin de lier l'éthique et la performance des organisations, les résultats de ces recherches ne sont pas nécessairement décisifs. Par exemple, des chercheurs ont tenté d'appréhender les liens qui existent entre la mise en place d'un programme de RSE et d'autres variables qui se révèlent stratégiques pour l'organisation, telles que la gestion des risques, la motivation et l'engagement des employés au sein de l'organisation, la fidélisation des consommateurs, la qualité des relations d'affaires entre différents partenaires,

l'amélioration de l'image publique des entreprises, leur profit ou le rendement aux actionnaires (Brammer et Pavelin, 2004; Husted, 2005; Roman, Hayibor et Agle, 1999; Verschoor et Murphy, 2002; Waddock et Graves, 1997). Certaines de ces études établissent des liens ambigüs et même non existants, tandis que d'autres proposent que des relations sont bien réelles, notamment entre la performance sociale et la performance financière des entreprises. Malgré tout, il existe aujourd'hui un certain consensus scientifique sur les liens existant entre l'adoption d'un programme de RSE et la profitabilité des entreprises, surtout à long-terme (Waddock et Graves, 1997). Pour certains auteurs, il semble donc aujourd'hui que l'éthique organisationnelle peut devenir la source d'un avantage concurrentiel, notamment en fonction d'une réduction des coûts transactionnels ou encore au niveau de la différentiation (Séguin et Durif, 2007).

Les pratiques éthiques mises en place dans une organisation visent donc des objectifs divers, tant à l'externe de l'organisation, au niveau stratégique, qu'à l'interne, visant des objectifs tant quantitatifs que qualitatifs comme par exemple l'amélioration du niveau de réflexion éthique des individus dans l'organisation, ou plus simplement, ce qui est le cas pour la plupart des entreprises, à simplement s'assurer que leurs employés respectent les lois et le code de conduite de l'entreprise. Weaver, Treviño & Cochran (1999c) décrivent le rôle des programmes d'éthique, constitué de différentes pratiques, qu'ils décrivent en ces termes :

> « ethics programs ostensibly bring the behavior of organization members into conformity with a shred ethical standard; they constitute an organizatinal control system that encourages either shared ethical aspirations or compliance with rules, or both » (Weaver, Treviño et Cochran, 1999c : 540)

Selon l'OCDE, les éléments qui constituent l'infrastructure éthique d'une organisation peuvent être catégorisés selon leur fonction : 1) le contrôle des comportements; 2) l'orientation des comportements; et 3) la gestion, c'est à dire les politiques et pratiques de gestion qui visent l'intégrité (OECD, 2005 : 32-33).

L'aspect téléologique des pratiques d'éthique organisationnelle demeure donc, mais n'est pas dirigé vers des résultats toujours quantitatifs, certaines pratiques étant davantage dirigées vers l'augmentation du bien commun, et peuvent donc être séparés en objectifs extrinsèques ou intrinsèques, une distinction soulignée par Oakeshott (1975), tel que vu précédemment.

Aussi, selon Schatzki, les pratiques mises en place dans une organisation guident les individus dans leurs décisions, au-delà-même de ce qui est prescrit, doit être fait, à travers ces mêmes pratiques. À propos de cet effet normatif, qu'il associe à l'organisation des pratiques, tel que discuté précédemment, Schatzki note :

> "A practice's organization establishes not only that certain actions are correct (in certain situations), but also that other actions are acceptable, even if they are not how one should proceed.
>
> A person who understands ordering in military practices grasps not only correct procedures for acknowledging the orders of superiors, but also a range of actions that can be performed in response to the issuing of orders without incurring correction, remonstration, and punishment.
>
> Business practices might likewise refrain from promoting one end as the single right one (e.g., maximizing profits) and instead acknowledge several acceptable ones." (Schatzki, 1996 : 102)

Les pratiques éthiques mises en place dans les organisations peuvent aussi jouer un rôle stratégique. Suivant l'idée que ce que les entreprises font les définissent, les pratiques qu'elles mettent en place peuvent les distinguer des autres et s'intégrer dans une perspective stratégique de différenciation ou de positionnement, ce qui est le cas d'organisations qui se définissent à la base comme des organisations éthiques ou écologiques par exemple et pour qui l'éthique est une stratégie d'affaire (Husted et Allen, 2000). Cela peut expliquer en partie la tendance actuelle des organisations à intégrer des rapports environnementaux et sociaux à leurs rapports annuels traditionnels, ou à mettre en place divers programmes de responsabilité sociale, par exemple. En effet, depuis quelques années, le rôle et le lien traditionnels de l'organisation vis-à-vis de la société semblent être remis en question. La vision orthodoxe de l'entreprise comme seulement responsable envers ses actionnaires est questionnée et les attentes de la société envers les organisations tendent à changer. Selon Blair (1995), d'autres parties que les actionnaires partagent les risques organisationnels et doivent donc eux-aussi avoir le droit de protéger leurs propres intérêts. Dans le même ordre d'idée, Andriof & Waddock (2002) soutiennent que la prise en compte des parties prenantes par les organisations est en partie motivée par une recherche de légitimité. Suivant cette perspective, il semble que la prise en compte des parties prenantes, ainsi que la notion de responsabilité sociale des entreprises, sont des réponses institutionnelles dues à un changement des attentes de la société envers les organisations. Cette vision soutient le fait que les questions éthiques doivent être intégrées dans l'analyse stratégique de l'organisation afin d'en assurer sa légitimité, en réponse aux attentes et pressions externes de l'environnement. Le rôle des pratiques éthiques peut même être considéré

comme un rôle symbolique, dans la mesure où certaines organisations les intègrent avec grande cérémonie afin de s'assurer d'une légitimité sociale (Meyer et Rowan, 1977), leurs actions concrètes étant même parfois différentes (decoupled) de leurs actions publicisées, qui ne sont donc qu'une façade (Weaver, Treviño et Cochran, 1999c).

2.3. Les déterminants des pratiques éthiques en organisation

Afin de mieux connaitre l'objet de notre recherche, il nous semble important de nous nous pencher sur ce qui détermine les pratiques d'affaires ou des pratiques d'éthique organisationnelle. En d'autres mots : D'où viennent les pratiques organisationnelles? Selon la littérature scientifique en management, en stratégie et en développement organisationnel, et suivant les vues énoncées dans le chapitre précédent sur les pratiques sociales, ce qui est fait en organisation, incluant le choix des différentes pratiques sélectionnées et mises en place, est influencé par différents facteurs que l'ont peut classer en trois niveaux : les facteurs individuels, les facteurs organisationnels, et les facteurs sociétaux.

2.3.1. Déterminants individuels – La personnalité des dirigeants

L'impact de la personnalité des décideurs a été largement abordé dans la littérature scientifique en management, en stratégie, et aussi en éthique des affaires. Il s'en dégage un certain consensus sur le fait que ce qui est fait en organisation, les choix stratégiques, la mise en place de processus, et éventuellement le choix des pratiques d'affaires est

beaucoup fonction des dirigeants eux-mêmes. Nous présentons ci-après quelques aspects de la personnalité des dirigeants qui ont été étudié dans la littérature, dont notamment le développement moral et le leadership.

La personnalité du dirigeant

L'importance du rôle du dirigeant et le sujet du leadership et de son impact sur la formation des stratégies, sur les comportements et sur les choix stratégiques des individus en organisation ont été largement abordés par différents auteurs classiques en management et en stratégie à travers les années. Par exemple, Hamel et Prahalad (1994) font état du rôle central du dirigeant, de son leadership et de l'équipe de direction, tournés vers l'avenir et clairvoyants dans la création d'une stratégie visant de conquérir le futur. Dans la même veine, Brown et Eisenhardt (1998) soulignent l'importance du leadership dans le processus stratégique, ainsi que le rôle majeur du dirigeant et de l'équipe de direction dans la formulation de la stratégie.

Le leadership des dirigeants est souvent associé à leur type de personnalité. Patricia Pitcher (1997) a proposé une typologie descriptive des différentes personnalités des dirigeants dont l'étude permet, selon elle, de mieux comprendre les comportements en organisation et d'expliquer les différents choix stratégiques des dirigeants. Selon Pitcher, il existe trois types de dirigeants dans les organisations : les artistes; les artisans; et les technocrates. Les *artistes* sont des leaders visionnaires imaginatifs, intuitifs et ouverts d'esprit qui pensent à très long-terme, et qui considèrent que l'entreprise doit se fonder sur des impératifs moraux afin de justifier son existence, ce qui nous rapproche

d'une considération éthique stratégique de l'organisation. Différemment, selon Pitcher, les dirigeants de type technocrates sont caractérisés par un très fort attachement aux règles, formelles ou non. Ils sont austères, froids, logiques, rationnels analytiques et intransigeants. Ils font passer les aspects techniques des problèmes avant les aspects humains ou sociaux, éliminant du coup les valeurs et les aspects qualitatifs des problématiques. Ce type de personnalité ressemble à celle de l'*homo economicus* présenté par les économistes. Ces deux types de dirigeants, motivés par des personnalités presque opposées, cohabitent dans les organisations et ont des impacts sur la formation des stratégies et la prise de décision de celles-ci. Dans ce sens, les travaux de Pitcher nous permettent d'apprécier le rôle déterminant de la personnalité ou des caractéristiques du dirigeant dans la détermination des choix stratégiques, du choix des pratiques, éventuellement éthiques, dans les organisations. Un autre aspect de la personnalité des dirigeants est celle du développement moral, qui influence la réflexion, la prise de décision éthique ainsi que les pratiques mises en place dans les organisations.

Le développement moral

Les travaux du psychologue Lawrence Kohlberg ont grandement influencé la littérature en éthique des affaires. Inspiré des travaux de Piaget, Kohlberg a proposé, dans les années 1980, une théorie du développement moral qui tente d'expliquer les fondements cognitifs qui influencent la prise de décision en situation de dilemme éthique. Il voulait comprendre les bases du raisonnement individuel auquel chacun fait appel lors de ce type de situation, ainsi que leur développement. Il a classé ses résultats en trois niveaux de développement du jugement moral : 1) le niveau pré-conventionnel; 2) le niveau

conventionnel; et 3) le niveau post-conventionnel (Kohlberg, 1981, 1984). Les niveaux de Kohlberg sont considérés comme des étapes séquentielles du développement de la conscience morale, dans lesquelles les individus progressent et construisent peu à peu leur propre jugement moral.

Dans le niveau le pré-conventionnel, les individus sont directement influencés dans leur prise de décision éthique par les conséquences concrètes de leurs actes et non par leur propre opinion ou jugement éthique face à cette décision. Ils sont motivés par la promesse de récompense et craignent les punitions. Dans le niveau conventionnel, l'individu agit selon ce qui est attendu de lui par la société, sa famille ou son groupe de référence ou par rapport aux lois établies. Suivant cette théorie, en organisation, le dirigeant agirait selon les attentes de son industrie, du milieu des affaires, selon les dernières modes en gestion, etc. Dans ses recherches, Kohlberg mentionne que le troisième niveau de développement moral, le niveau post-conventionnel, n'est pas atteint par une majorité d'adultes. Ce niveau est marqué par la compréhension, l'intérêt et la sensibilité au bien-être des autres. Il est aussi caractérisé par la valorisation de la conscience éthique individuelle et l'appel au respect des principes universels de justice, tels les droits humains.

La théorie de Kohlberg n'est pas sans critique. Elle a entre autres été perçue comme étant trop associée à des principes, trop masculine, non universelle et peu empirique (Lourenço et Machado, 1996; Shweder, Mahapatra et Miller, 1987, 1990). Aussi, Snarey (1985) a critiqué la prétention au transculturalisme de cette théorie. Cependant, il existe un certain consensus, basé sur nombre d'études scientifiques conduites dans différents

pays, à l'effet que les trois niveaux génériques sont vérifiés, et ce dans de nombreuses cultures différentes (Rest *et al.*, 1999).

Le leadership

Le leadership, ainsi que ses impacts positifs sur la culture d'entreprise et sur les comportements éthiques des individus, constitue un sujet d'étude important dans le domaine de l'éthique des affaires. Le fait de « donner le bon exemple » semble avoir une influence considérable sur les comportements des employés et peut en soi être considéré comme une pratique éthique. Le sujet de l'impact du leadership a été largement abordé par différents auteurs classiques en management et en stratégie à travers les années. Déjà en 1938, Chester Barnard, dans son ouvrage majeur *The Functions of the Executives*, avançait l'idée que les dirigeants devaient avoir un sens moral développé ainsi qu'une haute capacité de responsabilité afin de pouvoir créer des codes moraux pour les autres, c'est-à-dire pour l'organisation dans laquelle ils évoluent, afin d'engendrer des comportements moraux ou éthiques chez les individus dans l'organisation. Pour Barnard, l'agrégation de codes de conduite individuels partagés par un grand nombre de personnes devient une morale, comme par exemple le code de l'Église Catholique Romaine. Selon lui, la création d'une culture morale dans une entreprise consiste donc à transférer des codes de conduite privés à l'organisation. Cette fonction créative est, pour Barnard, l'essence même du leadership (Barnard, 1938, p. 281).

Selon Thomas et al. (2004), les dirigeants doivent accepter que l'impact moral de leurs agissements et de leur leadership ne soit jamais neutre et qu'il ait une grande influence sur la culture d'entreprise (Thomas, Schermer Jr. et Dienhart, 2004).

Certains chercheurs québécois, dont notamment Lyse Langlois et Michel Dion, se concentrent aussi sur la question du leadership éthique (Centeno, Lapointe et Langlois, 2013; Dion, 2009; Langlois, 2009). Au sujet du caractère éthique du leader, Dion (2009) écrit :

> « le leadership éthique n'est pas « éthique » du seul fait qu'il reflète l'adhésion du leader à l'une des écoles de pensée philosophique (égoïsme philosophique, utilitarisme, kantisme, éthique des vertus, théorie de la justice, éthique de la responsabilité). Il n'y a pas non plus de gradation entre ces écoles de pensée. Le véritable test du caractère éthique du leadership consiste dans son traitement des droits, besoins, intérêts autant des collectivités que des individus. » (Dion, 2009 : 228)

Langlois (2009), à son tour, décrit le leader éthique dans ces mots :

> "Un leader éthique est un leader qui manifeste de la sollicitude envers ses employés et qui les écoute en considérant le meilleur intérêt pour chacun. De plus, un leader éthique communique certaines valeurs et véhicule un message, non seulement dans les grands événements publicisés, mais de façon quotidienne, à travers sa propre conduite et les décisions qu'il doit prendre." (Langlois, 2009 : 49)

Il semble donc que le type de leadership exercé par les dirigeants d'une organisation soit un des déterminants du comportement éthique des organisations, notamment dans le choix des pratiques, et que son impact sur les individus, mais aussi sur la culture organisationnelle, tel que nous le verrons ci-après, soit majeur.

2.3.2. Déterminants organisationnels - La culture et les paradigmes organisationnels

Selon Edgar Schein, la réalité dans une organisation peut être appréhendée à trois différents niveaux, la façon la plus superficielle étant d'analyser les artéfacts organisationnels, comme par exemple les structures et processus organisationnels, donc les pratiques, et ensuite à un niveau plus profond en analysant ses valeurs partagées, et au niveau le plus profond en rendant explicites ses suppositions de base (Schein, 2004). Selon Schein, ces trois niveaux de culture sont imbriqués l'un dans l'autre bien que la culture réelle soit liée à ses suppositions de base, la culture se manifeste visiblement dans les valeurs partagées et dans les artéfacts organisationnels. C'est donc dire que les pratiques organisationnelles sont générées par les valeurs partagées, et à un niveau plus profond, par les suppositions de base. Dans la littérature, les valeurs partagées ont été étudiées dans la littérature scientifique à travers les études sur la culture organisationnelle et les suppositions de base dont nous parle Schein peuvent être liées à ce qu'on appelle les paradigmes organisationnels.

La culture organisationnelle

Plusieurs auteurs se sont penchés sur l'importance de l'influence du groupe d'appartenance sur les comportements des personnes, dans un contexte organisationnel. George C. Homans, un sociologue majeur du 20e siècle, a écrit dans son livre *The Human Group*, paru en 1951, que « The more frequently persons interact with one another, the more alike in some respects both their activities and their sentiments tend to become » (Homans, 1992 : 120). Dans le même ordre d'idée, Granovetter (1985) propose une analyse sociologique de l'économie à travers la théorie de l'encastrement (*embeddedness*) qui soutient que l'action des individus est encastrée dans des systèmes de relations sociales concrets et dynamiques. Cette théorie met l'emphase sur le rôle des relations interpersonnelles et des réseaux, tous deux susceptibles d'influencer le comportement et les décisions stratégiques dans la sphère économique, notamment, en générant de la confiance et en décourageant les mauvaises conduites.

L'importance du contexte organisationnel dans la détermination des comportements des individus dans les organisations a aussi été confirmée par des auteurs majeurs en stratégie. Dans son livre *Managing the Resource Allocation Process* paru en 1970, Joseph Bower avançait l'idée que le contexte structurel est un levier puissant pouvant servir à influencer le comportement des gestionnaires et qu'il constitue la façon principale de donner à ceux-ci une vision du comportement désirable dans l'organisation (Bower, 1970 : 73). Graham Allison, mentionne à sont tour que la « organizational culture emerges to shape the behavior of individuals within the organization in ways that conform with informal as well as formal norms » (Allison, 1971 : 145). Selon cette perspective, l'organisation est vue comme une source de règles formelles et informelles

qui influencent les comportements des personnes à travers divers processus de socialisation qui sont très présents dans les entreprises et qui reposent sur l'intégration de la culture de l'organisation. Green (1988) définit la culture organisationnelle comme l'aspect intangible et subjectif de l'organisation, formé d'un ensemble de valeurs, de croyances partagées, de sens, de mythes, de rituels et de symboles qui distinguent une entreprise d'une autre. Selon lui, la culture organisationnelle peut faire ou défaire la stratégie et dans ce sens, la culture est donc la clé du processus stratégique.

Les paradigmes organisationnels

Schein définit les suppositions de base d'une organisation comme étant « des suppositions implicites indiscutables et impossible à confronter qui guident le comportement des individus et qui renseignent les membres du groupe sur la façon de percevoir, de penser et de ressentir les choses » (Schein, 2004 : 18-23). Les suppositions de base seraient à la source de la culture, car elle sont, selon Schein, « the ultimate source of values and action » (p. 25).

Similairement, Johnson (1988) souligne l'existence dans les organisations d'un paradigme organisationnel qui influence le comportement des individus et la formation des stratégies. Il définit le paradigme organisationnel en ces mots :

> "The paradigm is the set of beliefs and assumptions, held relatively common through the organization, taken for granted, and discernible in the stories and explanations of the managers, which plays a central role in the interpretation of environmental stimuli and configuration of organizationally relevant strategic responses." (Johnson, 1988 : 84)

À propos du rôle de ce paradigme organisationnel et de son influence sur les comportements des individus, Laroche et Nioche (1994) soulignent que « dans toute organisation, le paradigme, relativement stable, génère des processus d'action stratégique convergents » (p. 70). Prahalad & Bettis (1986), quant à eux, ont tenté de faire le lien entre la logique dominante, que l'on peut associer à un paradigme dominant, dans l'organisation et le type de stratégie poursuivie. Selon eux, la logique dominante se définit comme suit :

> "Dominant logic […] is a mind set or a world view or conceptualization of the business and the administrative tools to accomplish goals and make decisions in that business" (p. 491)

D'autres auteurs ont aussi abordé l'importance des visions du monde (*world view*) dans les organisations. Filion (1989) soutient que la Weltanschauung est « le prisme à travers duquel on regarde la réalité » (p. 7). Ce concept, très semblable à celui de « vision du monde » repose sur les attitudes, valeurs et intentions d'une personne. Pour Fillion, le processus visionnaire stratégique se construit à partir de l'ensemble des weltanschauungs présentes dans une organisation. Kim (1993), aborde à son tour, à travers son concept des modèles mentaux, l'importance de la vision du monde sur l'interprétation que font les individus des situations. Il mentionne:

> "Mental models represent a person's view of the world, including explicit and implicit understandings. Mental models provide the context in which to view and interpret new material […] Mental models not only help us make sense of the world we

> see, they can also restrict our understanding to that which makes sense within the mental model." (p. 39)

Les concepts énoncés par ces divers auteurs sont assez analogues et peu importe comment les auteurs le nomment ou le décrivent, il semble qu'il existe, dans les organisations, un ou plusieurs paradigmes qui agissent comme un filtre qui aide les individus à interpréter ou encore sélectionner ou rejeter les éléments de l'environnement (interne ou externe à l'organisation) et qui viennent influencer les décisions stratégiques des personnes dans l'organisation. La notion d'habitus de Bourdieu, en tant que « dispositions mentales », « schèmes de perceptions et de pensée » et « structures cognitives et motivatrices » (Schatzki, 1996 : 138), et celle de tradition de Giddens (2003 : 36-50) sont très proches de ce que sont les écoles de pensée, paradigmes ou traditions éthiques.

Les paradigmes organisationnels peuvent notamment être déterminés par la ou les différentes traditions éthiques valorisées, de façon individuelle ou collective, dans l'organisation. Le philosophe Charles Taylor appelle les traditions éthiques préférées des personnes des « hyper-biens » (*hyper goods*), qui correspondent aux conceptions morales que les individus considèrent comme étant supérieures à d'autres (Taylor, 1989 : 62-64). À travers l'histoire, de nombreux auteurs ont proposé des traditions éthiques pouvant éclairer les individus sur leurs décisions et comportements. Le domaine de la philosophie morale inclut traditionnellement entre vingt et trente traditions, ou écoles de pensée éthiques, basées sur des auteurs classiques comme Aristote, Kant, Machiavel, Marx, Nietzsche ou Rawls. Dans le domaine des affaires, certains auteurs ont aussi

proposé des modèles ou des théories basées sur une ou plusieurs traditions ou écoles de pensée éthiques, formant le domaine de l'éthique des affaires. Plusieurs auteurs s'étant intéressés à ce domaine ont remarqué qu'il est souvent réduit à 3 ou 5 écoles de pensée (*moral frameworks*) (Schwartz, 2005), dont notamment la déontologie et l'utilitarisme et les pratiques qui en découlent.

Pasquero, dans un article synthèse sur l'éthique des affaires, note qu'il existe quatre approches éthiques en affaires : (1) l'utilitarisme, basé sur la pensée de John Stuart Mill; (2) le formalisme, basé sur la théorie du devoir moral de Kant ainsi que sur la théorie de la justice et incluant l'approche déontologique ; (3) le contractualisme, qui intègre la théorie des intéressés; et (4) la théorie des vertus morales, attribuable à Aristote (Pasquero, 1997). La perspective contractualiste a aussi été soutenue par Dunfee & Donaldson (1995), tandis que l'approche des vertus a été soutenue, entre autres, par McCraken & Shaw (1995).

Afin de faire le lien entre la théorie sur les écoles de pensée et la pratique concrète en organisation, certains auteurs ont proposé des modèles opérationnels d'aide à la décision éthique basés sur une ou plusieurs de ces traditions éthiques. Entre autres, Brady & Dunn (1995) ont proposé le modèle déontologie-utilitarisme (DU) qui se centre sur ces deux seules traditions. Critiquant l'aspect réducteur du modèle DU, Cavanagh, Moberg & Velasquez (1995) ont proposé à leur tour un modèle intégrateur appelé le URJC qui hybride les quatre traditions éthiques mentionnées par Pasquero (1997).

Le choix individuel ou collectif, conscient ou non, d'un tel paradigme, c'est-à-dire d'une tradition éthique en particulier, n'est pas sans conséquence. En effet, les traditions

éthiques retenues et valorisées dans une organisation ont un impact sur le contexte organisationnel et sur les décisions de tous les acteurs à tous les niveaux hiérarchiques. En effet, la priorisation d'un paradigme éthique réaliste, comme celui de Machiavel, ou très rationnel, comme celui de la tradition néolibérale de Milton Friedman ou encore de l'utilitarisme de John Stuart Mill, aura une influence très différente sur les décisions des individus que le choix d'un paradigme ou d'une vision éthique plus humaniste, comme ceux de Kant ou de Platon. Pour ces raisons, certains auteurs, dont Pauchant et al (2007), ont soutenu l'importance de favoriser la plurivocité ou le pluralisme des traditions éthiques dans les organisations. Suivant cette vision, il semble important que les organisations ne restent pas piégées dans une seule logique dominante, ou même un petit nombre de paradigmes, ce qui aurait comme effet de réduire la profondeur de leur réflexion stratégique, notamment en matière d'éthique. Il va sans dire que l'effet réducteur sur les stratégies retenues ou considérées a aussi un effet sur les politiques mises en place suite à ces décisions, dont notamment les outils et programmes d'éthique mis de l'avant dans les organisations afin d'influencer sur les comportements et décisions stratégiques éthiques des individus. Il est possible de croire que les pratiques d'éthiques mises en place dans les organisations sont aussi fonction du paradigme en place.

2.3.3. Déterminants sociétaux – Les forces institutionnelles et la recherche de légitimité

Dans la lignée des travaux de Durkheim (1960; 2005), qui mettent l'accent sur l'importance de la contrainte sociale sur le comportement des individus, la théorie institutionnelle souligne l'importance et l'influence des forces institutionnelles dans le conditionnement des choix et comportements des individus, et éventuellement des organisations. En effet, elle propose que les organisations doivent s'adapter aux contraintes sociales externes à l'organisation, comme par exemple les valeurs véhiculées et valorisées dans la société. Jepperson (1991) définit une institution comme suit :

> "Institution represents a social order or pattern that has attained a certain state or property; institutionalization denotes the process of such attainment. […] An institution is then a social pattern that reveals a particular reproduction process » (p. 145)

DiMaggio et Powell (1983) distinguent trois mécanismes de contrainte institutionnelle qu'exerce l'environnement sur les organisations : (1) la coercition, qui passe à travers les lois et règlementations; (2) le mimétisme, qui est favorisé par l'incertitude de l'environnement qui encourage les firmes à « imiter » leurs méthodes et à créer et internaliser des modes et mythes rationnalisés attachés aux organisations; et (3) les pressions normatives, notamment présentes dans les professions. Cette classification n'est pas sans rappeler cette de Scott (1995), qui définit les éléments institutionnels en trois piliers : régulateur, normatif et cognitif. Selon lui, ces trois différentes conceptions des institutions induisent des bases de légitimité différentes. Premièrement, les institutions régulatrices, telles que des codes formels ou informels de

conduite, contraignent et régularisent les comportements, et à ce niveau, la légitimité de l'individu ou de l'organisation est donc acquise légalement. Deuxièmement, l'aspect normatif des institutions, c'est-à-dire les normes et les valeurs partagées, structure les choix des acteurs. Dans ce cas, la légitimité des individus ou organisations qui se plient à ces normes et valeurs se joue sur une base morale. Finalement, l'élément cognitif des institutions, c'est-à-dire « the rules that constitute the nature of reality and the frames through which meaning is made » (Scott, 1995, p. 40), est liée aux systèmes de représentation symbolique des acteurs sur le monde et à la construction sociale des acteurs qui tentent d'en faire du sens. À ce niveau, la légitimité est acquise sur une base culturelle. Se penchant sur la recherche de légitimité pour les organisations, Meyer & Rowan (1977) soulignent que les organisations intègrent des pratiques et procédures particulières moins pour leur efficacité propre que pour la légitimité que celles-ci leur apporte :

> « organisations are driven to incorporate the practices and procedures defined by prevailing rationalized concepts of organizational work and institutionalized in society. Organizations that do so increase their legitimacy and their survival prospects, independent of the immediate efficacy of the acquired practices and procedures." (p. 340)

Toujours selon Meyer et Rowan (1977), les règles institutionnelles puissantes concernant les organisations, comme par exemple les professions, programmes, pratiques, procédures et technologies, sont légitimées et renforcées socialement par le biais de l'éducation, le prestige et/ou la loi, et fonctionnent comme des mythes

rationnalisés attachés aux organisations (p. 343). Ces règles, considérées comme adéquates, nécessaires et rationnelles, définissent la façon dont les organisations « devraient » s'organiser et modulent les attentes de la société face à celles-ci. L'organisation doit donc s'adapter à ces attentes qui sont parfois prises pour acquis et intégrer ces règles institutionnalisées afin d'éviter d'être perçue comme illégitime. Hatch (2000) abonde dans ce sens et souline l'importance de la conformité aux institutions afin d'assurer la survie de l'entreprise, se basant aussi sur la notion de légitimité. Elle écrit :

> « Se conformer aux exigences institutionnelles apporte un soutient social et assure la survie d'une organisation, non tant en termes d'argent ou d'amélioration des produits, qu'en raison d'un lien avec des conventions largement acceptées. » (p. 100)

En d'autres mots, plus l'environnement est institutionnalisé, plus l'organisation gère son statut et son image publique en marquant l'intégration des mythes institutionnalisés par des cérémonies. Donc, les organisations se créent et se développent en intégrant ces règles institutionnalisées et ces mythes comme des éléments structurels. Précisant cette pensée, DiMaggio et Powell (1983) proposent la notion d'isomorphisme, qu'ils définissent comme étant un processus contraignant qui force une entité sociale à ressembler à d'autres entités du même type qui sont soumises aux mêmes contraintes environnementales. Selon Meyer & Rowan, plus les organisations deviennent isomorphiques à leur environnement institutionnalisé en intégrant les mythes qui en proviennent, plus les relations externes et internes de l'organisation sont stabilisées (réduction de la turbulence), plus l'engagement des participants est augmenté et plus le

succès et la pérennité des organisations sont assurés (Meyer & Rowan, 1977, p. 349). Dans la même veine, Turcotte et Pasquero (2007) soulignent :

> « Toute industrie entretient avec le reste de la société un contrat implicite, qui régit les obligations des deux parties. Les termes de ce contrat varient avec le temps. C'est en les respectant qu'une industrie maintient sa légitimité, c'est-à-dire son droit d'opérer. » (p. 11).

Turcotte et Pasquero mentionnent aussi que trois forces externes gouvernent les activités des entreprises : le marché, le contrôle social et les valeurs partagées. La légitimité de l'entreprise réside dans ses réponses à ces trois forces. Premièrement, l'entreprise protège sa légitimité face au marché si elle produit des biens et services et les vend à un prix juste. Ensuite, elle assure sa légitimité en réponse au contrôle social, c'est-à-dire si elle se plie aux lois et qu'elle va même au-delà du cadre légal en répondant aux pressions qui émanent de la société. Finalement, l'entreprise est légitime si ses comportements sont conformes aux valeurs partagées dans la société (Turcotte et Pasquero, 2007 : 11). Cependant, il est important de mentionner que la conformité aux règles institutionnalisées afin d'augmenter la légitimité de l'organisation entre souvent en conflit avec le critère d'efficacité et de rationalité. Inversement, choisir le critère d'efficacité pour structurer l'organisation équivaut à sacrifier son support et sa légitimité (Hoffman, 2001; Meyer et Rowan, 1977). Concernant les pratiques d'éthique organisationnelle, certaines organisations tentent une position médiane et affichent une façade de conformité aux attentes de la l'environnement extérieur, notamment en faisant la forte promotion de leur code d'éthique répondant aux standards légaux et de leurs

valeurs, tandis qu'à l'interne ils continuent à agir comme auparavant et il n'y a aucun effort afin d'intégrer l'éthique dans la prise de décision et les processus d'affaires quotidiens. (Weaver, Treviño et Cochran, 1999c). Les effets de ce *decoupling*, ont été étudiés par MacLean et Behnam (2010), qui ont démontré que les organisations dont les programmes d'éthique et de conformité ne se révèlent être qu'une façade peuvent favoriser l'institutionnalisation de comportements déviants en leur sein même ainsi qu'une perte de légitimité perçue de la part de leurs employés.

Les forces institutionnelles présentes dans la société combinées à la recherche de légitimité des organisations semblent donc être un autre déterminant des pratiques éthiques qu'elles mettent en place ou utilisent. Cela peut expliquer en partie la tendance actuelle des organisations à intégrer des rapports environnementaux et sociaux à leurs rapports annuels traditionnels, ou à mettre en place divers programmes de responsabilité sociale ou de développement durable, par exemple. En effet, depuis quelques années, le rôle et le lien traditionnels de l'organisation vis-à-vis de la société semblent être remis en question. La vision orthodoxe de l'entreprise comme seulement responsable envers ses actionnaires est questionnée et les attentes de la société envers les organisations tendent à changer. Selon Blair (1995), d'autres parties que les actionnaires partagent les risques organisationnels et doivent donc eux-aussi avoir le droit de protéger leurs propres intérêts. Dans le même ordre d'idée, Andriof & Waddock (2002) soutiennent que la prise en compte des parties prenantes par les organisations est en partie motivée par une recherche de légitimité. Suivant cette perspective, il semble que les pratiques liées à la prise en compte des parties prenantes, ainsi que les pratiques de responsabilité

sociale des entreprises, sont des réponses institutionnelles dues à un changement des attentes de la société envers les organisations.

2.4. Les types de pratiques d'éthique organisationnelle

Des auteurs ont pris le parti d'étudier les pratiques d'éthique organisationnelle, utilisant surtout une approche normative. Dans la littérature en éthique des affaires ou dans l'administration publique, la majorité des études empiriques et des articles conceptuels distingue, et souvent oppose, deux grandes orientations ou approches guidant les programmes formels en éthique organisationnelle : 1) les programmes de conformité, associés à l'approche déontologique; et 2) les programmes d'intégrité, associés à l'éthique, et visant entre autres l'intégration des valeurs (Bégin et Langlois, 2011; Boisvert *et al.*, 2003; Lacroix, 2011; Paine, 1994; Weaver et Treviño, 1999; Weaver, Treviño et Cochran, 1999b).

Dans un même ordre d'idée, Maesschalck (2008) distingue à son tour l'approche « contrôlante », qui mise sur les contrôles externes pour assurer le comportement éthique des membres d'une organisation, d'une approche « stimulante », qui se focalise différemment sur le conseil et le contrôle interne dans l'organisation afin de stimuler la compréhension et l'application des valeurs dans la prise de décision éthique.

Toujours dans la même veine, Boisvert *et al.* (2003) s'attardent à l'éthique, la déontologie, le droit, les mœurs et la morale comme modes de régulation des comportement, et spécifient deux tendances qui distinguent ces modes. Ils écrivent :

> « Les différents modes de régulation des comportements se distribuent à l'intérieur de deux pôles définis selon l'autonomie qu'ils laissent à l'individu dans la détermination de ses actions. À un extrême, l'exercice du contrôle sur les comportements des individus est extérieur à eux. On a alors affaire à l'*hétérorégulation* : une autorité dicte la façon dont on doit décider et agir. La régulation des conduites dans la logique hétéronomes passe donc par le respect des règles imposées d'en haut et la sanction dans le cas contraire. L'autre pôle est celui de l'*autorégulation*. Ici la régulation émane du sujet lui-même, qui décide de ses choix et de ses actions.
>
> […] l'implantation et la gestion de ces modes de régulation exigent un certain nombre de *dispositifs* […] Dans le cas d'un mode autorégulatoire, ces dispositifs sont de l'ordre de l'énonciation de valeurs, de l'orientation, de la délibération et du dialogue, et ont tendance à être relativement souples; dans le cas d'un mode hétérorégulatoire, ils sont plus rigides et se caractérisent par la transmission, le contrôle ainsi que la surveillance. » (Boisvert *et al.*, 2003 : 28-30)

Dans la suite de leurs travaux, Treviño *et al.* (1999) bonifient leur modèle initial et suggèrent qu'il existe quatre grands types d'orientation des programmes d'éthique mis en place dans les organisations : 1) l'orientation vers la conformité (*compliance-based*), visant à prévenir, détecter et punir les violations aux règles établies et dans laquelle s'inscrivent des pratiques et outils de gestion comme le code d'éthique ou l'attribution de punitions pour les manquements à l'éthique; 2) l'orientation vers les valeurs (*value-based*), visant à définir les valeurs de l'organisation, les communiquer et encourager l'engagement des employés envers celles-ci ; 3) l'orientation vers la satisfaction des parties prenantes externes (*external stakeholders*), qui est surtout liée à une recherche de légitimité et à la construction d'une bonne réputation; et 4) l'orientation vers la

protection légale des dirigeants (*protect top management*), qui vise à éviter tout blâme qui pourrait être fait à la direction de l'organisation (Treviño *et al.*, 1999). Incidemment, ces différentes orientation viennent directement influencer les pratiques qui sont mises en place dans ces dits programmes, de telle sorte que l'orientation vers la conformité engendre des pratiques comme la rédaction d'un code d'éthique formel, l'attribution de punitions pour les manquements à l'éthique et les systèmes de dénonciations. Malheureusement, l'étude ne fait cependant pas état des pratiques liées aux trois autres orientations, bien que mesurées dans leur étude. Les mêmes auteurs ont aussi publié une étude (Weaver, Treviño et Cochran, 1999a) qui fait état des « pratiques d'éthique corporative » des firmes listées dans le Fortune 1000 en 1994 qui, bien qu'elle ne présente pas une typologie de ces pratiques, reste une des seules études empiriques descriptives des pratiques d'éthiques utilisées dans les entreprises prises dans leur ensemble. Aussi, leur étude visait de vérifier la fréquence et certaines caractéristiques des pratiques d'éthique corporative, en comparant les entreprises entre-elles (un répondant par organisation). Similairement, Kaptein (2009 : 264-265) identifie les neuf composantes d'un programme d'éthique organisationnelle efficace :

> 1) a code of ethics;
>
> 2) a dedicated ethics officer or ethics office;
>
> 3) a formal ethics training;
>
> 4) an ethics hotline or helpline;
>
> 5) policies on managerial and employees accountability for unethical behavior;

6) response policies on investigation of allegations of unethical conduct and corrective actions upon the detection of unethical conduct;

7) policies to create incentives and rewards for ethical conduct;

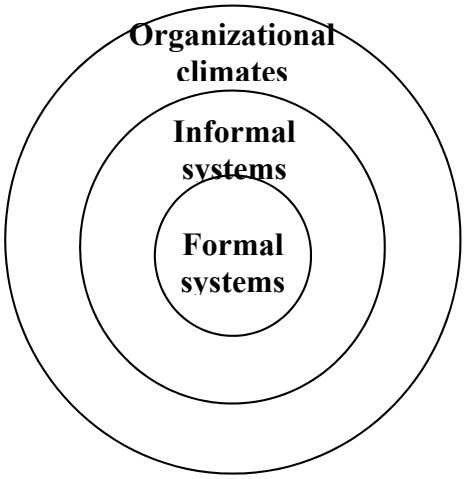
8) internal monitoring systems and ethics audits;

9) pre-employment screenings according to ethical standards.

Différemment, Tenbrunsel, Smith-Crowe et Umphress (2003) ont proposé un modèle théorique de l'infrastructure éthique des organisations, qu'ils définissent comme « the organizational elements that contribute to an organization's ethical effectiveness ». Les éléments organisationnels constitutifs de l'infrastructure éthique des organisations sont les *systèmes formels* et les *systèmes informels*, qui sont supportés par le climat organisationnel. Les systèmes formels incluent : a) les *systèmes de communication formels,* qui communiquent les valeurs et principes éthiques, comme par exemple les codes de conduite, les énoncés de mission, les standards de performance écrits et les programmes de formation; b) *les systèmes de surveillance formels*, qui visent à détecter les comportements non éthiques, dont notamment les processus d'évaluation, les systèmes de dénonciation et un ombudsman; et c) *les systèmes formels de punition* (*sanctioning*), qui associent les bons et mauvais comportements avec des récompenses et punitions, comme des bonus ou des promotions pour les bons comportements. Les systèmes informels incluent : A) les *systèmes de communication informels*, définis comme les messages non officiel reçus par les employés concernant le comportement éthique à adopter, transmis notamment par les conversations de couloir, les formations informelles et le comportement verbal et non-verbal des autres employés et dirigeants;

B) *les systèmes de surveillance informels*, comparables à un réseau d'espionnage et constitué à l'interne par les pairs et à l'externe par la police, entre autres; et C) *les systèmes informels de punition*, qui peuvent prendre la forme de pressions du groupe (par exemple par des menaces) pour agir d'une certaine façon, et la perception de conséquences informelles (par exemple l'isolation ou l'ostracisme) advenant la non-conformité à ces pressions. Tous ces éléments sont supportés et encastrés (*embedded*) dans le climat organisationnel. La figure suivante illustre le modèle de Tenbrunsel et al. (2003).

Figure 3 : Éléments de l'infrastructure éthique des organisations
(Tenbrunsel & al., 2003)



Le vocable lié à l'infrastructure est aussi repris par les travaux de l'OCDE sur l'intégrité dans l'administration publique et qui, comme mentionné précédemment, classifient les éléments qui constituent l'infrastructure éthique d'une organisation selon leur fonction, selon qu'ils visent : 1) le contrôle des comportements; 2) l'orientation des comportements; et 3) la gestion, c'est à dire les politiques et pratiques de gestion qui

visent l'intégrité (OECD, 2005 : 32-33). La notion « d'infrastructure éthique » est aussi reprise par de nombreux auteurs québécois travaillant sur les questions d'éthique dans l'administration publique (Boisvert *et al.*, 2012; Boisvert *et al.*, 2003; Lacroix, 2011).

Différemment, selon Rashe, Waddock et McInIntosh (2013), les différentes initiatives en matière d'éthique des affaires, de responsabilité sociale des entreprise ou de développement durable peuvent être distinguées en 4 types : 1) les initiatives fondées sur des principes (*principle-based initiatives)*; 2) les initiatives de certification (*certification initiatives)*; 3) les initiatives de déclaration (*reporting initiatives)*; et 4) les initiatives processuelles (*process-based initiatives).* Ce dernier type, qui nous intéresse particulièrement dans le cadre de cette recherche, se concentre sur les pratiques, processus et outil de gestion mis en place par les gestionnaires, sans suivre nécessairement un cadre prédéfini, afin d'améliorer l'éthique dans leur organisation.

Outre les études précédentes, il existe peu de recherches portant sur les pratiques d'éthique organisationnelle, prises dans leur ensemble, ni de tentative de recension, de typologie ou de théorie sur ces pratiques. Cependant, les différentes pratiques d'éthique organisationnelle, prises de façon indépendante, sont largement abordées dans la littérature scientifique en éthique des affaires. Dans la suite du texte, nous présentons une revue de la littérature scientifique sur les pratiques éthiques en organisation, abordées individuellement.

Afin de faciliter la lecture, nous avons divisé la littérature scientifique en six grandes catégories de pratiques d'éthique organisationnelle : 1) les pratiques de conformité; 2) les pratiques liées aux valeurs ou à la culture; 3) les pratiques de leadership éthique; 4)

les pratiques liées à l'engagement des parties prenantes; 5) les pratiques de responsabilité sociale; et 6) les pratiques de développement personnel.

2.4.1. Pratiques de conformité

En éthique des affaires, l'approche déontologique est basée sur la conformité (*compliance*) et vise à régulariser les comportements des employés par rapport à une règle formelle écrite, comme par exemple un code d'éthique ou de conduite interne d'une organisation, ou un code de déontologie professionnel. Thomas et al. (2004) décrivent cette approche comme suit:

> "Compliance programs focus on laws, regulations, and rules of the organization. The goal is conformity to externally imposed standards. [...] Compliance programs are designed to prevent criminal, externally policed misconduct. The leadership of compliance programs is lawyer driven" (Thomas, Schermer Jr. et Dienhart, 2004 : 8).

Suivant cette vision, un programme d'éthique organisationnel visera à prévenir, déceler et éventuellement sanctionner les comportements non éthiques ou même illégaux des employés (Treviño *et al.*, 1999). Cette vision cadre bien avec des principes de gestion issus par exemple du courant de l'organisation scientifique et administrative du travail en théorie des organisations, introduits entre autres par Fayol (1918) et mettant notamment l'accent sur la rationalité, l'autorité, la discipline, la hiérarchie et l'ordre, visant à mettre en place des lois universelles de gestion et prônant la rédaction de politiques générales et de règles pour encadrer et influencer l'action des employés.

Les pratiques et outils organisationnels en éthique s'inscrivant dans cette approche régulatrice ont comme objectif la conformité des comportements des employés envers des règles établies. Ceux-ci sont généralement très répandus, comme par exemple les codes d'éthiques, et sont présents dans la majorité des organisations, étant bien souvent considérés comme la base de l'implantation d'un programme d'éthique. Une des pratiques souvent observées dans la première phase d'implantation d'un programme éthique est celle de l'accroissement des punitions pour les manquements à l'éthique, qui s'accompagne parfois d'une augmentation de la reconnaissance, ou des récompenses, accordées pour la reproduction des comportements éthiques souhaités, autrement dit des systèmes incitatifs de récompenses et de punitions. Confirmant l'importance de telles pratiques, Thomas et al. (2004) écrivent :

> "Ethical performance should be recognized and rewarded, visibly and regularly; unethical behavior should be met with sanctions up to and including termination, with no exclusion for senior executives." (Thomas, Schermer Jr. et Dienhart, 2004 : 10-11).

Selon Treviño et Brown (2004), les systèmes de récompenses et de punitions sont un bon moyen de démontrer aux employés les comportements attendus et interdits en matière d'éthique. Cependant, les auteurs soutiennent que les systèmes formels de conformité ne sont efficaces que s'ils font partie d'une mission plus large et intégrée aux efforts à faire de la culture d'entreprise une culture à valeurs éthiques (p. 5). Dans le même ordre d'idée, les auteurs soutiennent que la meilleure façon de rendre les

employés responsables de leur conduite éthique est d'en inclure l'appréciation dans l'évaluation de leur performance. Ils écrivent :

> "The best way to hold employees accountable for ethical conduct is to incorporate evaluation of it into 360 degree performance management systems and to make this evaluation an explicit part of compensation and promotion decisions." (Treviño et Brown, 2004 : 11).

Les codes d'éthiques, aussi appelés codes de conduite, ou codes de déontologie, pour les professionnels, ont quant à eux été largement étudiés, tant dans leur efficacité que dans leur design ou leur contenu (pour une revue de la littérature sur la recherche sur les codes d'éthique, voir Collins (2000); O'Fallon et Butterfield (2005)). Selon ces deux méta-analyses de la littérature en éthique des affaires, la majorité des recherches dans le domaine démontrent l'influence positive des codes d'éthiques sur le comportement des employés, notamment sur la prise de décision éthique.

L'efficacité des approches de conformité se doit cependant d'être nuancée. En effet, selon Treviño et al. (1999), les codes de déontologie ne sont efficaces que si les employés perçoivent une réelle préoccupation pour l'éthique dans l'organisation de la part des dirigeants et que leur action est cohérente avec le discours organisationnel. Treviño et Weaver (2003) ont aussi souligné que la variété et l'envergure des éléments qui constituent les codes de d'éthique et programmes de conformité ont moins d'effet sur l'efficacité de ceux-ci que la perception des membres de l'organisation de ces dits programmes. Weaver, Treviño et Cochran (1999a) soutiennent aussi que le fait de

réviser le code de façon régulière est un indicateur de l'importance qui lui est portée dans l'organisation. Ils écrivent :

> « Company ethics policies may be actively attended to or else ignored or maginalized in everyday company affairs. One possible indication of active attention to an ethics code or policy statement is the degree to which it is routinely revised. » (Weaver, Treviño et Cochran, 1999a)

Treviño et al. (1999) ont aussi souligné les effets potentiellement négatifs des systèmes de conformité sur les décisions et comportements des employés. Selon eux, le code ne mobiliserait pas les qualités éthiques et la conscience personnelle des individus, et ne ferait appel qu'à la conformité, et dans ce sens le code de déontologie n'a que très peu d'effet sur ce que l'on pourrait nommer la « conscience » organisationnelle. Dans le même ordre d'idée, dans son analyse, Mathews (1988) conclut que les codes de conduite élaborés dans les entreprises n'offrent pas de vraies réponses aux employés qui font face à un dilemme éthique. Il ajoute qu'il pourrait même y avoir une corrélation négative entre la présence de tels codes et leur violation. Dans la même veine, d'autres auteurs soutiennent que les systèmes de conformités basés sur des récompenses financières accordées pour les bons comportements éthiques peuvent, au contraire, encourager des pratiques non éthiques comme la fraude et la corruption (Carson, 2003; Coughlan, 2005).

D'autres pratiques visent aussi à s'assurer de la conformité des comportements des employés. Il peut s'agir notamment de systèmes de dénonciation anonymes des mauvaises conduites (Treviño et Brown, 2004; Weaver, 2004). Dans cet esprit, certaines

entreprises vont même jusqu'à utiliser les services d'un détective afin de surveiller leurs activités. Ces « consultants investigateurs » surveillent le plus souvent l'intégrité des personnes et la confiance que l'entreprise peut leur porter (Clark, 1997).

2.4.2. Pratiques liées aux valeurs et à la culture organisationnelle

Dans les dernières décennies, plusieurs auteurs en éthique des affaires se sont penchés sur l'influence d'une gestion par les valeurs et les pratiques qui en découlent (*value-based ethics*) sur le comportement éthique dans les organisations. Ces recherches consacrent notamment l'importance d'une culture organisationnelle basée sur des valeurs éthiques fortes. Les programmes d'éthique qui sont basés sur les valeurs (value-based) semblent donc être plus efficace que ceux mis en place simplement pour protéger les gestionnaires des problèmes légaux, comme c'est souvent le cas (Treviño *et al.*, 1999). Selon Treviño et Brown (2004), la majorité des adultes des sociétés industrialisées se situent dans le niveau « conventionnel » de développement moral cognitif, selon l'échelle de développement moral de Kohlberg (1981), ce qui signifie que la plupart des adultes regardent à l'extérieur d'eux-mêmes pour se guider dans des situations de dilemmes éthiques, soit pour des conseils de leurs collègues ou de leurs leaders, ou soit pour se fier aux règles de l'organisation et/ou aux lois de la société. Cela signifie aussi que la plupart des individus ont besoin d'être dirigés en matière d'éthique et que le contexte social, c'est à dire la culture d'entreprise, est très important car les employés, y compris les dirigeants, s'y réfèrent pour une approbation de leurs comportements (Treviño et Brown, 2004 : 3). Les employés ayant besoin d'être dirigés

ou assistés en ce qui a trait à l'éthique, ils sont donc des produits du contexte organisationnel et de la culture de leur entreprise. Ce point établi, les auteurs suggèrent que les conduites éthiques dans les entreprises doivent être gérées de façon proactive, c'est-à-dire avant l'émergence de problèmes, non pas par des programmes de conformité ou des codes de conduite, tel que discuté précédemment, mais par un meilleur leadership et par une meilleure gestion de la culture éthique des organisations. Dans le même ordre d'idée, Treviño et Nelson (2010 : 82) suggèrent que la plupart des individus se tournent vers leur culture pour déterminer ce qui est éthique ou non. Cela veut dire que les efforts des dirigeants afin d'encourager le climat éthique dans leur entreprise peuvent avoir un impact positif sur les décisions et les comportements des employés qui baignent dans cette même culture (Thomas, Schermer Jr. et Dienhart, 2004 : 7).

Sainclair (1993) considère elle-aussi la culture organisationnelle comme un moyen d'influencer et d'améliorer l'éthique dans les organisations. Selon elle, la culture organisationnelle est reconnue comme étant un des déterminants des comportements plus ou moins éthiques des individus dans les organisations et celle-ci passe notamment par la création d'une culture d'entreprise cohésive et basée sur des valeurs morales éthiques. Le management peut et doit alors utiliser son influence pour améliorer la performance organisationnelle, dont l'éthique fait partie, d'où l'importance du leadership éthique de la part de la direction et du conseil d'administration. La création d'une culture d'organisation éthique commence donc par la définition d'une stratégie d'entreprise, d'une philosophie et/ou d'une mission claire. Cependant, ces définitions ne doivent pas se borner aux seuls objectifs économiques, mais inclure les valeurs qui sont à la base de la vision des affaires de l'entreprise (Sainclair, 1993).

Plus concrètement, Sims & Brinkmann (2003) suggèrent que les gestionnaires disposent des cinq mécanismes de Schein (2004) (*attention focusing, reaction to crises, role modelling, rewards allocation and criteria for hiring and firing*) afin de créer et de renforcer certains aspects de la culture organisationnelle, dont notamment l'éthique. Pour y arriver la direction peut, par exemple, faire la sélection et l'embauche d'employés sensibles à l'éthique (Abdolmohammadi, Read et Scarbrough, 2003) ou encore développer les employés à l'interne afin de faire augmenter la culture éthique au sein de l'entreprise (Becker, 1998; Petrick et Quinn, 2000). Cela peut se faire par de la formation en éthique, qui consiste habituellement en l'enseignement des comportements souhaités visés par le code d'éthique de l'entreprise (Treviño *et al.*, 1999; Weaver, 2004; Weaver, Treviño et Cochran, 1999a).

Cependant, s'il est vrai que le contexte ou la culture de l'organisation permet d'influencer et d'encourager des comportements éthiques positifs, il semble que cela est tout aussi vrai pour les comportements déviants. En réaction à la théorie communément admise des « bad apples » (pommes pourries) qui soutient que certains individus puissent à eux-seuls, donc sans égard à la culture dans laquelle ils évoluent, être responsables des comportements déviants au sein des entreprises, Treviño et Brown répliquent :

> […]"most people are the product of the context they find themselves in. They tend to "look up and look around", and they do what others around them do or expect them to do." (Treviño et Brown, 2004 : 72)

L'influence effective de la culture sur le comportement éthique des employés a été mise en doute par certains, caractérisée d'infaisable, d'inapplicable, d'indésirable et même de moralement questionnable[3]. Aussi, Growler et Legge (1983) ont affirmé que la « bonne gestion » de la culture organisationnelle ne présente aucune garantie d'influencer positivement les comportements des employés et qu'elle pouvait même servir à camoufler certaines pratiques douteuses (p. 198).

2.4.3. Pratiques de leadership éthique

Comme discuté précédemment, Chester Barnard, dans son ouvrage majeur *The Functions of the Executives*, prônait la nécessité d'un management éthique par un leadership moral et responsable. Pour lui, la pérennité d'une organisation dépend de la qualité de son leadership, qui repose sur la moralité et la responsabilité de la personne (Barnard, 1938 : 282). À propos du leadership, il écrivait :

> "Leadership […] is the indispensable social essence that gives common meaning to common purpose, […] that inspires the personal conviction that produces the vital cohesiveness without cooperation is impossible." (p. 283).

Selon Barnard, la moralité d'une personne se mesure dans l'action, dans l'adéquation entre ses codes personnels de conduite et ses actions concrètes, et ce rapport constitue la responsabilité de la personne. Cette notion de la responsabilité des leaders est aussi

[3] Pour une revue des différentes critiques à l'approche de la culture, voir Sainclair (1993).

récurrente dans l'œuvre de Philip Selznick, pour qui le leader responsable se doit d'éviter l'opportunisme, c'est-à-dire la poursuite d'avantages personnels ou non, immédiats et à court-terme, sans considération des conséquences qui y sont associées (Selznick, 1957 : 143-146). Pour Selznick, le leader responsable reconnaît aussi l'importance d'entretenir des relations stables avec la communauté dont son organisation fait partie (p. 147).

Peter Drucker, considéré comme le père du management, a lui-aussi abordé la question du leadership éthique. En parlant, à son époque, du leader de demain, Drucker affirmait :

> "The more successfully tomorrow's leader does his work, the greater will be the integrity required of him. For under the new technology the impact on the business of his decisions, their time-span and their risks, will be so serious as to require that he put the common good of the enterprise above his own self-interest. Their impact on the people in the enterprise will be so decisive as to demand that the manager of tomorrow root every action and decision in the bedrock of principles, the he leads not only through knowledge, competence and skill but through vision, courage, responsibility and integrity." (Drucker, 1954 : 378)

Pour Drucker, comme pour Barnard, l'intégrité et la moralité des dirigeants ne veut pas dire prêcher la bonne conduite, mais plutôt mener par l'exemple. Pour lui, la moralité doit être un principe d'action, donc s'inscrire dans la pratique et non pas seulement en rester aux bonnes intentions et aux sermons (p. 146).

De nos jours, il semble y avoir un certain consensus sur le fait que les dirigeants doivent accepter que l'impact moral de leurs agissements et de leur leadership ne soit pas neutre

et qu'il ait une grande influence sur la culture d'entreprise (Thomas, Schermer Jr. et Dienhart, 2004). Tel que mentionné précédemment, Treviño et Brown (2004) soutiennent que les conduites éthiques dans les entreprises doivent être gérées de façon proactive par une amélioration du leadership Dans un autre article, Treviño, Hartman et Brown (2000) mentionnent que le fait qu'un dirigeant jouisse d'une réputation « morale » est bénéfique au niveau de la réduction du nombre de problèmes légaux dans lesquels les employés sont impliqués et dans l'augmentation de l'engagement, de la satisfaction des employés, et a une influence positive sur leurs comportements décisionnels dans des situations qui comportent une forte variable éthique. Dans ce même article, les auteurs soutiennent que la construction d'un leadership éthique passe par le fait de montrer l'exemple, de prendre les bonnes décisions, de traiter les individus avec respect et dignité, d'être à l'écoute, de communiquer les valeurs de l'organisation, et de récompenser les personnes qui font preuve d'éthique (Treviño, Hartman et Brown, 2000).

S'il est vrai que le leadership éthique a un impact positif sur le comportement éthique dans les organisations, l'absence de leadership en la matière peut aussi avoir des conséquences désastreuses. Dans cette veine, la notion de « silence éthique » a été abordée par Frederick Bird en 1996, dans son livre *The Muted Conscience: Moral Silence and the Practice of Ethics in Business*. Bird y décrit le silence éthique comme « le mutisme et l'inaction des gestionnaires, des professionnels et des employés devant des problèmes éthiques » (Bird, 1996), une situation qui semble appropriée à l'étude des divers scandales éthiques qui ont émergé depuis le passage au nouveau millénaire, dont notamment celui d'Enron. Andrews avait aussi abordé la notion de silence éthique et a

écrit « the silence of business leaders […] unmistakably communicates tolerance of flagrant misbehavior » (Andrews, 1987 : 67). Pour Andrews, encourager et assurer des comportements éthiques dans les grandes organisations, à l'intérieur desquelles la responsabilité est déléguée à travers plusieurs niveaux d'autorité, est une entreprise si difficile que la première étape vers cet objectif consiste à briser la coutume du silence dans l'organisation afin de permettre l'expression des préoccupations éthiques des personnes (p. 70). Cette première étape peut se faire notamment par l'exercice d'un leadership éthique d'ouverture et de transparence.

2.4.4. Pratiques liées aux parties prenantes

Déjà en 1938, Barnard avançait l'idée qu'il était nécessaire d'équilibrer les intérêts concurrents en affaire pour assurer la coopération des partenaires et la pérennité des entreprises (Barnard, 1938). Vingt ans plus tard, il réaffirmait cette idée et écrivait :

> "The responsibilities of corporations, aside from the obligation to conform to their charters and the law, are of two kinds: (1) those which may be called internal, relating to the equitable interests of stockholders, creditors, directors, officers, and employees; and (2) those relating to the interests of competitors, communities, government, and society in general." (Barnard, 1958 : 7)

À la même époque, Selznick à son tour soulignait le besoin d'accommoder les intérêts internes et de s'adapter aux forces externes à l'organisation afin d'en assurer la continuité, de minimiser les risques et d'atteindre les objectifs à court et long terme

(Selznick, 1957, p. 21). Confirmant les visions de Barnard et Selznick, Freeman (1984) a proposé la très connue théorie des parties prenantes (*stakeholders*), articulée comme une alternative ou une critique à la théorie des actionnaires (*stockholders*), qui a mené depuis longtemps et qui définit, voire contrôle, toujours en grande partie le milieu des affaires aujourd'hui. Partant de l'idée voulant que la mission de l'entreprise doive aller au-delà de la maximisation des profits au bénéfice des actionnaires (Blair, 1995), la théorie des parties prenantes vise à élargir l'analyse de l'entreprise non pas seulement à ses seuls actionnaires, mais aussi aux autres parties prenantes (ou encore parties intéressées) qui gravitent autours de celle-ci. Selon cette approche, l'entreprise est donc appréhendée comme le nœud central d'intérêts coopératifs et concurrents qui proviennent de différents groupes d'intérêts, par exemple les employés, actionnaires, clients et autorités gouvernementales. La théorie des *stakeholders* vise à ce que les entreprises soient conscientes et responsables des impacts de leurs pratiques sur chacune des parties prenantes et qu'elles entretiennent avec celles-ci un dialogue, une communication active sur leurs attentes respectives afin de maintenir un équilibre essentiel à la pérennité de l'entreprise.

La théorie des *stakeholders* peut alors être considérée comme un modèle d'inspiration systémique ou intégrateur : elle fournit un cadre permettant d'analyser les décisions politiques, stratégiques et logistiques des entreprises selon leurs éventuels impacts sur un grand nombre de parties prenantes et non plus seulement selon le seul intérêt des actionnaires. La théorie des *stakeholders* a été proposée pour élargir le cadre d'analyse du problème d'agence aux intérêts de toutes les parties prenantes qui sont liées à une entreprise, incluant évidemment aussi ceux des actionnaires. Du coup, la théorie des

stakeholders englobe la théorie de l'agence (Shankman, 1999) tout en étant plus large et en incluant dans l'analyse différentes préoccupations morales qui peuvent émaner des diverses parties prenantes, au-delà de leur seul intérêt financier. Ce modèle est éventuellement devenu une des bases de ce que l'on appelle de nos jours le courant de l'éthique des affaires. Du même fait, la théorie des *stakeholders* oriente aujourd'hui grandement la pratique de ce champ disciplinaire.

Différents auteurs suggèrent des pratiques de gestion s'inscrivant dans l'esprit ou la philosophie de la théorie des *stakeholders*. Trinkaus et Giacalone (2005) soutiennent que le dialogue avec les différentes parties prenantes doit être encouragé dans les organisations afin d'éviter qu'un cas comme le scandale de la compagnie Enron en 2001 ne se produise à nouveau. Ils écrivent :

> « Operational and dialogue interaction between stakeholders must be insured. Ethical issues are of concern if business is to be preserved as the engine of economic and social growth in our society » (Trinkaus & Giacalone, 2005).

Weaver (2004), différemment, propose d'inclure la participation de tous les employés dans l'élaboration des initiatives éthiques de l'entreprise, telle une gestion participative de l'éthique.

2.4.5. Pratiques de responsabilité sociale

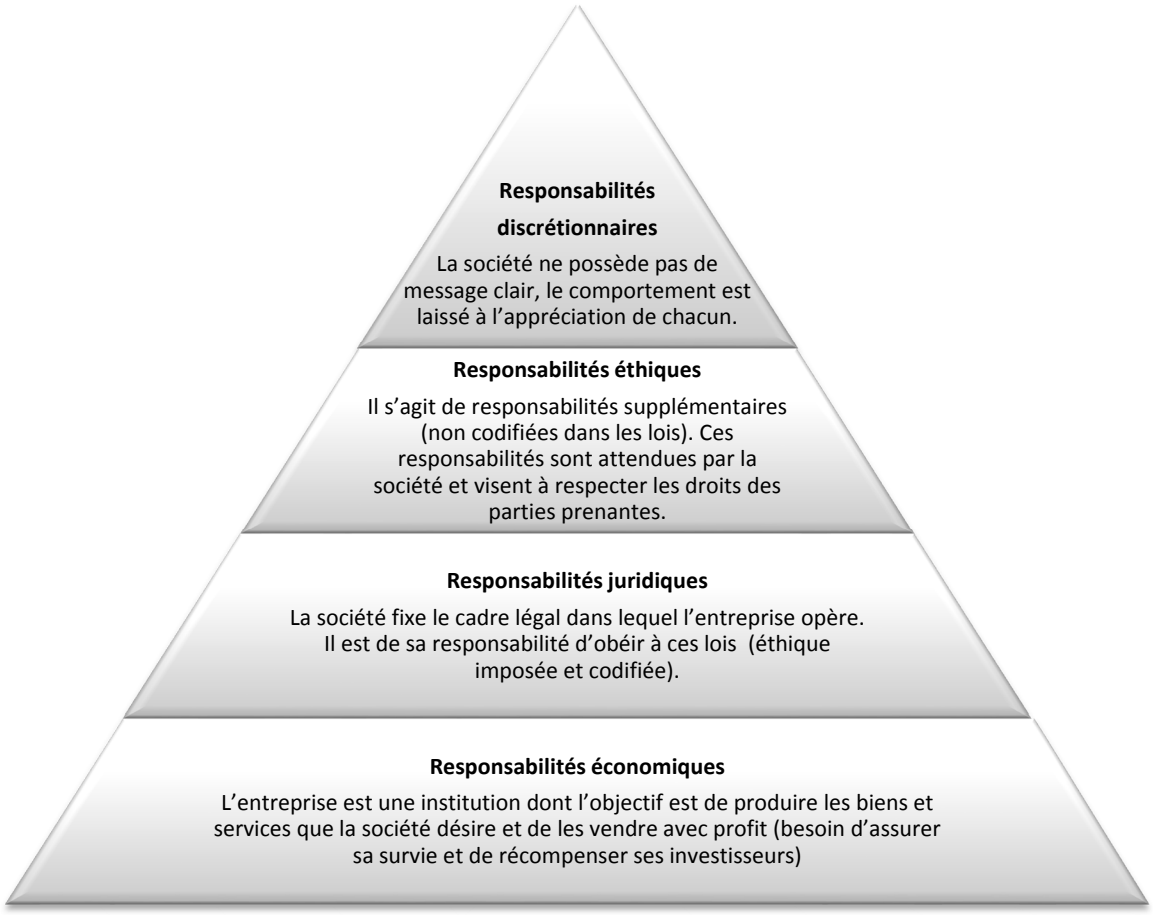
Si la notion de *stakeholders* part des différents intérêts et besoins de personnes et de groupes de personnes, le concept de responsabilité sociale des entreprises est plus conceptuel : on parle ici davantage d'enjeux, de critères et de conceptions qui définissent ou devraient définir la responsabilité ou les responsabilités des entreprises envers la société. En éthique des affaires, la notion de responsabilité sociale des entreprises, ou RSE (*Corporate Social Responsibility* en anglais ou *CSR*) prend de plus en plus d'importance depuis les dix dernières années. Cependant, le concept de RSE a déjà une longue histoire, qui a commencé dans la deuxième moitié du 20^{e} siècle (Ballet et De Bry, 2001; Pasquero, 2005).

Dès les années '50, des auteurs soutiennent déjà que les responsabilités des entreprises ne se bornent pas seulement aux responsabilités économiques et légales, mais qu'elles s'étendent aussi aux questions éthiques. Peter Drucker, considéré comme le « pape du management », abondait dans ce sens et affirmait que l'entreprise devait contribuer au bien public afin de s'inscrire dans sa communauté et de contribuer à la réflexion éthique sociale (Drucker, 1954). Andrews (1987) souligne aussi que le concept de responsabilité sociale des entreprises ne s'intéresse pas seulement au comportement éthique des individus dans les organisations, mais aussi et surtout au comportement stratégique des organisations elles-mêmes en regard à la société dans laquelle elles évoluent (p.70).

C'est en 1979 qu'Archie B. Carroll propose, dans un effort de synthèse, une des versions les plus connues du concept de responsabilité sociale des entreprises qui, selon lui, englobe la totalité des responsabilités que les entreprises doivent assumer pour

répondre aux attentes de la société envers les organisations (Carroll, 1979). Ces responsabilités sont, en ordre d'importance, le respect des impératifs économiques, c'est-à-dire assurer la survie de l'entreprise en tirant des profits; les responsabilités juridiques, donc le respect du cadre légal dans lequel l'entreprise évolue; les responsabilités éthiques, qui sont l'application des comportements, politiques et pratiques qui sont attendues (ou défendues) par les différentes parties prenantes qui constituent le corps social; et finalement les responsabilité philanthropiques ou discrétionnaires qui peuvent se matérialiser, par exemple, par la redistribution d'une partie des profits dans des activités caritatives, le financement de programmes communautaires ou le bénévolat dans différents organismes (Carroll, 2000). Pour Carroll, la différence entre les responsabilités discrétionnaires et les responsabilités éthiques réside dans le fait que les premières ne sont pas attendues par la société selon le même niveau de désirabilité ou de force morale que les secondes. Les activités ou pratiques discrétionnaires, qui sont davantage motivées par le volontarisme, sont donc des responsabilités au sens faible du terme, mais leur poursuite, qui est de plus en plus attendue du public, se revêt cependant d'un avantage stratégique certain pour les entreprises. Le modèle de Carroll est présenté à la Figure 4 de la page suivante.

Figure 4 : La responsabilité sociale des entreprises
(Mercier, 2004 : 60) (adapté de Carroll, 1979)



Dans un effort de synthèse, et dans l'esprit du modèle de Carroll, Pasquero (2005) définit la RSE comme « l'ensemble des obligations, légales ou volontaires, qu'une entreprise doit assumer afin de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté dans un milieu donné » (p. 80).

Au niveau conceptuel, la notion de RSE a donné naissance à de nombreux autres concepts, dont notamment celui de citoyenneté d'entreprise (*business citizenship*),

proposé par Logsdon & Wood (2002), qui suggère de recadrer les fondations morales de l'approche de la responsabilité sociale des entreprises dans le langage de la citoyenneté et de l'étendre et la transposer dans le contexte global actuel de mondialisation en s'appuyant sur la Déclaration universelle des droits de l'homme. Dans un autre ordre d'idées, Wood (1991) a proposé une théorie de la performance sociétale des entreprises (PSE). Selon elle, la performance sociétale des entreprises est définie comme « la configuration d'une entreprise au niveau de ses principes de responsabilité sociale, de ses processus de réponse sociétale, et de ses politiques, programmes et résultats observables en lien avec les relations sociétales de la firme » (traduction libre, p. 693). De nos jours, la responsabilité sociale des entreprises correspond plutôt à la mise en œuvre des principes du développement durable, les deux notions convergeant depuis la dernière décennie vers une définition commune (Marrewijk, 2003).

Dans les entreprises, il existe aujourd'hui une forte tendance à l'instrumentalisation de la RSE. En effet, ce que Carroll (2000) appelle la « philanthropie stratégique » est une tendance de plus en plus suivie par les entreprises qui revient à aligner leurs activités philanthropiques sur leurs objectifs économiques. Dans cette stratégie, les contributions sont orientées à la fois pour servir les intérêts de l'entreprise et ceux de la communauté. La grande majorité des organisations affichent et annoncent publiquement, bien souvent par le biais de leur site internet, leur soutient financier à diverses causes ou organismes ou encore leur pratique innovantes en matière de RSE. Cependant, l'opinion publique est toutefois sensible et parfois cynique face à ce type d'activités des entreprises, qu'elle associe souvent à du « greenwashing » ou « verdissement d'image », un terme utilisé par les groupes de pression environnementaux pour désigner un certain type de

communication des entreprises sur leurs stratégies de RSE ou de développement durable, notamment, dans lequel les messages sont émis avec force sans être forcément accompagnés d'actions à la hauteur de cette communication (Laville, 2002 : 304).

Au regard du modèle de Carroll, il est évident qu'il existe des tensions ou des intérêts concurrents entre les différentes responsabilités de l'entreprise et que ces tensions sont d'autant plus exacerbées entre les responsabilités économiques et légales, économiques et éthiques, et économiques et philanthropiques, de telle façon que l'on peut être porté à ne voir que la seule opposition entre les considérations économiques et les considérations sociales ou extérieure (légales, éthiques et philanthropiques) des entreprises. Du fait, l'aspect stratégique de l'éthique se perd dans cette opposition réductrice. Cependant, certaines entreprises, dont notamment Body Shop, Patagonia, Ben & Jerry's et bien d'autres, ont su reconnaître l'aspect stratégique d'un positionnement éthique réconciliant les responsabilités économiques, éthiques et sociales de l'organisation. En ce sens, la perspective de la RSE reconnaît ces tensions en tant que réalités organisationnelles, mais veut tout de même se concentrer sur une vision globale de la pyramide et sur la façon dont l'entreprise s'engage dans des décisions, actions, politiques et pratiques qui remplissent simultanément tous les niveaux de responsabilité du modèle (Carroll et Buchholtz, 2003 : 41).

2.4.6. Pratiques de développement personnel ou expérientielle

Certaines activités organisationnelles nouvelles visent à favoriser le développement éthique des personnes. C'est le cas par exemple de pratiques ou d'outils organisationnels

tels que les programmes d'intégrité, mentionnés notamment par Thomas, Schermer Jr. et Dienhart (2004, p. 8), qui consistent en des programmes visant le développement de l'auto-gouvernance des employés, leurs comportements étant, selon cette approche, influencés par des standards choisis individuellement. D'autres exemples d'outils de développement personnel peuvent aussi inclure l'organisation de séances de discussion ouverte sur l'éthique ou sur des livres et des grands classiques en éthiques (O'Toole, 1995), ce qui constitue pratiquement un exercice philosophique. Dans cet esprit, la pratique du dialogue, telle que proposée notamment par David Bohm et Peter Senge du M.I.T. (Senge, 1990) et telle que discutée par Pauchant (2002b), n'est pas ici considérée comme synonyme de communication, mais plutôt comme une pratique plus riche qui, en interpellant les individus, permet aux communautés de devenir éthiques. Dans la pratique, le dialogue permettrait de susciter une réflexion éthique chez les participants, et éventuellement de les faire cheminer dans le développement de leur conscience morale.

Certaines autres pratiques tendent vers la recherche de spiritualité. En effet, la spiritualité au travail semble être un phénomène qui est de plus en plus présent dans les organisations et Pauchant (2000) mentionne à ce sujet qu'« une très grande majorité de gestionnaires désire que la spiritualité ait un effet sur la conduite de leur organisation et sur la pratique de leur métier » (p. 28).

2.5. Conclusion et objectifs de recherche

Nous avons présenté une revue de la littérature sur les pratiques d'éthique organisationnelle, nous appuyant sur des auteurs issus des domaines de la théorie des organisations, de la stratégie, du management, de l'éthique des affaires et de l'éthique organisationnelle en administration publique. Nous avons premièrement été confrontés à l'absence d'une réelle définition formelle de ce qu'est une pratique d'éthique organisationnelle et proposé une définition pour pallier à ce manque. Aussi, bien que les diverses pratiques liées à l'éthique dans les organisations, prises de façon isolée, aient été largement étudiées et discutées dans la littérature, qui foisonne d'articles sur ce sujet, peu d'auteurs se sont attardés à étudier ces pratiques dans leur globalité en tentant d'en proposer une typologie.

Nous proposons, dans cette recherche, d'étudier les pratiques d'éthique organisationnelle dans leur ensemble, de les qualifier et d'en proposer une taxonomie empirique. Dans le chapitre suivant, nous présenterons la méthodologie utilisée pour conduire notre recherche. Ensuite, nous présenterons les résultats de l'analyse de contenu sur les pratiques d'éthique organisationnelle mises en place dans les organisations afin d'en tirer une liste qui sera intégrée, par la suite, dans un outil questionnaire qui nous permettra d'étudier la perception et la diffusion de ces pratiques spécifiques dans les organisations, et d'en proposer une taxonomie.

Chapitre 3. Méthodologie

Nous avons identifié, dans le chapitre précédant, des carences dans la littérature scientifique au niveau d'une connaissance globale des pratiques d'éthique organisationnelle. Dans cette thèse, nous proposons une recherche qui nous permettra de pallier à ce manque et de contribuer à l'avancement les connaissances dans le domaine de l'éthique des affaires. Pour ce faire, nous poursuivons des objectifs de recherches en deux étapes, utilisant des méthodologies de recherche distinctes.

Dans ce chapitre, nous présentons donc la méthodologie utilisée pour les deux étapes de notre recherche, la partie qualitative, qui constitue une étape préliminaire à la deuxième partie de la recherche, quantitative. Sont présentés ci-après, en deux parties, les objectifs de recherche, ainsi que les précisions méthodologiques propres à chacune de ces étapes de recherche.

3.1. Méthodologie qualitative

Nous présentons dans cette partie la méthodologie utilisée pour réaliser la première partie de notre recherche : l'analyse de contenu sur les pratiques d'éthique organisationnelles. Nous abordons premièrement nos objectifs de recherche, ainsi que certaines notions de classification. Ensuite, nous présentons nos sources de données ainsi que les étapes de consolidation de la liste des pratiques d'éthique organisationnelle.

3.1.1. Objectifs de recherche

Dans cette première étape de recherche, notre principal objectif est de générer une liste la plus exhaustive possible des différentes pratiques d'éthique organisationnelle mises en place dans les organisations, utilisant une méthode de recherche qualitative d'analyse de contenu et nous basant sur une définition formelle du concept de pratique d'éthique organisationnelle présentée à la section 2.1.2 du chapitre 2.

Comme objectif secondaire, nous désirons proposer une typologie des pratiques d'éthique organisationnelle en issue notre cadre théorique et revue de la littérature. Cette typologie nous servira principalement à présenter les pratiques recensées de façon plus conviviale, mais elle nous servira aussi de première hypothèse de classification de ces pratiques.

Afin de préciser ces objectifs de recherche, il semble pertinent, à cette étape, d'aborder certaines notions issues de la systématique, c'est-à-dire la science de la classification.

3.1.2. Typologie vs taxonomie

La classification, c'est-à-dire le processus général de regrouper des entités par similarité, est un exercice crucial en science. À ce sujet, Bailey écrit :

> Classification is arguably one of the most central and generic of all our conceptual exercices. It is the foundation not only for conceptualization, language, and speech, but also for mathematics, statistics, and data analysis in general. Without classification, there could be no advanced conceptualization, reasoning, language, data analysis or, for that matter, social science research. (Bailey, 1994 : 1)

La classification peut soit être unidimensionnelle, donc basée seulement sur une seule dimension ou caractéristique, ou encore multidimensionnelle, donc basée sur plusieurs dimensions. Dans une classification multidimensionnelle, les dimensions sont généralement corrélées ou du moins liées entre elles (Bailey, 1994 : 4)

Il existe deux approches principales de classification : la typologie et la taxonomie. En sciences sociales, les termes « typologie » et « taxonomie » sont parfois utilisés de façon synonyme, bien que désignant des approches de classification bien différentes.

La typologie est une forme de classification multidimensionnelle *a priori*, qui n'est pas empirique, mais conceptuelle, dans laquelle le chercheur regroupe des éléments qui lui paraissent partager des attributs similaires. Il s'agit donc d'une construction mentale basée sur un idéal type qui n'est cependant pas nécessairement présent dans la réalité empirique (Weber, 1949). Les typologies créent des heuristiques utiles qui constituent des bases pour la comparaison, mais leur désavantage est qu'elles proposent des catégories qui ne sont pas exhaustives ou mutuellement exclusives, et qui sont souvent basée sur des critère arbitraires ou ad hoc (Smith, 2002).

La taxonomie, ou taxinomie, est une méthode de classification empirique qui classifie les items sur la base de caractéristiques empiriquement observables et mesurables (Bailey, 1994 : 6). De nos jours, cette méthode repose sur un arrangement des éléments par l'utilisation de méthodes d'analyses statistiques multivariées telles que l'analyse de *cluster* ou de facteurs. Selon McKelvey (1978), la force de la taxonomie est qu'elle est basée de façon empirique sur de grands échantillons, qu'elle intègre de nombreux attributs et qu'elle est relativement objective (McKelvey, 1978). À l'origine mobilisée

davantage dans les sciences naturelles, notamment en botanique, la taxonomie s'étend maintenant aux sciences humaines.

Bailey (1994 : 11-14) identifie 10 avantages de la classification en sciences :

1) Production d'un éventail exhaustif et peut-être même définitif des types ou taxons ;
2) Réduction de la complexité et atteinte de la parcimonie ;
3) Identification des similarités entre les objets et possibilité d'analyser un groupe d'objets spécifique, en excluant d'autres objets ;
4) Identification des différences afin que les objets dissemblables puissent être séparés pour analyse au lieu d'être mélangés ensemble ;
5) Présentation d'une liste exhaustive des dimensions ou caractéristiques ;
6) Permet la comparaison des types ;
7) Permet l'inventaire et la gestion des types ;
8) Permet l'étude des relations entre les types et l'établissement d'hypothèses sur ces relations ;
9) Permet l'utilisation des types comme critère de mesure ;
10) Est versatile ou polyvalente.

Dans un article majeur paru en 1978, Bill McKelvey souligne l'importance de la systématique pour l'étude des organisations (McKelvey, 1978). Depuis, plusieurs auteurs ont proposé diverses typologies afin de classifier les organisations selon, par exemple, leur structure, leur stratégie ou leur environnement (Hambrick, 1983; Hannan et Freeman, 1977; Miles et Snow, 1978; Miller et Friesen, 1977, 1978). Dans le récent domaine de recherche de l'éthique des affaires, certaines typologies ont été proposées afin d'étudier, par exemple, les caractéristiques des criminels en col blanc (Arnulf et Gottschalk, 2012), les problématiques éthiques rencontrées en organisation (Geva, 2006) ou encore les comportements déviants en organisations (Robinson et Bennett, 1995).

Concernant les pratiques d'éthique organisationnelle, et comme souligné dans la revue de littérature présentée au chapitre 2, peu d'auteurs ont tenté d'en faire une typologie (Tenbrunsel, Smith-Crowe et Umphress, 2003) et aucune taxonomie empirique n'a été proposée. Nous croyons donc, à ce point, que la proposition d'une telle taxonomie constitue une contribution scientifique pertinente et nécessaire à l'avancement du domaine de recherche de l'éthique des affaires.

Conséquemment, nous proposons, dans le cadre de cette recherche, une typologie préliminaire des pratiques d'éthique organisationnelle recensée par une analyse de contenu, dont les résultats sont présentés au chapitre 4. Par la suite, nous proposerons une taxonomie empirique de ces mêmes pratiques, basée sur l'analyse statistique des réponses à un questionnaire ad hoc.

3.1.3. Sources des données

Afin de générer la liste des différentes pratiques d'éthique organisationnelle mises en place dans les organisations, nous avons utilisé notre définition opératoire comme filtre et analysé le contenu des pratiques discutées par cinq groupes d'intérêt en affaires : 1) La communauté scientifique dans les sciences de la gestion ; 2) Les cabinets conseils en management et *think thank*; 3) La presse écrite en affaires dans trois pays (Etats-Unis, Canada et France) ; 4) Des entreprises reconnues pour leur avant-gardisme ou leur leadership dans le domaine l'éthique ; et 5) Des gouvernements et des organismes non-gouvernementaux. Le Tableau 2 présente nos sources de données.

Tableau 2 : Sources des données

Types de source	Illustrations	Types d'information recueillie
Littérature scientifique en -Éthique -Responsabilité sociale des entreprises -Développement durable	Journal of Business Ethics Business Ethics: a European Review Business Ethics Quarterly Livres	Revue de la littérature Perception du milieu scientifique
Cabinets de conseil Think Thank	KPMG Samsom Bélair/Deloitte & Touche Conference Board of Canada APEC-Québec	Sondage Répartition des pratiques Tendances Évolution au cours du temps
Presse et médias en affaires	BusinessWeek, The Economist, HBR, Fortune Magazine, le Journal les Affaires, Revue Commerce, l'Expansion (France)	Perception du milieu des affaires Tendances géopolitiques Impacts économiques
Outils et programmes utilisés dans des entreprises considérées avant-gardistes en éthique	Body Shop Patagonia Ben & jerry Tom's of Maine Medtronic MEC Hudson's Bay Co Danone	Cas pratiques d'outils Contextes d'utilisation Résultats désirés Résultats obtenus Évolution des pratiques
Outils et pratiques préconisés sur la scène nationale et internationale (gouvernements et ONGs)	Canada Etats-Unis France / Europe National Round Table Care Canada Global Compact GRI	Les lois et normes nationales et internationales

Notre analyse se base aussi en partie sur la compilation par Sénécal (2006) des pratiques issues d'une analyse de contenu menée par des chercheurs de la Chaire de Management Éthique HEC Montréal depuis plusieurs années et qui avait identifié une quarantaine de pratiques d'éthique organisationnelle. Les pratiques émanent aussi de l'analyse de 36 entrevues réalisées par Thierry Pauchant (Fontaine et Pauchant, 2009) avec des gestionnaires du milieu des affaires québécois, toutes industries confondues.

L'analyse de contenu performée est purement descriptive et univariée (Neuendorf, 2002 : 53-54), visant à générer une liste la plus complète possible des pratiques d'éthique organisationnelle, sans pour autant discriminer selon la fréquence, l'efficacité, la pertinence ou les déterminants des pratiques rencontrées. C'est donc dire que toute pratique satisfaisant à notre description d'une pratique d'éthique organisationnelle qui a été rencontrée dans le contenu analysé a été intégrée à la liste, notre définition agissant comme seul discriminant.

Nous rappelons ici notre définition opératoire :

> Pratique d'éthique organisationnelle : *Toute règle, politique, procédure, processus, outil de gestion, dispositif, activité, stratégie, structure ou institution qui présente un caractère téléologique essentiel visant à accroître la conscience et le comportement éthique dans une organisation, tant au niveau individuel, collectif ou stratégique.*

Les mots-clés utilisés pour performer la recherche dans les bases de données informatique (ex. : Proquest ABI/INFORM Complete) sont ceux issus de notre définition, c'est à dire les mots suivants, en français et en anglais : pratique (*practice*), règle (*rule*), politique (*policy*), procédure (*procedure*), processus (*process*) outil de gestion (*tool*), dispositif (*device*), activité (*activity*), stratégie (*strategy*), structure (*structure*) ou institution (*institution*) utilisés en combinaison avec les mots éthique (*ethics*), éthique des affaires (*business ethics*).

3.1.4. Consolidation de la liste des pratiques

Afin d'assurer l'objectivité des résultats, des chercheurs (Joé T. Martineau, Hélène Béneteau de la Prairie et Virginie Sénécal) ont examiné les sources de façon indépendante et compilé les pratiques dans des listes séparées. Ces listes ont par la suite été comparées entres elles lors de rencontres, suite auxquelles l'équipe de recherche (aussi composée de Thierry Pauchant et Yoséline Leunens) est arrivée à une liste finale consolidée.

Nous avons également mis en place une veille sur les pratiques d'éthique organisationnelle, composée de chercheurs de la Chaire de Management Éthique HEC Montréal, afin de nous alerter des pratiques supplémentaires pouvant potentiellement être ajoutées à notre liste, et ce sur une période de trois ans. La liste croissante a également été présenté à des grandes conférences académiques (Association des Sciences Administratives du Canada (ASAC), ISBEE World Conference, Society for Business Ethics meeting, ACFAS) où nous avons collecté la rétroaction des participants quant à cette liste. Les résultats de cette analyse de contenu sont présentés au chapitre suivant. Ci-après, nous présentons la méthodologie utilisée dans la partie quantitative de notre recherche.

3.2. Méthodologie quantitative

Dans cette partie, nous présentons la partie quantitative de notre recherche, en présentant ses objectifs et les différentes étapes et multiples aspects de la création du questionnaire.

Nous abordons aussi les différentes analyses statistiques qui seront performées sur les résultats obtenus au questionnaire.

3.2.1. Objectifs de recherche

Dans cette deuxième étape de la recherche, nous proposons d'analyser la fréquence ainsi que la perception individuelle de l'efficacité et de l'importance accordée par les organisations aux différentes pratiques d'éthique organisationnelles comprises dans notre liste, ainsi que d'en proposer une taxonomie, en utilisant une méthode de recherche quantitative inductive et déductive basée sur l'analyse statistique des données recueillies par l'administration d'un questionnaire ad hoc.

Ultimement, l'objectif est d'aider les praticiens du monde des organisations (par exemple les gestionnaires, entrepreneurs, dirigeants, leader et étudiants en administration) à mieux comprendre les forces et faiblesses des outils et pratiques qu'ils utilisent normalement dans leurs organisations et à en découvrir et en intégrer de nouveaux. Aussi, l'instrument nous permettra de déterminer l'adéquation entre les pratiques d'éthique organisationnelle favorisées par les individus et celles mises en place dans leur organisation, ce qui pourrait aider celles-ci à mieux cibler leurs besoins de développement, de formation et les enjeux auxquels ils font face en matière d'éthique organisationnelle.

3.2.2. Création du questionnaire

Pour les besoins de cette recherche, nous avons créé un questionnaire original nous permettant de recueillir des données sur la fréquence, sur l'efficacité perçue de ces pratiques d'éthique organisationnelle, ainsi que sur la perception de l'importance accordée à ces mêmes pratiques dans les organisations. Ce questionnaire est commun à ce projet de recherche et à celui de Mme Yoséline Leunens, doctorante en management associée elle-aussi à la Chaire de Management Éthique HEC Montréal. La partie portant plus spécifiquement sur les pratiques d'éthique organisationnelle est la troisième partie du questionnaire présenté en Annexe 1 (à partir de la page 21 du questionnaire). Les deux projets de doctorats s'inscrivent dans le cadre d'un projet de recherche de la Chaire de Management Éthique HEC Montréal, financé en partie par le Consortium Fondaction/Neuvaction/Caisse de Solidarité Desjardins, qui nous a offert un terrain pour l'administration de notre questionnaire et qui a collaboré au perfectionnement de l'instrument.

Bien que le questionnaire en annexe soit sous format papier, le questionnaire est administré en ligne, via le site Unipark (www.unipark.com), un site qui nous a été recommandé par la direction de la recherche d'HEC Montréal.

Le questionnaire est donc répondu en ligne par les participants sur du temps libéré par l'organisation, soit environ 45 minutes pour compléter le questionnaire en entier (4 parties).

Le questionnaire a aussi été traduit en anglais afin de permettre à des répondants anglophones de participer à la recherche. La traduction a été révisée par deux autres

chercheurs afin de nous assurer que les items et questions dans la version anglaise reflétaient en tout points ceux de la version originale en français. La validité et la cohérence ont donc été préservées. La traduction des questions et items du questionnaire est présentée en Annexe 2.

3.2.3. Échelle

Les pratiques d'éthique organisationnelle répertoriées dans le chapitre précédant ont été intégrées dans le questionnaire, avec une échelle de type Likert en 5 points, qui demande aux répondants de qualifier chacune des pratiques en fonction de :

1) la perception de l'effet de chacune des pratiques sur l'éthique d'une organisation

   Question posée : « Indiquez, d'après votre expérience et votre opinion personnelle, quel est l'effet de chacune des pratiques suivantes sur l'éthique d'une organisation »

   Réponses possibles : « 1-détériore ; 2-aucun effet ; 3-améliore légèrement, 4-améliore moyennement ; 5-améliore grandement »

2) la fréquence et la perception de l'importance accordée à chacune des pratiques dans leur organisation

   Question posée : « Indiquez quelle est l'importance accordée à chacune des pratiques suivantes par votre organisation (en terme de ressources, budget, temps, effort de communication, de formation, etc.»

Réponses possibles : « 1-aucune/la pratique n'est pas mise en place dans mon organisation; 2-seulement symbolique ; 3-faible ; 4-moyenne ; 5-grande »

La figure suivante montre un exemple de question, telle que présentée dans le questionnaire.

Figure 5 : Exemple de question posée dans le questionnaire

1. Indiquez, d'après votre expérience et votre opinion personnelle, quel est l'effet de chacune des pratiques suivantes sur l'éthique d'une organisation.

	Détériore	Aucun effet	Améliore légèrement	Améliore moyennement	Améliore grandement
1. Intégrer des critères éthiques dans les programmes de qualité (ex.: ISO)	○	○	○	○	○
2. Allouer un budget permanent pour les enjeux éthiques	○	○	○	○	○
3. Utiliser des analyses de cycle de vie des produits et services	○	○	○	○	○
4. Offrir des ateliers de formation utilisant des approches artistiques	○	○	○	○	○
5. Réaliser des audits sociaux et environnementaux (internes ou externes)	○	○	○	○	○
6. Réaliser un étalonnage concurrentiel en éthique (benchmarking éthique)	○	○	○	○	○
7. Libérer les employés de l'entreprise pour faire du bénévolat dans des organisations caritatives	○	○	○	○	○

La 4e partie du questionnaire comprend aussi des questions générales sur le répondant (variables nominales) : le sexe ; l'âge ; le niveau de formation ; le domaine principal de formation ; le pays auquel il s'identifie ; le type de poste occupé ; la taille de son organisation ; le type de son organisation ; et le secteur d'activité de son organisation.

Nous avons aussi ajouté une question finale sur la perception du répondant vis-à-vis de l'éthique de son organisation.

3.2.4. Désirabilité sociale

Fernandes et Randal (Fernandes et Randall, 1992; Randall et Fernandes, 1991) ont étudié le biais lié à la désirabilité sociale dans la collection de données dans des recherches en éthique des affaires. Le biais de désirabilité sociale dont ils discutent est surtout présent lorsque les items sont liés à des comportements souhaitables. Dans cette recherche, nous n'étudions pas le comportement des personnes, mais plutôt leur opinion sur les pratiques qui sont mises en place dans les organisations, ce qui est moins compromettant pour le participant. Il pourrait exister un biais lié à l'acceptation sociale des pratiques intégrées dans le questionnaire, les participants étant plus enclins à qualifier d'efficaces des pratiques qu'ils considèrent comme acceptables, mais nous croyons que cet effet est minime et qu'il s'agit là d'une des sources de la variance de la variable de la perception de l'efficacité des pratiques qu'il n'est pas vraiment possible d'écarter complètement. Malgré tout, pour contrer ce biais potentiel, nous avons assuré l'anonymat des répondant, notamment par l'utilisation d'un questionnaire en ligne sur un serveur indépendant, et les rassurons sur cet aspect dans l'introduction du questionnaire. Aussi, il est mentionné que la direction des organisations n'aura en aucun cas accès aux résultats de l'enquête pour chaque participant, mais plutôt à des résultats agrégés, offerts pour des groupes de 30 personnes ou plus, afin encore de rassurer les

participants qu'il est impossible pour leur organisation de retrouver leurs réponses spécifiques.

3.2.5. Fidélité de l'instrument

Carmines et Zeller (1979) définissent la fidélité (*reliabily*) comme suit :

> « reliability concerns the extent to which an experiment, test or any measuring procedure yields the same results on repeated trials. ».

Afin de déterminer la fidélité de notre instrument, c'est à dire sa capacité de donner les mêmes mesures à chaque fois, nous utilisons la méthode de l'analyse de la constance interne (*internal consistency*) et l'alpha de Cronbach. Dans ce test, nous allons utiliser le standard de Nunnally (Nunnally, 1978) qui suggère d'utiliser un $\alpha \geq 0{,}7$.

Il est vrai que la notion de fidélité telle que décrite précédemment s'applique principalement aux instruments psychométriques visant à étudier des construits, des variables latentes. Notre questionnaire n'étant pas un test psychométrique, mais plutôt une enquête, on pourrait opposer qu'il n'est pas pertinent d'en mesurer la fidélité en utilisant l'alpha de Cronbach, adoptant un paradigme positivo-logique des sciences. Cependant, bien qu'il soit vrai que nous ne testons pas des attitudes ou variables latentes à proprement parler dans notre questionnaire, le sens des pratiques listées reste interprété par les répondants, et l'efficacité perçue est aussi fonction de préférences

latentes, et pour ces raisons, nous suggérons de mesurer la fidélité de la façon décrite précédemment sur les facteurs issus de l'analyse factorielle en composante principale.

3.2.6. Validité de l'instrument

La validité d'un instrument est liée à sa capacité de mesurer le phénomène qu'il cherche à mesurer. Pour nous assurer de la validité de notre questionnaire, nous discutons des trois critères de base de la validité (*validity*), tels que discutés par Carmines et Zeller (1979) : 1) la validitié de critère ; 2) la validité de contenu ; et 3) la validité du construit.

Validité de critère

Nunnally (1978 : 87) définit la validité de critère comme suit :

> [Criterion-related validity] « is at issue when the purpose is to use an instrument to estimate some important form of behavior that is external to the measuring intrument itself, the latter being referred to as the criterion »

Pour la présente recherche, l'objectif est de mesurer la perception du répondant quant à l'efficacité des pratiques d'éthique organisationnelle et quant à l'importance qui leur est accordée dans son organisation. Nous n'estimons pas de comportement qui serait mesurable par un critère extérieur à l'instrument. Aussi, nous visons à mesurer l'efficacité perçue des pratiques d'éthique organisationnelle, que nous n'attribuons pas et ne comparons pas à l'efficacité réelle de ces mêmes pratiques, aucun outil ou aucun

critère n'étant actuellement reconnu pour mesurer clairement l'efficacité réelle des pratiques éthiques mises en place dans les organisations. L'analyse de la validité du critère n'est donc pas pertinente pour cette recherche.

Validité de contenu

La validité de contenu est une analyse qualitative de l'instrument afin de s'assurer de sa capacité à couvrir adéquatement l'étendue du phénomène, par exemple les idées, concepts, mots ou phrases associés au domaine. Selon Carmines & Zeller (1979 : 20) « content validity depends on the extent to which an empirical measurement reflects a specific domain or content » . Selon Nunnally (1978 : 93) :

> « content validity rests mainly on appeals to reason regarding the adequacy with which important content has been sampled and on the adequacy with which the content has been cast in the form of test items »

Dans le cadre de cette recherche, nous avons pris des mesures afin de nous assurer de la validité de contenu de notre instrument. Premièrement, nous croyons avoir dérivé une liste quasi exhaustive des différentes pratiques d'éthique organisationnelle à travers notre analyse de contenu, en diversifiant nos types et sources de données. Aussi, la formulation et les mots utilisés dans la construction des items (pratiques) sont basés sur notre analyse de contenu et revue de la littérature. La liste des pratiques intégrées dans le questionnaire, tant dans son contenu que dans sa formulation, a aussi été révisée, itérée et améliorée lors de multiples rencontres entre les chercheurs de la Chaire de

Management Éthique HEC Montréal travaillant sur ce projet de recherche, notamment Joé T. Martineau, Thierry C. Pauchant et Yoséline Leunens, ceux-ci détenant une expertise en éthique des affaires, ainsi qu'avec d'autres chercheurs détenant de l'expérience dans la construction d'instruments psychométriques.

Un premier pré-test a été conduit afin de faire une analyse qualitative de l'instrument, nous aidant à en améliorer la validité. En effet, la clarté des questions et items du questionnaire a été analysée lors d'un pré-test conduit avec une quinzaine de gestionnaires du Consortium Fondaction/Neuvaction/Caisse de Solidarité Desjardins (26-10-2011). Lors de cette rencontre, nous avons demandé aux participant de nous indiquer toute question ou pratique (item) qui n'était pas claire, ou trop ambigüe et avons recueilli leurs commentaires à ce sujet. Cet exercice précieux nous a permis de confirmer la clarté de nos deux questions sur les pratiques, d'améliorer la formulation des nos questions sur les variables nominales (sexe, âge, etc.), d'améliorer la clarté de certains items, et de perfectionner une précédente échelle de mesure qui a semblé d'emblée ne pas présenter assez de variance.

Validité du construit

La validité de construit est définie comme suit :

> « construct validity is concerned with the extent in which a particular measure relates to other measures consistent with theoretically derived hypotheses concerning the concepts (or constructs) that are being measured. » (Carmines et Zeller, 1979 : 23)

Notre instrument sur les pratiques d'éthique organisationnelle vise premièrement à mesurer l'efficacité et l'importance perçues ainsi que la fréquence de celles-ci et, dans un second temps, à tirer une taxonomie de nos analyses statistiques. Notre recherche est donc principalement inductive. Nous planifions tester ces regroupements en familles de façon exploratoire, et donc nous allons tester et analyser la structure interne de notre instrument à travers la technique de l'analyse factorielle exploratoire en composantes principales (SPSS).

3.2.7. Synthèse de la démarche

Les différentes étapes de la démarche de construction du questionnaire sont illustrées dans le tableau synthétique de la page suivante.

Tableau 3 : Synthèse de la démarche de création du questionnaire, dans le temps

	Temps							
	2011							2012
Étapes	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier
Création du libellé des questions et items (1ère version)	▯	▯						
Rencontres (3) entre chercheurs de la CME sur le libellé des questions et items (2e et 3e itérations)		▯	▯					
Validation psychométrique (consultation avec un chercheur expérimenté en ce domaine)				▯				
Pré-test du questionnaire avec des gestionnaires (analyse qualitative de l'instrument)					▯			
Modification de l'échelle (suite au pré-test) et revalidation psychométrique					▯			
Traduction des questions et items						▯		
Mise en ligne du questionnaire (versions française et anglaise)							▯	
Début de la collecte des données								▯

3.3. Échantillon

Cette recherche vise une population constituée des personnes âgées de plus de 18 ans travaillant ou ayant travaillé en tant qu'employé ou cadre dans une organisation et détenant au minimum 5 ans d'expérience de travail. Nous avons administré ce questionnaire dans différentes entreprises canadiennes qui ont déjà par le passé collaboré avec la Chaire de Management Éthique HEC Montréal, et ce dans différentes industries (notamment le Consortium Fondaction-Neuvaction-Caisse d'Économie Solidaire Desjardins/Secteur financier; Rona Inc./Distribution; Adecco Canada/Ressources humaines; etc.). Nous avons aussi utilisé le questionnaire dans des cours d'éthique des affaires à HEC Montréal, notamment au MBA et à la MSc, visant spécifiquement des professionnels ou gestionnaires avec une expérience de travail suffisante. Les caractéristiques de notre échantillon seront présentées en détails dans le chapitre suivant.

Le recrutement des participants s'est fait en collaboration avec les organisations ayant accepté de participer à l'étude. Les membres de ces organisations ont été invités par courriel à répondre à un questionnaire en ligne, hébergé sur un serveur indépendant, de façon complètement anonyme. La participation au questionnaire fut volontaire et les personnes contactées pour y répondre sont restées bien libres d'y participer ou non, ce qui leur était bien expliqué dans l'introduction au questionnaire (voir Annexe 1). L'accès aux résultats par les répondants est protégé par mot de passe. Les répondants ont obtenu accès à l'analyse sommaire de leurs réponses (pratiques éthiques perçues comme les plus ou les moins efficaces) après avoir répondu au questionnaire et ont pu enregistrer leurs

résultats s'ils le désiraient. Aucune information permettant de lier le répondant à ses réponses au questionnaire n'a été conservée.

3.4. Analyses statistiques

Après avoir administré le questionnaire à l'échantillon visé et compilé les résultats, nous avons analysé la distribution de nos résultats et l'avons présentée dans des tableaux statistiques. Nous avons aussi procédé à une analyse factorielle exploratoire afin de voir si ces pratiques se regroupent en différentes familles. Finalement, nous avons aussi réalisé des analyses de variance afin de déterminer l'influence de certaines variables sur la perception de l'efficacité des pratiques et sur la perception de l'importance accordées à ces pratiques par les organisations. Notre recherche s'en trouve donc être à la fois inductive et déductive. Les détails des résultats de ces analyses sont présentés dans le prochain chapitre.

3.4.1. Analyses univariées

Dans un premier temps, nous présentons, dans le chapitre suivant, des statistiques sur notre échantillon, notamment les résultats sur les variables suivantes concernant les répondant : sexe ; âge ; niveau de formation ; domaine principal de formation ; pays auquel il s'identifie ; type de poste occupé ; taille de l'organisation ; type de son organisation ; et secteur d'activité. Ensuite, nous présentons les résultats de notre enquête dans divers tableaux statistiques présentant les distributions, fréquences,

moyennes, écarts-types, de la perception de l'efficacité des pratiques d'éthique organisationnelle et de l'importance qui leur est accordée dans l'organisation (incluant la fréquence des pratiques).

3.4.2. Analyses multivariées

Suite à la présentation des premiers résultats, nous désirions tester la possibilité que les pratiques d'éthique organisationnelle se regroupent en familles, ou en types, de pratiques. Pour ce faire, nous avons procédé à une analyse factorielle exploratoire en composante principale afin de tester, de façon inductive, la possibilité de proposer une telle taxonomie basée sur nos résultats empiriques.

Finalement, nous avons procédé à des analyses de variance multivariées (MANOVA) entre certaines variables nominales (par exemple le sexe ; âge ; domaine principal de formation ; et secteur d'activité) et la perceptions de l'efficacité et de l'importance accordées aux pratiques d'éthique organisationnelle dans l'organisation afin de tester quelles variables ont une influence sur ces perceptions. Ce projet de recherche se positionnant comme une des premières études sur les pratiques d'éthique organisationnelle, ces dernières analyses ne sont réalisées que de manière exploratoire puisque l'établissement d'hypothèses de recherche formelles sur ces variables pourra être formulée dans des projets de recherche subséquents.

Nos résultats de l'analyse statistique des réponses au questionnaire sont présentés au chapitre 5. Avant cela, nous présentons, dans le prochain chapitre, les résultats de

l'analyse de contenu, organisés dans une typologie constituant une première hypothèse de classification des pratiques d'éthique organisationnelle.

Chapitre 4. Pratiques d'éthique organisationnelle : Analyse de contenu

Utilisant la définition opératoire proposée au chapitre 2, nous avons pu identifier dans notre analyse de contenu 81 pratiques d'éthique différentes qui sont actuellement mises en place en organisation. Les pratiques sont listées dans le Tableau 4 ci-dessous. Nous avons regroupé les pratiques en 10 différents types, d'une part pour faciliter la lecture, mais aussi parce que cet arrangement représente une première hypothèse de classification de ces pratiques. Cette typologie, strictement conceptuelle, sera comparée à la taxonomie issue de nos résultats empiriques proposée suite à notre analyse statistique. L'ordre de présentation des types de pratiques n'a pas de signification particulière pour l'instant. Dans le Tableau 4, nous avons aussi identifié par un « X » les pratiques qui avaient été identifiées et étudiées dans l'étude de Weaver, Treviño et Cochran (1999a), pour fin de comparaison.

Dans le texte qui suit, nous n'avons pas indiqué de référence-source pour chacune des 81 pratiques puisque que certaines sont bien connues et largement disséminées dans les organisations. Cependant, nous donnons des sources ou exemples pour les pratiques moins communes.

Il est important de noter qu'à cette étape, aucun jugement n'est formulé sur les pratiques mentionnées. En effet, nous avons intégré dans notre liste toutes les pratiques qui correspondent à notre définition, sans égard à leur fréquence, leur dissémination ou leur efficacité, des données qui proviendront plutôt des réponses de gestionnaires au questionnaire dans la prochaine étape de la recherche. Aussi, pour augmenter la

pertinence de cette liste pour les praticiens dans les organisations, nous avons veillé à y inclure seulement des pratiques réellement mises en place dans des organisations reconnues et non pas les propositions formulées dans la presse populaire, par exemple.

Tableau 4 : Pratiques d'éthique organisationnelle, par type

#	DESCRIPTION DE LA PRATIQUE	PRATIQUE INCLUSE DANS L'ÉTUDE DE WEAVER, TREVIÑO ET COCHRAN (1999A)
Pratiques de contrôle et de conformité		
1	Se doter d'un code de déontologie ou d'éthique	**X**
2	Intégrer des lois ou règlements internationaux ou nationaux dans le code d'éthique	
3	Contrôler et surveiller les responsabilités fiduciaires des administrateurs (membres du conseil d'administration)	
4	Renforcer le contrôle et l'autorité de la gouvernance de l'organisation	
5	Intégrer des critères liés à l'éthique dans le dossier d'évaluation des employés et des dirigeants	
6	Adopter une politique de tolérance zéro pour certains comportements (ex : harcèlement sexuel)	
7	Demander aux employés et dirigeants de prêter serment de faire preuve d'éthique dans leur travail (ex.: signature d'un document officiel, promesse solennelle, etc.)	
8	Intégrer des critères éthiques dans les programmes de qualité (ex.: ISO)	

9	Renforcer les systèmes de reddition de comptes pour augmenter la transparence financière	
10	Réaliser des audits sociaux et/ou environnementaux (internes ou externes)	**X**
11	Vérifier le casier judiciaire de tous les employés lors de l'embauche	
12	Utiliser les services d'une agence de sécurité et de vérification d'information	
13	Mettre en place un système de dénonciation anonyme des mauvaises conduites (ex. : "hotline" anonyme)	**X**
14	Utiliser les services de détectives ou de forces policières	
15	Respecter des normes internationales (ex. Global Compact, ISO, GRI, OCDE, etc.)	
16	Utiliser une certification éthique ou environnementale d'une firme indépendante (ex : Écocert, label Responsabilité Sociale, etc.)	
Pratiques de développement d'une culture éthique		
17	Se doter d'un énoncé de valeurs ou de mission éthique	**X**
18	Intégrer les valeurs et la mission éthique de l'organisation dans les décisions quotidiennes	
19	Se doter de systèmes incitatifs de récompenses pour les comportements éthiques	
20	Utiliser des critères d'embauche non-conventionnels liés à l'éthique	
21	Avoir un leadership éthique de la part des dirigeants	**X**
Pratiques d'information/communication		
22	Offrir une formation de base en éthique (formation de groupe, en ligne, atelier, vidéo, etc.)	**X**
23	Offrir des séances de formation sur les aspects légaux liés à l'organisation	
24	Diffuser de l'information sur l'éthique de l'organisation (site internet, brochure, vidéo, document, courriel, etc.)	**X**
25	Publier un rapport social et/ou environnemental sur l'organisation	

26	Conserver la mémoire organisationnelle des fondateurs et leaders de l'organisation (raconter leur histoire, publier un livre, produire un vidéo, un film etc.)	
Pratiques structurelles		
27	Allouer un budget permanent pour les enjeux éthiques	
28	Mettre en place un bureau, un département ou un service dédié à l'éthique	**X**
29	Se doter d'un poste permanent dans le domaine de l'éthique (ex. : directeur éthique, VP, etc.)	**X**
30	Se doter et utiliser les services d'un ombudsman	
31	Mettre sur pied un comité d'éthique	
32	Réviser le code d'éthique de façon régulière	**X**
33	Établir des politiques et procédures standards en matière de gestion des plaintes liées à l'éthique	**X**
34	Se doter de politiques de diversité et d'équité (ex.: équité salariale, discrimination positive, etc.)	
35	Limiter les salaires et les compensations des hauts dirigeants par un plafond salarial	
36	Adopter un programme de protection des sonneurs d'alarme (*whistleblowers*)	
Pratiques de développement personnel et collectif		
37	Offrir des séances d'étude de cas en éthique	
38	Offrir des séances de formation sur la gestion des émotions au travail	
39	Offrir des ateliers utilisant des approches corporelles (comme le yoga ou le tai-chi)	
40	Offrir des ateliers de formation utilisant des approches artistiques	
41	Offrir des formations utilisant des jeux de rôle, jeux collaboratifs, jeux de société, portant sur l'éthique	
42	Organiser des activités de consolidation d'équipe (ex. "outbound activities", activités sportives de groupe, etc.)	

43	Organiser des voyages humanitaires de groupe dans des pays du tiers monde	
44	Offrir des activités d'immersion dans la nature	
45	Organiser des séminaires de discussion ouverte sur les grands auteurs en éthique	
46	Organiser des séances de dialogue sur les enjeux éthiques	
47	Offrir des formations utilisant des approches de méditation, de silence, de contemplation, de visualisation	
48	Utiliser la contemplation, la prière ou un moment de silence dans les réunions (processus de discernement)	
Pratiques de consultation et d'ouverture		
49	Utiliser les services d'un conférencier en éthique	
50	Utiliser les services de consultants en éthique	
51	Offrir un programme de mentorat ou de coaching en éthique	
52	Mettre en place une ligne téléphonique d'information et de conseil en éthique (« hot lines »)	**X**
53	Prendre en compte l'avis d'un conseil de sages pour les décisions comportant des enjeux éthiques	
54	Organiser des tables rondes avec tous les partenaires (parties prenantes) sur le sujet de l'éthique	
55	Inclure la participation de tous les employés dans l'élaboration des initiatives éthiques de l'entreprise	
Pratiques de support à la prise de décision		
56	Utiliser des grilles d'analyse pour la prise de décision éthique	
57	Réaliser des études sur les impacts sociaux et/ou environnementaux des décisions	
58	Effectuer des analyses de risques de façon systématique	
59	Utiliser le code d'éthique comme un outil de gestion	

60	Utiliser de textes sacrés comme aide à la décision	
Pratiques d'engagement social et environnemental		
61	Faire des dons à des organismes de charité ou à diverses causes (philanthropie)	
62	Libérer les employés de l'entreprise pour faire du bénévolat dans des organisations caritatives	
63	Engager l'organisation dans des projets communautaires	
64	Offrir des programmes de réinsertion sociale	
65	S'associer avec des ONG à mission éthique, sociale ou environnementale	
66	Utiliser l'influence de l'organisation pour promouvoir des causes sociales et/ou environnementales (activisme corporatif)	
67	Mettre sur pied une fondation à mission éthique, sociale ou environnementale	
68	Prioriser l'achat et l'offre de produits issus du commerce équitable	
69	Promouvoir des pratiques environnementales saines (ex.: recyclage, économie d'eau et d'énergie, réutilisation, réduction des déchets)	
70	Utiliser des analyses de cycle de vie des produits et services	
71	Investir les avoirs de l'organisation dans des fonds d'investissement socialement responsable (ISR)	
Pratiques de stratégie		
72	Utiliser les services d'une firme de relations publiques pour renforcer l'image éthique de l'organisation	
73	Utiliser des lobbyistes pour promouvoir les conceptions éthiques de l'organisation	
74	Utiliser les services d'un avocat pour défendre les intérêts de l'organisation	
75	Offrir des séances de formation sur la communication avec les médias (gestion de l'image et de la réputation, relations publiques)	
76	Assurer une veille ou une vigie en matière d'éthique	
77	Réaliser un étalonnage concurrentiel en éthique (*benchmarking* éthique)	

78	Créer et utiliser un label éthique, social ou environnemental	
Pratiques de recherche et développement en éthique		
79	Investir en recherche et développement pour la création de produits et services socialement et environnementalement responsables	
80	Mettre sur pied un centre de recherche sur l'éthique	
81	Réaliser des sondages sur l'éthique	**X**

4.1. Pratiques de contrôle et de conformité

Les pratiques de contrôle et de conformité sont celles les plus communément utilisées en organisation. Ce type regroupe 16 des 81 pratiques listées, soit environ 20% de notre recension. Certaines de ces pratiques sont considérées comme la base d'un programme d'éthique et de conformité par de nombreuses organisations. C'est notamment le cas du code d'éthique ou de déontologie (pratique #1 dans le Tableau 4). Déjà au début des années 2000, environ 80% des organisations nord-américaines s'étaient dotées d'une version ou l'autre de ces codes (KPMG, 2005), certaines intégrant par exemple des lois et règlements internationaux ou nationaux (pratique #2 dans le Tableau 4).

Les entreprises complémentent habituellement le code d'éthique de l'organisation avec différents outils ou pratiques de gestion, formels ou informels, afin de s'assurer que les comportements des employés sont conformes aux standards établis. Il peut s'agir par exemple de mieux contrôler et surveiller les responsabilités fiduciaires des administrateurs (#3), ou encore de renforcer le contrôle et l'autorité de la gouvernance de l'organisation (#4).

Treviño et Brown (2004) soutiennent à ce sujet que la meilleure façon de rendre les employés responsables de leur conduite éthique est d'inclure le critère d'éthique dans le système d'évaluation de la performance (#5), par exemple dans le programme d'évaluation à 360 degrés. Certaines entreprises adoptent aussi des politique de « tolérance zéro » pour certains comportements (#6), comme par exemple le harcèlement sexuel. Une autre pratique de conformité assez récente mais tout de même populaire est celle de demander aux employés et dirigeants de prêter serment de faire preuve d'éthique dans leur travail, par exemple par la signature d'un document officiel, ou en faisant une promesse solennelle (#7). Le fait de prêter serment est pour certains un acte authentique considéré comme une pratique significative afin d'accroitre le niveau d'éthique des individus (Emiliani, 2000; Jorgensen, 2005; Menzel, 2006). Emiliani (2000) a par ailleurs suggéré que les étudiants gradués de programmes de MBA promettent solennellement d'agir avec intégrité et de manière éthique dans leur travail, une pratique introduite par la Harvard Business School en 2009, non sans critique (Sridhar, 2010).

D'autres exemples de pratiques visant la conformité des employés incluent aussi l'ajout de critères éthiques dans le programme de qualité totale (#8), le renforcement des systèmes de reddition de comptes afin d'augmenter la transparence financière (#9), ou encore la réalisation d'audits sociaux et/ou environnementaux (internes ou externes) (#10). Une pratique maintenant assez répandue, est celle de vérifier le casier judiciaire de tous les employés lors de leur embauche (#11), certaines organisations utilisant pour ce faire les services d'une agence de sécurité et de vérification d'information (#12).

Certaines organisations mettent aussi en place des systèmes de dénonciation anonyme des mauvaises conduites et contrevenants, souvent sous la forme d'une ligne téléphonique (« hotline ») (#13) et travaillent parfois avec la police, ou des détectives privés afin de surveiller les activités des employés (#14). Ces « consultants investigateurs » ont le mandat d'attester de l'intégrité des personnes et de la confiance que l'entreprise peut leur porter (Clark, 1997).

Différemment, de plus en plus d'entreprises choisissent de construire leur programme d'éthique organisationnelle ainsi que les politiques associées dans le respect de certains principes, normes ou standards internationaux en matière d'éthique des affaires (#15). Il peut s'agir, par exemple, des critères intégrés dans la nouvelle norme ISO 26 000, des principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales ou encore des critères du GRI (*Global Reporting Initiative*) ou des dix principes du Pacte Mondial de l'ONU (*Global Compact*). À ce jour, plus de 10 000 entreprises et organisations non commerciales sont membres du Pacte Mondial (Rasche, Waddock et McIntosh, 2013 : 7). Dans le même ordre d'idée, d'autres organisations recherchent la certification éthique ou environnementale d'une firme indépendante (#16). En effet, les entreprises qui offrent des produits biologiques, équitables ou dits « éthiques » identifient couramment leurs produits à l'aide de labels éthiques, sociaux ou environnementaux, dans l'objectif d'informer les consommateurs et d'influencer leur décision d'achat. En Amérique du Nord, deux exemples reconnus de labels sont ceux d'Écocert, qui est

garant de la certification biologique du produit[4] et Ecologo, qui certifie que le produit a été fabriqué selon des standards environnementaux élevés[5].

4.2. Pratiques de développement d'une culture éthique

D'autres pratiques sont moins liées aux règles, mais aspirent tout de même à influencer les comportements des employés en visant à améliorer la culture éthique de l'organisation. La pratique la plus répandue dans cette catégorie consiste à se doter d'un énoncé de valeur ou de mission éthique (#17). Ces énoncés sont moins prescriptifs que les codes de déontologie ou d'éthique mentionnés précédemment. Ils tentent d'orienter globalement les actions des personnes vers des valeurs éthiques comme l'intégrité, le respect ou l'honnêteté, ou vers des buts généraux jugés désirables comme, par exemple, devenir le leader dans une industrie ou accroître la qualité des services. Certaines organisations mènent cette approche à un autre niveau, utilisant leur énoncé de valeurs pour guider la prise de décision quotidienne (#18).

Afin de renforcer leur culture éthique, certaines organisations développent des systèmes incitatifs qui récompensent les employées qui font preuve d'éthique ou qui illustrent les valeurs éthiques de l'entreprise dans leur travail (#19). Aussi, afin de maximiser la cohérence entre les comportements des employés et les valeurs éthiques poursuivies, certaines compagnies comme Ben and Jerry ou Tom's of Maine (Chappell, 1999; Cohen et Greenfield, 1998) utilisent des critères d'embauche non-conventionnels liés à l'éthique

[4] http://www.ecocert.com/
[5] http://www.environmentalchoice.com/

dans leur sélection de nouveaux employés ou gestionnaire (#20). Finalement, l'accroissement de la conscience éthique individuelle et des comportements à recréer dans l'organisation peut aussi passer par une amélioration du leadership éthique (#21), par lequel le dirigeant devient un modèle à suivre, il montre l'exemple (Thomas, Schermer Jr. et Dienhart, 2004).

4.3. Pratiques d'information et de communication

Les pratiques d'information ne visent pas à favoriser le développement des employés, mais plutôt à seulement les informer à propos des valeurs et règles de l'organisation, et des comportements qui sont jugés désirables ou interdits. Ceci peut se faire par le biais d'une formation générale en éthique (#22), qui consiste ben souvent à l'enseignement des comportements souhaités visés pas le code d'éthique de l'entreprise, ou encore d'une formation sur les aspect légaux liés à l'organisation (#23). La formation formelle en éthique est identifiée par Kaptein (2009) comme une des neuf composantes d'un programme d'éthique organisationnelle efficace.

Ces formations sont ordinairement données aux nouveaux employés et elles peuvent prendre diverses formes : formation en ligne, capsules vidéo, en groupe, individuelle, etc. Bien que plusieurs organisations offrent un type de formation en éthique à leurs employés (70,6%), il semble que le temps réel alloué à ces formation soit cependant très réduit, souvent aussi peut que 1 ou 2 heures annuellement (KPMG, 2000, 2002).

Les organisations communiquent de plus en plus à propos de leurs initiatives éthiques, tant à l'interne qu'à l'externe, par différents moyens. Plusieurs diffusent de l'information sur l'éthique de l'organisation sur leur site internet, dans des brochures, vidéos, documents, courriels, etc. (#24). Une pratique de plus en plus répandue est celle de la publication de rapports sociaux et/ou environnementaux (#25), qui sont attachés, ou non, à leurs rapports financiers annuels. Ces rapports sont obligatoires en France pour les entreprises cotées en bourse depuis l'adoption en 2001 de la loi sur les nouvelles régulations économiques (loi NRE). Bien que cela ne soit pas encore obligatoire en Amérique du Nord, il est de plus en plus commun que les entreprises publient de tels rapports de façon volontaire. En effet, dans son étude sur les pratiques de responsabilité et d'audit environnemental et social, la firme de conseil KPMG souligne que la majorité (52 %) des 250 plus grandes entreprises au monde publie actuellement des rapports de responsabilité sociale séparés de leurs rapports financiers, en comparaison avec 45 % en 2002. La firme mentionne aussi que ces documents ont évolué avec le temps, passant de rapports exclusivement environnementaux à des rapports plus globaux traitant d'enjeux sociaux, éthiques, environnementaux et économiques (KPMG, 2005 : 8).

Enfin, certaines organisations tentent de promouvoir activement la mémoire collective des fondateurs, dirigeants et valeurs de l'organisation, en racontant leur histoire, en publiant un livre ou en produisant un film, un vidéo (#26). En effet, de nombreux livres ont été publiés par ou sur l'histoire, les valeurs et la vision de différentes organisations telles que Body Shop, Ben & Jerry, le Four Seasons, Apple, IBM, Google ou Facebook, pour n'en nommer que quelques-uns.

4.4. Pratiques structurelles

D'autres pratiques d'éthique sont plus axées sur la structure, le budget, les politiques, les procédures et les processus de l'organisation. C'est le cas par exemple de l'allocation d'un budget permanent pour les questions éthiques (#27) ou de la création d'un bureau dédié, d'un département ou d'un service (# 28). Ces dernières pratiques peuvent aussi mener à la création d'un poste permanent en éthique (#29), et dont le titre peut varier de vice-président ou directeur à l'éthique, à la conformité ou responsable de l'éthique (Treviño et Nelson, 2010 : 248), ou encore de se doter d'un ombudsman (#30). À ce sujet, le sondage de KPMG (2002) stipule que 11,6% des entreprises répondantes détenaient un poste permanent dédié à l'éthique, une pratique identifiée par Kaptein (2009) comme une des neuf composantes d'un programmes d'éthique organisationnelle efficace. La mise sur pied d'un comité d'éthique (# 31) est aussi une approche structurelle qui se répand auprès des organisations privées (Treviño et Nelson, 2010), une pratique issue de la bioéthique.

D'autres pratiques structurelles sont plus liés aux politiques et procédures, telles que la révision régulière du code de déontologie (# 32) et la mise en place de politiques et de procédures standards pour le traitement des plaintes relatives à l'éthique (#33) ou la gestion de la diversité et de l'équité au travail (#34) (politiques d'équité salariale ou de discrimination positive, par exemple). Au niveau de la rémunération, certaines organisations limitent le salaire et la rémunération de la haute direction avec un plafond salarial (# 35) afin de diminuer les écarts entre les employés. À ce sujet, Carroll and Bucholtz (2003) dénoncent qu'aux États-Unis, l'écart entre les salaires des hauts dirigeants et ceux des employés est de plus en plus marqué. Les auteurs soulignent

qu'en 1973, le niveau des salaires des hauts dirigeants était de 45 fois supérieur, et qu'en 1991, il est devenu 145 fois supérieur à ceux des employés. Différemment, dans certains pays européens, le salaire du PDG est limité à maximum 20 fois le salaire de l'employé le moins payé de l'entreprise (Carroll et Buchholtz, 2003).

Finalement, depuis les grands scandales d'Enron, WorldCom, Parmalat, etc., plusieurs organisations se sont dotées de programmes de protection des « sonneurs d'alarme » (*whistleblowers*) (#36).

4.5. Pratiques de développement personnel et collectif

Les pratiques regroupées dans cette catégorie sont destinées à promouvoir le développement éthique des salariés et/ou dirigeants. Différentes de la formation générale en éthique, les séances d'étude de cas (#37) et d'expériences concrètes en éthique peuvent aussi utilisées, tant dans les universités que dans les organisations, afin d'aider les employés dans la résolution de dilemmes éthiques ou pour les faire cheminer dans leur propre réflexion éthique (Goodpaster, 2002).

Dans la même veine, certaines organisations offrent à leurs employés différents types de séminaires de développement personnel, comme par exemple des séances de formation sur la gestion des émotions au travail (#38), ou des cours ou ateliers utilisant des approches corporelles comme le yoga, le tai-chi ou la méditation (#39). Par exemple, la compagnie SAS Institute, a mis un gymnase à la disposition de ses employés, avec une

salle de musculation, des cours de yoga, des massages relaxants, etc. (Laville, 2002 : 270).

Un pratique peu orthodoxe, mais qui retient de plus en plus l'attention, est celle de l'utilisation d'ateliers créatifs utilisant des techniques artistiques (par exemple le théâtre, la musique, etc.) (#40) ou des formations expérientielles, comme des jeux de rôle portant sur l'éthique (#41), dans lesquels les participants sont invités à fusionner avec empathie avec quelqu'un d'autre afin d'explorer une question individuellement ou de résoudre un problème collectivement, entre autres (Sucher, 2007). Par exemple, des exercices de jeu collaboratif sont organisés chez la compagnie Tom's of Maine (Chappell, 1999 : 138-141). Plus proche de nous, la compagnie RONA a récemment utilisé une pièce de théâtre comme un exercice de formation, afin de sensibiliser certains employés au sujet de l'éthique.

Les activités collaborative, ou de cohésion d'équipe (*team bonding*) (#42) sont aussi populaires auprès de certaines organisations afin de renforcer le sentiment d'appartenance à une équipe et à des valeurs de travail, certaines entreprises organisant même des voyages humanitaires dans des pays du tiers monde pour leurs employés et gestionnaires (#43) (Pauchant, 2002a).

D'autres pratiques visent à soutenir la réflexion éthique des employés en les mettant en contact avec la nature. Certaines entreprises organisent des stages d'immersion dans la nature (#44), dont notamment la compagnie Tom's of Maine, qui organise certaines réunions qui prennent la forme de week-end de retraite dans la nature, ce qui permet de mettre les dirigeants en contact avec des endroits naturels inspirants (Chappell, 1999).

Un autre exemple de pratique de développement personnel est l'organisation de séances de discussion ouverte sur l'éthique ou sur des livres de grands auteurs en éthique (#45) (O'Toole, 1993). En effet, divers « Great Book Seminars » ont été offerts avec succès à des gestionnaires, en utilisant la pratique du dialogue (#46), telle que documentée par Peter Senge (Senge, 1990). Dans la pratique, le dialogue permettrait de susciter une réflexion éthique chez les participants, et éventuellement de les faire cheminer dans le développement de leur conscience morale. D'autres utilisent des ateliers expérientiels qui ont pour but l'enseignement des traditions de sagesse (Pauchant, 2002a), intégrant différentes pratiques spirituelles de contemplation, de silence et de méditation (Gunia *et al.*, 2012) (#47). Enfin, certaines organisations, souvent fondées sur des principes religieux (*faith-based organizations*) utilisent la contemplation, la prière ou un moment de silence dans leurs réunions (#48) (Chappell, 1999).

4.6. Pratiques de consultation et d'ouverture

Les pratiques incluses dans cette catégorie visent à encourager les employés à chercher des conseils externes ou l'opinion d'autres personnes lorsqu'ils font face à des enjeux ou dilemmes éthiques. Une stratégie courante consiste à utiliser les services d'un conférencier expert en éthique (#49) l'embauche d'un consultant de gestion spécialisé en éthique (#50), celui-ci agissant à titre de formateur, ou encore accompagnant les organisations dans leur réflexion éthique ou plus couramment dans la rédaction de leur code d'éthique.

Une nouvelle tendance dans le milieu des affaires semble être la pratique du coaching ou de mentorat, et le domaine de l'éthique n'y échappe pas. Dans un *coaching* en éthique (#51), le *coach* agit à titre de mentor afin de conseiller, guider et susciter la réflexion de la personne au sujet de l'éthique, entre autres (Hawkins et Smith, 2006). Un peu dans la même veine, certaines organisations mettent en place une ligne téléphonique d'information et de conseil pour les employés qui font face à des dilemmes éthiques (#52).

À un niveau plus stratégique, une autre pratique de consultation consiste à chercher et à prendre en compte l'avis d'un conseil de sages pour les décisions importantes touchant l'organisation, et comportant des enjeux éthiques (#53). D'autres pratiques éthiques sont relatives aux liens qui sont tissés et entretenus avec les différentes parties prenantes de l'entreprise. Concrètement, différentes organisations ont développé des pratiques de gestion s'inscrivant dans l'esprit ou la philosophie de la théorie des *stakeholders* (Freeman, 1984), comme par exemple d'organiser des tables rondes avec les partenaires sur le sujet de l'éthique (#54) (Treviño et Nelson, 2010; Trinkaus et Giacalone, 2005). Finalement, et dans ce même esprit, d'autres auteurs suggèrent d'inclure la participation de tous les employés dans l'élaboration des initiatives éthiques de l'entreprise (#55) (Weaver, 2004), telle une gestion participative de l'éthique. Une étude de la firme KPMG (2002) a justement confirmé que près de 41,7 % des entreprises interrogées ont consulté leurs employés lors de la création d'un code éthique.

4.7. Pratiques de support à la prise de décision

Cette catégorie regroupe des pratiques qui sont bien intégrées dans les routines d'affaires des organisations. Premièrement, comme souligné par Weaver, Treviño et Cochran (1999a), certaines organisations utilisent des grilles d'analyse (#56) afin d'assister les gestionnaires dans l'évaluation des implications éthiques de leurs décisions. Dans la même veine, des organisations réalisent des études sur les impacts sociaux et/ou environnementaux de leurs décisions (#57), par exemple en suivant les lignes directrices du GRI – *Global Reporting Initiative*. D'autres effectuent des analyses de risques de façon systématique (#58) afin de mieux comprendre les risques éthiques auxquels ils font face et de mieux prévenir et gérer les crises potentielles (Ewing et Lee, 2004; Nicolo, 1996; Pauchant et Mitroff, 1992). Des organisations utilisent aussi leur code d'éthique comme un outil de gestion (#59) dans le but de les assister dans leur processus de prise de décision. Cette approche est différente de celle d'un bon nombre d'organisations chez qui le code d'éthique amasse de la poussière sur une tablette et n'est pas vraiment utilisé ou mobilisé par les employés. Finalement, certaines organisations qui sont fondées sur des principes religieux utilisent des textes sacrés afin de guider leurs employés et gestionnaires dans leur prise de décision (#60). Par exemple, David Steward, le fondateur de World Wide Technology Inc., a publié un livre sur cette approche (Steward et Shook, 2004).

4.8. Pratiques d'engagement social et environnemental

Cette catégorie regroupe des pratiques qui font habituellement partie des programmes de responsabilité sociale ou de développement durable des organisations. Au niveau de l'engagement social, plusieurs organisations commanditent diverses activités sociales, comme par exemple des activités sportives, des causes humanitaires, la recherche pour différentes maladies, dont notamment le cancer, ou font des dons à des organismes de charité (#61). Une tendance observée dans le milieu des affaires est l'alignement des activités philanthropiques sur les objectifs économiques de l'organisation (Conlin, Gard et Hempel, 2004), une approche appelée philanthropie stratégique (Saiia, Carroll et Buchholtz, 2003). Cependant, cette approche très répandue en affaires peut être liée à un cynisme croissant dans la population qui ne voit parfois dans ces actions que des efforts de relations publiques.

Une autre pratique assez répandue est celle du bénévolat dans des organismes de charité ou communautaires. Certaines organisations encouragent leurs employés à s'engager dans différentes activités volontaires durant leurs heures de travail (#62), et parfois avec une rétribution monétaire assurée par l'entreprise. Par exemple, chez Timberland, une entreprise de vêtement de plein air, les employés qui le désirent peuvent consacrer 40 heures par année, payées par l'entreprise, à faire du bénévolat auprès d'un organisme de leur choix[6].

[6] www.timberland.com

Poursuivant aussi des objectifs sociaux, certaines organisations s'engagent dans des projets communautaires (#63), comme par exemple la compagnie Danone, qui est bien connue pour son implications dans plusieurs projets à travers le monde, notamment le Club des Petits Déjeuners[7]. D'autres organisations offrent des programmes de réinsertion sociale (#64) et certaines en font même leur mission centrale, se définissant comme des entreprises de réinsertion, combinant une activité économique souvent sans but lucratif et une fonction d'insertion et de formation visant la réduction de la pauvreté, la lutte à l'exclusion ou encore l'intégration des immigrants, par exemple. Au Québec, le Collectif des entreprises d'insertion du Québec regroupe des dizaines d'organisations de ce type présentes partout dans la province[8].

Toujours dans la poursuite d'objectifs sociaux, certaines entreprises établissent des relations ou partenariats avec des ONG à mission éthique, sociale ou environnementale (#65). Par exemple, à l'été 2009, la compagnie Kimberly-Clark, le plus important fabricant de papiers jetables au monde et l'ONG Greenpeace ont signé une entente pour protéger la forêt boréale du Canada[9]. Certaines organisations utilisent même leur influence afin de de faire avancer une cause sociale ou environnementale, s'engageant dans la voie de l'activisme corporatif (#66). L'activisme corporatif peut se définir comme étant l'utilisation de l'influence de l'entreprise afin de faire pression sur des institutions. Par exemple, en 1990, la compagnie Ben& Jerry, à la tête d'un groupe de leader d'affaires, s'était positionnée contre la Guerre du Golfe dans une lettre ouverte au

[7] http://www.danone.ca/en/community/breakfast-clubs

[8] http://www.collectif.qc.ca/

[9] http://www.greenpeace.org/canada/fr/actualites/kimberly-clark-et-greenpeace

Président Bush publiée dans le New York Times. On parle dans ce cas d'activisme corporatif politique. L'activisme ou engagement actionnarial est une autre forme d'action d'influence qui peut être utilisée par les organisations qui investissent dans diverses entreprises, encourageant et même forçant celles-ci, par la voie du dialogue direct, mais aussi par l'exercice des droits de vote en assemblée générale, à adresser des enjeux éthiques précis ou à s'engager à augmenter le niveau d'éthique dans leur organisation. Misant aussi sur l'influence de leur organisation ou de image de marque, certaines entreprises utilisent la publicité pour faire passer divers messages sociaux. C'est le cas de la compagnie italienne de vêtements United Colors of Benetton qui, depuis le début des années 1990, a créé des campagnes de promotion colorées, parfois dérangeantes, afin de faire passer divers messages dans la population, dont notamment la nécessité du port du condom pour la prévention VIH ou encore l'importance de la tolérance et de l'abolition du racisme[10].

D'autres entreprises poussent encore plus loin cette démarche en créant eux même une fondation à mission éthique, sociale ou environnementale (#67), comme par exemple la Fondation Ben & Jerry's[11] qui œuvre à l'élimination des problèmes sociaux et environnementaux, le Fonds d'estime de soi Dove[12], qui travaille à changer la perception de la beauté des femmes et jeunes filles en encourageant l'estime de soi, ou

[10] http://www.benettongroup.com/en/whatwesay/sottosezioni/campaigns_photo_gallery.htm
[11] http://www.benjerry.com/company/foundation/
[12] http://www.dove.ca/

encore The Body Shop Foundation[13] qui supporte des projets novateurs porteurs de changement social et environnemental à travers le monde.

Dans l'esprit d'améliorer les conditions sociales des producteurs avec lesquels ils font affaires, certaines organisations s'engagent aussi dans la voie du commerce équitable (#68) (Audebrand et Pauchant, 2009). La compagnie de produits de beauté Body Shop en a fait sa marque de commerce, les ingrédients entrant dans la composition de ses crèmes étant en grande partie issus du commerce équitable[14].

Au niveau environnemental, les pratiques environnementalement saines comme par exemple le recyclage, la réduction des déchets, l'économie d'eau et d'énergie, la réutilisation (#69), sont maintenant largement répandues dans les organisations. Se basant sur la notion développement durable, certaines organisations utilisent des analyses de cycle de vie des produits et services (#70) (Lifset, 2012), un moyen pour elles de déterminer leur empreinte écologique et/ou sociale. C'est le cas de la très connue compagnie Apple qui, pour réduire ses émissions de gaz à effet de serre et ses impacts négatifs sur l'environnement, utilise une analyse complète du cycle de vie de ses ordinateurs, depuis la fabrication, en passant par le transport et l'utilisation par le consommateur et finalement par le recyclage du produit en fin de vie[15].

Dans le domaine de la finance, plusieurs organisations investissent de nos jours leurs avoirs dans des fonds d'investissement socialement responsable (ISR). Par exemple, il

---

[13] http://thebodyshopfoundation.org/
[14] http://www.thebodyshop.com/
[15] http://www.apple.com/ca/environment/complete-lifecycle/

est évalué que plus de 900 sociétés financières gèrent aujourd'hui plus de 25 $ millards de dollars d'actifs à travers les Principes d'Investissement Responsable (PRI) (Gond et Piani, 2012). Cette initiative a été lancée en association avec le Pacte mondial des Nations Unies et de l'UN Environment Program Finance Initiative (UNEP FI).

4.9. Pratiques de stratégie

Les activités stratégiques en matière d'éthique sont couramment dirigées vers la promotion ou la défense de l'image ou de la réputation de l'organisation. Cela peut se faire grâce à l'embauche d'une firme de relations publiques (#72), le recours à des lobbyistes (#73) ou des avocats (#74) dans le but de promouvoir et/ou de défendre les intérêts de l'organisation. D'autres entreprises offrent à certains de leurs employés des séances de formation sur la façon de communiquer avec les médias (#75).

Un certain nombre d'organisations ont également mis en place une vigie ou une veille en matière d'éthique (#76) (APEC-Québec, 2010). Cela leur permet d'effectuer différentes stratégies de *benchmarking* (#77), ou étalonnage concurrentiel éthique, qui peut être défini comme une démarche continue d'évaluation des performances opérationnelles des méthodes et pratiques de gestion en comparaison à celles d'autres organisations (partenaires, clients, compétiteurs, ou autres) considérées performantes en matière d'éthique afin d'améliorer sa position stratégique (Graafland, Eijffinger et SmidJohan, 2004). D'autres organisations, telles que Wal-Mart, ont également développé leurs propres labels sociaux et/ou environnementaux (#78) dans le but de différencier leurs produits de ceux de leurs concurrents.

4.10. Pratiques de recherche et développement en éthique

Cette dernière catégorie regroupe les pratiques qui sont liées à la recherche et au développement organisationnel dans le domaine de l'éthique des affaires. La pratique la plus importante dans cette catégorie est la recherche et le développement industriel développé dans de nombreuses organisations pour la conception de produits et services socialement et environnementalement responsables (#79). Par exemple Suncor et BP, deux compagnies pétrolières importantes, revendiquent toutes deux d'investir beaucoup d'argent dans le développement de technologies moins nocives pour l'environnement, et afin de trouver des sources d'énergie plus durables[16].

Certaines organisations ont même mis sur pieds un centre de recherche sur l'éthique (#80), qui permet, par exemple, de mener un certain nombre d'enquêtes et d'analyses sur ce sujet (#81). Par exemple, Treviño et Brown (2004) notent que les sondages auprès des employés sont un des outils efficaces pour accroitre leurs perceptions éthiques ou leur connaissance des valeurs de l'organisation. Aussi, Tom Chappell, directeur de la compagnie Tom's of Maine, a créé, en 1999, le centre de recherche sur l'éthique Saltwater Institute dont l'objectif est d'aider les entreprises à progresser dans leur réflexion éthique[17].

---

[16] www.bp.com/ & www.suncor.com
[17] http://www.saltwater.org/

4.11. Discussion des résultats : Vers la variété requise

Nous avons présenté dans ce chapitre nos résultats de l'analyse de contenu des pratiques qui sont actuellement mises en place dans les organisations afin d'améliorer la conscience et le comportement éthique dans celle-ci, tant au niveau individuel, collectif ou stratégique. Rappelons que nous ne prétendons pas que la typologie que nous avons utilisée pour présenter ces pratiques a une validité empirique. Nous l'avons utilisée pour des raisons de commodité, convaincus que ces catégories doivent émerger des résultats statistiques des réponse à notre questionnaire qui seront présentés dans le chapitre suivant.

Aussi, nous ne prétendons pas que la liste que nous avons produite soit exhaustive, mais nous suggérons qu'elle est considérablement plus riche que celles proposées dans la littérature. Nous avons généré cette liste dans l'esprit d'un besoin d'une plus grande variété dans les pratiques mises en place dans les organisations, contrairement à l'approche actuelle, qui se concentre essentiellement sur la conformité. En effet, nous suggérons que la grande complexité de l'environnement des affaires appelle à une approche plus subtile et complexe de l'éthique des affaires, en opposition à l'utilisation d'un seul principe maitre (*master principle*), une perspective que nous ancrons dans le principe de la variété requise présenté au Chapitre 1.

Déjà appliqué à d'autres phénomènes organisationnels par d'autres auteurs (voir Chapitre 1), nous pensons que le principe de la variété requise est également pertinent dans le cas des pratiques et outils qui sont mis en place et utilisés afin d'améliorer l'éthique des organisations. Sur la base de ce principe, il semble que la mise en œuvre

d'une pratique unique, telle que le très populaire code d'éthique, ou d'un seul type de pratiques d'éthique des affaires, comme celles liés à la conformité, est trop simple pour gérer la complexité éthique à laquelle les organisations doivent faire face. Nous croyons différemment que l'adoption d'une approche pluraliste passant par la mise en place et l'utilisation d'une variété de pratiques différentes et complémentaires est nécessaire pour améliorer l'éthique des organisations.

Une telle approche pluraliste est cependant différente de la tendance que l'on observe actuellement dans les organisations, qui concentrent généralement leurs efforts dans un ou deux types de pratiques, ignorant ainsi une multitude d'autres pratiques intéressantes qu'ils pourraient mettre en œuvre afin d'avoir vraiment un impact sur l'éthique de leurs employés et leurs organisations. Cette réalité se reflète dans les résultats de cette étape préliminaire. Nous remarquons en effet que dans la liste produite, un grand nombre de pratiques (16) sont des pratiques visant la conformité des comportements des employés, ce qui est cohérent avec la nature principale des programmes d'éthique dans les organisations de nos jours, tel que mentionné précédemment. Nous notons aussi que plusieurs pratiques sont liées à l'engagement social ou environnemental des organisations (11), ce qui est aussi cohérent, selon nous, avec la tendance de la notion de développement durable qui est de plus en plus développée dans les organisations dans les dernières années.

En outre, et en guise de note méthodologique, nous ne sommes pas trop préoccupés à ce point du chevauchement de certaines pratiques. Nous avons, par exemple, inclus dans notre liste la pratique "allouer un budget permanent pour les enjeux éthiques", ainsi que

celle de "mettre en place un bureau, un département ou un service dédié à l'éthique". Il semble évident que ces deux pratiques pourraient être considérées comme redondantes ou du moins connexes. Toutefois, en gardant à l'esprit notre objectif de confirmer statistiquement une taxonomie des pratiques d'éthique organisationnelle dans la prochaine étape de notre recherche, nous avons pensé que, d'un point de vue statistique, il est préférable de commencer avec de nombreux éléments différents et de les réduire à travers les statistiques, que d'essayer de le faire à l'avance. En effet, des auteurs s'étant penché sur cette question méthodologique ont suggéré que la pertinence des résultats d'une analyse factorielle, par exemple, dépend de sa richesse initiale (Pett, Lackey et Sullivan, 2003).

Nous nous gardons de nous avancer davantage dans l'analyse et la discussion, qui seront traitées plus longuement au Chapitre 6, suite à la présentation des résultats au questionnaire présentés dans le prochain chapitre.

Chapitre 5. Analyses des réponses au questionnaire

Dans ce chapitre, nous présentons les résultats obtenus suite à l'analyse des réponses des répondants à notre questionnaire. Premièrement, nous décrivons notre échantillon et présentons des analyses descriptives sur la perception de l'efficacité et l'importance accordée aux diverses pratiques d'éthique organisationnelle intégrées dans notre questionnaire. Ensuite, nous présentons l'analyse factorielle en composante principale et présentons la taxonomie des pratiques issues de ces résultats. Finalement, nous présentons les diverses analyses exploratoires complémentaires conduites sur les déterminants des types de pratiques d'éthique organisationnelle.

5.1. Description de l'échantillon

Les personnes ciblées dans notre population ont été invitées à répondre au questionnaire en ligne. La collecte des données s'est échelonnée du 24 janvier au 17 décembre 2012. En moyenne, les répondants ont complété le questionnaire en 64 minutes 47 secondes. Après élimination des questionnaires non complétés, nous avons retenu les réponses de 441 participants.

Nous avons obtenu la participation de personnes occupant différents types de postes, et provenant de divers types d'organisation et secteurs d'activité, notamment par le biais du recrutement du Consortium Fondaction/Neuvaction/Caisse d'Économie Solidaire Desjardins auprès de leurs membres et clients, auprès des entreprises Rona, Hydro-

Québec, Adecco et Gaz Métro, ainsi qu'en contactant nos contacts personnels en organisation. Nous avons aussi obtenu les réponses de 93 étudiants du programme de MBA et 17 étudiants du programme de MSc de HEC Montréal.

Les tableaux et figures suivants présentent différents aspects de notre échantillon, en commençant par les attributs organisationnels, et ensuite en présentant des attributs individuels des participants.

5.1.1. Types d'organisations

Le tableau suivant présente les types d'organisation des répondants. Les étudiants du MBA et de la MSc ont répondu selon leur dernier emploi occupé. Tel que listé dans le tableau suivant, les participants au questionnaire proviennent principalement d'organisations privées (38,1%), publiques (22,2%) ou para-publiques (16,8%), ou de coopératives (15%).

Tableau 5: Types d'organisations des répondants

Type d'organisation

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Privée	168	38,1	38,1
Publique	98	22,2	60,3
Associative (coopérative, mutuelle)	66	15,0	75,3
Organisme non-gouvernemental	12	2,7	78,0
Association à but non lucratif	23	5,2	83,2
Para-publique	74	16,8	100,0
Total	441	100,0	

5.1.2. Secteurs d'activité des organisations

Les organisations des répondants sont issues de divers secteurs d'activités, dont notamment 28,8% du secteur de la finance, provenant en grande partie du Consortium Fondaction/Neuvaction/Caisse d'Économie Solidaire Desjardins.

Tableau 6: Secteurs d'activité des organisations des répondants

Secteur d'activité

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
	Extraction minière et extraction de pétrole et de gaz	3	,7	,7
	Construction	9	2,0	2,7
	Fabrication	10	2,3	5,0
	Commerce de gros	5	1,1	6,1
	Commerce de détail	52	11,8	17,9
	Transport et entreposage	10	2,3	20,2
	Industrie de l'information et industrie culturelle	5	1,1	21,3
	Finance et assurance	127	28,8	50,1
	Services d'immobilier	2	,5	50,6
	Gestion de sociétés et d'entreprises	6	1,4	51,9
	Services professionnels, scientifiques et techniques	62	14,1	66,0
	Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et d'assainissement	5	1,1	67,1
	Services d'enseignement	13	2,9	70,1

	Soin de santé et assistance sociale	11	2,5	72,6
	Arts, spectacles et loisirs	10	2,3	74,8
	Hébergement et services de restauration	3	,7	75,5
	Administration publique	27	6,1	81,6
	Autres services	77	17,5	99,1
	Légal	4	,9	100,0
	Total	441	100,0	

5.1.3. Taille des organisations

Les participants proviennent d'organisations variées en taille, avec près de la moitié des répondants provenant d'organisations de petite ou moyenne taille, avec un pourcentage cumulé de 49,7% pour les organisations moins de 100 employés, 17,5% des répondants provenant d'organisations de 500 à 999 employés et 32,9% provenant de grandes organisations de plus de 1000 employés.

Tableau 7: Taille d'organisation des répondants

Taille de l'organisation

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
	Moins de 10	18	4,1	4,1
	10-29	22	5,0	9,1
	30-49	50	11,3	20,4
	50-99	129	29,3	49,7
	100-499	67	15,2	64,9
	500-999	10	2,3	67,1
	1000-9999	58	13,2	80,3

	10 000 et plus	87	19,7	100,0
	Total	441	100,0	

5.1.4. Types de postes occupés

Le tableau suivant montre les types de postes occupés par les répondants au questionnaire, une grande proportion de ceux-ci occupant des postes de gestion (gestionnaires 31,7% et haute direction 10,7% pour un total de 42,4%), ou étant des professionnels (33,8%).

Tableau 8: Types de postes occupés par les répondants

Type de poste

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
	Haute direction	47	10,7	10,7
	Gestionnaire (cadre)	140	31,7	42,4
	Superviseur	13	2,9	45,4
	Professionnel	149	33,8	79,1
	Personnel technique/ Métiers	16	3,6	82,8
	Commercialisation ou ventes	10	2,3	85,0
	Personnel de bureau/administratif	47	10,7	95,7
	Travailleur de la production	1	,2	95,9
	Autre	18	4,1	100,0
	Total	441	100,0	

5.1.5. Sexe et âge des participants

L'échantillon obtenu est composé à 51,5% de femmes (229 répondantes) et 48,5% d'hommes (214 répondants), tel qu'illustré dans tableau suivant.

Tableau 9: Sexe des participants

Sexe

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Femme	227	51,5	51,5
Homme	214	48,5	100,0
Total	441	100,0	

Notons aussi que 84,8% des participants sont âgés de plus de 30 ans, ce qui nous permet de supposer qu'ils détiennent donc dans la très grande majorité une expérience de travail suffisante afin qu'ils aient été confrontés à des dilemmes ou enjeux éthiques, ou du moins qu'ils en aient été témoins.

Tableau 10: Âge des participants

Âge

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
18-29	67	15,2	15,2
30-39	120	27,2	42,4
40-49	109	24,7	67,1
50-59	105	23,8	90,9
60-69	37	8,4	99,3
70 et plus	3	,7	100,0
Total	441	100,0	

5.1.6. Niveaux et domaines d'éducation des participants

Il est intéressant de souligner que l'échantillon est composé à 81,6% de personnes ayant un niveau d'éducation universitaire (baccalauréat, maitrise et plus). Les répondants ont en grande partie étudié en administration ou finance (total de 31,2%), les autres étant disséminés parmi tous les autres domaines d'études.

Tableau 11: Niveau d'éducation des participants

Éducation

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Secondaire	16	3,6	3,6
Post secondaire	65	14,7	18,4
Baccalauréat	172	39,0	57,4
Maîtrise et plus	188	42,6	100,0
Total	441	100,0	

Tableau 12: Domaines d'étude des participants

Domaine d'études

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Marketing	19	4,3	4,3
Ressources humaines	37	8,4	12,7
Comptabilité	30	6,8	19,5
Finance	58	13,2	32,7
Systèmes d'information	10	2,3	34,9
Administration générale	80	18,1	53,1
Gestion de la production	1	,2	53,3
Administration publique	3	,7	54,0

	Génie	39	8,8	62,8
	Sciences informatiques	10	2,3	65,1
	Mathématiques	4	,9	66,0
	Sciences biologiques	1	,2	66,2
	Sciences de la santé	8	1,8	68,0
	Sciences physiques	5	1,1	69,2
	Sport et conditionnement physique	3	,7	69,8
	Anthropologie	1	,2	70,1
	Communication	18	4,1	74,1
	Droit	19	4,3	78,5
	Psychologie	7	1,6	80,0
	Sciences économiques	8	1,8	81,9
	Sciences de l'éducation	10	2,3	84,1
	Sciences politiques	9	2,0	86,2
	Sociologie	9	2,0	88,2
	Arts	4	,9	89,1
	Histoire	5	1,1	90,2
	Géographie	3	,7	90,9
	Lettres	6	1,4	92,3
	Philosophie	5	1,1	93,4
	Autre	27	6,1	99,5
	Éthique/ Déontologie	2	,5	100,0
	Total	441	100,0	

5.1.7. Langue de réponse au questionnaire

Notons que le questionnaire a été majoritairement répondu en français (85,7%), les répondants anglophones étant principalement des étudiants du MBA d'HEC Montréal, deux groupes en anglais.

Tableau 13 : Langue de réponse au questionnaire

Langue

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Anglais	63	14,3	14,3
Français	378	85,7	100,0
Total	441	100,0	

5.2. Analyses préliminaires

La base de donnée a été vérifiée pour les données erronées ou manquantes (aucune dans les 441 répondants). Le questionnaire ayant été complété en ligne, et l'importation des données directement de Unipark à SPSS, les possibilités d'erreurs étaient réduites. Ensuite, nous avons étudié la normalité des données en nous attardant premièrement à l'asymétrie et au Kurtosis. Suite à cette première analyse, nous avons tout de suite identifié 4 items (pratiques) qui présentaient une forte asymétrie et ou un fort Kurtosis (plus petit que -1,5 ou plus grand que 1,5 pour ces tests) (items PE28, PE52, PE57, et PE60; voir le tableau des statistiques descriptives détaillées, en Annexe 2). Nous avons choisi, à cette étape, de ne pas traiter les données extrêmes, préférant laisser l'analyse statistique éliminer les items problématiques, s'il y a lieu, et traiter les données extrêmes

sur les variables multivariées (les facteurs) qui seront obtenus par l'analyse en composante principale.

À cette étape préliminaire, nous avons aussi analysé la fiabilité de notre questionnaire en utilisant l'alpha de Cronbach afin de vérifier que les items contenus dans notre questionnaire mesurent réellement l'efficacité des pratiques d'éthique organisationnelle sur le développement de l'éthique dans les organisations. Le résultat obtenu est de 0,967, ce qui atteste de cette cohérence interne.

Aussi, nous présentons la matrice de corrélation des variables de notre questionnaire, utilisant des corrélations de Spearman, en Annexe 4.

5.3. Analyses descriptives

Nous présentons ici les résultats issus de l'analyse descriptive de la perception de l'efficacité (PE) des pratiques d'éthique organisationnelle et de l'importance qui leur est accordée dans les organisations (PI).

5.3.1. Perception de l'efficacité des pratiques d'éthique organisationnelle

Le tableau suivant présente les résultats obtenus pour la première question (« Indiquez, d'après votre expérience et votre opinion personnelle, quel est l'effet de chacune des pratiques suivantes sur l'éthique d'une organisation »). Les réponses possibles étaient « détériore (1) ; aucun effet (2) ; améliore légèrement (3) ; améliore moyennement (4) ; améliore grandement (5) ». Le score moyen maximum est donc de 5 pour chacune des

pratiques. Dans le tableau suivant, les résultats sont classés en ordre de moyenne descendante, et indiquent le classement (rang) de l'efficacité de cette pratique (de la pratique jugée la plus efficace, à celle jugée la moins efficace).

Tableau 14 : Perception de l'efficacité des pratiques d'éthique organisationnelle

Statistiques descriptives

Rang	Pratique	Moyenne	Ecart-type	Variance
1	33. Avoir un leadership éthique de la part des dirigeants	4,50	,742	,551
2	72. Intégrer les valeurs et la mission éthique de l'organisation dans les décisions quotidiennes	4,18	,819	,670
3	10. Se doter d'un code de déontologie ou d'éthique	4,13	,870	,757
4	78. Adopter une politique de tolérance zéro pour certains comportements (ex : harcèlement sexuel)	4,10	1,061	1,125
5	42. Promouvoir des pratiques environnementales saines (ex.: recyclage, économie d'eau et d'énergie, réutilisation, réduction des déchets)	4,09	,877	,769
6	9. Offrir un programme de mentorat ou de coaching en éthique	4,03	,853	,728
7	11. Mettre sur pied un comité d'éthique	4,01	,846	,716
8	27. Inclure la participation de tous les employés dans l'élaboration des initiatives éthiques de l'entreprise	3,90	,962	,926
9	39. Se doter de politiques de diversité et d'équité (ex.: équité salariale, discrimination positive, etc.)	3,88	1,041	1,083
10	1. Intégrer des critères éthiques dans les programmes de qualité (ex.: ISO)	3,84	,916	,838

11	36. Intégrer des critères liés à l'éthique dans le dossier d'évaluation des employés et des dirigeants	3,84	,963	,928
12	5. Réaliser des audits sociaux et environnementaux (internes ou externes)	3,82	,806	,650
13	66. Investir en recherche et développement pour la création de produits et services socialement et environnementalement responsables	3,79	1,016	1,032
14	2. Allouer un budget permanent pour les enjeux éthiques	3,78	,878	,771
15	23. Réaliser des études sur les impacts sociaux et/ou environnementaux des décisions	3,78	,958	,917
16	41. Prioriser l'achat et l'offre de produits issus du commerce équitable	3,77	,992	,984
17	21. Se doter d'un énoncé de valeurs ou de mission éthique	3,75	,964	,929
18	68. Renforcer les systèmes de reddition de comptes pour augmenter la transparence financière	3,70	,994	,987
19	8. Mettre en place un bureau, un département ou un service dédié à l'éthique	3,69	,951	,904
20	71. Utiliser le code d'éthique comme un outil de gestion	3,68	,948	,898
21	20. Engager l'organisation dans des projets communautaires	3,68	,933	,871
22	75. Établir des politiques et procédures standards en matière de gestion des plaintes liées à l'éthique	3,67	,969	,939
23	12. Prendre en compte l'avis d'un conseil de sages pour les décisions comportant des enjeux éthiques	3,65	1,009	1,019
24	26. Utiliser des grilles d'analyse pour la prise de décision éthique	3,63	,912	,832
25	74. Réviser le code d'éthique de façon régulière	3,61	,996	,992

26	37. Organiser des tables rondes avec tous les partenaires (parties prenantes) sur le sujet de l'éthique	3,61	,906	,821
27	25. Offrir une formation de base en éthique (formation de groupe, en ligne, atelier, vidéo, etc.)	3,60	,869	,755
28	6. Réaliser un étalonnage concurrentiel en éthique (benchmarking éthique)	3,58	,926	,858
29	38. Diffuser de l'information sur l'éthique de l'organisation (site internet, brochure, vidéo, document, courriel, etc.)	3,56	,918	,843
30	56. Utiliser l'influence de l'organisation pour promouvoir des causes sociales et/ou environnementales (activisme corporatif)	3,53	,981	,963
31	15. Utiliser des critères d'embauche non-conventionnels liés à l'éthique	3,52	1,075	1,155
32	7. Libérer les employés de l'entreprise pour faire du bénévolat dans des organisations caritatives	3,52	,958	,918
33	46. Respecter des normes internationales (ex. Global Compact, ISO, GRI, OCDE, etc.)	3,49	,977	,955
34	14. Mettre sur pied une fondation à mission éthique, sociale ou environnementale	3,49	1,000	1,000
35	48. Organiser des séances de dialogue sur les enjeux éthiques	3,46	,896	,803
36	31. Utiliser une certification éthique ou environnementale d'une firme indépendante (ex : Écocert, label Responsabilité Sociale, etc.)	3,42	,926	,858
37	47. Offrir des séances d'étude de cas en éthique	3,41	,911	,830
38	44. S'associer avec des ONG à mission éthique, sociale ou environnementale	3,40	,977	,955
39	67. Contrôler et surveiller les responsabilités fiduciaires des administrateurs (membres du conseil d'administration)	3,39	1,054	1,111
40	17. Se doter d'un poste permanent dans le domaine de l'éthique (ex. : directeur éthique, VP, etc.)	3,38	1,027	1,055

41	40. Offrir des programmes de réinsertion sociale	3,38	1,005	1,010
42	55. Publier un rapport social et/ou environnemental sur l'organisation	3,38	,944	,891
43	3. Utiliser des analyses de cycle de vie des produits et services	3,38	1,112	1,237
44	32. Créer et utiliser un label éthique, social ou environnemental	3,29	,943	,889
45	29. Investir les avoirs de l'organisation dans des fonds d'investissement socialement responsable (ISR)	3,28	1,024	1,049
46	18. Utiliser les services de consultants en éthique	3,27	,929	,864
47	13. Mettre sur pied un centre de recherche sur l'éthique	3,25	1,006	1,013
48	30. Offrir des formations utilisant des jeux de rôle, jeux collaboratifs, jeux de société, portant sur l'éthique	3,23	,912	,832
49	16. Organiser des séminaires de discussion ouverte sur les grands auteurs en éthique	3,19	,969	,939
50	70. Avoir un ombudsman	3,19	,954	,911
51	80. Intégrer des lois ou règlements internationaux ou nationaux dans le code d'éthique	3,18	,969	,940
52	34. Mettre en place une ligne téléphonique d'information et de conseil en éthique (“” hot lines “”)	3,17	,942	,887
53	79. Effectuer des analyses de risques de façon systématique	3,17	1,005	1,010
54	58. Assurer une veille ou une vigie en matière d'éthique	3,16	1,000	,999
55	49. Offrir des séances de formation sur les aspects légaux liés à l'organisation	3,12	,915	,837
56	64. Utiliser les services d'un conférencier en éthique	3,09	,781	,611
57	22. Limiter les salaires et les compensations des hauts dirigeants par un plafond salarial	3,08	1,237	1,530

58	62. Organiser des activités de consolidation d'équipe (ex. « outbound activities », activités sportives de groupe, etc.)	3,08	,990	,980
59	54. Se doter de systèmes incitatifs de récompenses pour les comportements éthiques	3,07	1,150	1,322
60	81. Adopter un programme de protection des sonneurs d'alarme (wistleblowers)	3,03	1,154	1,331
61	65. Conserver la mémoire organisationnelle des fondateurs et leaders de l'organisation (raconter leur histoire, publier un livre, produire un vidéo, un film etc.)	3,01	1,008	1,016
62	43. Demander aux employés et dirigeants de prêter serment de faire preuve d'éthique dans leur travail (ex.: signature d'un document officiel, promesse solennelle, etc.)	3,01	1,108	1,227
63	51. Réaliser des sondages sur l'éthique	2,98	,893	,797
64	35. Faire des dons à des organismes de charité ou à diverses causes (philanthropie)	2,98	,945	,893
65	4. Offrir des ateliers de formation utilisant des approches artistiques	2,98	,920	,847
66	59. Organiser des voyages humanitaires de groupe dans des pays du tiers monde	2,95	,934	,873
67	61. Offrir des séances de formation sur la gestion des émotions au travail	2,88	,925	,856
68	45. Renforcer le contrôle et l'autorité de la gouvernance de l'organisation	2,83	1,271	1,616
69	50. Offrir des séances de formation sur la communication avec les médias (gestion de l'image et de la réputation, relations publiques)	2,77	,941	,885
70	76. Vérifier le casier judiciaire de tous les employés lors de l'embauche	2,70	1,157	1,338
71	69. Utiliser les services d'une firme de relations publiques pour renforcer l'image éthique de l'organisation	2,68	1,002	1,004
72	24. Offrir des ateliers utilisant des approches corporelles (comme le yoga ou le tai-chi)	2,57	,879	,773

73	52. Offrir des activités d'immersion dans la nature	2,44	,739	,546
74	28. Offrir des formations utilisant des approches de méditation, de silence, de contemplation, de visualisation	2,43	,806	,650
75	77. Utiliser les services d'un avocat pour défendre les intérêts de l'organisation	2,40	,960	,922
76	73. Faire affaire avec une agence de sécurité et de vérification d'information	2,38	1,018	1,037
77	53. Mettre en place un système de dénonciation anonyme des mauvaises conduites (ex. : ^hotline^ anonyme)	2,33	1,270	1,613
78	63. Utiliser des lobbyistes pour promouvoir les conceptions éthiques de l'organisation	2,22	,926	,857
79	57. Utiliser la contemplation, la prière ou un moment de silence dans les réunions (processus de discernement)	1,85	,710	,503
80	19. Utiliser les services de détectives ou de forces policières	1,75	,887	,786
81	60. Utiliser de textes sacrés comme aide à la décision	1,66	,727	,529

5.3.2. Importance accordée aux pratiques d'éthique organisationnelle en organisation

Le tableau suivant présente les résultats obtenus pour la deuxième question («Indiquez quelle est l'importance accordée à chacune des pratiques suivantes par votre organisation (en terme de ressources, budget, temps, effort de communication, de formation, etc.»). Les réponses possibles étaient « aucune/la pratique n'est pas mise en place dans mon organisation (1) ; seulement symbolique (2) ; faible (3) ; moyenne (4) ; grande (5) ». Le score moyen maximal est donc de 5 pour chacune des pratiques. Dans le tableau suivant,

les résultats sont classés en ordre de moyenne descendante, et indique le rang (de la pratique à laquelle l'organisation accorde le plus d'importance, à celle à laquelle elle accorde le moins d'importance).

Tableau 15 : Importance accordée aux pratiques d'éthique organisationnelle

Rang	Pratique	Moyenne	Ecart-type	Variance
1	42. Promouvoir des pratiques environnementales saines (ex.: recyclage, économie d'eau et d'énergie, réutilisation, réduction des déchets)	4,05	1,149	1,320
2	78. Adopter une politique de tolérance zéro pour certains comportements (ex : harcèlement sexuel)	3,99	1,279	1,636
3	10. Se doter d'un code de déontologie ou d'éthique	3,80	1,334	1,778
4	21. Se doter d'un énoncé de valeurs ou de mission éthique	3,78	1,378	1,899
5	39. Se doter de politiques de diversité et d'équité (ex.: équité salariale, discrimination positive, etc.)	3,64	1,343	1,804
6	33. Avoir un leadership éthique de la part des dirigeants	3,58	1,439	2,071
7	35. Faire des dons à des organismes de charité ou à diverses causes (philanthropie)	3,58	1,366	1,866
8	72. Intégrer les valeurs et la mission éthique de l'organisation dans les décisions quotidiennes	3,50	1,350	1,823
9	68. Renforcer les systèmes de reddition de comptes pour augmenter la transparence financière	3,46	1,453	2,112
10	20. Engager l'organisation dans des projets communautaires	3,43	1,393	1,942

11	77. Utiliser les services d'un avocat pour défendre les intérêts de l'organisation	3,22	1,441	2,075
12	56. Utiliser l'influence de l'organisation pour promouvoir des causes sociales et/ou environnementales (activisme corporatif)	3,18	1,472	2,167
13	41. Prioriser l'achat et l'offre de produits issus du commerce équitable	3,14	1,510	2,280
14	46. Respecter des normes internationales (ex. Global Compact, ISO, GRI, OCDE, etc.)	3,12	1,582	2,504
15	45. Renforcer le contrôle et l'autorité de la gouvernance de l'organisation	3,08	1,383	1,912
16	79. Effectuer des analyses de risques de façon systématique	3,07	1,400	1,960
17	55. Publier un rapport social et/ou environnemental sur l'organisation	3,04	1,589	2,524
18	5. Réaliser des audits sociaux et environnementaux (internes ou externes)	3,04	1,446	2,090
19	38. Diffuser de l'information sur l'éthique de l'organisation (site internet, brochure, vidéo, document, courriel, etc.)	3,01	1,495	2,236
20	67. Contrôler et surveiller les responsabilités fiduciaires des administrateurs (membres du conseil d'administration)	2,98	1,465	2,147
21	74. Réviser le code d'éthique de façon régulière	2,96	1,413	1,996
22	71. Utiliser le code d'éthique comme un outil de gestion	2,94	1,441	2,078
23	1. Intégrer des critères éthiques dans les programmes de qualité (ex.: ISO)	2,92	1,479	2,189
24	65. Conserver la mémoire organisationnelle des fondateurs et leaders de l'organisation (raconter leur histoire, publier un livre, produire un vidéo, un film etc.)	2,90	1,462	2,138
25	23. Réaliser des études sur les impacts sociaux et/ou environnementaux des décisions	2,83	1,492	2,225
26	3. Utiliser des analyses de cycle de vie des produits et services	2,83	1,454	2,113

27	66. Investir en recherche et développement pour la création de produits et services socialement et environnementalement responsables	2,83	1,577	2,488
28	2. Allouer un budget permanent pour les enjeux éthiques	2,83	1,419	2,013
29	80. Intégrer des lois ou règlements internationaux ou nationaux dans le code d'éthique	2,80	1,504	2,262
30	75. Établir des politiques et procédures standards en matière de gestion des plaintes liées à l'éthique	2,79	1,456	2,121
31	44. S'associer avec des ONG à mission éthique, sociale ou environnementale	2,78	1,542	2,378
32	76. Vérifier le casier judiciaire de tous les employés lors de l'embauche	2,71	1,618	2,617
33	36. Intégrer des critères liés à l'éthique dans le dossier d'évaluation des employés et des dirigeants	2,68	1,531	2,345
34	43. Demander aux employés et dirigeants de prêter serment de faire preuve d'éthique dans leur travail (ex.: signature d'un document officiel, promesse solennelle, etc.)	2,66	1,620	2,625
35	62. Organiser des activités de consolidation d'équipe (ex. « outbound activities », activités sportives de groupe, etc.)	2,64	1,354	1,834
36	32. Créer et utiliser un label éthique, social ou environnemental	2,58	1,588	2,522
37	29. Investir les avoirs de l'organisation dans des fonds d'investissement socialement responsable (ISR)	2,57	1,639	2,686
38	11. Mettre sur pied un comité d'éthique	2,56	1,485	2,206
39	31. Utiliser une certification éthique ou environnementale d'une firme indépendante (ex : Écocert, label Responsabilité Sociale, etc.)	2,49	1,598	2,555
40	49. Offrir des séances de formation sur les aspects légaux liés à l'organisation	2,48	1,403	1,968

41	22. Limiter les salaires et les compensations des hauts dirigeants par un plafond salarial	2,47	1,534	2,354
42	25. Offrir une formation de base en éthique (formation de groupe, en ligne, atelier, vidéo, etc.)	2,44	1,462	2,138
43	6. Réaliser un étalonnage concurrentiel en éthique (benchmarking éthique)	2,44	1,392	1,938
44	58. Assurer une veille ou une vigie en matière d'éthique	2,41	1,389	1,928
45	27. Inclure la participation de tous les employés dans l'élaboration des initiatives éthiques de l'entreprise	2,39	1,478	2,184
46	14. Mettre sur pied une fondation à mission éthique, sociale ou environnementale	2,38	1,552	2,409
47	15. Utiliser des critères d'embauche non-conventionnels liés à l'éthique	2,38	1,433	2,054
48	51. Réaliser des sondages sur l'éthique	2,29	1,445	2,088
49	7. Libérer les employés de l'entreprise pour faire du bénévolat dans des organisations caritatives	2,28	1,345	1,808
50	8. Mettre en place un bureau, un département ou un service dédié à l'éthique	2,24	1,468	2,156
51	37. Organiser des tables rondes avec tous les partenaires (parties prenantes) sur le sujet de l'éthique	2,21	1,401	1,964
52	12. Prendre en compte l'avis d'un conseil de sages pour les décisions comportant des enjeux éthiques	2,20	1,419	2,013
53	18. Utiliser les services de consultants en éthique	2,20	1,348	1,818
54	73. Faire affaire avec une agence de sécurité et de vérification d'information	2,18	1,416	2,005
55	26. Utiliser des grilles d'analyse pour la prise de décision éthique	2,17	1,418	2,011
56	40. Offrir des programmes de réinsertion sociale	2,14	1,375	1,889

57	50. Offrir des séances de formation sur la communication avec les médias (gestion de l'image et de la réputation, relations publiques)	2,14	1,289	1,662
58	9. Offrir un programme de mentorat ou de coaching en éthique	2,12	1,392	1,938
59	69. Utiliser les services d'une firme de relations publiques pour renforcer l'image éthique de l'organisation	2,08	1,317	1,734
60	64. Utiliser les services d'un conférencier en éthique	1,98	1,284	1,650
61	61. Offrir des séances de formation sur la gestion des émotions au travail	1,98	1,232	1,518
62	48. Organiser des séances de dialogue sur les enjeux éthiques	1,98	1,307	1,709
63	53. Mettre en place un système de dénonciation anonyme des mauvaises conduites (ex. : ^hotline^ anonyme)	1,93	1,399	1,957
64	13. Mettre sur pied un centre de recherche sur l'éthique	1,92	1,350	1,821
65	17. Se doter d'un poste permanent dans le domaine de l’éthique (ex. : directeur éthique, VP, etc.)	1,92	1,410	1,989
66	4. Offrir des ateliers de formation utilisant des approches artistiques	1,90	1,180	1,393
67	34. Mettre en place une ligne téléphonique d'information et de conseil en éthique (”” hot lines ””)	1,85	1,361	1,853
68	81. Adopter un programme de protection des sonneurs d'alarme (wistleblowers)	1,84	1,325	1,757
69	47. Offrir des séances d’étude de cas en éthique	1,83	1,207	1,457
70	70. Avoir un ombudsman	1,78	1,333	1,777
71	16. Organiser des séminaires de discussion ouverte sur les grands auteurs en éthique	1,78	1,242	1,541
72	30. Offrir des formations utilisant des jeux de rôle, jeux collaboratifs, jeux de société, portant sur l'éthique	1,75	1,193	1,424

73	54. Se doter de systèmes incitatifs de récompenses pour les comportements éthiques	1,73	1,210	1,463
74	24. Offrir des ateliers utilisant des approches corporelles (comme le yoga ou le tai-chi)	1,68	1,120	1,254
75	63. Utiliser des lobbyistes pour promouvoir les conceptions éthiques de l'organisation	1,52	1,029	1,059
76	19. Utiliser les services de détectives ou de forces policières	1,51	1,032	1,064
77	52. Offrir des activités d'immersion dans la nature	1,50	,970	,941
78	59. Organiser des voyages humanitaires de groupe dans des pays du tiers monde	1,48	1,005	1,009
79	28. Offrir des formations utilisant des approches de méditation, de silence, de contemplation, de visualisation	1,35	,864	,746
80	57. Utiliser la contemplation, la prière ou un moment de silence dans les réunions (processus de discernement)	1,14	,564	,318
81	60. Utiliser de textes sacrés comme aide à la décision	1,12	,523	,273

5.3.1. Comparaison entre l'efficacité perçue et l'importance accordée aux pratiques d'éthique organisationnelle

Nous croyons intéressant de comparer les résultats présentés dans les deux tableaux précédents car cela nous permet de comparer la perception de l'efficacité de chaque pratique avec l'importance qui lui est accordée dans les organisations. Cette comparaison permet de mettre en évidence des décalages dont l'analyse, présentée dans le chapitre suivant, est pertinente. Les tableaux suivants présentent une comparaison des résultats sur la perception de l'efficacité des pratiques versus l'importance qui leur est

accordée en organisation en présentant les rangs et moyennes obtenus selon ces deux aspects, pour chacune des pratiques. Nous avons choisi de dédoubler le tableau comparatif afin de faciliter la lecture. Le Tableau 16 présente les pratiques pour lesquelles les résultats comparés montrent un décalage important, à plus de 30 rangs d'écart. Le Tableau 17 présente les résultats comparés pour les 81 pratiques d'éthique organisationnelle.

Tableau 16 : Comparaison entre l'efficacité perçue et l'importance accordée aux pratiques d'éthique organisationnelle
(pratiques présentant un écart de plus de 30 rangs)

Pratique	Rang efficacité	Moyenne efficacité	Rang importance	Moyenne importance
9. Offrir un programme de mentorat ou de coaching en éthique	6	4,03	58	2,12
11. Mettre sur pied un comité d'éthique	7	4,01	38	2,56
27. Inclure la participation de tous les employés dans l'élaboration des initiatives éthiques de l'entreprise	8	3,9	45	2,39
36. Intégrer des critères liés à l'éthique dans le dossier d'évaluation des employés et des dirigeants	11	3,84	33	2,68
8. Mettre en place un bureau, un département ou un service dédié à l'éthique	19	3,69	50	2,24
26. Utiliser des grilles d'analyse pour la prise de décision éthique	24	3,63	55	2,17
47. Offrir des séances d'étude de cas en éthique	37	3,41	69	1,83
79. Effectuer des analyses de risques de façon systématique	53	3,17	16	3,07

65. Conserver la mémoire organisationnelle des fondateurs et leaders de l'organisation (raconter leur histoire, publier un livre, produire un vidéo, un film etc.)	62	3,01	24	2,9
35. Faire des dons à des organismes de charité ou à diverses causes (philanthropie)	64	2,98	7	3,58
45. Renforcer le contrôle et l'autorité de la gouvernance de l'organisation	68	2,83	15	3,08
76. Vérifier le casier judiciaire de tous les employés lors de l'embauche	70	2,7	32	2,71
77. Utiliser les services d'un avocat pour défendre les intérêts de l'organisation	75	2,4	11	3,22

Tableau 17 : Comparaison entre l'efficacité perçue et l'importance accordée aux pratiques d'éthique organisationnelle
(liste globale)

Pratique	Rang efficacité	Moyenne efficacité	Rang importance	Moyenne importance
33. Avoir un leadership éthique de la part des dirigeants	1	4,5	6	3,58
72. Intégrer les valeurs et la mission éthique de l'organisation dans les décisions quotidiennes	2	4,18	8	3,5
10. Se doter d'un code de déontologie ou d'éthique	3	4,13	3	3,8
78. Adopter une politique de tolérance zéro pour certains comportements (ex : harcèlement sexuel)	4	4,1	2	3,99

42. Promouvoir des pratiques environnementales saines (ex.: recyclage, économie d'eau et d'énergie, réutilisation, réduction des déchets)	5	4,09	1	4,05
9. Offrir un programme de mentorat ou de coaching en éthique	6	4,03	58	2,12
11. Mettre sur pied un comité d'éthique	7	4,01	38	2,56
27. Inclure la participation de tous les employés dans l'élaboration des initiatives éthiques de l'entreprise	8	3,9	45	2,39
39. Se doter de politiques de diversité et d'équité (ex.: équité salariale, discrimination positive, etc.)	9	3,88	5	3,64
1. Intégrer des critères éthiques dans les programmes de qualité (ex.: ISO)	10	3,84	23	2,92
36. Intégrer des critères liés à l'éthique dans le dossier d'évaluation des employés et des dirigeants	11	3,84	33	2,68
5. Réaliser des audits sociaux et environnementaux (internes ou externes)	12	3,82	17	3,04
66. Investir en recherche et développement pour la création de produits et services socialement et environnementalement responsables	13	3,79	25	2,83
2. Allouer un budget permanent pour les enjeux éthiques	14	3,78	26	2,83
23. Réaliser des études sur les impacts sociaux et/ou environnementaux des décisions	15	3,78	27	2,83
41. Prioriser l'achat et l'offre de produits issus du commerce équitable	16	3,77	13	3,14

21. Se doter d'un énoncé de valeurs ou de mission éthique	17	3,75	4	3,78
68. Renforcer les systèmes de reddition de comptes pour augmenter la transparence financière	18	3,7	9	3,46
8. Mettre en place un bureau, un département ou un service dédié à l'éthique	19	3,69	50	2,24
20. Engager l'organisation dans des projets communautaires	20	3,68	10	3,43
71. Utiliser le code d'éthique comme un outil de gestion	21	3,68	22	2,94
75. Établir des politiques et procédures standards en matière de gestion des plaintes liées à l'éthique	22	3,67	30	2,79
12. Prendre en compte l'avis d'un conseil de sages pour les décisions comportant des enjeux éthiques	23	3,65	52	2,2
26. Utiliser des grilles d'analyse pour la prise de décision éthique	24	3,63	55	2,17
74. Réviser le code d'éthique de façon régulière	26	3,61	21	2,96
37. Organiser des tables rondes avec tous les partenaires (parties prenantes) sur le sujet de l’éthique	25	3,61	51	2,21
25. Offrir une formation de base en éthique (formation de groupe, en ligne, atelier, vidéo, etc.)	27	3,6	42	2,44
6. Réaliser un étalonnage concurrentiel en éthique (benchmarking éthique)	28	3,58	43	2,44
38. Diffuser de l'information sur l'éthique de l'organisation (site internet, brochure, vidéo, document, courriel, etc.)	29	3,56	19	3,01

56. Utiliser l'influence de l'organisation pour promouvoir des causes sociales et/ou environnementales (activisme corporatif)	30	3,53	12	3,18
15. Utiliser des critères d'embauche non-conventionnels liés à l'éthique	32	3,52	46	2,38
7. Libérer les employés de l'entreprise pour faire du bénévolat dans des organisations caritatives	31	3,52	49	2,28
46. Respecter des normes internationales (ex. Global Compact, ISO, GRI, OCDE, etc.)	34	3,49	14	3,12
14. Mettre sur pied une fondation à mission éthique, sociale ou environnementale	33	3,49	47	2,38
48. Organiser des séances de dialogue sur les enjeux éthiques	35	3,46	60	1,98
31. Utiliser une certification éthique ou environnementale d'une firme indépendante (ex : Écocert, label Responsabilité Sociale, etc.)	36	3,42	39	2,49
47. Offrir des séances d'étude de cas en éthique	37	3,41	69	1,83
44. S'associer avec des ONG à mission éthique, sociale ou environnementale	38	3,4	31	2,78
67. Contrôler et surveiller les responsabilités fiduciaires des administrateurs (membres du conseil d'administration)	39	3,39	20	2,98
55. Publier un rapport social et/ou environnemental sur l'organisation	43	3,38	18	3,04
3. Utiliser des analyses de cycle de vie des produits et services	40	3,38	28	2,83
40. Offrir des programmes de réinsertion sociale	42	3,38	56	2,14

17. Se doter d'un poste permanent dans le domaine de l'éthique (ex. : directeur éthique, VP, etc.)	41	3,38	64	1,92
32. Créer et utiliser un label éthique, social ou environnemental	44	3,29	36	2,58
29. Investir les avoirs de l'organisation dans des fonds d'investissement socialement responsable (ISR)	45	3,28	37	2,57
18. Utiliser les services de consultants en éthique	46	3,27	53	2,2
13. Mettre sur pied un centre de recherche sur l'éthique	47	3,25	65	1,92
30. Offrir des formations utilisant des jeux de rôle, jeux collaboratifs, jeux de société, portant sur l'éthique	48	3,23	72	1,75
16. Organiser des séminaires de discussion ouverte sur les grands auteurs en éthique	49	3,19	70	1,78
70. Avoir un ombudsman	50	3,19	71	1,78
80. Intégrer des lois ou règlements internationaux ou nationaux dans le code d'éthique	51	3,18	29	2,8
34. Mettre en place une ligne téléphonique d'information et de conseil en éthique (" hot lines ")	52	3,17	67	1,85
79. Effectuer des analyses de risques de façon systématique	53	3,17	16	3,07
58. Assurer une veille ou une vigie en matière d'éthique	54	3,16	44	2,41
49. Offrir des séances de formation sur les aspects légaux liés à l'organisation	55	3,12	40	2,48
64. Utiliser les services d'un conférencier en éthique	56	3,09	61	1,98
62. Organiser des activités de consolidation d'équipe (ex. « outbound activities », activités sportives de groupe, etc.)	58	3,08	35	2,64

22. Limiter les salaires et les compensations des hauts dirigeants par un plafond salarial	57	3,08	41	2,47
54. Se doter de systèmes incitatifs de récompenses pour les comportements éthiques	59	3,07	73	1,73
81. Adopter un programme de protection des sonneurs d'alarme (wistleblowers)	60	3,03	68	1,84
65. Conserver la mémoire organisationnelle des fondateurs et leaders de l'organisation (raconter leur histoire, publier un livre, produire un vidéo, un film etc.)	62	3,01	24	2,9
43. Demander aux employés et dirigeants de prêter serment de faire preuve d'éthique dans leur travail (ex.: signature d'un document officiel, promesse solennelle, etc.)	61	3,01	34	2,66
35. Faire des dons à des organismes de charité ou à diverses causes (philanthropie)	64	2,98	7	3,58
51. Réaliser des sondages sur l'éthique	65	2,98	48	2,29
4. Offrir des ateliers de formation utilisant des approches artistiques	63	2,98	66	1,9
59. Organiser des voyages humanitaires de groupe dans des pays du tiers monde	66	2,95	78	1,48
61. Offrir des séances de formation sur la gestion des émotions au travail	67	2,88	62	1,98
45. Renforcer le contrôle et l’autorité de la gouvernance de l'organisation	68	2,83	15	3,08
50. Offrir des séances de formation sur la communication avec les médias (gestion de l'image et de la réputation, relations publiques)	69	2,77	57	2,14

76. Vérifier le casier judiciaire de tous les employés lors de l'embauche	70	2,7	32	2,71
69. Utiliser les services d'une firme de relations publiques pour renforcer l'image éthique de l'organisation	71	2,68	59	2,08
24. Offrir des ateliers utilisant des approches corporelles (comme le yoga ou le tai-chi)	72	2,57	74	1,68
52. Offrir des activités d'immersion dans la nature	73	2,44	77	1,5
28. Offrir des formations utilisant des approches de méditation, de silence, de contemplation, de visualisation	74	2,43	79	1,35
77. Utiliser les services d'un avocat pour défendre les intérêts de l'organisation	75	2,4	11	3,22
73. Faire affaire avec une agence de sécurité et de vérification d'information	76	2,38	54	2,18
53. Mettre en place un système de dénonciation anonyme des mauvaises conduites (ex. : ^hotline^ anonyme)	77	2,33	63	1,93
63. Utiliser des lobbyistes pour promouvoir les conceptions éthiques de l'organisation	78	2,22	75	1,52
57. Utiliser la contemplation, la prière ou un moment de silence dans les réunions (processus de discernement)	79	1,85	80	1,14
19. Utiliser les services de détectives ou de forces policières	80	1,75	76	1,51
60. Utiliser de textes sacrés comme aide à la décision	81	1,66	81	1,12

Nous pouvons remarquer qu'il existe plusieurs pratiques qui sont considérées comme efficaces par les répondants, mais pour lesquelles les organisations ne semblent pas accorder beaucoup d'importance, et vice-versa. Cela présente à notre avis des leviers d'actions intéressants et des pistes d'amélioration potentielles qui seront discutées plus en profondeurs dans le chapitre suivant.

5.4. Analyse factorielle exploratoire

Afin de déterminer si les pratiques d'éthique organisationnelle se regroupent en familles de pratiques, donc en types, nous avons utilisé la méthode de l'analyse en composante principale.

Nous avons premièrement tenté de retrouver nos 10 familles ou types de pratiques d'éthique organisationnelle proposées en hypothèse dans le chapitre précédant en procédant à une analyse factorielle en composante principale contrainte à 10 facteurs. Nous avons aussi imposé une rotation orthogonale (Varimax) à la matrice des données afin de minimiser la complexité des facteurs en maximisant la saturation des items sur chaque variable (Tabachnick et Fidell, 2007 : 638). Nous avons d'emblée éliminé 15 items (pratiques) qui présentaient une saturation inférieure à 0,45. Les items éliminés à la première itération étaient les suivants : PE1; PE7; PE12; PE15; PE21; PE34; PE38; PE39; PE58; PE63; PE64; PE65; PE74; PE79; PE80. Le nombre de composantes a ensuite été contraint à 7, car un facteur était formé de seulement un item et la solution en 10 facteurs ne semblait pas optimale. Nous avons choisi de contraindre en 7 facteurs après avoir testé les contraintes en 8 ou 9 facteurs, celles-ci ne présentant un

arrangement intéressant. Aussi la solution en 7 facteurs était cohérente avec l'analyse du graphique de valeurs propres, qui présentait un coude à 7 composantes (voir le graphique en Annexe 4). Ensuite, en deuxième itération, nous avons retiré cinq items qui présentaient une trop faible saturation sur la solution en 7 facteurs (PE3; PE5; PE6; PE16; PE78). Finalement, nous avons retiré quatre items qui étaient confondus (PE60; PE61; PE62; PE72) et un dernier item avec une trop faible saturation (PE22). Au total, nous avons retiré 25 items, et avons donc retenu au final 56 pratiques, sur notre liste de 81 pratiques initiales.

La solution optimale retenue se présente en 7 composantes, pour une variance cumulée expliquée de 53,6%. La solution détaillée est présentée en Annexe 5. Les résultats de l'analyse factorielle sont présentés dans le tableau de la page suivante.

Tableau 18 : Taxonomie des pratiques d'éthique organisationnelle

	Facteur	Alpha	Nombre d'items
1	Engagement social et environnemental	0,92	16
2	Formation dialogique	0,87	9
3	Structures	0,87	8
4	Prévention des crises réputationnelles	0,77	6
5	Développement expérientiel	0,77	5
6	Conformité	0,74	7
7	Gouvernance	0,80	5

5.4.1. Interprétation des facteurs

Les sept facteurs obtenus par l'analyse en composante principale présentent une bonne cohérence conceptuelle, certains ayant d'emblée été identifiés dans la typologie présentée en hypothèse dans le Chapitre 3 de recension des pratiques d'éthique organisationnelle. Le tableau suivant présente une comparaison entre la taxonomie empirique obtenue par l'analyse factorielle et la typologie conceptuelle hypothétique présentée au Chapitre 3. Les flèches montrent les correspondances entre les types empiriques et conceptuels.

Tableau 19 : Taxonomie empirique vs typologie conceptuelle des pratiques d'éthique organisationnelle

Taxonomie empirique		Typologie conceptuelle
Engagement social et environnemental	⟷	Engagement social et environnemental
Formation dialogique	⟷	Consultation et ouverture
Structures	⟷	Structures
Prévention des crises réputationnelles	⟷	Stratégie
Développement expérientiel	⟷	Développement personnel et collectif
Contrôle de la conformité	⟷	Contrôle et conformité
Gouvernance		-
-		Développement d'une culture éthique
-		Information et communication
-		Support à la prise de décision
-		Recherche et développement

Les sept facteurs obtenus présentent aussi une très bonne cohérence interne, calculée par l'alpha de Cronbach dont le résultat doit être supérieur à 0,70, selon le standard de Nunnally (1978) discuté dans la méthodologie au Chapitre 4. Ces facteurs, que nous nommerons, à partir de maintenant, les types de pratiques d'éthique organisationnelle,

sont décrits ci-dessous. La taxonomie proposée sera discutée plus longuement dans le chapitre de discussion.

Type 1 : Pratiques d'engagement social et environnemental

16 items (pratiques) composent le facteur « engagement social et environnemental » présentant des taux de saturation variant entre 0,745 et 0,503 (voir Annexe 5 pour les détails). L'alpha de Cronbach pour cette échelle est de 0,92, ce qui représente une excellente cohérence interne. Aussi, soulignons qu'aucune suppression d'item ne permettrait d'améliorer la cohérence interne de l'échelle (*alpha if item deleted*).

Il s'agit du facteur comportant le plus de pratiques, ce qui est cohérent avec le fait qu'une grande proportion des pratiques répertoriées et intégrées dans le questionnaire étaient liées à la notion d'engagement social et environnemental ou de développement durable, tel que mentionné au Chapitre 3. Cela correspond notamment à la tendance observée dans les organisations dans les dernières années. Le tableau suivant présente ces pratiques, en ordre de saturation.

Tableau 20 : Type 1 : Pratiques d'engagement social et environnemental

Pratique	Saturation
41. Prioriser l'achat et l'offre de produits issus du commerce équitable	,745

44. S'associer avec des ONG à mission éthique, sociale ou environnementale	,699
42. Promouvoir des pratiques environnementales saines (ex.: recyclage, économie d'eau et d'énergie, réutilisation, réduction des déchets)	,698
56. Utiliser l'influence de l'organisation pour promouvoir des causes sociales et/ou environnementales (activisme corporatif)	,698
66. Investir en recherche et développement pour la création de produits et services socialement et environnementalement responsables	,676
40. Offrir des programmes de réinsertion sociale	,621
29. Investir les avoirs de l'organisation dans des fonds d'investissement socialement responsable (ISR)	,619
55. Publier un rapport social et/ou environnemental sur l'organisation	,617
20. Engager l'organisation dans des projets communautaires	,600
32. Créer et utiliser un label éthique, social ou environnemental	,594
35. Faire des dons à des organismes de charité ou à diverses causes (philanthropie)	,566
31. Utiliser une certification éthique ou environnementale d'une firme indépendante (ex : Écocert, label Responsabilité Sociale, etc.)	,546
23. Réaliser des études sur les impacts sociaux et/ou environnementaux des décisions	,542
46. Respecter des normes internationales (ex. Global Compact, ISO, GRI, OCDE, etc.)	,532

14. Mettre sur pied une fondation à mission éthique, sociale ou environnementale	,510
59. Organiser des voyages humanitaires de groupe dans des pays du tiers monde	,503

Type 2 : Pratiques de formation dialogique

9 items (pratiques) composent le facteur « formation dialogique» présentant des taux de saturation variant entre 0,729 et 0,497. L'alpha de Cronbach pour cette échelle est de 0,87, ce qui représente une excellente cohérence interne. Aussi, aucune suppression d'item ne permettrait d'améliorer la cohérence interne de l'échelle (*alpha if item deleted*).

Le facteur regroupe différentes pratiques liées à la formation en éthique. Celle présentant le plus haut taux de saturation mettant l'emphase sur la notion de dialogue, et d'autres encore sur l'idée d'une rencontre entre les personnes, nous avons cru important de refléter cette réalité dans le nom du facteur, d'où la notion de formation « dialogique ». Le tableau suivant présente ces pratiques, en ordre de saturation.

Tableau 21 : Type 2 : Pratiques de formation dialogique

Pratique	Saturation
48. Organiser des séances de dialogue sur les enjeux éthiques	,729

47. Offrir des séances d'étude de cas en éthique	,687
37. Organiser des tables rondes avec tous les partenaires (parties prenantes) sur le sujet de l'éthique	,672
25. Offrir une formation de base en éthique (formation de groupe, en ligne, atelier, vidéo, etc.)	,590
27. Inclure la participation de tous les employés dans l'élaboration des initiatives éthiques de l'entreprise	,579
36. Intégrer des critères liés à l'éthique dans le dossier d^évaluation des employés et des dirigeants	,545
30. Offrir des formations utilisant des jeux de rôle, jeux collaboratifs, jeux de société, portant sur l'éthique	,521
26. Utiliser des grilles d'analyse pour la prise de décision éthique	,514
33. Avoir un leadership éthique de la part des dirigeants	,497

Type 3 : Pratiques structurelles

8 items (pratiques) composent le facteur « structures» présentant des taux de saturation variant entre 0,712 et 0,519. L'alpha de Cronbach pour cette échelle est de 0,87, ce qui représente une excellente cohérence interne. À nouveau ici, aucune suppression d'item ne permettrait d'améliorer la cohérence interne de l'échelle (*alpha if item deleted*).

Le facteur regroupe différentes pratiques de structuration de l'éthique organisationnelle. Le tableau de la page suivante présente ces pratiques, en ordre de saturation.

Tableau 22 : Type 3 : Pratiques structurelles

Pratique	Saturation
11. Mettre sur pied un comité d'éthique	,712
8. Mettre en place un bureau, un département ou un service dédié à l'éthique	,708
9. Offrir un programme de mentorat ou de coaching en éthique	,668
17. Se doter d'un poste permanent dans le domaine de l'éthique (ex. : directeur éthique, VP, etc.)	,653
18. Utiliser les services de consultants en éthique	,628
13. Mettre sur pied un centre de recherche sur l'éthique	,620
10. Se doter d'un code de déontologie ou d'éthique	,532
2. Allouer un budget permanent pour les enjeux éthiques	,519

Type 4 : Pratiques de prévention des crises réputationnelles

6 items (pratiques) composent le facteur « prévention des crises réputationnelles » présentant des taux de saturation variant entre 0,687 et 0,493. L'alpha de Cronbach pour cette échelle est de 0,77, ce qui représente une bonne cohérence interne. Aussi, ici encore, aucune suppression d'item ne permettrait d'améliorer la cohérence interne de l'échelle (*alpha if item deleted*).

Le facteur regroupe différentes pratiques liées à la représentation publique et à la défense de la réputation de l'organisation, ainsi que des pratiques préventives, telles que

la vérification du casier judiciaire des employés et la réalisation de sondage sur l'éthique auprès des employés. Le tableau suivant présente ces pratiques, en ordre de saturation.

Tableau 23 : Type 4 : Pratiques de prévention des crises réputationnelles

Pratique	Saturation
50. Offrir des séances de formation sur la communication avec les médias (gestion de l'image et de la réputation, relations publiques)	,687
77. Utiliser les services d'un avocat pour défendre les intérêts de l'organisation	,640
69. Utiliser les services d'une firme de relations publiques pour renforcer l'image éthique de l'organisation	,604
49. Offrir des séances de formation sur les aspects légaux liés à l'organisation	,550
76. Vérifier le casier judiciaire de tous les employés lors de l'embauche	,523
51. Réaliser des sondages sur l'éthique	,493

Type 5 : Pratiques de développement expérientiel

5 items (pratiques) composent le facteur « développement expérientiel », présentant des taux de saturation variant entre 0,809 et 0,500. L'alpha de Cronbach pour cette échelle est de 0,77, ce qui représente une bonne cohérence interne. Encore ici, aucune

suppression d'item ne permettrait d'améliorer la cohérence interne de l'échelle (*alpha if item deleted*).

Le facteur regroupe différentes pratiques liées au développement de la conscience éthique des personnes. Ces approches sont expérientielles car elles induisent un apprentissage par l'expérience d'une activité (méditation, contemplation, yoga, tai-chi, immersion dans la nature, arts, prière). La dernière pratique est davantage spirituelle. Le tableau suivant présente ces pratiques, en ordre de saturation.

Tableau 24 : Type 5 : Pratiques de développement expérientiel

Pratique	Saturation
28. Offrir des formations utilisant des approches de méditation, de silence, de contemplation, de visualisation	,809
24. Offrir des ateliers utilisant des approches corporelles (comme le yoga ou le tai-chi)	,721
52. Offrir des activités d'immersion dans la nature	,692
4. Offrir des ateliers de formation utilisant des approches artistiques	,572
57. Utiliser la contemplation, la prière ou un moment de silence dans les réunions (processus de discernement)	,500

Type 6 : Pratiques de conformité

7 items (pratiques) composent le facteur « conformité », présentant des taux de saturation variant entre 0,742 et 0,512. L'alpha de Cronbach pour cette échelle est de 0,74, ce qui représente une bonne cohérence interne. Aussi, à nouveau, aucune suppression d'item ne permettrait d'améliorer la cohérence interne de l'échelle (*alpha if item deleted*).

Le facteur regroupe différentes pratiques liées au contrôle et à la conformité des comportements des personnes en organisation, intégrant la notion de dénonciation et de détection de la déviance, de la protection des sonneurs d'alarme, ainsi que le renforcement positif des bonnes conduites. Le tableau suivant présente ces pratiques, en ordre de saturation.

Tableau 25 : Type 6 : Pratiques de conformité

Pratique	Saturation
53. Mettre en place un système de dénonciation anonyme des mauvaises conduites (ex. : « hotline » anonyme)	,742
19. Utiliser les services de détectives ou de forces policières	,610
45. Renforcer le contrôle et l'autorité de la gouvernance de l'organisation	,545
81. Adopter un programme de protection des sonneurs d'alarme (*wistleblowers*)	,537

54. Se doter de systèmes incitatifs de récompenses pour les comportements éthiques	,533
43. Demander aux employés et dirigeants de prêter serment de faire preuve d'éthique dans leur travail (ex.: signature d'un document officiel, promesse solennelle, etc.)	,522
73. Faire affaire avec une agence de sécurité et de vérification d'information	,512

Type 7 : Pratiques de gouvernance

5 items (pratiques) composent le facteur « gouvernance », présentant des taux de saturation variant entre 0,680 et 0,471. L'alpha de Cronbach pour cette échelle est de 0,80, ce qui représente une très bonne cohérence interne. Aussi, ici encore, aucune suppression d'item ne permettrait d'améliorer la cohérence interne de l'échelle (*alpha if item deleted*).

Le facteur regroupe différentes pratiques de gouvernance éthique dont le renforcement des systèmes de reddition de comptes, le contrôle du travail des administrateurs et l'amélioration de la gestion éthique, utilisant le code d'éthique comme guide. Il intègre aussi les systèmes de gestion des plaintes liées à l'éthique, ainsi que le fait d'avoir un ombudsman pour l'organisation. Le tableau de la page suivante présente ces pratiques, en ordre de saturation.

Tableau 26 : Type 7 : Pratiques de gouvernance

Pratique	Saturation
68. Renforcer les systèmes de reddition de comptes pour augmenter la transparence financière	,680
67. Contrôler et surveiller les responsabilités fiduciaires des administrateurs (membres du conseil d'administration)	,629
75. Établir des politiques et procédures standards en matière de gestion des plaintes liées à l'éthique	,576
70. Avoir un ombudsman	,567
71. Utiliser le code d'éthique comme un outil de gestion	,471

5.4.2. Analyse descriptive des facteurs

Nous avons analysé la distribution des réponses pour chacun des facteurs (statistiques descriptives présentées en Annexe 6). Le facteur « apprentissage expérientiel et spirituel » présentait une asymétrie et un étalement hors normes, et nous avons donc choisi, à ce point, de traiter les données extrêmes (*outliers*) multivariées pour chacun des facteurs, afin d'améliorer la normalité pour ne pas fausser les analyses de régressions linéraires et les tests de variances qui seront effectués dans la prochaine étape. En effet, il est documenté que la présence de données extrêmes peut potentiellement augmenter le niveau d'erreur, réduire la normalité des données et fausser les résultats d'analyse statistiques de tests paramétriques ou non-paramétriques (Zimmerman, 1994, 1995)

(Zimmerman, 1994, 1995). Ils mènent donc à des résultats qui ne sont pas généralisables, sauf à un échantillon qui présenterait le même genre de données extrêmes (Tabachnick et Fidell, 2007 : 73). Nous avons donc choisi de réduire les données extrêmes en une seule itération pour les réponses obtenues aux questions sur l'efficacité perçue (PE) et l'importance accordée (PI) pour chaque type de pratiques. Pour ce faire, nous avons fait un test en score Z (données affichées en écart-types) et éliminé les données à l'extérieur de Z = -3,0 à 3,0 d'écart-types de la moyenne, pour chacun des items. Nous présentons le détail du traitement des données extrêmes dans le tableau présenté en Annexe 6.

Le tableau de la page suivante présente les statistiques descriptives sur les facteurs, au niveau de l'efficacité perçue et de l'importance accordée à chacun des types de pratiques d'éthique organisationnelle, suite au traitement des données extrêmes. Nous rappelons que les réponses possibles pour l'efficacité perçue (PE) étaient « détériore (1) ; aucun effet (2) ; améliore légèrement (3) ; améliore moyennement (4) ; améliore grandement (5) ». Les réponses possibles pour la perception de l'importance accordée (PI) étaient « aucune/la pratique n'est pas mise en place dans mon organisation (1) ; seulement symbolique (2) ; faible (3) ; moyenne (4) ; grande (5) ».

Tableau 27 : Perception de l'efficacité et de l'importance accordée pour chaque type de pratiques d'éthique organisationnelle

	Facteurs	Moyenne efficacité perçue	Écart-type	Moyenne importance accordée	Ecart-type
1	Engagement social et environnemental	3,48	0,66	2,85	0,97
2	Formation dialogique	3,69	0,63	2,33	1,01
3	Structures	3,69	0,66	2,45	1,06
4	Prévention des crises réputationnelles	2,76	0,6	2,49	0,88
4	Développement expérientiel	2,41	0,53	1,46	0,58
6	Conformité	2,63	0,71	2,13	0,81
7	Gouvernance	3,53	0,73	2,79	1,03

À l'étude de ces résultats, il apparait que les types de pratiques perçus comme les plus efficaces sont les pratiques structurelles et les pratiques de formation dialogique, suivies des pratiques de gouvernance et d'engagement social et environnemental. Les pratiques de prévention des crises réputationnelles, de conformité et de développement expérientiel sont considérées comme les moins efficaces, avec des résultats variant entre « aucun effet (2) » et « améliore légèrement (3) ».

Au niveau de l'importance accordée à chacun des types de pratiques d'éthique organisationnelle, les organisations évaluées par notre échantillon global accordent

davantage d'importance au pratiques d'engagement social et environnemental, aux pratiques de gouvernance et aux pratiques de relations publiques, malgré que tous les résultats de ces types se situent entre 2 et 3, donc une importance entre « seulement symbolique (2) » et « faible (3) ». Il sera intéressant, dans la suite des analyses, de voir si ces résultats varient selon l'industrie, le type d'organisation, etc.

La matrice de corrélations, présentée à l'Annexe 4, montre que les facteurs sont tous corrélés entre eux, sur la mesure de la perception de l'efficacité, ce qui nous rassure sur le fait que ces 7 facteurs mesurent tous un même construit de l'effet des pratiques d'éthique organisationnelle. On y remarque aussi que malgré que les corrélations entre la perception de l'efficacité des types de pratiques d'éthique organisationnelle et de leur valorisation dans les organisations, mesurée par l'importance qui leur est accordée, soient significatives, elles sont tout de même de faible effet.

5.5. Analyses exploratoires complémentaires – déterminants des pratiques d'éthique organisationnelle

Aujourd'hui, dans le domaine de recherche de l'éthique des affaires, l'influence de différents facteurs individuels sur la prise de décision des individus est reconnue, comme par exemple l'âge, le sexe, la personnalité, la religion, les styles cognitifs, les cadres conceptuels de référence, l'éducation ou le niveau de développement moral des personnes (Bernhard, 2000; Coughlan, 2005; Fleming, 1985; Kohlberg, 1981, 1984; McIntyre et Capen, 1993). L'influence de certains facteurs organisationnels sur la prise de décision a aussi été étudiée, notamment le leadership, la culture ou le climat

d'entreprise, les valeurs, la pression des pairs, les systèmes de conformité et les pratiques de gestion (Arlow et Ulrich, 1980; Audrey et Lim, 2000; Bernhard, 2000; Carroll, 1975; O'Toole, 1995; Pauchant et Lahrizi, 2010; Posner et Schmidt, 1984; Stead, Worrell et Stead, 1990; Treviño *et al.*, 1999). Dans la section 2.3 du Chapitre 2, nous avons présenté une revue de la littérature sur les différents déterminants des pratiques d'éthique organisationnelle, que nous avons classés en trois niveaux : les déterminants individuels, les déterminants organisationnels, et les déterminants sociétaux. Bien que l'objet de la présente recherche n'était pas d'étudier précisément ces déterminants, nous avons tout de même décider d'intégrer, dans le questionnaire, différentes questions générales sur le répondant (variables nominales) : le sexe ; l'âge ; le niveau de formation ; le domaine principal de formation ; le pays auquel il s'identifie ; le type de poste occupé ; la taille de son organisation ; le type de son organisation ; et le secteur d'activité de son organisation. Ceci nous donnait donc la possibilité de tester, de façon purement exploratoire, l'effet de certains attributs de notre échantillon, surtout aux niveaux individuel et organisationnel, sur la perception de l'efficacité des types de pratiques d'éthique organisationnelle et sur la perception de l'importance qui leur est accordée dans les organisations, dans l'objectif d'approfondir notre analyse et compréhension du phénomène. Nous avons donc conduit différentes analyses exploratoires afin de comparer les résultats de sous-groupes de notre échantillon présentant des caractéristiques différentes et présentons ci-après les résultats que nous avons jugés pertinents. Nous désirons noter que ces analyses sont données ici à titre informatif seulement, car nous n'avions pas posé d'hypothèses claires au sujet des déterminants individuels des pratiques, mais nous considérons que ces résultats

permettent de bonifier l'analyse de l'état des lieux en matière de pratiques d'éthique organisationnelle en soulignant certaines pistes de réflexion pour des recherches futures. Les relations mentionnées mériteront d'être étudiées de manière plus approfondie, dans des recherches subséquentes, en comparant ces résultats avec la littérature pertinente. Nous présentons premièrement l'effet d'un déterminant individuel, soit le sexe des répondants. Ensuite, nous présentons l'effet d'un déterminant organisationnel, le type d'organisation, sur nos résultats. Finalement, nous aborderons un déterminant sociétal, le secteur d'activité de l'organisation, et son impact sur nos résultats. L'interprétation de ces résultats sera discutée brièvement dans le chapitre 6.

5.5.1. Déterminant individuel – sexe des répondants

Nous avons voulu savoir si certains attributs individuels des répondants aux questionnaires avaient un effet sur leur perception de l'efficacité des différents types de pratiques d'éthique organisationnelle. Un des attributs individuels les plus étudiés en éthique des affaires est l'influence du sexe du répondant sur la sensibilité, le jugement, la réflexion et le comportement éthique. La plupart des recherches montrent que les femmes ont une plus grande sensibilité éthique que les hommes et qu'elles ont davantage tendance à agir de façon éthique, mais tout de même un grand nombre d'études montrent qu'il n'existe pas de différence réelle au niveau de la sensibilité éthique, du jugement moral et de la réflexion éthique entre les hommes et les femmes (Collins, 2000; O'Fallon et Butterfield, 2005). L'effet du sexe sur la préférence envers différentes pratiques d'éthique organisationnelle n'a pas été étudié, et nous avons donc

choisi de tester l'effet de cette variable dans notre échantillon, comme exemple d'un déterminant individuel.

Afin de tester, de façon exploratoire, si le sexe des répondants influence la perception de l'efficacité des types de pratiques d'éthique organisationnelle, nous avons conduit une analyse de variance multivariée (MANOVA) sur la perception de l'efficacité des types de pratiques, selon le sexe. Selon les résultats obtenus, il y a une différence globale statistiquement significative entre la perception de l'efficacité des pratiques d'éthique organisationnelle entre les hommes et les femmes, donc sur les variables dépendantes combinées (F (7, 422) = 5,05, p = 0,00; Wilks' Lambda = 0,92; partial eta squared = 0,08). La magnitude de cette différence est modérée, donc d'effet moyen, selon l'interprétation de l'*eta squared* suggérée par Cohen (1988). En effet, Cohen (1988 : 284-287) propose des lignes directrices d'interprétation de la valeur de l'*eta squared* afin de qualifier la taille de l'effet de différence, c'est-à-dire la magnitude de la différence obtenue entre les moyennes de groupes distincts. Selon Cohen, un *eta squared* de 0,01 signifie un petit effet; de 0,06 signifie un effet modéré; et de 0,14 correspond à un grand effet.

Ensuite, lorsque les variables dépendantes sont considérées séparément, en utilisant un alpha corrigé de 0,007 (ajustement Bonferroni sur l'alpha de 0,05, qui a été divisé par le nombre de variables dépendantes analysées (7) = un niveau de signification inférieur à 0,007), nos résultats indiquent qu'il existe une seule différence significative dans la perception de l'efficacité des pratiques de prévention des crises réputationnelles entre les hommes (moyenne = 2,66, écart-type = 0,61) et les femmes (moyenne = 2,84, écart-

type = 0,67), F (1, 428) = 8,76, p = 0,003). La magnitude de la différence entre les moyenne est encore ici de petit effet (eta squared = 0,02). Cela signifie que les femmes considèrent les pratiques de type prévention des crises réputationnelles légèrement plus efficaces que les hommes.

La perception de l'efficacité des six autres types de pratiques ne présente pas de différence significative selon le sexe.

Globalement, nous pouvons affirmer que selon nos résultats, la variable sexe a donc un effet significatif d'effet modéré sur la perception globale de l'efficacité des pratiques d'éthique organisationnelle. Par contre, on ne retrouve pas de différence significative dans la perception de l'efficacité selon le sexe pour 6 des 7 types de pratiques, lorsque pris séparément.

Ces résultats sont discutés dans le chapitre suivant, et les détails des tests effectués sont présentés en Annexe 7.

5.5.2. Déterminant organisationnel – type d'organisation

Tel que discuté dans le chapitre de revue de littérature, de nombreux auteurs se sont penché sur l'influence de divers facteurs organisationnels sur différentes variables organisationnelles. Au niveau empirique, en éthique des affaires, de nombreuses études ont testé l'influence de divers facteurs organisationnels sur la sensibilité, le jugement, la réflexion et le comportement éthique des employés et dirigeants, dont notamment la culture, le climat ou encore la présence d'un code d'éthique ou la taille de l'organisation

(O'Fallon et Butterfield, 2005). Afin pousser plus loin notre analyse des types de pratiques d'éthique organisationnelle, nous avons voulu savoir si des différences dans les organisations influencent les types de pratiques qui sont mis en place et l'importance respective qui est leur est accordée, en terme de ressources, budget, temps, effort de communication, de formation, etc. Notre échantillon étant formé d'employés issus de types d'organisations assez différents, dont notamment un bon nombre provenant d'entreprises privées, d'organisations publiques, d'organisations parapubliques et de coopératives (voir section 5.1.1), nous avons donc choisi de nous attarder à cette variable précise. Peu d'études se sont penchées sur l'influence du type d'organisations sur l'éthique organisationnelle. Selon une étude de Roozen, Pelsmacker et Bostyn (2001) les employés d'organisations publiques ont obtenu un score plus élevé dans un profil éthique que les employés issus d'entreprises privées. Svensson, Wood et Callaghan (2004) soutiennent différemment que les pratiques d'éthique organisationnelles, dont principalement le code d'éthique, sont moins développées dans les organisations publiques que dans les organisations privées suédoises.

Afin de tester, de façon exploratoire, l'influence du type d'organisation sur la perception de l'importance accordée aux différents types de pratiques d'éthique organisationnelle, nous avons conduit une analyse de variance multivariée (MANOVA) sur les 7 types de pratiques, sur l'« importance accordée ». Les répondants ont été séparés en 6 groupes, selon leur type d'organisation : 1- privée; 2- publique; 3- coopérative/mutuelle; 4- organisme non gouvernemental; 5- association à but non lucratif; et 6- parapublique.

Il est important de noter à nouveau que les résultats suivants sont donnés à titre informatif seulement, car nous n'avions pas posé d'hypothèse claire sur ces relations, mais nous trouvons que ces résultats permettent de compléter notre analyse de l'état des lieux en matière de pratiques d'éthique organisationnelle en détaillant davantage les résultats de notre échantillon. Aussi, ces relations constituent des pistes à examiner dans de futures recherches.

Selon nos résultats, le type d'organisation semble un déterminant du choix des types de pratiques mis en place et de l'importance accordée à ceux-ci. En effet, nous obtenons une différence globale statistiquement significative entre l'importance accordée aux pratiques d'éthique organisationnelle selon le type d'organisation, sur les variables dépendantes combinées (F (35, 1761) = 6,03, p = 0,00; Wilks' Lambda = 0,62; *partial eta squared* = 0,09). La magnitude de cette différence est modérée, donc d'effet moyen, selon l'interprétation de l'*eta squared.*

Lorsque les variables dépendantes sont considérées séparément, en utilisant un alpha corrigé de 0,007 (ajustement Bonferroni sur l'alpha de 0,05, qui a été divisé par le nombre de variables dépendantes analysées (7) = un niveau de signification inférieur à 0,007), nos résultats indiquent qu'il existe une différence significative dans l'importance accordée aux pratiques d'éthique organisationnelle selon le type d'organisation, pour 4 des 7 types de pratiques. Afin d'en savoir plus sur l'origine des différences identifiées, nous avons examiné les tests post-hoc des analyses de variance (ANOVA) sur les variables identifiées comme significatives dans l'analyse de variance multivariée.

Nous avons obtenu une différence significative (à $p < 0,007$, ajustement Bonferroni) dans l'importance accordée aux pratiques d'engagement social et environnemental selon le type d'organisation : F (5, 424) = 14,119, $p = 0,000$. La différence entre les moyennes des groupes est grande, cette magnitude, calculée utilisant le test eta squared, étant de 0,14. Les comparaisons post-hoc de l'ANOVA, utilisant le test de Tuckey, indiquent que la moyenne pour les organisations coopératives (moyenne = 3,59, écart-type = 0,70) est significativement différente de celles des organisations privées (moyenne = 2,67, écart-type = 1,00), publiques (moyenne = 2,99, écart-type = 0,82), associations à but non lucratif (moyenne = 2,47, écart-type = 1,02) et parapubliques (moyenne = 2,52, écart-type = 0,85). Ces résultats suggèrent que les organisations coopératives accordent beaucoup plus d'importance aux pratiques d'engagement social et environnemental que tous les autres types d'organisation.

Nous avons aussi obtenu une différence significative (à $p < 0,007$) dans l'importance accordée aux pratiques de formation dialogique selon le type d'organisation : F (5, 424) = 3,516, $p = 0,004$. Malgré qu'elle soit statistiquement significative, la différence entre les moyennes des groupes est faible, cette magnitude, calculée utilisant le test eta squared est de 0,04. Cela se traduit dans nos analyses post-hoc sur l'ANOVA, car les comparaisons des groupes, utilisant le test de Tuckey, n'indiquent aucune différence statistiquement significative à $p < 0,007$ selon le type d'organisation.

Nous avons aussi obtenu une différence significative (à $p < 0,007$) dans l'importance accordée aux pratiques structurelles selon le type d'organisation : F (5, 424) = 5,316, $p = 0,000$. Ici, la différence entre les moyennes des groupes est modérée, cette magnitude,

calculée utilisant le test eta squared, est de 0,06. Les comparaisons post-hoc sur l'ANOVA, utilisant le test de Tuckey, indiquent que la moyenne pour les organisations coopératives (moyenne = 2,91, écart-type = 1,01) est significativement plus élevée que celles des organisations privées (moyenne = 2,33, écart-type = 1,09) et parapubliques (moyenne = 2,23, écart-type = 1,02). Les autres moyennes inter-groupes ne différaient pas significativement. Ces résultats suggèrent que les organisations coopératives accordent modérément plus d'importance aux pratiques structurelles que les organisations privées et parapubliques.

Finalement, nous avons aussi obtenu une différence significative (à $p < 0,007$) dans l'importance accordée aux pratiques de conformité selon le type d'organisation : F (5, 424) = 5,350, p = 0,000. La différence entre les moyennes des groupes est modérée, cette magnitude, calculée utilisant le test eta squared, étant de 0,06. Les comparaisons post-hoc sur l'ANOVA, utilisant le test de Tuckey, indiquent que la moyenne pour les organisations publiques (moyenne = 2,47, écart-type = 0,83) est significativement plus élevée que celle des organisations privées (moyenne = 2,05, écart-type = 0,82) et parapubliques (moyenne = 1,96, écart-type = 0,80). Les autres moyennes inter-groupes ne différaient pas significativement. Ces résultats suggèrent que les organisations publiques accordent modérément plus d'importance aux pratiques de conformité que les organisations privées et parapubliques.

Ces résultats sont intéressants, d'autant plus que ce type de déterminant a été peu étudié dans la littérature. Ils constituent donc des pistes de recherche prometteuses. Les

résultats sont discutés dans le chapitre suivant, et les détails des tests effectués et des résultats sont présentés en Annexe 7.

5.5.3. Déterminant sociétal – secteur d'activité

Comme discuté dans le chapitre 2, divers facteurs sociétaux, dont entre autres les diverses forces institutionnelles, ont une influence sur les modes de gestion favorisés dans les organisations. Au niveau des recherches empiriques en éthique des affaires, certains auteurs se sont attardés à étudier l'effet de divers facteurs sociétaux sur l'éthique des organisations, dont notamment l'environnement externe et le secteur d'activité. Dans une méta-analyse de la littérature en éthique des affaires, O'Fallon et Butterfield (2005) ont rapporté neuf études sur le lien entre le secteur d'activité et le l'éthique des organisations, dont huit concluant à une influence significative. Par exemple, selon Oz (2001), les professionnels en systèmes d'information (*IS professionals*) s'engagent davantage dans des comportements non-éthiques que les professionnels dans d'autres types d'industries. Aussi, selon Latif (2000), les pharmaciens obtiennent un score de raisonnement moral plus faible que les autres professionnels de la santé.

Notre échantillon couvre des organisations issues de nombreux secteurs d'activités différents (18 secteurs au total, voir section 5.1.2). Afin de tester si le secteur d'activité de l'organisation a une influence sur l'importance accordée aux différents types de pratiques d'éthique organisationnelle, nous avons conduit une analyse de variance multivariée (MANOVA) sur l'« importance accordée » aux types de pratiques d'éthique

organisationnelle, selon le secteur d'activité. Nous présentons ici les résultats que nous considérons pertinents, pour les secteurs d'activité les plus représentés dans notre échantillon.

Selon nos résultats, le secteur d'activité semble un déterminant du choix des types de pratiques mis en place et de l'importance accordée à celles-ci. En effet, nous obtenons une différence globale statistiquement significative entre l'importance accordée aux pratiques d'éthique organisationnelle selon le secteur d'activité, sur les variables dépendantes combinées (F (126, 2670) = 3,079, p = 0,00; Wilks' Lambda = 0,41; partial eta squared = 0,12). La magnitude de cette différence est grande, selon l'interprétation de l'*eta squared.*

Lorsque les variables dépendantes sont considérées séparément, en utilisant un alpha corrigé de 0,007 (ajustement Bonferroni sur l'alpha de 0,05, qui a été divisé par le nombre de variables dépendantes analysées (7) = un niveau de signification inférieur à 0,007), nos résultats indiquent qu'il existe une différence significative dans l'importance accordée aux pratiques d'éthique organisationnelle selon le secteur d'activité, pour 4 des 7 types de pratiques. Afin d'en savoir plus sur l'origine des différences identifiées, nous avons examiné les tests post-hoc des analyses de variance (ANOVA) sur les variables identifiées comme significatives dans l'analyse de variance multivariée.

Nous n'avons pas trouvé de différence significative dans l'importance accordée aux pratiques de formation dialogique, de prévention des crises réputationnelles, de développement expérientiel et de gouvernance selon le secteur d'activité de l'organisation à $p < 0,007$.

Nous avons cependant obtenu une différence significative (à $p < 0{,}007$, du à un ajustement Bonferroni) dans l'importance accordée aux pratiques d'engagement social et environnemental selon le secteur d'activité: F (18, 411) = 10,519, p = 0,000. La différence entre les moyennes des groupes est très grande, cette magnitude, calculée utilisant le test eta squared, étant de 0,32. Les comparaisons post-hoc sur l'ANOVA, utilisant le test de Tuckey, indiquent que la moyenne obtenue pour les organisations du secteur Finance et assurance (moyenne 3,51, écart-type = 0,83) est significativement plus élevée que celles des organisations des secteurs des Services professionnels, scientifiques et techniques (moyenne = 2,25, écart-type = 0,81), et de l'Administration publique (moyenne = 2,60, écart-type = 1,00), entre autres. Ces résultats suggèrent que les organisations du secteur de la Finance et de l'assurance accordent beaucoup plus d'importance aux pratiques d'engagement social et environnemental que les organisations des Services professionnels, scientifiques et techniques ainsi que celles du secteur de l'Administration publique. Ce résultat peut paraitre surprenant a priori, mais il est possiblement explicable par le fait que notre échantillon comprend des coopératives du domaine de la finance, qui démontrent donc des attributs liés aux coopératives (type d'organisation) plutôt qu'à leur secteur d'activité (voir résultats section 5.5.2).

Nous avons aussi obtenu une différence significative (à $p < 0{,}007$) dans l'importance accordée aux pratiques structurelles selon le secteur d'activité: F (18, 411) = 2,779, p = 0,000. La différence entre les moyennes des groupes est de modérée à grande, cette magnitude, calculée utilisant le test eta squared, étant de 0,11. Les comparaisons post-hoc sur l'ANOVA, utilisant le test de Tuckey, indiquent que la moyenne obtenue pour

les organisations du secteur Finance et assurance (moyenne 2,82, écart-type = 1,06) est significativement plus élevée que celle des organisations des secteurs des Services professionnels, scientifiques et techniques (moyenne = 2,16, écart-type = 1,03). Ce résultat suggère que les organisations du secteur de la Finance et de l'assurance accordent davantage d'importance aux pratiques de structures que les organisations des Services professionnels, scientifiques et techniques.

Nous avons aussi obtenu une différence significative (à $p < 0,007$) dans l'importance accordée aux pratiques de conformité selon le secteur d'activité: F (18, 411) = 2,799, p = 0,000. La différence entre les moyennes des groupes est de modérée à grande, cette magnitude, calculée utilisant le test eta squared, étant de 0,11. Les comparaisons post-hoc sur l'ANOVA, utilisant le test de Tuckey, indiquent que la moyenne obtenue pour les organisations du secteur Commerce de détail (moyenne 2,47, écart-type = 0,75) est significativement plus élevée que celle des organisations des secteurs des Services professionnels, scientifiques et techniques (moyenne = 1,83, écart-type = 0,81). Ces résultats suggèrent que les organisations du secteur du Commerce de détail accordent davantage d'importance aux pratiques de conformité que les organisations des Services professionnels, scientifiques et techniques.

Finalement, concernant l'importance accordée aux pratiques de gouvernance selon le secteur d'activité, la différence de moyenne qui a été identifiée dans l'analyse de variance multivariée comme statistiquement significative ne se confirme pas comme statistiquement significative dans l'analyse post-hoc des résultats de l'ANOVA, à $p <$ 0,007.

Les résultats détaillés des tests effectués sont présentés en Annexe 7.

Nous avons présenté dans ce chapitre les résultats de l'analyse des réponses à notre questionnaire. Après avoir décrit notre échantillon, nous avons présenté des résultats descriptifs sur l'efficacité perçue et l'importance accordée aux pratiques d'éthique organisationnelle. Nous avons présenté une taxonomie des pratiques d'éthique organisationnelle en sept types, une classification issue des résultats de notre analyse factorielle exploratoire. Les résultats de cette analyse sont clairs, très parlants et présentent une très bonne cohérence interne. Finalement, nous avons procédé à l'analyse de trois déterminants des types de pratiques d'éthique organisationnelle et présenté des résultats intéressants qui ouvrent la porte à recherches futures prometteuses. Le prochain chapitre présente une discussion des différents résultats présentés précédemment.

Chapitre 6. Discussion

Dans ce chapitre, nous discutons plus en profondeur les résultats obtenus de l'analyse des réponses au questionnaire présentés dans le chapitre précédant, en les comparant notamment à ce qui est suggéré dans la littérature scientifique. Nous discutons premièrement des résultats descriptifs sur l'efficacité perçue des différentes pratiques d'éthique organisationnelle. Nous abordons ensuite les résultats concernant l'importance accordée à ces pratiques en organisations. Finalement, nous discuterons de la taxonomie des pratiques d'éthique organisationnelle proposée au chapitre précédant, ainsi que des résultats des différentes analyses complémentaires performées sur ces types.

6.1. Efficacité et importance des pratiques d'éthique organisationnelle

La discussion suivante fait référence aux Tableaux 14, 15, 16a et 16b présentés dans la section 5.3 du chapitre précédant. Nous discutons premièrement des résultats obtenus pour la perception de l'efficacité des 81 pratiques d'éthique organisationnelle intégrées dans le questionnaire et pour l'importance qui leur est accordée dans les organisations, en mettant l'accent sur le « top 10 » et le « bottom 10 » de ces pratiques. Ensuite, nous abordons la comparaison entre la perception de l'efficacité et l'importance accordée à ces pratiques en organisation, et mettons en lumière des divergences très intéressantes.

6.1.1. « Top 10 » des pratiques d'éthique organisationnelle

Il nous semble utile de nous attarder à analyser les quelques pratiques qui sont considérées par nos répondants comme les plus efficaces afin d'améliorer l'éthique d'une organisation, ainsi que celles étant les plus valorisées, c'est-à-dire les pratiques auxquelles les organisations accordent le plus d'importance en terme de ressources, budget, temps, efforts de communication et de formation, entre autres. Nous nous attardons donc ici aux dix pratiques se retrouvant au haut des listes des Tableaux 14 et 15 du chapitre précédant, que nous présentons ici à nouveau dans deux tableaux synthétiques afin de faciliter la lecture.

Tableau 28 : « Top 10 » - Pratiques perçues comme les plus efficaces

Rang	Pratique	Moyenne	Ecart-type
1	33. Avoir un leadership éthique de la part des dirigeants	4,50	,742
2	72. Intégrer les valeurs et la mission éthique de l'organisation dans les décisions quotidiennes	4,18	,819
3	10. Se doter d'un code de déontologie ou d'éthique	4,13	,870
4	78. Adopter une politique de tolérance zéro pour certains comportements (ex : harcèlement sexuel)	4,10	1,061
5	42. Promouvoir des pratiques environnementales saines (ex.: recyclage, économie d'eau et d'énergie, réutilisation, réduction des déchets)	4,09	,877
6	9. Offrir un programme de mentorat ou de coaching en éthique	4,03	,853
7	11. Mettre sur pied un comité d'éthique	4,01	,846

8	27. Inclure la participation de tous les employés dans l'élaboration des initiatives éthiques de l'entreprise	3,90	,962
9	39. Se doter de politiques de diversité et d'équité (ex.: équité salariale, discrimination positive, etc.)	3,88	1,041
10	1. Intégrer des critères éthiques dans les programmes de qualité (ex.: ISO)	3,84	,916

Tableau 29 : « Top 10 » - Pratiques les plus valorisées en organisation

Rang	Pratique	Moyenne	Ecart-type
1	42. Promouvoir des pratiques environnementales saines (ex.: recyclage, économie d'eau et d'énergie, réutilisation, réduction des déchets)	4,05	1,149
2	78. Adopter une politique de tolérance zéro pour certains comportements (ex : harcèlement sexuel)	3,99	1,279
3	10. Se doter d'un code de déontologie ou d'éthique	3,80	1,334
4	21. Se doter d'un énoncé de valeurs ou de mission éthique	3,78	1,378
5	39. Se doter de politiques de diversité et d'équité (ex.: équité salariale, discrimination positive, etc.)	3,64	1,343
6	33. Avoir un leadership éthique de la part des dirigeants	3,58	1,439
7	35. Faire des dons à des organismes de charité ou à diverses causes (philanthropie)	3,58	1,366
8	72. Intégrer les valeurs et la mission éthique de l'organisation dans les décisions quotidiennes	3,50	1,350
9	68. Renforcer les systèmes de reddition de comptes pour augmenter la transparence financière	3,46	1,453

10	20. Engager l'organisation dans des projets communautaires	3,43	1,393

D'emblée, il est intéressant de remarquer que la pratique considérée comme la plus efficace afin d'améliorer l'éthique dans les organisations est le leadership éthique des dirigeants, qui arrive aussi en 6e position au niveau de l'importance qui est accordée à cette pratiques par les organisations. Ce résultat vient confirmer le fait que le leadership éthique, c'est-à-dire le fait de mener par l'exemple, est fondamental à la bonne gestion des organisations, une idée partagée par plusieurs auteurs des domaines de la stratégie et de l'éthique des affaires (Barnard, 1938; Drucker, 1954; Selznick, 1957; Thomas, Schermer Jr. et Dienhart, 2004; Treviño et Brown, 2004; Treviño, Hartman et Brown, 2000), tel que souligné dans le chapitre 2. Ce résultats est aussi intéressant au regard du contexte économique et politique actuel, marqué par diverses crises liées à un manque de leadership ou à des comportements non éthiques ou illégaux de dirigeants d'organisations publiques et privées. Nous pouvons à cet égard supporter l'idée que le manque de leadership éthique, ou même un leadership non-éthique dans lequel le dirigeant est lui-même impliqué dans diverses malversations, est un facteur important de la dissémination des comportements déviants dans une organisation, tel que proposé par Andrews (1987) et Bird (1996).

Il apparait aussi que le fait que les dirigeants donnent l'exemple en matière de standard de comportement éthique soit mieux à même d'influencer le comportement des employés que d'autres pratiques auxquelles les organisations accordent beaucoup d'importance, comme le fait de se doter d'un énoncé de valeurs, une pratique très

répandue dans les organisations, arrivant au 4e rang pour l'importance accordée par celles-ci, mais au 17e rang au niveau de l'efficacité perçue. Pourtant, le fait d'intégrer les valeurs éthiques de l'organisation dans les décisions quotidiennes est considéré comme la 2e pratique la plus efficace par nos répondants. C'est donc dire que les valeurs ont une grande importance dans les organisations, mais que c'est surtout dans l'action, et moins dans la communication, qu'elles prennent leur sens et ont une influence sur les comportements. Cela supporte l'importance d'une culture organisationnelle basée sur des valeurs éthiques fortes, telle que discutée dans le chapitre 2.

L'adoption d'un code d'éthique arrive en 3e position tant au niveau de la perception de l'efficacité que de l'importance accordée, ce qui en fait la pratique de conformité perçue comme la plus efficace et la plus répandue et valorisée dans les organisations, corroborant plusieurs recherches sur ce sujet qui démontrent notamment l'influence positive des codes d'éthique sur le comportement des employés (Collins, 2000; O'Fallon et Butterfield, 2005). Par contre, comme le soulignent Treviño et al. (1999), ces codes sont efficaces dans la mesure où ils sont accompagnés de la perception d'une réelle préoccupation pour l'éthique et d'un leadership de la part des dirigeants, les deux pratiques n'allant pas l'une sans l'autre.

Nous estimons donc que les trois pratiques considérées comme les plus efficaces discutées précédemment, c'est à dire le leadership éthique des dirigeants, l'intégration des valeurs organisationnelles dans les décisions quotidiennes et l'adoption d'un code d'éthique, lorsque combinées ensemble, sont la base d'un programme d'éthique organisationnelle efficace, tel que suggéré en partie par Treviño *et al.* (1999). Ces trois

pratiques sont de nature différentes et nous les considérons complémentaires et synergiques afin d'avoir une réelle influence positive sur la conscience et le comportement éthique des personnes en organisation. Par contre, il nous semble aussi que ces trois pratiques ne sont pas suffisantes afin d'avoir un impact optimal sur l'éthique d'une organisation, de nombreuses autres pratiques ayant été considérées comme très efficaces par nos répondants. Nous verrons plus loin que la complémentarité et la variété des pratiques mises en place sont des aspects essentiels dans le design des programmes d'éthique organisationnels.

La 4e pratiques considérée comme la plus efficace, c'est à dire l'adoption d'une politique de tolérance zéro à l'égard de certains comportements non-éthiques, comme par exemple le harcèlement sexuel (2e rang en importance), reste dans le même esprit que l'adoption d'un code d'éthique, et établit des standards formels de comportements jugés comme indésirables dans l'organisation. Il semble donc important, pour les organisations soucieuses d'éthique, de tracer une ligne formelle afin de délimiter les comportements acceptables de ceux qui sont strictement inacceptables dans l'organisation, et de s'y tenir. Autre pratique formelle, l'adoption de politiques de diversité et d'équité arrive au 5e rang en terme d'importance accordée (et 9e rang en efficacité).

La promotion de pratiques environnementales saines, telles que le recyclage, l'économie d'eau et d'énergie et la réutilisation et réductions des déchets, par exemples, se classe en 5e position en matière d'efficacité. Ces pratiques, qui sont de nos jours largement répandues et valorisées dans les organisations (1er rang en importance accordée),

s'inscrivent dans la tendance du développement durable et répondent à une conscientisation des personnes et des organisations vis-à-vis des problématiques environnementales dans les dernières années/décennies.

Au 6e rang en matière d'efficacité, on retrouve le fait d'offrir un programme de mentorat ou de coaching en éthique aux employés ou dirigeants. Ce résultat est très intéressant à notre avis, notamment parce que cette pratique, bien que considérée comme efficace afin d'améliorer l'éthique organisationnelle, arrive seulement au 58e rang en matière de l'importance qui lui est accordée par les organisations. La pratique du coaching est pourtant une tendance qui est remarquée dans le milieu des affaires dans les dernières années, mais il semble que cette approche ne se soit pas vraiment étendue à la notion d'éthique. Cette pratique constitue selon nous une avenue intéressante de développement pour les organisations.

La même situation est observable pour la mise sur pied d'un comité d'éthique dans l'organisation, qui arrive au 7e rang en efficacité, mais au 38e rang pour l'importance accordée. La création d'un comité dédié à la réflexion ou à la coordination des initiatives éthiques dans l'organisation, bien que peu répandue, est un moyen perçu comme efficace afin d'améliorer la conscience et le comportement éthique des employés et dirigeants. Ici aussi on remarque une intéressante possibilité de développement organisationnel pour des organisations qui sont désireuses de davantage structurer leur programme d'éthique organisationnelle. Cette pratique, importée en partie de la bioéthique, est surtout présente dans les organisations du milieu de la santé, mais gagnerait à être davantage mise en place dans des organisations privées.

Le fait de solliciter la participation de tous les employés dans l'élaboration des initiatives visant l'amélioration de l'éthique organisationnelle arrive au 9e rang au niveau de l'efficacité, mais encore ici on remarque un décalage majeur avec l'importance qui est accordée à cette pratique dans les organisations, arrivant au 45e rang. Cette gestion participative de l'éthique organisationnelle, telle que proposée entre autres par Weaver (2004), constitue selon nous un autre levier d'action pour les organisations qui désirent davantage mobiliser et conscientiser les employés et dirigeants vis-à-vis des problématiques éthiques.

La pratique qui clôt le top 10 des pratiques considérées comme les plus efficaces consiste à intégrer des critères éthiques dans les programmes de qualité. Cette pratique, qui intègre l'éthique aux processus organisationnels, arrive en 10e rang en efficacité perçue par nos répondants, et au 23e rang par rapport à l'importance qui lui est accordée en organisation, un décalage qui représente ici encore une possibilité d'amélioration.

À l'inverse, certaines pratiques qui arrivent dans le top 10 au niveau de leur valorisation en organisation sont considérées comme très peu efficaces par nos répondants. C'est le cas de la pratique de la philanthropie, qui consiste pour les organisations à faire des dons à des organismes de charité, ou à diverses causes liées par exemple à la santé ou encore au sport, qui arrive au 7e rang des pratiques pour lesquelles les organisations accordent le plus d'importance en terme de ressources, temps, budget, communication, etc., mais qui arrive au 64e rang au niveau de la perception de l'efficacité. Cela s'explique possiblement par le cynisme de la population envers les pratiques de philanthropie stratégique, qui instrumentalisent la notion de responsabilité sociale des entreprises au

profit de celles-ci, en s'écartant de l'essence même de cette théorie de gestion, une tendance discutée dans le chapitre 2.

Une autre pratique qui est répandue et valorisée par les organisations est celle du renforcement des systèmes de reddition de comptes dans le but d'augmenter la transparence financière, qui arrive au 9e rang en importance accordée, et au 18e rang de l'efficacité. Il s'agit d'une pratique qui a été très valorisée suite aux multiples scandales qui ont marqué la dernière décennie, dont Enron, Worldcom, Parmalat, et la crise financière de 2008. Aussi cette pratique est intégrée à la loi Sarbanes-Oxley, adoptée au États-Unis en 2002 suite au scandale de la compagnie Enron. Elle fait donc partie des mesures légales requises des organisations afin d'assurer davantage de transparence financière, et elle reste somme toute considérée comme améliorant moyennement le comportement et la conscience éthique des personnes en organisation.

L'engagement de l'organisation dans des projets communautaires est la 10e pratique la plus valorisée dans les organisations selon nos répondants, et arrive au 21e rang en efficacité perçue. Il s'agit là d'une pratique d'engagement social ou de RSE qui semble mieux perçue que la philanthropie par nos répondants, possiblement car elle démontre un plus grand engagement de l'organisation envers une cause ou un organisme qu'une donation non suivie.

Les décalages décrits précédemment entre la perception de l'efficacité et de l'importance qui est accordée aux pratiques par les organisation nous portent à penser que les pratiques qui sont considérées comme efficaces mais qui sont peu valorisées dans les organisations sont des pratiques qui sont plus lourdes en terme de ressources en

temps et budgets et donc les organisations semblent réticentes à les implanter. Il est vrai que l'éthique est parfois considérée seulement comme un centre de coûts pour les organisations, qui arrivent mal à quantifier le retour sur leur investissement dans ce domaine. Un défi qui se pose aux praticiens de l'éthique organisationnelle, et aux chercheurs et enseignants dans ce domaine, est d'arriver à convaincre les dirigeants d'organisations que l'implantation de pratiques nouvelles considérées comme efficaces par les employés, comme par exemple un comité d'éthique ou un programme de mentorat ou de coaching en éthique, ont un effet bénéfique sur la culture organisationnelle, et améliorent réellement la réflexion et le comportement éthique des employés et dirigeants, et ne doivent donc pas être considérés comme des coûts mais plutôt comme un investissement dans la prévention des risques éthiques de l'organisation et dans le développement de leur personnel.

6.1.2. « Bottom 10 » des pratiques d'éthique organisationnelle

Il est tout aussi intéressant de s'attarder aux dix pratiques considérées comme les moins efficaces par nos répondants afin d'améliorer la conscience et le comportement éthique en organisations, ainsi que les dix pratiques les moins valorisées dans celles-ci. Il s'agit donc des pratiques qui se retrouvent tout au bas des listes des Tableaux 14 et 15 de la section 5.3 du chapitre précédant, que nous présentons ici à nouveau dans deux tableaux synthétiques afin de faciliter la lecture.

Tableau 30 : « Bottom 10 » - Pratiques perçues comme les moins efficaces

Rang	Pratique	Moyenne	Ecart-type
72	24. Offrir des ateliers utilisant des approches corporelles (comme le yoga ou le tai-chi)	2,57	,879
73	52. Offrir des activités d'immersion dans la nature	2,44	,739
74	28. Offrir des formations utilisant des approches de méditation, de silence, de contemplation, de visualisation	2,43	,806
75	77. Utiliser les services d'un avocat pour défendre les intérêts de l'organisation	2,40	,960
76	73. Faire affaire avec une agence de sécurité et de vérification d'information	2,38	1,018
77	53. Mettre en place un système de dénonciation anonyme des mauvaises conduites (ex. : ^hotline^ anonyme)	2,33	1,270
78	63. Utiliser des lobbyistes pour promouvoir les conceptions éthiques de l'organisation	2,22	,926
79	57. Utiliser la contemplation, la prière ou un moment de silence dans les réunions (processus de discernement)	1,85	,710
80	19. Utiliser les services de détectives ou de forces policières	1,75	,887
81	60. Utiliser de textes sacrés comme aide à la décision	1,66	,727

Tableau 31 : « Bottom 10 : - Pratiques les moins valorisées en organisation

Rang	Pratique	Moyenne	Ecart-type
72	30. Offrir des formations utilisant des jeux de rôle, jeux collaboratifs, jeux de société, portant sur l'éthique	1,75	1,193

73	54. Se doter de systèmes incitatifs de récompenses pour les comportements éthiques	1,73	1,210
74	24. Offrir des ateliers utilisant des approches corporelles (comme le yoga ou le tai-chi)	1,68	1,120
75	63. Utiliser des lobbyistes pour promouvoir les conceptions éthiques de l'organisation	1,52	1,029
76	19. Utiliser les services de détectives ou de forces policières	1,51	1,032
77	52. Offrir des activités d'immersion dans la nature	1,50	,970
78	59. Organiser des voyages humanitaires de groupe dans des pays du tiers monde	1,48	1,005
79	28. Offrir des formations utilisant des approches de méditation, de silence, de contemplation, de visualisation	1,35	,864
80	57. Utiliser la contemplation, la prière ou un moment de silence dans les réunions (processus de discernement)	1,14	,564
81	60. Utiliser de textes sacrés comme aide à la décision	1,12	,523

Il est premièrement pertinent de remarquer que les pratiques occupant les rangs 72 à 74 en terme d'efficacité sont toutes trois des pratiques de développement personnel et spirituel qui, bien qu'elles puissent paraitre peu orthodoxes pour certains, sont des pratiques qui sont implantées dans des organisations sérieuses. Par contre, ces pratiques semblent très peu répandues dans notre échantillon. Au 72^{e} rang on retrouve la pratique consistant à offrir des ateliers utilisant des approches corporelles comme le yoga ou le tai-chi, une pratique jugée très peu efficace afin d'améliorer l'éthique et très peu répandue dans les organisations des répondants (74^{e} rang en importance accordée). La pratique suivante, arrivant au 73^{e} rang d'efficacité (77^{e} rang en importance accordée),

consiste à offrir des activités d'immersion dans la nature et la 74e pratique (79e rang en importance accordée) vise les formations utilisant des approches de méditation, de silence, de contemplation ou de visualisation. Malgré leurs très faibles résultats dans notre échantillon, nous ne sommes pas prêts à juger ces pratiques radicalement inefficaces, et croyons que leur efficacité, toute relative, est plutôt fonction du contexte de leur implantation et de l'environnement organisationnel. Prenons par exemple les activités d'immersion dans la nature. Cette pratique peut paraitre vaine, et même saugrenue pour des employés travaillant dans une banque, mais elle est peut-être plus appropriée pour susciter une réflexion éthique chez des personnes travaillant dans une entreprise de pâtes et papiers, utilisant des arbres comme matière première, ou dans une entreprise œuvrant dans l'industrie du tourisme, pour ne nommer que ces exemples.

La pratique arrivant au 75e rang pour la perception de l'efficacité est celle de l'utilisation des services d'un avocat pour défendre les intérêts de l'organisation. Considérée comme n'ayant pratiquement aucun effet sur l'éthique d'une organisation, cette pratique arrive pourtant au 11e rang au niveau de l'importance qui lui est accordée par les organisations des répondants. L'analyse de ce résultat nous porte à croire que cette pratique n'est probablement pas une pratique que l'on peut lier exclusivement à l'éthique organisationnelle, les services légaux d'une organisation servant à défendre l'organisation à différents niveaux, pour différentes problématiques qui ne sont pas nécessairement liée à la notion d'éthique.

Les pratiques consistant à faire affaire avec une agence de sécurité et de vérification d'information (76e rang en efficacité et 54e rang en importance accordée) et la mise en

place d'un système de dénonciation anonyme des mauvaises conduites (77^{e} rang en efficacité et 63^{e} rang en importance accordée) s'inscrivent dans une approche de contrôle et de conformité, et ont été jugées par nos répondants comme n'ayant pratiquement aucun effet d'amélioration de l'éthique dans une organisation. Pire encore, l'utilisation de services de détectives ou de forces policières, arrivant au 80^{e} rang en efficacité (76^{e} rang en importance accordée) est même perçue comme détériorant l'éthique dans une organisation. Pourtant, bien que perçues comme peu valorisées dans les organisations de nos répondants, ces pratiques sont utilisées de nos jours dans nombre d'entreprises, les processus de vérification étant communs lors de l'embauche de nouveaux employés et les systèmes de dénonciation anonyme très la mode depuis les nombreux scandales financiers de la dernières décennie. L'utilisation de détectives privés ou même de forces policières est évidemment moins commune, mais tout de même avérée dans des cas de fraudes ou de vols importants. Il nous semble donc que les répondants ont rejeté ces pratiques, possiblement car elles sont perçues comme trop « extrêmes », ou qu'ils entretiennent une certaine méfiance envers ces approches qui peuvent être associées à une forme « d'espionnage » malvenue.

Nous pouvons supposer que les répondants entretiennent aussi une certaine méfiance envers les lobbyistes, la pratique consistant à utiliser des lobbyistes pour promouvoir les conceptions éthiques de l'organisation ayant aussi été considérée comme n'ayant pratiquement aucun effet sur l'éthique d'une organisation, arrivant au 78^{e} rang en efficacité, et au 75^{e} rang en importance accordée.

Finalement, les deux dernières pratiques, arrivant tout au bas de la liste et considérées comme détériorant l'éthique dans une organisation, sont des pratiques associée à la religion. L'utilisation de la contemplation, de la prière ou d'un moment de silence dans les réunions (79^{e} rang en efficacité et 80^{e} rang en importance accordée) et l'utilisation de textes sacrés comme aide à la décision (81^{e} rang en efficacité et 81^{e} rang en importance accordée) ont été carrément rejetées par nos répondants, qui les considèrent comme nuisibles dans une organisation. Cette négation du fait religieux, et même spirituel tel que vu précédemment, peut potentiellement être expliquée par un facteur culturel, notre échantillon étant majoritairement composé de répondants québécois. Le Québec ayant été lourdement marqué par l'emprise de la religion sur les mœurs pendant de longues périodes de son histoire, de nombreux québécois voient d'un mauvais œil l'intrusion de la religion dans la sphère du travail, amalgamant la spiritualité au passage. Nous pouvons supposer que les résultats sur ces pratiques spirituelles et religieuses seraient différents dans un échantillon de répondants plus diversifié culturellement.

6.1.3. Comparaison entre l'efficacité perçue et l'importance perçue

Entre les pratiques considérées comme les plus efficaces, et celles jugées comme les moins efficaces discutées précédemment, il reste environ 60 pratiques d'éthique organisationnelle dans notre liste, pour lesquelles ce qui nous semble surtout intéressant d'étudier sont les divergences constatées entre la perception de l'efficacité de certaines de ces pratiques et leur importance accordée par les organisations. En effet, il semble que la perception de l'efficacité d'une pratique ne va pas nécessairement de paire avec

l'importance accordée à celle-ci dans l'organisation, en termes de ressources, budget, temps effort de communication et de formation, etc., tel que discuté précédemment. Nous discutons ci-après les pratiques qui présentent une différence majeure entre ces deux perceptions.

Nous présentons à nouveau ci-dessous le tableau 16 de la section 5.3 du chapitre précédant afin de faciliter la lecture.

Tableau 32 : Comparaison entre l'efficacité perçue et l'importance accordée aux pratiques d'éthique organisationnelle
(pratiques présentant un écart de plus de 30 rangs)

Pratique	Rang efficacité	Moyenne efficacité	Rang importance	Moyenne importance
9. Offrir un programme de mentorat ou de coaching en éthique	6	4,03	58	2,12
11. Mettre sur pied un comité d'éthique	7	4,01	38	2,56
27. Inclure la participation de tous les employés dans l'élaboration des initiatives éthiques de l'entreprise	8	3,9	45	2,39
36. Intégrer des critères liés à l'éthique dans le dossier d'évaluation des employés et des dirigeants	11	3,84	33	2,68
8. Mettre en place un bureau, un département ou un service dédié à l'éthique	19	3,69	50	2,24
26. Utiliser des grilles d'analyse pour la prise de décision éthique	24	3,63	55	2,17
47. Offrir des séances d'étude de cas en éthique	37	3,41	69	1,83
79. Effectuer des analyses de risques de façon systématique	53	3,17	16	3,07

65. Conserver la mémoire organisationnelle des fondateurs et leaders de l'organisation (raconter leur histoire, publier un livre, produire un vidéo, un film etc.)	62	3,01	24	2,9
35. Faire des dons à des organismes de charité ou à diverses causes (philanthropie)	64	2,98	7	3,58
45. Renforcer le contrôle et l'autorité de la gouvernance de l'organisation	68	2,83	15	3,08
76. Vérifier le casier judiciaire de tous les employés lors de l'embauche	70	2,7	32	2,71
77. Utiliser les services d'un avocat pour défendre les intérêts de l'organisation	75	2,4	11	3,22

Le tableau ci-haut expose les pratiques qui présentent un décalage important, soit un écart de 30 rangs ou plus entre la perception de leur efficacité et la perception de l'importance que les organisations leur accordent. Ces décalages, lorsque la pratique obtient un rang d'efficacité supérieur au rang d'importance accordée par l'organisation, permettent de cerner de potentielles avenues de développement organisationnel, pour des organisations qui seraient désireuses de déployer davantage leurs initiatives en matière d'éthique. À l'inverse, des décalages au niveau de pratiques très valorisées en organisation, mais considérées comme beaucoup moins efficaces par les répondants, peuvent être des indices de pratiques qui sont soit mal perçues par les employés, nécessitant peut-être de plus grands efforts de communication, ou encore des initiatives qui sont vues comme superflues, ou même considérées comme du « gaspillage » de ressources humaines ou financières.

Une des pratiques présentant un décalage important entre la perception de son efficacité et l'importance qui lui est accordée en organisation est celle de l'intégration de critères liés à l'éthique dans le dossier d'évaluation des employés et dirigeants (11e rang en efficacité, 33e rang en importance accordée). Cette pratique représente à notre avis une possibilité très intéressante afin de récompenser et valoriser les employés et dirigeants qui font preuve d'éthique dans leur travail. En effet, les programmes d'éthique organisationnelle se concentrant habituellement sur des pratiques de conformité permettant de déceler et de punir les employés manquant à l'éthique, cette pratique de renforcement positif apparait comme une alternative moins punitive ou légaliste permettant tout de même d'encourager les employés à adopter des comportements souhaitables. Cette pratique envoie aussi un message clair et formel quant à l'importance que revêtent les enjeux éthiques pour la direction et l'organisation en général.

La mise en place d'un bureau, d'un département ou d'un service dédié à l'éthique dans l'organisation est aussi un pratique considérée comme efficace par les répondants, mais qui n'est pratiquement pas mise sur pieds dans les organisations dans notre échantillon. Arrivant au 19e rang en efficacité perçue, mais au 50e rang en importance accordée, cette pratique structurante peut permettre de centraliser, de mieux définir et coordonner les diverses initiatives liés à l'éthique dans l'organisation, assurant du coup une meilleure cohérence et un meilleur suivi de celles-ci. Il va par contre sans dire que ce type de structure semble davantage possible dans une entreprise de grande taille, pouvant dégager des ressources tant financière qu'humaines exclusivement à cette fin.

L'utilisation de grilles d'analyse pour la prise de décision éthique est aussi une pratique jugée comme relativement efficace (24e rang), mais très peu valorisée dans les organisations (55e rang). Lorsque nécessaire, ce type d'outil peut être utile afin de formaliser la prise de décision éthique en n'échappant aucune information pertinente. Par exemple, de tels types de grilles de réflexion et d'aide à la décision sont utilisées par certains comités d'éthique clinique dans des établissements de santé au Québec, notamment.

Au niveau de la formation en éthique offerte aux employés et dirigeants, les séances d'étude de cas en éthique sont perçues comme relativement efficaces par nos répondants (37e rang), mais pratiquement pas offertes par leurs organisations (69e rang d'importance accordée). La méthode des cas est une approche pédagogique privilégiée par de nombreuses écoles de commerces à travers le monde, dont notamment l'université Harvard, et elle met les apprenants devant un cas réel ou fictif présentant des enjeux divers, par exemple des enjeux éthiques, et leur demande de réfléchir et de « résoudre » la situation, en mobilisant différents contenus théoriques. En organisations, on peut penser que l'analyse de cas réels, liés au contexte organisationnel particulier, peut potentiellement aider à la formation éthique des employés et dirigeants en les faisant réfléchir à des situations auxquelles ils peuvent s'identifier.

Présentant un décalage inverse aux pratiques présentées précédemment, celle d'effectuer des analyses de risques de façon systématique arrive au 53e rang au niveau de l'efficacité, mais au 16e rang pour l'importance qui lui est accordée par les

organisations. Bien que les organisations lui accorde une certaine importance, les répondants la considère comme peu efficace.

Aussi, le fait de conserver la mémoire organisationnelle des fondateurs et leaders de l'organisation en racontant leur histoire, publiant un livre, ou produisant un vidéo, un film, etc. est une pratique jugée comme seulement légèrement efficace (62^{e} rang), mais arrivant au 24^{e} rang dans l'importance accordée par les organisations.

Les deux dernières pratiques présentant d'importants décalages sont des pratiques jugées comme peu efficaces afin d'améliorer l'éthique dans une organisation, mais pourtant assez répandues dans celles-ci de nos jours. Le renforcement du contrôle et de l'autorité de la gouvernance de l'organisation arrive en effet au 68^{e} rang en efficacité perçue, et pourtant au 15^{e} rang des pratiques les plus valorisées en organisation. Même chose pour la pratique consistant à vérifier le casier judiciaire de tous les employés lors de l'embauche, arrivant au 70^{e} rang en efficacité, mais au 32^{e} rang en importance.

6.2. Taxonomie des pratiques d'éthique organisationnelle

La taxonomie empirique dérivée de l'analyse factorielle en composante principale présentée dans le chapitre précédant, s'articule en 7 types (taxons) de pratiques d'éthique organisationnelle, tel qu'illustré dans le tableau suivant, qui synthétise les résultats présentés dans la section 5.4.

Tableau 33 : Taxonomie des pratiques d'éthique organisationnelle

	Facteur	Alpha	Nombre d'items	Moyenne efficacité perçue	Écart-type	Moyenne importance accordée	Ecart-type
1	Engagement social et environnemental	0,92	16	3,48	0,66	2,85	0,97
2	Formation dialogique	0,87	9	3,69	0,63	2,33	1,01
3	Structures	0,87	8	3,69	0,66	2,45	1,06
4	Prévention des crises réputationnelles	0,77	6	2,76	0,6	2,49	0,88
5	Développement expérientiel	0,77	5	2,41	0,53	1,46	0,58
6	Conformité	0,74	7	2,63	0,71	2,13	0,81
7	Gouvernance	0,80	5	3,53	0,73	2,79	1,03

La taxonomie empirique confirme en bonne partie l'agencement conceptuel proposé dans le chapitre 3. En effet, des 10 familles de pratiques proposées dans la typologie, 6 ont été confirmées par notre analyse statistique des résultats obtenus à notre questionnaire, tel que détaillé dans le Tableau 19 de la section 5.4.1 du chapitre précédant. La convergence des résultats de cette double approche, à la fois conceptuelle, dérivée de la littérature dans le domaine, et empirique, appuyée par une analyse statistique, témoigne à notre avis de la force du modèle proposé. De plus, les 7 types de pratiques présentent une très bonne cohérence interne, avec des alphas de Chronbach

variant de 0,74 à 0,92, ce qui nous conforte dans la possibilité de généralisation de ces résultats.

Tel que discuté au chapitre 2, dans la littérature scientifique en éthique des affaires, la majorité des études empiriques et des articles conceptuels, qui est lourdement marquée par les travaux de Gary Weaver et Linda Treviño dans les années 1990, distingue, et souvent oppose, deux grandes orientations ou approches guidant les programmes formels en éthique organisationnelle : 1) les programmes de conformité (*compliance programs*); et 2) les programmes d'intégrité liés à l'intégration des valeurs (*integrity, or values-based or ethics programs*) (Paine, 1994; Weaver et Treviño, 1999; Weaver, Treviño et Cochran, 1999b). Dans la suite de leurs travaux, Treviño et al. (1999) ont ajouté deux autres orientations aux précédentes, et proposé qu'en plus des approches d'éthique (liées aux valeurs) et de conformité, les programmes d'éthique organisationnelle sont aussi liés à deux autres grandes orientations : 3) l'orientation vers la satisfaction des parties prenantes externes (*external stakeholders*); et 4) l'orientation vers la protection légale des dirigeants (*protect top management*) (Treviño *et al.*, 1999). Différemment, dans un article conceptuel, Tenbrunsel, Smith-Crowe et Umphress (2003) ont proposé un modèle théorique de l'infrastructure éthique des organisations, constituée de *systèmes formels* et de *systèmes informels*. Les systèmes formels, qui sont en quelque sorte des types de pratiques d'éthique organisationnelle tel que défini dans cette thèse, sont : a) les *systèmes de communication formels*; b) *les systèmes de surveillance formels;* et c) *les systèmes formels de punition.* Finalement, selon Rasche, Waddock et McIntosh (2013), les différentes initiatives en matière d'éthique des affaires, de responsabilité sociale des entreprise ou de développement durable peuvent

être distinguées en 4 types : 1) les initiatives fondées sur des principes; 2) les initiatives de certification; 3) les initiatives de déclaration (*reporting)*; et 4) les initiatives processuelles. Globalement, les auteurs reconnaissent donc entre 2 et 4 orientations des programmes d'éthique organisationnelle, orientations que l'on peut associer à des types de pratiques d'éthique organisationnelle, telles que définis dans cette thèse. Cependant, tant la distinction entre conformité et éthique (intégrité ou valeurs) que les autres typologies proposées restent conceptuelles et aucune n'a été confirmée empiriquement.

Les résultats de notre recherche démontrent qu'il n'existe pas seulement 2 ou même 4 types de pratiques d'éthique organisationnelle, mais bien 7 types, qui ne sont pas opposés, mais plutôt complémentaires et même synergiques, ce qui constitue un modèle largement plus riche et plus précis que ce qui est proposé dans la littérature, en plus d'être le seul basé sur des résultats empiriques. Ce modèle va au-delà de la dualité « intégrité versus conformité » et permet une compréhension plus subtile de la composition des programmes d'éthique organisationnelle, ce qui représente une contribution importante à l'avancement de la connaissance en éthique des affaires.

Aussi, dans la littérature scientifique, la distinction entre conformité et intégrité semble davantage en être une entre les pratiques de conformité et tout le reste, c'est à dire toutes les autres pratiques liées à la gestion de l'éthique dans les organisations qui ne sont pas des pratiques de conformité. Notre modèle confirme d'une part le type des pratiques de conformité proposé dans la littérature, et permet d'autre part de beaucoup mieux préciser, classifier et qualifier le reste des pratiques, amalgamées dans la littérature sous

le chapeau « éthique » ou « intégrité », en y distinguant empiriquement 6 autres types de pratiques d'éthique organisationnelle.

Treviño *et al.* (1999) soutiennent que les programmes d'éthique organisationnelle orientés vers les valeurs sont plus efficaces que les programmes orientés vers la conformité, bien qu'ils soient prédominants dans la majorité des firmes. Ils ajoutent aussi que ces deux orientations ne sont pas mutuellement exclusives, et que les organisations les combinent souvent. En ce sens, les auteurs suggèrent que les organisations devraient adopter des programmes orientés vers les valeurs, qui peuvent être supplémentés d'une approche de conformité au besoin. Ils soulignent aussi que les programmes d'éthique organisationnelle, lorsqu'ils sont orientés vers la protection légale des hauts dirigeants, sont nuisibles car ils engendrent du cynisme et une diminution du niveau d'éthique dans les organisations. Ils ajoutent même que d'avoir un tel programme est pire que ne pas en avoir du tout. Dans un même ordre d'idée, Paine (1994) ajoute aussi que les programme de conformité peuvent avoir un effet contreproductif, et donc nuire à l'éthique organisationnelle.

Nous avons conduit des analyses descriptives pour détailler la perception de nos répondants non pas au niveau des pratiques individuelles, tel que présenté précédemment, mais au niveau des types de pratiques issus de notre analyse factorielle. Les résultats sont présentés dans le Tableau 35 présenté précédemment, ainsi que dans la section 5.4.2. Au niveau de la perception de l'efficacité des différents types de pratiques, les résultats globaux obtenus dans notre échantillon nous indiquent que les répondants perçoivent les pratiques de formation dialogique, les pratiques structurelles, les pratiques

de gouvernance ainsi que les pratiques d'engagement social et environnemental comme les plus efficaces, dans l'ordre, afin d'améliorer la conscience et le comportement éthique des personnes en organisation. Différemment, les pratiques de prévention des crises réputationnelles, de conformité et de développement expérientiel sont considérées comme peu ou même très peu efficaces.

Au niveau de l'importance accordée à ces types de pratiques par les organisations des répondants, nos résultats indiquent que celles-ci accordent une relativement faible importance globale à tous les types de pratiques d'éthique organisationnelle, les résultats pour chacun des 7 types étant inférieurs à 3, représentant une faible importance. Il semble cependant que les organisations représentées dans notre échantillon accordent relativement plus d'importance aux pratiques d'engagement social et environnemental, de gouvernance, de prévention des crises réputationnelles et de structures et moins d'importance aux pratiques de formation dialogique, de conformité et de développement expérientiel, tel qu'indiqué dans le même Tableau 35.

Par contre, les résultats quant à la perception de l'efficacité et de l'importance accordée aux types de pratiques d'éthique organisationnelle sont différents si on segmente notre échantillon selon divers attributs individuels, organisationnels ou sociétaux. Nous avons choisi de ne mentionner ici que quelques résultats de ces segmentations, présentées au chapitre 5, et à titre informatif seulement. En effet, comme mentionné au chapitre précédant, les relations indiquées mériteront d'être étudiées de manière plus approfondie, dans des recherches subséquentes, en comparant ces résultats avec la littérature pertinente. Par contre, les résultats mentionnés ci-après pourront

potentiellement servir d'hypothèses dans de futures recherches dédiées à l'étude des liens entre ces variables.

Tel que détaillé dans la section 5.5 et corroborant un grand nombre de recherches scientifiques à ce sujet (Collins, 2000; O'Fallon et Butterfield, 2005), nos résultats suggèrent que le sexe du répondant a un effet significatif, mais peu important sur la perception de l'efficacité des différentes pratiques, et types de pratiques, d'éthique organisationnelle.

Concernant l'influence d'un attribut organisationnelle, le type d'organisation, sur l'importance accordée aux différents types de pratiques d'éthique organisationnelle, nous avons aussi obtenu des résultats pertinents. En effet, selon nos résultats, il semble que le type d'organisation soit déterminant dans le choix des types de pratiques mis en place par celles-ci. Plus précisément, il apparait que les organisations coopératives accordent plus d'importance aux pratiques d'engagement social et environnemental et aux pratiques structurelles que les autres types d'organisations. Différemment, les organisations publiques accordent davantage d'importance aux pratiques de conformité que les autres. Ces résultats sont cependant difficiles à comparer à la littérature, peu d'études s'étant penchées sur l'influence du type d'organisations sur l'éthique organisationnelle, mesurant mes mêmes aspects. Aussi les quelques études, présentées à la section 5.5.2, sont très régionales et peu généralisables (O'Fallon et Butterfield, 2005). Par contre, les résultats sur les types d'organisation présentés ci-haut sont intéressants dans la mesure où ils permettent de mieux saisir l'état de l'éthique

organisationnelle au Québec, identifiant un plus grand développement de l'éthique organisationnelle dans les coopératives.

Tel que discuté dans le chapitre précédant, une méta-analyse de la littérature en éthique des affaires, a rapporté neuf études sur le lien entre le secteur d'activité et le l'éthique des organisations, dont huit concluant à une influence significative (O'Fallon et Butterfield, 2005). Corroborant cette tendance, nos résultats montrent que le secteur d'activité est aussi un facteur influençant l'importance accordée aux pratiques d'éthique organisationnelle. Par exemple, nos résultats indiquent que les organisations du secteur de l'administration publique accordent davantage d'importance aux pratiques de gouvernance que les autres organisations.

Ces différents résultats nous permettent de mieux réfléchir à la composition des programmes d'éthique organisationnelle, en fonction de leur contexte. Surtout, ils nous démontrent que le questionnaire créé dans cette recherche est un outil permettant de discriminer ou de comparer les organisations, selon différents facteurs et donc qu'il permet de poser un diagnostic de la perception de l'efficacité des initiatives éthiques d'une organisation, ou encore de la composition de leur programme d'éthique organisationnelle. Conséquemment, il permet d'assister les organisations dans leur réflexion sur la place de l'éthique dans leur organisation, ainsi que dans le design d'un programme diversifié et adapté à leurs objectifs.

Dans le prochain chapitre, nous présentons la conclusion de cette recherche, et proposons notamment un modèle de design d'éthique organisationnelle basé sur nos résultats et sur le principe de la variété requise.

Chapitre 7. Conclusion

Dans ce dernier chapitre, nous présentons la conclusion de cette recherche. Nous proposons premièrement un modèle de design d'un programme d'éthique organisationnel basé sur nos résultats et s'inscrivant dans le principe de la variété requise. Nous poursuivons ensuite en abordant les contributions et limites de cette recherche, ainsi que les pistes de recherches futures.

7.1. Design d'un programme d'éthique organisationnelle

Suite à la discussion de nos résultats, nous présentons, dans la conclusion de cette recherche, nos recommandations aux organisations et proposons un modèle de design d'un programme d'éthique organisationnelle, dérivé des résultats de notre recherche, et s'inscrivant dans le cadre théorique pluraliste présenté au chapitre 1.

Les notions de pluralisme et de variété requise se trouvent au cœur du modèle proposé. Nous sommes d'avis que la mise en place de seulement une ou quelques pratiques, ou seulement un ou quelques types de pratiques n'est pas suffisante afin de faire face à la complexité grandissante de l'environnement intérieur ou extérieur des organisations. Ces dernières, qui font face à divers enjeux éthiques, doivent donc différemment mettre en place une variété de pratiques d'éthique organisationnelle afin d'assurer leur intégrité et la fiabilité éthique de leur organisation, tel que discuté dans la section 1.1.2. En sophistiquant leur programme d'éthique organisationnelle par la mise en place de

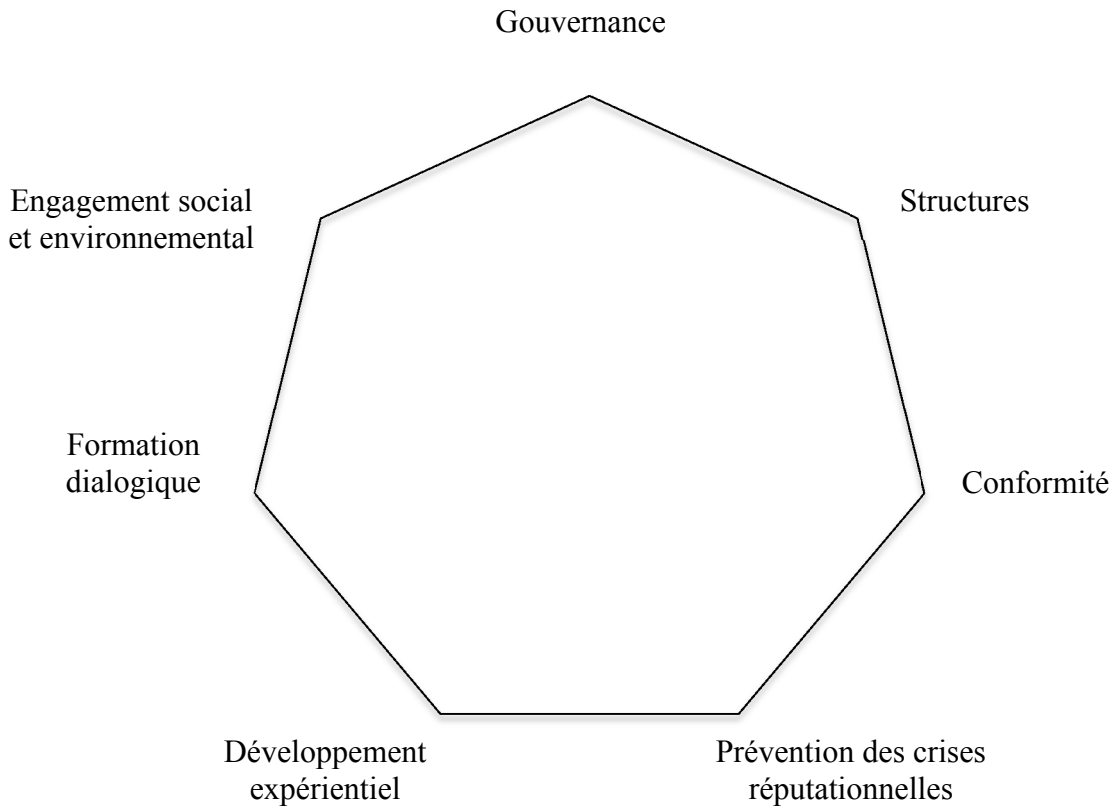
pratiques diversifiées, issues des sept types de pratiques présentés précédemment, ces organisations sont mieux à même de gérer les enjeux éthiques complexes auxquelles elles font face. En effet, cette diversification multiplie les opportunités de développement de la conscience et du comportement éthique des employés et dirigeants et permet une meilleure réponse au pluralisme présent dans l'organisation en proposant une pluralité de pratiques pour une pluralité de personnes et d'enjeux. Cette approche représente un pas en avant pour un grand nombre d'organisations qui limitent actuellement leur gestion de l'éthique organisationnelle à la seule implantation d'un code d'éthique, ou à un seul programme de conformité. Elle prône différemment une approche pluraliste de l'éthique, et non pas le recours à un seul « *master principle* » tel que discuté au chapitre 1.

Similairement, dans d'autres domaines du milieu des affaires, l'idée de l'importance de la variété afin de réduire le risque est déjà présente. Par exemple en finance, la diversification de portefeuille est une approche reconnue et répandue qui propose que la diversification des titres détenus dans un portefeuille d'investissement soit inversement proportionnelle à la capacité de prédire les rendements de celui-ci. Donc plus l'environnement d'investissement est complexe et incertain, plus le portefeuille doit être diversifié, ce qui permet de réduire le risque tout en assurant une bonne performance. On reconnait bien, dans ce domaine, que le fait d'investir ses avoirs dans divers types de produits financiers est une bien meilleure approche que de « mettre tous ses œufs dans le même panier ». Nous croyons que ce concept doit aussi être appliqué en éthique des affaires, dans le design des programmes d'éthique organisationnelle, afin là-aussi de

réduire le risque et d'assurer l'intégrité et la performance de ce système complexe, tel qu'expliqué plus haut.

L'objectif est à notre avis d'équilibrer cette variété en s'assurant de toucher aux sept types de pratiques, tout en adaptant le contenu du programme et sa diversification au contexte organisationnel, aux besoins identifiés et aux objectifs visés. Nous présentons, dans la figure suivante, les sept types de pratiques d'éthique organisationnelle, ou dit autrement les sept orientations ou composantes que doivent intégrer les programmes d'éthique organisationnelle.

Figure 6 : Composantes d'un programme d'éthique organisationnelle



Nous sommes d'avis que des pratiques issues de ces sept types de pratiques, que nous considérons complémentaires et synergiques, doivent être pensées, mises en place et travaillées de façon conjointe, et non pas séparément. En effet, la plus grande valorisation d'un type de pratiques par rapport aux autres créé un déséquilibre qui peut teinter négativement les efforts de l'organisation en matière d'éthique. Par exemple, une organisation qui se concentre sur une approche de conformité en négligeant les autres composantes du modèle a peu de chance que son approche ait des conséquences positives sur les comportements des employés, et risque plutôt de créer une culture de la règle et même du cynisme dans l'organisation. Différemment, une organisation qui miserait seulement sur des pratiques de prévention des crises réputationnelles risquerait de voir son programme considéré comme une simple opération de relations publiques s'inscrivant dans une vision très utilitariste de l'éthique des affaires. Aussi, une entreprise misant sur des pratiques dialogiques, mais ne s'attardant pas à l'implantation de certaines règles de bases risque de voir ses efforts considérés comme seulement du discours. Ces derniers exemples sont donnés afin d'appuyer l'idée de la complémentarité de ces sept types d'approches que les organisations doivent équilibrer afin d'avoir un réel impact sur la conscience et les comportements des dirigeants et employés.

Nous croyons que le modèle présenté plus haut permet de structurer la réflexion des organisations quant à la composition actuelle et au développement éventuel de leur propre programme d'éthique organisationnel. Aussi, nous proposons l'utilisation du questionnaire créé pour les besoin de cette recherche, en entier ou en partie, comme un moyen de poser un diagnostic en matière de pratiques d'éthique organisationnelle,

permettant de pointer des avenues de développement, des préférences, des décalages entre les objectifs visés par l'implantation de diverses pratiques et leur effet tel que perçu par les employés. Par exemple, l'outil questionnaire permet de réfléchir à la composition des programmes d'éthique organisationnelle telle que perçue par des répondants choisis, posant un diagnostic et proposant un tableau de bord et des indicateurs sur les pratiques mises en places ainsi que l'importance qui leur est accordée en termes de ressources humaines et financières, de temps, d'efforts de formation et de communication. Ci-dessous, nous présentons graphiquement le profil de trois organisations tirées de notre échantillon afin de démontrer les différences entre celles-ci au niveau de la composition de leur programme d'éthique organisationnelle ainsi que de l'importance qui est accordée à chacun des types de pratiques. Chaque graphique présente la composition du programme d'éthique organisationnelle en fonction du score d'importance perçue des sept types de pratiques, pour chacun des exemples d'organisation.

Figure 7 : Profil d'une entreprise publique (n=25)

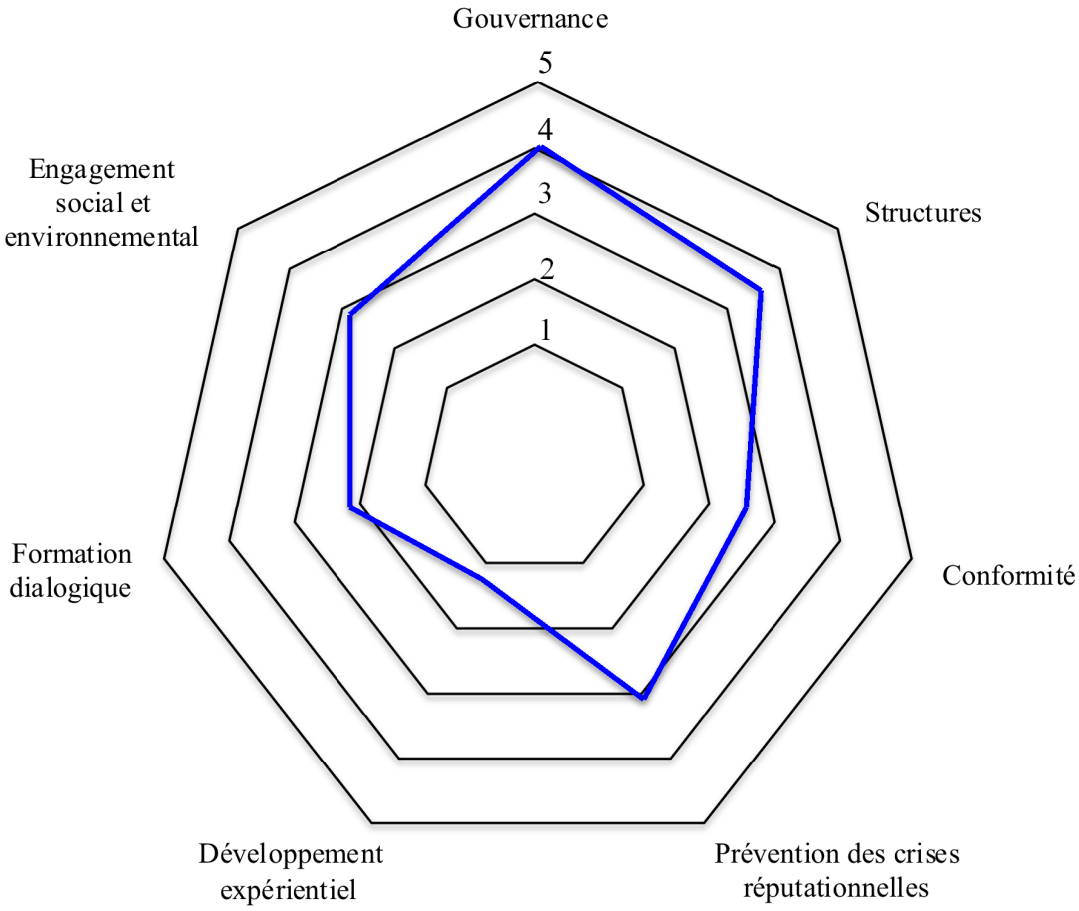


Figure 8 : Profil d'une coopérative financière (n=55)

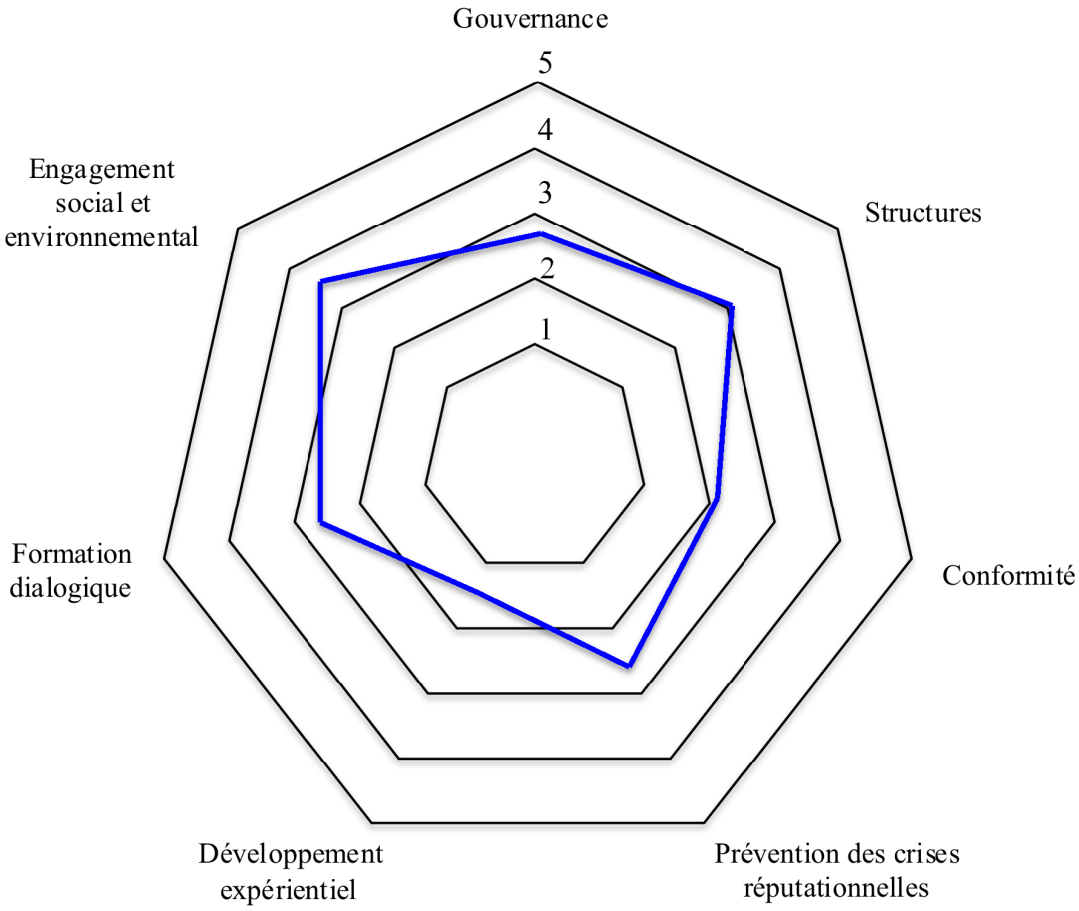
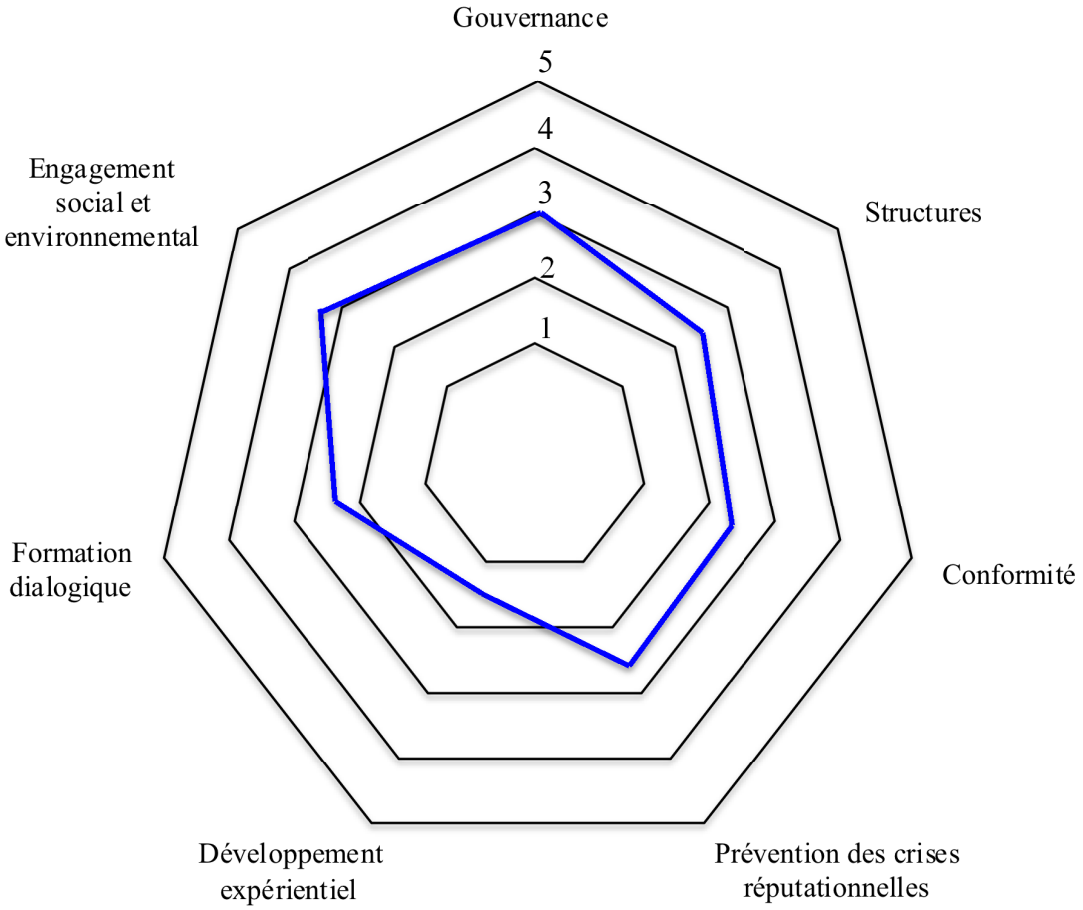


Figure 9 : Profil d'une grande entreprise privée (n=47)



L'outil permet aussi de créer des profils individuels, attestant des préférences du répondant en matière de pratiques d'éthique organisationnelle et donne ainsi un indice de ses modes de gestions préférés. Ces profils peuvent être utilisés à des fins pédagogiques, comme base à une formation, ou même comme complément d'information dans le dossier d'un candidat dans un processus d'embauche, par exemple. Ci-dessous, nous présentons graphiquement deux profils individuels de préférences en matière de types de pratiques d'éthique organisationnelle choisis au hasard dans notre échantillon.

Figure 10 : Profil individuel #1 (financier, id 283)

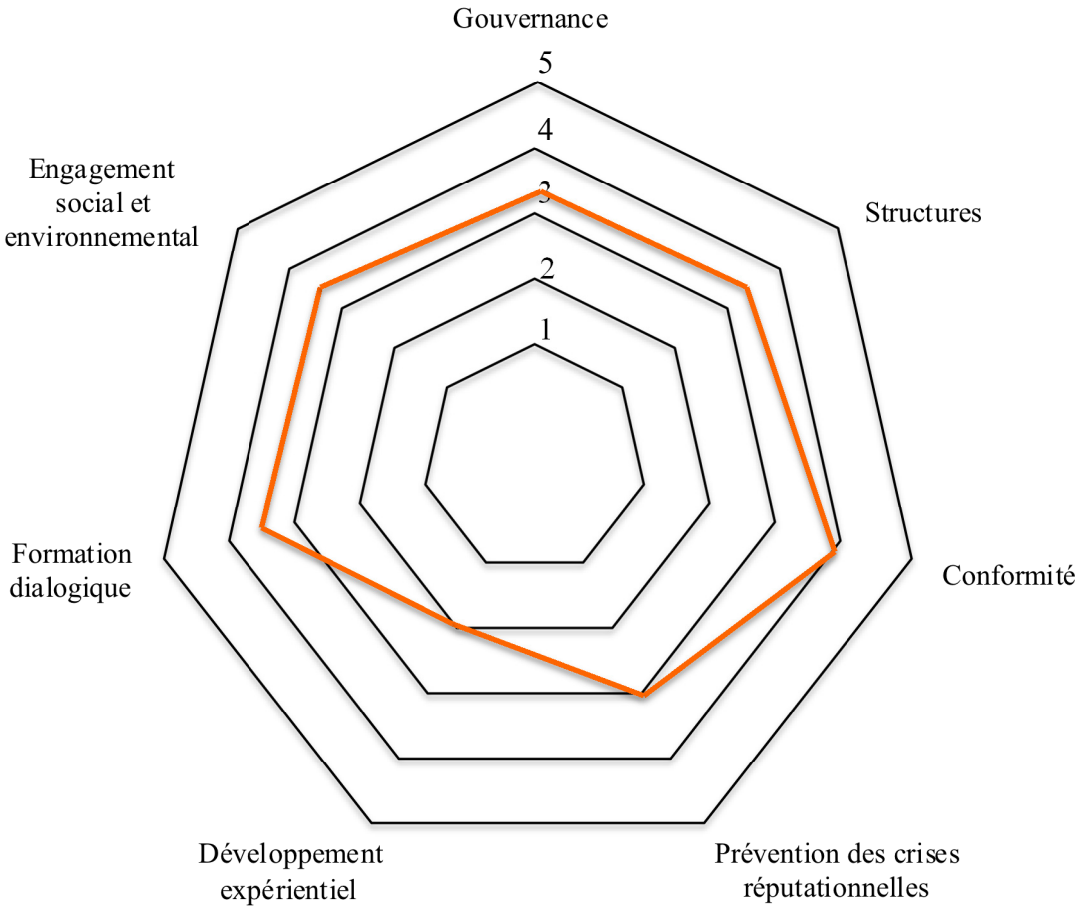
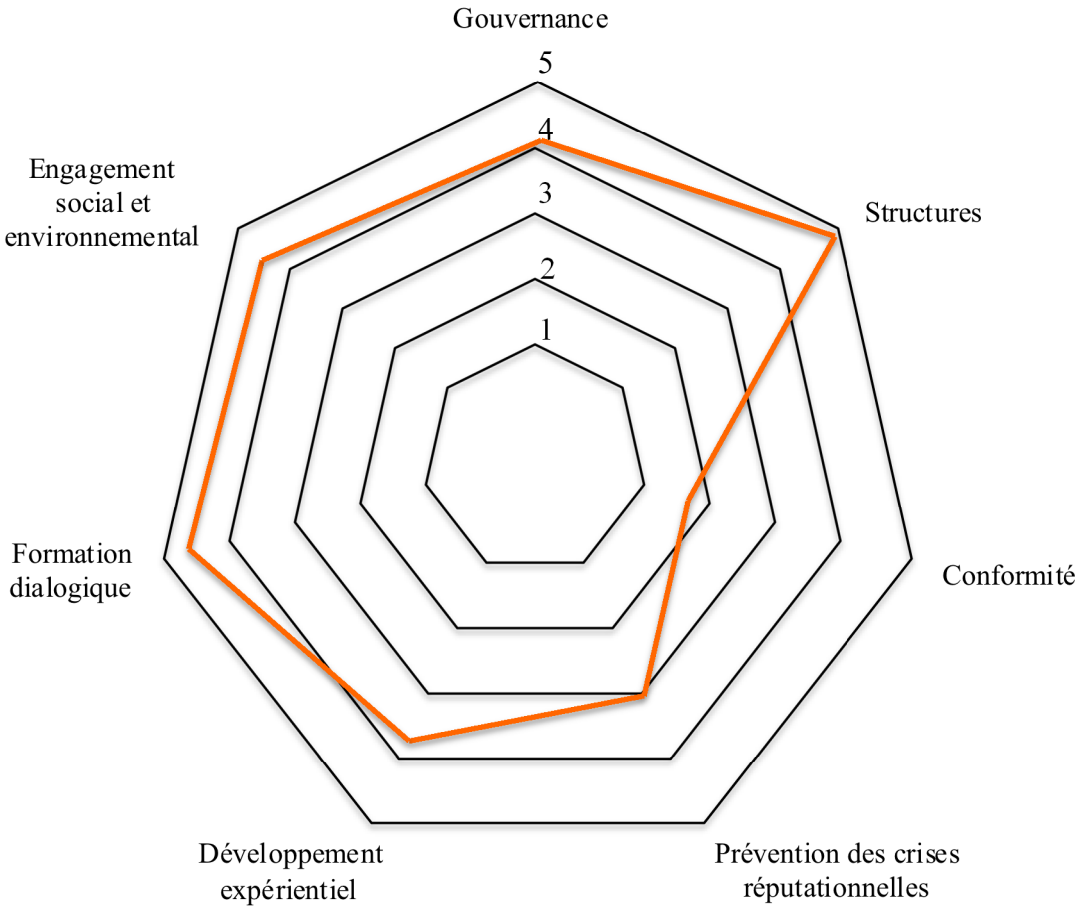


Figure 11 : Profil individuel #2 (gestionnaire, id 262)



Les graphiques précédents montrent des différences importantes entre la perception de l'efficacité de types de pratiques d'éthique organisationnelle, le premier individu démontrant une préférence pour les pratiques de conformité et un rejet des pratiques de développement expérientiel, tandis que le deuxième, à l'inverse, rejette les pratiques de conformité et mise davantage sur les pratiques structurelles, d'engagement social et environnemental, de formation dialogique et de développement expérientiel.

Ces exemples de profils organisationnels et individuels donnent à notre avis une idée du potentiel d'utilisation du questionnaire et du modèle de design d'un programme d'éthique organisationnelle proposé. Ceux-ci représentent une contribution importante de cette recherche pour les gestionnaires et praticiens dans le domaine, ainsi que pour les écoles de commerce qui peuvent utiliser l'outil dans un cadre pédagogique et intégrer le modèle à leur enseignement de l'éthique organisationnelle.

7.2. Contributions

Les différents résultats de recherche présentés et discutés dans les chapitres 5 et 6, ainsi que le modèle de design d'un programme d'éthique organisationnelle proposé précédemment constituent à notre avis des contributions tant aux niveaux scientifique, pratique et pédagogique.

7.2.1. Contributions scientifiques

Au niveau de l'avancement de la connaissance dans les sciences de la gestion, ce projet de recherche a permis de générer une liste plus globale des pratiques d'éthique organisationnelle que celles présentées dans la littérature. Aussi, pour cette recherche, nous avons créé un instrument permettant d'analyser l'utilisation et l'efficacité perçue de ces pratiques dans les organisations. Il s'agit là du premier instrument, dans le domaine de recherche de l'éthique des affaires, permettant de mesurer ces préférences.

L'analyse statistique de nos résultats de recherche nous a permis de faire le point sur la perception de 441 travailleurs québécois quant à l'effet des différentes pratiques d'éthique organisationnelle, ainsi que sur leur distribution et leur valorisation dans les organisations représentées dans notre échantillon. Nous avons aussi proposé une taxonomie empirique des pratiques d'éthique organisationnelle, basée sur une analyse factorielle exploratoire, une première dans le domaine de recherche de l'éthique des affaires. Cette classification va au-delà de la dualité « intégrité versus conformité » marquant la littérature dans ce domaine et permet une compréhension plus subtile de la composition des programmes d'éthique organisationnelle, ce qui représente à notre avis une contribution importante à l'avancement de la connaissance en éthique des affaires. Ces différents résultats feront l'objet de publications dans des revues scientifiques et de présentations dans des conférences académiques importantes. Nous prévoyons premièrement la publication des résultats de notre analyse de contenu, et ensuite la publications de divers articles présentant nos résultats quantitatifs. Des versions en cours d'écriture de ces articles ont déjà été présentées dans des conférences académiques internationales, dont notamment celle de la International Society of Business, Economics, and Ethics (ISBEE), à Varsovie en Pologne, au printemps 2012, celle de la Society for Business Ethics, à Boston, à l'été 2012, ainsi qu'à Orlando à l'été 2013. Les travaux de cette thèse ont d'ailleurs été récompensés du « Society for Business Ethics Founders' Award for promising emerging scholar », lors de la conférence annuelle de la SBE en août 2013. En bref, la génération de la liste des pratiques éthiques, la création de l'instrument de mesure et la publication des résultats de cette recherche constituent à notre avis des contributions scientifiques notables.

7.2.2. Contributions pour la pratique

Au niveau de la pratique de l'éthique des affaires, les résultats de l'analyse des réponses au questionnaire nous ont donné différents indicateurs des tendances actuelles en matières de pratiques d'éthique organisationnelle au Québec. Nous prévoyons communiquer ces résultats de recherche pertinents pour les gestionnaires par le biais de diverses publications dans des revues professionnelles, ainsi que lors de conférences s'adressant à des gestionnaires. De plus, le questionnaire pouvant aussi servir d'outil de diagnostic, les résultats de notre recherche nous ont permis de déceler différentes avenues de développement organisationnel. D'ailleurs, nos résultats agrégés seront présentés aux différentes organisations qui ont participé à ce projet de recherche, dans l'objectif de les aider à accroitre leur connaissance des pratiques qu'elles préfèrent et utilisent. Notre recherche nous a aussi permis de proposer aux praticiens un modèle de design d'un programme d'éthique organisationnelle, basé sur nos résultats empiriques, et permettant de poser un diagnostic et d'assister les organisations dans l'atteinte d'une variété requise afin de mieux gérer la complexité des enjeux éthiques auxquels elles font face. Les résultats de notre recherche démontrent qu'il n'existe pas seulement 2 types d'orientation des programmes d'éthique organisationnelle, mais bien 7 orientations, correspondant à autant de types de pratiques d'éthique organisationnelle, qui ne sont pas opposés, mais plutôt complémentaires et même synergiques, ce qui constitue un modèle largement plus riche et plus précis que ce qui est proposé dans la littérature, en plus d'être un des seuls basés sur des résultats empiriques. Ce modèle va au-delà de l'opposition entre les approches de conformité, centrées sur la régulation des comportements, et les approches d'éthique, plus réflexives, et permet une

compréhension plus subtile de la composition des programmes d'éthique organisationnelle. Ceci représente, à notre avis, une contribution à l'avancement de la connaissance et de la pratique dans le domaine de l'éthique des organisations.

L'outil questionnaire créé dans cette recherche permet aussi de créer des profils individuels qui peuvent être utilisés dans les organisations comme base à une formation, ou même comme complément d'information dans le dossier d'un candidat dans un processus d'embauche. Nous croyons que nos résultats de recherche permettront aux gestionnaires d'élargir leurs horizon en matière de pratiques d'éthique organisationnelle, et de construire des programme d'éthique plus variés, basé sur une vision pluraliste de l'éthique des affaires. Globalement, en proposant des applications concrètes à nos résultats de recherche, nous croyons contribuer à réduire le fossé entre la théorie et la pratique de l'éthique des affaires qui a été discuté au chapitre 1.

7.2.3. Contributions pédagogiques

Le questionnaire, ainsi que les résultats de cette recherche, pourront être utilisés à des fins pédagogiques. En effet, comme mentionné précédemment, l'outil de mesure proposé permet de créer des profils individuels, attestant des préférences du répondant en matière de pratiques d'éthique organisationnelle et donc donnant un indice de ses modes de gestions préférés. Ces profils peuvent être utilisés, tel que souligné plus haut, comme base à une formation, en organisation, mais aussi dans un programme d'enseignement universitaire de l'éthique des affaires, dans les écoles de commerce. Ceci permettrait aux étudiants en administration des affaires de mieux comprendre leurs

préférences et de leur faire prendre conscience de l'existence et de l'efficacité d'autres pratiques d'éthique organisationnelle. De plus, l'enseignement de la taxonomie proposée et du modèle de design d'un programme d'éthique organisationnelle pourra être ajouté dans les cursus des cours en éthique des affaires, permettant d'intégrer des apprentissages pratiques dans des cours qui sont souvent considérés comme très théoriques par les étudiants.

7.3. Limites de la recherche

Bien que présentant des résultats probants permettant une analyse nouvelle des pratiques d'éthique organisationnelle, cette recherche présente tout de même certaines limites. Premièrement, la liste de pratiques d'éthique organisationnelle proposée au chapitre 4 n'est pas exhaustive. En effet, cette liste, bien que plus riche que celles proposées dans la littérature, reste en partie incomplète car la pratique de l'éthique des affaires est elle-même en constante évolution. De nouvelles pratiques apparaissent régulièrement, et certaines peuvent nous avoir échappé lors de l'analyse de contenu, notamment parce que nos sources de données sont principalement occidentales. Nous sommes d'avis que nous pourrions fort probablement découvrir des pratiques différentes et intéressantes dans des organisations indiennes, ou chinoises, par exemple.

Dans le même ordre d'idée, nous croyons que la généralisation des résultats quant au score d'efficacité perçue et d'importance accordée à chacune des pratiques d'éthique organisationnelle reste limitée, notre échantillon étant principalement constitué de répondants canadiens. Nous obtiendrions possiblement des résultats différents en testant

notre questionnaire dans d'autres pays, marqués par des cultures différentes. Par contre, nous sommes davantage confiants de la possibilité de généralisation de nos résultats sur la taxonomie des pratiques d'éthique organisationnelle, bien qu'elle devra elle-aussi être confrontée à d'autres échantillons. Concernant notre échantillon, il est composé de plusieurs travailleurs issus de coopératives ou du domaine de l'économie solidaire, et nous pouvons supposer que ces organisations sont déjà versées en éthique organisationnelle, ou du moins potentiellement plus avancées dans leur réflexion à ce sujet que d'autres organisations, notamment du secteur privé. Nous pensons que cela a pu jouer légèrement sur nos résultats, notamment au niveau de la perception de la distribution et de la valorisation des pratiques d'éthique dans les organisations. Dans nos recherches futures, nous nous proposons de collecter davantage de données d'organisations variées, dans divers secteurs d'activité. Toujours concernant notre échantillon, il est constitué de personnes détenant au moins 5 ans d'expérience de travail. Par contre, il ne vise pas spécifiquement les gestionnaires, et il sera intéressant, dans le futur, de cibler notre collecte de données sur des gestionnaires détenant un plus grand nombre d'années d'expérience dans la gestion.

Ensuite, le questionnaire créé pour cette recherche sert à mesurer des perceptions de l'efficacité et de l'importance accordée par les organisations à diverses pratiques d'éthique organisationnelle. Nous n'affirmons par que l'efficacité perçue soit égale à l'efficacité réelle de ces pratiques, qui reste à être établie dans des recherches futures. Nous ne prenons pas, dans cette recherche, une mesure de la réalité, mais une mesure de la perception des acteurs de cette réalité de la pratique de l'éthique organisationnelle. Par contre, cette perception demeure un phénomène intéressant à étudier et constitue

selon nous un indice de l'efficacité réelle des pratiques. Aussi, la perception de l'importance accordée par les organisations aux différentes pratiques reste la perception des répondants vis-à-vis des efforts de leur organisation, et peut être biaisée par différents facteurs. Cette perception doit donc être comparée aux efforts réels mis en place par les organisations, tels que comptabilisés par le département des ressources humaines, par exemple.

Aussi, nous croyons que le questionnaire utilisé dans cette recherche est long, et a pu créer une fatigue chez les répondants, accentuant potentiellement divers biais cognitifs. En effet, le questionnaire est constitué d'un grand nombre d'items (81 pratiques, testées deux fois dans en deux questions) et il était aussi combiné aux nombreuses questions issues de la recherche de Yoséline Leunens. Nous prévoyons utiliser, dans des recherches futures, une version allégée du questionnaire, utilisant les items confirmés dans l'analyse factorielle seulement. Aussi, le libellé des items pourrait avoir eu un effet sur nos résultats. Nous avons tenté de limiter cette influence en travaillant longuement le libellé des items, et en le validant avec des gestionnaires lors d'un pré-test.

Finalement, la recherche reste limitée par les biais cognitifs des répondants, notamment un potentiel biais lié à l'acceptation sociale des pratiques intégrées dans le questionnaire, les participants étant possiblement plus enclins à qualifier d'efficaces des pratiques qu'ils considèrent comme acceptables socialement. Par contre, nous croyons que cet effet est minime et qu'il s'agit là d'une des sources de la variance de la variable de la perception de l'efficacité des pratiques qu'il n'est pas vraiment possible d'écarter

complètement. Nous avons cependant mis en œuvre différents mécanismes, comme par exemple l'anonymat, afin de les minimiser ce biais, tel que discuté dans la section 4.2.

7.4. Recherches futures

En plus des différentes contributions discutées précédemment, la création de ce nouvel instrument de mesure, ainsi que la publication de nos résultats de recherche, ouvriront la porte à de nombreuses avenues de recherche. Premièrement, il sera intéressant de répliquer cette étude avec d'autres échantillons, touchant d'autres secteurs d'activité, et possiblement dans d'autres pays. Un nouvel échantillon conséquent permettrait notamment de procéder à une analyse exploratoire confirmatoire (*CFA*) afin de tenter de confirmer la taxonomie présentée dans la présente recherche, ce qui ajouterait à la solidité du modèle.

Aussi, il serait pertinent de tenter de lier la mesure de la perception de l'efficacité et de la valorisation des différentes pratiques d'éthique organisationnelle à diverses mesures de l'efficacité organisationnelle, par exemple la satisfaction au travail, la diminution du nombre de plaintes liées à l'éthique ou de poursuites engagées par l'organisation, le taux de roulement de personnel, du climat de travail, etc.

Une autre piste de recherche serait de combiner notre instrument à d'autres outils ou questionnaires afin de tester différentes hypothèses sur des variables de niveau micro, méso ou macro. Par exemple, il serait intéressant de davantage s'attarder sur les déterminants des pratiques d'éthique organisationnelle. En effet, pour un même enjeu,

qu'est-ce qui pousse certains gestionnaires à mettre en place des pratiques de conformité, comme par exemple un code d'éthique ou un système de dénonciation anonyme, d'autres à mettre l'accent sur des pratiques de relations publiques ou de défense de la réputation, tandis que d'autres encore, différemment, favorisent des pratiques dialogiques ou de responsabilité sociale ? Nous pourrions nous questionner s'il s'agit ici d'un choix conscient ou non ou si les choix des individus sont conditionnés par l'effet de leurs conditions d'existence, tel que le souligne Bourdieu (1980). Peut-être que ces choix sont davantage l'effet des relations sociales des personnes, tel que proposé par Granovetter (1985) ou encore l'effet de pressions institutionnelles, tel que discuté au chapitre 2. Plus concrètement, de prochaines recherches pourraient faire des analyses de régression entre les différents types de pratiques d'éthique organisationnelles favorisées ou perçues comme efficaces et des variables sociales en utilisant des échelles sociales nationales et économiques (House *et al.*, 2004; Parboteeah, Cullen et Victor, 2005) ou des outils de mesures visant des variables organisationnelles telles que les traditions éthiques favorisées, le climat éthique, ou les styles de leadership (Cullen, Parboteeah et Victor, 2003; Cullen, Victor et Bronson, 1993; House *et al.*, 2004; Vitell et Singhapakdi, 2008), pour ne nommer que ces exemples.

Au delà des mesures psychosociales, il serait aussi intéressant de s'interroger sur l'apport potentiel des sciences dites naturelles, comme par exemple des approches physiologiques ou biologiques, pour la compréhension des choix de pratiques et modes de gestions de l'éthique organisationnelle. Depuis le début des années 2000, de plus en plus de penseurs et de chercheurs, issus de différentes disciplines, suggèrent et espèrent que la neuroscience transformera la connaissance dans le domaines de l'éthique et les

pratiques qui y sont associées dans diverses disciplines scientifiques connexes. La neuroscience, en ouvrant la porte à une meilleure connaissance du fonctionnement du cerveau, nous permet une réflexion nouvelle sur les processus cognitifs, émotifs et comportementaux des individus, dans des contextes divers. Bâtir des ponts entre les sciences de la gestion et les sciences de la vie en étudiant l'influence du fonctionnement du cerveau sur le processus de réflexion et de décision, et donc sur les choix et comportements éthiques des personnes en organisation, nous semble être une piste de recherche originale et prometteuse.

7.5. Conclusion

La présente thèse brosse un portrait général de l'état et du développement des pratiques d'éthique dans les organisations. Utilisant une méthodologie à la fois qualitative et quantitative, cette recherche se pose comme une des premières recherches dédiées spécifiquement à l'étude des différentes pratiques d'éthique organisationnelle, prises dans leur globalité. Comme résultats, nous avons premièrement présenté, au chapitre 3, une liste de 81 pratiques d'éthique organisationnelle, issue d'une vaste analyse de contenu, enrichissant par le fait même les quelques recensions déjà présentes dans la littérature. Ces pratiques ont ensuite été intégrées dans un questionnaire ad hoc, permettant de mesurer la perception de leur efficacité et de l'importance qui leur est accordée par les organisations. Ensuite, nous avons recueilli et analysé les données de 441 répondants à notre questionnaire, ceux-ci travaillant principalement dans des organisations québécoises. Les résultats de nos analyses ont été présentés au chapitre 5.

Après avoir présenté et discuté nos résultats sur la perception de l'efficacité, sur la fréquence et sur la valorisation de ces pratiques dans les organisations, nous avons aussi proposé une taxonomie empirique des pratiques d'éthique organisationnelle, déclinée en sept types : 1) les pratiques d'engagement social et environnemental; 2) les pratiques de formation dialogique; 3) les pratiques structurelles; 4) les pratiques de prévention des crises réputationnelles; 5) les pratiques de développement expérientiel; 6) les pratiques de conformité; et 7) les pratiques de gouvernance. Finalement, sur la base de nos résultats empiriques, nous avons proposé un modèle de design des programmes d'éthique organisationnelle plus riche que ceux déjà proposés dans la littérature. Nous appuyant sur le principe de la variété requise qui suggère que la diversité interne de tout système complexe doit correspondre à la variété ou la complexité de son environnement, nous soutenons que l'adoption d'une approche pluraliste passant par la mise en place et l'utilisation d'une variété de pratiques différentes et complémentaires issues des 7 types de pratiques est nécessaire pour améliorer l'éthique des organisations, dans le contexte de complexité dans lequel elles évoluent. Nous sommes d'avis qu'une telle approche, basée sur la variété requise, est mieux à même d'aider les organisations à assurer une plus grande intégrité de leurs employés et dirigeants. Il s'agit-là d'une retombée cruciale dans le contexte politico-économique récent, qui est malheureusement marqué par la mise en lumière de nombreux comportements déviants d'employés et dirigeants qui sont à la source de scandales délétères mettant en péril la légitimité des institutions économiques et politiques de nos sociétés contemporaines.

Nous sommes très animés par les contributions scientifiques, pratiques et pédagogiques offertes par la présente recherche, ainsi que par les diverses avenues de recherche

futures qui permettront d'accroitre la connaissance sur les pratiques visant à améliorer l'éthique dans les organisations. Finalement, à travers cette thèse, nous espérons humblement avoir permis à la communauté académique, aux gestionnaires et aux étudiants en affaires d'étendre leurs horizons en regard des pratiques d'éthique organisationnelles, ce qui constitue finalement l'intention globale de ce projet de recherche.

Références

Abdolmohammadi, M. J., Read, W. J. et Scarbrough, D. P. (2003). « Does selection-socialization help to explain accountants' weak ethical reasoning? », *Journal of Business Ethics*, vol. 42, no 1, p. 71-81.

Airhart, P.D., Legge, M.J. et Redcliffe, G.L. (dir.) (2002). *Doing Ethics in a Pluralistic World. Essays in Honour of Roger C. Hutchinson*, Waterloo, Ont., Wilfrid Laurier University Press.

Allison, Graham (1971). *The Essence of Decision*, New-York, Longman.

Andrews, Kenneth R. (1987). *The concept of corporate strategy*, 3rd[e] éd., Homewood, Ill, R. D. Irwin.

Andriof, J. et Waddock, S.A. (2002). « Unfolding Stakeholder engagement », dans Andriof, J., S. Waddock, B. Husted et S. Sutherland Rahman (dir.), *Unfolding Stakeholder thinking*, Sheffield, UK, Greenleaf Publishing, p. 19-42.

APEC-Québec (2010). *L'éthique organisationnelle au Québec: Étude sur les pratiques et les praticiens des secteurs privé, public et de la santé*, 64 p.

Argyris, C. et Schön, D. (1974). *Theory in practice*, San Francisco, Jossey-Bass.

Arlow, P. et Ulrich, T. A. (1980). « Business Ethics, Social Responsibilities, and Business Students: An Empirical Comparison of Clark's Study », *Akron Business and Economic Review*, vol. 11, no 3, p. 17-23.

Arnold, Denis G., Audi, Robert et Zwolinski, Matt (2010). « Recent Work in Ethical Theory and Its Implications for Business Ethics », *Business Ethics Quarterly*, vol. 20, no 4, p. 559-581.

Arnulf, Jan Ketil et Gottschalk, Petter (2012). « Principals, Agents and Entrepreneurs in White-Collar Crime: An Empirical Typology of White-Collar Criminals in a

National Sample », *Journal of Strategic Management Education*, vol. 8, no 3, p. 173-194.

Arthur, H.B. (1984). « Making Business Ethics Useful », *Strategic Management Journal*, vol. 5, no 4, p. 319-333.

Ashby, W. Ross (1956). *An introduction to cybernetics*, London, Methuen.

Ashby, W. Ross (1968). « Variety, Constraint, and the Law of Requisite Variety », dans Buckley, W. (dir.), *Modern Systems Research for the Behavioral Scientist: A Sourcebook*, New York, Aldine, p. pp. 129-136.

Ashkanasy, N.M. (2006). « Arguments for a more grounded approach to management education », *Academy of Management Learning and Education*, vol. 5, no 2, p. 207-208.

Audebrand, Luc K. et Pauchant, Thierry C. (2009). « Can the Fair Trade Movement Enrich Traditional Business Ethics? An Historical Study of its Founders in Mexico », *Journal of Business Ethics*, vol. 87, no 3, p. 343-353.

Audrey, C. and S.M. et Lim, S. M. (2000). « The Effect of Issue Characteristics on the Recognition of Moral Issues », *Journal of Business Ethics*, vol. 27, no 3, p. 255-269.

Bailey, Kenneth D. (1994). *Typologies and taxonomies: An introduction to classification techniques*, Thousand Oaks, CA, Sage.

Ballet, J. et De Bry, F. (2001). *L'entreprise et l'éthique*, Paris, Éditions du Seuil.

Barnard, Chester I. (1938). *The Functions of the Executives*, Cambridge, Harvard University Press.

Barnard, Chester I. (1958). « Elementary Conditions of Business Morals », *California Management Review*, vol. 1, no 1, p. 1-13.

Bartlett, Dean (2003). « Management and Business Ethics: A Critique and Integration of Ethical Decision-making Models », *British Journal of Management*, vol. 14, no 3, p. 223-235.

Becker, T. E. (1998). « Integrity in organizations: Beyond honesty and conscientiousness », *Academy of Management Review*, vol. 23, no 1, p. 162-169.

Beer, Stafford (1995). *Brain of the Firm*, 2nd[e] éd., New-York, John Wiley.

Bégin, Luc et Langlois, Lyse (2011). « La construction d'un dispositif éthique au sein d'une municipalité: L'expérience d'une tension problématique », *Pyramides*, vol. 22, no Éthique publique et administrative: la déconvenue.

Bennis, W.G. et O'Toole, J. (2005). « How Business Schools Lost their Way », *Harvard Business Review*, vol. 83, no 5, p. 96-104.

Bennis, Warren (2000). *Managing the dream: Reflections on leadership and change*, New-York, NY, Perseus.

Bernhard, F.F. (2000). « The Impact of Moral Intensity on Decision Making in a Business Context », *Journal of Business Ethics*, vol. 26, no 3, p. 181-195.

Bevan, D. and et Hartman, L.P. (2007). « Europen Perspectives on Business Ethics: A Polyphonic Challenge. », *Business and Society Review*, vol. 112, p. 471-476.

Bird, Frederick B. (1996). *The Muted Conscience: Moral Silence and the Practice of Ethics in Business*, Westport, Conn., Quorum Books.

Birnik, Andreas et Billsberry, Jon (2008). « Reorienting the Business School Agenda: The Case for Relevance, Rigor and Righteousness. », *Journal of Business Ethics*, vol. 82, no 4, p. 985-999.

Blair, Margaret M. (1995). « Whose interests should corporations serve? », dans *Ownership and control: Rethinking corporate governance for the twenty-first century*, Washington, D.C., The Brookings Institution, p. 202-234.

Boatright, John R. (1991). « Review: Bridging the Gulf between Management Practice and Ethical Theory », *Business Ethics Quarterly*, vol. 1, no 4, p. 449-459.

Boatright, John R. (1992). « Morality in Practice: Dees, Crampton, and Brer Rabbit on a Problem of Applied Ethics », *Business Ethics Quarterly*, vol. 2, no 1, p. 63-73.

Boisot, Max et McKelvey, Bill (2010). « Integrating modernist and postmodernist perpectives on organizations: A complexity science bridge », *Academy of Management Review*, vol. 35, no 3, p. 415-433.

Boisvert, Yves, Bernier, Pierre, Bégin, Luc et Lacroix, André (2012, 9 novembre 2012). « L'urgence d'une "infrastructure éthique" renforcée », *Le Devoir*.

Boisvert, Yves, Jutras, Magalie, Legault, Georges A. et Marchildon, Allison (2003). *Petit manuel d'éthique appliquée à la gestion publique*, Montréal, Québec, Liber.

Bourdieu, Pierre (1980). *Le sens pratique*, Paris, Les Éditions de Minuit, 476 p.

Bower, Joseph L. (1970). *Managing the Resource Allocation Process*, Boston, Harvard University Press.

Bowie, Norman E. (2000). « Business ethics, philosophy, and the next 25 years », *Business Ethics Quarterly*, vol. 10, no 1, p. 7-20.

Brady, F. Neil (1990). *Ethical Managing: Rules and Results*, New-York, Macmillan.

Brady, F. Neil et Dunn, C. P. (1995). « Business meta-ethics: an analysis of two theories », *Business Ethics Quarterly*, vol. 5, no 3, p. 385-398.

Brammer, S. et Pavelin, S. (2004). « Building a good reputation », *European Management Journal*, vol. 22, no 6.

Brown, Shona L. et Eisenhardt, Kathleen M. (1998). *Competing on the Edge : Strategy as Structured Chaos*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.

Calabretta, G., Durisin, B. et Ogliengo, M. (2011). « Uncovering the Intellectual Structure of Research in Business Ethics: A Journey Through the History, the Classics, and the Pillars of Journal of Business Ethics », *Journal of Business Ethics*, vol. 104, no 4, p. 499-524.

Canto-Sperber, Monique (2004). *Dictionnaire d'Éthique et de philosophie moral*, vol. 1, Paris, Quadrige / Presses Universitaires de France.

Carmines, Edward G. et Zeller, Richard A. (1979). *Reliability and Validity Assessment*, vol. 17, Beverly Hills, California, Sage Publications, coll. Quantitative Applications in th Social Sciences.

Carroll, A.B. (1975). « Managerial Ethics: A PostWatergate View », *Business Horizons*, vol. 18, p. 75-80.

Carroll, A.B. (1979). « A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, vol. 4, p. 497-505.

Carroll, A.B. (2000). « Ethical Challenges for Business in the New Millennium: Corporate Social Responsibility and Models of Management Morality », *Business Ethics Quarterly*, vol. 10, no 1, p. 33-42.

Carroll, A.B. et Buchholtz, Ann B. (2003). *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*, 5th edition^{e} éd., Mason, Ohio, Thomson South-Western Editions.

Carson, T. L. (2003). « Self-interest and business ethics: Some lessons of the recent corporate scandals. », *Journal of Business Ethics*, vol. 43, no 4.

Cavanagh, G. F., Moberg, D. J. et Velasquez, M. (1995). « Making business ethics practical », *Business Ethics Quarterly*, vol. 5, no 3, p. 399-418.

Centeno, Jennifer, Lapointe, Claire et Langlois, Lyse (2013). « Le leadership éthique des femmes et des hommes : plutôt violet que rose ou bleu », *Recherches féministes*, vol. 26, no 1, p. 69-87.

Chappell, Tom (1999). *Managing Upside Down: The Seven Intentions of Values-Centered Leadership*, HarperCollins.

Clark, Kim (1997). « The detectives », *Fortune*, vol. 135, no 7, p. 122.

Cohen, Ben et Greenfield, Jerry (1998). *Ben & Jerry's Double Dip: How to Run a Values Led Business and Make Money Too*, New York, Simon & Schuster.

Cohen, J.W. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, 2nd[e] éd., Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.

Collins, Denis (2000). « The Quest to Improve the Human Condition: The First 1500 Articles Published in Journal of Business Ethics », *Journal of Business Ethics*, vol. 26, no 1.

Coughlan, Richard (2005). « Codes, values and Justifications in the Ethical decision-making process », *Journal of Business Ethics*, vol. 59, no 1, p. 45 - 53.

Cullen, J.B., Parboteeah, K.O. et Victor, B. (2003). « The Effect of Ethical Climates on Organizational Commitment: A Two-Study Analysis », *Journal of Business Ethics*, vol. 46, no 2, p. 127-138.

Cullen, J.B., Victor, B. et Bronson, J.W. (1993). « The Ethical Climate Questionnaire: An Assessment of its Development and Validity », *Psychological Reports*, vol. 73, no 667-674.

Curry, O. (2006). « Who Is Afraid of the Naturalistic Fallacy? », *Evolutionary Psychology*, vol. 4, p. 234-247.

de Certeau, Michel (1990). *L'invention du quotidien*, vol. 1. arts de faire, Paris, Gallimard, coll. folioessais.

DiMaggio, P. J. et Powell, W. W. (1983). « The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, vol. 48, p. 147-160.

Dion, Michel (2009). « Les confusions entourant le "leadership éthique" dans les organisations », *Éthique Publique*, vol. 11, no 2, p. 111-128.

Drucker, Peter F. (1954). *The Practice of Management*, New-York, HarperCollins Publishers.

Dunfee, T. W. et Donaldson, T. (1995). « Contractarian business ethics: Current status and next steps », *Business Ethics Quarterly*, vol. 5, no 2, p. 173-186.

Durkheim, Émile (1960). *Le Suicide*, Paris Presses Universitaires de France.

Durkheim, Émile (2005). *L'Éducation Morale*, Paris, Fabert.

Emiliani, M.L. (2000). « The oath of management », *Management Decision*, vol. 38, no 3-4, p. 261.

Ewing, Lance J. et Lee, Ryan B. (2004). « Surviving the Age of Risk: A Call for Ethical Risk Management », *Risk Management*, vol. 51, no 9, p. 56-58.

Fayol, H. (1918). *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod. .

Fernandes, Maria F. et Randall, Donna M. (1992). « The Nature of Social Desirability Response Effects in Ethics Research », *Business Ethics Quarterly*, vol. 2, no 2, p. 183-205.

Filion, L.-J. (1989). « Le développement d'une vision: un outil stratégique à maîtriser », *Gestion*, vol. septembre, p. 24-34.

Fleming, J.E. (1985). « A Suggested Approach to Linking Decision Styles with Business Ethics », *Journal of Business Ethics*, vol. 4, p. 137-144.

Fontaine, Laurent et Pauchant, T.C. (2009). *36 façons d'être éthique au travail*, Montréal, Québec, Fides et Presses HEC Montréal.

Ford, R.C. et Richardson, W.D. (1994). « Ethical Decision Making: A Review of the Empirical Literature », *Journal of Business Ethics*, vol. 13, no 3, p. 205-221.

Freeman, R. Edward (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman Publishers.

Gergen, K. J. (1973). « Social psychology as history », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 26, no 2, p. 309-320.

Geva, Aviva (2006). « A Typology of Moral Problems in Business: A Framework for Ethical Management », *Journal of Business Ethics*, vol. 69, no 2, p. 133-147.

Ghoshal, S. (2005). « Bad management theories are destroying good management practices », *Academy of Management Learning & Education*, vol. 4, no 1, p. 75-91.

Giddens, Anthony (1984). *The Constitution of Society*, Berkeley, University of California Press.

Giddens, Anthony (2003). *Runaway World. How Globalisation is Reshaping our Lives*, New York, Routledge.

Gond, J-P. et Piani, V. (2012). « Enabling Institutional Investors' Collective Action: The Role of the Principles for Responsible Investment Initiative », *Business and Society*, vol. 52, no 1, p. 64-104.

Goodpaster, Kenneth (1985). « Business Ethics, Ideology, and the Naturalistic Fallacy », *Journal of Business Ethics*, vol. 4, no 4, p. 227-232.

Goodpaster, Kenneth E. (2002). « Teaching and Learning Ethics by the Case Method », dans Bowie, Norman E. (dir.), *The Blackwell Guide to Business Ethics*, Oxford, Blackwell Publishing, p. 363.

Gowler, D. et Legge, K. (1983). « The Meaning of Management and the Management of Meaning: A view from Social Anthropology », dans Earl, M. (dir.), *Perpectives on Management: A Multidisciplinary Analysis*, Oxford, Oxford University Press.

Graafland, Johan, J., Eijffinger, S. C. W. et SmidJohan, H. (2004). « Benchmarking of Corporate Social Responsibility: Methodological Problems and Robustness », *Journal of Business Ethics*, vol. 53, no 1-2, p. 137.

Granovetter, Mark (1985). « Economic action and social structure: The problem of embeddedness », *AJS*, vol. 91, no 3, p. 481-510.

Green, S. (1988). « Understanding Corporate Culture and its Relation to Strategy », *International Studies of Management and Organization*, vol. 18, no 2, p. 6-28.

Gunia, Brian C., Wang, Long, Huang, Li, Wang, Jiunwen et Murnighan, J. Keith (2012). « Contemplation and conversation : Subtle influences on moral decision making », *Academy of Management Journal*, vol. 55, no 1, p. 13.

Hambrick, Donald C. (1983). « An Empirical Typology of Mature Industrial-Product Environments », *Academy of Management Journal*, vol. 26, no 2, p. 213-213.

Hamel, Gary et Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the Future*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.

Hannan, M. T. et Freeman, J. (1977). « The population ecology of organizations », *American Journal of Sociology*, vol. 82, p. 929-964.

Hatch, M. J. (2000). « L'environnement », dans *Théorie des organisations*, vol 79-115, Paris-Bruxelles, De Boeck.

Hawkins, P. et Smith, N. (2006). *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy*, New York, McGraw-Hill.

Heidegger, Martin (1958). « La question de la technique », dans *Essais et conférences*, Paris, Gallimard, p. 9-48.

Hoffman, A. J. (2001). « A framework for analyzing institutional processes », dans *From heresy to dogma, an institutional history of corporate environmentalism*, Stanford,CA, Stanford University Press, p. 24-43.

Homans, George C. (1992). *The human group*, New Brunswick, NJ, Transaction Publishers.

Hosmer, Larue Tone (2000). « It's time for empirical research in business ethics », *Business Ethics Quarterly*, vol. 10, no 1, p. 233-242.

House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. et Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations. The Globe Study of 62 Societies.*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.

Hume, David (1739). *A Treatise of Human Nature*, London, John Noon.

Husted, Brian W. (1993). « Reliability and the design of ethical organizations: A rational systems approach », *Journal of Business Ethics*, vol. 12, no 10, p. 761-769.

Husted, Brian W. (2005). « Risk Management, Real Options, Corporate Social Responsibility », *Journal of Business Ethics*, vol. 60, no 2.

Husted, Brian W. et Allen, David B. (2000). « Is it ethical to use ethics as strategy? », *Journal of Business Ethics*, vol. 27, no 1, p. 21-31.

Hutchinson, R.C. (1995). *All Sweets of Being: a Life of James Boswell*, Mainstream Publishing.

Jarzabkowski, Paula et Spee, Andreas Paul (2009). « Strategy-as-practice: A review and future directions for the field », *International Journal of Management Reviews*, vol. 11, no 1, p. 69-95.

Jepperson, R. L. (1991). « Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism », dans Powell, W. W. et P. J. Dimaggio (dir.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, University of Chicago Press, p. p. 143-163.

Johnson, G. (1988). « Rethinking Incrementalism », *Strategic Management Journal*, vol. 9, no 1, p. 75-81.

Jorgensen, Barbara (2005). « Oaths of office », *Electronic Business*, vol. 31, no 2, p. 13-15.

Kaptein, Muel (2009). « Ethics Programs and Ethical Culture: A Next Step in Unraveling Their Multi-Faceted Relationship », *Journal of Business Ethics*, vol. 89, no 2, p. 261-281.

Kieser, A. et Leiner, L. (2009). « Why the rigour-relevance gap in management research is unbridgeable », *The Journal of Management Studies*, vol. 46, no 3.

Kim, D.H. (1993). « The Link between Individual and Organizational Learning », *Sloan Management Review*, no Fall, p. 37-50.

Kohlberg, Lawrence (1981). *Essays on moral development: The philosophy of moral development: Moral stages and the idea of justice*, vol. 1, San Francisco, Harper & Row.

Kohlberg, Lawrence (1984). *Essays on moral development: The psychology of moral development: The nature and validity of moral stages*, vol. 2, San Francisco, Harper & Row.

KPMG (2000). *KPMG Ethics Survey 2000 : Managing for ethical practice*, KPMG.

KPMG (2002). *Sondage sur l'éthique 2000 : L'éthique au quotidien*, KPMG.

KPMG (2005). *International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2005*.

Lacroix, André (2011). « L'insuffisance du droit en matière d'éthique ou les lois sur l'éthique : voyage au pays de l'absurde! », *Revue d'Éthique Publique*, vol. 13, no 1, p. 95-115.

Langlois, Lyse (2009). *Anatomie du leadership éthique : Pour diriger nos organisations d'une manière consciente et authentique*, Québec, Canada, Presses de l'Université Laval.

Laroche, H. et Nioche, J.O. (1994). « L'approche cognitive de la stratégie », *Revue française de gestion*, vol. juin-juillet-août, p. p. 64-78.

Latif, D.A. (2000). « Ethical cognition and selection-socialization in retail pharmacy », *Journal of Business Ethics*, vol. 25, no 4, p. 343-357.

Laville, Élisabeth (2002). *L'entreprise verte: Le développement durable change l'entreprise pour changer le monde*, Paris, Éditions Village Mondial.

Legault, Georges A. (1999). *Professionnalisme et délibération éthique* Montréal, Qc, Presses de l'Université du Québec.

Legault, Georges A. (2007). « L'éthique organisationnelle: intervention ou sensibilisation », dans Boisvert, Yves (dir.), *L'intervention en éthique organisationnelle : Théorie et pratique*, Montréal, Qc, Liber.

Lifset, R. (2012). « Toward Meta-Analysis in Life Cycle Assessment », *Journal of Industrial Ecology*, vol. 16, no 1, p. S1-S2.

Lindblom, C. E. et Cohen, D. K. (1983). *Usable knowledge : Social Science and Social Problem Solving*, New Haven, CT, Yale University Press.

Logsdon, J. et Wood, Donna J. (2002). « Business Citizenship: From domestic to global level of analysis », *Business Ethics Quarterly*, vol. 12, no 2, p. 155- 187.

Lourenço, O. et Machado, A. (1996). « In defense of Piaget's theory: A reply to 10 common criticisms », *Psychological Review*, vol. 103, no 1, p. 143-164.

MacLean, Tammy L. et Behnam, Michael (2010). « The Dangers of Decoupling: The Relashionship between Compliance Programs, Legitimacy Perceptions, and Institutionalized Misconduct », *The Academy of Management Journal*, vol. 53, no 6.

Madsen, Peter (1995). « A Theoretical Ground for the Practice of Business Ethics: A Commentary », *Business Ethics Quarterly*, vol. 5, no 3, p. 451-462.

Maesschalck, Jeroen (2008). « Une politique d'intégrité dans l'administration : Comme dépasser les bonnes intentions? », *Pyramides*, vol. 16, no 1 : La régulation éthique dans les administrations publiques, p. 15-44.

Marrewijk, Marcel van (2003). « Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion », *Journal of Business Ethics*, vol. 44, no 2/3, p. 95-105.

Mathews, M. C. (1988). *Strategic Intervention in Organizations: Resolving Ethical Dilemmas*, California, Sage Publications.

McCracken, J. et Shaw, B. (1995). « Virtue ethics and contractarianism: Towards a reconciliation », *Business Ethics Quarterly*, vol. 5, no 2, p. 297-312.

McDonald, Gael (2000). « Business ethics: Practical proposals for organisations », *Journal of Business Ethics*, vol. 25, no 2, p. 169-184.

McIntyre, R.P. et Capen, M.M. (1993). « A Cognitive Style Perspective on Ethical Questions », *Journal of Business Ethics*, vol. 12, no 8, p. 629-635.

McKelvey, Bill (1978). « Organizational Systematics: Taxonomic Lessons from Biology », *Management Science*, vol. 24, no 13, p. 1428.

Menzel, Donald G. (2006). « Codes and Oaths », *PA Times*, vol. 29, no 1, p. 12.

Mercier, Samuel (2004). *L'éthique dans les entreprises*, Paris, La découverte.

Meyer, J. W. et Rowan, B. (1977). « Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony », *American Journal of Sociology*, vol. 83, no 2, p. 340-363.

Miles, R. et Snow, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*, New-York, McGraw-Hill.

Miller, Danny et Friesen, Peter H. (1977). « Strategy-Making in Context: Ten Empirical Archetypes », *The Journal of Management Studies*, vol. 14, no 3, p. 253-253.

Miller, Danny et Friesen, Peter H. (1978). « Archetypes of strategy formulation », *Management Science (pre-1986)*, vol. 24, no 9, p. 921.

Mintzberg, Henry (1973). *The Nature of Managerial Work*, New-York, NY, Harper and Row.

Monast, Joseph (1994). « What Is (and Isn't) the Matter with "What's the Matter..." », *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, no 4, p. 499-512.

Moore, George Edward (1903). *Principia Ethica*, Cambridge, Cambridge University Press.

Morgan, Gareth (2006). *Images of organization*, Thousand Oaks, CA, Sage.

Neuendorf, Kimberly A. (2002). *The Content Analysis Guidebook*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.

Nicolo, Enrico (1996). « Fundamentals of the total ethical-risk analysis method (TERAmethod) with a study of crucial problems in managing distributed multimedia », *International Journal of Project Management*, vol. 14, no 3, p. 153-162.

Nunnally, Jum C. (1978). *Psychometric theory*, 2nd^{e} éd., New-York, McGraw-Hill.

O'Toole, James (1993). *The Executive's Compass: Business and the Good Society*, New-York, Oxford University Press.

O'Toole, James (1995). *The Executive's Compass: Business and the Good Society*, New-York, Oxford University Press.

O'Fallon, M.J. et Butterfield, K.D. (2005). « A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996-2003 », *Journal of Business Ethics*, vol. 59, p. 375-413.

Oakeshott, Michael (1975). *On Human Conduct*, Oxford, Clarendon Press.

OECD (2005). *Public Sector Integrity : A Framework for Assessment*, Organisation for Economic Co-Operation and Development.

Oz, E. (2001). « Organizational commitment and ethical behavior: An empirical study of information system professionals », *Journal of Business Ethics*, vol. 34, no 2, p. 137-142.

Paine, L. S. (1994). « Managing for organizational integrity », *Harvard Business Review*, vol. 72, no 2, p. 106-117.

Pamental, George L. (1991). « The Course in Business Ethics: Why Don't the Philosophers Give Business Students What They Need? », *Business Ethics Quarterly*, vol. 1, no 4, p. 385-393.

Parboteeah, K.P., Cullen, B. et Victor, B. (2005). « National Culture and Ethical Climates: A Comparison of U.S. and Japanese Accounting Firms », *Management International Review*, vol. 45, p. 459-481.

Pasquero, Jean (2005). « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : le concept et sa portée », dans Turcotte, M.-F. et A. Salmon (dir.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Sillery, QC, Presses de l'Université du Québec, p. 112-143.

Pauchant, T.C. (dir.) (1995). *In Search of Meaning. Managing for the Health of our Organizations, our Communauties and the Natural World*, San Francisco, CA, Jossey-Bass.

Pauchant, T.C. (dir.) (2002a). *Ethics and Spirituality at Work. Hopes and Pitfalls of the Search for Meaning in Organizations*, Wesport, Conn., Quorum Books.

Pauchant, T.C. et Lahrizi, F. (2010). « Élever l'éthique dans les organisations. Témoignages de leaders d'avant-garde. », *Revue d'éthique publique*, vol. 11, no 2, p. 104-110.

Pauchant, T.C. et Mitroff, I. I. (1992). *Transforming the Crisis-Prone Organization. Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies*, San Francisco, CA, Jossey-Bass.

Pauchant, Thierry C. (2000). *Pour un Management Éthique et Spirituel*, Montréal, Fides, 418 p.

Pauchant, Thierry C. (dir.) (2002b). *Guérir la santé. Un dialogue de groupe sur le sens du travail, l'éthique et les valeurs dans le secteur de la santé*, Montréal Fides, Presses HEC.

Pauchant, Thierry C., Coulombe, Caroline , Gosselin, Christiane, Leunens, Yoséline et Martineau, Joé (2007). « Deux outils pour encourager des pratiques morales et éthiques en gestion », *Revue Gestion*, vol. 32, no 1, p. 31-38.

Petrick, Joseph A. et Quinn, J. F. (2000). « The integrity capacity construct and moral progress in business », *Journal of Business Ethics*, vol. 23, no 1, p. 3-18.

Pett, M.A., Lackey, N.R. et Sullivan, J.J. (2003). *Making Sense of Factor Analysis*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.

Pfeffer, J. et Fong, C.T. (2004). « The Business School "Business": Some Lesons from the US Experience », *Journal of Management Studies*, vol. 41, no 8, p. 1501-1520.

Pitcher, Patricia (1997). *Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations: Rêves, réalités et illusions du leadership*, 2e éd., Montréal, Qc, Éditions Québec Amérique, coll. Presses HEC.

Posner, B.Z. and et Schmidt, W.H. (1984). « Values and the American manager: An Update », *California Management Review*, vol. 26, p. 202-216.

Prahalad, C.K. et et Bettis, R.A. (1986). « The Dominant Logic: a New Linkage Between Diversity and Performance », *Strategic Management Journal*, vol. 7, no 6, p. 485-501.

Randall, Donna M. et Fernandes, Maria F. (1991). « The Social Desirability Response Bias in Ethics Research », *Journal of Business Ethics*, vol. 10, no 11, p. 805-817.

Rasche, Andreas, Waddock, Sandra et McIntosh, Malcolm (2013). « The United Nations Global Compact: Retrospect and Prospect », *Business and Society*, vol. 52, no 1, p. 6-30.

Rest, J., Narvaez, D., Bebeau, M.J. et Thoma, S. (1999). *Postconventional moral thinking: a Neo-Kohlbergian approach*, Mahwah, N.J., Lawrence Erlbaum Associates.

Robin, D. (2009). « Toward an applied meaning for ethics in business », *Journal of Business Ethics*, vol. 89, no 1, p. 139-150.

Robinson, Sandra L. et Bennett, Rebecca J. (1995). « A typology of deviant workplace behaviors: A multdimensiona », *Academy of Management Journal*, vol. 38, no 2, p. 555-555.

Roman, R.M., Hayibor, S. et Agle, B.R. (1999). « The relationship between social and financial performance », *Business & Society*, vol. 38, no 1, p. 109-125.

Roozen, I., Pelsmacker, P.D. et Bostyn, F. (2001). « The ethical dimensions of decision processes of employees », *Journal of Business Ethics*, vol. 33, no 2, p. 87-99.

Saiia, David H., Carroll, Archie B. et Buchholtz, Ann K. (2003). « Philanthropy as Strategy When Corporate Charity "Begins at Home" », *Business and Society*, vol. 42, no 2, p. 169-201.

Sainclair, Amanda (1993). « Approaches to organisational culture and ethics », *Journal of Business Ethics*, vol. 12, no 1.

Sandberg, Jörgen et Tsoukas, Haridimos (2011). « Grasping the logic of practice : Theorizing through practical rationality », *Academy of Management Review*, vol. 36, no 2, p. 338-360.

Schatzki, Theodore R. (1996). *Social Practices : a Wittgensteinian Approach to human Activity and the Social*, New-York, Cambridge University Press.

Schein, Edgar (2004). *Organizational Culture and Leadership*, 3rd^{e} éd., San-Francisco, CA, Jossey-Bass.

Schwartz, M.S. (2005). « Using Moral Values for Corporate Codes of Ethics », *Journal of Business Ethics*, vol. 59, no 1, p. 27-44.

Scott, W. Richard (1995). « Contemporary institutional theory », dans Scott, W. Richard (dir.), *Institutions and organizations*, Thousand Oaks, Sage, p. 33-62.

Séguin, Francine et Durif, Fabien (2007). « Une stratégie éthique « chemin faisant » », *Gestion*, vol. 32, no 1, p. 83-90.

Selznick, Philip (1957). *Leadership in Administration*, New-York, Harper and Row.

Sénécal, Virginie (2006). *Outils et pratiques éthiques en entreprise : Analyse de contenu et modélisation.*, Maîtrise, Montréal, HEC Montréal, 287 p.

Senge, Peter (1990). *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*, New York, Doubleday Currency.

Shankman, Neil A. (1999). « Reframing the debate between agency and stakeholders theories of the firm », *Journal of Business Ethics*, vol. 19, no 4, p. 319-334.

Shweder, R.A., Mahapatra, M. et Miller, J.G. (1987). « Culture and moral development », dans Kagan, J. et S. Lamb (dir.), *The emergence of morality in young children*, Chicago, University of Chicago Press, p. 1-83.

Shweder, R.A., Mahapatra, M. et Miller, J.G. (1990). « Culture and moral development », dans Stigler, J., R.A. Shweder et G. Herdt (dir.), *Cultural psychology: Essays on comparative human development*, New York, Cambridge University Press, p. 73-112.

Sims, R. R. et Brinkmann, J. (2003). « Enron ethics (or: Culture matters more than codes) », *Journal of Business Ethics*, vol. 45, no 3.

Smith, Kevin B. (2002). « Typologies, taxonomies, and the benefits of policy classification », *Policy Studies Journal*, vol. 30, no 3, p. 379-379.

Snarey, J.R. (1985). « Cross-Cultural Universality of Social-Moral Development: A Critical Review of Kohlbergian Research », *Psychological Bulletin*, vol. 97, no 2, p. 202-232.

Sridhar, Andrew (2010, February 15). « The troubling aspects of an oath for business », *Financial Times*.

Stark, Andrew (1993). « What's the matter with business ethics? », *Harvard Business Review*, vol. 71, no 3, p. 38.

Starkey, K. et Madan, P. (2001a). « Bridging the Relevance Gap: Aligning Stakeholders in the Future of Management Research », *British Journal of Management*, vol. 12, no S1, p. S3-S26.

Starkey, K. et Madan, P. (2001b). « Bridging the relevance gap: Aligning stakeholders in the future of management research », *British Journal of Management*, vol. 12, no Special Issue, p. S3-S26.

Stead, W.E., Worrell, D.L. et Stead, J.G. (1990). « An Integrative Model for Understanding and Managing Ethical Behavior in Business organizations », *Journal of Business Ethics*, vol. 9, no 3, p. 233-242.

Steward, David L. et Shook, Robert L. (2004). *Doing business by the Good Book*, New-York, New-York, Hyperion.

Sucher, Sandra J. (2007). *Teaching the Moral Leader. A Literature-based Leadership Course: A Guide for Instructors*, New York, Routledge.

Svensson, Göran, Wood, Greg et Callaghan, Michael (2004). « A comparison between corporate and public sector business ethics in Sweden », *Business Ethics: A European Review*, vol. 13, no 2/3, p. 166-184.

Tabachnick, Barbara G. et Fidell, Linda, S. (2007). *Using multivariate statistics*, 5th[e] éd., Boston, Pearson.

Taylor, Charles (1989). *Sources of The Self. The Making of the Modern Identity*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.

Taylor, Charles (1991). *The Ethics of Authenticity*, Cambridge, Harvard University Press.

Tenbrunsel, Ann E., Smith-Crowe, Kristin et Umphress, Elizabeth E. (2003). « Building Houses on Rocks: The Role of the Ethical Infrastructure in Organizations », *Social Justice Research*, vol. 16, no 3, p. 285-307.

Thomas, Terry, Schermer Jr., John R. et Dienhart, John W. (2004). « Strategic Leadership of Ethical Behaviour in Business », *Academy of Management Executive*, vol. 18, no 2.

Treviño, L. K., Weaver, G.R., Gibson, D.G. et Toffler, B.L. (1999). « Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts », *California Management Review*, vol. 41, no 2, p. 131-151.

Treviño, Linda K. et Brown, Michael E. (2004). « Managing to Be Ethical : Debunking Five Business Ethics Myths », *Academy of Management Executive*, vol. 18, no 2.

Treviño, Linda K., Hartman, L. P. et Brown, M. E. (2000). « Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership », *California Management Review*, vol. 42, no 4.

Treviño, Linda K. et Nelson, Katherine A. (2010). *Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right*, 5th[e] éd., John Wiley & Sons, 337 p.

Treviño, Linda K. et Weaver, G.R. (2003). *Managing ethics in business organizations: Social scientific perspectives*, Stanford, CA, Stanford University Press.

Treviño, Linda K., Weaver, Gary R. et Reynolds, Scott J. (2006). « Behavioral Ethics in Organizations: A Review », *Journal of Management*, vol. 32, no 6.

Trinkaus, John et Giacalone, Joseph (2005). « The Silence of the Stakeholders: Zero Decibel Level at Enron », *Journal of Business Ethics*, vol. 58, p. 237-248.

Turcotte, M.-F. et Pasquero, Jean (2007). « L'industrie pharmaceutique et ses responsabilités sociales », dans Lévy, Joseph J. et Catherine Garnier (dir.), *La chaîne du médicament - Perspectives multidisciplinaires*, Sillery, QC, Presses de l'Université du Québec, p. 199-233.

Turner, Victor (1967). *The Forest of Symbols: Aspects of Ndembu Ritual*, Cornell University Press.

Turner, Victor (1969). *The ritual process: Structure and anti-structure*, Chicago, Aldine.

Turner, Victor (1974). *Dramas, fields and metaphors: Symbolic action in human society*, Ithaca, Cornwell University Press.

Verschoor, C.C. et Murphy, E.A. (2002). « The financial performance of large U.S. firms and those with global prominence: How do the best corporate citizens rate? », *Business and Society Review*, vol. 107, no 3, p. 371-380.

Vitell, S.J. et Singhapakdi, A. (2008). « The Role of Ethics Institutionalization in Influencing Organizational Commitment, Job satisfaction, and Esprit de Corps », *Journal of Business Ethics*, vol. 81, p. 343-353.

Waddock, S.A. et Graves, S.B. (1997). « The corporate social performance-financial performance link », *Strategic Management Journal*, vol. 18, no 4, p. 873-896.

Weaver, G.R. et Treviño, L. K. (1999). « Compliance and Values Oriented Ethics Programs: Influences on Employees' Attitudes and Behavior », *Business Ethics Quarterly*, vol. 9, no 2, p. 315-335.

Weaver, Garry R. (2004). « Ethics and Employees : Making the Connection », *Academy of Management Executive*, vol. 18, no 2.

Weaver, Gary R., Treviño, Linda K. et Cochran, Philip L. (1999a). « Corporate Ethics Practices in the Mid-1990's: An Empirical Study of the Fortune 1000 », *Journal of Business Ethics*, vol. 18, no 3, p. 283-294.

Weaver, Gary R., Treviño, Linda K. et Cochran, Philip L. (1999b). « Corporate ethics programs as control systems: Influences of executives commitment and environmental factors », *Academy of Management Journal*, vol. 42, p. 539-552.

Weaver, Gary R., Treviño, Linda K. et Cochran, Philip L. (1999c). « Integrated and decoupled corporate social performance: management commitments, external

pressures, and corporate ethics practices », *Academy of management Journal*, vol. 42, no 5, p. 539-552.

Weber, Max (1949). *The methodology of the social sciences*, Glencoe, IL, The Free Press.

Weick, Karl E. (1987). « Organizational Culture as a Source of High Reliability », *California Management Review*, vol. XXIX, no 2, p. 112-127.

Weick, Karl E. (2001a). *Making Sense of the Organization*, Blackwell Publishing.

Weick, Karl E. (2001b). « Gapping the relevance bridge: Fashions meet fundamentals in management research », *British Journal of Management*, vol. 12.

William, Bernard (1985). *Ethics and the Limits of Philosophy*, Cambridge, Mass. , Harvard University Press.

Wood, Donna J. (1991). « Corporate Social Performance Revisited », *Academy of Management Review*, vol. 16, no 4, p. 691-718.

Zimmerman, D. W. (1994). « A note on the influence of outliers on parametric and nonparametric tests », *Journal of General Psychology*, vol. 121, no 4, p. 391-401.

Zimmerman, D. W. (1995). « Increasing the power of nonparametric tests by detecting and downweighting outliers », *Journal of Experimental Education*, vol. 64, no 1, p. 71-78.

ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire

Questionnaire sur les pratiques d'éthique organisationnelle (à partir de la deuxième partie, p. 14 du questionnaire).

52 pages au total

Annexe 2 : Traduction du questionnaire

Business ethics practices, by type

#	DESCRIPTION OF PRACTICE
Conformity and compliance practices	
1	Implementing a code of ethics or a deontological code
2	Integrating national or international laws or regulations in the code of ethics
3	Controlling and monitoring the fiduciary responsibilities of the firm's directors (board members)
4	Strengthening the authority and controls of the organization's governance structure
5	Integrating ethical criteria in the evaluation of employees and managers
6	Adopting a "zero tolerance" policy for certain behaviors (ex.: sexual harassment)
7	Asking employees and managers to take an oath to act ethically while at work (ex. signing an official document, a personal oath, etc.)
8	Integrating ethical criteria in quality programs (ex. ISO)
9	Reinforcing accounting systems to increase financial transparency
10	Conducting social and/or environmental audits (internal or external)
11	Checking the criminal records of all employees at the time of hiring
12	Using the services of a security and information verification agency
13	Establishing a system for the anonymous reporting of misconduct (ex.: anonymous reporting "hotline")
14	Hiring a private detective or working with police
15	Respecting international standards (ex.: Global Compact, ISO, GRI, OECD, etc.)
16	Seeking to obtain an ethical or environmental certification from an independant firm (ex.: Ecocert)

Ethical culture development practices	
17	Implementing a statement of ethical values or ethical mission statement
18	Integrating the values and ethical mission of the organization in everyday decisions
19	Developing incentive systems to reward ethical behavior
20	Using non-conventional hiring criteria linked to ethics
21	Having ethical leadership on the part of senior management
Informative practices	
22	Providing a basic training progam in ethics (ex.: group sessions, online training, workshops, video capsules, etc.)
23	Providing training on legal issues related to the organization
24	Disseminating information on the ethics of the organization (website, brochure, video, document, E-mail, etc.)
25	Publishing a social and/or environmental report on the organization
26	Preserving the corporate memory of the founders and leaders of the organization (ex. telling their story, publishing a book, producing a video or film, etc.)
Structural practices	
27	Allocating a permanent budget for ethical issues
28	Setting up an office, department or service dedicated to ethics in the organization
29	Creating a permanent management position in ethics (ex.: VP Ethics, Ethics and Conformity Director, etc.)
30	Establishing and using the services of an ombudsman
31	Establishing an ethics committee
32	Revising the code of ethics on a regular basis
33	Establishing policies and standard procedures for handling complaints related to

	ethics
34	Implementing diversity and equity policies (ex.: pay equity, affirmative action, etc.)
35	Limiting the salary and compensation of top management with a salary cap
36	Adopting a program to protect whistleblowers
Personnal and collective development practices	
37	Offering case study sessions on ethics
38	Providing training on how to manage emotions at work
39	Offering employee workshops on well-being based on physical approaches (ex.: yoga or tai-chi classes)
40	Providing training workshops using artistic approaches
41	Providing training workshops using role play, collaborative activities or games focused on ethics
42	Organizing team bonding activities (ex. "Outward Bound," group sports, etc.)
43	Organizing humanitarian trips in Third World countries
44	Offering outdoor "immersion in nature" activities
45	Organizing discussion seminars on the great authors in ethics (ex.: the Great Book Seminars)
46	Organizing dialogue sessions on ethical issues
47	Providing training workshops using meditation, silence, contemplation or visualization approaches
48	Using contemplation, prayer or a moment of silence in meetings
Consulting practices	
49	Using the services of an invited speaker on ethics
50	Hiring a consultant in ethics

51	Providing a mentoring or coaching program in ethics
52	Setting up a "hotline" for information and counselling on ethics
53	Seeking the advice of a "council of elders" on decisions involving ethical issues
54	Organizing round tables on ethics with all stakeholders of the organization
55	Including all employees as participants in the development of ethical initatives in the organization
Decision-making support practices	
56	Using analytical frameworks for making ethical decisions
57	Carrying out studies on the social and/or environmental impacts of decisions
58	Performing systematic risk analysis
59	Using the code of ethics as a management tool
60	Using sacred texts in the decision-making process
Social and environmental engagement practices	
61	Making donations to charity organizations or to various causes (philanthropy)
62	Giving the company's employees leaves to volunteer in charitable organizations
63	Engaging the organization in community projects
64	Providing social rehabilitation programs
65	Partnering with ethical, social or environmental NGOs
66	Using the organization's influence to promote social and/or environmental causes (corporate activism)
67	Establishing a foundation with an ethical, social or environmental mission
68	Prioritizing the purchasing and commercialization of fair trade products
69	Promoting sound environmental practices (ex.: recycling, water and energy conservation, waste management, etc.)

70	Performing life cycle analysis of products and services
71	Investing the organization's capital in Socially Responsible Investment funds (SRI)
Strategy practices	
72	Using the services of a public relations firm to improve the ethical image of the organization
73	Using lobbyists to promote the ethical conceptions of the organization
74	Using the services of a lawyer to defend the interests of the organization
75	Providing training sessions on how to communicate with the media (image and reputation management, public relations)
76	Establishing a watch or vigil, or surveillance programm for ethical issues
77	Performing ethical benchmarking
78	Creating and using an ethical, social or environmental label
Research and development practices	
79	Investing in research and development to create socially and environmentally responsible products and services
80	Establishing a research center on ethics
81	Conducting surveys on ethics

Question 1 : Based on your experience and your personal opinion, indicate what is the effect of each of the following practices on the ethics of an organization.

Possible answers : 1-Deteriorates ; 2-No effect ; 3-Produces slight improvement ; 4-Produces moderate improvement ; 5-Produces great improvement

Question 2 : Indicate the importance given to each of the following practices in your organization (in terms of resources, budget, time, communication, training, etc.).

Possible answers : 1-This practice does not exist in my organization ; 2-Solely symbolic ; 3-Low ; 4-Average ; 5-High

Annexe 3 : Résultats détaillés des analyses préliminaires

Efficacité perçue (PE) des pratiques d'éthique organisationnelle – statistiques descriptives détaillées

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Asymétrie		Kurtosis	
	Stat.	Stat.	Stat.	Stat.	Err. std	Stat.	Err. std
1. Intégrer des critères éthiques dans les programmes de qualité (ex.: ISO)	441	3,84	,916	-,412	,116	-,556	,232
2. Allouer un budget permanent pour les enjeux éthiques	441	3,78	,878	-,270	,116	-,457	,232
3. Utiliser des analyses de cycle de vie des produits et services	441	3,38	1,112	,047	,116	-1,261	,232
4. Offrir des ateliers de formation utilisant des approches artistiques	441	2,98	,920	,577	,116	-,609	,232
5. Réaliser des audits sociaux et environnementaux (internes ou externes)	441	3,82	,806	-,177	,116	-,554	,232
6. Réaliser un étalonnage concurrentiel en éthique (benchmarking éthique)	441	3,58	,926	-,308	,116	-,385	,232
7. Libérer les employés de l'entreprise pour faire du bénévolat dans des organisations caritatives	441	3,52	,958	-,078	,116	-,737	,232
8. Mettre en place un bureau, un département ou un service dédié à l'éthique	441	3,69	,951	-,343	,116	-,433	,232
9. Offrir un programme de mentorat ou de coaching en éthique	441	4,03	,853	-,528	,116	-,457	,232
10. Se doter d'un code de déontologie ou d'éthique	441	4,13	,870	-,686	,116	-,267	,232

11. Mettre sur pied un comité d^éthique	441	4,01	,846	-,451	,116	-,448	,232
12. Prendre en compte l'avis d'un conseil de sages pour les décisions comportant des enjeux éthiques	441	3,65	1,009	-,297	,116	-,665	,232
13. Mettre sur pied un centre de recherche sur l'éthique	441	3,25	1,006	,173	,116	-,906	,232
14. Mettre sur pied une fondation à mission éthique, sociale ou environnementale	441	3,49	1,000	-,007	,116	-,838	,232
15. Utiliser des critères d'embauche non-conventionnels liés à l'éthique	441	3,52	1,075	-,387	,116	-,440	,232
16. Organiser des séminaires de discussion ouverte sur les grands auteurs en éthique	441	3,19	,969	,277	,116	-,658	,232
17. Se doter d'un poste permanent dans le domaine de l^éthique (ex. : directeur éthique, VP, etc.)	441	3,38	1,027	,001	,116	-,881	,232
18. Utiliser les services de consultants en éthique	441	3,27	,929	,132	,116	-,329	,232
19. Utiliser les services de détectives ou de forces policières	441	1,75	,887	,996	,116	,307	,232
20. Engager l'organisation dans des projets communautaires	441	3,68	,933	-,193	,116	-,616	,232
21. Se doter d'un énoncé de valeurs ou de mission éthique	441	3,75	,964	-,187	,116	-,924	,232
22. Limiter les salaires et les compensations des hauts dirigeants par un plafond salarial	441	3,08	1,237	,177	,116	-1,129	,232
23. Réaliser des études sur les impacts sociaux et/ou environnementaux des décisions	441	3,78	,958	-,374	,116	-,589	,232
24. Offrir des ateliers utilisant des approches corporelles (comme le yoga ou le tai-chi)	441	2,57	,879	1,314	,116	,982	,232
25. Offrir une formation de base en éthique (formation de groupe, en ligne, atelier, vidéo, etc.)	441	3,60	,869	,067	,116	-,633	,232

26. Utiliser des grilles d'analyse pour la prise de décision éthique	441	3,63	,912	-,188	,116	-,516	,232
27. Inclure la participation de tous les employés dans l'élaboration des initiatives éthiques de l'entreprise	441	3,90	,962	-,521	,116	-,426	,232
28. Offrir des formations utilisant des approches de méditation, de silence, de contemplation, de visualisation	441	2,43	,806	1,292	,116	1,541	,232
29. Investir les avoirs de l'organisation dans des fonds d'investissement socialement responsable (ISR)	441	3,28	1,024	,239	,116	-,935	,232
30. Offrir des formations utilisant des jeux de rôle, jeux collaboratifs, jeux de société, portant sur l'éthique	441	3,23	,912	,109	,116	-,304	,232
31. Utiliser une certification éthique ou environnementale d'une firme indépendante (ex : Écocert, label Responsabilité Sociale, etc.)	441	3,42	,926	,101	,116	-,756	,232
32. Créer et utiliser un label éthique, social ou environnemental	441	3,29	,943	,219	,116	-,787	,232
33. Avoir un leadership éthique de la part des dirigeants	441	4,50	,742	-1,363	,116	1,131	,232
34. Mettre en place une ligne téléphonique d'information et de conseil en éthique (“” hot lines “”)	441	3,17	,942	,376	,116	-,557	,232
35. Faire des dons à des organismes de charité ou à diverses causes (philanthrophie)	441	2,98	,945	,521	,116	-,410	,232
36. Intégrer des critères liés à l'éthique dans le dossier d^évaluation des employés et des dirigeants	441	3,84	,963	-,665	,116	,139	,232
37. Organiser des tables rondes avec tous les partenaires (parties prenantes) sur le sujet de l^éthique	441	3,61	,906	,027	,116	-,590	,232

38. Diffuser de l'information sur l'éthique de l'organisation (site internet, brochure, vidéo, document, courriel, etc.)	441	3,56	,918	-,085	,116	-,575	,232
39. Se doter de politiques de diversité et d^équité (ex.: équité salariale, discrimination positive, etc.)	441	3,88	1,041	-,645	,116	-,216	,232
40. Offrir des programmes de réinsertion sociale	441	3,38	1,005	,134	,116	-,894	,232
41. Prioriser l'achat et l'offre de produits issus du commerce équitable	441	3,77	,992	-,220	,116	-,998	,232
42. Promouvoir des pratiques environnementales saines (ex.: recyclage, économie d'eau et d'énergie, réutilisation, réduction des déchets)	441	4,09	,877	-,523	,116	-,740	,232
43. Demander aux employés et dirigeants de prêter serment de faire preuve d'éthique dans leur travail (ex.: signature d'un document officiel, promesse solennelle, etc.)	441	3,01	1,108	,264	,116	-,698	,232
44. S'associer avec des ONG à mission éthique, sociale ou environnementale	441	3,40	,977	,089	,116	-,809	,232
45. Renforcer le contrôle et l^autorité de la gouvernance de l'organisation	441	2,83	1,271	,066	,116	-1,049	,232
46. Respecter des normes internationales (ex. Global Compact, ISO, GRI, OCDE, etc.)	441	3,49	,977	,057	,116	-,930	,232
47. Offrir des séances d^étude de cas en éthique	441	3,41	,911	,045	,116	-,645	,232
48. Organiser des séances de dialogue sur les enjeux éthiques	441	3,46	,896	,012	,116	-,584	,232
49. Offrir des séances de formation sur les aspects légaux liés à l'organisation	441	3,12	,915	,323	,116	-,656	,232

50. Offrir des séances de formation sur la communication avec les médias (gestion de l'image et de la réputation, relations publiques)	441	2,77	,941	,598	,116	-,241	,232
51. Réaliser des sondages sur l'éthique	441	2,98	,893	,425	,116	-,321	,232
52. Offrir des activités d^immersion dans la nature	441	2,44	,739	1,648	,116	2,497	,232
53. Mettre en place un système de dénonciation anonyme des mauvaises conduites (ex. : ^hotline^ anonyme)	441	2,33	1,270	,456	,116	-,952	,232
54. Se doter de systèmes incitatifs de récompenses pour les comportements éthiques	441	3,07	1,150	-,160	,116	-,652	,232
55. Publier un rapport social et/ou environnemental sur l'organisation	441	3,38	,944	,193	,116	-,641	,232
56. Utiliser l'influence de l'organisation pour promouvoir des causes sociales et/ou environnementales (activisme corporatif)	441	3,53	,981	-,128	,116	-,575	,232
57. Utiliser la contemplation, la prière ou un moment de silence dans les réunions (processus de discernement)	441	1,85	,710	1,189	,116	3,442	,232
58. Assurer une veille ou une vigie en matière d'éthique	441	3,16	1,000	,139	,116	-,511	,232
59. Organiser des voyages humanitaires de groupe dans des pays du tiers monde	441	2,95	,934	,515	,116	-,495	,232
60. Utiliser de textes sacrés comme aide à la décision	441	1,66	,727	1,151	,116	1,791	,232
61. Offrir des séances de formation sur la gestion des émotions au travail	441	2,88	,925	,673	,116	-,245	,232
62. Organiser des activités de consolidation d'équipe (ex. ^outbound activities^, activités sportives de groupe, etc.)	441	3,08	,990	,423	,116	-,683	,232

63. Utiliser des lobbyistes pour promouvoir les conceptions éthiques de l'organisation	441	2,22	,926	,677	,116	,370	,232
64. Utiliser les services d'un conférencier en éthique	441	3,09	,781	,594	,116	,396	,232
65. Conserver la mémoire organisationnelle des fondateurs et leaders de l'organisation (raconter leur histoire, publier un livre, produire un vidéo, un film etc.)	441	3,01	1,008	,539	,116	-,601	,232
66. Investir en recherche et développement pour la création de produits et services socialement et environnementalement responsables	441	3,79	1,016	-,335	,116	-,865	,232
67. Contrôler et surveiller les responsabilités fiduciaires des administrateurs (membres du conseil d'administration)	441	3,39	1,054	-,018	,116	-,805	,232
68. Renforcer les systèmes de reddition de comptes pour augmenter la transparence financière	441	3,70	,994	-,237	,116	-,878	,232
69. Utiliser les services d'une firme de relations publiques pour renforcer l'image éthique de l'organisation	441	2,68	1,002	,492	,116	-,226	,232
70. Avoir un ombudsman	441	3,19	,954	,314	,116	-,545	,232
71. Utiliser le code d'éthique comme un outil de gestion	441	3,68	,948	-,267	,116	-,617	,232
72. Intégrer les valeurs et la mission éthique de l'organisation dans les décisions quotidiennes	441	4,18	,819	-,616	,116	-,507	,232
73. Faire affaire avec une agence de sécurité et de vérification d'information	441	2,38	1,018	,553	,116	-,129	,232
74. Réviser le code d'éthique de façon régulière	441	3,61	,996	-,180	,116	-,672	,232

75. Établir des politiques et procédures standards en matière de gestion des plaintes liées à l'éthique	441	3,67	,969	-,220	,116	-,669	,232
76. Vérifier le casier judiciaire de tous les employés lors de l'embauche	441	2,70	1,157	,545	,116	-,435	,232
77. Utiliser les services d'un avocat pour défendre les intérêts de l'organisation	441	2,40	,960	1,070	,116	,849	,232
78. Adopter une politique de tolérance zéro pour certains comportements (ex : harcèlement sexuel)	441	4,10	1,061	-1,104	,116	,582	,232
79. Effectuer des analyses de risques de façon systématique	441	3,17	1,005	,275	,116	-,778	,232
80. Intégrer des lois ou règlements internationaux ou nationaux dans le code d'éthique	441	3,18	,969	,337	,116	-,713	,232
81. Adopter un programme de protection des sonneurs d'alarme (wistleblowers)	441	3,03	1,154	,188	,116	-,848	,232
N valide (listwise)	441						

Importance accordée (PI) aux pratiques d'éthique organisationnelle – statistiques descriptives détaillées

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Asymétrie		Kurtosis	
		Stat.	Stat.	Stat.	Stat.	Err. std	
1. Intégrer des critères éthiques dans les programmes de qualité (ex.: ISO)	441	3,84	,916	-,412	,116	-,556	,232
2. Allouer un budget permanent pour les enjeux éthiques	441	3,78	,878	-,270	,116	-,457	,232
3. Utiliser des analyses de cycle de vie des produits et services	441	3,38	1,112	,047	,116	-1,261	,232

4. Offrir des ateliers de formation utilisant des approches artistiques	441	2,98	,920	,577	,116	-,609	,232
5. Réaliser des audits sociaux et environnementaux (internes ou externes)	441	3,82	,806	-,177	,116	-,554	,232
6. Réaliser un étalonnage concurrentiel en éthique (benchmarking éthique)	441	3,58	,926	-,308	,116	-,385	,232
7. Libérer les employés de l'entreprise pour faire du bénévolat dans des organisations caritatives	441	3,52	,958	-,078	,116	-,737	,232
8. Mettre en place un bureau, un département ou un service dédié à l'éthique	441	3,69	,951	-,343	,116	-,433	,232
9. Offrir un programme de mentorat ou de coaching en éthique	441	4,03	,853	-,528	,116	-,457	,232
10. Se doter d'un code de déontologie ou d'éthique	441	4,13	,870	-,686	,116	-,267	,232
11. Mettre sur pied un comité d^éthique	441	4,01	,846	-,451	,116	-,448	,232
12. Prendre en compte l'avis d'un conseil de sages pour les décisions comportant des enjeux éthiques	441	3,65	1,009	-,297	,116	-,665	,232
13. Mettre sur pied un centre de recherche sur l'éthique	441	3,25	1,006	,173	,116	-,906	,232
14. Mettre sur pied une fondation à mission éthique, sociale ou environnementale	441	3,49	1,000	-,007	,116	-,838	,232
15. Utiliser des critères d'embauche non-conventionnels liés à l'éthique	441	3,52	1,075	-,387	,116	-,440	,232
16. Organiser des séminaires de discussion ouverte sur les grands auteurs en éthique	441	3,19	,969	,277	,116	-,658	,232
17. Se doter d'un poste permanent dans le domaine de l^éthique (ex. : directeur éthique, VP, etc.)	441	3,38	1,027	,001	,116	-,881	,232

18. Utiliser les services de consultants en éthique	441	3,27	,929	,132	,116	-,329	,232
19. Utiliser les services de détectives ou de forces policières	441	1,75	,887	,996	,116	,307	,232
20. Engager l'organisation dans des projets communautaires	441	3,68	,933	-,193	,116	-,616	,232
21. Se doter d'un énoncé de valeurs ou de mission éthique	441	3,75	,964	-,187	,116	-,924	,232
22. Limiter les salaires et les compensations des hauts dirigeants par un plafond salarial	441	3,08	1,237	,177	,116	-1,129	,232
23. Réaliser des études sur les impacts sociaux et/ou environnementaux des décisions	441	3,78	,958	-,374	,116	-,589	,232
24. Offrir des ateliers utilisant des approches corporelles (comme le yoga ou le tai-chi)	441	2,57	,879	1,314	,116	,982	,232
25. Offrir une formation de base en éthique (formation de groupe, en ligne, atelier, vidéo, etc.)	441	3,60	,869	,067	,116	-,633	,232
26. Utiliser des grilles d'analyse pour la prise de décision éthique	441	3,63	,912	-,188	,116	-,516	,232
27. Inclure la participation de tous les employés dans l'élaboration des initiatives éthiques de l'entreprise	441	3,90	,962	-,521	,116	-,426	,232
28. Offrir des formations utilisant des approches de méditation, de silence, de contemplation, de visualisation	441	2,43	,806	1,292	,116	1,541	,232
29. Investir les avoirs de l'organisation dans des fonds d'investissement socialement responsable (ISR)	441	3,28	1,024	,239	,116	-,935	,232
30. Offrir des formations utilisant des jeux de rôle, jeux collaboratifs, jeux de société, portant sur l'éthique	441	3,23	,912	,109	,116	-,304	,232

31. Utiliser une certification éthique ou environnementale d'une firme indépendante (ex : Écocert, label Responsabilité Sociale, etc.)	441	3,42	,926	,101	,116	-,756	,232
32. Créer et utiliser un label éthique, social ou environnemental	441	3,29	,943	,219	,116	-,787	,232
33. Avoir un leadership éthique de la part des dirigeants	441	4,50	,742	-1,363	,116	1,131	,232
34. Mettre en place une ligne téléphonique d'information et de conseil en éthique (" hot lines ")	441	3,17	,942	,376	,116	-,557	,232
35. Faire des dons à des organismes de charité ou à diverses causes (philanthrophie)	441	2,98	,945	,521	,116	-,410	,232
36. Intégrer des critères liés à l'éthique dans le dossier d^évaluation des employés et des dirigeants	441	3,84	,963	-,665	,116	,139	,232
37. Organiser des tables rondes avec tous les partenaires (parties prenantes) sur le sujet de l^éthique	441	3,61	,906	,027	,116	-,590	,232
38. Diffuser de l'information sur l'éthique de l'organisation (site internet, brochure, vidéo, document, courriel, etc.)	441	3,56	,918	-,085	,116	-,575	,232
39. Se doter de politiques de diversité et d^équité (ex.: équité salariale, discrimination positive, etc.)	441	3,88	1,041	-,645	,116	-,216	,232
40. Offrir des programmes de réinsertion sociale	441	3,38	1,005	,134	,116	-,894	,232
41. Prioriser l'achat et l'offre de produits issus du commerce équitable	441	3,77	,992	-,220	,116	-,998	,232
42. Promouvoir des pratiques environnementales saines (ex.: recyclage, économie d'eau et d'énergie, réutilisation, réduction des déchets)	441	4,09	,877	-,523	,116	-,740	,232

43. Demander aux employés et dirigeants de prêter serment de faire preuve d'éthique dans leur travail (ex.: signature d'un document officiel, promesse solennelle, etc.)	441	3,01	1,108	,264	,116	-,698	,232
44. S'associer avec des ONG à mission éthique, sociale ou environnementale	441	3,40	,977	,089	,116	-,809	,232
45. Renforcer le contrôle et l^autorité de la gouvernance de l'organisation	441	2,83	1,271	,066	,116	-1,049	,232
46. Respecter des normes internationales (ex. Global Compact, ISO, GRI, OCDE, etc.)	441	3,49	,977	,057	,116	-,930	,232
47. Offrir des séances d^étude de cas en éthique	441	3,41	,911	,045	,116	-,645	,232
48. Organiser des séances de dialogue sur les enjeux éthiques	441	3,46	,896	,012	,116	-,584	,232
49. Offrir des séances de formation sur les aspects légaux liés à l'organisation	441	3,12	,915	,323	,116	-,656	,232
50. Offrir des séances de formation sur la communication avec les médias (gestion de l'image et de la réputation, relations publiques)	441	2,77	,941	,598	,116	-,241	,232
51. Réaliser des sondages sur l'éthique	441	2,98	,893	,425	,116	-,321	,232
52. Offrir des activités d^immersion dans la nature	441	2,44	,739	1,648	,116	2,497	,232
53. Mettre en place un système de dénonciation anonyme des mauvaises conduites (ex. : ^hotline^ anonyme)	441	2,33	1,270	,456	,116	-,952	,232
54. Se doter de systèmes incitatifs de récompenses pour les comportements éthiques	441	3,07	1,150	-,160	,116	-,652	,232
55. Publier un rapport social et/ou environnemental sur l'organisation	441	3,38	,944	,193	,116	-,641	,232

56. Utiliser l'influence de l'organisation pour promouvoir des causes sociales et/ou environnementales (activisme corporatif)	441	3,53	,981	-,128	,116	-,575	,232
57. Utiliser la contemplation, la prière ou un moment de silence dans les réunions (processus de discernement)	441	1,85	,710	1,189	,116	3,442	,232
58. Assurer une veille ou une vigie en matière d'éthique	441	3,16	1,000	,139	,116	-,511	,232
59. Organiser des voyages humanitaires de groupe dans des pays du tiers monde	441	2,95	,934	,515	,116	-,495	,232
60. Utiliser de textes sacrés comme aide à la décision	441	1,66	,727	1,151	,116	1,791	,232
61. Offrir des séances de formation sur la gestion des émotions au travail	441	2,88	,925	,673	,116	-,245	,232
62. Organiser des activités de consolidation d'équipe (ex. ^outbound activities^, activités sportives de groupe, etc.)	441	3,08	,990	,423	,116	-,683	,232
63. Utiliser des lobbyistes pour promouvoir les conceptions éthiques de l'organisation	441	2,22	,926	,677	,116	,370	,232
64. Utiliser les services d'un conférencier en éthique	441	3,09	,781	,594	,116	,396	,232
65. Conserver la mémoire organisationnelle des fondateurs et leaders de l'organisation (raconter leur histoire, publier un livre, produire un vidéo, un film etc.)	441	3,01	1,008	,539	,116	-,601	,232
66. Investir en recherche et développement pour la création de produits et services socialement et environnementalement responsables	441	3,79	1,016	-,335	,116	-,865	,232
67. Contrôler et surveiller les responsabilités fiduciaires des administrateurs (membres du conseil d'administration)	441	3,39	1,054	-,018	,116	-,805	,232

68. Renforcer les systèmes de reddition de comptes pour augmenter la transparence financière	441	3,70	,994	-,237	,116	-,878	,232
69. Utiliser les services d'une firme de relations publiques pour renforcer l'image éthique de l'organisation	441	2,68	1,002	,492	,116	-,226	,232
70. Avoir un ombudsman	441	3,19	,954	,314	,116	-,545	,232
71. Utiliser le code d'éthique comme un outil de gestion	441	3,68	,948	-,267	,116	-,617	,232
72. Intégrer les valeurs et la mission éthique de l'organisation dans les décisions quotidiennes	441	4,18	,819	-,616	,116	-,507	,232
73. Faire affaire avec une agence de sécurité et de vérification d'information	441	2,38	1,018	,553	,116	-,129	,232
74. Réviser le code d'éthique de façon régulière	441	3,61	,996	-,180	,116	-,672	,232
75. Établir des politiques et procédures standards en matière de gestion des plaintes liées à l'éthique	441	3,67	,969	-,220	,116	-,669	,232
76. Vérifier le casier judiciaire de tous les employés lors de l'embauche	441	2,70	1,157	,545	,116	-,435	,232
77. Utiliser les services d'un avocat pour défendre les intérêts de l'organisation	441	2,40	,960	1,070	,116	,849	,232
78. Adopter une politique de tolérance zéro pour certains comportements (ex : harcèlement sexuel)	441	4,10	1,061	-1,104	,116	,582	,232
79. Effectuer des analyses de risques de façon systématique	441	3,17	1,005	,275	,116	-,778	,232
80. Intégrer des lois ou règlements internationaux ou nationaux dans le code d'éthique	441	3,18	,969	,337	,116	-,713	,232
81. Adopter un programme de protection des sonneurs d'alarme (wistleblowers)	441	3,03	1,154	,188	,116	-,848	,232

Annexe 4 : Matrice de corrélations (Spearman's rho)

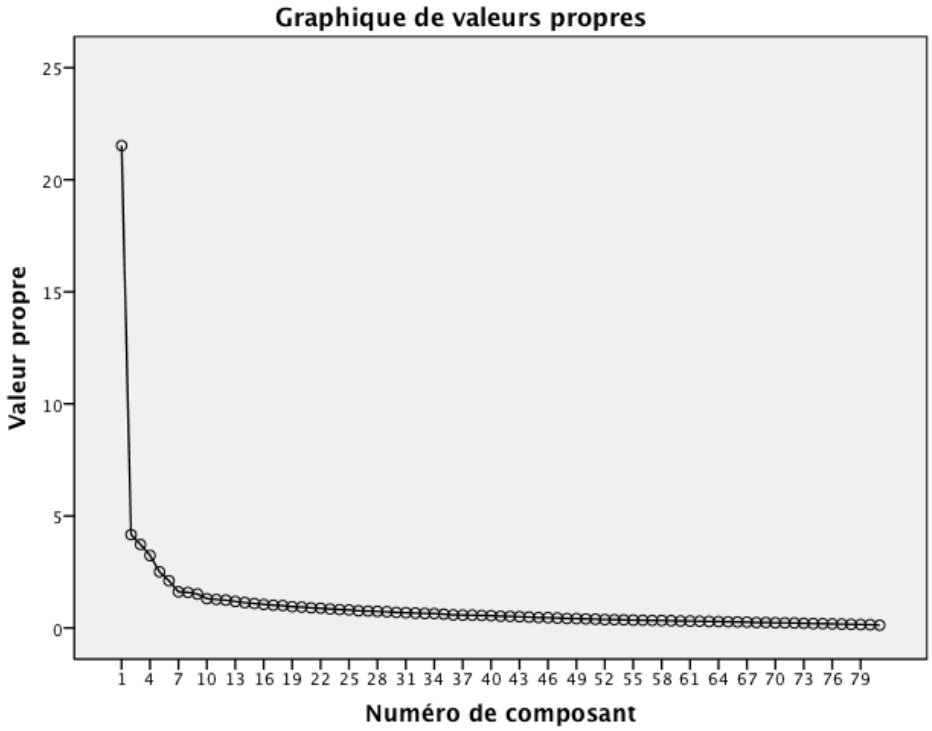
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1- PEF1_engagement	(0,92)																					
2- PEF2_formation	,571**	(0,87)																				
3- PEF3_structure	,546**	,662**	(0,87)																			
4- PEF4_pr	,477**	,377**	,385**	(0,77)																		
5- PEF5_expérientiel	,367**	,324**	,240**	,255**	(0,77)																	
6- PEF6_conformité	,271**	,244**	,270**	,413**	,265**	(0,74)																
7- PEF7_gouvernance	,591**	,536**	,527**	,499**	,218**	,414**	(0,80)															
8- PIF1_engagement	,410**	,245**	,190**	,206**	,089	,018	,178**	n/a														
9- PIF2_formation	,253**	,294**	,243**	,254**	,208**	,095*	,188**	,604**	n/a													
10- PIF3_structure	,293**	,250**	,298**	,238**	,152**	,049	,237**	,635**	,734**	n/a												
11- PIF4_pr	,182**	,213**	,158**	,319**	,122*	,189**	,151**	,503**	,586**	,531**	n/a											
12- PIF5_expérientiel	,094	,137**	,093	,136**	,365**	,153**	,055	,231**	,462**	,351**	,325**	n/a										
13- PIF6_conformité	,191**	,161**	,101*	,272**	,119*	,371**	,203**	,490**	,499**	,493**	,584**	,333**	n/a									

14- PIF7_gouvernance	,231**	,260**	,191**	,181**	,006	,125**	,324**	,595**	,630**	,641**	,607**	,266**	,611**	n/a								
15- Sexe	-,075	-,073	-,111*	-,136**	-,093	,106*	-,077	-,060	-,081	-,030	-,007	,016	,035	-,001	n/a							
16- Âge	,063	,163**	,125**	,077	-,188**	-,260**	,128**	,225**	,122*	,234**	,093	-,067	,013	,252**	-,005	n/a						
17- Éducation	-,137**	-,068	-,106*	-,252**	-,051	,053	-,114*	-,216**	-,176**	-,212**	-,115*	-,058	-,060	-,097*	,121*	-,333**	n/a					
18- Domaine d'études	,080	,020	,073	-,083	,040	-,172**	,069	-,051	-,088	-,005	-,149**	-,068	-,136**	-,057	,050	,060	,032	n/a				
19- Type de poste	,164**	-,069	,036	,100*	,180**	,012	,039	,068	,021	,040	,018	-,006	-,017	-,086	-,175**	-,217**	-,109*	,107*	n/a			
20- Taille organisation	-,137**	-,059	-,059	,052	-,133**	,163**	-,060	,093	,098*	,168**	,283**	,122*	,293**	,255**	,158**	-,039	,089	-,183**	-,190**	n/a		
21- Type d'organisation	,031	,029	,017	-,004	-,039	-,150**	,068	,035	-,105*	,032	,033	-,073	-,037	,114*	,015	,313**	-,066	,111*	,092	-,085	n/a	
22- Secteur d'activité	-,060	,050	,065	-,034	-,017	-,049	,075	-,206**	-,075	-,044	-,013	-,050	-,160**	,038	-,091	,045	,139**	,158**	,081	-,093	,242**	n/a

**Corrélation significative à p < 0,01 (two-tailed) ; * Corrélation significative à p < 0,05 (two-tailed) ; (alpha de Cronbach)

Annexe 5 : Analyse factorielle exploratoire détaillée

Graphique des valeurs propres de l'analyse factorielle en composante principale



On remarque un coude à 7, ce qui suggère une solution autour de 7 facteurs.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	15,720	28,071	28,071	15,720	28,071	28,071	7,613	13,595	13,595
2	3,389	6,053	34,124	3,389	6,053	34,124	4,912	8,771	22,366
3	3,245	5,795	39,919	3,245	5,795	39,919	4,869	8,695	31,061
4	2,657	4,745	44,664	2,657	4,745	44,664	3,432	6,128	37,189
5	1,892	3,379	48,043	1,892	3,379	48,043	3,163	5,648	42,836
6	1,746	3,117	51,160	1,746	3,117	51,160	3,052	5,450	48,286
7	**1,379**	**2,462**	**53,622**	**1,379**	**2,462**	**53,622**	**2,988**	**5,336**	**53,622**
8	1,154	2,060	55,682						
9	1,056	1,886	57,568						
10	1,046	1,868	59,436						
11	1,000	1,785	61,221						
12	,947	1,691	62,912						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes après rotation[a]

(présentation des saturations supérieures à 0,450 seulement)

	Composante						
	1	2	3	4	5	6	7
41. Prioriser l'achat et l'offre de produits issus du commerce équitable	**,745**						
44. S'associer avec des ONG à mission éthique, sociale ou environnementale	**,699**						
42. Promouvoir des pratiques environnementales saines (ex.: recyclage, économie d'eau et d'énergie, réutilisation, réduction des déchets)	**,698**						
56. Utiliser l'influence de l'organisation pour promouvoir des causes sociales et/ou environnementales (activisme corporatif)	**,698**						
66. Investir en recherche et développement pour la création de produits et services socialement et environnementalement responsables	**,676**						
40. Offrir des programmes de réinsertion sociale	**,621**						
29. Investir les avoirs de l'organisation dans des fonds d'investissement socialement responsable (ISR)	**,619**						
55. Publier un rapport social et/ou environnemental sur l'organisation	**,617**						
20. Engager l'organisation dans des projets communautaires	**,600**						

32. Créer et utiliser un label éthique, social ou environnemental	**,594**						
35. Faire des dons à des organismes de charité ou à diverses causes (philanthrophie)	**,566**						
31. Utiliser une certification éthique ou environnementale d'une firme indépendante (ex : Écocert, label Responsabilité Sociale, etc.)	**,546**						
23. Réaliser des études sur les impacts sociaux et/ou environnementaux des décisions	**,542**						
46. Respecter des normes internationales (ex. Global Compact, ISO, GRI, OCDE, etc.)	**,532**						
14. Mettre sur pied une fondation à mission éthique, sociale ou environnementale	**,510**						
59. Organiser des voyages humanitaires de groupe dans des pays du tiers monde	**,503**						
48. Organiser des séances de dialogue sur les enjeux éthiques		**,729**					
47. Offrir des séances d^étude de cas en éthique		**,687**					
37. Organiser des tables rondes avec tous les partenaires (parties prenantes) sur le sujet de l^éthique		**,672**					
25. Offrir une formation de base en éthique (formation de groupe, en ligne, atelier, vidéo, etc.)		**,590**					
27. Inclure la participation de tous les employés dans l'élaboration des initiatives éthiques de l'entreprise		**,579**					

36. Intégrer des critères liés à l'éthique dans le dossier d^évaluation des employés et des dirigeants	**,545**						
30. Offrir des formations utilisant des jeux de rôle, jeux collaboratifs, jeux de société, portant sur l'éthique	**,521**						
26. Utiliser des grilles d'analyse pour la prise de décision éthique	**,514**						
33. Avoir un leadership éthique de la part des dirigeants	**,497**						
11. Mettre sur pied un comité d^éthique		**,712**					
8. Mettre en place un bureau, un département ou un service dédié à l'éthique		**,708**					
9. Offrir un programme de mentorat ou de coaching en éthique		**,668**					
17. Se doter d'un poste permanent dans le domaine de l^éthique (ex. : directeur éthique, VP, etc.)		**,653**					
18. Utiliser les services de consultants en éthique		**,628**					
13. Mettre sur pied un centre de recherche sur l'éthique		**,620**					
10. Se doter d'un code de déontologie ou d'éthique		**,532**					
2. Allouer un budget permanent pour les enjeux éthiques		**,519**					
50. Offrir des séances de formation sur la communication avec les médias (gestion de l'image et de la réputation, relations publiques)			**,687**				
77. Utiliser les services d'un avocat pour défendre les intérêts de l'organisation			**,640**				
69. Utiliser les services d'une firme de relations publiques pour renforcer l'image éthique de l'organisation			**,604**				

49. Offrir des séances de formation sur les aspects légaux liés à l'organisation				**,550**			
76. Vérifier le casier judiciaire de tous les employés lors de l'embauche				**,523**			
51. Réaliser des sondages sur l'éthique				**,493**			
28. Offrir des formations utilisant des approches de méditation, de silence, de contemplation, de visualisation					**,809**		
24. Offrir des ateliers utilisant des approches corporelles (comme le yoga ou le tai-chi)					**,721**		
52. Offrir des activités d^immersion dans la nature					**,692**		
4. Offrir des ateliers de formation utilisant des approches artistiques					**,572**		
57. Utiliser la contemplation, la prière ou un moment de silence dans les réunions (processus de discernement)					**,500**		
53. Mettre en place un système de dénonciation anonyme des mauvaises conduites (ex. : ^hotline^ anonyme)						**,742**	
19. Utiliser les services de détectives ou de forces policières						**,610**	
45. Renforcer le contrôle et l^autorité de la gouvernance de l'organisation						**,545**	
81. Adopter un programme de protection des sonneurs d'alarme (wistleblowers)						**,537**	
54. Se doter de systèmes incitatifs de récompenses pour les comportements éthiques						**,533**	

43. Demander aux employés et dirigeants de prêter serment de faire preuve d'éthique dans leur travail (ex.: signature d'un document officiel, promesse solennelle, etc.)						**,522**	
73. Faire affaire avec une agence de sécurité et de vérification d'information						**,512**	
68. Renforcer les systèmes de reddition de comptes pour augmenter la transparence financière							**,680**
67. Contrôler et surveiller les responsabilités fiduciaires des administrateurs (membres du conseil d'administration)							**,629**
75. Établir des politiques et procédures standards en matière de gestion des plaintes liées à l'éthique							**,576**
70. Avoir un ombudsman							**,567**
71. Utiliser le code d'éthique comme un outil de gestion							**,471**

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 8 itérations.

Matrice des composantes après rotation[a]

(matrice globale)

Rotated Component Matrix[a]

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
41. Prioriser l'achat et l'offre de produits issus du commerce équitable	,745	,100	,107	,098	,069	-,031	,188
44. S'associer avec des ONG à mission éthique, sociale ou environnementale	,699	,165	,216	,132	,064	,058	,047
42. Promouvoir des pratiques environnementales saines (ex.: recyclage, économie d'eau et d'énergie, réutilisation, réduction des déchets)	,698	,178	,079	,161	,029	-,038	,233
56. Utiliser l'influence de l'organisation pour promouvoir des causes sociales et/ou environnementales (activisme corporatif)	,698	,185	,074	,095	,059	,114	,141
66. Investir en recherche et développement pour la création de produits et services socialement et environnementalement responsables	,676	,170	,120	-,025	,050	-,008	,300
40. Offrir des programmes de réinsertion sociale	,621	,118	,158	,109	,289	,022	,048
29. Investir les avoirs de l'organisation dans des fonds d'investissement socialement responsable (ISR)	,619	,028	,191	,031	,163	-,143	,137
55. Publier un rapport social et/ou environnemental sur l'organisation	,617	,181	,117	,304	-,011	,080	,180

20. Engager l'organisation dans des projets communautaires	,600	,310	,018	,147	,139	,063	-,096
32. Créer et utiliser un label éthique, social ou environnemental	,594	,059	,291	,180	,095	,034	,179
35. Faire des dons à des organismes de charité ou à diverses causes (philanthrophie)	,566	,069	,093	,378	,093	,066	-,048
31. Utiliser une certification éthique ou environnementale d'une firme indépendante (ex : Écocert, label Responsabilité Sociale, etc.)	,546	,066	,391	,054	,106	,094	,227
23. Réaliser des études sur les impacts sociaux et/ou environnementaux des décisions	,542	,431	,075	-,029	,011	-,011	,115
46. Respecter des normes internationales (ex. Global Compact, ISO, GRI, OCDE, etc.)	,532	,167	,112	,249	-,015	,156	,410
14. Mettre sur pied une fondation à mission éthique, sociale ou environnementale	,510	,125	,420	,093	,188	,082	-,096
59. Organiser des voyages humanitaires de groupe dans des pays du tiers monde	,503	,038	,135	-,026	,371	,203	-,083
48. Organiser des séances de dialogue sur les enjeux éthiques	,178	,729	,251	,092	,205	,083	,069
47. Offrir des séances d^étude de cas en éthique	,137	,687	,252	,148	,120	,106	,033
37. Organiser des tables rondes avec tous les partenaires (parties prenantes) sur le sujet de l^éthique	,308	,672	,213	,007	,057	,085	,033
25. Offrir une formation de base en éthique (formation de groupe, en ligne, atelier, vidéo, etc.)	,068	,590	,315	,291	,123	-,137	,108

27. Inclure la participation de tous les employés dans l'élaboration des initiatives éthiques de l'entreprise	,223	,579	,131	,032	,216	-,178	,075
36. Intégrer des critères liés à l'éthique dans le dossier d^évaluation des employés et des dirigeants	,210	,545	,237	-,065	,006	,219	,274
30. Offrir des formations utilisant des jeux de rôle, jeux collaboratifs, jeux de société, portant sur l'éthique	,071	,521	,227	,127	,355	,096	,098
26. Utiliser des grilles d'analyse pour la prise de décision éthique	,172	,514	,319	,029	,044	-,044	,231
33. Avoir un leadership éthique de la part des dirigeants	,349	,497	,224	-,033	-,165	,078	,134
11. Mettre sur pied un comité d^éthique	,166	,238	,712	,184	-,058	,048	,124
8. Mettre en place un bureau, un département ou un service dédié à l'éthique	,124	,251	,708	,004	,046	,149	,065
9. Offrir un programme de mentorat ou de coaching en éthique	,075	,404	,668	-,035	,093	,072	,058
17. Se doter d'un poste permanent dans le domaine de l^éthique (ex. : directeur éthique, VP, etc.)	,218	,289	,653	-,064	,046	,162	,151
18. Utiliser les services de consultants en éthique	,223	,280	,628	,213	,053	,054	,044
13. Mettre sur pied un centre de recherche sur l'éthique	,312	,188	,620	,017	,141	,058	-,003
10. Se doter d'un code de déontologie ou d'éthique	,115	,154	,532	,404	-,089	,010	,202
2. Allouer un budget permanent pour les enjeux éthiques	,245	,105	,519	,092	,172	-,106	,227
50. Offrir des séances de formation sur la communication avec les médias (gestion de l'image et de la réputation, relations publiques)	,127	,183	,048	,687	,161	,079	,177
77. Utiliser les services d'un avocat pour défendre les intérêts de l'organisation	,157	-,071	,008	,640	,100	,190	,019

69. Utiliser les services d'une firme de relations publiques pour renforcer l'image éthique de l'organisation	,238	-,065	,153	,604	,125	,067	,091
49. Offrir des séances de formation sur les aspects légaux liés à l'organisation	,071	,378	,131	,550	,101	,135	,296
76. Vérifier le casier judiciaire de tous les employés lors de l'embauche	,152	,061	-,015	,523	,023	,316	,031
51. Réaliser des sondages sur l'éthique	,286	,386	,274	,493	,025	,125	,085
28. Offrir des formations utilisant des approches de méditation, de silence, de contemplation, de visualisation	,147	,124	,079	,076	,809	,118	-,009
24. Offrir des ateliers utilisant des approches corporelles (comme le yoga ou le tai-chi)	,221	,145	-,030	,215	,721	,017	,080
52. Offrir des activités d^immersion dans la nature	,187	,012	,073	,105	,692	,152	,002
4. Offrir des ateliers de formation utilisant des approches artistiques	,196	,165	,121	,202	,572	-,042	,019
57. Utiliser la contemplation, la prière ou un moment de silence dans les réunions (processus de discernement)	-,080	,124	-,019	-,170	,500	,251	,134
53. Mettre en place un système de dénonciation anonyme des mauvaises conduites (ex. : ^hotline^ anonyme)	-,036	,040	-,037	,101	,063	,742	,052
19. Utiliser les services de détectives ou de forces policières	-,151	-,037	,068	,129	,106	,610	-,113
45. Renforcer le contrôle et l^autorité de la gouvernance de l'organisation	,182	,039	,018	,163	-,119	,545	,298
81. Adopter un programme de protection des sonneurs d'alarme (wistleblowers)	,034	,069	,010	-,040	,088	,537	,294

54. Se doter de systèmes incitatifs de récompenses pour les comportements éthiques	,135	-,029	,189	,114	,248	,533	-,009
43. Demander aux employés et dirigeants de prêter serment de faire preuve d'éthique dans leur travail (ex.: signature d'un document officiel, promesse solennelle, etc.)	,354	,175	,148	,152	-,014	,522	,072
73. Faire affaire avec une agence de sécurité et de vérification d'information	-,018	,030	,131	,307	,192	,512	,170
68. Renforcer les systèmes de reddition de comptes pour augmenter la transparence financière	,359	,221	,043	,163	,080	,029	,680
67. Contrôler et surveiller les responsabilités fiduciaires des administrateurs (membres du conseil d'administration)	,313	,098	,035	,135	,100	,186	,629
75. Établir des politiques et procédures standards en matière de gestion des plaintes liées à l'éthique	,094	,260	,268	,336	-,072	,115	,576
70. Avoir un ombudsman	,194	,037	,251	,002	,096	,171	,567
71. Utiliser le code d'éthique comme un outil de gestion	,136	,268	,355	,231	-,022	,112	,471

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

Annexe 6 : Analyse détaillée des facteurs

Statistiques descriptives de la perception de l'efficacité de chaque type de pratiques d'éthique organisationnelle, avant traitement des données extrêmes

	N	Moyenne	Ecart type	Asymétrie		Kurtosis	
		Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
PEF1_engagement	441	3,4823	,65977	,059	,116	-,452	,232
PEF2_formation	441	3,6861	,63120	-,049	,116	-,498	,232
PEF3_structure	441	3,6939	,67196	-,086	,116	-,412	,232
PEF4_pr	441	2,7759	,67259	,752	,116	,272	,232
PEF5_expérientiel	441	2,4512	,58822	1,326	,116	2,098	,232
PEF6_conformité	441	2,6297	,70948	,156	,116	-,460	,232
PEF7_gouvernance	441	3,5261	,72980	,073	,116	-,509	,232
N valide (listwise)	441						

Traitement des données extrêmes : Nous avons éliminé 1 réponse pour la variable PEF1_engagement, 3 réponses pour la variables PEF4_pr et 7 réponses pour la variables PEF5_expérientiel.

Statistiques descriptives de la perception de l'efficacité de chaque type de pratiques d'éthique organisationnelle, après traitement des données extrêmes

	N	Moyenne	Ecart type	Asymétrie		Kurtosis	
		Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
PEF1_engagement	441	3,4823	,65977	,059	,116	-,452	,232
PEF2_formation	441	3,6861	,63120	-,049	,116	-,498	,232
PEF3_structure	440	3,6989	,66451	-,030	,116	-,561	,232
PEF4_pr	438	2,7610	,65033	,649	,117	-,038	,233
PEF5_expérientiel	434	2,4171	,52642	,986	,117	,766	,234
PEF6_conformité	441	2,6297	,70948	,156	,116	-,460	,232
PEF7_gouvernance	441	3,5261	,72980	,073	,116	-,509	,232
N valide (listwise)	430						

Statistiques descriptives de l'importance accordée à chaque type de pratiques d'éthique organisationnelle, avant traitement des données extrêmes

	N	Moyenne	Ecart type	Asymétrie		Kurtosis	
		Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
PIF1_engagement	441	2,8518	,96741	-,070	,116	-,930	,232
PIF2_formation	441	2,3369	1,01382	,615	,116	-,615	,232
PIF3_structure	441	2,4490	1,06374	,552	,116	-,619	,232
PIF4_pr	441	2,4860	,88041	,244	,116	-,501	,232
PIF5_expérientiel	441	1,5143	,67703	1,589	,116	2,188	,232
PIF6_conformité	441	2,1331	,81583	,537	,116	-,374	,232
PIF7_gouvernance	441	2,7873	1,02603	-,062	,116	-,734	,232
N valide (listwise)	441						

Traitement des données extrêmes : Nous avons éliminé 10 réponses pour la variable PIF5_expérientiel et 1 réponse pour la variable PIF6_conformité.

Statistiques descriptives de l'importance accordée à chaque type de pratiques d'éthique organisationnelle, après traitement des données extrêmes

	N	Moyenne	Ecart type	Asymétrie		Kurtosis	
		Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
PIF1_engagement	441	2,8518	,96741	-,070	,116	-,930	,232
PIF2_formation	441	2,3369	1,01382	,615	,116	-,615	,232
PIF3_structure	441	2,4490	1,06374	,552	,116	-,619	,232
PIF4_pr	441	2,4860	,88041	,244	,116	-,501	,232
PIF5_expérientiel	431	1,4603	,58260	1,313	,118	,893	,235
PIF6_conformité	440	2,1269	,80632	,492	,116	-,527	,232
PIF7_gouvernance	441	2,7873	1,02603	-,062	,116	-,734	,232
N valide (listwise)	430						

Annexe 7 : Analyses exploratoires supplémentaires

Influence du sexe sur la perception de l'efficacité perçue

Box's Test of Equality of Covariance Matrices[a]

Box's M	28,399
F	,997
df1	28
df2	634203,729
Sig.	,469

Multivariate Tests[a]

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.	Partial Eta Squared
Intercept	Pillai's Trace	,981	3180,540[b]	7,000	422,000	,000	,981
	Wilks' Lambda	,019	3180,540[b]	7,000	422,000	,000	,981
	Hotelling's Trace	52,758	3180,540[b]	7,000	422,000	,000	,981
	Roy's Largest Root	52,758	3180,540[b]	7,000	422,000	,000	,981
Sexe	Pillai's Trace	,077	5,050[b]	7,000	422,000	,000	,077
	Wilks' Lambda	,923	5,050[b]	7,000	422,000	,000	,077

Hotelling's Trace	,084	5,050[b]	7,000	422,000	,000	,077
Roy's Largest Root	,084	5,050[b]	7,000	422,000	,000	,077

a. Design: Intercept + Sexe

b. Exact statistic

Levene's Test of Equality of Error Variancesa

	F	df1	df2	Sig.
PEF1_engagement	8,686	1	428	,003
PEF2_formation	1,546	1	428	,214
PEF3_structure	,298	1	428	,585
PEF4_pr	2,383	1	428	,123
PEF5_expérientiel	3,587	1	428	,059
PEF6_conformité	,070	1	428	,791
PEF7_gouvernance	3,566	1	428	,060

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Sexe

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	PEF1_engagement	1,021[a]	1	1,021	2,429	,120	,006
	PEF2_formation	,689[b]	1	,689	1,779	,183	,004
	PEF3_structure	2,158[c]	1	2,158	5,046	,025	,012
	PEF4_pr	3,626[d]	1	3,626	8,756	,003	,020
	PEF5_expérientiel	1,715[e]	1	1,715	6,627	,010	,015
	PEF6_conformité	2,087[f]	1	2,087	4,360	,037	,010
	PEF7_gouvernance	1,758[g]	1	1,758	3,389	,066	,008
Intercept	PEF1_engagement	5148,032	1	5148,032	12245,082	,000	,966
	PEF2_formation	5777,158	1	5777,158	14916,261	,000	,972
	PEF3_structure	5815,936	1	5815,936	13597,365	,000	,969
	PEF4_pr	3248,780	1	3248,780	7844,882	,000	,948
	PEF5_expérientiel	2480,831	1	2480,831	9586,813	,000	,957
	PEF6_conformité	2941,660	1	2941,660	6144,412	,000	,935
	PEF7_gouvernance	5287,433	1	5287,433	10192,822	,000	,960
Sexe	PEF1_engagement	1,021	1	1,021	2,429	,120	,006
	PEF2_formation	,689	1	,689	1,779	,183	,004

	PEF3_structure	2,158	1	2,158	5,046	,025	,012
	PEF4_pr	3,626	1	3,626	8,756	,003	,020
	PEF5_expérientiel	1,715	1	1,715	6,627	,010	,015
	PEF6_conformité	2,087	1	2,087	4,360	,037	,010
	PEF7_gouvernance	1,758	1	1,758	3,389	,066	,008
Error	PEF1_engagement	179,938	428	,420			
	PEF2_formation	165,767	428	,387			
	PEF3_structure	183,066	428	,428			
	PEF4_pr	177,246	428	,414			
	PEF5_expérientiel	110,756	428	,259			
	PEF6_conformité	204,907	428	,479			
	PEF7_gouvernance	222,021	428	,519			
Total	PEF1_engagement	5337,055	430				
	PEF2_formation	5951,642	430				
	PEF3_structure	6011,953	430				
	PEF4_pr	3438,250	430				
	PEF5_expérientiel	2598,880	430				
	PEF6_conformité	3146,571	430				
	PEF7_gouvernance	5520,720	430				
Corrected Total	PEF1_engagement	180,959	429				

	PEF2_formation	166,456	429				
	PEF3_structure	185,225	429				
	PEF4_pr	180,873	429				
	PEF5_expérientiel	112,471	429				
	PEF6_conformité	206,994	429				
	PEF7_gouvernance	223,779	429				

a. R Squared = ,006 (Adjusted R Squared = ,003)

b. R Squared = ,004 (Adjusted R Squared = ,002)

c. R Squared = ,012 (Adjusted R Squared = ,009)

d. R Squared = ,020 (Adjusted R Squared = ,018)

e. R Squared = ,015 (Adjusted R Squared = ,013)

f. R Squared = ,010 (Adjusted R Squared = ,008)

g. R Squared = ,008 (Adjusted R Squared = ,006)

Influence du type d'organisation sur l'importance accordée

Box's Test of Equality of Covariance Matrices[a]

Box's M	223,691
F	1,437
df1	140
df2	12058,367
Sig.	,001

Multivariate Tests[a]

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.	Partial Eta Squared
Intercept	Pillai's Trace	,880	438,021[b]	7,000	418,000	,000	,880
	Wilks' Lambda	,120	438,021[b]	7,000	418,000	,000	,880
	Hotelling's Trace	7,335	438,021[b]	7,000	418,000	,000	,880
	Roy's Largest Root	7,335	438,021[b]	7,000	418,000	,000	,880
Type_organisation	Pillai's Trace	,438	5,787	35,000	2110,000	,000	,088
	Wilks' Lambda	,621	6,025	35,000	1760,797	,000	,091
	Hotelling's Trace	,519	6,178	35,000	2082,000	,000	,094
	Roy's Largest Root	,275	16,550[c]	7,000	422,000	,000	,215

a. Design: Intercept + Type_organisation

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

Levene's Test of Equality of Error Variances[a]

	F	df1	df2	Sig.
PIF1_engagement	6,144	5	424	,000
PIF2_formation	3,137	5	424	,009
PIF3_structure	1,558	5	424	,171
PIF4_pr	,459	5	424	,807
PIF5_expérientiel	1,666	5	424	,141
PIF6_conformité	1,843	5	424	,103
PIF7_gouvernance	2,839	5	424	,016

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Type_organisation

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	PIF1_engagement	56,899[a]	5	11,380	14,119	,000	,143
	PIF2_formation	17,013[b]	5	3,403	3,516	,004	,040
	PIF3_structure	27,770[c]	5	5,554	5,316	,000	,059
	PIF4_pr	11,523[d]	5	2,305	3,161	,008	,036
	PIF5_expérientiel	4,530[e]	5	,906	2,733	,019	,031
	PIF6_conformité	16,029[f]	5	3,206	5,350	,000	,059
	PIF7_gouvernance	14,832[g]	5	2,966	2,933	,013	,033

Intercept	PIF1_engagement	1674,738	1	1674,738	2077,863	,000	,831
	PIF2_formation	1107,680	1	1107,680	1144,707	,000	,730
	PIF3_structure	1285,733	1	1285,733	1230,647	,000	,744
	PIF4_pr	1210,986	1	1210,986	1661,083	,000	,797
	PIF5_expérientiel	442,632	1	442,632	1335,422	,000	,759
	PIF6_conformité	912,531	1	912,531	1522,870	,000	,782
	PIF7_gouvernance	1669,280	1	1669,280	1650,647	,000	,796
Type_organisation	PIF1_engagement	56,899	5	11,380	14,119	,000	,143
	PIF2_formation	17,013	5	3,403	3,516	,004	,040
	PIF3_structure	27,770	5	5,554	5,316	,000	,059
	PIF4_pr	11,523	5	2,305	3,161	,008	,036
	PIF5_expérientiel	4,530	5	,906	2,733	,019	,031
	PIF6_conformité	16,029	5	3,206	5,350	,000	,059
	PIF7_gouvernance	14,832	5	2,966	2,933	,013	,033
Error	PIF1_engagement	341,740	424	,806			
	PIF2_formation	410,285	424	,968			
	PIF3_structure	442,979	424	1,045			
	PIF4_pr	309,110	424	,729			
	PIF5_expérientiel	140,537	424	,331			
	PIF6_conformité	254,068	424	,599			
	PIF7_gouvernance	428,786	424	1,011			
Total	PIF1_engagement	3848,695	430				
	PIF2_formation	2718,383	430				
	PIF3_structure	3001,844	430				
	PIF4_pr	2936,944	430				

	PIF5_expérientiel	1059,320	430				
	PIF6_conformité	2183,837	430				
	PIF7_gouvernance	3755,720	430				
Corrected Total	PIF1_engagement	398,639	429				
	PIF2_formation	427,298	429				
	PIF3_structure	470,749	429				
	PIF4_pr	320,633	429				
	PIF5_expérientiel	145,067	429				
	PIF6_conformité	270,097	429				
	PIF7_gouvernance	443,619	429				

a. R Squared = ,143 (Adjusted R Squared = ,133)

b. R Squared = ,040 (Adjusted R Squared = ,028)

c. R Squared = ,059 (Adjusted R Squared = ,048)

d. R Squared = ,036 (Adjusted R Squared = ,025)

e. R Squared = ,031 (Adjusted R Squared = ,020)

f. R Squared = ,059 (Adjusted R Squared = ,048)

g. R Squared = ,033 (Adjusted R Squared = ,022)

Résultats des tests post-hoc sur l'ANOVA

Pratiques d'engagement social et environnemental

ANOVA à 1 facteur

PIF1_engagement

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	54,738	5	10,948	13,338	,000
Intra-groupes	357,048	435	,821		
Total	411,785	440			

Comparaisons multiples

Variable dépendante: PIF1_engagement

Test de Tukey

(I) Type d'organisation	(J) Type d'organisation	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
Privée	Publique	-,31877	,11516	,065	-,6484	,0109
	Associative (coopérative, mutuelle)	-,91795*	,13161	,000	-1,2947	-,5412
	Organisme non-gouvernemental	-,16890	,27071	,989	-,9438	,6060
	Association à but non lucratif	,19931	,20143	,921	-,3773	,7759
	Para-publique	,15205	,12640	,835	-,2098	,5139
Publique	Privée	,31877	,11516	,065	-,0109	,6484
	Associative (coopérative, mutuelle)	-,59918*	,14426	,001	-1,0121	-,1862

	Organisme non-gouvernemental	,14987	,27708	,994	-,6433	,9430
	Association à but non lucratif	,51808	,20991	,136	-,0828	1,1189
	Para-publique	,47082*	,13953	,010	,0714	,8702
Associative (coopérative, mutuelle)	Privée	,91795*	,13161	,000	,5412	1,2947
	Publique	,59918*	,14426	,001	,1862	1,0121
	Organisme non-gouvernemental	,74905	,28432	,091	-,0648	1,5629
	Association à but non lucratif	1,11726*	,21937	,000	,4893	1,7452
	Para-publique	1,07000*	,15339	,000	,6309	1,5091
Organisme non-gouvernemental	Privée	,16890	,27071	,989	-,6060	,9438
	Publique	-,14987	,27708	,994	-,9430	,6433
	Associative (coopérative, mutuelle)	-,74905	,28432	,091	-1,5629	,0648
	Association à but non lucratif	,36821	,32262	,864	-,5553	1,2917
	Para-publique	,32095	,28194	,865	-,4861	1,1280
Association à but non lucratif	Privée	-,19931	,20143	,921	-,7759	,3773
	Publique	-,51808	,20991	,136	-1,1189	,0828
	Associative (coopérative, mutuelle)	-1,11726*	,21937	,000	-1,7452	-,4893
	Organisme non-gouvernemental	-,36821	,32262	,864	-1,2917	,5553
	Para-publique	-,04726	,21628	1,000	-,6664	,5718
Para-publique	Privée	-,15205	,12640	,835	-,5139	,2098
	Publique	-,47082*	,13953	,010	-,8702	-,0714
	Associative (coopérative, mutuelle)	-1,07000*	,15339	,000	-1,5091	-,6309
	Organisme non-gouvernemental	-,32095	,28194	,865	-1,1280	,4861
	Association à but non lucratif	,04726	,21628	1,000	-,5718	,6664

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

Pratiques de formation dialogique

ANOVA à 1 facteur

PIF2_formation

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	14,425	5	2,885	2,867	,015
Intra-groupes	437,816	435	1,006		
Total	452,241	440			

Comparaisons multiples

Variable dépendante: PIF2_formation

Test de Tukey

(I) Type d'organisation	(J) Type d'organisation	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
Privée	Publique	,04781	,12752	,999	-,3172	,4128
	Associative (coopérative, mutuelle)	-,15284	,14574	,901	-,5700	,2643
	Organisme non-gouvernemental	-,03836	,29977	1,000	-,8965	,8197
	Association à but non lucratif	,18386	,22305	,963	-,4546	,8223
	Para-publique	,43461*	,13997	,025	,0340	,8353
Publique	Privée	-,04781	,12752	,999	-,4128	,3172
	Associative (coopérative, mutuelle)	-,20065	,15975	,809	-,6579	,2566
	Organisme non-gouvernemental	-,08617	,30683	1,000	-,9645	,7921
	Association à but non lucratif	,13605	,23244	,992	-,5293	,8014
	Para-publique	,38681	,15450	,125	-,0555	,8291

	Privée	,15284	,14574	,901	-,2643	,5700
	Publique	,20065	,15975	,809	-,2566	,6579
Associative (coopérative, mutuelle)	Organisme non-gouvernemental	,11448	,31484	,999	-,7867	1,0157
	Association à but non lucratif	,33670	,24292	,735	-,3586	1,0320
	Para-publique	,58745*	,16985	,008	,1012	1,0737
	Privée	,03836	,29977	1,000	-,8197	,8965
	Publique	,08617	,30683	1,000	-,7921	,9645
Organisme non-gouvernemental	Associative (coopérative, mutuelle)	-,11448	,31484	,999	-1,0157	,7867
	Association à but non lucratif	,22222	,35726	,989	-,8004	1,2449
	Para-publique	,47297	,31221	,655	-,4207	1,3667
	Privée	-,18386	,22305	,963	-,8223	,4546
	Publique	-,13605	,23244	,992	-,8014	,5293
Association à but non lucratif	Associative (coopérative, mutuelle)	-,33670	,24292	,735	-1,0320	,3586
	Organisme non-gouvernemental	-,22222	,35726	,989	-1,2449	,8004
	Para-publique	,25075	,23950	,902	-,4348	,9363
	Privée	-,43461*	,13997	,025	-,8353	-,0340
	Publique	-,38681	,15450	,125	-,8291	,0555
Para-publique	Associative (coopérative, mutuelle)	-,58745*	,16985	,008	-1,0737	-,1012
	Organisme non-gouvernemental	-,47297	,31221	,655	-1,3667	,4207
	Association à but non lucratif	-,25075	,23950	,902	-,9363	,4348

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

Pratiques structurelles

ANOVA à 1 facteur

PIF3_structure

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	25,146	5	5,029	4,628	,000
Intra-groupes	472,738	435	1,087		
Total	497,883	440			

Comparaisons multiples

Variable dépendante: PIF3_structure

Test de Tukey

(I) Type d'organisation	(J) Type d'organisation	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
Privée	Publique	-,18909	,13251	,711	-,5684	,1902
	Associative (coopérative, mutuelle)	-,58029*	,15144	,002	-1,0138	-,1468
	Organisme non-gouvernemental	-,55283	,31150	,483	-1,4445	,3388
	Association à but non lucratif	,20759	,23177	,947	-,4559	,8710
	Para-publique	,09948	,14545	,984	-,3169	,5158
Publique	Privée	,18909	,13251	,711	-,1902	,5684
	Associative (coopérative, mutuelle)	-,39120	,16600	,174	-,8664	,0840
	Organisme non-gouvernemental	-,36373	,31883	,864	-1,2764	,5489
	Association à but non lucratif	,39668	,24154	,571	-,2947	1,0881
	Para-publique	,28858	,16055	,468	-,1710	,7481
Associative (coopérative, mutuelle)	Privée	,58029*	,15144	,002	,1468	1,0138

	Publique	,39120	,16600	,174	-,0840	,8664
	Organisme non-gouvernemental	,02746	,32715	1,000	-,9090	,9639
	Association à but non lucratif	,78788*	,25242	,023	,0653	1,5104
	Para-publique	,67977*	,17650	,002	,1745	1,1850
Organisme non-gouvernemental	Privée	,55283	,31150	,483	-,3388	1,4445
	Publique	,36373	,31883	,864	-,5489	1,2764
	Associative (coopérative, mutuelle)	-,02746	,32715	1,000	-,9639	,9090
	Association à but non lucratif	,76042	,37123	,317	-,3022	1,8231
	Para-publique	,65231	,32442	,338	-,2763	1,5810
Association à but non lucratif	Privée	-,20759	,23177	,947	-,8710	,4559
	Publique	-,39668	,24154	,571	-1,0881	,2947
	Associative (coopérative, mutuelle)	-,78788*	,25242	,023	-1,5104	-,0653
	Organisme non-gouvernemental	-,76042	,37123	,317	-1,8231	,3022
	Para-publique	-,10811	,24887	,998	-,8205	,6043
Para-publique	Privée	-,09948	,14545	,984	-,5158	,3169
	Publique	-,28858	,16055	,468	-,7481	,1710
	Associative (coopérative, mutuelle)	-,67977*	,17650	,002	-1,1850	-,1745
	Organisme non-gouvernemental	-,65231	,32442	,338	-1,5810	,2763
	Association à but non lucratif	,10811	,24887	,998	-,6043	,8205

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

Pratiques de conformité

ANOVA à 1 facteur

PIF6_conformité

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	15,654	5	3,131	5,037	,000
Intra-groupes	269,765	434	,622		
Total	285,419	439			

Comparaisons multiples

Variable dépendante: PIF6_conformité

Test de Tukey

(I) Type d'organisation	(J) Type d'organisation	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
Privée	Publique	-,41521*	,10021	,001	-,7021	-,1284
	Associative (coopérative, mutuelle)	-,00788	,11453	1,000	-,3357	,3200
	Organisme non-gouvernemental	-,10204	,23558	,998	-,7764	,5723
	Association à but non lucratif	,14589	,17529	,961	-,3559	,6476
	Para-publique	,08795	,11052	,968	-,2284	,4043
Publique	Privée	,41521*	,10021	,001	,1284	,7021
	Associative (coopérative, mutuelle)	,40732*	,12554	,016	,0480	,7667
	Organisme non-gouvernemental	,31317	,24112	,786	-,3770	1,0034
	Association à but non lucratif	,56110*	,18267	,027	,0382	1,0840

	Para-publique	,50316*	,12189	,001	,1542	,8521
Associative (coopérative, mutuelle)	Privée	,00788	,11453	1,000	-,3200	,3357
	Publique	-,40732*	,12554	,016	-,7667	-,0480
	Organisme non-gouvernemental	-,09416	,24742	,999	-,8024	,6141
	Association à but non lucratif	,15377	,19090	,966	-,3927	,7002
	Para-publique	,09583	,13391	,980	-,2875	,4792
Organisme non-gouvernemental	Privée	,10204	,23558	,998	-,5723	,7764
	Publique	-,31317	,24112	,786	-1,0034	,3770
	Associative (coopérative, mutuelle)	,09416	,24742	,999	-,6141	,8024
	Association à but non lucratif	,24793	,28076	,950	-,5557	1,0516
	Para-publique	,18999	,24559	,972	-,5130	,8930
Association à but non lucratif	Privée	-,14589	,17529	,961	-,6476	,3559
	Publique	-,56110*	,18267	,027	-1,0840	-,0382
	Associative (coopérative, mutuelle)	-,15377	,19090	,966	-,7002	,3927
	Organisme non-gouvernemental	-,24793	,28076	,950	-1,0516	,5557
	Para-publique	-,05794	,18852	1,000	-,5976	,4817
Para-publique	Privée	-,08795	,11052	,968	-,4043	,2284
	Publique	-,50316*	,12189	,001	-,8521	-,1542
	Associative (coopérative, mutuelle)	-,09583	,13391	,980	-,4792	,2875
	Organisme non-gouvernemental	-,18999	,24559	,972	-,8930	,5130
	Association à but non lucratif	,05794	,18852	1,000	-,4817	,5976

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

Influence du secteur d'activité sur l'importance accordée

Box's Test of Equality of Covariance Matrices[a]

Box's M	500,832
F	1,387
df1	280
df2	7979,422
Sig.	,000

a. Design: Intercept + Secteur_activité

Multivariate Tests[a]

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.	Partial Eta Squared
Intercept	Pillai's Trace	,811	247,506[b]	7,000	405,000	,000	,811
	Wilks' Lambda	,189	247,506[b]	7,000	405,000	,000	,811
	Hotelling's Trace	4,278	247,506[b]	7,000	405,000	,000	,811
	Roy's Largest Root	4,278	247,506[b]	7,000	405,000	,000	,811
Secteur_activité	Pillai's Trace	,771	2,828	126,000	2877,000	,000	,110
	Wilks' Lambda	,410	3,079	126,000	2670,029	,000	,120
	Hotelling's Trace	1,051	3,364	126,000	2823,000	,000	,131
	Roy's Largest Root	,626	14,297[c]	18,000	411,000	,000	,385

Levene's Test of Equality of Error Variances[a]

	F	df1	df2	Sig.
PIF1_engagement	1,047	18	411	,405
PIF2_formation	1,333	18	411	,163
PIF3_structure	1,565	18	411	,066
PIF4_pr	1,253	18	411	,216
PIF5_expérientiel	,797	18	411	,704
PIF6_conformité	1,481	18	411	,093
PIF7_gouvernance	1,072	18	411	,378

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Secteur_activité

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	PIF1_engagement	125,731[a]	18	6,985	10,519	,000	,315
	PIF2_formation	23,088[b]	18	1,283	1,304	,180	,054
	PIF3_structure	51,075[c]	18	2,837	2,779	,000	,108
	PIF4_pr	24,725[d]	18	1,374	1,908	,014	,077
	PIF5_expérientiel	6,109[e]	18	,339	1,004	,454	,042
	PIF6_conformité	29,491[f]	18	1,638	2,799	,000	,109
	PIF7_gouvernance	50,168[g]	18	2,787	2,911	,000	,113

Intercept	PIF1_engagement	785,447	1	785,447	1182,882	,000	,742
	PIF2_formation	650,436	1	650,436	661,362	,000	,617
	PIF3_structure	620,355	1	620,355	607,532	,000	,596
	PIF4_pr	665,127	1	665,127	923,825	,000	,692
	PIF5_expérientiel	289,108	1	289,108	855,110	,000	,675
	PIF6_conformité	512,821	1	512,821	875,994	,000	,681
	PIF7_gouvernance	837,246	1	837,246	874,590	,000	,680
Secteur_activité	PIF1_engagement	125,731	18	6,985	10,519	,000	,315
	PIF2_formation	23,088	18	1,283	1,304	,180	,054
	PIF3_structure	51,075	18	2,837	2,779	,000	,108
	PIF4_pr	24,725	18	1,374	1,908	,014	,077
	PIF5_expérientiel	6,109	18	,339	1,004	,454	,042
	PIF6_conformité	29,491	18	1,638	2,799	,000	,109
	PIF7_gouvernance	50,168	18	2,787	2,911	,000	,113
Error	PIF1_engagement	272,909	411	,664			
	PIF2_formation	404,210	411	,983			
	PIF3_structure	419,675	411	1,021			
	PIF4_pr	295,908	411	,720			
	PIF5_expérientiel	138,957	411	,338			
	PIF6_conformité	240,606	411	,585			
	PIF7_gouvernance	393,451	411	,957			
Total	PIF1_engagement	3848,695	430				
	PIF2_formation	2718,383	430				
	PIF3_structure	3001,844	430				
	PIF4_pr	2936,944	430				

	PIF5_expérientiel	1059,320	430				
	PIF6_conformité	2183,837	430				
	PIF7_gouvernance	3755,720	430				
Corrected Total	PIF1_engagement	398,639	429				
	PIF2_formation	427,298	429				
	PIF3_structure	470,749	429				
	PIF4_pr	320,633	429				
	PIF5_expérientiel	145,067	429				
	PIF6_conformité	270,097	429				
	PIF7_gouvernance	443,619	429				

a. R Squared = ,315 (Adjusted R Squared = ,285)

b. R Squared = ,054 (Adjusted R Squared = ,013)

c. R Squared = ,108 (Adjusted R Squared = ,069)

d. R Squared = ,077 (Adjusted R Squared = ,037)

e. R Squared = ,042 (Adjusted R Squared = ,000)

f. R Squared = ,109 (Adjusted R Squared = ,070)

g. R Squared = ,113 (Adjusted R Squared = ,074)

Résultats post-hoc sur l'ANOVA

Pratiques d'engagement social et environnemental

ANOVA à 1 facteur

PIF1_engagement

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	122,401	18	6,800	9,916	,000
Intra-groupes	289,384	422	,686		
Total	411,785	440			

Comparaisons multiples

Variable dépendante: PIF1_engagement

Test de Tukey

(I) Secteur d'activité	(J) Secteur d'activité	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
Finance et assurance	Extraction minière et extraction de pétrole et de gaz	,75738	,48372	,989	-,9547	2,4695
	Construction	1,37544*	,28565	,000	,3644	2,3865
	Fabrication	1,08863*	,27198	,010	,1259	2,0513
	Commerce de gros	1,05738	,37756	,338	-,2790	2,3938
	Commerce de détail	,32349	,13633	,656	-,1591	,8060
	Transport et entreposage	1,03238*	,27198	,021	,0697	1,9951

	Industrie de l'information et industrie culturelle	2,04488*	,37756	,000	,7085	3,3813
	Services d'immobilier	-,08637	,59015	1,000	-2,1752	2,0025
	Gestion de sociétés et d'entreprises	,56988	,34596	,980	-,6547	1,7944
	Services professionnels, scientifiques et techniques	1,26242*	,12830	,000	,8083	1,7165
	Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et d'assainissement	1,38238*	,37756	,034	,0460	2,7188
	Services d'enseignement	1,19007*	,24114	,000	,3365	2,0436
	Soin de santé et assistance sociale	1,28011*	,26027	,000	,3589	2,2013
	Arts, spectacles et loisirs	1,16363*	,27198	,003	,2009	2,1263
	Hébergement et services de restauration	,54905	,48372	1,000	-1,1631	2,2612
	Administration publique	,90784*	,17549	,000	,2867	1,5290
	Autres services	,76144*	,11960	,000	,3381	1,1848
	Légal	1,63238*	,42052	,016	,1439	3,1208
Services professionnels, scientifiques et techniques	Extraction minière et extraction de pétrole et de gaz	-,50504	,48953	1,000	-2,2378	1,2277
	Construction	,11302	,29539	1,000	-,9325	1,1585
	Fabrication	-,17379	,28220	1,000	-1,1726	,8251
	Commerce de gros	-,20504	,38498	1,000	-1,5677	1,1576
	Commerce de détail	-,93893*	,15572	,000	-1,4901	-,3878
	Transport et entreposage	-,23004	,28220	1,000	-1,2289	,7688
	Industrie de l'information et industrie culturelle	,78246	,38498	,871	-,5802	2,1451

	Finance et assurance	-1,26242*	,12830	,000	-1,7165	-,8083
	Services d'immobilier	-1,34879	,59492	,732	-3,4545	,7570
	Gestion de sociétés et d'entreprises	-,69254	,35405	,904	-1,9457	,5606
	Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et d'assainissement	,11996	,38498	1,000	-1,2427	1,4826
	Services d'enseignement	-,07235	,25261	1,000	-,9665	,8218
	Soin de santé et assistance sociale	,01769	,27093	1,000	-,9413	,9766
	Arts, spectacles et loisirs	-,09879	,28220	1,000	-1,0976	,9001
	Hébergement et services de restauration	-,71337	,48953	,995	-2,4461	1,0193
	Administration publique	-,35458	,19094	,938	-1,0304	,3213
	Autres services	-,50098*	,14130	,049	-1,0011	-,0008
	Légal	,36996	,42720	1,000	-1,1421	1,8820
Administration publique	Extraction minière et extraction de pétrole et de gaz	-,15046	,50396	1,000	-1,9343	1,6333
	Construction	,46759	,31873	,994	-,6606	1,5958
	Fabrication	,18079	,30655	1,000	-,9043	1,2658
	Commerce de gros	,14954	,40317	1,000	-1,2775	1,5766
	Commerce de détail	-,58436	,19643	,234	-1,2796	,1109
	Transport et entreposage	,12454	,30655	1,000	-,9605	1,2096
	Industrie de l'information et industrie culturelle	1,13704	,40317	,325	-,2900	2,5641
	Finance et assurance	-,90784*	,17549	,000	-1,5290	-,2867
	Services d'immobilier	-,99421	,60685	,981	-3,1422	1,1538
	Gestion de sociétés et d'entreprises	-,33796	,37375	1,000	-1,6609	,9849

	Services professionnels, scientifiques et techniques	,35458	,19094	,938	-,3213	1,0304
	Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et d'assainissement	,47454	,40317	1,000	-,9525	1,9016
	Services d'enseignement	,28223	,27955	1,000	-,7072	1,2717
	Soin de santé et assistance sociale	,37226	,29621	,999	-,6762	1,4207
	Arts, spectacles et loisirs	,25579	,30655	1,000	-,8293	1,3408
	Hébergement et services de restauration	-,35880	,50396	1,000	-2,1426	1,4250
	Autres services	-,14640	,18521	1,000	-,8020	,5092
	Légal	,72454	,44366	,982	-,8458	2,2949

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

Pratiques structurelles

ANOVA à 1 facteur

PIF3_structure

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	51,051	18	2,836	2,679	,000
Intra-groupes	446,832	422	1,059		
Total	497,883	440			

Comparaisons multiples

Variable dépendante: PIF3_structure

Test de Tukey

(I) Secteur d'activité	(J) Secteur d'activité	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
	Extraction minière et extraction de pétrole et de gaz	,44783	,60107	1,000	-1,6797	2,5753
	Construction	,86450	,35495	,608	-,3918	2,1208
	Fabrication	,78533	,33797	,692	-,4109	1,9816
	Commerce de gros	,79783	,46915	,973	-,8628	2,4584
	Commerce de détail	,33245	,16941	,901	-,2672	,9321
	Transport et entreposage	,89783	,33797	,439	-,2984	2,0941
	Industrie de l'information et industrie culturelle	1,67283*	,46915	,046	,0122	3,3334
Finance et assurance	Services d'immobilier	-,55217	,73332	1,000	-3,1478	2,0434
	Gestion de sociétés et d'entreprises	-,15633	,42990	1,000	-1,6780	1,3653
	Services professionnels, scientifiques et techniques	,66356*	,15942	,005	,0993	1,2278
	Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et d'assainissement	1,19783	,46915	,518	-,4628	2,8584
	Services d'enseignement	,52476	,29964	,964	-,5358	1,5854
	Soin de santé et assistance sociale	,18647	,32341	1,000	-,9583	1,3312
	Arts, spectacles et loisirs	,82283	,33797	,609	-,3734	2,0191

	Hébergement et services de restauration	1,07283	,60107	,957	-1,0547	3,2003
	Administration publique	,25802	,21807	1,000	-,5138	1,0299
	Autres services	,44459	,14862	,225	-,0815	,9706
	Légal	,66658	,52254	,999	-1,1830	2,5161

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

Pratiques de conformité

ANOVA

PIF6_conformité

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	29,199	18	1,622	2,665	,000
Within Groups	256,220	421	,609		
Total	285,419	439			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: PIF6_conformité

Tukey HSD

(I) Secteur d'activité	(J) Secteur d'activité	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
	Extraction minière et extraction de pétrole et de gaz	-,05403	,46322	1,000	-1,6936	1,5856
	Construction	,46978	,28165	,978	-,5271	1,4667
	Fabrication	,05549	,26938	1,000	-,8980	1,0090

Commerce de détail	Commerce de gros	,09835	,36527	1,000	-1,1946	1,3913
	Transport et entreposage	,09835	,26938	1,000	-,8551	1,0518
	Industrie de l'information et industrie culturelle	,98407	,36527	,412	-,3088	2,2770
	Finance et assurance	,26618	,12844	,851	-,1884	,7208
	Services d'immobilier	-,10165	,56214	1,000	-2,0914	1,8881
	Gestion de sociétés et d'entreprises	,16026	,33636	1,000	-1,0303	1,3508
	Services professionnels, scientifiques et techniques	,63798*	,14670	,003	,1187	1,1572
	Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et d'assainissement	,81264	,36527	,761	-,4803	2,1055
	Services d'enseignement	,78846	,24191	,115	-,0678	1,6447
	Soin de santé et assistance sociale	,82043	,25890	,146	-,0960	1,7368
	Arts, spectacles et loisirs	,75549	,26938	,335	-,1980	1,7090
	Hébergement et services de restauration	1,13645	,46322	,595	-,5031	2,7760
	Administration publique	,06319	,18738	1,000	-,6001	,7264
	Autres services	,36032	,14003	,502	-,1353	,8560
	Légal	,50549	,40479	,999	-,9273	1,9383
	Extraction minière et extraction de pétrole et de gaz	-,69201	,46118	,993	-2,3244	,9404

	Construction	-,16820	,27828	1,000	-1,1532	,8168
	Fabrication	-,58249	,26585	,783	-1,5235	,3585
	Commerce de gros	-,53963	,36268	,994	-1,8234	,7441
	Commerce de détail	-,63798*	,14670	,003	-1,1572	-,1187
	Transport et entreposage	-,53963	,26585	,872	-1,4806	,4014
	Industrie de l'information et industrie culturelle	,34608	,36268	1,000	-,9376	1,6298
	Finance et assurance	-,37180	,12086	,184	-,7996	,0560
	Services d'immobilier	-,73963	,56046	,998	-2,7234	1,2442
	Gestion de sociétés et d'entreprises	-,47773	,33354	,996	-1,6583	,7029
Services professionnels, scientifiques et techniques	Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et d'assainissement	,17465	,36268	1,000	-1,1091	1,4584
	Services d'enseignement	,15048	,23797	1,000	-,6918	,9928
	Soin de santé et assistance sociale	,18245	,25523	1,000	-,7210	1,0859
	Arts, spectacles et loisirs	,11751	,26585	1,000	-,8235	1,0585
	Hébergement et services de restauration	,49846	,46118	1,000	-1,1339	2,1308
	Administration publique	-,57480	,18227	,152	-1,2200	,0704
	Autres services	-,27766	,13312	,844	-,7488	,1935
	Légal	-,13249	,40245	1,000	-1,5570	1,2920