

HEC MONTRÉAL
École affiliée à l'Université de Montréal

**Une analyse multi niveaux de l'éthique organisationnelle :
Une étude exploratoire menée auprès de 25 dirigeants québécois**

**par
Fatima Azzahra Lahrizi**

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

Décembre 2015

© Fatima Azzahra Lahrizi, 2015

HEC MONTRÉAL
École affiliée à l'Université de Montréal

Cette thèse intitulée :

**Une analyse multi niveaux de l'éthique organisationnelle :
Une étude exploratoire menée auprès de 25 dirigeants québécois**

Présentée par :
Fatima Azzahra Lahrizi

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Emmanuel Raufflet
HEC Montréal
Président-rapporteur

Thierry C. Pauchant
HEC Montréal
Directeur de recherche

Ann Langley
HEC Montréal
Membre du jury

Michel Dion
Université de Sherbrooke
Examineur externe

RÉSUMÉ

L'objectif de cette thèse est d'appréhender l'éthique organisationnelle au Québec à travers une analyse multi niveaux, qui explore la sensibilité éthique et les comportements des dirigeants (niveau micro) ainsi que les comportements et pratiques éthiques de gestion (niveaux méso et macro).

Pour effectuer cette recherche, j'ai choisi un design qualitatif pour explorer la réalité complexe, telle que vécue et expérimentée par des dirigeants d'entreprises, rigoureusement choisis parce que 1- leurs motivations éthiques vont au-delà des relations publiques ou de leur image organisationnelle, et 2- parce que leurs pratiques de gestion vont au-delà du strict respect de leurs obligations légales.

Sur le plan méthodologique, j'ai analysé le contenu de 25 entrevues conduites avec des hauts dirigeants d'organisations privées, publiques ou à but non lucratif, au Québec. Je me suis appuyée sur la *Grounded Theory* ou théorisation enracinée, comme méthode d'analyse des données.

Sur le plan conceptuel, j'ai utilisé un cadre innovateur issu d'une juxtaposition de plusieurs modèles théoriques dont les contenus suggèrent une analyse multi niveaux de l'éthique.

Les résultats de cette recherche suggèrent qu'une éthique organisationnelle au Québec intègre plusieurs dimensions déployées à un niveau individuel et collectif, rarement dissociées, et combinées ensemble, elles suggèrent certaines tendances, tels que des liens entre les valeurs personnelles et la culture organisationnelle; ou liens entre le questionnement éthique et des pratiques de gestion spécifiques; ou liens entre la sensibilité éthique du dirigeant et la préoccupation organisationnelle eu égard les enjeux socio-environnementaux.

En outre, cette recherche suggère une articulation empirique de « la petite éthique » de Paul Ricœur, qui suggère une approche multi niveaux de l'éthique à travers le souci de soi (niveau micro), la sollicitude, avec et pour les autres (niveau méso) et les institutions justes (niveau macro).

L'une de mes contributions, à travers cette thèse, est de faire avancer les recherches sur l'éthique des affaires au Canada, en général, et au Québec en particulier, et d'explorer en profondeur, à travers un design qualitatif, le management éthique proprement dit. Mon autre contribution est auprès des milieux d'affaires afin de sensibiliser les gestionnaires à des pratiques éthiques de gestion, susceptibles de contribuer à bâtir une société plus harmonieuse.

Mots clés : traditions éthiques, éthique organisationnelle, recherche qualitative, analyse multi niveaux, dirigeants québécois.

ABSTRACT

The objective of this thesis is to capture organizational ethics in Quebec through a multi-level analysis, which explores the ethical sensitivity and behaviors of leaders (micro level) and the ethical management practices (organizational and macro levels). To conduct this research, I have implemented a qualitative design to fully explore the complex reality as lived and experienced by top managers in Quebec, carefully selected because 1- their ethical motivations go beyond their corporative reputation, and 2- their management practices go beyond the strict legal compliance obligations. Methodologically, 25 interviews with top managers, from private, public and non-profit organizations in Quebec, were carefully analyzed. Grounded Theory was implemented as the core basis of the data analysis method.

Conceptually, I have relied on an innovative frame from a juxtaposition of several theoretical models whose contents suggest a multi-level analysis of ethics.

The results of my research suggest that organizational ethics in the Quebec region, include multi-dimension aspects that are employed to both the individual and at the collective level. These aspects are often connected, and combined together as they suggest certain trends, such as links between personal values and organizational culture; links between ethical questioning and specific management practices; or links between the ethical sensitivity of managers and organizational concern toward the socio-environmental issues.

In addition, this research suggests an empirical application of Paul Ricoeur "little ethics", that imply a multi-leveled approach to ethics through self-concern (micro level), concern with and for others (organizational level) and fair institutions (macro level).

One of my contributions, through this thesis, is to advance research on business ethics in Canada, specifically in Quebec. This in depth view essentially explores the qualitative design of ethical management itself. My secondary contribution focuses

on educating managers to responsible management which can contribute to building a harmonious society.

Keywords: ethical theories, organizational ethics, qualitative research, multi-level analysis, Quebecor top-managers.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	V
ABSTRACT	VII
TABLE DES MATIÈRES	IX
LISTE DES TABLEAUX	XIII
LISTE DES FIGURES	XIV
REMERCIEMENTS	XVI
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 - REVUE DE LITTÉRATURE	6
ÉTHIQUE ET MORALE : SYNONYMES OU DISTINCTS.....	6
1.2 LA PERSPECTIVE DE PAUL RICŒUR OU LE CONCEPT ÉCLATÉ DE L'ÉTHIQUE	9
1.3 FRACTURE ENTRE LES TRADITIONS ÉTHIQUES.....	12
1.4 L'ANALYSE MULTI NIVEAUX EN ÉTHIQUE DES AFFAIRES.....	18
1.4.1 Le niveau micro ou individuel.....	20
1.4.2 Le niveau méso ou organisationnel	25
1.4.3 Le niveau macro ou sociétal.....	36
1.5 UNE ANALYSE MULTI NIVEAUX DU MODÈLE QUÉBÉCOIS EN AFFAIRES	41
1.6 QUESTION DE RECHERCHE	49
CHAPITRE 2 - CADRE CONCEPTUEL	51
2.1 MODÈLE DE KEN WILBER OU LES QUATRE FACETTES DE LA PENSÉE INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE	51
2.2 MODÈLE DE JAMES REST OU L'ANALYSE D'UN COMPORTEMENT MORAL	54
2.3 MODÈLE D'EDGAR SCHEIN OU LES MÉCANISMES D'ANCRAGE DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE ET DE L'ÉTHIQUE ORGANISATIONNELLE	57
2.4 MODÈLE D'EDWIN EPSTEIN OU LES NIVEAUX D'ANALYSE DE L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES.....	60
2.5 LE MODÈLE MULTI NIVEAUX DE PAUL RICŒUR OU LA « PETITE ÉTHIQUE »	62
2.6 LE CADRE CONCEPTUEL INTÉGRATEUR DE CETTE RECHERCHE.....	64
CHAPITRE 3 - MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	68
3.1 ÉTHIQUE DES AFFAIRES ET ENJEUX MÉTHODOLOGIQUES.....	68

3.2	POURQUOI UNE RECHERCHE QUALITATIVE?	70
3.3	ÉPISTÉMOLOGIE DE CETTE RECHERCHE.....	71
3.4	CHOIX DES ENTREVUES.....	73
3.5	ÉCHANTILLON.....	75
3.6	AUTRES SOURCES DE DONNÉES ET TRIANGULATION	77
3.7	DÉFIS MÉTHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE QUALITATIVE.....	80
3.8	ANALYSE DES DONNÉES ET GROUNDED THEORY.....	80
3.9	PROCESSUS D'ANALYSE DES CONTENUES D'ENTREVUES.....	84
3.10	PROCESSUS D'ANALYSE DES DOCUMENTS INTERNES ET ARTICLES DE PRESSE.....	88
3.11	SATURATION.....	91
3.12	DÉFIS MÉTHODOLOGIQUES ET GROUNDED THEORY.....	91
3.13	QUALITÉ ET LIMITES DE CETTE RECHERCHE.....	92
	CHAPITRE 4 – RÉSULTATS	96
	LE NIVEAU MICRO	98
4.1.1	La Sensibilité Éthique Du Dirigeant.....	100
a.	Définition de l'éthique.....	102
b.	Questionnement éthique et discernement	106
c.	Trajectoire du dirigeant	111
d.	Convictions personnelles ou valeurs	115
e.	L'origine des valeurs.....	119
f.	Rêves et espérances.....	122
4.1.1.1	Analyse croisée de la sensibilité éthique	125
4.1.2	Les Comportements Du Dirigeant.....	127
a.	Avoir un rôle-modèle	129
b.	Gérer/leadership	133
c.	Adopter des changements.....	140
d.	Éduquer et sensibiliser.....	148
e.	Se développer et « grandir ».....	152
4.1.2.1	Analyse croisée des comportements.....	156
4.1.2.2	Analyse croisée sensibilité éthique/comportements	158
4.2	LE NIVEAU MÉSO	159
4.2.1	La Culture Ou Le Climat Organisationnel.....	160
a.	Les valeurs organisationnelles.....	161
b.	La philosophie de gestion ou les suppositions de base de l'organisation	173
c.	Les défis et difficultés de l'organisation.....	180
4.2.1.1	Analyse croisée de la culture ou du climat organisationnel.....	187
4.2.2	Les Comportements Et Pratiques De Gestion De L'organisation.....	188

a.	Outils de gestion éthique	189
b.	Les pratiques de gestion responsable.....	198
4.2.2.1	Pratiques de gestion responsable envers les clients et autres partenaires.....	199
4.2.2.3	Pratiques de gestion responsable envers les employés	207
4.2.2.4	Analyse croisée des comportements et pratiques éthiques de gestion	219
4.2.2.5	Analyse croisée culture organisationnelle/pratiques éthiques de gestion	220
4.2.2.6	Analyse croisée des Niveaux Micro et Méso.....	222
4.3	LE NIVEAU MACRO	225
4.3.1	Pratiques de développement durable	227
4.3.2	Pratiques De Gestion À Dimension Sociale	232
4.3.3	Pratiques De Gestion À Dimension Environnementale.....	242
4.3.3.1	Analyse croisée des pratiques responsables envers la société et l'environnement.....	254
4.3.3.2	Analyse croisée des Niveaux Méso et Macro	255
4.3.3.3	Analyse croisée des niveaux Micro et Macro	256
4.3.3.4	Analyse croisée des Niveaux Micro, Méso et Macro	258
	CHAPITRE 5 - DISCUSSION	265
	LE NIVEAU MICRO	266
5.1.1	La sensibilité éthique du dirigeant.....	266
5.1.2	les comportements du dirigeant.....	276
5.2	LE NIVEAU MÉSO	286
5.2.1	La culture organisationnelle	286
5.2.2	Les comportements et pratiques éthiques de gestion de l'organisation	292
5.3	LE NIVEAU MACRO OU ENJEUX SOCIO-ENVIRONNEMENTAUX	299
5.4	L'ÉTHIQUE ORGANISATIONNELLE AU QUÉBEC : UNE PERSPECTIVE MULTI NIVEAUX	303
	CONCLUSION	313
6.1	SYNTHÈSE DES RÉSULTATS	313
6.2	QUALITÉS ET LIMITES DE LA RECHERCHE.....	316
6.3	IMPLICATIONS POUR LA RECHERCHE.....	317
6.4	IMPLICATIONS POUR L'ENSEIGNEMENT	320
6.5	IMPLICATIONS POUR LE MILIEU DES AFFAIRES	322
6.6	UN SOUHAIT.....	324
	BIBLIOGRAPHIE	326
	ANNEXE A - COMITÉ D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE	I
	ANNEXE B – DONNÉES SUR LES 25 SUJETS INTERVIEWÉS.....	IV
	ANNEXE C – GUIDE D'ENTREVUE	X

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Liste des 25 leaders d'affaires interviewés	76
Tableau 2 - Les trois sources de données.....	79
Tableau 3 - Canevas pour l'analyse d'un document interne et article de presse	90
Tableau 4 - Codage NVIVO Sensibilité éthique	101
Tableau 5 – Définition de l'éthique par les sujets interviewés.....	102
Tableau 6 - analyse croisée de la sensibilité éthique- niveau micro	126
Tableau 7 - Les principaux comportements abordés par les dirigeants	128
Tableau 8 - analyse croisée des comportements- niveau micro	157
Tableau 9 - analyse croisée sensibilité éthique ET comportements- niveau micro	158
Tableau 10 - Cadre conceptuel Niveau Micro	159
Tableau 11 - Codage NVIVO Valeurs	161
Tableau 12 - analyse croisée de la culture organisationnelle- niveau méso.....	188
Tableau 13 - Codage NVIVO - Pratiques éthiques de gestion.....	188
Tableau 14 - Contenu de quelques codes d'éthique et autres outils similaires.....	192
Tableau 15 - analyse croisée des comportements et pratiques éthiques de gestion niveau méso	219
Tableau 16 - analyse croisée culture organisationnelle ET comportements et pratiques éthiques de gestion- niveau méso	220
Tableau 17 - Cadre conceptuel Niveau Méso.....	222
Tableau 18 - Codage NVIVO - Pratiques de gestion socio-environnementale.....	226
Tableau 19 - Cadre conceptuel Niveau Macro.....	254
Tableau 20 - analyse croisée des pratiques éthiques de gestion socio-environnementales- niveau macro	255
Tableau 21 - Nouveau cadre conceptuel.....	262
Tableau 22 - Les six dimensions des suppositions de base de Schein appliquées à la sensibilité éthique des dirigeants	271

LISTE DES FIGURES

Figure 1 - Modèle de Ken Wilber.....	52
Figure 2 - Juxtaposition des modèles de Ken Wilber et de James Rest.....	56
Figure 3 - Juxtaposition des modèles de Ken Wilber et d'Edgar Schein.....	59
Figure 4 - Juxtaposition des modèles de Ken Wilber et d'Edwin Epstein.....	61
Figure 5 - La « Petite éthique » de Paul Ricœur	63
Figure 6 - Cadre conceptuel intégrateur- Analyse multi niveaux de l'éthique organisationnelle .	64
Figure 7- Présentation des résultats.....	97
Figure 8 - Schéma du niveau micro	100
Figure 9 - Schéma simplifié de la sensibilité éthique	101
Figure 10 - Définition de l'éthique	105
Figure 11 - Questionnement et discernement	111
Figure 12 - Trajectoire du dirigeant	115
Figure 13 - Convictions personnelles	119
Figure 14 - Origine des valeurs ou source des convictions personnelles.....	122
Figure 15 - Rêves et espérances d'ordre personnel, organisationnel et environnemental	125
Figure 16 - Les comportements du dirigeant	129
Figure 17 - Un rôle modèle	132
Figure 18 - Le rôle du dirigeant / Leadership.....	138
Figure 19 - Adopter des changements	148
Figure 20 - Éduquer et sensibiliser	152
Figure 21 - Se développer et grandir	156
Figure 22 - Schéma du niveau méso.....	160
Figure 23 - Les valeurs les plus évoquées	172
Figure 24 - Philosophie de gestion / Climat organisationnel.....	180
Figure 25 - Défis d'ordre organisationnel, social et environnemental	185
Figure 26 Pratiques éthiques de gestion	189
Figure 27 - Outils de gestion éthiques.....	198
Figure 28 - Pratiques de gestion responsables envers clients et partenaires d'affaires.....	206
Figure 29 - Pratiques de gestion responsable envers les employés.....	218
Figure 30 - croisement des niveaux micro et méso	223
Figure 31 - Schéma du niveau macro	226
Figure 32 - Développement durable, un équilibre entre... ..	232

Figure 33 - Les pratiques de gestion à dimension sociale	242
Figure 34 - Pratiques de gestion à dimension environnementale	253
Figure 35 - croisement des niveaux méso et macro	256
Figure 36 - croisement des niveaux micro et macro	257

REMERCIEMENTS

« Peut-être notre véritable destin est-il d'être éternellement en chemin »

Stephan Zweig

Un projet de vie? Sans doute! Voilà ce que cette thèse représente à mes yeux. L'une de mes plus belles réalisations à ce jour, certes exigeante, mais combien enrichissante et stimulante.

Je tiens à exprimer ma gratitude à toutes les personnes qui m'ont soutenue pour que ce projet devienne réalité. À commencer d'abord par ma famille et mes amis pour leur soutien moral et profonde affection; mon directeur de thèse, le professeur Thierry Pauchant, pour ses connaissances généreusement partagées, son encadrement ainsi que sa patience; les professeurs Jean Pasquero et Ann Langely, qui m'ont nourrie également de leurs précieux conseils et dont les cours seront inoubliables. Je tiens également à exprimer mes vifs remerciements auprès du professeur Michel Dion, en qualité d'examineur externe pour ses suggestions de lecture et précieux conseils afin de m'aider à bonifier ma thèse ainsi qu'auprès du professeur Emmanuel Raufflet, président du jury. J'exprime aussi toute ma gratitude auprès de la direction du programme de Ph.D, et en particulier à son directeur, pour sa patience et indulgence. Un grand merci aussi à mes collègues de la chaire de management éthique, pour les moments partagés ensemble! Une thèse c'est aussi un projet qui se vit pendant que tout le reste continue : un travail à temps plein, dans mon cas personnellement; les vicissitudes de la vie et les moments de solitude.

Mes remerciements sont sans limites !

INTRODUCTION

La thématique de l'éthique en affaires suscite de plus en plus l'intérêt des chercheurs. Les scandales financiers, les pratiques de mauvaise gouvernance ou de déviation dans les entreprises, les conditions de travail de millions d'employés dans un contexte de mondialisation, les problèmes de santé mentale au travail, la montée du chômage et des dettes publiques des nations, etc. ne laissent plus indifférents les consommateurs, citoyens, décideurs et l'opinion publique en général sur le comportement de certains dirigeants d'organisations, voir le modèle économique actuel.

Ces raisons et bien d'autres amènent non seulement certains citoyens à devenir de plus en plus vigilants dans les gestes qu'ils posent, comme consommateurs de biens et de services ou d'acteurs actifs dans la société civile, mais aussi un bon nombre de chercheurs à explorer l'éthique des dirigeants d'entreprises, leur raisonnement dans le processus décisionnel ainsi que les pratiques de gestion éthique pour mieux appréhender le comportement des organisations.

À cet effet, Palmer (2009) explique que ce regain d'intérêt pour la recherche portant sur la facette éthique du leadership est justifié notamment par l'observation d'échecs et de scandales tels que Enron, WorldCom, Firestone, la crise des *subprimes* ou celle du milieu financier. Un intérêt d'autant plus accru que les nouvelles technologies propagent rapidement les nouvelles sur la corruption, les pratiques de travail inhumaines ou autres enjeux éthiques, fruit de l'attention du public de plus en plus grandissante sur la conduite des entreprises dans un environnement d'information mondialisé (Trevino et Weaver 2003).

Si certains auteurs imputent les déviations ou manquements à l'éthiques au modèle capitaliste des sociétés postindustrielles et à la mondialisation, appelant ainsi à plus de moralité dans les affaires et dans le comportement du dirigeant (Stiglitz, 2010;

Aktouf, 2002; Young, 2003, Mitchell, 2002), d'autres proposent de nouveaux modèles d'affaires interpellant les décideurs sur un nouveau rôle à jouer au sein de la société, au-delà de la réalisation du profit et de la recherche de la rentabilité financière (Yunus et Weber, 2009). D'autres encore explorent les outils mis en place par les organisations pour rehausser les pratiques éthiques de travail (Pauchant et al, 2007; Fontaine et Pauchant, 2009; Pauchant et Lahrizi, 2009; Trevino et Weaver 2003, Pauchant et coll, 1997).

Tout récemment, lors de la conférence internationale de l'UNESCO¹, Dahl (2015) expliquait qu'une approche éthique peut motiver les individus à vivre de manière responsable et servir la société, d'où l'importance d'unifier les communautés autour d'une vision partagée de valeurs éthiques durables. Adoptant une approche systémique, Dahl suggère l'importance de considérer le multi niveaux de la responsabilité, pour permettre aux conditions de création d'une vie responsable et durable de devenir une réalité pratique. Une autre auteure, Ciulla (1991) souligne que devant l'interdépendance des économies dans le monde et la complexité des discussions sur l'éthique, le cadre des normes éthiques va être fixé, à un niveau formel, par les régulations, les échanges commerciaux, etc. mais les standards réels d'éthique et de responsabilité sociale vont être établis par les politiques et pratiques des organisations locales et multinationales et par ceux qui les dirigent.

À la chaire de recherche de management éthique d'HEC Montréal, plusieurs recherches empiriques ont été d'ailleurs menées, dans le cadre de projets doctoraux, tels que les travaux de Martineau (2014) qui propose une taxonomie empirique des pratiques d'éthique organisationnelle, déclinée en sept types à partir d'un outil original visant à recueillir des données sur la fréquence, l'efficacité perçue de 81 pratiques d'éthique organisationnelles, ainsi que sur la perception de l'importance accordée à ces mêmes pratiques dans les organisations; Leunens (2014) qui, avec ce

¹ PERL 10th International Conference UNESCO, Paris, 10-11 March 2015

même outil, propose l'Échelle d'une éthique polyphonique, susceptible d'identifier les différentes traditions éthiques portées par les individus au sein des organisations, incluant des perspectives non occidentales, féminines et contemporaines; Lecourt (2014) qui cherche à comprendre la nature et le processus du questionnement éthique lorsqu'il est vécu en organisation et en particulier en situation managériale, et ce partir d'une étude qualitative menée auprès de 21 personnes reconnues pour leur sensibilité au questionnement éthique.

D'autres auteurs ont exploré aussi l'éthique dans le milieu des affaires, telle que Marchildon (2011) qui a appuyé une « géographie » de sept configurations de responsabilités, à l'issue d'une analyse des discours des acteurs sociaux interpellés dans le secteur de la bio-ingénierie; ou Girard (2013) qui a parcouru le souci d'autrui dans la prise de décision, au terme d'une étude menée auprès de 10 gestionnaires intermédiaires dans le secteur financier.

Le phénomène de recherche qui suscite mon intérêt est en lien direct avec les travaux effectués par la chaire de management éthique et en particulier par le projet « Éthiques au travail ». De plus, il vise à enrichir davantage les études menées en matière de spécificité ou particularité de la stratégie et du management au Québec.

Entamé en 2006, et terminé en 2012, ce projet a porté sur la réalisation et la diffusion d'entrevues avec des dirigeants d'entreprises et leaders d'opinion sur la chaîne Radio Ville-Marie. Initié par Thierry Pauchant, titulaire de la chaire de management éthique, le projet a visé la sensibilisation du public aux pratiques éthiques au travail initiées par de nombreux dirigeants d'entreprises, des chercheurs et leaders d'opinion.

Les personnes interviewées ont été choisies suivant deux critères : « leurs motivations éthiques allaient au-delà des relations publiques et de la seule réputation corporative ; et leurs pratiques n'étaient pas seulement le fruit d'une réaction face à des obligations légales » (Fontaine et Pauchant, 2009:8).

Inspirée de ces travaux, j'ai entamé un projet de recherche doctoral pour approfondir la question de l'éthique organisationnelle et explorer entre autres la sensibilité éthique, les comportements, les valeurs et les pratiques éthiques de gestion de 25 dirigeants québécois.

Je propose dans le prochain chapitre une revue de littérature portant sur la définition de l'éthique, les postulats des différentes traditions éthiques communément explorées, dans le champ de l'éthique des affaires, en soulevant notamment la pluralité voire la fracture entre ces traditions, ainsi qu'une analyse multi niveaux de l'éthique organisationnelle. Je terminerai ce chapitre par la présentation de ma question de recherche.

CHAPITRE 1 - REVUE DE LITTÉRATURE

Dans ce chapitre, je commence par définir l'éthique à travers une recension des écrits sur les différentes conceptualisations de la morale et de l'éthique. Ensuite, je soulèverai la question de la pluralité des traditions éthiques voire de la fracture qui existe entre ces écoles de pensée, du point de vue de leurs différents postulats. Dans cette revue, je m'intéresserai essentiellement à la question de l'éthique organisationnelle à travers une analyse multi niveaux, mettant ainsi en lumière les composantes de chaque niveau d'analyse. Dans cette partie, il sera question notamment d'analyser 1- le niveau individuel ou micro, 2- le niveau méso ou organisationnel et 3- le niveau macro ou sociétal de l'éthique organisationnelle. Je terminerai ce chapitre par ma question de recherche qui découle des limites de cette analyse multi niveaux de l'organisationnelle.

Éthique et morale : synonymes ou distincts

Devant la pluralité des conceptualisations (Trevino, 1992; Arnold et al, 2010; Pauchant, 2008), l'éthique a été définie comme une quête du sens qui concerne directement le sens des individus, que cela soit dans la vie en général, dans la société ou dans l'accomplissement de leur travail (Pauchant, 2000); comme un questionnement ou un exercice de discernement sur « ce qui est bien » dans plusieurs contextes ou une réponse à la question « ce que je devrais faire » (Somerville, 2000; Phillips, 1992; Brown et Mitchell, 2010; Langlois, 2011).

L'éthique considère l'action humaine et porte sur les qualités morales d'un individu (Melé, 2012). Certains auteurs l'associent à un système de valeurs, d'obligations et de normes qui guide le comportement des individus (Van de Klundert, 1999; Cordeiro, 2003; Frederick, 1995; Ciulla, 1995).

Une observation non négligeable dans la littérature en lien avec la notion d'éthique est le fait que certains auteurs confondent morale et éthique, ou l'utilisent de manière interchangeable, tandis-que d'autres les différencient. Parmi les auteurs qui fusionnent les deux notions, Wilber (1996) suggère que l'éthique et la morale concernent le Nous et notre monde intersubjectif, tandis que pour Freeman et Gilbert (1988) une situation est éthique ou morale dans un sens descriptif si l'action de l'individu affecte les projets importants d'une autre personne. Pour ces derniers, la moralité étant une affaire de règles, qui doivent nous guider dans nos actions, et soustraite à tout biais personnel, devant s'appliquer à n'importe qui dans n'importe quelle situation.

Shanahan et Wang (1996) proposent aussi que l'objet de l'éthique soit la morale, c'est-à-dire l'ensemble des pratiques, jugements, principes et croyances qui guident les actions des individus; et qui va au-delà de la simple question portant sur la manière dont les gens vivent. Éthique et morale sont également confondues dans la position de Epstein (1989) qui propose que l'essence de l'éthique soit une réflexion morale et un choix eu égard l'action individuelle et organisationnelle; ou celle de Langlois (2011:32) qui offre sa vision suivante

I use ethical and moral interchangeably, as they both refer to mores, or conduct. Their etymological roots are different, but it is possible to afford them both the same practical meaning. The word ethics comes from the Greek ethos, while the word moral derives from the Latin mores. There is no clearly accepted definition for ethics. I believe that ethics shows us what it is best to do.

D'autres auteurs, en revanche, distinguent les deux notions et suggèrent par exemple que la morale soit une réponse précise au problème du « bien » et du « mal » tandis que l'éthique aborde de façon fondamentale le « sens » et le « non-sens » (Pauchant, 2000 :59). Tel que précisé par cet auteur :

Si dans le langage courant, on confond souvent ces deux notions, parlant d'un « comportement éthique » que d'un « comportement

moral », nous réservons l'appellation « éthique » à l'analyse philosophique et théologique critique et rigoureuse des pensées, démarches et actions individuelles et collectives.

En fait, selon Pauchant (2006), l'éthique est surtout un processus de recherche et la morale est un aboutissement. Différenciant aussi éthique et morale, Pasquero (2007 : 113) suggère que « l'éthique est plus centrée sur l'individu, qui réfléchit à ses actes et cherche à mieux faire; elle se réfère à des valeurs. Pour cet auteur, la morale est davantage liée au milieu de vie- société, culture d'origine, famille ou profession et, bien entendu, culture d'entreprise. Elle se rapporte à des devoirs ». Un autre auteur, Comte-Sponville (2006) dissocie également les deux concepts, et définit la morale comme l'ensemble des obligations ou interdits que nous nous imposons à nous-mêmes, indépendamment de toute récompense, sanction voire de toute espérance. Tandis que l'éthique, pour cet auteur, relève de l'amour.

Autre auteur qui distingue les deux notions, Kant qui définit l'éthique comme « le souverain Bien, conçu comme un monde parfait dans lequel tous les êtres raisonnables sont à la fois heureux et dignes du bonheur, donc comme une perfection qui inclut à la fois un bien physique (le Bonheur) et un bien moral (la vertu) réalisés tous les deux en plénitude » (Kant, 1997 : 28). Alors que le principe moral est « un principe de discernement d'après lequel nous puissions juger universellement et d'un commun accord ce qui est bon ou mauvais » (Kant, 1997 : 31). Par ailleurs, une autre différenciation est offerte par Hosmer (1994) qui préconise que les standards moraux ne sont pas objectifs, consistants ou intemporels. Ils sont plutôt personnels et varient d'un individu à un autre.

Adoptant une position plus critique eu égard cette différenciation entre morale et éthique, Bourgeault (1999 :104) écrit :

La morale, ainsi comprise, est fermée, disait déjà Bergson; et elle enferme dans des comportements obligés. L'éthique, foncièrement ouverte, résiste quant à elle aux enfermements et les dénonce, déployant l'horizon sans cesse renouvelé sur lequel la liberté responsable fera se profiler desseins et projets, choix, décisions, actions.

Dans son ouvrage *Éloge de l'incertitude*, Bourgeault (1999) suggère en fait que si la morale prétend à la certitude et l'universalité, l'éthique se nourrit en revanche, de questions et de débats qu'elle suscite.

Dans mon travail, je préfère distinguer éthique et morale, dans la lignée des travaux de la chaire de management éthique qui choisit de définir « l'éthique comme une réflexion critique et désir plus diffus de vivre une vie bonne, influencés par le droit, les mœurs et la morale. Tandis que la morale est « une réflexion critique et un ensemble d'impératifs et d'interdits qui résultent de l'opposition du bien et du mal » (Pauchant, 2006: 10).

1.2 La perspective de Paul Ricœur ou le concept éclaté de l'éthique

Cette distinction entre morale et éthique est inspirée des travaux de Paul Ricœur qui sépare la morale de l'éthique car il veut « montrer que nous avons besoin d'un concept ainsi clivé, éclaté, dispersé de l'éthique, l'éthique antérieure pointant vers l'enracinement des normes dans la vie et dans le désir, l'éthique postérieure visant à insérer les normes dans des situations concrètes » (Ricœur, 2002: 1). Pour cet auteur, la morale désigne « d'une part, la région des normes, autrement dit des principes du permis et du défendu, d'autre part, le sentiment d'obligation en tant que face subjective du rapport d'un sujet à des normes » (Ricœur, 2002 :1). Quant à sa définition de l'éthique, elle est la suivante :

Je vois alors le concept d'éthique se briser en deux, une branche désignant quelque chose comme l'amour des normes- je parlerai alors d'éthique antérieure-, et l'autre branche désignant quelque chose comme l'aval des normes- et je parlerai alors d'éthique postérieure (Ricœur, 2002 :1)

Selon Ricœur (1990), la morale et l'éthique « renvoient à l'idée intuitive de mœurs, avec la double connotation que nous allons tenter de décomposer, de ce qui est *estimé bon* et de ce qui *s'impose* comme obligatoire. C'est donc par convention que je

réserverai le terme d'éthique pour la *visée* d'une vie accomplie et celui de morale pour l'articulation de cette visée dans des *normes* caractérisées à la fois par la prétention à l'universalité et par un effet de contrainte » (p.200). L'auteur parle même de « 1- la primauté de l'éthique sur la morale; 2- la nécessité pour la visée éthique de passer le crible de la norme; et 3- la légitimité d'un recours de la norme à la visée, lorsque la norme conduit à des impasses pratiques » (Ricœur, 1990 : 201).

De plus, selon Ricœur (1991), la morale ou l'ensemble des normes, des devoirs, des interdictions fait appel à une sagesse pratique, comme il l'explique:

J'emploie le vocable de « sagesse pratique ». Cette sagesse qui nous conduit à découvrir que, sous la couche des devoirs, de la morale au sens de l'ensemble des devoirs, il y a quelque chose de plus primitif qui est le souhait d'une vie accomplie avec et pour les autres, dans des institutions justes (Ricœur, 1991 : 230)

Selon Ricœur (1990), « la sagesse pratique consiste ici à inventer les comportements justes appropriés à la singularité des cas. Mais elle n'est pas pour autant livrée à l'arbitraire. Ce dont la sagesse pratique a le plus besoin dans ces cas ambigus, c'est d'une méditation sur le rapport entre bonheur et souffrance » (p.313). Autrement dit, dans les travaux de Paul Ricœur, on distingue clairement éthique, morale et sagesse pratique, suivant trois niveaux :

Niveau 1 : l'Éthique antérieure ou l'enracinement des normes dans la vie et dans le désir

Niveau 2 : la Morale ou les normes et obligations

Niveau 3 : l'Éthique postérieure ou la sagesse pratique (autrement dit, l'action concrète).

De plus, selon Ricœur (1991), l'éthique est formée par un ensemble de trois composantes : 1- le désir de la « vraie vie » ou le souci de soi, 2- le souci d'autrui ou ce qu'il appelle l'altérité avec et pour les autres, et 3- un cadre institutionnel ou des institutions justes. Nous verrons dans les prochaines sections comment ces trois composantes, dans la perspective de Paul Ricœur, constituent un parallèle à une

analyse multi niveaux de l'éthique organisationnelle, avec ses dimensions individuelle et collective. Dans son approche multi niveaux de l'éthique, Ricœur (1990, 1991, 2002) parle en fait de sagesse pratique qui réfère à des comportements appropriés, soustraits à l'arbitraire, et aux préceptes du bien-faire. Tel que suggéré par Ricœur (1991 :230)

La sagesse pratique parcourt le chemin inverse en faisant remonter des normes à ce qui est plus profond qu'elles, à ce désir profond qui nous oriente vers un accomplissement, vers un horizon de plénitude, mais avec et pour les autres et, encore une fois dans une cité dont je pourrais dire que les institutions sont justes. La justice fait certainement partie de ce désir d'accomplissement tout autant que la réciprocité avec les autres.

Cette question de sagesse pratique a été également appréhendée par Toulmin (2001:133), qui suggère qu'« en physique comme en éthique, les cas individuels dans toute leur particularité ne peuvent pas être simplement « déduits de » principes universels et généraux d'une théorie : au mieux, les théories peuvent être exigées pour « donner un sens » aux façons dans lesquelles on réussit à gérer ces cas particuliers » (traduction libre). Tel que souligné par Toulmin (2001: 133)

Theory (so to speak) is not a foundation on which we can safely construct Practice, rather, is a way of bringing our external commitments into line with our experience as practionners. This insight has influenced bioethical theory and the moral practice of clinical medicine only in the last thirty years or so.

« L'éthique est du côté de la pratique, et non de la théorie; et le genre de connaissances qu'elle englobe est concret, c'est une sagesse pratique, et non une abstraction théorique » (Toulmin, 2001 : 136, traduction libre). En fait, mon point de vue rejoint entre autres la position de Toulmin (2001 : 136) selon laquelle « l'éthique des affaires se doit d'être appliquée et que l'individu est interpellé sur l'exercice de son jugement personnel, et que les théories ne sont pas des fondations sur lesquelles il peut construire ses actions ou pratiques, en toute sécurité » (traduction libre). Comme le suggère l'auteur de manière symbolique: « I know that my headache was relieved

by taking an aspirin with a greater difference that I can explain why taking an aspirin relieves those headaches » (Toulmin, 2001: 136).

Dans cet esprit, Melé (2010) oppose par exemple l'idée d'une sagesse pratique à deux approches classiques basées sur la maximisation des comportements, en ce sens que la sagesse pratique aide le décideur à déterminer la manière dont la décision va contribuer au bien humain dans chaque situation particulière. Autrement dit, selon cet auteur, la sagesse pratique introduit l'éthique dans le processus décisionnel en considérant le but ou l'objectif poursuivi et les moyens pour atteindre ces objectifs à partir de la perspective de bien humain. Elle se distancie par exemple des moyens qui considèrent les théories déontologique et utilitariste, c'est-à-dire qu'elle se dissocie de l'impératif catégorique de Kant utilisé pour tester la possibilité d'universaliser l'action, et de l'utilitarisme opérationnalisé à travers un calcul arithmétique des conséquences sur les parties affectées par la décision. En fait, Melé (2010) défend l'idée selon laquelle l'éthique est une dimension intrinsèque de toute décision, et que la sagesse pratique est essentielle dans la décision et dans le jugement moral accompli dans la prise de décision.

Cette distinction faite de l'éthique et de la morale, le champ de l'éthique reste caractérisé aussi par une certaine forme d'adversité entre les écoles de pensées ou perspectives en ce qui a trait à la qualification d'un acte éthique.

1.3 Fracture entre les traditions éthiques

N'ayant pas ici la prétention d'effectuer une revue de littérature exhaustive sur les courants philosophiques en éthique, je fais le choix de m'intéresser aux principales traditions que l'on retrouve dans le champ de l'éthique des affaires, car elles ont fait l'objet de plusieurs écrits et réflexions philosophiques. Dans cette littérature, les conflits les plus incontestables sont ceux qui existent entre l'utilitarisme, introduit par Jeremy Bentham et John Stuart Mill, le courant déontologique, inspiré par Immanuel Kant et l'éthique de la vertu ou l'école d'Aristote (Renouard, 2010). J'ai choisi

particulièrement ces trois approches car elles sont les plus citées dans les écrits dans le champ de l'éthique des affaires. Toutefois, je présenterai aussi sommairement quelques autres approches éthiques.

La perspective utilitariste, appelée aussi téléologique ou conséquentialiste soutient qu'un acte est moral s'il est jugé produire des conséquences bonnes ou générer un maximum de plaisir et un minimum de douleur, par rapport à n'importe quelle autre alternative (Husted et Allen, 2000; Aronson, 2001; Macdonald et Beck-Dudley, 1994; Séguin, 2010). Selon le principe utilitariste, l'action est moralement bonne quand elle promeut le bien-être ou le bonheur du plus grand nombre possible (Dion, 2012). L'auteur y distingue même deux positions majeures, notamment celles de Bentham (1748-1832), selon laquelle on pourrait mesurer les aspects quantitatifs du bonheur ou plaisir, et celle de Mill (1806-1873) qui considère la qualité relative du plaisir et de la douleur, et tient compte des valeurs ou vertus de base telles que la vérité, la beauté, l'amour, la justice, la liberté et l'amitié qui sont toujours bonnes et contribuent au bonheur humain à long terme.

En fait, selon Séguin (2010), deux écoles de pensée s'inscrivent dans le courant conséquentialiste : école de l'égoïsme et école utilitariste. Tel que précisé par Séguin (2010 :86)

La première qualifie de bonnes les conséquences des actions qui avantagent l'acteur, et la seconde qualifie de bonnes les actions qui maximisent l'utilité générale. On parle d'égoïsme psychologique lorsque l'intérêt individuel demeure la principale motivation de l'acteur, selon l'auteur. Selon l'école utilitariste, on résout un dilemme éthique en trois étapes : définir l'ensemble des solutions; évaluer les avantages et les inconvénients de chacune; choisir la solution qui produira au final le plus d'avantages.

Différemment, la perspective déontologique s'intéresse au devoir et à l'intention du comportement individuel (Macdonald et Beck-Dudley, 1994). Telle que définie par certains auteurs, la déontologie dérive du mot « devoir » et invoque que le jugement éthique doit porter sur l'action et non aux conséquences de l'action (Séguin, 2010;

Gibson, 2000; Robien et al, 1989). Selon cette approche, les conséquences ne comptent pas tant que les intentions sont « bonnes » (Mitchell, 2002).

Comme le développe Dion (2012), pour Kant (1724-1804), une action bonne ou mauvaise dépend de la nature de la motivation et non pas dans ses conséquences réelles. De plus, explique cet auteur, un second principe de l'éthique kantienne présuppose que chacun doit toujours être traité comme ayant déterminé de manière autonome ses propres objectifs. Autrement dit, explique Dion (2012), personne ne doit jamais être traité comme un moyen (objet, instrument) pour atteindre les objectifs personnels des autres individus. Une position partagée par d'autres auteurs qui repèrent chez Kant l'importance accordée à l'autonomie de la personne ou la capacité de ce dernier à déterminer son destin moral, dans le sens de la recherche de la liberté et la responsabilité (Beauchamp, 2007; Bowie, 2000). Dans son ouvrage *Critique de la raison pratique*, Kant (1848) écrit que « de tout ce qu'il est possible de concevoir dans le monde et même en général en dehors du monde, il n'y a qu'une seule chose qu'on puisse tenir pour bonne sans restrictions, c'est une bonne volonté » (p.13). Kant réfère au concept du devoir, le concept d'une bonne volonté « qui ne tire pas sa bonté de ses effets ou de ses résultats » (p.15).

Appliquant ces deux approches à l'organisation, Ciulla (2001) suggère que d'un point de vue déontologique, tant que les leaders agissent conformément à leurs devoirs et principes moraux, les leaders agissent éthiquement, quelles que soient les conséquences. D'un point de vue téléologique, ce qui compte c'est le « le plus grand bien » généré par les actions du leader.

En résumé, comme le suggèrent Velasquez et Brady (1997), l'utilitarisme permet à l'objet de tout désir d'être considéré comme moralement légitime en tant que bien que nous sommes obligés de maximiser. Et l'approche kantienne permet la recherche tout objet tant et aussi longtemps qu'il est poursuivi avec autonomie, liberté et consentement rationnel. Selon ces auteurs, les deux approches, en tant que produits du siècle des lumières, sont des composantes essentielles des éléments éthiques de la modernité, dans le sens où elle s'est alignée elle-même à l'émergence des organisations modernes et exigences de la vie économique moderne

Quant à l'éthique de la vertu, désignée aussi comme l'approche aristotélicienne, elle n'est pas le résultat de calcul coût/bénéfice, mais repose sur le postulat selon lequel l'individu fait ce qu'il devrait faire, dévoile ses vertus et remplit ses responsabilités et obligations pour devenir le type de personne qu'il veut être (Solomon, 2004). C'est une tradition qui s'intéresse au caractère moral de l'agent et son influence dans la réalisation d'un bon jugement. Dion (2012) explique qu'Aristote définit la vertu comme « une disposition établie de l'esprit qui détermine le choix des actions et émotions, qui consiste essentiellement dans la prudence ». Elle concerne l'action, et l'action a affaire réellement avec des faits spécifiques, explique Dion (2012). D'autres auteurs précisent aussi que la théorie de la vertu soutient que la morale est liée au développement de bons traits caractéristiques telle que l'intégrité en ce sens qu'une personne est dite bonne si elle a des vertus (Arjoon, 2000; Maguire, 1997). Selon Ricœur (1990 : 202), « la première composante de la visée éthique est ce qu'Aristote appelle « vivre-bien », « vie bonne » : « vraie vie ». (...). Quelle que soit l'image que chacun se fait d'une vie accomplie, ce couronnement est la fin ultime de son action ».

Hormis ces trois traditions éthiques qui ont fait l'objet d'une littérature très vaste, on peut observer aussi la rupture qui existe aussi au sein d'autres approches, telles que l'éthique de la sollicitude ou *care*, inspirée d'une perspective féminine; l'éthique de la justice, inspirée de John Rawls; l'éthique de la responsabilité; l'éthique environnementale, voire l'éthique planétaire.

L'éthique de la justice par exemple concerne les relations humaines et repose sur l'enjeu de la justice, comme exigence minimale d'un comportement éthique (Micewski et Troy, 2007). Telle que défini par Rawls (1987:91)

Il y a deux principes à la justice. En premier lieu, chaque personne doit avoir un droit égal au système le plus étendu des libertés de base égales pour tous qui soit compatible avec le même système pour les autres. En second lieu, les inégalités sociales et économiques doivent être organisées de façon à ce que, à la fois, a- l'on puisse raisonnablement s'attendre à ce qu'elles soient à l'avantage de chacun

et b- qu'elles soient attachées à des positions et à des fonctions ouvertes à tous.

Commentant les travaux de Rawls, Cohen (2002) suggère que la théorie de la justice, dans l'esprit de son auteur représente une alternative à l'utilitarisme, dont l'idée principale est qu'une société est ordonnée quand ses institutions assurent un équilibre de satisfaction pour tous les individus qui lui appartiennent. Quant à la perspective féminine ou de sollicitude (*care*), elle est définie ainsi par Gilligan (1985 : 28)

The truth of the feminine perspective is to recognize for both sexes the central importance in adult life of the connection between self and other, the universality of the need for compassion and care.

En fait, Gilligan cherche à identifier dans l'expérience féminine et la construction de la réalité sociale une voix distinctive, reconnaissable dans une perspective différente qu'elle apporte pour construire et résoudre des problèmes moraux (Gilligan, 1985). L'approche de la sollicitude implique le fait d'avoir des dispositions et sentiments mais aussi une attention aux besoins de soi et aussi des autres (Ciulla, 2009). Elle met l'accent sur la relation entre individus, plaçant ainsi l'humain, disposé à aider et guidé par la considération de la sollicitude, au cœur du processus éthique (Noddings, 1994). Telle que définie par DeMoss et McCann (1997: 437)

The care approach can be described as valuing the connection in relationships, emotions, and acknowledgment of individual's differences

Quant à l'éthique de la responsabilité, explique Dion (2012), elle est inspirée des travaux de Levinas, Habermas, Sartre, etc. qui se sont exprimés sur la notion d'« autrui ». Dans cet esprit, Jonas (1990), écrit que « la responsabilité est la sollicitude, reconnue comme un devoir, d'un autre être qui, lorsque sa vulnérabilité est menacée devient un « se faire du souci ». Comme potentiel en revanche, la peur est déjà contenue dans la question originare avec que *lui* arrivera-t-il, si *moi* je ne m'occupe *pas* de lui? Plus la réponse est obscure, plus la responsabilité se dessine clairement » (p. 301). Une autre définition, celle de Ricœur (1990) pour qui « la

responsabilité implique que quelqu'un assume les *conséquences* de ses actes, c'est-à-dire tienne certains événements à venir comme des représentants de lui-même, en dépit du fait qu'ils n'ont pas été expressément prévus et voulus ; ces événements sont son *œuvre*, malgré lui » (p.341).

Inspirée de l'éthique de la responsabilité, l'éthique environnementale concerne précisément la relation de l'individu à la nature et pose diverses questions compte tenu de la crise de l'environnement (Shanahan et Wang, 1996). Quant à l'éthique planétaire, influencée par les religions du monde, elle tente de réfléchir à un minimum de valeurs éthiques spécifiques, standards et attitudes de base qui lient toutes les nations, les individus, etc...pour garantir une vie collective paisible au sein de notre globe (Kung, 1997).

À la chaire de management éthique d'HEC Montréal, pas moins de 30 traditions ont été identifiées, et testées en organisations. D'ailleurs, dans sa thèse doctorale, Leunens (2014) a opérationnalisé ces 30 traditions éthiques, incluant 40 % de théories féminines et non occidentales, en énoncés inclus dans un questionnaire qui fut complété par 441 répondants du Québec, Canada, provenant d'organisations variées. Au terme de sa recherche, Leunens (2014) a identifié cinq perspectives : 1- harmonie éco sociale, 2- égalitarisme coopératif, 3- conservatisme néolibéral, 4- objectivité rationnelle, et 5- cynisme machiavélien.

Par ailleurs, si le champ de l'éthique est témoin d'une certaine forme de fracture entre des traditions ou approches ayant chacune ses propres postulats et concepts, il n'en est pas moins qu'une autre forme de rupture est observable entre les perspectives normative et empirique. L'approche normative s'intéresse aux questions de « ce qui devrait être », ou sur le « comment un individu ou une entreprise doit se comporter pour être éthique ». Quant à l'approche empirique, enracinée dans la gestion et les sciences sociales, qui s'intéresse aux questions « ce qui est », et essaie de décrire, d'expliquer et / ou de prévoir les phénomènes dans le monde naturel en utilisant les

méthodes approuvées en sciences sociales (Rosenthal et Buchholz, 2000; O'Fallon et Butterfield, 2005). Comme le souligne Kant (1848 :4) « on peut appeler empirique toute philosophie qui s'appuie sur des principes de l'expérience ».

Toutefois, en dépit de ces ruptures, il n'en demeure pas moins que la philosophie éthique a elle-même un caractère fondamentalement pluraliste, en ce sens que les théories de la philosophie morales sont différentes du point de vue de leurs valeurs ou principes (Buchholz et Rosenthal, 1996).

De plus, indépendamment de leurs postulats ou suppositions de base, les différentes traditions éthiques choisies et explorées partagent un point commun : chacune s'intéresse à niveau particulier, soit à l'individu, soit à un groupe plus large. En effet, si l'éthique kantienne ou l'éthique aristotélicienne s'intéressent au caractère de l'individu ou à l'individu lui-même, en tant qu'agent moral, libre et autonome, l'approche utilitariste s'intéresse plutôt au bonheur du plus grand nombre, de même pour l'approche rawlsienne qui analyse l'équité à un niveau pluriel. De leur côté, les traditions environnementale ou planétaire, qui vont au-delà de l'individu, intègrent dans leurs principes l'analyse de systèmes plus larges. Cette observation m'amène donc à approfondir chacun de ces niveaux pour mieux appréhender l'éthique organisationnelle, au-delà cette pluralité des traditions éthiques.

1.4 L'analyse multi niveaux en éthique des affaires

De George (1989) suggère que l'éthique des affaires comme champ de recherche est l'étude systématique du milieu des affaires à partir d'un point de vue éthique. Comme discipline académique, elle est de plus en plus interdisciplinaire (Arnold et al, 2010; De George, 1987) et porte sur le désirable et le non désirable en matière de gestion (Pasquero, 2007); elle concerne le bon, le juste et l'équitable (Carroll, 1981) ou signifie prendre de bonnes décisions techniques et morales (McCracken et Shaw, 1995). Par ailleurs, Brummer (1985) propose que la question de l'éthique des affaires puisse être divisée en deux types distincts : micro et macro. Selon l'auteur, les

questions micro-éthiques émergent au niveau des employés dans une organisation, quant aux questions macro-éthiques, elles émergent au niveau des gestionnaires au sommet de l'organisation et concernent l'établissement de politiques organisationnelles en général. Autrement dit, selon Brummer (1985), les questions micro-éthiques englobent des enjeux spécifiques, et concernent les opérations quotidiennes d'une organisation et ont un impact plus restreint sur la société en général; tandis-que la macro-éthique porte sur des enjeux qui ont un impact potentiel ou des conséquences sociales et économiques. De Georges (1989) suggère une vision plus large de l'éthique des affaires à travers l'analyse de trois niveaux inter-reliés : l'analyse éthique du système politico-économique en général; l'analyse du statut moral et les structures organisationnelles, incluant les activités de ces organisations; et l'analyse des activités des individus, autrement dit, leur rôle, leurs pratiques ainsi que leurs droits et responsabilités. Une position partagée par Epstein (1989) qui considère les réflexions éthiques individuelles et organisationnelles comme des parties itératives d'un processus qui façonne et interpénètre l'un à l'autre. L'auteur intègre également une dimension sociétale car il estime que la réflexion morale et les choix se produisent dans des contextes spécifiques et exigent des décideurs d'examiner et d'appliquer des valeurs clés sociétales.

Dans cette perspective multi niveaux, Wilber (1996, 2000) propose quatre niveaux de conscience, qui réfèrent aux dimensions intérieure (ou subjective) et extérieure (ou objective) de l'individu et du collectif. Selon l'auteur, ces quatre niveaux sont en fait quatre territoires, ou types de séquences holistiques. Par analogie aux travaux de Paul Ricœur et Emmanuel Levinas, ces niveaux de conscience sont le JE, Nous, et ILS pour décrire le Soi, l'Autre, la culture, la nature, la morale, etc. Dans le prochain chapitre consacré au cadre conceptuel de cette thèse, j'aborderai de manière plus explicite la juxtaposition de ces différents modèles.

Je me propose à présent d'étudier de manière plus approfondie cette analyse multi niveaux. Partant des travaux de De Geroges (1989) et de Ricoeur (1990, 1991, 2002),

je vais désigner par 1-micro, le niveau d'analyse des individus qui investissent dans les organisations, les gèrent, ou y travaillent, bref ceux et celles qui seront affectés par les choix des organisations (le niveau du soi et du souci de soi), 2-méso, le niveau qui se concentre sur l'entreprise ou l'organisation (le niveau de l'altérité avec et pour les autres); et 3- macro, le niveau sociétal ou d'analyse du système plus large au sein duquel opère l'organisation (le niveau des institutions justes au sens large).

1.4.1 Le niveau micro ou individuel

A ce niveau, il s'agit d'explorer l'éthique de l'individu ou le « soi » d'un point de vue philosophique d'abord. Selon Ricoeur (1991), l'individu est un humain qui agit, est responsable de ses actes et de leurs conséquences. Comme l'écrit l'auteur:

« C'est l'humanité, ce que j'appelle le « Soi » en définitive, la qualité humaine, le fait de pouvoir se considérer comme l'auteur de ses propres actes, comme étant capable d'actions intentionnelles, d'initiatives qui changent réellement le cours des choses. (...). C'est cela l'humanité, non pas au sens extensif de l'ensemble des hommes, mais intensif de la qualité humaine : ce qui fait qu'un homme est un homme. J'ai donc lié cette notion d'humanité à la capacité réflexive fondamentale de se désigner soi-même comme celui qui parle, comme celui qui agit, comme celui qui raconte, « se » raconte, et comme celui qui se sent responsable et à qui les conséquences de ses actes peuvent être imputés » (Ricoeur, 1991 :229)

Seulement le « soi » est souvent décrit par rapport à autrui ou avec autrui (Levinas, 1971; Ricoeur, 1990, 1991, 2002). Comme le suggère Ricoeur (1991 : 226) « quand je dis, par exemple, « estime de soi », je ne dis pas « estime de moi », mais je pense à l'estime du « Soi » en quiconque; et quand je parle du respect de soi, je vise d'abord autrui, mais également moi-même. Et donc le « toi » et le « moi » aussi sont en quelque sorte enveloppés dans ce « Soi » réfléchi ». De son côté, Levinas (1971) parle de Moi, dans un esprit d'altérité qui n'est accessible que dans la relation que l'individu entretient avec autrui. Pour Levinas (1971 :28) « nous sommes le Même et l'Autre. La conjonction et n'indique ici ni addition, ni pouvoir d'un terme sur l'autre ». Comme l'écrit l'auteur :

Le pluralisme suppose une altérité radicale de l'autre que je ne conçois pas simplement par rapport à moi, mais que j'affronte à partir de mon égoïsme.

L'altérité d'Autrui est en lui et non pas par rapport à moi, elle se révèle, mais c'est à partir de moi et non pas par la comparaison du moi avec l'Autre, que j'y accède. J'accède à l'altérité d'Autrui à partir de la société que j'entretiens avec lui et non pas en quittant cette relation pour réfléchir sur ses termes.
(Levinas, 1971 :126)

Selon Bevan et Corvellec (2007), pour Levinas, l'éthique est dans notre relation avec autrui, dans notre capacité à être un être humain, dans notre potentiel à nous ouvrir à l'autre, de manière inconditionnelle, pour développer des relations éthiques. Autrement dit, être éthique- être humain- c'est être ouvert à, préparé ou non pour, et non passionné par la différence radicale de l'Autre. Selon Bevan et Corvellec (2007), la philosophie morale de Levinas appelle à une éthique des affaires qui est conçue non pas comme un engagement organisationnel mais comme une pratique individuelle de responsabilité des gestionnaires envers l'Autre et un effort continu pour la justice en présence du Troisième. Levinas voit le Soi (moi-même) comme un être en relation avec un Autre qui n'est pas moi-même (c'est-à-dire le même), mais dont l'étrangeté et dont l'irréductibilité au Je (mes souvenirs, mes pensées, mes sentiments ainsi que mes possessions matérielles) questionne ma spontanéité et autonomie pour une action libre (Soares, 2008).

Bref, l'éthique, la première philosophie selon Levinas, est concernée par la relation de soi avec l'autre (Becker, 2013). D'autres auteurs suggèrent aussi que l'être humain est un organisme social, qui a besoin d'une famille et d'une communauté pour qu'il ait sens et développe sa propre conduite (Dahl, 2015; Buchholz et Rosenthal, 1996). Autrement dit, avoir un soi c'est avoir un type particulier d'habiletés, à savoir l'habileté d'être conscient de son propre comportement, comme faisant partie du processus social d'ajustement ; c'est être conscient de soi comme objet social, comme agent social au sein d'un contexte où il y a d'autres agents-acteurs (Buchholz et Rosenthal, 1996).

D'un point de vue éthique organisationnelle, certains auteurs proposent que le niveau individuel concerne principalement l'éthique du gestionnaire, de ses valeurs ou

standards moraux (Fritzche, 1991; Frederick, 1995; Ghoshal & Bartlett, 1994; Voegtlin et Kaufmann, 2010; Poff, 2010; Young, 2003; Langlois, 2011; Ciulla, 2009, 2001). D'autres auteurs explorent les pratiques des gestionnaires pour analyser le leadership éthique telles que la mise en place de systèmes de reconnaissance ou de sanction pour rendre les employés imputables de leurs actions; des décisions décentralisées basées sur des valeurs éthiques partagées par toutes les parties prenantes de l'organisation ou de façon plus large d'actions responsables envers autrui (Toor et Ofori, 2009; Rock, 2009; Murphy, 1998; Prahalad, 2010; Langlois, 2011; Caldwell et al, 2010; Sherwin, 1984; Becker, 2009).

Sur le plan empirique, plusieurs recherches ont été menées pour appréhender le leadership éthique dans les organisations (Schaubroeck et al., 2012; Quinn, 1997; Neubert et al, 2009; Resick et al., 2011). Trevino et al (2000) ont par exemple développé un modèle de « leadership éthique à deux piliers », à savoir la perception du leader comme personne morale; et comme manager moral :

- ***Pilier 1- personne morale*** : il s'agit ici pour le leader d'être vu comme une personne éthique qui présente certains traits, s'engage dans certains types de comportements et prend des décisions basées sur des principes éthiques. Les traits que les dirigeants associent le plus souvent au leadership éthique sont l'honnêteté, la confiance et l'intégrité. Sur le plan comportemental, les leaders éthiques doivent faire la « bonne chose », se préoccuper des individus, être ouverts, Sur le plan décisionnel, le leader doit porter un ensemble de valeurs et de principes : les leaders éthiques doivent être objectifs et équitables. Ils se préoccupent aussi de la société plus large et de la communauté.
- ***Pilier 2- gestionnaire moral*** : les gestionnaires ou *managers* moraux reconnaissent l'importance de la pro-activité en inscrivant l'éthique dans les priorités de leurs préoccupations. Autrement dit, les dirigeants doivent rendre la

dimension éthique de leur leadership explicite et saillante auprès de leurs employés.

Suivant le modèle de Trevino et al. (2000), le leader éthique joue un rôle-modèle, communique les valeurs et implante un système de reconnaissance. La plupart des écrits dans la littérature en lien avec le leadership éthique relève l'utilisation par le leader de son influence sociale pour promouvoir une conduite éthique, qui se dévoile à différents niveaux hiérarchiques de l'organisation; ou que les valeurs personnelles du dirigeant-leader influencent le processus décisionnel et attitudes eu égard les enjeux éthiques sensibles. Ces travaux suggèrent par exemple le processus de contagion sociale du comportement éthique du leader pour façonner le climat éthique, qui à son tour, contribue à la satisfaction des employés dans leur milieu de travail et à un plus grand engagement envers l'organisation. Khights et O'Leary (2006) suggèrent d'ailleurs que la littérature sur le leadership éthique s'intéresse, pour la plupart, au caractère du leader et s'appuie sur l'éthique de la vertu plutôt que sur les courants traditionnels, tels que la déontologie ou le conséquentialisme, pour mieux appréhender les qualités et valeurs du leader.

En somme, l'une des raisons pour lesquelles il y a un regain d'intérêt pour les études portant sur la facette éthique du leadership c'est l'avènement de scandales tels que ceux d'Enron, WorldCom, Firestone, la crise des *subprimes*, etc. (Palmer, 2009; Khights et O'Leary, 2006); ou le fait que le milieu des affaires est de plus en plus interpellé sur la conduite des décisions, d'où la nécessité pour les leaders d'entreprises de gagner la confiance et la loyauté de leurs employés et de la société, de façon plus large, à travers des actions éthiques (Aronson, 2001). Toutefois, cette littérature tranche souvent avec les autres perspectives, où les leaders sont présentés comme des individus héroïques, omniscients ou omnipotents. Lesquelles perspectives sont d'ailleurs critiquées par un certain nombre d'auteurs (Sievers, 1994, Mintzberg, 2010; Aktouf, 1991). Comme le décrit Mintzberg (2010 :16)

Nous sommes obsédés par le leadership. Celui-ci vise peut-être à rendre les gens plus compétents, mais dans les faits il a souvent l'effet contraire. En mettant l'accent sur une seule personne, même dans un cas de groupe, le leadership devient en partie responsable du syndrome de l'individualité qui balaie le monde et mine les organisations en particulier et les communautés en général.

Et d'ajouter :

Chaque fois que nous utilisons le mot leadership, cependant, nous devons garder à l'esprit que nous isolons un individu et traitons tous les autres individus comme des subordonnés. Est-ce le genre de monde que nous voulons : un monde rempli d'exécutants? Cela permettra-t-il à nos institutions et à nos sociétés d'obtenir une meilleure place? (Mintzberg, 2008 : 17)

D'ailleurs, au leadership héroïque, symbolisé par le pouvoir au sommet, l'analyse, le calcul, la confiance ou le développement de produits et services, Mintzberg (2010) oppose la gestion engageante où le leadership est d'abord une confiance gagnée par le respect des autres, ainsi qu'une affaire d'engagement, d'interaction et non de hiérarchie verticale, etc. Comme l'explique Prahalad (2010), le leadership est une question de conscience de soi, de reconnaissance de ses échecs, et de développement de qualités telles que la modestie, l'humilité et l'humanité. C'est une question de changement, d'espoir et de futur. Tel que suggéré par Prahalad (2010:36)

Leadership is about self-awareness, recognizing your failings, and developing modesty, humility, and humanity

Toutefois, alors que nous avons observé que le leadership éthique est largement présenté comme un phénomène qui concerne principalement le dirigeant-leader, Voegtlin et al. (2012) proposent plutôt un modèle théorique du leadership qu'ils qualifient plutôt de « responsable », à travers trois niveaux: un premier niveau micro qui concerne le niveau des interactions personnelles (c'est le niveau des effets du leader sur les attitudes et cognitions des suiveurs), un deuxième niveau méso en lien avec la manière de façonner la culture organisationnelle et la performance (c'est

le niveau de la culture éthique, et responsabilité sociale de l'entreprise, entre autres); et un troisième niveau macro qui concerne les relations avec les parties prenantes (c'est le niveau de la question de la légitimité organisationnelle, des relations de confiance avec les parties prenantes, du capital social, etc.). Autrement dit, on voit clairement que la notion de « soi » ou l'individu, notamment le dirigeant ou le leader éthique n'est jamais considéré comme un être isolé, mais comme en relation avec autrui, certes avec des qualités ou valeurs qui lui sont propres, mais qui sont toujours déployées auprès d'autres individus ou groupes de personnes. Ce qui m'amène à développer dans la prochaine le niveau méso de l'éthique organisationnel.

1.4.2 Le niveau méso ou organisationnel

Par analogie à bioéthique, Pauchant (2006) suggère le concept d' « orgéthique » pour nommer l'éthique organisationnelle, captée à partir l'éthique, les valeurs, les comportements et actions des membres d'une organisation (Frederick, 1995; Ghoshal & Bartlett, 1994; Aronson, 2001). Ces actions réfèrent notamment aux pratiques volontaires qui visent à promouvoir et poursuivre des objectifs en faveur de la société ou de différentes parties prenantes, au-delà des responsabilités légales et des intérêts financiers immédiats poursuivis par l'organisation (Carroll et Shabana, 2010; Becker, 2013). Comme le suggère Epstein (1999), l'éthique organisationnelle réfère à une forme de responsabilité qui englobe les choix des entreprises en matière d'investissements, de politiques d'emploi, de pratiques environnementales, d'engagement politique, d'utilisation de ressources, de respect de standards éthiques et d'adhésion à des diverses normes culturelles susceptibles d'avoir un impact non seulement sur l'organisation elle-même, mais aussi sur ses parties prenantes. Cette question de responsabilité organisationnelle a d'ailleurs été soulevée par Goodpaster et Matthews (1982) qui suggèrent qu'une entreprise peut et devrait avoir une conscience, dans le sens où le langage de l'éthique a toute sa place dans le vocabulaire d'une organisation. Selon ces auteurs, les entreprises (ou agents organisationnels) devraient être ni plus ni moins être moralement responsables (rationnels, centrés sur soi et altruistes) par rapport aux individus. Goodpaster et

Matthews (1982) désignent par responsabilité trois choses : 1- être imputable, 2- suivre les règles et 3- prendre des décisions.

Toutefois, la notion d'éthique organisationnelle a été critiquée par d'autres auteurs qui jugent que seuls les individus peuvent être moralement responsables de leurs actions (Sherwin, 1983; Velasquez, 2003). Une position défendue par Friedman (1970) qui suggère que la doctrine « responsabilité sociale » implique l'acceptation d'une vue socialiste selon laquelle ce sont les mécanismes politiques, et non les mécanismes de marché, qui sont le moyen approprié pour déterminer l'allocation des ressources rares vers des utilisations alternatives. Autrement dit, selon cet auteur, un gestionnaire est un agent qui sert les intérêts de son principal, à savoir les actionnaires.

Adoptant une position en faveur d'une éthique organisationnelle, je propose d'appréhender le niveau méso ou organisationnel à travers l'exploration de la culture ou du climat éthique organisationnel, en plus des comportements et des pratiques au sein des organisations. Si dans le niveau micro, la question du leadership éthique réfère principalement à l'individu-gestionnaire, Voegtlin et al. (2012) voient le leadership responsable comme un concept émergent où se chevauchent l'éthique, le leadership et la responsabilité sociale organisationnelle pour répondre aux défis de la mondialisation. Autrement dit, selon ces auteurs, cette question de leadership est plutôt vue à des niveaux micro, méso, et macro, dans une sorte d'intégration de la création de valeur qui transcende les frontières. Un autre modèle du leadership éthique, celui suggéré par Palmer (2009) qui présente un modèle à trois niveaux d'analyse, susceptibles d'être exploités pour étudier certains enjeux liés à la recherche sur le leadership :

- ***Premier niveau d'analyse- leadership éthique comme éthique des leaders :***
Selon cet auteur, une des façons de conceptualiser le leadership éthique est d'étudier le comportement des leaders comme individus, et de s'intéresser par

exemple à leur moralité personnelle, susceptible de servir de modèle pour les autres membres de l'organisation

- ***Second niveau d'analyse- les moyens du leadership éthique*** : Il s'agit d'explorer, selon Palmer (2009) le « rôle affectif » des leaders ou la manière dont ils exercent leur leadership pour amener les individus à agir.
- ***Troisième niveau d'analyse- le cœur du leadership*** : il s'agit ici d'étudier l'action collective du leader et des autres membres organisationnels, incluant la vision partagée sur la mission organisationnelle.

Comme je l'ai indiquée précédemment, je vais analyser les principales composantes du niveau méso de l'éthique organisationnelle, à savoir le climat organisationnel, les comportements, les pratiques éthiques de gestion ainsi que la responsabilité sociale organisationnelle dans une approche méso.

La culture ou le climat organisationnel

Dans son ouvrage *Organizational culture and leadership*, Schein (2004 :1), propose la définition suivant de culture :

Culture is both a dynamic phenomenon that surrounds us all the times, being constantly enacted and created by our interactions with others and shaped by leadership behaviour, and a set of structures, routines, rules and norms that guide and constrain behaviour.

Selon cet auteur, la culture et le leadership sont les deux faces d'une même médaille. Il précise également que le leadership est l'une des sources des croyances et valeurs qui permet au groupe de gérer ses problèmes internes et externes. Selon Schein (2004), les cultures proviennent de trois sources : 1- les croyances, valeurs et suppositions des fondateurs des organisations; 2- l'expérience d'apprentissage des membres du groupe à mesure que leurs organisations évoluent; et 3- les nouvelles croyances, valeurs et suppositions

de base des nouveaux membres et leaders. Schein (2004) précise même les mécanismes dans la façon dont les leaders ancrent et transmettent la culture :

- 1- les mécanismes d'ancrage primaires (à quoi les leaders sont attentifs, la manière dont ils mesurent et contrôlent; la manière dont ils réagissent à des crises; la manière dont ils octroient les ressources, forment et coachent ; la manière dont ils attribuent les récompenses ou punitions; la manière dont ils recrutent, sélectionnent, promeuvent ou excluent des employés);
- 2- les mécanismes d'articulation et de renforcement secondaires (design organisationnel et structure; systèmes organisationnels et procédures; rites et rituels de l'organisation; design de l'espace physique; histoires sur les événements importants et personnes...).

Dans la littérature, plusieurs auteurs associent en effet la culture organisationnelle aux valeurs partagées, codes, mythes, histoires ou autres mécanismes susceptibles de favoriser des décisions éthiques par les membres d'une organisation (Weick et Sutcliffe, 2007; Murphy, 1988; Weick et Sutcliffe, 2007; Becker, 2009; Fritzsche, 1991; Elm et Nichols, 1993).

S'agissant des valeurs, la littérature est très féconde d'écrits selon lesquels les valeurs individuelles ou collectives occupent une place privilégiée dans les choix décisionnels effectués par les individus ou les groupes. Elles peuvent être selon certains auteurs la réponse à la question : pourquoi on agit ainsi (Freeman et Gilbert, 1988); elles peuvent être individuelles ou sociétales et expriment des préférences pour un comportement spécifique (Dion, 1998); elles sont un « jugement sur ce qui est désirable et qui fait partie de la personnalité d'un individu ou de la morale d'un groupe » (Andrews, 1971 : 60, traduction libre). Les valeurs sont également définies comme le fondement des choix éthiques effectués (Elango et al, 2010; Fritzsche, 1991; Frederick, 1995), symbolisent les aspirations de la société (Selznick, 1957) ou sont le socle de n'importe quel système institutionnel ou social (Chatterjee et Ranjan, 1997).

D'autres auteurs, préfèrent parler de « valeurs » ou de « vertu » plutôt que d'« éthique » (Gentile, 2010 : 28), qui définit ainsi le mot « valeur »

The word “value” refers to the inherent worth and quality of a thing or an idea, and we often talk about valuing a challenging job, a comfortable lifestyle, or even a well-made piece of clothing. However, the “values” we are discussing here are, in fact, values that most people agree have a moral or ethical aspect to them. In this sense, these values are actually much the same as what we mean by “virtues”.

Un autre auteur, associe également l'éthique aux valeurs et les met en évidence dans la pratique de la gestion (Toulouse, 2000 : 73) : « La pratique de la gestion et son enseignement ne peuvent se faire en évitant de parler de valeurs ou d'éthique. C'est dans les gestes concrets que les questions de valeurs ou d'éthique se posent. Pensons aux licenciements, au déplacement de la production d'un lieu à un autre, d'un pays à un autre. Pensons aux modes et aux critères de rémunération, aux choix des investissements, aux priorités d'action en regard des gains à court terme. Toutes ces questions renvoient aux valeurs, à l'éthique et à la spiritualité ».

Comme on l'a vu précédemment, si certains auteurs parlent de culture organisationnelle, pour explorer entre autres les valeurs organisationnelles, d'autres préfèrent évoquer la notion de climat organisationnel qu'ils définissent comme une description de l'environnement du travail, expérimenté par les membres organisationnels, susceptibles de nous éclairer sur la manière dont les individus pensent et agissent au sein d'une organisation (Burton et al, 2001; Al-Shammari, 1992). Associé à l'éthique, Séguin (2010 : 167-168) suggère que « le climat éthique climat est la perception dominante des employés relativement aux attentes de l'entreprise en matière d'éthique ». Une autre conceptualisation, celle proposée par Trevino et Weaver (2003) qui proposent qu'un climat éthique est associé aux attitudes, il influence la prise de décision et le comportement; et caractérise l'organisation en termes de systèmes de contrôle formels et informels qui visent à

influencer les comportements (règles, systèmes de reconnaissance et normes). Le climat ou la culture organisationnelle éthique favorise entre autres l'adoption de comportements éthiques au sein de l'organisation, inspirée notamment par le rôle joué par le leadership. Dans la littérature, le climat ou la culture organisationnelle sont souvent analysés avec ou comparés au leadership, que ce soit à un niveau individuel ou pluriel (Aronson, 2001; Grojean et al., 2004; Burton et al, 2001; Al-Shammari, 1992; Schein, 2004; Becker, 2009; Weaver et al., 2005; Shin, 2012; Batory et al., 2005).

Les comportements et pratiques des organisations

Selon Philips (1992), en éthique des affaires, si nous voulons rendre nos organisations plus éthiques, ce sont les pratiques qui sous-tendent les organisations et les décisions organisationnelles que nous devons changer. Comme le suggère Drucker (1993), la morale doit se traduire en actions, en pratiques, en comportements tangibles que les individus peuvent voir et mesurer. Tel qu'écrit par l'auteur :

Morality, to have any meaning at all, must be a principle of action. It must not be exhortation, sermon or good intentions. It must be practices. To be effective, morality must, indeed, be independent of the abilities and the attitudes of people. It must be tangible behaviour, things everyone can see, do and measure. (...). These practices must stress building on strength rather than on weakness. They must motive excellence. And they must express and make tangible that spirit is of the moral sphere, and that its foundation therefore is integrity (Drucker, 1993: 146)

Plusieurs auteurs ont exploré les différentes pratiques implantées par les organisations pour favoriser un comportement éthique. Trevino et Weaver (2003) citent notamment les programmes d'éthique, incluant les activités de formation, procédures formalisées pour contrôler et évaluer le comportement éthique; les processus disciplinaires en cas de violations éthiques; l'implantation de lignes téléphoniques dédiées à l'éthique; la mise en place de départements ou bureaux d'éthique ainsi que des comités destinés à évaluer les politiques d'éthique et procédures. Plus spécifiquement, une étude réalisée

par Batory et al (2005) propose 11 pratiques éthiques en lien avec la fonction marketing dans les organisations, telles que la divulgation des risques associés aux produits, le refus de vendre des produits dangereux, la mise en place de chaînes de communication facilement accessibles aux clients en cas de plaintes; etc.

Au Québec, Martineau (2014) a créé un questionnaire original permettant de recueillir des données sur la fréquence, l'efficacité perçue de des pratiques d'éthique organisationnelle, ainsi que sur la perception de l'importance accordée à ces mêmes pratiques dans les organisations. Dans ses travaux, Martineau (2014 : 205) dévoile, en fait, la liste des dix pratiques les plus valorisées en organisation, à savoir :

- 1- Promouvoir des pratiques environnementales saines (ex.: recyclage, économie d'eau et d'énergie, réutilisation, réduction des déchets)
- 2- Adopter une politique de tolérance zéro pour certains comportements (ex harcèlement sexuel)
- 3- Se doter d'un code de déontologie ou d'éthique
- 4- Se doter d'un énoncé de valeurs ou de mission éthique
- 5- Se doter de politiques de diversité et d'équité (ex.: équité salariale, discrimination positive, etc.)
- 6- Avoir un leadership éthique de la part des dirigeants
- 7- Faire des dons à des organismes de charité ou à diverses causes (philanthropie)
- 8- Intégrer les valeurs et la mission éthique de l'organisation dans les décisions quotidiennes

9- Renforcer les systèmes de reddition de comptes pour augmenter la transparence financière

10- Engager l'organisation dans des projets communautaires

Cependant, si ces pratiques sont les plus valorisées par les organisations, elles ne doivent pas être considérées nécessairement comme les «meilleures pratiques».

S'agissant par exemple des codes d'éthique, plusieurs chercheurs ont exploré de près, ces outils implantés par les organisations pour favoriser un comportement éthique, (Arjoon, 2000; Becker, 2009; Gellerman, 1989; Collins, 2000). Becker (2009) suggère notamment que les codes d'éthique permettent aux individus de résister aux actions non éthiques. Tel qu'écrit par l'auteur:

A written code enables an organization to clarify standards that may otherwise be vague expectations left to individual interpretation. Where there is disagreement, codes can achieve a certain degree of consensus. Codes are also effective means to disseminate easily understandable rules and principles to all employees, including top-down from leaders and management to front-line employees. A code that is enforceable and enforced in an organization provides employees with a tool for resisting pressures to perform unethical or illegal actions. Thus it will encourage as well as protect employees to do what is right (Becker, 2009:16)

Toutefois, certains auteurs posent un regard critique sur les codes d'éthique (Rivoli et Waddock, 2011; Ncube et Wasburn, 2006; Donker et al, 2008; Holian, 2002). Chez ces auteurs, les codes d'éthique sont considérés parfois comme une simple pratique d'affaires; ils ne sont pas perçus comme un geste socialement responsable; ils peuvent être un instrument de manipulation du comportement des individus; ou ils ne favorisent pas nécessairement le développement d'une culture éthique au sein de l'organisation, etc. D'ailleurs, selon Gellerman (1989), un code d'éthique a certes des effets salutaires, tels que le fait de rendre explicites et clairs certains standards de pratiques; et informer les membres organisationnels des actions susceptibles de leur générer des problèmes. Mais, pour être efficace, ajoute Gellerman (1989), un code

d'éthique doit, par exemple, clarifier le comportement qui est acceptable et celui qui ne l'est pas; lister les attentes importantes qui s'appliquent à tous; être ouvert à une certaine interprétation, en fonction des situations qui se posent; et exposer par exemple les actes non éthiques afin qu'ils aient moins de risque de se reproduire. Becker (2013) pose un regard plus critique sur les codes d'éthique. Inspiré de la philosophie de Levinas, il estime que les codes d'éthique dans les organisations, qui se développent de plus en plus depuis les années 90, reflètent une éthique narcissique plutôt qu'un véritable souci pour l'Autre, et qu'ils constituent une sorte de bouclier face à une mauvaise conduite émanant des employés eu égard certains guides de conduite et lois fédérales américaines. L'auteur suggère plutôt que les organisations devraient recentrer leurs efforts sur une éthique qui se manifeste par une sensibilité eu égard autrui, et qui se préoccupe particulièrement de leurs clients, employés, et l'environnement durable.

Une méta-analyse menée par Collins (2000), examinant 1500 articles publiés dans la revue *Journal of Business Ethics*, suggère que la plupart des entreprises américaines ont un code d'éthique : des codes formels, écrits et bien communiqués au personnel qui accroissent le comportement éthique de certaines fonctions au sein des organisations. Toutefois, ajoute l'auteur, beaucoup de codes restent ouverts à l'interprétation et leur existence ne garantit le développement d'un comportement éthique. En outre, dans sa recension des écrits, Collins (2000) note que parmi les autres pratiques implantées, il y a les programmes d'éthique qui sont davantage adoptés par les grandes entreprises que les petites; la formation à l'éthique accroît la prise de décision éthique d'un individu; le fait que les organisations éthiques traitent leurs employés, actionnaires, clients, fournisseurs, locaux et communauté avec dignité et respect; et la gestion des parties prenantes affecte positivement le climat organisationnel.

Par ailleurs, une analyse méso de l'éthique organisationnelle invite à approfondir la question des relations entre l'organisation et ses parties prenantes ainsi que de la

responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Or, considérant les différentes composantes de la RSE, celle-ci peut-être analysée à un niveau méso et macro. Je vais par conséquent réserver certains aspects de la RSE au niveau d'analyse méso, et d'autres au niveau d'analyse macro.

La RSE dans une perspective méso

Dans une perspective méso, Reed (1999) appréhende la RSE sous l'angle de l'authenticité et de la recherche d'une bonne vie, qui implique que les entreprises définissent leur identité à travers l'adoption d'un certain nombre de valeurs et de normes pour répondre aux exigences de cette authenticité, telles que la loyauté envers les employés, la qualité des produits et services ainsi que la logique d'efficacité ou de responsabilité fiduciaire. Une position partagée entre autres par Sethi (1975 :62) qui définit ainsi la responsabilité sociale

Social responsibility implies bringing corporation behaviour up to a level where it is congruent with the prevailing social norms, values and expectations of performance.

Comme je viens de l'indiquer, la RSE est souvent reliée au concept de parties prenantes (Pasquero, 2007; Capron, 2005). Le concept de partie prenante ou *stakeholder* a été proposé par Freeman (1984) qui la définit comme tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation de la mission de l'organisation, à savoir, les clients, les employés, les fournisseurs, les actionnaires, ainsi que la société de façon plus large. La notion de partie prenante interpelle en fait les dirigeants sur leur nouveau rôle, à savoir celui de gérer ces parties prenantes diversifiées et à intérêts variés et intègre une dimension morale implicite et explicite selon laquelle l'entreprise ait des devoirs envers les autres (Freeman, 1984; Frederick, 1995; Gibson, 2000; Epstein, 1999; Blair, 1995; Pasquero, 2003; Beaulieu et Pasquero, 2002), et ce au-delà de la maximisation de la valeur pour les actionnaires. D'autres auteurs partagent aussi cette position et soulèvent l'importance

de l'éthique organisationnelle et des intérêts des parties prenantes (Ciulla, 1991; Banerjea, 2010; Freeman et Gilbert, 1988; Micewski et Troy, 2007; Brummer, 1985).

Toutefois, cette position n'est pas nouvelle car Barnard (1938) soulevait déjà toute l'importance des relations de coopération pour assurer la survie d'une organisation et le développement global de la société à travers l'équilibre de plusieurs forces externes et internes. Selon Barnard (1938 :21), « la coopération et l'organisation, telles qu'elles sont observées sont des synthèses concrètes de facteurs opposés, de pensées et d'émotions humaines opposées. Et c'est précisément la fonction de l'exécutif que de réconcilier les forces contradictoires, instincts, intérêts et idéaux et de les traduire en action concrète » (traduction libre). D'un point de vue plus stratégique, cette gestion de parties prenantes est captée sous l'angle d'un environnement organisationnel caractérisée par des forces sociales, économiques, technologiques et politiques (Andrews, 1971; Ansoff, 1965; Fombrun et Astley, 1983). Toutefois, plusieurs limites éthiques ont été invoquées dans le concept de partie prenante par certains auteurs compte tenu des défis de conciliation des intérêts économiques et non économiques exprimés par les différentes parties prenantes (Orts et Strudler, 2002; Jones et Noble, 2007; Mintzberg et al, 2002). Autrement dit, plusieurs cultures de parties prenantes peuvent entrer en conflit, allant d'une culture basée sur l'intérêt de soi, à une autre fondée sur les intérêts des actionnaires, à une culture distincte largement fondée sur la préoccupation pour les intérêts de toutes les parties prenantes.

Sur un plan empirique, Marchildon (2011) analyse notamment la RSE dans le secteur de bio-ingénierie, à travers une analyse des discours des différentes parties prenantes interpellés par ce secteur; et à l'issue de ses résultats, elle suggère une « géographie » de sept configurations de responsabilités: 1-responsabilité étatique, 2- responsabilité naturelle, 3- responsabilité communautaire, 4- responsabilité-gouvernance, 5- responsabilité corporatiste, 6- responsabilité marchande, et 7- responsabilité scientifique.

En résumé, le niveau méso de l'éthique organisationnelle réfère à la culture ou au climat organisationnel, aux valeurs partagées par les dirigeants et employés, aux pratiques implantées pour favoriser des comportements éthiques ainsi qu'à la RSE.

1.4.3 Le niveau macro ou sociétal

Comme je l'ai indiqué précédemment, j'aborde dans cette section la RSE dans une perspective plus large, analysant ainsi la dimension sociétale et environnementale de l'éthique organisationnelle, impliquant les relations de l'organisation avec la communauté, dans le sens large, et l'environnement naturel. Selon certains auteurs, une communauté appelle avant tout la responsabilité individuelle dans l'action, dans une perspective systémique, et se développe par un ajustement communicatif entre l'activité de l'individu et celle du groupe, à travers un processus d'accommodement ou d'ajustement participatif (Buchholz et Rosenthal, 1996; Dahl, 2015). Tel que suggéré par Ricœur (1990), il s'agit de l'institution du *vivre ensemble* ou « la structure irréductible aux relations interpersonnelles et pourtant reliée à elles en un sens remarquable. (...). C'est par des mœurs communes et non par des règles contraignantes que l'idée d'institution se caractérise fondamentalement » (p. 227).

Plusieurs auteurs ont une définition de la RSE macro, allant au-delà des frontières de l'organisation, en termes de pratiques de gestion responsables dans un esprit sociétal (Gond et Igalens, 2008; Pasquero, 2007, 2006; Smith, 2003; Carroll et Shabana, 2010; Carroll, Mintzberg et al., 2002; Frederick, 1995; Drucker, 1993).

Dans ces travaux, la RSE réfère aux obligations de l'entreprise eu-égard la société, considérant ainsi l'impact de ses activités sur ses parties prenantes. Elle renvoie à l'idée selon laquelle les organisations sont certes des entités économiques, mais elles sont aussi des institutions sociales qui doivent justifier leur existence à travers leur contribution globale à la société. D'autres auteurs ont une vision plus globale de la RSE, et confèrent même aux dirigeants la mission d'apporter une contribution à la civilisation (Hafsi et Youssofzai, 2008), d'intégrer dans leurs prérogatives des responsabilités visant le bien-être d'une plus large communauté (Csikszentmihalyi,

2003) ou définissent la RSE comme une réponse institutionnelle à des évolutions lourdes du système économique, librement produite, non mesurable, et qui vise à promouvoir le bien commun (David et al, 2005; Arjoon, 2000). Dans cet esprit macro, et méso également, Dion (1996) d'ailleurs aux gestionnaires un rôle particulier, entre autres, celui de la gestion des valeurs qui accroît le bien-être de la société et la création de valeurs économiques. Tel que suggéré par Dion (1996 : 333)

Business people are locked in value systems that largely determine their actions and decisions. Management is more and more conceived as the management of values rather than the management of people, machines and money. The management of values attempts to enhance the social welfare simultaneously with the creation of economic values (e.g., protection of the environment, honesty in business transactions, respect for human dignity).

Dans cette perspective macro, Gond et Igalens (2008 :3) proposent notamment la définition suivante de la RSE :

L'idée de RSE propose une représentation élargie de l'environnement des firmes- entendu dans ses dimensions non seulement économiques et financières, mais aussi sociales, humaines, culturelles, politiques et écologiques- et en posant la question de la capacité des entreprises à gérer simultanément toutes les dimensions. La RSE renvoie donc à la fois à l'intégration des dimensions marchandes et non marchandes dans la gestion et à la prise en compte des effets externes positifs et négatifs des entreprises sur la société.

Proposant une revue historique de la RSE, Gond et Igalens (2008) livrent les différents gestes posés visant à inscrire la RSE sur l'agenda des dirigeants d'entreprises, et ce à l'échelle internationale, tels que le Livre vert de la Commission européenne, en 2004; le Pacte mondial de l'ONU en 1999; les principes Équateur en 2003; les Nouvelles régulations économiques ou loi NRE en 2001; la norme ISO 26000, intitulée « Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale », etc. De plus, les auteurs identifient pas moins de 11 concepts relatifs à la RSE, dans la période 1950-2000, allant de la philanthropie organisationnelle à la citoyenneté

d'entreprise, en passant par des concepts tels que la rectitude sociale de l'entreprise, le *triple bottom line*, le développement durable, la performance sociétale de l'entreprise... Et de préciser que « la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de la société est un concept qui, par définition, caractérise l'interface de l'entreprise et de la société » (p.44).

Au Québec, Raufflet (2013 :394) suggère que « la perspective québécoise est située entre les perspectives américaines et européennes en RSE, compte tenu des facteurs culturels et historiques, du rôle plus marqué de l'État que dans le reste du Canada, de l'héritage durable du catholicisme, de la question dominante de préservation de l'identité francophone en Amérique du Nord, et enfin de la présence plus marquée de l'économie sociale, coopérative et solidaire dans la société que dans le reste de l'Amérique du Nord ». Proposant l'École de Montréal pour mettre en lumière les travaux de chercheurs qui partagent une problématisation de la RSE, dans le cadre des activités initiées par la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable de l'UQAM, Gendron (2013 : 37) suggère que cette « École vise à se questionner le rôle de l'entreprise; le sens du projet productif; la participation de l'entreprise au grand projet de société, ainsi que la place des acteurs dans le système de gouvernance de ces entreprises ». En outre, dans ses travaux, Pasquero (2013) précise que la RSE est un champ interdisciplinaire, qui puise ses postulats dans la microéconomie classique, le droit, l'éthique, la sociologie et la stratégie.

L'analyse du niveau méso renvoie donc à l'idée de responsabilité organisationnelle ou management responsable, impliquant des principes ou aspirations telles que transparence, mode de gouvernance et imputabilité (David et al., 2005; Mélé, 2012). Rivoli et Waddock (2011:98) suggèrent la définition suivante de la responsabilité organisationnelle :

Corporate responsibility, viewed as a temporal process, represents the ongoing tension gap between societal expectations expressed legally or through norms and company behaviour

De plus, dans le niveau d'analyse macro, la dimension sociétale et environnementale de la RSE renvoie entre autres, dans la littérature, au concept de développement durable et à une réflexion éthique associée à des enjeux humains et environnementaux, dont l'objectif est d'améliorer le bien-être des humains, d'assurer une distribution plus équitable des ressources, et de permettre un développement qui assure l'intégrité écologique au-delà des échelles de temps intergénérationnelles (Sneddon, et al., 2006; Hopwood et al., 2005; Dahl, 2015).

Proposant une approche radicale dans la gestion organisationnelle de l'environnement naturel, Raufflet (2006) suggère que le paradigme de développement durable adopté par les organisations se situe au-delà d'une approche strictement réactive (réduire les externalités négatives) ou d'une approche écosystémique (considérer l'environnement naturel uniquement comme un milieu de vie à préserver). L'auteur présente l'environnement naturel comme un espace de pouvoirs dans lequel les ressources naturelles et intérêts sont disputés par différents groupes sociaux. Le pouvoir pour les entreprises étant de reconsidérer leur rôle au sein de la société, de sorte à revoir et transformer radicalement leur processus de production pour l'émergence d'un système qui non seulement réduit les externalités négatives mais encourage les citoyens à réduire leurs consommations et par ricochet les inégalités.

La perspective macro de la RSE est également associée, chez certains auteurs, au concept de citoyenneté d'entreprise chez, qui renvoie aux droits et obligations de chaque acteur dans l'environnement global socio-politico-économique (Logsdon et Wood, 2002; Frankental, 2002; Comte-Sponville, 2006; Pérez, 2005). D'autres suggèrent le concept d'« organisation sage » (Rowley et Gibbs, 2008) pour mettre en exergue les pratiques morales d'une organisation, la durabilité de ses relations avec ses parties prenantes ainsi que les enjeux universels auxquels elle est confrontée.

Cependant, bien que la RSE fasse l'objet d'un champ de recherche très riche, il n'en demeure pas moins qu'elle est au centre de plusieurs critiques (Porter et Kramer,

2011, 2006; Karnani, 2011; Frederick, 1994; McWilliams et Siegel, 2000; Friedman, 1970; Ansoff, 1965). Les positions qui remettent en question la RSE sont fondées notamment sur le fait que les entreprises ne sont pas responsables de tous les problèmes du monde, et ne disposent donc pas des ressources pour les résoudre tous. Ou alors sur le fait que chaque entreprise devrait plutôt identifier les problèmes sociétaux pour lesquels elle est compétente et de contribuer à les résoudre, dans le souci de gagner un plus grand avantage compétitif. D'autres arguments défavorables à la RSE mettent l'accent principalement sur l'improbabilité des gestionnaires d'agir en faveur d'intérêts sociaux si cela impose des dommages financiers pour l'entreprise. Bref, la plupart des positions en défaveur de la RSE soulèvent la question de l'arbitrage entre aspect socio-environnemental de la gestion et profitabilité. Une autre critique de la RSE réside dans la question selon laquelle ne serait-elle pas qu'un outil de relations publiques, utilisée par certaines organisations, pour améliorer leur image ou réputation?

Certains auteurs ont tenté d'y répondre à travers l'exploration, par exemple, de liens entre la RSE et la décision d'achat du consommateur (Green et Peloza, 2011; Bhattacharya et Sen, 2004; Marin et al., 2009; Becker, 2009). Porter et Kramer (2006) qui estiment que les résultats des recherches sur l'effet de la réputation sociale d'une entreprise sur les préférences d'achat des consommateurs ou performance boursière ont été non concluants. Pour ces auteurs, par exemple, la relation entre la RSE et les attitudes du consommateur est tellement indirecte qu'il est impossible de la mesurer.

En résumé, une analyse multi niveaux de l'éthique organisationnelle nous permet d'explorer différentes dimensions de l'éthique en organisation, et ce en voyant de plus de près l'individu, notamment le dirigeant à travers son leadership, ses suppositions de base, ses comportements; l'organisation elle-même, à travers ses pratiques, ses relations vis-à-vis de ses parties prenantes, ses valeurs; ainsi que la société, dans un esprit plus large, dans le sens des préoccupations organisationnelles

eu-égard des enjeux sociétaux et environnementaux. Au Québec, l'exploration des différents niveaux a fait l'objet de quelques travaux pour explorer la spécificité du modèle québécois en affaires, en général, et de l'éthique des affaires, en particulier. C'est ce que je propose d'exposer dans la prochaine section.

1.5 Une analyse multi niveaux du modèle québécois en affaires

Selon Dion (1996), un système culturel inclut généralement un ensemble de représentations, de croyances et d'idéologies partagées par les membres du groupe social. Il procure ainsi au groupe social une certaine cohésion et propose des réponses à des questions de base en lien avec la nature humaine, les institutions sociales, le développement sociétal, etc. Au Québec, le modèle de gestion dans les organisations a été exploré par certains chercheurs s'accordant sur le fait que le Québec est caractérisé par un État-providence, un mode de fonctionnement plus égalitaire et consensuel par rapport au modèle français de gestion ainsi que par la tolérance et le respect envers autrui (Dupré, 2007; Dupuis et Dugré, 2008; Dupuis, 2008; Aktouf et al, 1992). Par ailleurs, selon Bourque (2000), le modèle québécois est, depuis les années 90, marqué par de nouveaux compromis sur la base des gouvernances associative et communautaire, la concertation devenant la référence commune pour tous les acteurs. L'auteur souligne que dans le secteur industriel, par exemple, on assiste à un renouveau du modèle québécois de développement marqué par un nouveau contrat social où différents acteurs étatiques, syndicaux, et groupes intermédiaires ont des actions concertées.

Dans sa recension d'écrits portant sur la culture québécoise, les valeurs et modes de gestion des dirigeants québécois, Dupuis (2008) rapporte un certain nombre de caractéristiques dans les milieux d'affaires, tels que le souci d'impartialité, l'intérêt pour le développement des subordonnés, l'utilisation souple du statut, l'ouverture à la discussion et au travail en équipe, les relations de support au travail, l'égalité des

conditions de travail, etc. Des caractéristiques associées, selon l'auteur, à des valeurs d'accommodement, de compromis et de recherche de consensus, retrouvées souvent dans les petites sociétés ou sociétés minoritaires. Toutefois, ajoute Dupuis (2008 :38) : « Nous pouvons retrouver beaucoup d'ambivalences et de contradictions dans les comportements et les attitudes des gestionnaires, et plusieurs cas de figures sont possibles. En fait, les études sont peu nombreuses et laissent encore beaucoup de place à l'interprétation ».

D'autres auteurs ont cherché aussi à explorer la spécificité du management québécois, et les valeurs partagées par la société québécoise. Lachapelle et Gagné (2003) ont notamment mené quatre enquêtes en 1997, 1998, 1999 et 2000 auprès d'un échantillon de 2004 répondants québécois pour évaluer la manière dont les changements économiques observés au Québec, en particulier depuis la signature de l'Accord de libre échange (ALÉ) ont transformé les valeurs des Québécois. Inspirés de l'échelle du World Values Survey, ces auteurs proposaient aux personnes interrogées 12 énoncés : 6 de nature matérialiste reflétant les besoins physiologiques de sécurité physique et économique et 6 à caractère post matérialiste, reflétant des préoccupations d'ordre intellectuel et esthétique.

Les résultats de ces enquêtes indiquent que « les Québécois ont une forte identité nationale, se disent carrément nord-américains, tout en partageant une certaine identité territoriale commune avec leurs partenaires canadiens, ils demeurent malgré tout conscients des risques de la mondialisation. Dans un tel contexte, il ne fait aucun doute que le fort sentiment identitaire des Québécois contribue à sculpter leurs valeurs sociétales » (Lachapelle et Gagné, 2003 : 51). Les auteurs observent une convergence des résultats des trois enquêtes et constatent que l'âge ne représente pas une variable discriminante, car il n'y a pas de variations significatives entre l'âge et le type de valeurs. Toutefois, ils constatent que les personnes dont le statut social est élevé, à cause de leur niveau d'éducation ou de leur revenu, choisissent davantage des valeurs matérialistes que postmatérialistes. Cependant, les gens moins riches, moins scolarisés et aux métiers moins socialement valorisés privilégient davantage les valeurs postmatérialistes. Selon Lachapelle et Gagné (2003), les résultats témoignent

de l'attachement de tous les Québécois pour certaines valeurs de solidarité sociale qui empruntent néanmoins sans retenue le modèle nord-américain. Les auteurs invoquent même un modèle social-démocrate chez les Québécois bien qu'il s'inspire grandement des valeurs matérialistes nord-américaines liées à l'épanouissement individuel.

Des observations partagées aussi par Langlois (1990) qui, s'appuyant sur des résultats de sondages effectués auprès des Québécois en 1986, indique que parallèlement à la montée de l'individualisme et des droits de la personne, les Québécois accordent beaucoup d'importance à des valeurs collectives, tels que le développement des programmes sociaux, l'idée de redistribution des revenus, ou des mesures visant la promotion des droits collectifs, notamment la défense de la langue française, ainsi que la protection de l'environnement. Selon Langlois (1990), l'adhésion des Québécois à des valeurs individuelles marquées et à des valeurs collectives est probablement un trait typique de la culture québécoise contemporaine, qui la distingue de la culture en place dans d'autres sociétés développées comparables.

D'autres auteurs, Wils et al. (2011) ont cherché à explorer les valeurs au travail auprès de différentes générations à travers une recherche quantitative et comparative menée auprès de 186 Québécois et 252 Arabes aux Émirats arabes unis (EAU). Les auteurs ont utilisé une version de l'Inventaire des valeurs au travail de Wils et al (2007), qui considère 28 valeurs au travail réparties en 4 pôles : l'affirmation de soi (pouvoir social, autorité hiérarchique, argent, succès, ambition, compétition), le dépassement de soi (amitié, honnêteté, esprit d'équipe, responsabilité, dévouement, justice, tolérance et protection de l'environnement et équilibre vie personnelle-travail); l'ouverture au changement (initiative, autonomie, indépendance, stimulation, risque, variété, et plaisir au travail) et le conservatisme (respect des règles au travail, respect du code de conduite, humilité, respect de l'autorité, sécurité et bonnes conditions de travail). Les résultats de Wils et al. (2011) suggèrent que chez les Québécois, il n'y a pas de différences significatives entre les générations dans les cotes sur les 4 groupes de valeurs au travail. Chez les Arabes, la plus jeune génération

attache moins d'importance à l'amélioration de soi, mais plus d'importance au dépassement de soi par rapport à la plus vieille génération. De plus, ils suggèrent que l'origine culturelle n'a pas d'impact significatif sur le score moyen des pôles de valeurs au travail. De plus, précisent Wils et al. (2011), les recherches antérieures sur les valeurs au travail sont difficiles à synthétiser par manque de consensus sur la manière dont elles sont définies et mesurées. Selon les auteurs, ces valeurs sont tantôt définies comme des comportements désirés dans les lieux de travail, tantôt comme des réflexions sur l'importance du travail, le sens du travail, ou comme la base de l'éthique des affaires. Une observation, qui selon les auteurs, est due à la diversité des outils utilisés pour mesurer les valeurs au travail.

Récemment, la Fondation de l'entrepreneurship a publié un rapport, sous le titre « Qu'est-ce qui motive nos jeunes à faire le grand saut ? »², et s'interroge sur les spécificités de l'entrepreneuriat au Québec. Ledit rapport suggère, entre autres, les raisons identifiées auprès des jeunes Québécois, par rapport à leurs pairs dans le reste du Canada. Selon cette source, les jeunes Québécois accordent une importance plus grande à la réalisation de leurs rêves ou ambitions par l'entremise d'un projet d'entreprise, notamment dans les services et les arts. Quant aux jeunes du reste du Canada, ils sont avant tout à la recherche d'une meilleure flexibilité dans le travail (et donc possiblement plus orientés vers le travail autonome que vers la création d'entreprises). Enfin, la liberté de création est recherchée tant par les jeunes du Québec que par ceux du reste du Canada.

Dans le Rapport de la Fondation, on peut aussi découvrir le portrait-robot du jeune Québécois dans la chaîne entrepreneuriale (p. 51) :

- Titulaire d'un diplôme universitaire ou en voie de l'obtenir ;

² Fondation de l'entrepreneurship. (2014). « Qu'est-ce qui motive nos jeunes à faire le grand saut ? », *Indice entrepreneurial québécois*, Rapport annuel.

- Motivé à l'idée de se lancer en affaires, car animé par ses rêves, ses ambitions et le désir d'accomplissement personnel ;
- Confiant – en général – en ses qualités et compétences ;
- Preneur de risque ;
- Suit l'exemple de son entourage (il a accès à des entrepreneurs dans son environnement proche) ;
- Possède de faibles revenus ;
- Dépendant du financement externe pour le démarrage ;
- Souhaitant entreprendre avec des associés (à la différence de ses pairs de 35 ans et plus et souhaite majoritairement le faire dans sa région ;
- À l'affût des opportunités (l'identification d'une occasion d'affaires représentant le principal facteur déclencheur des démarches entrepreneuriales);
- Propulsé par ses rêves et ambitions, il privilégie des secteurs d'activité en lien avec ses passions personnelles (les services, la restauration, les arts et spectacles, etc.);
- Animé par la volonté de croissance de son entreprise;
- Tourné vers les réseaux et les contacts afin de soutenir ses activités à l'international;

- Résilient : l'échec à la suite de la fermeture de son entreprise ne semble pas l'atteindre puisqu'on le retrouve au sein de la chaîne entrepreneuriale (intentions, démarches, propriétaires), engagé dans un autre projet d'entreprise. Et s'il ne l'est pas encore, il y songe fortement

Explorant plus spécifiquement le management éthique québécois, Aktouf et al. (1992) associent cette gestion éthique à la préservation de l'identité nationale, tandis que Pasquero (1997) invoque des dimensions, tels que les droits collectifs, le nationalisme économique et la solidarité sociale pour décrire l'éthique des affaires au Québec. Comme le suggèrent Aktouf et al (1992 :26), « des conditions propices à l'accomplissement individuel, la constitution d'une solide identité culturelle moderne et des relations de complicité entre les différentes institutions québécoises sont favorables à la libération d'un très grand potentiel de forces collectives, et font du Québec une terre d'accueil et un lieu privilégié d'attraction pour des personnes qui se sentent brimées dans leur société ».

Un autre auteur, dans une perspective plus large, à l'échelle du Canada, Raufflet (2013) parle de l'« autre » voix nord-américaine, et identifie de grands axes et thèmes de recherche sur la RSE canadienne. Effectuant une revue historique en profondeur de la RSE, au Canada, l'auteur identifie notamment trois niveaux : 1- un niveau macro ou le contexte structurel de la RSE, 2- un niveau méso ou les tables rondes, et 3- un niveau micro constitué des pratiques de RSE. De plus, Raufflet (2013 : 394) propose que « la perspective québécoise est située entre les perspectives américaines et européennes en RSE, compte tenu des facteurs culturels et historiques, du rôle plus marqué de l'État que dans le reste du Canada, de l'héritage durable du catholicisme, de la question dominante de préservation de l'identité francophone en Amérique du Nord, et enfin de la présence plus marquée de l'économie sociale, coopérative et solidaire dans la société que dans le reste de l'Amérique du Nord ».

Dans la lignée des études empiriques effectuées au Québec, notamment dans le cadre des travaux de la chaire de recherche de management éthique, à HEC Montréal, des chercheuses se sont également intéressées à l'exploration de l'éthique des affaires à travers des études quantitatives et qualitatives, pour explorer le questionnement éthique chez les dirigeants d'entreprises (Lecourt, 2014), les pratiques d'éthique organisationnelle (Martineau, 2014), ou une échelle qui reflète différentes traditions éthiques (Leunens, 2014).

D'autres auteurs ont exploré également l'approche canadienne en matière de RSE. Lindsay et al. (1996) ont notamment exploré la relation entre les systèmes de contrôle mis en place par les gestionnaires et le comportement éthique des employés. Utilisant un cadre théorique constitué de sept systèmes recensés dans la littérature : le code d'éthique, les mesures de dénonciation, le comité d'éthique, le comité juridique, la formation du personnel sur l'éthique, la gouvernance, ainsi que les systèmes de reconnaissance, Lindsay et al. (1996) ont mené un sondage auprès d'un échantillon d'entreprises, sélectionnées parmi le *Financial Post's Top 1000* des entreprises canadiennes du secteur industriel et des services. Selon leurs résultats, des 171 entreprises répondantes, 74 % ont mis en œuvre des mesures spécifiques pour ancrer le comportement éthique dans le processus décisionnel. De plus, les auteurs constatent que 84 % des entreprises canadiennes répondantes utilisent au moins un des sept systèmes référencés par les auteurs, le plus fréquent étant le code d'éthique (pour 46 % des entreprises répondantes).

Une autre recherche empirique conduite par Lefebvre et Singh (1992) explore auprès des entreprises du *Financial Post's Top 500* des entreprises canadiennes les enjeux éthiques soulevés dans les codes d'éthiques élaborés par ces entreprises. Des 225 organisations répondantes, et des 75 codes d'éthique analysés, les auteurs suggèrent qu'un tiers d'entre elles ont élaboré un code d'éthique. Quant aux enjeux qui y sont soulevés, Lefebvre et Singh (1992) notent la question des conflits d'intérêts et l'authenticité des informations dans les bilans financiers. Selon les auteurs, peu de codes réfèrent aux enjeux concernant la sécurité ou la qualité du produit, les relations

avec les consommateurs, ou la question environnementale. De plus, environ la moitié des énoncés réfèrent à la « bonne réputation » de l'entreprise, et plus des deux tiers des documents cotent la responsabilité éthique comme la base du code d'éthique. Une autre recherche comparative menée par Nyaw et Ng (1994) auprès d'étudiants en administration des affaires au Canada, Japon, Taiwan et Hong Kong, pour évaluer la manière dont ils réagissent différemment aux dilemmes éthiques impliquant plusieurs parties prenantes suggère que l'origine nationale des étudiants a un impact sur leurs réactions eu égard des dilemmes éthiques particuliers.

Ayant formulé au départ quelques hypothèses : 1- comparés aux Asiatiques, les Canadiens sont moins enclins à montrer des préoccupations à la sécurité au travail et/à la santé et sécurité des employés; 2- Le Japon est le plus enclin à être tolérant aux pratiques discriminatoires à l'encontre des femmes, et 3- Les Canadiens sont les moins enclins à accepter des pratiques questionnables par leurs supérieurs, les auteurs observent que les Canadiens sont moins enclins à se préoccuper de la sécurité de leurs employés, ce qui confirme la première hypothèse.

Sur la question de la santé et sécurité, les Japonais, Canadiens, Hongkongais et Taiwanais ne montrent pas de différence statistique en termes de préoccupations pour la santé et sécurité de leurs employés. Quant à la question de la discrimination par le sexe, les résultats sont contraires à l'hypothèse 2 dans le sens où il n'y a pas de différence significative entre les Canadiens et les Japonais. Et pris ensemble, ce groupe est moins enclin à discriminer leurs employés femmes que les Taiwanais et Hongkongais. Autres résultats de cette étude de Nyaw et Ng (1994), sur les dilemmes éthiques qui impliquent les supérieurs, les Japonais et Taiwanais sont plus enclins à couvrir le comportement éthique de leurs supérieurs, tandis que les Hongkongais et les Canadiens sont prêts à s'engager dans des activités de dénonciation, ce qui supporte l'hypothèse 3.

Quant aux dilemmes concernant les clients, les résultats suggèrent qu'il n'y a pas de différences significative entre les Taiwanais, Canadiens, et Japonais quant à la manière de réagir aux dilemmes. Comparés à ce groupe, les Hongkongais sont moins enclins à réagir de manière éthique envers les clients. Les résultats suggèrent que les

répondants sont divisés en deux groupes distinctifs : d'une part, il y a des Japonais et Taiwanais et d'autre part les Canadiens et les Hongkongais. Ce dernier groupe est moins enclin à s'engager dans des comportements non éthiques que le premier eu égard les compétiteurs. Ce qui supporte l'hypothèse 5.

En conclusion de ce chapitre, comme on l'a observé, bien que la littérature soit riche de travaux visant à appréhender l'éthique organisationnelle, la plupart de ces travaux cherchent à explorer de manière approfondie l'un de ces trois niveaux : soit l'éthique du dirigeant-leader soit l'éthique de l'organisation, en analysant essentiellement la question de la responsabilité sociale organisationnelle ou des valeurs individuelles ou collectives. De plus, au Québec, bien que certaines recherches aient été menées pour appréhender la spécificité du management québécois en général, ou de l'éthique des affaires en particulier, elles restent animées par des questions qui se préoccupent essentiellement d'un niveau u micro, méso ou macro, dans la majorité des cas. Par ailleurs, sur un plan normatif, comme nous l'avons constaté, la coexistence de ces trois niveaux est quasi-absente également dans les traditions éthiques les plus populaires dans le champ de l'éthique des affaires.

Par conséquent, l'objectif de cette thèse est de documenter cette analyse multi niveaux de l'éthique organisationnelle, au Québec, en utilisant les données issues du projet Éthiques au travail, de la chaire de management éthique à HEC Montréal.

1.6 Question de recherche

Partant des limites de la littérature sur l'exploration de l'éthique organisationnelle à travers une analyse simultanée des trois niveaux, micro, méso et macro, ma question de recherche est la suivante : **comment l'éthique organisationnelle à niveaux multiples s'articule auprès des dirigeants québécois?** Par « articuler », j'entends l'exploration de l'interaction entre les différents niveaux ou l'interférence d'un niveau avec un ou deux autres.

En lien avec le projet Éthiques au travail, cette thèse cherche à appréhender, à partir de cette perspective multi niveaux, la sensibilité éthique, les valeurs, les comportements et les pratiques éthiques de gestion auprès de 25 dirigeants d'entreprises québécois.

Dans les prochains chapitres, j'expose mon cadre conceptuel ainsi que la méthodologie de recherche, avant de présenter et discuter les résultats de cette recherche.

CHAPITRE 2 - CADRE CONCEPTUEL

L'élaboration d'un cadre conceptuel est un moyen d'organiser les données qui doivent être collectées et analysées. Il peut être graphique ou narratif, basé sur la théorie, descriptif, causal ou basé sur le bon sens (Miles et Huberman, 2004). Selon ces auteurs, il éclaire sur les principales dimensions à étudier.

Comme je l'ai indiqué en préambule, la recherche que j'effectue porte sur l'analyse de contenus de 25 entrevues effectuées avec des dirigeants d'entreprises au Québec. Dans un souci de cohérence, ces sujets occupent des postes à haute responsabilité au sein d'organisations publiques, privées ou non gouvernementales, opérant au Québec.

Chaque entrevue d'une heure a été réalisée par Thierry Pauchant et porté sur quatre parties : 1- la sensibilité éthique de la personne interviewée, 2- ses comportements, 3- les valeurs encouragées dans l'organisation, et 4- les outils de gestion mis en place.

Considérant ma question de recherche, et à la lumière de la revue de littérature, le cadre conceptuel utilisé intègre quatre modèles théoriques considérant les quatre parties de l'entrevue. Ces modèles sont de surcroît enrichis par le modèle théorique de Paul Ricœur, qui suggère une lecture multi niveaux de l'éthique. Je me propose d'abord d'exposer successivement les quatre modèles théoriques, de présenter ensuite le cadre théorique de Paul Ricœur et de dévoiler enfin mon cadre conceptuel intégrateur.

2.1 Modèle de Ken Wilber ou les quatre facettes de la pensée individuelle et collective

Wilber (1996, 2000) suggère quatre niveaux de conscience qui réfèrent à quatre territoires ou quatre différents types de séquences holistiques, qui renvoient aux dimensions subjective et objective de l'individu et du collectif. Pauchant et al.

(2000 :328) suggèrent à cet effet que « le modèle de Wilber propose deux paires de modes de réalité : une réalité « intérieure » et « extérieure » et une réalité « individuelle » et « collective » ».

Le modèle de Wilber (1996, 2000) est ainsi représenté dans le quadrangle suivant :

Figure 1 - Modèle de Ken Wilber

1. Intentionnel « Je » ou la dimension subjective individuelle	2. Comportemental « Il » ou la dimension objective individuelle
3. Culturel « Nous » ou la dimension subjective collective	4. Systèmes « Ils » ou la dimension objective collective

- Le quadrant haut à gauche représente l'individu, dans sa dimension intérieure ou subjective. C'est le territoire de la sensation, de la perception, de l'impulsion, des émotions, des symboles ou des concepts. Ce quadrant décrit le JE. Selon Pauchant (2005), cette réalité intérieure vécue par l'individu est accessible par le dialogue avec cet individu personne, ses écrits, son discours, etc. Elle inclut le sens et l'expérience d'une personne, sa subjectivité, ses rêves, ses conversations avec elle-même ou intra-personnelles, ses émotions, ses sensations, et intentions
- Le quadrant haut à droite évoque l'individu, dans sa dimension extérieure ou objective. C'est le territoire des atomes, des cellules, du corps et du comportement. Ce quadrant décrit le IL. Selon Pauchant (2005), il s'agit de la réalité observable de l'individu, telle que perçue de l'extérieur. Elle réfère à son corps, à ses actions et ses comportements.
- Le quadrant bas à gauche représente le collectif, dans sa dimension intérieure ou subjective. C'est le territoire de la culture, des valeurs, de l'identité partagée par un collectif. Ce quadrant décrit le NOUS. Selon Pauchant (2005), il s'agit du niveau de conscience collective représenté par les normes informelles, tabous, paradigmes culturels, signes et sens partagé, exprimés au niveau collectif.

- Le quadrant bas à droite représente le collectif dans sa dimension extérieure ou objective. C'est le territoire de la base matérielle d'une vision du monde collective, des formes institutionnelles, des codes écrits, etc. Il décrit le ILS. Selon Pauchant (2005), il s'agit du niveau de conscience où s'expriment la technologie, les lois, les règles, les outils du leadership, etc.

Dans ses travaux sur ces quatre niveaux de conscience, Wilber (1996, 2000) suggère que les dimensions intérieures sont accessibles seulement par la communication, l'interprétation, le dialogue intersubjectif et profond, alors que les dimensions extérieures sont observables de façon plus explicite, utilisant l'approche scientifique plus traditionnelle. Comme l'écrit Wilber (1996 : 129), « je peux toujours étudier ton cerveau, mais je ne saurais jamais rien sur ton esprit. Je peux connaître ton cerveau à travers une étude objective, mais je ne peux connaître ton esprit qu'en te parlant » (traduction libre).

Considérant les quatre niveaux de conscience décrites par Ken Wilber, et en lien avec une analyse multi niveaux de l'éthique organisationnelle, son modèle est très approprié pour explorer notamment les niveaux micro et méso car l'auteur cherche à capter les réalités de l'individu et du collectif, dans les dimensions intérieure et extérieure. Dans ses entrevues, Thierry Pauchant a particulièrement utilisé le modèle de Ken Wilber et ses quadrants, ainsi que les écrits d'auteurs tels qu'Abraham Maslow, Lawrence Kohlberg, Chester Barnard ou Simone Weil, pour appréhender 1- la sensibilité éthique, 2- les valeurs, 3- les comportements et 4- les outils de gestion

Le deuxième cadre théorique est celui de James Rest ou sa théorie du comportement moral.

2.2 Modèle de James Rest ou l'analyse d'un comportement moral

Le fait d'explorer la sensibilité éthique des dirigeants d'entreprises, leurs valeurs et pratiques éthiques en gestion, ma recherche s'inspire en partie des travaux de Rest (1979, 1986). Professeur à l'Université du Minnesota, et dont les travaux sont fort utilisés dans les théories en éthique organisationnelle, Rest propose un modèle de prise de décision en quatre étapes, appréhendées comme une analyse logique d'un comportement moral. Ces quatre composantes ne sont pas classées dans un ordre chronologique et sont parfois concomitantes (Rest et Narvaez, 1994). Les quatre composantes sont : 1- sensibilité morale ou éthique, 2- jugement moral ou éthique, 3- motivation ou intension éthique, et 4- caractère moral ou action éthique.

1- La sensibilité éthique, ou conscience morale, constitue la première étape dans le processus de décision éthique, et porte sur la conscience de l'individu (Rest, 1986; Rest et Narvaez, 1994). C'est le point de départ d'un processus décisionnel éthique. Elle représente le moment où le décideur, tout en restant actif durant tout le processus, reconnaît qu'il fait face à un enjeu moral. Comme l'évoquent Thoma et al. (1991), il s'agit ici d'interpréter une situation et d'identifier un problème moral (incluant l'empathie et le rôle à jouer, entre autres). Maxwell (2011 :3) définit la sensibilité éthique comme la capacité de « percevoir les aspects d'une situation sociale qui sont éthiquement saillants, imaginer et prévoir les conséquences des actes pour les agents concernés ». Cependant, cette prise de conscience de la nature éthique d'une situation ne peut pas être prise pour acquis. Si elle n'existe pas, le processus de jugement moral ne serait pas déclenché (Trevino et Weaver, 2003).

2- Dans une deuxième étape, l'acteur analyse les options et choisit celle qui est la plus moralement justifiable. Selon Thoma et al. (1991), il s'agit de trouver ce que l'on doit faire et formuler un plan d'action qui applique un standard moral pertinent ou un idéal (juger qu'une action est moralement bonne et que l'alternative ne l'est pas). Pour

Murphy (1988), la sensibilité éthique préside au bon jugement moral. Pour Maxwell (2011 :3) « le jugement éthique permet d'identifier les actions qui sont éthiquement correctes ou préférables à partir d'une délibération ».

3- Dans une troisième étape, tel que précisé par Thoma et al. (1991), il est question d'évaluer la manière dont les actions servent les valeurs morales ou non morales et décider quelle action une personne tente réellement de poursuivre (incluant le processus de prise de décision, les modèles qui intègrent les valeurs, les opérations défensives), Maxwell (2011 :3), définit la motivation éthique comme « l'intégrité ou la responsabilité éthique, la cohérence entre le jugement et l'action éthique. L'intention ou la motivation morale porte sur l'importance que donne l'individu aux valeurs morales. Elle est indispensable car la sensibilité morale ou le jugement éthique ne suffisent pas pour agir de manière éthique ».

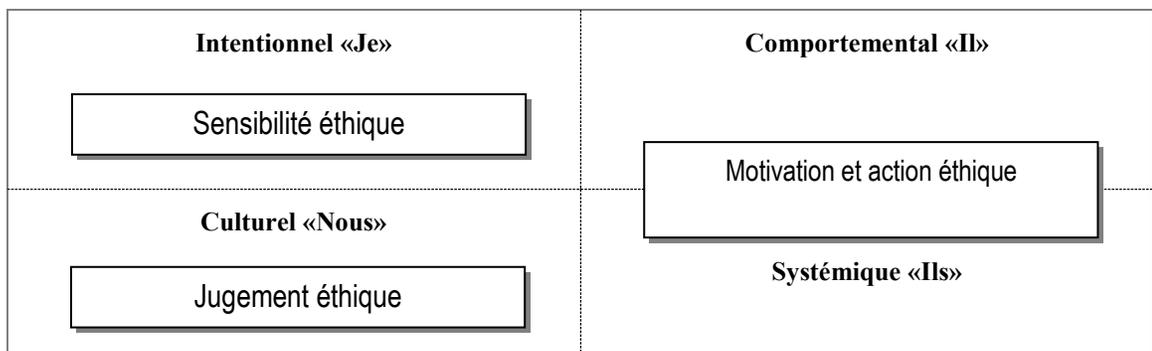
4- Enfin, la quatrième étape porte sur le plan d'action et intègre la force des convictions et la capacité de l'individu à agir de manière éthique. Pour Maxwell (2011 :3), le « caractère éthique représente la force de la volonté face à l'adversité ».

Le modèle de James Rest suggère que l'action morale est le produit de chacun de ces processus opérant en interaction. L'échec d'une action morale s'explique par conséquent par un bris dans l'une ou plusieurs des composantes de ce processus (Thoma et al, 1991). En général, ce modèle suppose que l'action morale est le produit de chacun de ces processus opérant en interaction. De manière similaire, l'échec d'une action morale est due à un bris dans l'une ou plus des composantes de ce processus (ex : échouer dans l'identification d'une situation contenant une dimension morale ou prioriser une valeur non morale). Les travaux de Rest sur le jugement moral ont été fortement influencés par ceux de Jean Piaget et de Lawrence Kohlberg. L'auteur cherche en effet à appréhender l'organisation sous-jacente de la pensée d'un individu ainsi que ses transformations (Rest, 1979). Selon l'auteur, les règles et principes moraux régissent les relations de base entre les individus en termes d'octroi de droits

et de responsabilités. Par conséquent, explique-t-il, la réflexion morale est à la base de la coopération entre les membres d'une société (ce que j'attends de vous et ce que vous attendez de moi). Cette dernière dépend d'un système suffisamment stable et fiable dans lequel les gens sont désireux et capables de remplir leurs responsabilités. Et pour cela, il y a deux conditions : reconnaître les normes de ce système de coopération sociale et accepter de le soutenir. Chez Rest, le mot « moral » tel qu'utilisé implique l'interaction sociale. Contrairement aux philosophes qui utilisent le terme « moral » pour inclure les concepts de bien ou de mal, l'utilisation du mot « moral » chez Rest est restreint aux concepts de justice ou d'équité, définis de façon conjointe. Selon l'auteur, il aurait été peut-être plus clair de parler de jugement équitable plutôt que de jugement moral, si ce n'est que le terme émane de Piaget et est devenu le terme conventionnel.

Considérant l'analyse multi niveaux de l'éthique organisationnelle, on remarque que les travaux de James Rest restent confinées dans la dimension micro, puisque l'exploration de l'éthique individuelle, depuis la sensibilité jusqu'à l'action, est au cœur de la théorie du comportement moral de l'auteur. Bien que l'auteur soulève la question des normes d'un système social, la dimension individuelle est très forte dans son approche du comportement moral. De plus, il est relativement aisé d'appréhender les similarités entre le modèle de Ken Wilber (Figure 1) et celui de James Rest (Figure 2), bien que ces deux modèles aient été créés de façon indépendante.

Figure 2 - Juxtaposition des modèles de Ken Wilber et de James Rest



En juxtaposant les deux modèles, on remarque que la dimension intérieure ou subjective de l'individu, selon les travaux de Ken Wilber, correspondent à la sensibilité éthique de l'individu, selon les travaux de James Rest. La dimension extérieure ou objective de l'individu renvoie quant à elle à la motivation et à l'action. La dimension intérieure ou subjective collective renvoie au jugement moral ou éthique dans les travaux de Rest et al. (2000) qui s'intéressent par exemple aux normes sociales généralement acceptées pour gouverner un collectif, aux relations entre individus au sein d'un collectif visant la coopération, aux besoins ressentis par un groupe d'avoir des normes claires et établies sur la base de la réciprocité, etc. La dimension extérieure ou objective collective correspond plus spécifiquement à l'action, en juxtaposant les modèles de Ken Wilber et James Rest.

Le troisième cadre théorique est celui d'Edgar Schein qui suggère une analyse multi niveaux de la culture organisationnelle.

2.3 Modèle d'Edgar Schein ou les mécanismes d'ancrage de la culture organisationnelle et de l'éthique organisationnelle

Comme je l'ai évoqué dans le chapitre précédent, en éthique des affaires, les questions qui réfèrent au leadership, aux comportements, aux valeurs et à la culture organisationnelle restent étroitement liées. Edgar Schein, auteur phare dans ce domaine, accorde d'ailleurs aux leaders un rôle crucial dans la construction de cette culture, son ancrage et son évolution. À cet effet, Schein (2004) suggère six mécanismes d'ancrage primaires de la culture organisationnelle et de son climat éthique, et six mécanismes d'articulation et de renforcement secondaires. Selon cet auteur, les mécanismes d'ancrage primaires sont les principaux outils qui permettent aux leaders d'amener leurs organisations à percevoir, réfléchir, percevoir et se comporter, sur la base de leurs convictions conscientes et inconscientes. Ces six mécanismes primaires étant : 1- les mesures et le contrôle sur une base régulière, 2- les réactions aux crises et incidents critiques, 3- l'allocation des ressources, 4- le rôle-

modèle, la formation et le coaching, 5- la reconnaissance et les statuts, et 6-le recrutement, la sélection, la promotion et les congédiements.

Quant aux mécanismes secondaires, pour une jeune organisation, ils renforcent la culture mais ne la créent pas. Cependant, dans une grande organisation, ces mécanismes n'opèrent que s'ils sont cohérents avec les mécanismes primaires. Dans le cas contraire, ils seront, selon Schein (2004), alors ignorés ou source de conflits. Les mécanismes secondaires, précise Schein, construisent les idéologies organisationnelles et sont considérés comme des artefacts culturels visibles mais difficilement appréhendés sans une observation des comportements réels des leaders. Ces six mécanismes secondaires étant: 1- le design organisationnel et structure, 2- les systèmes organisationnels et procédures, 3- les rites et rituels, 4- le design physique organisationnel, 5- les histoires sur les principaux événements et individus, et 6- les énoncés formels de la philosophie organisationnelle, les chartes, etc.

Considérant l'analyse multi niveaux de l'éthique organisationnelle, le modèle de Schein (2004) est très approprié pour explorer à juste titre les dimensions micro et méso. L'auteur s'intéresse en effet à la dimension micro à travers l'exploration des convictions conscientes et inconscientes du leader, ainsi qu'à la dimension méso, à travers l'exploration de la réalité matérielle et observable de l'organisation, exprimée dans les chartes, énoncés formels, la formation, le design physique, etc. et de la réalité subjective de l'organisation, exprimée dans les valeurs et suppositions de base.

De plus, à l'instar de la juxtaposition des modèles de Ken Wilber et de James Rest, on peut suggérer des concordances entre le modèle de Ken Wilber et celui d'Edgar Schein, comme proposé dans la figure 3 :

Figure 3 - Juxtaposition des modèles de Ken Wilber et d'Edgar Schein

<p>Intentionnel « JE »</p> <p><i>Suppositions de base, valeurs, énoncés personnels des leaders</i></p>	<p>Comportemental «IL»</p> <p><i>Artefacts, réactions aux crises; rôle-modèle; design physique organisationnel,</i></p>
<p>Culturel « NOUS»</p> <p><i>Histoires sur les principaux événements et individus; rites et rituels; reconnaissance</i></p>	<p>Systèmes « ILS »</p> <p><i>Mesures et contrôles; allocation de ressources; recrutement et sélection; formation et coaching</i></p>

Le fait de juxtaposer les modèles de Wilber et de Schein permet de capter les valeurs et suppositions de base (réalité « intérieure » et « subjective » à un niveau individuel) qui sous-tendent les comportements des gestionnaires (Schein, 1983). En effet, selon Schein (2004), la culture peut être analysée à plusieurs niveaux, allant du plus visible au moins visible par l'observateur. A la surface, on retrouve les artefacts, incluant tous les phénomènes qu'on peut voir, entendre, sentir quand on entre dans un groupe avec une culture non familière (technologie, créations artistiques, style, mythes et histoires, rituels, listes de valeurs publiées...). Ensuite, il existe un niveau de croyances et valeurs embrassées par le groupe. Enfin, on atteint un troisième niveau, celui des suppositions de base qui réfèrent en quelque sorte à ce qui est « pris pour acquis ». Selon Schein, ces suppositions de base fonctionnent comme un mécanisme de défense cognitif pour les individus ou les groupes. Ces suppositions de base ou vision du monde, ne sont pas ouvertes à la confrontation et permettent aux individus de faire sens et de chercher une certaine stabilité. D'ailleurs, chez Schein (2004), cette notion de suppositions de base est cruciale car elle permet de justifier certains comportements et actions entreprises par les individus. « La culture nous permet de comprendre les aspects incompréhensibles et irrationnels de ce qui se produit dans des groupes ou organisations » (Schein, 2004 :22, traduction libre).

Si on regarde la réalité « collective » et « palpable » dans le modèle de Ken Wilber, elle correspond par exemple aux codes d'éthique, formation, coaching, gestes posés sur le plan de la responsabilité sociale, etc... Tandis que le quadrant qui illustre dans

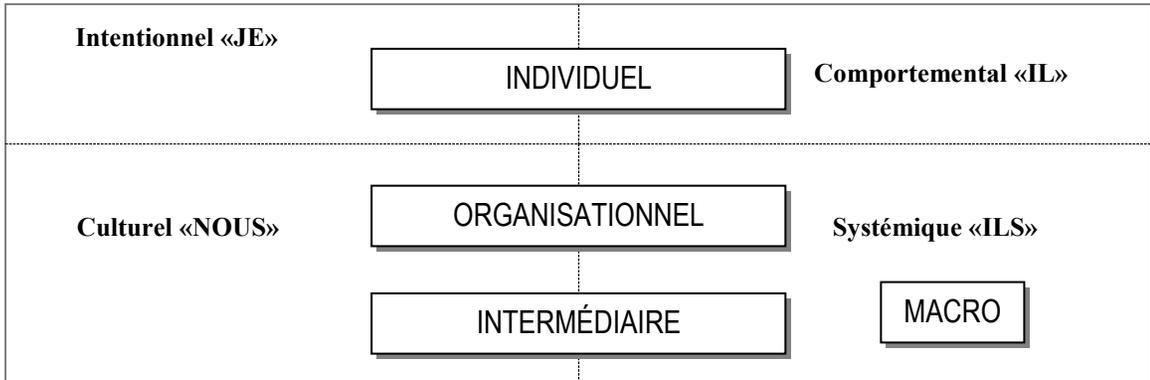
le modèle de Ken Wilber la réalité « intérieure » et « subjective » d'un individu correspond dans le modèle de Schein aux énoncés personnels des leaders ou gestionnaires en matière d'éthique, à leurs émotions et valeurs personnelles. En conclusion, le fait de juxtaposer ces deux modèles me permet de comprendre les différentes composantes du climat éthique d'une organisation et de l'influence des outils de gestion rationnels, symboles, sensations, artefacts dans le comportement (Martins et Terblanche, 2003).

Le quatrième modèle est celui d'Edwin Epstein qui suggère une analyse multi niveaux de l'éthique des affaires.

2.4 Modèle d'Edwin Epstein ou les niveaux d'analyse de l'éthique des affaires

Professeur à la Haas School of management de l'Université de Berkley. Epstein (1989) propose un modèle d'analyse à quatre niveaux de l'éthique : 1- macro ou systémique, 2- intermédiaire, 3- organisationnel, et 4- individuel. Selon l'auteur, le premier niveau réfère à la nature et à la performance de l'économie politique globale; le deuxième niveau réfère à la conduite des acteurs d'affaires collectifs; le troisième niveau correspond aux politiques et actions des entreprises et le quatrième niveau réfère au comportement de l'acteur. Autrement dit, il s'agit d'explorer aussi bien la dimension individuelle que collective de l'éthique à travers les niveaux micro, méso et macro.

Figure 4 - Juxtaposition des modèles de Ken Wilber et d'Edwin Epstein



En juxtaposant les modèles de Wilber et d'Epstein, on peut aisément voir que la réalité « intérieure » qu'elle soit palpable ou non de l'individu chez Wilber correspond au niveau individuel chez Epstein (1989) qui englobe le comportement d'acteurs humains identifiables. Ramenée à l'éthique, cette similitude entre les deux modèles illustre par exemple le rôle et le pouvoir du dirigeant ou de l'individu sur un plan économique, social, ou politique dans les décisions (Epstein, 1973). Autrement dit, ce « JE » ou « IL » désigne aussi le comportement éthique de ce même leader ou individu au sein de l'organisation. Quant aux niveaux organisationnel et intermédiaire, ils désignent chez Epstein (1989) la conduite, les politiques et les actions d'acteurs collectifs ou des organisations. Ils correspondent au « NOUS » et « ILS » dans le modèle de Wilber qui réfèrent à cette réalité collective subjective et objective. Cela illustre par exemple les choix des organisations en matière d'investissement, de politiques d'emploi, de pratiques environnementales, d'engagement politique, d'adhésion à des standards éthiques ainsi que les règlements qui vont non seulement avoir un impact sur l'organisation elle-même mais aussi sur ses parties prenantes (Epstein, 1999). Quant au niveau macro ou système, apparent dans le modèle d'Epstein, est moins visible dans les autres modèles, dans lesquelles seules les dimensions micro et méso sont très fortes.

Les quatre modèles théoriques présentés, je propose que mon cadre s'appuie non seulement sur ces modèles mais considère comme élément central l'approche multi

niveaux de l'éthique de Paul Ricœur. Cette perspective est en effet très appropriée pour explorer en profondeur la manière dont les dimensions micro, méso et macro de l'éthique se révèlent dans un contexte organisationnel.

2.5 Le modèle multi niveaux de Paul Ricœur ou la « petite éthique »

Philosophe de renom, Paul Ricœur distingue de manière limpide la morale de l'éthique, comme on l'a vu dans le chapitre précédent. Ricœur (1991) suggère une formule qu'il juge très riche de l'éthique : un ensemble formé de 1- le désir de la vraie vie, 2- l'altérité avec et pour les autres, et 3- des institutions justes. Dans son livre majeur *Soi-même comme un Autre*, Ricœur (1990 :10) expose sa thèse de « petite éthique », et écrit que « l'intention éthique, à non niveau le plus profond de radicalité, s'articule dans une triade où le soi, l'autre proche et l'autre lointain sont également honorés : vivre bien, avec et pour les autres, dans des institutions justes ».

Autrement dit, dans une analyse multi niveaux de l'éthique organisationnelle, le micro ou la dimension individuelle réfère à la première composante de cette formule, à savoir Vivre bien, et le souci de soi; le niveau méso ou organisationnel réfère à la deuxième composante, à savoir la Sollicitude, avec et pour les autres; et le niveau macro ou système institutionnel réfère aux Institutions justes.

Dans sa représentation du souci de soi, Ricœur (1991 :226) « vise d'abord autrui, mais également moi-même. Et donc le « toi » et le « moi » aussi sont en quelque sorte enveloppés dans ce « Soi » réfléchi ». Au niveau micro, l'auteur octroie à l'individu une qualité humaine, une imputabilité et une responsabilité, dans le sens où l'individu est auteur de ses propres actes, capable d'intentions et d'actions.

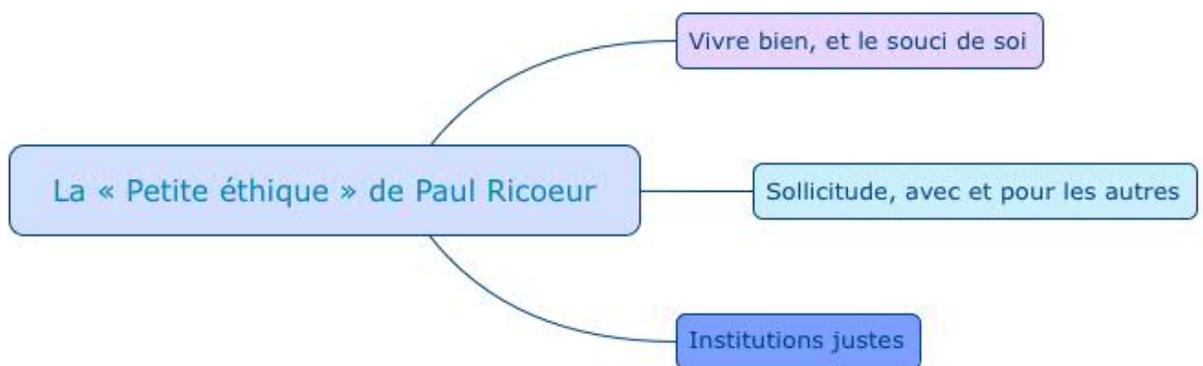
Dans sa représentation de la Sollicitude, avec et pour les autres, Ricœur (1991) insiste sur la réciprocité dans la relation de soi avec autrui. Comme le suggère l'auteur : « je pense que c'est ce qui reste de vrai dans le fameux impératif kantien : traite

l'humanité dans ta propre personne et dans celle d'autrui, jamais seulement comme un moyen, mais toujours aussi comme une fin en soi » (Ricœur, 1991 : 229). En fait, le niveau méso de l'éthique organisationnelle renvoie à la notion d'altérité chez Ricœur. Dans son œuvre *Soi-même comme un autre*, Ricoeur (1990 : 226) écrit :

Je ne puis m'estimer moi-même sans estimer autrui comme moi-même. Comme moi-même signifie : toi aussi tu es capable de commencer quelque chose dans le monde, d'agir pour des raisons, de hiérarchiser tes préférences, d'estimer les buts de ton action et, ce faisant, de t'estimer toi-même comme je m'estime moi-même. L'équivalence entre le « toi aussi » et le « comme moi-même » repose sur une confiance qu'on peut tenir pour une extension de l'attestation en vertu de laquelle je crois que je peux et que je vaux.

Dans sa représentation des Institutions justes, Ricœur (1990) suggère que l'institution ou le système est plus que la somme de ses membres. Elle est objet de régulation, non pas dans le sens de contraintes, mais de relations interpersonnelles. L'institution est synonyme de *vivre ensemble*, dans la pensée de Ricœur. Il s'agit en fait du niveau macro ou le contexte socio-environnemental de l'analyse multi niveaux de l'éthique organisationnelle. Le schéma suivant résume ainsi l'approche multi niveaux de l'éthique de Paul Ricœur

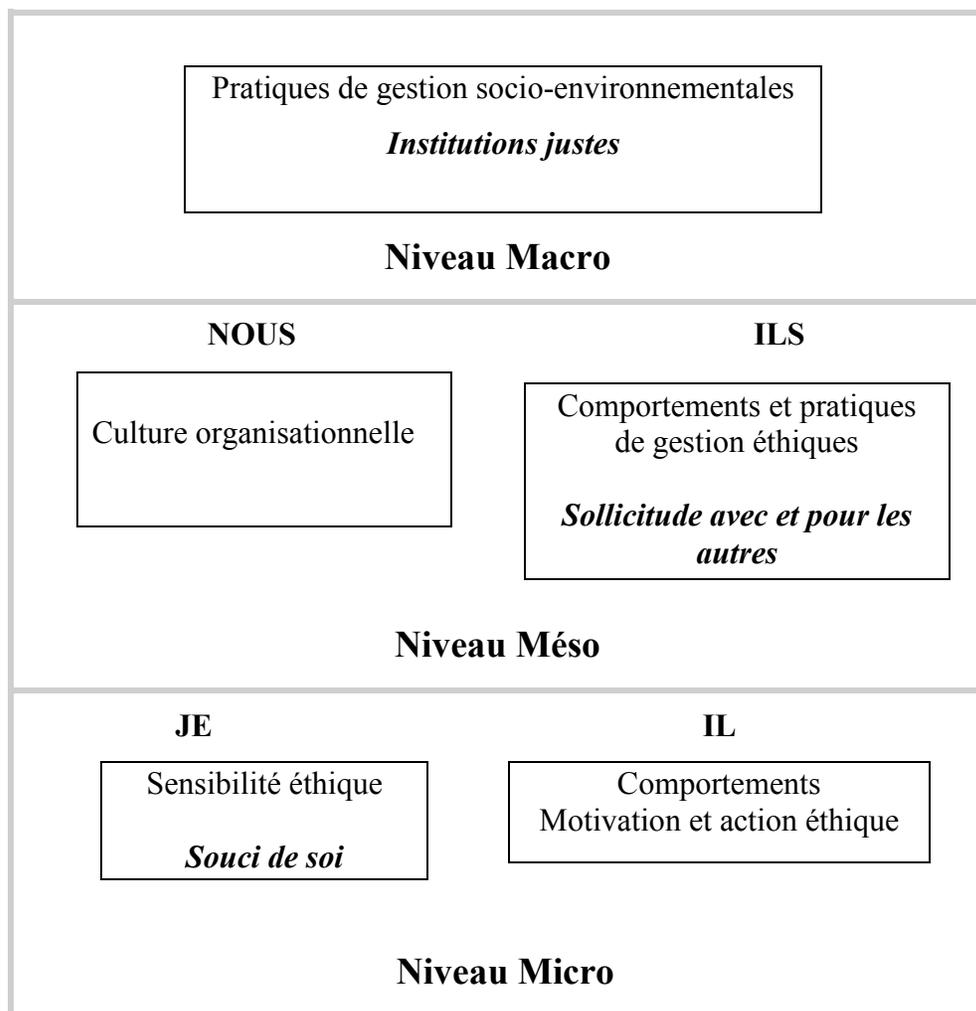
Figure 5 - La « Petite éthique » de Paul Ricœur



2.6 Le cadre conceptuel intégrateur de cette recherche

A la lumière de la perspective de Paul Ricœur, et considérant les quatre autres modèles théoriques, je propose à présent un cadre conceptuel intégrateur, construit autour de la perspective multi niveaux de l'éthique organisationnelle.

Figure 6 - Cadre conceptuel intégrateur- Analyse multi niveaux de l'éthique organisationnelle



Le cadre conceptuel adopté semble approprié pour répondre à la question de recherche qui cherche à appréhender la manière dont l'éthique à des niveaux micro, méso et macro se révèle auprès des 25 dirigeants québécois.

1- Le niveau micro : Il s'agit d'explorer la sensibilité éthique et les comportements des dirigeants, à un niveau individuel.

La sensibilité éthique : elle porte sur la dimension individuelle intérieure ou subjective : comment le leader d'affaires définit l'éthique? Comment il en parle? Quelles sont ses suppositions de base et valeurs? Quelle est sa vision du monde?

Les comportements : ils portent sur la dimension individuelle extérieure ou objective : que fait le dirigeant pour favoriser et implanter une éthique organisationnelle? Et auprès de qui? Quels sont les gestes concrets posés et que l'on voit?

2- Le niveau méso : il s'agit d'explorer la culture organisationnelle et les comportements et pratiques de gestion éthiques de l'organisation

La culture ou le climat organisationnel : elle porte sur la dimension collective intérieure ou subjective : Quelles sont les valeurs de l'organisation? Quelle est sa philosophie de gestion ou quelles sont ses suppositions de base? Y a-t-il des standards éthiques, symboles partagés ou normes partagés avec les autres membres organisationnels?

Les comportements et pratiques de gestion éthiques : ils portent sur la dimension collective extérieure ou objective : que fait l'organisation concrètement et auprès de qui? Comment elle agit envers autrui?

J'ai décidé d'associer ensemble les comportements et pratiques de gestion, m'inspirant des travaux d'Austin (1970) qui propose une dimension pragmatique dans la représentation des choses à faire (Récanati, 1970). Autrement dit, si des gestionnaires disent qu'ils se comportent de telle façon ou adoptent telle attitude c'est qu'ils le font, ce qui peut être associé à une pratique de gestion. Comme le suggère Austin (1970 :41) :

Il semble clair qu'énoncer la phrase (dans les circonstances appropriées, évidemment), ce n'est ni décrire ce qu'il faut bien reconnaître que je suis en train de faire en parlant ainsi, ni affirmer que je le fais : c'est le faire. Aucune des énonciations citées n'est vraie ou fausse : j'affirme la chose comme allant de soi et ne la discute pas.

Austin (1970) invoque notamment l'énoncé performatif selon lequel « le dire... c'est le faire ».

3- Le niveau macro : Il s'agit d'explorer plus spécifiquement les enjeux socio-environnementaux adressés par les organisations, à travers les pratiques de gestion. Dans le prochain chapitre, je présente le design de recherche de ma thèse.

Considérant les pratiques de gestion éthiques des organisations, quelles sont précisément les pratiques à dimension sociale et environnementale? Quels sont les gestes posés envers la communauté, l'environnement naturel, etc.? Quel est le souci écosystémique des organisations? Et comment est-il adressé?

En conclusion de chapitre, le cadre conceptuel que je propose est innovateur car il est issu d'une juxtaposition de plusieurs modèles théoriques dont les contenus concordent de façon cohérente et contribuent à effectuer une analyse multi niveaux de l'éthique organisationnelle.

CHAPITRE 3 - MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

« L'analyse qualitative est une activité fascinante. À l'entrée, une masse imposante de données brutes — notes de terrain, transcriptions d'entrevues, documents divers — à la sortie, une description et une analyse minutieuses d'un phénomène savamment questionné. Entre les deux, une activité longue et patiente d'interprétation passant par une série de procédés précis, une suite de réflexions, de remises en question, de découvertes et de constructions toujours plus éclairantes, toujours mieux intégrées » Paillé, (1994 :147)

Considérant ma question de recherche, j'ai privilégié un design qualitatif, ainsi que la théorie ancrée (ou enracinée) communément appelée *Grounded Theory* comme méthode d'analyse et d'interprétation des données. L'objet d'une recherche qualitative est de découvrir des questions importantes, des processus, des relations (Marshall et Rossman, 1990).

Dans la suite des travaux effectués par la Chaire de management éthique, à HEC Montréal, ma recherche vise une analyse multi niveaux de l'éthique organisationnelle au sein de 25 organisations québécoises, et ce à travers une perspective descriptive qui vise documenter de façon empirique et qualitative la manière dont cette éthique multi niveaux se révèle auprès des dirigeants.

3.1 Éthique des affaires et enjeux méthodologiques

En éthique des affaires, plusieurs enjeux méthodologiques ont été recensés dans la littérature. O'Fallon et Butterfield (2005) notent que depuis 1996, 40 % des recherches empiriques utilisent l'échantillon des étudiants ou une combinaison étudiants et autres individus. De plus, quand il s'agit de mesurer le comportement éthique, il est difficile de le faire et la méthode la plus dominante dans la collecte de données est l'usage des scénarios et vignettes (55 % des études), analysent les

auteurs. De leur côté, Randall et Gibson (1990) ont analysé 94 articles publiés dans les journaux académiques et constatent que sur le plan méthodologique, moins de la moitié des articles (45) ont décrit de manière rigoureuse la méthodologie utilisée, ce qui rend difficile l'évaluation des résultats de recherche et de tirer des implications pratiques des études effectuées.

La recherche par sondages et questionnaires a été clairement le design de recherche le plus utilisé par les chercheurs en éthique (81 %) des études. D'autres designs ont intégré l'expérience en laboratoire et simulations (6 %), l'entrevue (4 %) et combinaison entrevue et sondage (3 %) des papiers publiés. En outre, Lockett et al (2006) indiquent qu'en matière de recherches sur la responsabilité sociale de l'entreprise, par exemple, 67 % des papiers sont théoriques et seulement 33 % empiriques. Selon les auteurs, la plupart des recherches en RSE ont porté en 1992 sur des enjeux environnementaux et éthiques, avec une prédominance des papiers théoriques non-normatifs et une prédominance des recherches quantitatives (on teste la relation entre RSE et performance financière, par exemple).

Par ailleurs, sur le plan méthodologique, Pursey et al. (2010) remarquent que la méthode quantitative, l'analyse des événements, la méta-analyse, les modèles, la modélisation économique et autres outils de recherche en sciences sociales ont été appliqués de manière réussie dans l'étude des problèmes éthiques en affaires. Plus récemment, observent-ils, les expérimentations en laboratoire et méthodes en neurosciences ont été ajoutées. D'autres designs ont été également développés, en lien avec une perspective symbolique ou postmoderne, telles que l'ethnographie organisationnelle, la théorie ancrée, l'analyse du discours, la déconstruction, l'analyse narrative...en vue d'analyser des questions éthiques à des niveaux sociétal, organisationnel et individuel.

D'autres approches incluent par exemple le fait de demander à des sujets de penser à des dilemmes éthiques auxquels ils ont été confrontés dans leur lieu de travail, de

répondre aux questions selon les perspectives d'autres personnes, de mesurer leur propre comportement dans le lieu de travail, ou de mesurer le nombre de fois qu'ils ont vu d'autres personnes s'engager dans des comportements non éthiques (O'Fallon et Butterfield, 2005).

3.2 Pourquoi une recherche qualitative?

La question de recherche ayant été formulée dans le chapitre précédent, je développe dans ce chapitre le design méthodologique déployé dans cette thèse. Comme je cherche à explorer la sensibilité éthique des dirigeants d'entreprises, leurs valeurs, comportements et pratiques de gestion éthiques, j'ai privilégié la méthode qualitative.

Comme le souligne Flick (1999), la recherche qualitative permet une ouverture aux enjeux qui sont exprimés de différentes manières. Son objectif est d'explorer des nouveautés et de développer de manière empirique des théories ancrées plutôt que vérifier ce qui est déjà connu (théorie déjà formulée). Selon l'auteur, dans une recherche qualitative, le concept sous-jacent, basé sur les travaux de Glaser et Strauss en 1967, porte sur le fait que les théories ne sont pas testées en fonction de la réalité empirique, mais découvertes en étudiant le phénomène empirique.

En effet, comme le précise Glaser (2007) le design qualitatif est créatif et interprétatif. Il permet de rapporter la voix des participants, la réflexivité des chercheurs et la description complexe d'un phénomène de recherche (Creswell, 2007). Il permet, de plus, de découvrir des questions importantes, des processus, des relations (Marshall et Rossman, 2010). Ce processus ajoute des pièces au puzzle pendant la collecte des données. Comme le suggère Charmaz (2006:14)

Qualitative researchers have one great advantage over our quantitative colleagues. We can add new pieces to the research puzzle or conjure entire new puzzles- while we gather data- and that can very occur late in the analysis. The flexibility of qualitative research permits you to follow leads that emerge.

En outre, Evans et Kotchetkova (2009) proposent que la méthode qualitative mette l'accent sur la nature itérative et le chevauchement entre la collecte des données et leur analyse. Le chercheur utilise une logique inductive, étudie l'objet, dans son contexte et utilise un design émergent (Creswell, 2007). Par ailleurs, comme le note Patton (1999), les méthodes qualitatives permettent une recherche de la profondeur dans le détail, le contexte et la nuance au sein de questions sélectionnées, tandis que les méthodes quantitatives interrogent des questions standardisées qui limitent des réponses à des catégories prédéterminées. D'autant plus que dans une recherche en éthique, l'utilisation de méthodes quantitatives tend à réduire la complexité, garantit un degré de familiarité du chercheur avec le phénomène étudié qui le rend moins utile dans une recherche (Liedtka, 1992).

En revanche, la recherche qualitative produit une richesse de données détaillées sur un nombre petit de personnes et de cas, selon l'auteure. Dans cet esprit, Polkinghorne (2005) suggère que dans une recherche qualitative, le nombre de sujets est souvent petit. Et l'exploitation des données permet de proposer différentes perspectives. En comparant ces dernières, le chercheur est capable de remarquer les aspects essentiels qui apparaissent à travers les sources de données, et reconnaître les différenciations.

Comme le précise Jodelet (2003 :14) « dans les sociétés contemporaines ayant pour caractéristique le changement et la diversification sociale ou culturelle, l'approche qualitative s'impose pour affronter la pluralité des groupes et des appartenances sociales, la diversité des styles et des modes de vie, et la nouveauté des situations et des conditions de vie, la singularité des devenirs ».

3.3 Épistémologie de cette recherche

« Tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthode, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre, construire ou expliquer » (Perret et Séville, 2003 : 13). Comme je l'ai évoqué précédemment, le design que je privilégie pour appréhender ma recherche est la méthode qualitative,

précisément constructiviste, car je cherche non seulement à explorer le sens que les individus donnent à leurs actions, mais aussi à voir des réalités multiples plutôt qu'expliquer une réalité supposée « objective » (Charmaz, 2006). Comme l'indique l'auteure, le constructivisme social pose les questions suivantes : qu'est-ce qui est censé être réel pour les gens? Comment construisent-ils et agissent-ils sur leurs points de vue de la réalité? Dans un tel paradigme, ajoute Charmaz, le savoir et les théories sont situées dans des positions particulières, perspectives et expériences.

Dans une approche constructiviste, la réalité est construite à partir de la propre expérience d'un sujet, dans le contexte d'action qui est le sien (Allard-Poesi et Marechal, 1999), alors que dans une perspective positiviste, ce sont les relations de cause à effets qui sont explorées et les faits interrogés. Le constructivisme « remet profondément en question en cause la notion de vérité scientifique et la définition des critères précis et universels » (Perret et Séville, 2003 : 26). Le but d'une telle recherche est donc de s'appuyer sur les points de vue des participants sur une situation, qui développent un sens subjectif de leur expérience et cherchent à comprendre le monde dans lequel ils vivent et travaillent (Creswell, 2007).

Dans une telle démarche, la posture du chercheur est d'explorer la complexité de ces points de vue, plutôt que réduire les sens en petites catégories et idées. Un autre auteur, Polkinghorne (2005) propose que l'unité d'analyse dans une recherche qualitative soit l'expérience de l'individu. Ce qui implique le choix des sujets et documents à partir desquels le chercheur peut appréhender son phénomène de recherche de manière substantielle. Parce que l'objectif d'une recherche qualitative est d'enrichir la compréhension d'une expérience, elle exige une sélection fertile des expériences à étudier. Par conséquent, la préoccupation pour un chercheur n'est pas de savoir si le nombre de données à collecter ou de sources est suffisant, mais si ces données sont suffisamment riches pour appréhender finement et clairement le phénomène de recherche.

3.4 Choix des entrevues

En lien avec la question de recherche et le design méthodologique, j'ai privilégié la méthode des entrevues pour appréhender la construction sociale de la réalité par le sujet (Kaufmann, 1996; Gorden, 1956). Comme un écho aux postulats d'Edgar Schein présentées précédemment, l'entrevue en profondeur est un moyen parmi d'autres qui permet de comprendre pourquoi les personnes font ce qu'elles font et de capter le sens et l'importance qu'elles donnent à leurs actions (Jones, 1985). Dans une entrevue, le chercheur pose des questions pour saisir ce qu'il y a dans l'esprit des individus et capte leurs histoires (Patton, 2002). Comme le souligne Daunais (1992), l'entretien constitue la méthode la plus efficace et la plus économique pour obtenir l'information désirée tandis que les questionnaires laissent dans l'ombre des éléments essentiels des réponses que l'on cherche.

Dans le domaine de l'éthique des affaires, Liedtka (1992) juge qu'une recherche basée sur les entrevues permet au chercheur de comprendre le sens de l'action telle qu'elle est expérimentée par l'individu, avant la phase d'interprétation et de construction de la théorie. Selon Liedtka (1992) cette méthode est spécialement appropriée au processus de prise de décision, vu qu'il est complexe, et souvent inconscient, et que le domaine lui-même reste exploratoire et hautement sensible. Et d'ajouter que la méthode des entrevues permet au chercheur de capter, dans toute sa richesse, la complexité des expériences des sujets ou répondants. Dans cet esprit, Polkinghorne (2005) ajoute que l'objectif d'une entrevue est d'obtenir un récit complet et détaillé du sujet, et produire différentes perspectives du phénomène de recherche, le chercheur devant rester attentif aux aspects les plus inattendus et non anticipées d'une réalité vécue. C'est ce qui enrichit la collecte des données et appelle le chercheur à explorer ces aspects dans le futur.

De plus, Polkinghorne (2005) propose que dans une recherche qualitative, les données probantes prennent la forme de textes écrits, collectés à partir de documents,

contenus d'entrevus, etc. Toutefois, ces données probantes, en elles-mêmes, sont le sens représenté dans ces textes. Ce sont des idées et opinions exprimées par les participants à la recherche. Les sujets et documents dans une démarche qualitative ne sont pas sélectionnés parce qu'ils remplissent les critères de représentativité, comme dans le cas d'une étude statistique, mais parce qu'ils contribuent de manière substantielle à la structure et spécificités d'un phénomène sous exploration.

Au niveau de la conduite des entrevues, celle-ci a été effectuée par Thierry Pauchant, un expert dans le domaine de l'éthique des affaires, doublé d'un talent de communicateur médiatique. Les entretiens conduits étaient semi-directifs, et diffusés en direct sur la chaîne radiophonique Ville-Marie, avec canevas portant sur quatre thématiques principales, nourries de la grille de Wilber, explicitée précédemment : 1- la sensibilité éthique, 2- les comportements, 3- les valeurs encouragées, et 4- les outils de gestion mis en place.

Le choix de la station radiophonique n'est pas neutre. Dans son rapport annuel, la dite station indique que « Dans un monde en mutation continue, où la quête de sens et les valeurs fondamentales sont tant recherchées, Radio VM offre à tous ses auditeurs un lieu de dialogue, de discernement et de croissance. Elle contribue sans contredit depuis sa fondation au progrès humain, social, culturel et spirituel de notre société. Informer, divertir et éduquer sont au cœur de sa mission ». Le 1^{er} mai 2015, Radio Ville-Marie célébrerait ses vingt ans d'existence dans le paysage médiatique québécois. De plus, en septembre 2014, ladite station changeait de raison sociale, pour porter désormais le nom de RADIO VM, avec un nouveau slogan «Au cœur de l'essentiel».

Tout au long de cette démarche, les questions étaient précises, les termes rigoureusement choisis, les reformulations ou relances auprès des sujets étaient régulièrement effectuées (Bardin, 1977).

Hormis des leaders d'affaires québécois, Thierry Pauchant avait aussi interviewé des dirigeants d'entreprises internationales, leaders d'opinion, acteurs reconnus de la

société civile, autorités religieuses, chercheurs universitaires. Toutefois, pour des raisons de cohérence, expliquées ci-dessous, je n'ai retenu pour l'analyse des données que les leaders d'affaires québécois.

3.5 Échantillon

Dans un souci de cohérence, je n'ai sélectionné que 25 entretiens sur 130 effectués avec des dirigeants d'organisations publiques, privées ou non gouvernementales établies au Québec. Il s'agit donc de données secondaires, issues de données existantes, qui constituent un certain « opportunisme méthodique » de par leur accessibilité (Baumand et Ibert, 2003).

J'ai choisi ces 25 dirigeants car pas moins de 60 prix de reconnaissance et distinctions ont été remis à la majorité d'entre eux. Lesquels dirigeants et/ou leurs ont joui également d'une large couverture médiatique. De plus, l'analyse de ces entrevues d'une heure, réalisées entre 2008 et 2012, m'a offert l'opportunité d'avoir accès à des dirigeants d'entreprises, dont certains sont de renommée internationale, auxquels je n'aurais pas eu accès facilement. Il s'agit notamment de leaders d'affaires tels que les présidents de Cascades, Mouvement Desjardins, RONA, Adecco, etc. De plus, de nombreuses organisations sont récipiendaires de Prix ou de distinctions. Par conséquent, en tant que chercheuse utilisant des données secondaires, je peux « rechercher des populations exemplaires pour construire une théorie ou encore tester une partie des théories initialement envisagées » (Baumont et Ibert, 2003 :103).

En effet, en étudiant un enjeu aussi sensible que l'éthique des affaires, le recours à des données secondaires me permet d'accéder à des individus qui occupent des positions stratégiques dans des organisations nationales ou internationales et d'explorer ma problématique de recherche pour faire avancer les connaissances dans le domaine des pratiques de gestion éthique (Trevino et Weaver, 2003)

Je présente dans le tableau ci-dessous, la liste des 25 leaders d'affaires interviewés.

Tableau 1 - Liste des 25 leaders d'affaires interviewés

Noms (par ordre alphabétique)	Titre professionnel occupé durant la période de collecte des données
André Beauchamp	président d'Aqua Centrum, le Centre de l'eau, ancien président du Bureau des audiences publiques pour l'environnement (BAPE)
Claude Béland	avocat, homme d'affaires, ancien président du Mouvement Desjardins
Sylvie Béliveau	présidente du conseil d'administration de Égal Action
Pascal Benaksas-Couture	co fondateur de la ligne de vêtements Oöm Ethikwear
Marc Blais	directeur des communications françaises et du développement des affaires pour Mountain Equipment Coopérative (MEC)
Martin Delisle	président et cofondateur de Blank
Bernard Descôteaux	directeur du quotidien <i>Le Devoir</i>
Ugo Dionne	cofondateur de Bénévoles d'affaires
Jeanne Doré	DG de l'organisme <i>le Boulot vers...</i>
Robert Dutton	président et chef de la direction de l'entreprise Rona.
Alexandre Favreau	directeur des ventes de Quartz Nature
Felipe Gallon	président fondateur de la PME Solo Fruit
Diane Lamarre	pharmacienne propriétaire et présidente de Pharmaciens sans frontières pour le Canada
Robert Lasalle	DG du centre de réadaptation en déficience intellectuelle La Myriade
Alain Lemaire	président et chef de la direction de Cascades inc.
Serge Mongeau	cofondateur de la maison d'édition Écosociété
Gaétan Morency	VP citoyenneté au Cirque du soleil et président fondateur de la Tohu, la cité des arts du cirque à Montréal.
Wilfrid Morin	PDG de Teknika HBA, une firme de génie-conseil
Claude Ouimet	VP senior et DG de Interface Flor
Olivier Pérot	président de O.P. luthier inc
Brenda Plant	co-directrice de Éthiquette inc
Benoît Ricard	PDG concepteur et comédien du groupe Tac.Com.
Rémi Tremblay	président de Esse Leadership
Jean Sébastien Trudel	président de Ellipssos inc.
Christian Yaccarini	PDG du technopole Angus

En annexe B (voir Annexes), je présente des données plus détaillées sur les organisations des sujets interviewés.

De ces 25 sujets, il y a quatre femmes et 21 hommes; ils occupent tous des postes de président-fondateur, co-fondateur, directeur général ou cadres supérieurs, occupant un haut niveau de gestion. Les leaders d'affaires choisis opèrent dans divers secteurs d'activité : industrie de la confection, industrie du papier, industrie agro-alimentaire, conseil, formation, économie sociale, artisanat, vente de détail, ingénierie et autres domaines de services. Compte tenu de la taille de l'échantillon, cette précision n'est qu'indicative car je ne peux inférer aucune comparaison par genre ou secteur d'activité, dans l'analyse de mes résultats.

3.6 Autres sources de données et triangulation

Comme le décrit Patton (1999), la notion de triangulation rappelle dans l'esprit l'image géométrique du triangle. Elle est basée sur la prémisse de base selon laquelle qu'il n'y a pas une seule méthode qui résout de manière adéquate le problème des explications concurrentes, telle que définie par l'auteur :

Triangulation is a process by which the researcher can guard against the accusation that a study's findings are simply an □artefact of a single method, a single source, or a single investigator's biases (Patton, 1999: 1197)

D'autres auteurs suggèrent que la triangulation est la convergence de méthodes de recherche afin de produire des résultats plus valides et objectifs, dans le souci d'atteindre une plus grande compréhension d'une problématique de recherche (Jonsen et Jehn, 2009).

Par conséquent, dans ma recherche, j'utilise trois sources de données :

- 1- les contenus d'entrevues réalisées avec les sujets,
- 2- les documents internes des organisations dirigées par les sujets, notamment les rapports annuels, codes d'éthique, sites web, autres rapports d'activités, etc. et

3- les articles de la presse d'affaires, plus spécifiquement *La Presse*, *Le Devoir* et *Les affaires*, ayant couvert ces organisations et/ou leurs dirigeants. J'ai choisi ces trois sources car ce sont des publications généralistes d'information qui s'intéressent de très près également à la vie des entreprises aussi bien au Québec, au Canada qu'à l'international, à travers une couverture des questions économiques et financières.

Dans le tableau ci-dessous, je décris mes trois sources de données :

Tableau 2 - Les trois sources de données

SUJET ORGANISATION	CONTENU D'ENTREVUE (EN NOMBRE DE PAGES)	DOCUMENTS INTERNES	DOCUMENTS EXTERNES : PRESSE D'AFFAIRES (EN NOMBRE DE PAGES)
		(SITE WEB, RAPPORT ANNUEL, CODE D'ÉTHIQUE, PLAN DE DÉVELOPPEMENT DURABLE, ETC.)	
André Beauchamp	26	site web de la Ville de Montréal site web Stratégies Saint-Laurent	
Claude Béland	24	Site web de Desjardins ; rapport annuel, « valeurs fondamentales des coopératives » ; rapport de responsabilité sociale ; programme de transport alternatif, Institut de leadership en gestion (présentation de Claude Béland), biographie sur le site web de l'Encyclopédie de l'Agora	12
Sylvie Béliveau	33	Site web d'Égale Action, prises de position en matière de féminisme, équité, harcèlement,	3
Pascal Benaksas-Couture	21	Site web de OÖM Ethikwear; programme de récupération de vieux vêtements; mode éco-responsable, etc.	7
Marc Blais	28	Site web de MEC, charte des valeurs, rapport annuel, développement durable,	12
Martin Delisle	39	Site web de Portez Blank	8
Bernard Descôteaux	26	Site web du Devoir, politique d'information ; présentation de Bernard Descôteaux sur le site web de l'Ordre national du Québec ; portrait de Bernard Descôteaux sur le site web de la Fédération professionnelle des journalistes du Québec,	3
Ugo Dionne	36	Site web de Bénévoles d'affaires, site web de Versalys (Ugo Dionne est copropriétaire de Versalys Formation); site web du Réseau de l'action bénévole du Québec.	12
Jeanne Doré	23	Site web de l'organisme <i>Le boulot vers (LBV)</i> ..., énoncé de valeurs, site web de l'Association Pipeline Longitude ayant appuyé LBV par un don annuel en argent	6
Robert Dutton	25	Site web de Rona, rapport annuel ; énoncé de valeurs ; engagement en faveur du développement durable ; politiques environnementales, etc.	15
Alexandre Favreau	28	Site web de Quartz Nature ;	1
Felipe Gallon	25		2
Diane Lamarre	28	Site web de Pharmaciens sans frontières Canada ; site web de Résidence Azur	4
Robert Lasalle	27	Site web du centre de réadaptation La Myriade ; rapport annuel ; guide des valeurs (16 pages); code d'éthique et de déontologie du conseil d'administration ; site web de la Revue de cœur et d'action, etc.	2 (sources : Courrier de Portneuf ; L'action ;)
Alain Lemaire	24	Site web de Cascades ; énoncé de valeurs ; rapport annuel ; code d'éthique (42 pages) ; énoncé des pratiques en matière de gouvernance ; plan de développement durable, etc.	10
Serge Mongeau	28	Site web des Éditions Écosociété ; site web de Livres québécois ; site web du Réseau québécois pour la simplicité volontaire	6
Gaétan Morency	25	Site web de la Tohu ; site web de Montréal complètement cirque ; site web de société canadienne de recherche en santé rurale (portrait de Gaétan Morency)	1
Wilfrid Morin	25	Site web de Teknika HBA; énoncé de valeurs ; rapport sur la responsabilité sociale de l'entreprise ; politique environnementale ;	2
Claude Ouimet	27	Site web de Flor ; programme de développement durable ;	23
Olivier Perot	31	Site web d'Olivier Pérot luthier	4 (Actualité, Acadie Nouvelle)
Brenda Plant	25	Site web de Ethiquette ; site web de l'Association Investissement responsable (portrait de Brenda Plant) ; site web de la Ville de Montréal (portrait de Brenda Plant) ; site web de Ellipsos conseil en développement durable (potrait de Brenda Plant)	2
Benoît Ricard	20	Site web du goupe Tac com ; énoncé éthique ;	2
Rémi Tremblay	34	Site web de Adecco, énoncé de valeurs ; site web de la Maison des leaders ;	2
Jean Sébastien Trudel	27	Site web de Voir vert (portrait de J-S Trudel) ; site web de l'Association des professionnels en développement durable du Québec (APRODD); site web de Ellipsos, conseil en développement durable	7
Christian Yaccarini	30	Site web de la Société de développement Angus ; énoncé de valeurs ; rapport annuel,	9

3.7 Défis méthodologiques de la recherche qualitative

Tel que décrit précédemment, un design qualitatif présente plusieurs avantages mais il est accompagné de défis méthodologiques. Comme le souligne Langley (1986 :85), « l'aspect le plus difficile d'une recherche qualitative n'est pas la collecte des données mais leur analyse ». De plus, selon Liedtka (1992), dans une recherche portant sur l'éthique, il y a des préoccupations en lien avec le biais de désirabilité sociale, selon lequel les répondants peuvent être tentés de paraître sous un œil positif. D'autres auteurs, Fernandes et Randall (1992) avertissent que ce biais, qui sous-entend le besoin d'être approuvé socialement, est notamment fréquent quand les sujets parlent de leurs attitudes. Par conséquent, compte tenu de la nature de la recherche, les chercheurs n'ont pas beaucoup de choix, sinon que de s'appuyer sur les attitudes et les comportements rapportés par les sujets. Toutefois, Fernandes et Randall (1992) suggèrent que bien que la présence de ce biais puisse risquer de menacer la validité des résultats, il n'influence pas de manière significative les réponses dans les recherches en éthique. Selon ces auteurs, peu d'études ont été effectuées pour déterminer la manière dont le biais de désirabilité sociale affecte les relations entre certaines variables, où les questionnaires individuels sont couramment utilisés comme design dans les recherches empiriques en lien avec les croyances éthiques et comportements.

3.8 Analyse des données et Grounded Theory

En lien avec ma problématique de recherche, et sur la base d'une analyse d'entrevues réalisées avec 25 dirigeants d'organisations, j'ai privilégié la méthode de théorisation enracinée ou ancrée, appelée *Grounded Theory* (GT) comme stratégie de théorisation à partir des données (Langley, 1999; Paillé, 1994). J'ai utilisé cette méthode dans sa forme duale ou hybride, dans une démarche inductive et déductive pour catégoriser les données issues des entrevues affinant ainsi de façon empirique les catégories micro, méso et macro.

Selon Suddaby (2006), la GT a été développée par Glaser et Strauss (1967) comme une réaction contre le positivisme extrême qui prévalait le plus en recherche sociale. Selon cet auteur, Glaser et Strauss offrent un compromis entre l'empirisme extrême et un relativisme total en articulant un terrain d'entente dans lequel la collecte des données systématique pourrait être utilisée pour développer des théories qui traitent des réalités interprétatives des acteurs dans des milieux sociaux. Et d'ajouter que la GT est davantage appropriée quand il s'agit de comprendre le processus par lequel les acteurs construisent le sens à partir de leur expérience subjective et interprètent la réalité (Suddaby, 2006).

De plus, selon Yancey et Turner (1986), la GT est une méthode utile pour analyser des données qualitatives. Le chercheur voudra développer une réflexion théorique qui facilite la discussion sur des caractéristiques générales d'un objet de recherche et qui est basé ou ancré dans les données collectées- une théorie ancrée. Dans la GT, ajoutent les auteurs, le processus de description, de définition, et de spécification des relations pousse le chercheur vers un degré élevé de rigueur dans la manipulation et interprétation des données.

Un autre auteur, Creswell (2007) note que Glaser et Strauss avaient développé la GT car ils jugeaient que les théories utilisées en recherche étaient souvent inappropriées dans certaines recherches. Toutefois, Glaser et Strauss ont été par la suite en désaccord sur les procédures. Dans la tradition de Glaser, tout « émerge » dans la GT- le chercheur ne doit pas arriver sur le terrain avec des connaissances a priori. Dans cette tradition, les données émergentes façonnent la théorie. Par contre, Strauss permet au chercheur d'arriver sur le terrain avec des concepts issus de la littérature (Jones et Noble, 2007). Comme le suggère Corbin (2013), l'approche de Strauss dans l'analyse des données est ancrée dans un processus interactif, où le chercheur, à partir de ses données, tente de proposer des explications.

Toutefois, en dépit de cette « controverse intellectuelle » entre les pionniers de la théorie ancrée, le design a suscité et continue de susciter l'intérêt de nombreux chercheurs, dans une méthodologie de recherche qualitative.

Le résultat de la GT peut être conceptuel ou descriptif, une théorie intégrative (catégorie centrale) qui assemble toutes les catégories et sous-catégories dans une figure ou alors une théorie enracinée dans des histoires et narrations (Jones et Noble, 2007). La théorie ancrée est inductive et repose sur une série d'étapes hautement structurées et un système de catégories qui décrivent un phénomène observé (Langley, 1999). Elle est pleinement liée à l'héritage de l'interactionnisme symbolique en termes de pratiques de recherche et foyer de recherche, fondés sur le contact direct avec le monde social étudié et attention accordée aux symboles et comportements (Locke, 2001; Goulding, 2005). Comme le suggère Locke (2001: 34)

Grounded Theory's distinctive features, as initially presented, are its commitment to research and discovery through direct contact with the social world studied coupled with a rejection of a priori theorizing. This does not mean, however, that researchers should embark on their studies without the general guidance provided by some sort of orienting theoretical perspective. It does mean that they should bring preconceived constructs and hypotheses to their data gathering and analysis.

Selon Paillé (1994 :150), « l'analyse par théorisation ancrée est une méthode extrêmement stimulante pour quiconque désire pousser l'étude de son objet de recherche au-delà d'une première analyse descriptive, même s'il n'a pas l'intention d'aller jusqu'à une théorisation avancée ». La GT explique la manière dont les sujets expérimentent un phénomène et fournit un cadre de travail général, qui va au-delà de la description pour générer ou découvrir une théorie ou un résumé analytique d'un processus (Creswell, 2007). Selon l'auteur, et sur la base des travaux de Strauss et Corbin (1998), le chercheur génère des explications d'un processus, d'actions ou d'interactions façonnées par les points de vue d'un large nombre de participants.

Dans ma recherche, je me positionne davantage dans la tradition de Strauss, et du processus d'analyse suggéré par Patton (1999) qui décrit les catégories préétablies ou *sensitizing concepts*, et les concepts natifs ou *indigenous*, et que suggère pour chacune d'entre elles d'identifier le contenu, de le codifier, de la classer et de le catégoriser. Selon Patton (2002), les *sensitizing concepts* trouvent leur origine dans la revue de littérature, et sont identifiés au début de la recherche.

Ces catégories préétablies constituent en quelque sorte une référence pour le chercheur, qui va étudier la manière dont ces concepts vont manifester sur le terrain empirique. Quant aux *indigenous concepts*, ils réfèrent, selon Patton (2002) aux catégories natives qui constituent en quelque sorte un bon point de départ pour amorcer l'analyse inductive. Il s'agit ici d'inventorier et de définir les phrases clés, termes et pratiques qui sont réservés aux sujets de la recherche. Autrement dit, selon l'auteur, le chercheur doit explorer les concepts que les sujets interviewés ont créés pour donner un sens à leur monde, et les pratiques dans lesquelles ces sujets sont engagés, susceptibles d'être appréhendées par le chercheur suivant leur vision du monde. C'est ce que Charmaz (2006) appelle *In vivo coding*.

D'ailleurs, de manière plus spécifique, pour analyser les données issues des 25 entrevues, j'ai privilégié l'approche constructiviste de Charmaz qui met en exergue les points de vue, valeurs, croyances, sentiments, suppositions et idéologies des individus (Creswell, 2007). En effet, comme le décrit Charmaz (2006), la GT constructiviste place la priorité sur le phénomène à étudier et voit aussi bien les données que les analyses comme créées à partir d'expériences partagées et de relations avec les participants et autres sources de données. En d'autres termes, comme le décrit cette auteure, l'approche constructiviste dans la théorie ancrée a une position réflexive sur le processus de recherche et considère la manière dont les participants construisent le sens et les actions dans des situations spécifiques. Dans une telle perspective, la GT ne fait pas que théoriser le travail interprétatif des sujets,

elle reste attentive au fait que la théorie résultante est une interprétation. Comme le résume Zarif (2012:973)

A Grounded Theory is derived from the phenomenon under study. This contrasts with the hypothetico-deductive method, where theories are generated from cyclical testing and sanitization of a formerly constructed hypothesis. In Grounded Theory studies, theory emerges from the logical and systematic assessment of the phenomenon.

3.9 Processus d'analyse des contenues d'entrevues

Dans ma démarche d'analyse des données, je me suis également inspirée des travaux de Miles et Huberman (1994) et Patton (2002) qui décrivent le processus de réduction de données : sélection, simplification, abstraction et transformation de données qui apparaissent dans des notes écrites ou transcriptions. La réduction des données, fait partie de l'analyse et se présente sous différentes formes : résumé, paraphrases, résumé en patterns plus larges, etc, (Miles et Huberman, 1994). Ensuite, intervient l'étape de l'organisation des données qui réfère à l'assemblage des données visant à tirer des conclusions et actions.

Comme le décrit Patton (2002: 432)

The challenge of qualitative analysis lies in making sense of massive amounts of data. This involves reducing the volume of raw information, sifting trivia from significance, indentifying significant patterns, and constructing a framework for communicating the essence of what the data reveal.

Dans une première étape, avant l'utilisation du logiciel NVIVO, j'ai suivi le processus de Duhaime et Landry (1995) qui proposent les phrases dé-contextualisation et de re-contextualisation. La première réfère au processus de division d'un texte en segments ou unités d'analyse. Un segment est un extrait de texte compréhensible contenant une idée, un épisode ou un fragment d'information. La seconde porte sur la création de catégories ou le regroupement des segments qui

couvrent un même sujet identifié par un code donné. Suivant ce processus, décrit rigoureusement par Duhaime et Landry, j'ai respecté le design qualitatif suivant:

- Identifier les thèmes et création de codes;
- Codage des données;
- Regrouper les segments par catégorie (code);
- Interprétation préliminaire : identification de tendances, cas d'exception et cas particuliers;
- Comparer les différents segments (ressemblances et différences);
- Interprétation finale : décrire les thèmes étudiés en identifiant les grandes tendances.

Chez Paillé (1994), ces phases correspondent aux étapes de

- 1- la codification initiale et
- 2- la catégorisation.

Lors de la première étape, il s'agit de répondre aux questions suivantes : *Qu'est-ce qu'il y a ici? Qu'est-ce que c'est? De quoi est-il question?* La codification initiale constitue le point de départ indispensable de toute théorisation ancrée (p.154). Tandis que la phase de catégorisation « consiste à porter l'analyse à un niveau conceptuel en nommant de manière plus riche et plus « englobante » les phénomènes, les événements qui se dégagent des données », (Paillé, 1994 : 159). Lors de la

catégorisation, le chercheur pose les questions suivantes: *Qu'est-ce qui se passe ici? De quoi s'agit-il? Je suis en face de quel phénomène?*

Dans une seconde étape, et par souci de rigueur et de facilitation du traitement des entrevues, j'ai utilisé la version 10 du logiciel NVivo, compte tenu des divers avantages qu'il présente. Compte tenu des 25 entrevues que j'ai sélectionnées, j'ai analysé environ 500 pages de verbatim retranscrits.

Comme le souligne Bardin (1977), l'usage de l'ordinateur a des conséquences sur la pratique de l'analyse de contenu : La rapidité augmente, la rigueur s'accroît dans l'organisation de la recherche, la flexibilité demeure et la manipulation des données complexes devient possible (p.181). Un autre auteur, Bazeley (2007) souligne que le logiciel peut supporter le chercheur de 5 façons : organisation et sauvegarde des données; gestion des idées et traçabilité des différentes questions qui peuvent être soulevées pendant l'analyse, construction de modèles graphiques pour faire ressortir les liens entre les résultats et conclusions du traitement de données; et rapport final.

D'autres auteurs, Hoover et Koerber (2011) indiquent également que les logiciels peuvent aider à accroître l'efficacité de l'analyse des données et permettre la transparence dans le processus comme tel, ajoutant de la rigueur aux projets de recherche qui aurait été difficilement atteinte avec une méthode plus traditionnelle. Ils permettent de mieux comprendre les relations complexes entre des données et au chercheur de passer plus de temps dans l'interprétation et les dimensions créatives du travail de recherche. D'ailleurs, comme le juge Patton (2002), de tels logiciels facilitent l'entreposage des données, le codage, la récupération, la comparaison et les liens, mais ce sont les humains qui commencent l'analyse.

Exploitant la version 10 de NVIVO, et me fondant sur la théorie ancrée constructiviste pour analyser les contenus d'entrevues, je me suis appuyée sur le cadre de travail rigoureusement proposé par Charmaz (2006). Dans une première

étape, en partant des verbatim des entrevues j'ai déterminé des codes, c'est-à-dire donné un nom court qui résume chaque pièce de données, pour faire ressortir ainsi le sens, le point de vue de la personne interviewée. Comme le décrit Charmaz, le codage est le lien pivot entre la collecte de données et le développement d'une théorie émergente qui explique ces données.

Dans son ouvrage, Charmaz (2006), suggère entre autres l'utilisation de codes In Vivo, c'est-à-dire les termes spéciaux susceptibles de fournir un point de départ d'analyse très utile, lesquels doivent aussi être analysés, comparés et intégrés à la théorie. L'auteure spécifie notamment trois types de codes In vivo :

- 1- les termes généraux que tout le monde sait qui donnent un sens significatif;
- 2- des termes innovateurs qui captent le sens et l'expérience des participants;
- 3- des termes spécifiques à un groupe particulier qui reflète leur perspective.

Comme le décrit Charmaz (2006:55)

Coding forces you to think about the material in new ways that may differ from your research participants' interpretations. Your analytic eye and disciplinary background lead you to look at their statements and actions in ways that may not have occurred to them. By studying the data, you may make fundamental processes explicit, render hidden assumptions visible, and give participants new insights.

Dans ma recherche, et ayant été dans une première phase très puriste dans l'identification de mes codes, je me retrouve avec plus de 850 codes émergents, pour les 25 contenus d'entrevues. Je lisais rigoureusement chaque ligne de données, créais ainsi des codes, pouvais également revenir en arrière, et créer de nouveaux codes (Hoover et Koerber, 2011).

Comme le suggère Patton (1999), parmi mes catégories préliminaires, je cite : Éthique, Valeurs, Comportements, Pratiques éthiques de gestion, Parcours du

dirigeant, Mission de l'organisation. Chaque description faite par le sujet était examinée et placée dans la catégorie la plus adéquate. Au fur et mesure que j'analysais mes données, j'ajoutais d'autres thèmes et sous-thèmes.

Dans cette première phase d'analyse des données, au-delà de mes catégories initiales, issues de mon cadre conceptuel, à mesure que j'analysais mes données, j'en ajoutais d'autres car les contenus d'entrevues révélaient d'autres thématiques. Par conséquent, tout au long de mon processus, j'examinais ces nouveaux codes et leurs relations pour dégager des thèmes particuliers. Au terme de cet exercice, je découvrais de nouvelles catégories (Patton, 2002; Charmaz, 2006).

Dans une troisième étape, j'ai entamé un codage plus agrégé qui relie les catégories et sous-catégories, dans le but de sortir, synthétiser et organiser de grandes quantités de données et les rassembler d'une nouvelle manière. Dans cette étape, je triais en quelque sorte les grandes quantités de données, pour sélectionner les codes qui font le plus de sens analytiques, passant ainsi de plus de 800 codes à 156 codes plus substantiels, formant ainsi mon arbre thématique final.

Finalement, dans une dernière étape, j'ai effectué le codage théorique, considéré par Charmaz (2006) comme un niveau sophistiqué de codage, qui consiste à conceptualiser ou suggérer des hypothèses théoriques. Ce sont des codes intégratifs qui nous permettent de « raconter une histoire » analytique qui a du sens. La théorisation est un processus et résultat (Paillé, 1994), fruit de tout un exercice de codification, catégorisation et conceptualisation.

3.10 Processus d'analyse des documents internes et articles de presse

Au terme du processus d'analyse des contenus d'entrevues, j'ai analysé les deux autres sources de données, à savoir les documents internes ainsi que les articles de presse couvrant les leaders d'affaires interviewés et/ou leurs organisations. Pour les

ces deux sources de données, j'ai utilisé la technique de l'indexation qui permet sous des mots clefs, descriptions ou indices de caractériser les éléments d'informations des documents (Bardin, 1977).

Suivant la méthode préconisée par Bardin, j'ai effectué une pré-analyse des documents internes et des articles de presse, dans un premier temps. Cette étape consistait à effectuer une lecture complète de tous ces documents, m'assurant qu'ils répondent essentiellement à la règle de pertinence, à savoir qu'ils soient adéquats comme source d'information, en lien avec mon objectif de recherche. Dans une seconde étape, j'ai analysé les documents en partant des hypothèses suivantes : est-ce que je vais retrouver les mêmes catégorisations ou thématiques que celles issues de l'analyse des contenus d'entrevues? Est-ce que les documents internes et les articles de presse énoncent également les valeurs, pratiques éthiques en gestion, comportements, etc... des dirigeants interviewés? Ces documents vont-ils décrire de manière approfondie les propos recueillis lors des entrevues? Ces documents vont-ils présenter d'autres informations, événements ou faits qui n'ont pas été explorés dans l'analyse des contenus d'entrevues?

Par conséquent, plusieurs questions ont donc été mises sur fichiers Word pour chaque document interne et article de presse, en lien avec les 25 organisations (Bardin, 1977).

Les tableaux ci-dessous illustrent le processus d'analyse des documents internes et des articles de presse que j'ai effectué

Tableau 3 - Canevas pour l'analyse d'un document interne et article de presse

Analyse d'un article de presse et d'un document interne - Nom de l'organisation ou du dirigeant		
	Oui/Non	Extraits (indiquer source, ex : La Presse du..., page...)
Est-ce que la source parle d'éthique du CEO ou de l'éthique organisationnelle de son entreprise?		
Parle-t-on des rêves, de l'expérience du CEO?		
Est-ce que la source parle des suppositions de base du CEO (c-a-d, sa vision du monde)?		
Est-ce que la source parle des intentions du CEO?		
Est-ce que la source parle de discernement du dirigeant ou de son jugement moral, ou de la manière dont il ou elle prend des décisions?		
Est-ce que la source parle des valeurs du CEO ou de celles de son organisation?		
Est-ce que la source parle de comportements du CEO Particuliers?		
Est-ce que la source parle de culture et/ou de climat éthique de l'organisation?		
Est-ce que la source parle de la philosophie de gestion de l'organisation ou du CEO? Si oui, que dit la source sur cela?		
Est-ce que la source parle de normes, ou de standards éthiques au sein de l'organisation?		
	Oui/Non	Extraits (indiquer source, ex : La Presse du..., page...)
Est-ce que la source parle de rituels ou symboles partagés au sein de l'organisation?		
Est-ce que la source parle de la stratégie de l'organisation ou de choix décisionnels?		
Est-ce que la source parle de la responsabilité sociale ou environnementale de l'organisation?		
Est-ce que la source parle d'actions éthiques proprement entreprises par l'organisation?		
Est-ce que la source parle de codes d'éthiques, d'énoncés éthiques ou de chartes de conduite au sein de l'organisation?		
Autres commentaires (est-ce que la source parle de choses pertinentes non indiquées dans le cadre conceptuel)		

3.11 Saturation

Dans ma recherche, comme je l'ai indiqué précédemment, j'ai analysé le contenu de 25 entrevues. En fait, dans une première étape, j'ai atteint la saturation au terme de l'analyse de 20 entrevues. Toutefois, sur les recommandations de mon directeur de thèse, j'ai analysé 5 autres supplémentaires, dans un souci de validation de cette saturation. D'ailleurs, ces données supplémentaires n'ont pas révélé de nouveaux résultats. Chaque contenu d'entrevue que j'analysais constituait un « précédent » au contenu suivant, et me permettait d'explorer des thématiques ou de retrouver des concepts explorés précédemment. J'ai poursuivi ainsi cette opération jusqu'à ne plus découvrir de nouvelles catégories. Incontestablement, si j'avais conduit moi-même ces entrevues, j'aurais testé le guide d'entrevue et validé la saturation des questions à quelques « rounds » d'entrevues jusqu'à saturation.

Selon Glaser (2007), la saturation est atteinte quand il n'y a plus de nouveaux indicateurs interchangeables qui émergent pour ajouter plus de propriétés aux catégories qui sont pertinentes. Comme le décrit Charmaz (2006), les catégories sont saturées quand d'autres données n'apportent plus de nouveaux éclairages ou théories. Un autre auteur, Suddaby (2006 :636) souligne que dans une approche GT, « le chercheur doit continuer à collecter des données jusqu'au moment où aucune nouvelle évidence n'apparaît. Ce processus, appelé « saturation de catégories », est l'un des premiers moyens de vérification de la GT. Les signaux de la saturation incluent répétition de l'information et confirmation de catégories conceptuelles existantes » (traduction libre).

3.12 Défis méthodologiques et Grounded Theory

Certes la théorie ancrée ou enracinée représente une avenue très enrichissante dans le traitement des données, il n'en demeure pas moins qu'elle présente certains défis. Jones et Noble (2007) ont scruté pas moins de 32 études empiriques, depuis 2002, utilisant la GT, et jugent que ce design en recherche dans le domaine du management

est en danger de perte de son intégrité. Selon les auteurs, des 32 papiers analysés, seulement 34 % génèrent vraiment une théorie ou catégorie centrale, suivant les perspectives de Glaser ou de Strauss. De plus, 44 % des études n'utilisent aucune procédure ou technique de la GT et 66 % n'emploient pas de revue théorique. Et bien que 30 études au total se réclament « straussiens », 83 % n'emploient pas de code axial, constatent Jones et Noble (2007). Comme s'interrogent Jonsen et Jehn (2009), les questions suivantes sont toujours posées lorsqu'il s'agit de réviser des articles scientifiques qui utilisent la GT: comment le chercheur est arrivé à ces concepts? Comment il est arrivé au modèle final et agrégé les différentes dimensions? Par conséquent, arguent Jones et Noble (2007), dans le souci d'assurer l'intégrité de la recherche, la GT doit générer toujours une catégorie centrale et employer les fondements comprenant le codage, l'analyse des données, le champ théorique, les comparaisons, les mémos, la saturation, tels que assumés par Glaser et Strauss.

3.13 Qualité et limites de cette recherche

La qualité d'une recherche se mesure à sa validité, fiabilité et applicabilité (Yinn, 2003; Lincoln et Guba, 1985). Selon les auteurs, la validité interne réfère aux liens de causalité; la validité externe au domaine dans lequel les résultats peuvent être généralisés; et la fiabilité renvoie aux procédures de collecte de données, susceptibles d'être reproduits avec les mêmes résultats.

Interpellé par ces questions au plus haut niveau, j'ai veillé, au niveau de la construction de la validité, à livrer des explications rigoureuses, au terme de mon processus d'analyse de données. S'agissant de la question de généralisation de mes résultats, et applicabilité dans d'autres contextes (Yin, 2003; Lincoln et Guba, 1985), vu que ma recherche est circonscrite au Québec, il serait fort pertinent d'exploiter le même design de recherche et de le reproduire dans d'autres régions du Canada et à l'international pour dégager des similitudes et différences. Concernant la neutralité de cette recherche, le fait que le chercheur qui ait conduit les entrevues soit différent de

celui qui en a analysé le contenu, peut être considéré comme un facteur qui réduit les biais, motivations ou perspectives d'un seul chercheur, dans un design qualitatif (Lincoln et Guba, 1985). Cependant, si j'avais effectué moi-même ces entrevues, j'aurais posé rigoureusement les mêmes questions aux sujets, considérant l'exploration des niveaux micro, méso et macro dans le souci de faciliter davantage l'étape de l'analyse et d'interprétation des données. Tenant compte des quatre thématiques : sensibilité éthique, comportements, valeurs et pratiques de gestion, j'aurais cherché à identifier auprès des sujets ce qui relève de leurs niveaux, en tant qu'individus, et ce qui relève de leurs organisations proprement dites.

Si ma recherche s'appuie sur un cadre conceptuel innovateur et un design qualitatif, à travers des entretiens semi-directifs, elle reste liée à un phénomène de recherche très sensible, à savoir l'éthique des affaires, susceptible de favoriser un travail identitaire chez les sujets interviewés, relié à l'estime de soi, et à la désirabilité sociale, dont j'ai parlé précédemment. Tels que définis par Alvesson et Willmott (2002:627).

***Identity WORK:** Interpretive activity involved in reproducing and transforming self-identity. **Self-Identity:** precarious outcome of identity work comprising narratives of self, and **IDENTITY REGULATION:** discursive practices concerned with identity definition that condition processes of identity formation and transformation: 627*

Toutefois dans ma recherche, cette limite est réduite dans la mesure où la triangulation et l'analyse d'autres sources de données montre que les leaders d'affaires interviewés sont reconnus par le public pour leur management responsable et pratiques éthiques de gestion, en témoigne les nombreux prix dont plusieurs sont récipiendaires. En effet, comme je l'ai indiqué précédemment, des 25 dirigeants interviewés, 17 sont récipiendaires de plusieurs titres de reconnaissance tels que le Prix du leadership exceptionnel, Prix de la meilleure entreprise citoyenne, Prix du meilleur employeur, Prix RSE, Prix d'excellence, etc.

En conclusion de ce chapitre, ma recherche vise une exploration multi niveaux de l'éthique organisationnelle au Québec. Compte tenu de l'approche qualitative privilégiée, et de la taille de mon « échantillon », j'ai conscience que je ne pouvais pas effectuer de comparaison « homme/femme »; « organisation privée/organisation publique »; « PME/grande entreprise ».

Dans le prochain chapitre, je présente mes résultats de recherche.

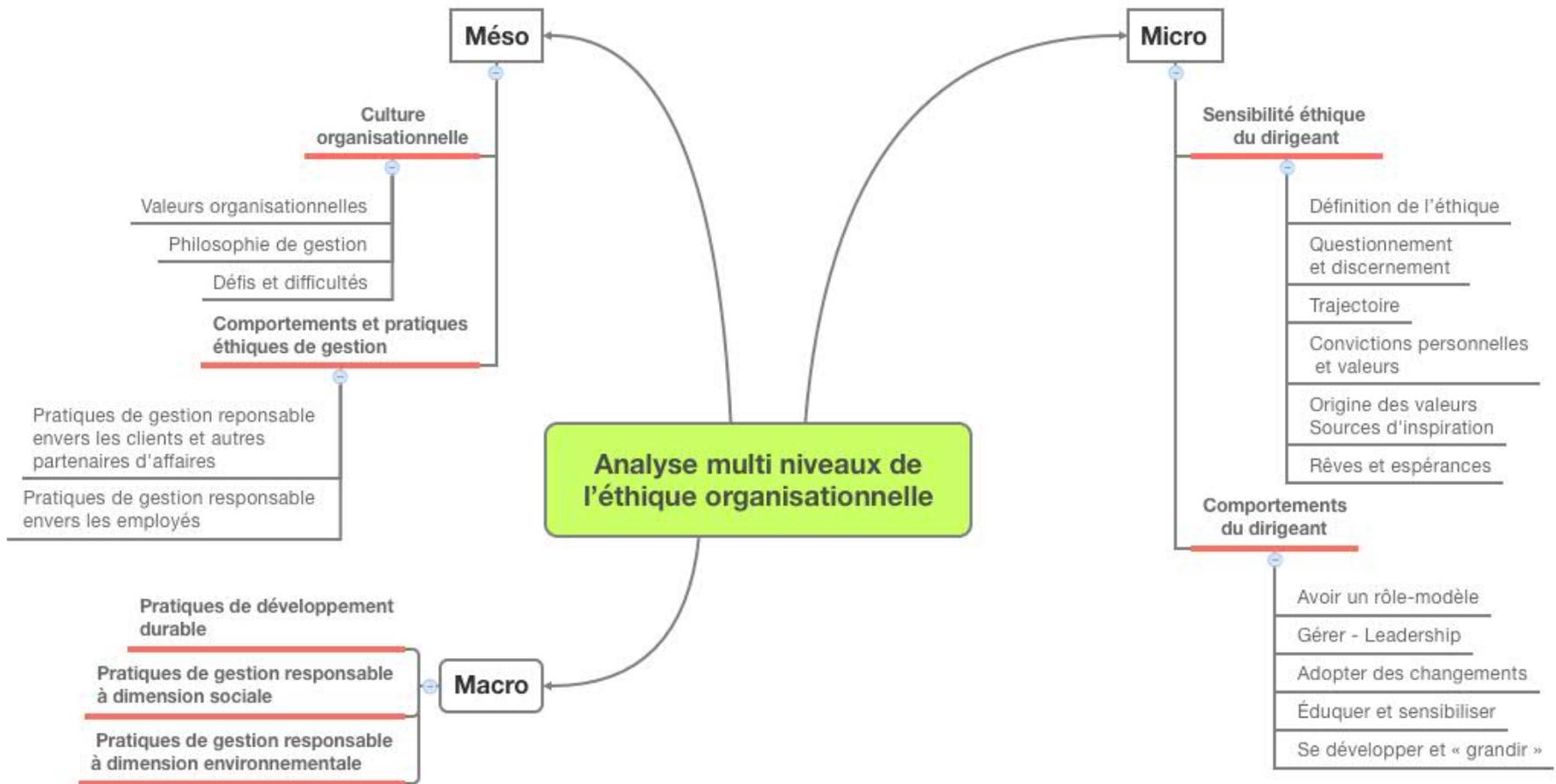
CHAPITRE 4 – RÉSULTATS

Ce chapitre est construit de la manière suivante. Je présente les résultats tels qu'ils émergent des trois sources de données, suivant la méthodologie décrite dans le chapitre précédent. Autrement dit, je décris les résultats en lien avec les concepts et catégories préétablis, issues de mon cadre conceptuel, et les catégories et concepts émergents, ou *natifs*, telles que suggérés dans une approche inductive (Patton, 1999 ; Charmaz, 2006). De plus, ayant privilégié la *Grounded Theory* comme méthode d'analyse et d'interprétation des données, je propose des liens et croisements entre les différentes catégories.

Les résultats portent sur les trois niveaux de l'éthique organisationnelle à explorer: 1- le niveau micro; 2- le niveau méso; et 3- le niveau macro. Chacun de ces niveaux sera rigoureusement étudié, à travers l'analyse de 1- la sensibilité éthique des dirigeants, 2- les comportements, 3- les valeurs et 4- les pratiques éthiques de gestion.

Comme le propose le schéma suivant, nous verrons que chacune de ces parties réfère à plusieurs sous-catégories ou dimensions, qui seront à leur tour décrites et croisées successivement.

Figure 7- Présentation des résultats



Le Niveau Micro

Comme le suggère mon cadre conceptuel, l'exploration du niveau micro réfère à l'exploration des dimensions subjective ou intérieure et objective ou extérieure du dirigeant. Autrement dit, il s'agit d'explorer la sensibilité éthique du sujet, incluant ses valeurs ainsi qu'à ses comportements.

Pour aborder l'éthique de façon générale auprès des sujets interviewés, l'intervieweur amorçait les entrevues en expliquant le but de l'émission « Éthiques au travail », à savoir « faire découvrir aux auditrices et aux auditeurs des conceptions et des pratiques éthiques peut-être nouvelles et originales mais qui ont fait leurs preuves au travail ». La question proprement dite sur la sensibilité éthique n'était pas toujours posée de façon directe aux sujets. Dans la plupart des cas, elle découlait des différents propos des dirigeants compte tenu du caractère semi-dirigé des entrevues. Toutefois, quand la question était posée de façon claire, notamment dans les premiers enregistrements, elle prenait différentes tournures, comme le suggèrent les exemples suivants :

- *Et vous Wilfrid Morin, en tant que personne, vous êtes sensible à quoi dans une entreprise. Quand vous parlez d'éthique au travail, vous personnellement?*
- *Est-ce que j'entends que vous définissez l'éthique comme il faut combattre l'exclusion?*
- *Expliquez-nous un petit peu votre parcours et votre sensibilité à cette éthique environnementale qu'on appelle développement durable?*

Dans certains cas, comme le suggère un de ces exemples, l'intervieweur cherchait à valider la définition de l'éthique auprès des dirigeants, tout au long de l'entrevue car ces derniers décrivaient ou expliquaient de manière disparate leur philosophie de gestion, parcours personnel, valeurs, pratiques de travail, etc.

Pour plusieurs des répondants, la sensibilité éthique réfère à plusieurs thématiques: la définition ou la représentation de l'éthique chez le dirigeant ; le questionnement éthique ou le discernement ; la trajectoire ou le parcours de vie, les convictions ou valeurs personnelles, la source de ces convictions (ou origine de leurs valeurs) ainsi que les rêves et espérances.

Quant à la question sur les comportements, l'intervieweur posait la question sous différentes formes, telles :

- *On parlait justement de comportements éthiques... – vous, vous avez été leader, vous êtes leader vous-même de votre propre entreprise aujourd'hui. Vous accompagnez les leaders on va parler des comportements concrets que vous avez mis en place dans votre firme. Ça voudrait dire quoi?*
- *C'est quoi vos comportements à vous, en tant que chef d'entreprise, créateur de cette entreprise que vous privilégiez?*
- *L'éthique s'exprime aussi de façon concrète, et personnellement. Quels sont les comportements éthiques, vous en tant que leader, en tant que DG, vous essayez de mettre en avant?*

Je dois préciser ici également que la question proprement dite sur les comportements, n'a pas été toujours posée directement aux sujets interviewés, compte tenu du caractère semi-dirigé des entrevues effectuées, comme déjà évoqué.

Une analyse des contenus d'entrevues, à la main, avant la codification, m'a permis d'extraire les propos des sujets en lien avec la question posée sur les comportements. L'analyse des résultats suggère que les comportements réfèrent chez le dirigeant à : avoir un rôle-modèle; gérer; adopter des changements; éduquer et sensibiliser; et se développer ou « grandir ».

Le schéma ci-dessous propose une représentation du niveau micro de l'éthique organisationnelle :

Figure 8 - Schéma du niveau micro



4.1.1 La Sensibilité Éthique Du Dirigeant

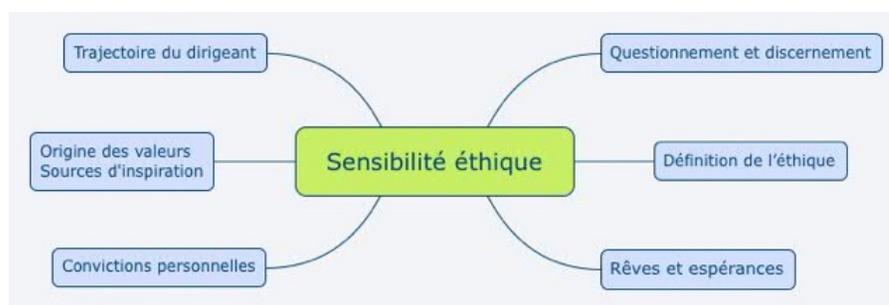
Comme indiqué précédemment, elle est composée de plusieurs dimensions, tel que suggéré dans le tableau suivant, après l'exercice de codage

Tableau 4 - Codage NVIVO Sensibilité éthique

Catégorie	code NVIVO	Nombre de dirigeants
Sensibilité éthique individuelle	Définition de l'éthique	8
	Questionnement et discernement	8
	Trajectoire du dirigeant	18
	Convictions ou valeurs personnelles	12
	Origine des valeurs	16
	Rêves et espérances	5

Le schéma ci-dessous propose une représentation simplifiée de cette sensibilité éthique :

Figure 9 - Schéma simplifié de la sensibilité éthique



Chacune de ces composantes sera à présent analysée.

a. Définition de l'éthique

L'analyse des entrevues à travers le codage NVIVO suggère que sur la définition de l'éthique, 8 répondants sur 25 ont exprimé clairement leur définition de l'éthique en réponse à la question qui leur était posée. Il est donc entendu que je rends compte ici de ce qui a été dit quand les dirigeants répondaient directement à cette question. Mais bien sûr, au-delà des acceptions proprement dites associées à l'éthique, les dirigeants rendent compte en quelque sorte de leur perception, conception et articulation de l'éthique dans leur milieu de travail ou expérience de vie.

Le tableau ci-après présente les codes NVIVO et définitions proposées par ces 8 sujets:

Tableau 5 – Définition de l'éthique par les sujets interviewés

DIRIGEANTS INTERVIEWÉS	CODES	EXTRAITS OU CITATIONS
Martin Delisle, président de Blank, une entreprise de fabrication de vêtements	Cohérence sociale (macro)	<i>L'éthique est une question de cohérence dans la société d'aujourd'hui et ne pas la limiter à des enjeux sectoriels, telles que l'éthique du sportif, l'éthique du politicien, etc.</i>
Robert Lasalle, DG d'un centre de réadaptation en déficience intellectuelle	Protection (macro) Accompagnement (macro) Soutien aux individus (macro) Art de diriger avec des valeurs (més0)	<i>L'éthique se rapporte à la protection, à l'accompagnement, au soutien et au support aux individus. C'est l'art de gouverner ou de diriger avec des valeurs.</i>
Claude Ouimet, VP senior et DG de InterfaceFlor (industrie)	Moralité (macro) Valeurs (mixte) Normes (macro et més0)	<i>L'éthique se réfère aux valeurs, à la moralité. Une éthique appliquée en lien avec des normes sur lesquels les individus s'entendent.</i>
Sylvie Béliveau, président du CA d'Égal Action	Lutte contre l'exclusion (macro)	<i>L'éthique c'est combattre l'exclusion</i>
Benoît Ricard, p-dg de	Partage avec les employés	<i>l'éthique prend souvent la forme d'une charte que l'on affiche au sein de l'organisation; l'éthique a pris une</i>

TAC COM	(méso) Valeurs (mixte) Charte organisationnelle (méso) Bien (macro)	<i>tendance davantage de gestion administrative que de valeurs. Et au sein de l'entreprise, même dans la fonction publique, fédérale ou provinciale ou municipale, le thème de l'éthique où il y a eu des partages de véritables partages avec les employés. L'éthique demande du courage de dire les choses, d'annoncer ce que l'on pense, ce qu'on l'on croit bien.</i>
Pascal Benaksas- Couture, co-fondateur de la ligne de vêtements Oöm Ethikwear	Économie sociale et locale (macro) Équitable (macro) Transparence (mixte) Valeurs (mixte) Respect des conditions humaines (mixte)	<i>L'éthique est une action concrète posée en lien avec l'économie sociale, locale, les produits biologiques, et équitables. L'éthique est une économie de transparence qui se traduit par la communication au consommateur de l'origine du produit, de son processus de fabrication. L'éthique est une question de valeurs et de respect des conditions humaines.</i>
André Beauchamp, président d'Aquacentrum, centre de l'eau	Valeurs (mixte) Appliquée (macro) Calcul (macro) Processus itératif (macro) Question (macro) Invitation (macro) Croyances (macro)	<i>L'éthique est plus située du côté de l'invitation, de l'adéquation à la réalité changeante. (...) dans l'éthique appliquée, là, la réponse n'existe pas a priori...c'est comme tailler un habit sur mesure si vous voulez. Le moraliste, lui, souvent, vit dans des principes universels.... Et va pratiquer parfois une éthique de conviction.... au sens de Weber... il va être très catégorique. Mais en éthique appliquée, il faut continuellement peser le pour et le contre ... et essayer de trouver l'angle ou les ... principes ou les valeurs à mettre de l'avant dans telle ou telle décision. Et donc c'est un processus fort complexe qui est itératif... dans lequel il faut prendre les données de la science, revenir ... essayer de les interpréter au plan du droit, au plan des valeurs, au plan de la philosophie.... au plan parfois des croyances.... observer les croyances que les gens peuvent avoir dans une société.</i>
Rémi Tremblay, ancien DG de Adecco Canada, président de Esse Leadership	Amour (macro) Concept difficile (macro) Compassion (macro) Rencontre (macro) Transcendance (macro)	<i>L'éthique c'est l'amour dans les gestes qu'on pose. C'est un concept difficile à saisir, il a très peu à voir avec ce qui est bien ou à ce qui est mal, mais à ce qui cause davantage de souffrance ou ce qui permet davantage de bonheur. L'éthique est en lien avec la compassion, la rencontre, c'est situationnel. L'éthique est plus grande que soi, elle est en soi.</i>

A partir des extraits ci-dessus, je peux remarquer chez les dirigeants une représentation de l'éthique qui peut être macro, au sens large du terme, méso, c'est-à-dire qui se rapporte davantage à l'éthique de l'organisation, ou mixte (macro et méso). C'est pour cela que j'indique entre parenthèses cette classification, à côté de chaque sens donné ou code. Dans la représentation macro de l'éthique, je retrouve par exemple les termes de cohérence sociale, soutien aux individus, lutte contre

l'exclusion, bien, compassion, invitation, amour, croyances, calcul, normes, équitable, etc. Dans la représentation méso ou organisationnelle, je retrouve des définitions comme partage avec les employés, charte organisationnelle, art de diriger avec des valeurs. Ici aussi on peut voir des liens avec les traditions éthiques citées précédemment. Dans la représentation que j'ai qualifiée de mixte, elle envoie aussi bien à une vision macro que méso de l'éthique chez les dirigeants. On retrouve ici les notions de transparence, valeurs, respect des conditions humaines.

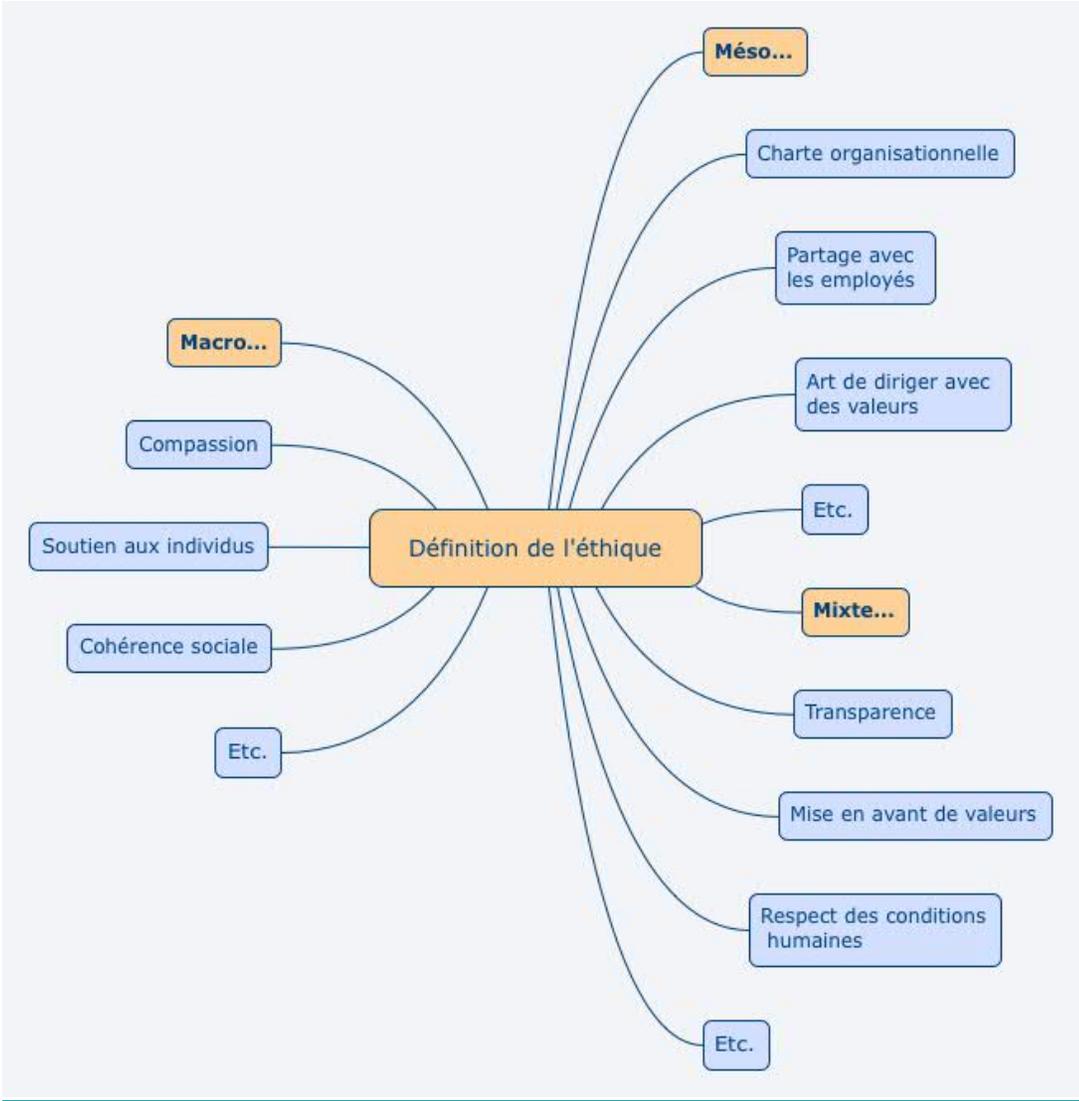
Toutefois, dans cette représentation de l'éthique, il convient de souligner deux concepts émergents de cette analyse. Deux sujets ont particulièrement décrit l'éthique comme un concept **difficile** à saisir; ou comme un processus fort **complexe** qui est itératif. Par exemple, dans sa définition de l'éthique, comme le suggère l'un des extraits ci-dessus, André Beauchamp parle d'éthique appliquée :

Dans l'éthique appliquée, la réponse n'existe pas a priori...c'est comme tailler un habit sur mesure si vous voulez.

Cette perception renvoie à la notion d'absence de réponse préétablie ou de question en suspens quand il s'agit d'éthique.

Le schéma ci-dessous propose les différentes définitions associées à l'éthique :

Figure 10 - Définition de l'éthique



b. Questionnement éthique et discernement

Si la définition de l'éthique ou sa représentation constitue une catégorie préétablie dans l'exploration de la sensibilité éthique, le questionnement éthique ou le discernement est une donnée émergente, qui semble pertinente pour appréhender davantage cette sensibilité éthique.

Voyons comment les dirigeants interviewés en parlent, sans pour autant que la question ne leur soit posée directement et voyons quel sens donnent-ils à ce questionnement. Suivant l'approche inductive, je trouve que 8 dirigeants sur 25 soulèvent la dimension du questionnement ou discernement, qui prend une dimension individuelle ou collective.

Comme le suggèrent les extraits suivants :

Pendant des années, j'ai changé de boulot 12 fois en 13 ans... C'est sûr et certain que j'ai bougé beaucoup. J'ai vu tout ce que je voulais... et surtout tout ce que je voulais plus. Alors, j'ai décidé d'arrêter... après 12 années et j'ai décidé de prendre un six mois sabbatique à vraiment rien foutre, juste pour dire – où est-ce que je m'en vais ? (Martin Delisle, président et cofondateur de Blank)

Ce qui est intéressant dans cet extrait c'est le lien entre questionnement et temps d'arrêt dans le parcours de la personne. Ce dirigeant décide de prendre du recul pour réfléchir sur ses choix professionnels.

Je me souviens très bien qu'à l'approche de la trentaine, par exemple, je débute dans ma carrière et après peut-être sept ou huit ans, j'avais pris un moment de recul pour définir mes valeurs. Je voyais que ma carrière professionnelle allait bien, j'avais un bon travail, j'étais bien rémunéré. (...). Ce recul m'a amené à définir une espèce d'éthique personnelle, en tout cas définir où se situaient l'argent, le pouvoir et la reconnaissance publique dans ma vie. (...). À l'approche de la quarantaine, ça a été plus violent je dirais parce que cette fois, j'ai même pris six mois de recul parce que j'étais à la mi-temps de ma vie. La quarantaine – qu'est-ce qu'on veut faire? Et je

me souviens d'avoir pris six mois et de m'être retiré complètement du monde pour réfléchir. (Robert Dutton, p-dg de RONA).

Dans le témoignage du dirigeant de RONA, il convient de souligner une donnée intéressante : la dimension temporelle du questionnement. Chez ce dirigeant, l'éthique personnelle est le fruit d'une réflexion temporelle, qui se construit à travers les années, et plus précisément à mesure que l'on avance dans l'âge. Ici aussi, l'individu prend du recul, décide de s'arrêter pour réfléchir. Un autre extrait suggère une nouvelle fois le questionnement individuel :

(...). Donc, vous avez des rapports comme ça avec la matière qui va vous permettre de vous poser des questions et de dire, est-ce que je suis fait pour un métier comme celui-ci, est-ce que j'ai la patience nécessaire. Est-ce que j'ai une éthique aussi par rapport à ça à ce métier-là, est-ce que je suis capable de pouvoir, respecter mon morceau de bois, est-ce que je suis capable de respecter la personne qui est en face de moi qui joue ce violon-là? (Olivier Pérot, président de O.P. luthier)

L'éthique personnelle ressort aussi dans l'extrait qu'on vient de voir, et elle est associée au questionnement en lien avec le choix du métier.

Je pense que ma première question, je dirais que les comportements, les gestes qu'on pose et ceux qu'on ne pose pas qui sont aussi importants. Mais je dirais que dans les deux cas, c'est est-ce que pour moi, ma question c'est est-ce que j'ai mis de l'amour dans les gestes que je pose? Et est-ce que je suis conscient de l'impact des gestes que je pose? Et je réalise que je peux regarder les gestes que je pose par rapport à mon éthique... par exemple mes propres valeurs, mais j'ai aussi, je pense l'exigence d'aller aussi comprendre l'éthique de l'autre et ses valeurs, les valeurs de l'autre, voir est-ce qu'on peut se rencontrer quelque part?

Parce que je peux poser un geste qui me semble bien éthique à moi mais qui est pas du tout éthique pour l'autre, parce que nos définitions, nos regards sur la vie sont différents. Mais ma vraie question, je pense que c'est toujours – Est-ce que j'ai mis de l'amour dans les gestes que je fais....? (Rémi Tremblay, ancien DG de Adecco Canada, président de Esse Leadership)

Dans cet autre extrait, Rémi Tremblay, dirigeant d'une entreprise conseil en coaching a une dimension individuelle voire très personnelle du questionnement, qu'il lie à l'éthique, l'amour, à la conscience, à la question avant l'action.

(...). Écoutez, il s'agit pas de rejeter d'emblée tout ce qui est progrès, tout ce qui est science. Mais il s'agit dans ce qui nous est offert, dans ce qui est possible, de discerner ce qui peut être vraiment utile de ce qui ne l'est pas, de ce qui peut être dangereux. Et moi, je trouve que on se comporte mais si souvent comme des apprentis-sorciers. Regardez ce qui se passe avec les OGM actuellement. On ne sait pas à long terme qu'est-ce que ça va faire. (...). Moi, je pense qu'y faudrait vraiment qu'on applique le principe de précaution beaucoup plus dans tous nos agissements. (...). Et que avant de mettre en marche des innovations... qui au plan technologique sont souvent étonnantes, c'est bien évident, le génie humain est absolument phénoménal et fantastique. Mais avant qu'on fasse ça, il faudrait se poser des questions. (Serge Mongeau, cofondateur de la maison d'édition Écosociété).

Chez ce dirigeant, bien que le mot éthique ne soit prononcé, le questionnement est associé au principe de précaution. Cet extrait est fort intéressant dans la mesure où il fait ressortir l'importance du discernement devant précéder l'action, et ce à une dimension collective.

Moi aujourd'hui, quand je prends une décision d'achat, je sais, je regarde et je me pose la question. Quel est l'impact environnemental, non pas du produit que j'achète mais comment a-t-il été créé ce produit là. Et c'est là que vient une conscientisation et peut-être qu'on ne fera pas l'achat. (Claude Ouimet, VP senior et DG d'Interface Flor Québec)

Dans cet extrait il est intéressant de souligner la dimension individuelle et collective du questionnement. Chez Claude Ouimet, un industriel, le questionnement est associé à la réflexion qui précède l'action, comme on a pu le voir précédemment, mais il est aussi synonyme d'examen de conscience, à un niveau individuel et collectif pour changer les comportements.

Et on voit beaucoup de résultats, on se pose des questions par rapport aux problèmes de contamination des nappes phréatiques, aux problèmes de santé aussi qui en découlent, les cancers... les niveaux d'asthme qui augmentent. Et de plus en plus, on se pose la question – comment est-ce qu'on peut traiter ces problèmes-là. Mais on essaie de plus en plus de voir où est la source de ces problèmes (Jean Sébastien Trudel, président de Ellipssos inc, firme d'experts conseil en développement durable).

On retrouve cette dimension collective dans la citation qu'on vient de voir, dans le sens où cette fois-ci c'est la société qui est interpellée dans son ensemble pour explorer les problèmes environnementaux par exemple et les résoudre.

*La façon traditionnelle. Ce qu'on a regardé d'abord et avant tout nous, c'est plutôt de dire. **Quelle est notre vision de la planète. Quelle est notre vision de la société – où sommes-nous à l'intérieur de ça? Voyez-vous?** Et à partir du moment où on va avoir établi cette chose-là, ça va être plus facile pour nous de savoir sur quoi on va pouvoir agir (Marc Blais, directeur des communications françaises et du développement des affaires pour Mountain Equipment Coopérative).*

La citation ci-dessus suggère aussi un questionnement collectif, posé à l'échelle de l'organisation, soucieuse d'enjeux sociétaux et environnementaux.

Une triangulation avec les autres sources de données suggère que le questionnement individuel, ou organisationnel, ressort dans des articles de presse, comme on le voit dans les extraits suivants, qui concernent les dirigeants de la coopérative Mountain Equipment Coop, RONA et Adecco/Esse Leadership :

*Nous avons abordé la question autrement. « **Quelle est notre vision de la planète ? Quelle est notre vision de la société? Et quel est le rôle de notre coopérative pour y contribuer?** » **Ce sont les questions que nous nous sommes posées.** (Les Affaires en date du 02/04/2007).*

*Quand il a atteint la quarantaine il y a une dizaine d'années, le président et chef de la direction de RONA a pris six mois de congé et s'est loué une chambre à Montréal chez les Sulpiciens. **Il voulait***

réfléchir au sens à donner à sa vie. (La Presse en date du 18/06/2007).

Les deux extraits précédents suggèrent le questionnement organisationnel pour MEC ainsi que le questionnement individuel du dirigeant de RONA. Pour MEC, le questionnement organisationnel est associé à la vision de la société, de la planète. Pour RONA, le questionnement individuel est associé à une quête du sens.

« C'est analyser l'ensemble des facettes avant d'agir. Par exemple, si un gestionnaire d'hôpital ne tient compte que du bien du patient, ses décisions risquent d'avoir un impact négatif sur les infirmières. Par un effet de domino prévisible, celles-ci seront débordées et risquent d'être moins efficaces. Du coup, on n'atteindra pas l'objectif premier qui était d'offrir le meilleur service possible aux patients. Il en est de même dans le secteur. Le client n'a pas toujours raison. » (Les Affaires en date du 21/11/2009)

L'extrait ci-dessus suggère le questionnement individuel tel qu'il devrait s'effectuer, selon le dirigeant d'Esse Leadership, à savoir analyser avant d'agir.

Nous croyons que Cascades vogue dans la bonne direction, mais nous devons néanmoins continuer de nous questionner pour nous assurer de nous améliorer (message du président, rapport annuel 2010, p.7)

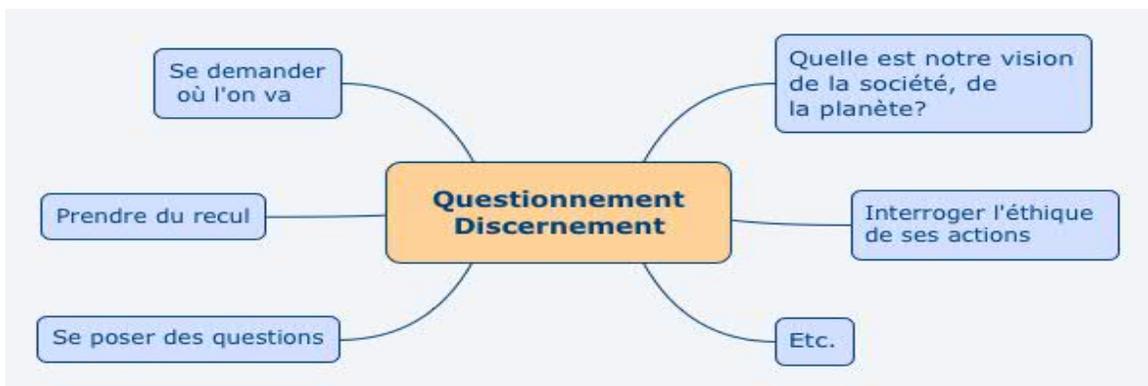
Les livres d'Écosociété sont des outils pour penser la société, la questionner et la changer. Indépendante dans un monde du livre marqué par une concentration économique démesurée, son positionnement lui procure une précieuse liberté de choix et de ton. Car devant l'uniformisation des contenus et des voix critiques, promouvoir la bibliodiversité devient une priorité. Écosociété est d'ailleurs membre de l'Alliance internationale des éditeurs indépendants (site web d'Écosociété).

La mission première du Devoir est d'informer ses lecteurs et d'alimenter la réflexion au sein du public. Espace de discussion des affaires publiques où se rencontrent ceux qui recherchent des solutions aux problèmes de la société québécoise. Il contribue à enrichir la diversité et la pluralité des opinions (site web du quotidien Le Devoir).

Les citations ci-dessus, tirées des documents internes et articles de presse, suggèrent que le questionnement collectif est associé à une quête constante de la bonne direction à suivre et à ce questionnement; à des outils pour penser, questionner et changer la société; ou à la recherche de solutions aux problèmes de la société québécoise.

Le schéma suivant résume l'articulation du questionnement éthique ou discernement :

Figure 11 - Questionnement et discernement



c. Trajectoire du dirigeant

La trajectoire du dirigeant ou son parcours de vie permet, au même titre que la définition de l'éthique et le questionnement, d'explorer la sensibilité éthique des personnes interviewées. Dans les entrevues, la question posée prenait différentes formes, telles que :

- *Expliquez-nous un peu ce parcours, comment ça s'est passé tout ça, les enchainements d'un poste à l'autre?*

- *Vous êtes consultante en entreprise. Vous aidez des entreprises qui font des choses différentes. Mais d'où ça vient cet intérêt?*
- *Expliquez-nous d'où c'est venu, ces idées nouvelles que vous avez mises en application presque depuis les années 60? D'où ça vient votre éthique du travail.*

L'exercice de thématisation m'a permis de faire ressortir cette catégorie qui est fort intéressante pour « rentrer dans l'intérieur » des dirigeants et appréhender la construction de leur réalité. Sur les 25 dirigeants, 18 ont décrit spécifiquement leur parcours académique, professionnel, considérés comme des sources d'inspiration pour la suite de leur trajectoire dans la vie. Sur le plan de la formation académique, les parcours sont très diversifiés. J'ai recensé pas moins de 10 filières académiques différentes, allant des sciences de la gestion aux sciences de la santé, en passant par des formations universitaires en sciences politiques, sciences humaines, organisation communautaire, service social, et art dramatique.

Quant au parcours professionnel, les dirigeants ont également connu différentes expériences sur le terrain, dont celle du travail humanitaire ou dans des secteurs d'activités liés à l'environnement naturel, l'éducation, les affaires, ou la santé et les services sociaux. Cette trajectoire semble pertinente car elle suggère des liens avec la sensibilité éthique et les choix effectués par la suite dans leur parcours de dirigeant. Comme en témoignent les extraits suivants :

*J'avoue que j'ai été élevée à Westmount, alors dans une communauté assez aisée. Je suis allée à une école secondaire privée pour filles seulement. Alors je crois que j'étais peut-être un peu isolée de plusieurs autres choses dans la vie. (...). **Mais je crois que l'expérience qui m'a le plus marquée, ça a été mon expérience de travail avec des enfants de la rue en Équateur. C'est là où j'ai vraiment été frappée par les enjeux Nord-Sud. (...). Et je suis revenue au Canada à Montréal. J'ai fait un deuxième bac en organisation communautaire. J'ai travaillé pendant six ans dans la défense des droits des personnes démunies dans le quartier Côte des Neiges Snowdon, surtout en matière des programmes sociaux, droits des***

locataires, droits des nouveaux immigrants, des prestataires d'aide sociale (Brenda Plant, co-fondatrice de Étiquette inc).

Dans l'extrait ci-dessus, on voit clairement comment cette dirigeante d'entreprise, co-fondatrice d'un répertoire de produits et services éthiques, décrit son parcours de vie en parlant de son enfance « privilégiée », de son implication dans l'action humanitaire, de ses études universitaires et de son travail sur le terrain pour aider les personnes vulnérables.

Moi j'avais déjà eu un Bac en Colombie et j'ai refait un autre Bac ici pour pouvoir recommencer. Même si je n'ai pas travaillé dans d'autres endroits, j'ai quand même fait mes études mais plus pour connaître le milieu dans lequel j'allais travailler. (...) Effectivement, je suis né en Colombie, mais j'ai eu la chance également de grandir un peu à l'étranger, grandi en France et grandi également en Afrique. (...). Et par la suite, je suis revenu à l'âge de 18 ans, 17 ans exactement en Colombie, ce qui m'a permis de redécouvrir en réalité mon pays de naissance. Et j'y ai découvert un superbe pays. (...). Avoir grandi en France, être allé en Afrique, vivre longtemps en Colombie a fait que je connaisse plusieurs milieux. Et en prenant tous ces différents milieux, j'ai peut-être réussi à impliquer, à imbriquer donc les uns avec les autres. Puis la vie est faite de hasards et de réseautage (président fondateur de la PME Solo Fruit).

Dans cet autre extrait, on voit la trajectoire d'un autre dirigeant, fondateur d'une petite industrie agro-alimentaire (fabrication de des sorbets bio-équitable) qui a vécu dans plusieurs milieux culturels, qui semblent l'avoir inspiré pour son implication sur le terrain également.

D'abord, mon parcours personnel m'a amené à évoluer dans le domaine des activités de grande nature. (...). J'ai enseigné les activités de grande nature au Cégep. J'ai écrit là-dessus, j'ai fait des films dans le Grand Nord et surtout sur nos régions pour tenter de comprendre d'où nous venons, qui nous sommes avec toujours cette impression, cette idée de me dire si je vais là où les autres ne sont pas allés encore chez nous. (...). Et donc y a toujours eu cette espèce de

ligne directrice dans mon parcours qui m'a amené à approfondir ces questions là. Et qui m'a amené un jour à devenir un employé de Mountain Equipment Coop. (Marc Blais, directeur des communications françaises et du développement des affaires pour Mountain Equipment Coopérative)

Le choix de l'organisation (spécialisé dans la vente de produits de sports de plein air) est expliqué dans cet autre extrait, où la personne interviewée décrit son évolution dans le milieu de l'éducation, de la création ainsi que sa quête du sens.

Écoutez, moi, ce qui m'a toujours intéressé dans la vie, c'est d'être au contact des gens. Je me suis retrouvé un petit peu par défaut au niveau de la comptabilité. J'ai toujours aimé un petit peu les chiffres, je pense qu'y faut aimer les chiffres. Mais j'ai surtout aimé les gens. Et dans ma pratique au niveau de la comptabilité, à remplir des formulaires des rapports d'impôts des choses comme ça y avait un certain contact mais je m'apercevais que les gens, c'était plus une obligation de me rencontrer, une obligation de faire affaire avec moi. Je me suis retrouvé par la force des choses en comptabilité à faire la comptabilité d'un centre de réadaptation. J'ai rencontré quelqu'un qui s'appelle Alain Lampron donc qui a été je dirais une certaine forme de mentor pour moi. Qui m'a initié à cette clientèle là. Et de fil en aiguille, le conseil d'administration, président de conseil, travail à la Régie régionale. Je me suis comme approprié le domaine de la santé et des services sociaux. Et je me suis retrouvé comme DG d'un centre de réadaptation. (Robert Lasalle, directeur général de la Myriade)

Dans cet autre extrait, on voit le parcours d'un dirigeant d'établissement de santé et de services sociaux, depuis sa formation académique à ses responsabilités de haut gestionnaire en passant sa rencontre avec un mentor, et son désir de rester en contact avec autrui dans son parcours professionnel. En résumé, comme le suggère le schéma suivant, la trajectoire du dirigeant se décrit par le parcours académique ou l'influence des études universitaires ainsi que le parcours professionnel ou expérience de vie.

Figure 12 - Trajectoire du dirigeant



d. Convictions personnelles ou valeurs

Comme je l'ai évoqué précédemment, si le parcours de vie ou la trajectoire du dirigeant sont pertinents dans l'exploration de la sensibilité éthique, ses convictions personnelles ou suppositions de base semblent tout aussi intéressants pour appréhender cette sensibilité éthique. Chez 12 dirigeants sur 25, on peut cerner ces suppositions de base ou « philosophie de vie » qui peuvent s'exprimer par exemple sous forme de devise personnelle, choix de vie ou construction identitaire. Mais la particularité de cette donnée est qu'elle fasse ressortir non seulement ces convictions personnelles, mais fasse aussi émerger leur source ou les sources d'inspiration de ces convictions et semble dans certains cas se confondre dans la philosophie de gestion ou vision de l'organisation, une thématique qui sera décrite et présentée plus tard.

Oui. C'est vrai. Mais je crois que dans la vie, de toute façon, tout ce que l'on donne un moment donné va nous être remis. (...). J'y crois, j'y crois très fort et c'est un petit peu ma philosophie d'entreprise. J'espère pouvoir recréer ce même modèle d'entreprise dans d'autres pays par la suite. Et tout cela nous permettra de continuer à augmenter la quantité de fruits qui va être consommés. Mais si le modèle, on le reproduit ailleurs, et je suis en train de tout mettre en place pour pouvoir le faire donc (Felipe Gallon, président fondateur de la PME Solo Fruit)

*Et en réfléchissant là-dessus, c'est là que j'ai découvert qu'il y avait un mouvement qui était commencé aux États-Unis qui s'appelait Voluntary simplicity et qui répondait intégralement à toutes ces objections à notre société de consommation. (...). **Et c'est un peu pour ça que dans mon évolution, j'arrive maintenant à la décroissance, à la décroissance conviviale en disant – Ben, ça n'est pas suffisant la simplicité volontaire.** Bravo pour ceux qui embrassent cette philosophie de la vie. (...). On a fondé un mouvement au Québec... qui s'appelle le Mouvement québécois pour une décroissance conviviale. (...). **Ce qu'on dit c'est que y faut qu'on refasse notre système politique sur d'autres bases, notre système social aussi sur d'autres bases, sur une base beaucoup plus finalement de solidarité, de communauté, de communication.** (...). **Donc, je choisis la qualité de vie par rapport au standing, par rapport à épater ses voisins ou de ses amis ou de ses parents ou n'importe quoi.** Et ça, effectivement, y en a de plus en plus. Et c'est souhaitable qu'il y en ait de plus en plus. (Serge Mongeau, cofondateur de la maison d'édition Écosociété)*

Comme on le voit dans les deux extraits ci-dessus, les sujets ont des devises ou maximes personnelles exprimées ouvertement, telles que : tout ce que l'on donne un moment donné va nous être remis; la décroissance conviviale ou la simplicité volontaire prônée comme mode de vie. Dans ces deux extraits, ces convictions personnelles se confondent dans une philosophie organisationnelle. On voit clairement que le « JE » dimension intérieure et individuelle devenir le « NOUS » dimension intérieure collective.

J'ai beaucoup été influencé – je pense que ça a été assez évident par les réflexions et la pensée de Alphonse Desjardins qui a fait des constats dans sa carrière, comme sténographe officiel à Ottawa, a fait des constats sur la pauvreté. (...). Et au lieu de prendre la rue et de revendiquer, a pensé qu'en créant des petites cellules où se pratiqueraient les valeurs de la coopération ... des valeurs qu'il a découvertes en tenant une correspondance avec des coopérateurs de l'Europe et des coopérateurs d'ailleurs. Il s'est dit – Si je réussis à réunir des gens qui vont accepter de cumuler leurs petites épargnes pour qu'on puisse s'entraider, peut-être qu'on s'en sortirait! (...). Et je pense qu'il a eu raison – parce que avec le temps, au fil du temps, selon la théorie qu'il nous enseignait toujours - la théorie du petit pas, pas aller trop vite - mais surtout une vision de long terme. Aujourd'hui, on vit malheureusement dans un monde où le court terme

est la règle. Mais à l'époque, monsieur Desjardins nous parlait d'éternité. Alors soyons de bons chaînons dans la société et nous laisserons à nos enfants quelque chose d'un peu mieux que ce que nous avons présentement. Soyons un bon chaînon, la Providence nous récompensera – monsieur Desjardins était un grand chrétien. Et c'est le message qu'il a laissé (Claude Béland, avocat, homme d'affaires, ancien président du Mouvement Desjardins)

Un héritage familial qui est tout à fait formidable, un héritage avec des parents qui nous encourageaient, filles et garçons– parce qu'on est une famille de quatre, deux garçons deux filles... (...). Alors, un comme l'autre, on était encouragés à faire du sport (Sylvie Béliveau, présidente du conseil d'administration de Égal Action).

Donc, je me suis mis à lire la Règle de Saint-Benoît, C'est y a maintenant huit ans. Et j'ai été bouleversé par ... j'avais jamais lu un meilleur livre de management de toute ma vie. (...) Je me suis dit – Mon Dieu, quelle clarté ! Je me reconnaissais en plus dans son style de leadership. Je me disais – Mon Dieu, c'est comme si pour la première fois, je dirais j'étais légitimé d'être le leader que j'étais (Rémi Tremblay, président de Esse Leadership).

Dans les témoignages précédents, on voit les sources d'inspiration qui peuvent être d'ordre individuel, familial ou spirituel dans la construction identitaire.

Moi, c'est sûr que je préconise cette nouvelle économie là, les gens qui offrent des produits dans leurs boutiques avec une certaine philosophie me rejoignent beaucoup plus que ceux qui préconisent un style beaucoup plus capitaliste. Et je pense qu'y faut savoir s'entourer et rallier tous ces joueurs là qui ont la même mission, la même philosophie et seuls, on n'y arrive pas. Et c'est de remettre, prendre le temps de mettre en commun nos ressources et de se fixer des objectifs pour justement réussir à passer à autre chose, un autre niveau qui est supérieur (Pascal Benaksas-Couture, co-fondateur de la ligne de vêtements Oöm Ethikwear)

*Alors, la dilution a fait en sorte qu'on a dû créer des groupes, qu'on a dû avoir des porte-parole qui aujourd'hui sont nos présidents et en dessous de ces présidents là. **Et c'est des vrais cascadeurs, des gens qui ont le sang vert, comme on dit. Donc cet ADN là des frères qui vient de nos parents, on a essayé de le transmettre à plusieurs autres,***

personnes qui nous assurent une certaine continuité (Alain Lemaire, président et chef de la direction de Cascades inc).

Dans ces autres extraits, on voit clairement aussi les suppositions de base individuelles, passant du « JE » ou « NOUS familial » à une vision collective du modèle d'affaires prôné.

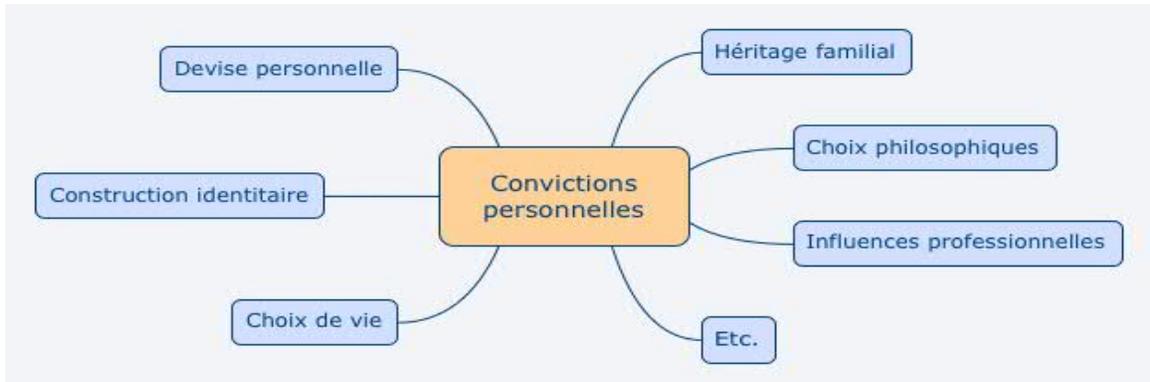
Mon Dieu, c'est, je pense que ça vient d'apprécier finalement la chance que j'ai eue, d'avoir grandi dans un milieu, un milieu sain, un milieu qui permet de voir le monde finalement, d'être en contact avec le monde puis de voir la contribution qu'on peut apporter au monde (Jeanne Doré, DG de l'organisme Le Boulot vers...)

En fait, pour moi, l'implication bénévole, c'est arrivé un peu par des gens qui m'ont donné l'exemple – y avait ma mère qui en faisait beaucoup, par elle-même, de façon naturelle. Et j'ai un cousin qui est deux ans plus vieux que moi. Et sa mère appelait souvent à la maison pour dire – Hubert a fait ci, H., a fait ça. Et quand j'entendais ça, je me disais – Ah ça a l'air intéressant (Ugo Dionne, cofondateur de Bénévoles d'affaires).

Comme on peut le voir dans les deux citations précédentes, l'engagement envers autrui ou le bénévolat, qu'on peut considérer comme des suppositions de base, trouvent leur inspiration dans la famille pour ces deux dirigeants d'OSBL.

En résumé, le schéma ci-dessous suggère les composantes des convictions personnelles des dirigeants interviewés.

Figure 13 - Convictions personnelles



e. L'origine des valeurs

Comme je l'ai indiqué précédemment, l'origine des valeurs est une donnée pertinente qui émerge de l'analyse des contenus d'entrevues. Les résultats suggèrent que 16 dirigeants ont évoqué la source de leurs valeurs individuelles ou organisationnelles. J'ai identifié dix sources distinctes de ces valeurs. Toutefois, ces sources sont également valables pour l'une des thématiques traitées précédemment, à savoir les convictions personnelles ou suppositions de base des individus interviewés, puisque certains dirigeants parlaient spontanément de leur sensibilité à l'éthique ou de leurs valeurs, en invoquant leur source d'inspiration.

De plus, comme on le remarque, le discernement et la formation académique ont été également cités par les sujets comme sources de valeurs ou d'inspiration. Voici la présentation des résultats suggérés : 1- la Famille (parents; frères, famille tissée serrée, etc.); 2- l'Expérience professionnelle, 3- le Discernement, 4- la Formation académique; 5- l'Engagement citoyen (dans le sens du travail sur le terrain, l'action communautaire, et l'engagement en faveur de la protection de l'environnement); 6-les Maîtres ou professeurs; 8- l'Activité sportive; 9- l'Expériences de Jeunesse; la Spiritualité (valeurs évangéliques, maîtres spirituels, foi catholique); et 10- le Modèle

coopératif. De plus, de ces 10 sources de valeurs, 4 ont été citées par deux dirigeants et plus : 1- la Famille (6 dirigeants); 2- la Spiritualité (3 dirigeants); 3- l'Engagement communautaire (3 dirigeants); et 4- la Formation académique (2 dirigeants)

Les extraits suivants font ressortir cette thématique :

*Ça va paraître un peu enfantin, mais moi je dirais que c'est la valeur que ma famille m'a légué. Maman était une personne très fragile, papa un entrepreneur très occupé, il s'occupait de tout. Et donc, à la maison, il fallait qu'on s'occupe de la maison. **Il fallait qu'on s'occupe de maman. Chaque soir, il fallait que quelqu'un reste à la maison pour garder maman. J'ai compris très vite que pour que la famille marche chez nous, il fallait que chacun y mette du sien, qu'on se respecte tous, que c'était mon tour de faire la vaisselle, c'était mon tour de faire les lits. C'était mon tour de garder maman. Mais ça fonctionnait – on était heureux. (...) J'ai compris que pour que la famille fonctionne, il fallait qu'on respecte ces règles-là – démocratie, solidarité, appelez ça comme vous voudrez. Alors je me disais – C'est la même chose dans la société. (Claude Béland, avocat, homme d'affaires, ancien président du Mouvement Desjardins)***

La citation ci-dessus fait ressortir le rôle de la famille dans l'inspiration des valeurs de respect, de solidarité et de démocratie chez ce dirigeant.

*Mais mon parcours est assez simple. Effectivement, j'ai fait mes études en sciences politiques, **et c'est l'action communautaire qui m'interpellaient. Et il faut voir que...Bon... à partir des années '60, il y a eu une floraison de groupes populaires de groupes communautaires. Et on était beaucoup collectivement, dans la revendication de droits sociaux... le droit au logement, le droit au travail... le droit à l'avortement, à la garderie... etc. (...). Alors, moi, je faisais partie de ces gens-là qui disaient... – Oui, la revendication des droits sociaux... y faut les maintenir. Mais si on n'a pas... si on ne crée pas de la richesse à côté, dans nos quartiers, on va les perdre, nos droits sociaux. Donc c'est dans ce contexte là que je me suis retrouvé à travailler à la mise sur pied... d'une première... et après ça... d'une deuxième CDEC. (Christian Yacarini, PDG du technopole Angus)***

Dans cette autre citation, on voit comment l'engagement communautaire a influencé le choix du dirigeant du technopole Angus à poursuivre son implication dans la

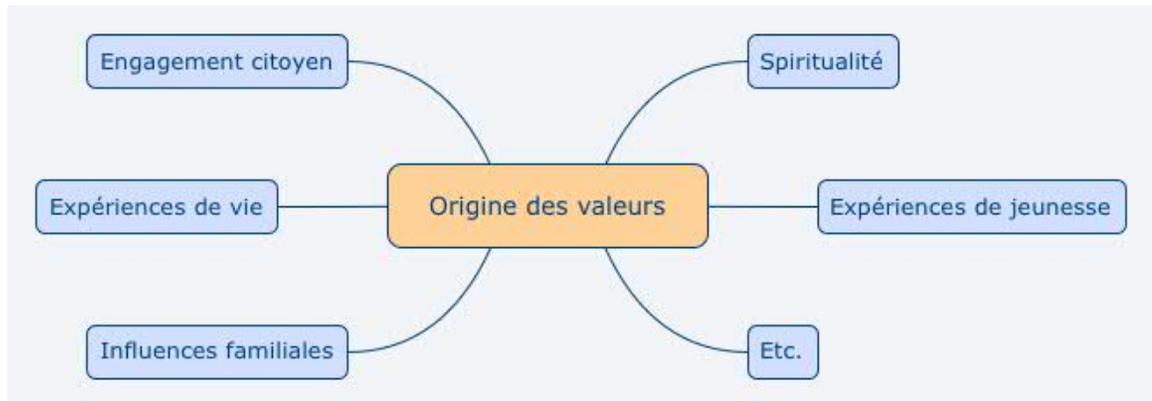
revitalisation des quartiers et la création d'emplois locaux. La mission des corporations de développement économique communautaire (CDEC) étant de favoriser entre autres l'économie sociale.

Moi je suis un prêtre d'abord, je suis un théologien. J'ai surtout travaillé en éducation de la foi à des adultes. Et je me suis intéressé beaucoup à l'environnement pour des raisons théologiques, à cause de tout le problème des représentations de la place de l'être humain dans l'univers et donc du rôle de l'être humain dans la création, etc. Et de fil en aiguille, ça m'a mené à donc... devenir secrétaire général du ministère. J'ai été ensuite président du Conseil consultatif de l'environnement et président du Bureau d'audiences publiques sur l'environnement... où là, on analysait les projets sous l'angle social, sous l'angle sociétal quand ce sont des projets qui ont un impact sur l'environnement (André Beauchamp, président d'Aqua Centrum, le Centre de l'eau, ancien président du Bureau des audiences publiques pour l'environnement)

Quant à la religion comme source d'inspiration, elle apparaît dans la citation ci-dessus, comme en témoigne le dirigeant.

Finalement, la dimension « valeurs » est complexe et son contenu s'est avéré très dense. Les valeurs, comme le suggèrent les résultats, portent non seulement sur les valeurs organisationnelles, qui sont considérées comme une dimension collective intérieure, mais aussi sur les valeurs personnelles des individus ou leurs convictions. De plus, elles font ressortir une donnée émergente, à savoir la source ou l'origine de ces valeurs. Comme le suggère le schéma suivant, l'origine ou la source des valeurs est plurielle, allant de la famille à l'expérience de jeunesse, en passant par l'influence de la spiritualité, de l'engagement citoyen et l'expérience de vie...

Figure 14 - Origine des valeurs ou source des convictions personnelles



f. Rêves et espérances

Dans l'exploration la sensibilité éthique des dirigeants, une thématique pertinente émerge des résultats à savoir les rêves ou espérances exprimés par les sujets interviewés. Pour la plupart de ceux qui en ont parlé, le mot rêve a été plus d'une fois utilisé dans leurs propos. Sur 25 dirigeants, 5 partagent leurs rêves qui réfèrent notamment à des aspirations d'ordre personnel, tel qu'être une meilleure personne tous les jours; d'ordre professionnel, en lien direct avec la mission de leurs organisations; ou d'ordre social, à travers la recherche d'une société plus harmonieuse. Comme le suggèrent les extraits suivants :

Oui, c'est un rêve que je chéris. C'est un rêve qui est à long terme. Mais c'est sûr et certain que j'ai découvert des produits faits à base de chanvre et qui sont incroyables qui sont même, je dois avouer, plus doux que mon 100 % coton (Martin Delisle, président et cofondateur de Blank).

Depuis les dernières années, dans la région métropolitaine, il y a eu beaucoup de fermetures de contractants dans le textile. Donc ce serait un de mes rêves que Vêtements Québec essaie de rejoindre un certain nombre de couturières pour démarrer une coopérative (Alexandre Favreau, directeur des ventes de Quartz Nature)

Les deux extraits ci-dessus suggèrent des aspirations d'ordre organisationnel, en lien avec l'innovation au niveau de la production et la relève des emplois, notamment dans l'industrie québécoise du vêtement.

Moi, le rêve que j'ai, c'est qu'il n'y ait plus de jeunes en difficulté, ça, c'est vraiment mon rêve. Le grand projet, c'est vraiment de faire en sorte qu'on aide même avant que la personne arrive chez nous, qu'on essaie d'aider cette personne là parce que ce qu'on réalise, c'est que l'exclusion engendre l'exclusion (Jeanne Doré, DG de l'organisme le Boulot vers...).

Bien d'aller toujours plus loin dans cette mobilisation des autorités publiques du milieu des affaires à l'idée des arts et de la culture au cœur de notre développement (Gaétan Morency, VP citoyenneté au Cirque du soleil et président fondateur de la Tohu).

Dans ces deux extraits, on voit une aspiration commune en lien avec la lutte contre l'exclusion et l'égalité des chances en société.

Je dirais que le rêve que j'ai, pour moi-même, au départ, c'est d'être une meilleure personne, chaque jour, d'être plus en harmonie, avec la vie avec les autres (Rémi Tremblay, président d'Esse Leadership)

Pour ce dirigeant, on voit que le rêve se situe à un niveau personnel, à savoir la recherche d'une harmonie avec autrui et l'aspiration de s'améliorer continuellement.

Par ailleurs, une triangulation avec d'autres sources de données fait ressortir certains rêves ou espoirs exprimés par les dirigeants. Comme le suggèrent les extraits suivants :

« Plus jeune, elle voulait changer le monde. Aujourd'hui, elle s'affaire à bâtir un monde durable » (Les Affaires en date du 15/10/2009)

« L'entrepreneur de 35 ans prépare une première incursion aux États-Unis et rêve même d'exporter ses sorbets haut de gamme sur le Vieux Continent »
(La Presse en date du 17/05/2010)

Comme le suggère le premier extrait, on perçoit le « rêve » de Brenda Plant, la cofondatrice de Ethiquette.ca de changer le monde. Quant au second extrait, il relate un rêve organisationnel, à savoir l'exportation de la production sur le marché américain.

« Il y a toutefois de l'espoir. D'ici cinq ans, au Canada, les emballages afficheront la quantité de CO2 émise pour fabriquer et transporter les produits », prévoit Jean-Sébastien Trudel, d'Ellipsos. « En Europe, la chaîne britannique Tesco a déjà adopté cette pratique » (Les Affaires en date du 14/08/2009).

« L'éthique constitue l'un des enjeux primordiaux des organisations d'aujourd'hui et de demain. L'éthique est une responsabilité sociale, porteuse de sens et d'espoir pour tous ceux qui mettent leur confiance en nous. L'éthique, c'est aussi et avant tout un engagement personnel de faire ce que nous croyons bien. » (Site web de Tac com)

Comme le suggèrent les deux extraits ci-dessus, tirés respectivement d'un article de presse et d'un document interne, le mot espoir ressort différemment selon qu'il soit associé à un défi environnemental pour une entreprise qui œuvre dans le conseil en développement durable, ou à la définition de l'éthique proposée par une autre entreprise conseil en communication.

En bref, le schéma suivant illustre les rêves et espérances des dirigeants :

Figure 15 - Rêves et espérances d'ordre personnel, organisationnel et environnemental



En résumé de cette partie consacrée à la sensibilité éthique, qui représente la dimension subjective individuelle, les résultats suggèrent que les dirigeants expriment cette sensibilité de différentes façons. L'éthique est soit une représentation clairement ou rigoureusement définie par le dirigeant ou son organisation, soit exprimé à travers un questionnement, un discernement ou une quête du sens, qui peut être aussi bien individuel que collectif. De plus, les résultats suggèrent que la sensibilité éthique se manifeste aussi dans la trajectoire du dirigeant, dans le sens où sa formation académique et/ou expérience professionnelle et dans la vie en général contribue au cheminement et à la quête du sens du dirigeant. Une dimension à laquelle il faut ajouter les propres convictions personnelles ou ses suppositions de base, ainsi que l'origine des valeurs, et espérances susceptibles de nourrir cette réceptivité à l'éthique.

4.1.1.1 Analyse croisée de la sensibilité éthique

Par ailleurs, une analyse croisée de la sensibilité éthique suggère que tous les dirigeants interviewés ont exprimé leur sensibilité éthique, à savoir la dimension intérieure individuelle, mais à des degrés différents. Le tableau ci-après propose le nombre de dimensions qui ressortent chez les 25 dirigeants qui se sont exprimés sur leur sensibilité éthique :

Tableau 6 - analyse croisée de la sensibilité éthique- niveau micro

Sur la totalité des 25 dirigeants ayant exprimé leur sensibilité éthique	Nombre de dimensions retrouvées
4	1
10	2
6	3
3	4
1	5
1	6

On retrouve les six dimensions de la sensibilité éthique chez un seul dirigeant, Tremblay, dirigeant du cabinet-conseil en leadership Esse leadership. Ce résultat ne semble pas étonnant car la mission organisationnelle de cette entreprise est de contribuer entre autres au développement personnel des dirigeants d'entreprises, à travers plusieurs approches pédagogiques. Et on en retrouve cinq chez un seul dirigeant également, Delisle, dirigeant d'une industrie dans le secteur de l'habillement. Ce résultat peut s'expliquer aussi par le parcours du dirigeant, les crises rencontrées, le travail sur soi effectué par ledit dirigeant et dont il en parle aisément pour décider de créer une entreprise dans l'industrie du vêtement qui tranche avec le modèle conventionnel où la majorité des produits sont sous-traités en Asie. Quant aux deux principales dimensions qu'on retrouve chez la majorité des dirigeants (10 sur 24) sont **la trajectoire** et **l'origine de leurs valeurs ou suppositions de base.**

J'aborde dans la prochaine partie les comportements des dirigeants, qui représentent la dimension objective individuelle.

4.1.2 Les Comportements Du Dirigeant

L'exploration des comportements, tel que prévu dans mon cadre conceptuel, est une catégorie préétablie qui permet de mieux appréhender l'éthique organisationnelle. Ils représentent, comme évoqué dans ce cadre, la dimension extérieure de l'individu. Voyons quels sont les résultats suggérés dans l'analyse des contenus d'entrevues ainsi que les autres sources de données.

Pour explorer cette thématique, l'intervieweur posait la question sous différentes formes, telles :

- *On parlait justement de comportements éthiques... – vous, vous avez été leader, vous êtes leader vous-même de votre propre entreprise aujourd'hui. Vous accompagnez les leadeurs on va parler des comportements concrets que vous avez mis en place dans votre firme. Ça voudrait dire quoi?*
- *C'est quoi vos comportements à vous, en tant que chef d'entreprise, créateur de cette entreprise que vous privilégiez?*
- *L'éthique s'exprime aussi de façon concrète, et personnellement. Quels sont les comportements éthiques, vous en tant que leadeur, en tant que DG, vous essayez de mettre en avant?*

Par ailleurs, je dois préciser ici également que la question proprement dite sur les comportements, n'a pas été toujours posée directement aux sujets interviewés, compte tenu du caractère semi-dirigé des entrevues effectuées, comme déjà évoqué.

Une analyse des contenus d'entrevues, à la main, avant la codification, m'a permis d'extraire les propos des sujets en lien avec la question posée sur les comportements. Cependant, lors de ce pré-codage, je saisisais également des propos qui devaient plutôt être codés dans d'autres catégories telles que la sensibilité éthique, les valeurs ou les pratiques de gestion. C'est le codage NVIVO qui m'a permis de mieux coder certains propos que je catégorisais dans Comportements. Les réponses ou propos qui

concernaient davantage d'autres thématiques étaient codées dans les catégories que je jugeais donc plus appropriées, tout en laissant les données faire émerger de nouveaux thèmes.

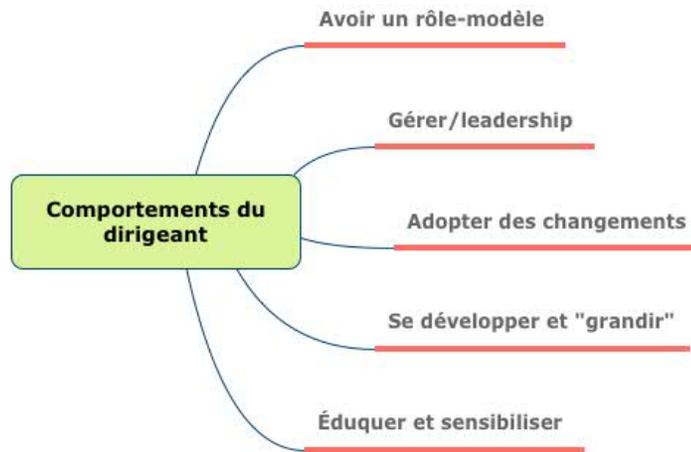
L'analyse des résultats suggère que les comportements réfèrent chez le dirigeant à : avoir un rôle-modèle; gérer/leadership, adopter des changements; éduquer et sensibiliser; et se développer et « grandir ». Comme le résume le tableau suivant :

Tableau 7 - Les principaux comportements abordés par les dirigeants

	Code NVIVO	Nombre de dirigeants
Comportements	Avoir un rôle-modèle	7
	Gérer/leadership	10
	Adopter des changements	13
	Éduquer et sensibiliser	11
	Se développer et « grandir »	7

Chacune de ces dimensions sera à présent analysée, telle que présentée dans le schéma suivant :

Figure 16 - Les comportements du dirigeant



a. Avoir un rôle-modèle

Cette première catégorie de comportements est ressortie chez 7 dirigeants sur 25. Le rôle-modèle sur un plan individuel, tel qu'il émerge dans les résultats, est associé au fait de donner l'exemple ou de prêcher par l'exemple, de se dévoiler, d'indiquer la voie à suivre et être un modèle de par sa position hiérarchique au sein de l'organisation. Il peut aussi être associé au fait d'être un chef de file sur le plan collectif ou organisationnel. De plus, selon les résultats, il y a des qualités particulières qui sont associées à ce rôle-modèle, comme le suggèrent les extraits suivants :

Ça fait partie de notre mission d'entreprise. Nous devons être un chef de file. On doit donner l'exemple. Et c'est ce qui nous a poussés, l'équipe française, à dire que la coopérative Mountain Equipment doit être un peu moins dans l'expression – ce n'est pas modeste, mais on doit parler un peu plus de nos réalisations (Marc Blais, directeur des communications françaises et du développement des affaires pour Mountain Equipment Coopérative).

L'extrait ci-dessus suggère la dimension collective du rôle-modèle. Le dirigeant estime que son organisation doit donner l'exemple et être un chef de file dans son domaine.

*Et quand on est dans une organisation comme Le Boulot vers..., pour moi, personnellement, c'est encore plus important. Parce que – on parlait tout à l'heure du fait que **l'organisation est modèle mais nous, les individus qui y travaillons, on a une responsabilité aussi d'être un peu des modèles** - on n'est pas des êtres parfaits, on a nos propres difficultés (Jeanne Doré, DG de Le Boulot vers...)*

Dans cette citation, le rôle-modèle est aussi organisationnel et la dirigeante appelle les individus qui œuvrent au sein de cette OSBL d'avoir également ce rôle-modèle sur le plan individuel.

***Ça aide nos employés à avoir des modèles.** On a beaucoup de jeunes quand même dans nos magasins. Il faut le dire. Particulièrement dans les magasins de grande surface, de type entrepôt, beaucoup de jeunes sont là aux études et on s'est aperçu que **les jeunes cherchaient des modèles**. Les athlètes olympiques sont des modèles exceptionnels! (...). Donc, ça nous permet d'aider les athlètes d'ici – ce qui est une implication sociale importante- et ça permet aussi à nos jeunes à l'intérieur des magasins, à l'ensemble de nos employés en fait, de voir qu'il y a des gens qui partagent aussi nos valeurs du travail, du partage, de la détermination, du travail d'équipe, du goût du dépassement, le goût de bien faire ce qu'on a à faire. Un athlète, ça s'entraîne pendant des semaines et des heures par semaine, pour aller chercher un quart de seconde, ou un huitième de seconde de plus dans sa course dans son sport. (...). Il y a aussi un fait qui est important pour moi avec les cadres avec lesquels je travaille : **c'est de m'assurer que l'exemple vienne d'en haut chez RONA.** Ça, c'est important. (...). **C'est les gens qui dirigent l'organisation qui doivent être les meilleurs ambassadeurs de ces valeurs et cette éthique.** Ça, c'est quelque chose pour moi à laquelle je suis très attentif et très préoccupé. **Au sein du comité de gestion, l'exemple du respect des valeurs, de l'éthique vient de la direction** (Robert Dutton, p-dg de RONA).*

L'extrait ci-dessus suggère que le dirigeant confère aux gestionnaires et à haute direction de rôle de rôle-modèle pour les autres membres organisationnels, notamment les jeunes employés. Pour ce dirigeant, le rôle-modèle signifie également

porter les valeurs organisationnelles.

Bien moi, évidemment, au niveau supérieur, je me dois de prêcher par l'exemple et je m'applique à le faire à chaque jour. Et je demande évidemment à tous nos VP et nos directeurs donc à nos patrons de faire de même. Alors, pour moi, lorsque on a une tâche de direction, ça implique nécessairement prêcher par l'exemple. C'est une condition sine qua non. (...). Prêcher par l'exemple, ça veut dire qu' au niveau du comportement, habituellement, même sur une base continue, je m'efforce d'être jovial, d'être à l'écoute, de ne pas porter de jugement, d'être un aidant et beaucoup aussi au niveau de l'encouragement, de la reconnaissance des belles réalisations et des beaux gestes qui sont posés dans notre organisation. C'est valorisant, c'est motivant. (...). Donc, comme gestionnaire, prêcher par l'exemple, être à l'écoute, communiquer, être patient, encourager l'employé, reconnaître ses bons coups, ne pas paniquer lorsque un échec arrive – plutôt grandir à partir de cet échec-là – ça fait partie de mon rôle de tous les jours (Wilfrid Morin, PDG de Teknika HBA, une firme de génie-conseil).

La citation ci-dessus est particulièrement intéressante dans le sens où le dirigeant invoque la nécessité de « prêcher par l'exemple » trois fois dans ses propos, mais l'associe clairement à un comportement à adopter par la haute direction. De plus, il associe des qualités spécifiques ou valeurs à ce comportement, tels que l'écoute, l'absence de jugement, l'encouragement, l'aide, la reconnaissance, la valorisation, etc...au sein de l'organisation.

Alors, il nous a inspirés, Ray, c'est ce qu'il a fait. Il nous a inspirés. D'abord par son exemple personnel, C'était un gars qui conduisait les fins de semaine une superbe Bentley, et la semaine, il conduisait une superbe Jaguar. Il a tout vendu. Et maintenant, ça fait...je ne sais plus combien d'années, il se promène avec une petite Toyota Prius. Il a plus de plaisir à travailler, à se balader dans sa petite Toyota Prius parce que je pense que Ray nous a montré qu'il était plus important d'être un homme de valeur que d'être un homme de succès. (...). Je pense que c'est tout ça en même temps. L'éducation est très importante parce que c'est au travers l'éducation qu'on peut inspirer les gens, pas leur faire peur (Claude Ouimet, VP senior et DG de Interface Flor).

Dans cet extrait, le dirigeant décrit des gestes personnels posés par le fondateur de

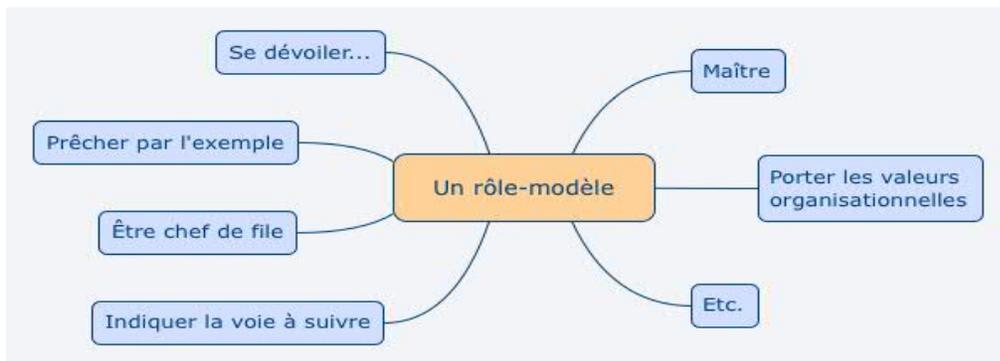
l'organisation (ndlr : Ray), et le qualifie de source d'inspiration pour toute l'organisation. Cet extrait suggère aussi que le rôle-modèle est une question de pédagogie envers autrui.

Et donc il a fallu effectivement que j'assume mon rôle de maître à part entière et de pouvoir dire, Eh b'en voilà, chez moi c'est comme ça que ça va se passer. Voici mes objectifs, Voici mon moi, qui je suis et on va y aller ensemble! (Olivier Pérot, président de O.P. luthier inc).

La citation ci-dessus suggère que pour ce dirigeant, le rôle-modèle est synonyme de suivre obligatoirement le chemin du maître, et le faire ainsi collectivement. Il est aussi associé à une dimension de dévoilement de soi, et de ses propres finalités.

En bref, le schéma suivant résume les différentes conceptualisations associées au rôle-modèle du dirigeant, telles que suggérées par le terrain.

Figure 17 - Un rôle modèle



b. Gérer/leadership

Au même titre que la dimension précédente que je viens d'évoquer, le leadership, et en particulier le leadership éthique est un comportement du dirigeant à explorer. Cette question du leadership est en fait une catégorie préétablie, issue de mon cadre conceptuel, qui peut être considérée aussi comme une dimension collective qui contribue également à appréhender l'éthique organisationnelle. Que suggèrent donc les résultats? Qu'en est-il dans les discours des dirigeants?

L'analyse des contenus d'entrevues, via le codage NVIVO, suggère que 4 dirigeants sur 25 seulement expriment le mot « leader » ou « leadership » dans leurs propos. Cependant au total, 10 dirigeants sur 25 se décrivent dans l'ensemble comme gestionnaires, en utilisant dans certains cas des métaphores tels que père de famille ou chef d'orchestre. Comme le suggèrent les résultats, cette responsabilité de gestionnaire est souvent synonyme d'entrepreneuriat, de rôle-modèle, de prise de risques, de persévérance, de pouvoir de servir, de prise de décisions, de souci des membres organisationnels, etc.

Dans les cas, où le mot leadership ou leader est utilisé, il est vu comme une caractéristique individuelle ou collective. Il est notamment associé à des qualités ou valeurs tels que l'humilité, la générosité, le courage, la conscience, voire la vulnérabilité ou l'incompétence. Le leadership a été également décrit comme la capacité d'influencer ou celle d'aller de l'avant, à un niveau organisationnel notamment. Comme le suggèrent les extraits suivants :

Parce que pendant toutes ces années, je suis devenu gestionnaire et directeur de production. Donc je ne touchais plus du tout au graphisme mais plutôt à la gestion d'une quarantaine d'employés en dernier pour une compagnie pharmaceutique (Martin Delisle, président et cofondateur de Blank).

Cet extrait suggère que le dirigeant parle de se décrire comme gestionnaire et non comme leader,

Le pouvoir est plus une responsabilité, on nous confie quelque chose, soit des gens, soit des responsabilités. Donc, le pouvoir est plus un devoir de service, mais qui amène évidemment de la reconnaissance aussi (Robert Dutton, p-dg de RONA).

Cet autre extrait suggère la dimension du pouvoir et de responsabilité associés au rôle de dirigeant.

L'entrepreneuriat, ça prend beaucoup, beaucoup de persévérance avant tout. Je dis qu'on est entrepreneurs quand ça va mal, et non pas quand ça va bien. C'est lors des moments difficiles où on voit vraiment les vrais entrepreneurs. (...). C'est vrai. Ce que je voulais dire par ça, c'est... un moment donné, on est tout seul dans l'entreprise et puis on démarre tout seul. Les débuts sont souvent les plus difficiles lorsque on est en train de créer – on est maître créateur tout au début. L'entreprise ne dépend que de cette personne là. Mais au bout d'un certain temps, on ne peut plus tout faire tout seul. Et il faut trouver d'excellentes personnes autour de vous, des alliés. (...). Moi je m'occupe plus de la partie gestion administration. Donc, ce maître d'orchestre effectivement va travailler, va suivre de près à la baguette. Il doit savoir qu'est-ce qui se passe en tout temps dans son entreprise, toute l'information doit passer sous ses yeux mais il ne doit pas forcément punir, mais du moins limiter la personne dans son élan – parce que si on la bloque, à ce moment là, cette personne ne va pas trouver son autonomie puis et cette envie d'aller de lui-même et de créer de lui-même. (...). Le risque bien entendu fait partie un petit peu de cette fibre entrepreneuriale Faut savoir risquer quelque chose. Mais les entrepreneurs prennent aussi des risques mesurés – maintenant, le niveau de risques varie selon chacun des entrepreneurs et également selon des budgets ou du portefeuille aussi. (...). Mais faut prendre des risques et c'est ce qui nous motive aussi, un petit peu d'aller de l'avant, de voir cette évolution et d'aller de l'avant. (...). Principalement, je crois que j'essaie de transmettre. Il y a un leadership qui doit être transmis auprès des employés les plus proches. Cette persévérance et cette envie, les gens la perçoivent, les gens qui sont proches de vous finissent par la percevoir. Lorsque vous êtes quelqu'un de positif tous les jours, les gens ont envie de travailler avec vous. (...). Donc, il y a un côté de leadership et qui doit être retransmis. Et un côté de délégation que... j'essaie et que je

m'efforce de plus en plus à retransmettre également (Felipe Gallon, président fondateur de la PME Solo Fruit)

L'extrait ci-dessus est fort intéressant dans le sens où le dirigeant décrit sa vision de leadership, terme qui d'ailleurs n'arrive que tard dans ses propos. Chez ce dirigeant le leadership commence chez l'entrepreneur, le créateur de l'entreprise mais se transmet aux employés. Il est donc une dimension aussi bien individuelle que collective. Toutefois, ce dirigeant se décrit surtout comme un entrepreneur, terme qui revient plusieurs fois dans ses propos; il se décrit aussi comme un preneur de risques, et un maître d'orchestre.

*Donc, un **DG**, donc un **décideur** qui vient prendre du temps avec eux pour comprendre ce qu'ils font sur le terrain, pour aider la clientèle, la proximité aussi que je pouvais avoir au niveau de la clientèle. Donc **l'écoute** que je pouvais (...). Et ça, je pense que notre travail au niveau de La Myriade au niveau de la **gestion des gestionnaires**, c'est de faire comprendre ces éléments là. Parce que souvent, les employés vont nous interpeller et vont nous demander – Moi j'aurais été intéressé à prendre les décisions à ce niveau-là. Vous n'êtes pas venus nous voir pour nous poser des questions là-dessus, pour demander ce qu'on en pensait. **Il faut s'assurer que les gens soient bien informés**...pourquoi on n'a pas fait ces démarches là ou pourquoi on va faire cette démarche là (Robert Lasalle, DG de La Myriade).*

Dans la citation précédente, on voit le souci du dirigeant envers ses gestionnaires et équipes sur le terrain en termes de soutien, d'écoute et de proximité. Le dirigeant parle de son rôle de sa fonction de décideur et de sa responsabilité de s'assurer que ses équipes sont bien informées des décisions prises.

*Alors **prêcher par l'exemple**, pour moi, c'est vraiment **la clé du succès pour un gestionnaire!** Parce que on aura beau dire, on aura beau commander, si on ne prêche pas par l'exemple, le discours n'est pas vrai – l'employé le sait et l'employé va faire à sa tête, il ne suivra pas le chef. (...). Mais c'est ça qui me fait plaisir, moi, beaucoup plus que nos réalisations techniques ou que nos performances financières. **C'est un peu comme une famille, hein. Ce qui est le plus important pour par exemple pour un père de famille ou une mère de famille, c'est ses enfants. Les enfants, ça n'aide pas le compte de banque, ça***

*ne nous donne pas du temps, ça consomme beaucoup de temps. Mais c'est **notre plus belle richesse** (Wilfrid Morin, PDG de Teknika HBA, une firme de génie-conseil).*

L'extrait ci-dessus suggère que le gestionnaire doit avoir un rôle-modèle et une vision quasi-paternaliste de l'organisation. Dans cet extrait, le dirigeant utilise la métaphore de père ou mère de famille pour décrire ce rôle de gestionnaire, les enfants, donc les employés, étant la plus belle richesse de l'organisation.

*Et on fait aussi la **formation en leadership de femmes**, de femmes du milieu des loisirs, activités sportives voire même ce niveau international là, à développer des outils **pour devenir de meilleures gestionnaires, de meilleures leaders**. On parle de **communication efficace**, on parle de **résolution de conflits**, en tant que femmes, dans un milieu de femmes, en tant que femmes dans un milieu d'hommes ou dans un milieu mixte (Sylvie Béliveau, présidente du conseil d'administration de Égal Action).*

Dans cet extrait, la dirigeante soulève la question du leadership dans un contexte de formation sur le leadership pour permettre aux femmes de devenir de meilleures gestionnaires. Cette dirigeante associe notamment le leadership à des qualités de communication efficace et de résolution de conflits.

*Alors, il faut comprendre **le leadership** dans une entreprise quand on l'a, quand on a cette **capacité là**, on **peut influencer les choses de façon incroyable** avec une petite intervention (Ugo Dionne, cofondateur de Bénévoles d'affaires).*

La citation ci-dessus suggère que le dirigeant associe le leadership à la capacité d'influence, à travers des actions aussi petites soient-elles.

*Je trouve ça vraiment intéressant de voir au fond comment oui **on est des dirigeants, moi, je suis une gestionnaire d'une organisation** mais je suis très consciente que cette organisation là est l'œuvre – enfin, **je suis un chef d'orchestre à quelque part**, c'est un peu ça – mais je dis ça sans aucune prétention, parce que je n'ai pas le talent des chefs d'orchestre qui m'impressionnent toujours beaucoup. Mais au fond, **je suis juste là pour m'assurer que tout le monde joue, tout le monde est***

*dans la gamme, **tout le monde est en train de participer**. Et la première personne, c'est la personne qui est au cœur de ce projet-là c'est la personne qui nous demande de l'aider, au fond (Jeanne Doré, DG de Le Boulot vers...).*

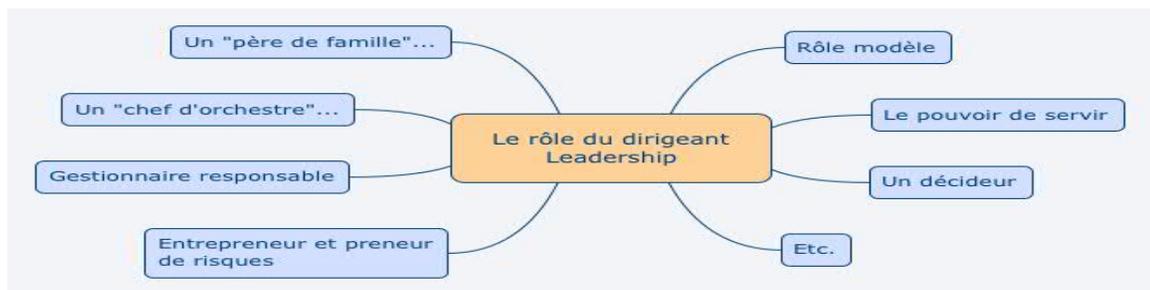
Cette citation est particulièrement pertinente car la dirigeante décrit son rôle de gestionnaire à travers la métaphore de chef d'orchestre, et suggère une harmonie entre ce chef et les autres membres organisationnels, qui participent à cette œuvre commune, qu'est l'organisation, et ce en faveur de la personne qu'il faut aider, et située au cœur du projet.

*Donc, pour moi, je pense **que l'humilité, la générosité, le courage, la conscience**, sont des zones d'exploration pour être une meilleure personne et donc **un meilleur leader**. (...). Parce que premièrement, c'est ce qu'on portait. Et aujourd'hui, je dirais que au de là de ce qu'on fait techniquement, notre pédagogie je dirais que c'est une pédagogie de la rencontre... **Comment permettre à des leaders de se rencontrer eux-mêmes, dans la rencontre de l'autre**. (...). Aujourd'hui **on essaie plutôt de permettre à des leaders de devenir eux-mêmes**. Et c'est quand on est soi-même finalement qu'on est **un bon leader**. (...). Le plus grand enseignement qu'on a eu, c'est comment j'arrive comme **leader totalement vulnérable** – parce que finalement, j'arrive complètement **incompétent devant des virtuoses**. Et ce qui a été magnifique, c'est qu'on a réalisé à quel point oser sa vulnérabilité engendre dramatiquement la compassion. (...). Vous savez que j'ai peut-être fait un pas de... en avant là-dessus... J'irais presque à dire que le **leadership est un acte d'amour** (Rémi Tremblay, président de Esse Leadership)*

Dans l'extrait ci-dessus, le dirigeant énonce les qualités ou valeurs spécifiques pour être un meilleur leader, à savoir l'humilité, la générosité, le courage, la conscience, la rencontre de l'autre. Il associe même le leadership à un acte d'amour. Toutefois, il parle aussi de vulnérabilité du leader. En fait, dans son rôle de coach de leaders, le dirigeant de cette organisation livre des gestionnaires à un exercice qui consiste à diriger un vrai orchestre pour les sensibiliser justement à leur incompétence et vulnérabilité devant des compétents. Un tel exercice permet ainsi de faire réfléchir ces gestionnaires sur leurs responsabilités de dirigeants. En bref, comme le résume le

schéma suivant, au lieu de parler de leadership, les dirigeants invoquent leur rôle de dirigeant, gestionnaire, etc.

Figure 18 - Le rôle du dirigeant / Leadership



L'analyse des documents internes et articles de presse suggère que le leadership est une dimension qui ressort seulement dans trois documents internes et un article de presse, référant au total à quatre organisations distinctes. Dans ces sources de données, le leadership se rapporte soit à l'individu soit à un collectif ou à l'organisation elle-même. Sur le plan individuel, il est associé au fait d'être un « bon patron » et aux qualités de courage plutôt que de gentillesse. Il peut aussi référer à l'engagement au sein de la communauté des membres d'une organisation. Sur le plan organisationnel, le leadership est associé au rôle-modèle que peut jouer l'organisation ou à son adhésion à des conventions internationales, au-delà du respect des lois.

*Sa perception du leadership détonne du discours habituel. Celui qui a été à la tête d'Adecco Canada cosigne, avec Diane Bérard, rédactrice en chef du magazine Commerce, J'ai perdu ma montre au fond du lac (Éditions Transcontinental), un ouvrage où **il expose sa vision humaniste du leadership**. « Qu'on ne demande pas au leader d'être nécessairement un patron gentil, **on lui demande avant tout d'être un bon patron**. Le gentil patron tente de se faire aimer de ses employés, ce qui peut jouer contre lui lorsque vient le moment de prendre des décisions difficiles, comme de mettre à pied des employés pour le bien de l'entreprise. Au contraire, **un bon patron aime ses employés, mais***

il sera capable d'être courageux et de bien faire les choses lorsque viendra le moment de prendre des décisions plus difficiles (Les Affaires en date du 21/11/2009).

Dans l'extrait ci-dessus, le dirigeant d'Esse Leadership, et ancien dirigeant d'Adecco, décrit sa vision de « bon patron » qu'il distingue de « gentil patron » en ce sens que selon lui un bon patron est celui qui aime ses employés mais qui présente aussi des qualités de courage dans un contexte de prise de décisions difficiles.

Le site web de la coopérative Mountain Equipment indique les valeurs promues de l'organisation : qualité des produits, intégrité et action éthique, coopération, créativité, leadership en donnant l'exemple, développement durable, saine gestion, altruisme, aventure.

Dans cet extrait, on peut voir que le leadership fait partie des valeurs organisationnelles, et suggère que ce leadership réfère au rôle-modèle. Le leadership peut être vu dans cet extrait comme une dimension individuelle ou collective.

Un autre document interne qui concerne Cascades, à savoir le Rapport annuel 2011, indique que « la Compagnie souhaite qu'un grand nombre d'employés, peu importe leur statut au sein de la Compagnie, y compris les cadres, fassent preuve de leadership face aux préoccupations de leur communauté ». En fait, selon la même source, on peut lire que « la Compagnie encourage l'investissement en bénévolat sur le plan individuel et favorise la vie associative ». Autrement dit, le leadership n'est pas une caractéristique réservée uniquement aux fonctions de gestion, mais étendue à tous les membres organisationnels, pourvu qu'ils fassent preuve d'engagement citoyen au sein de leur communauté.

Le Fonds Desjardins a franchi sa vingtième année d'existence en 2011. Ce fonds est membre du Conseil principal de la forêt boréale et signataire de la Convention pour la conservation de la forêt boréale, et il a adhéré aux Principes pour l'investissement responsable, initiative de l'Organisation des Nations Unies. L'adhésion à de tels regroupements s'inscrit dans la continuité des initiatives prises en matière d'investissement socialement responsable au cours des

dernières années et confirme le leadership de Desjardins au Canada dans ce domaine (Rapport annuel 2011 de Desjardins).

Cet autre extrait suggère la dimension organisationnelle du leadership du fait de l'adhésion de l'organisation Desjardins à des conventions internationales en lien avec les enjeux environnementaux et l'investissement responsable.

c. Adopter des changements

Concernant la thématique de l'adoption des changements, elle ressort chez 14 dirigeants, soit plus de la moitié des sujets interviewés. Il s'agit là des changements adoptés aussi bien à un niveau individuel que collectif, pour créer des solidarités, aider autrui au sein de la société, mieux servir le client voire voire rechercher le bien commun et le mieux vivre ensemble. Comme le suggèrent les extraits suivants :

***Mais finalement, nous, on croit au phénomène des relations qui créent de nouvelles solidarités. Et qui mènent au changement. (...).** Alors, les relations sont essentielles pour qu'un changement se produise et un changement de part et d'autre. On n'est pas dans une dynamique où bon y il faut aider les pauvres à changer. **On est en relation et les changements doivent arriver de part et d'autre pour redéfinir de nouvelles solidarités** (Gaétan Morency, VP citoyenneté au Cirque du soleil et président fondateur de La Tohu)*

Dans cet extrait, on voit le dirigeant évoquer l'importance d'adopter des changements notamment sur un plan collectif pour créer des solidarités au sein de la société, et aider spécifiquement les personnes vulnérables à changer à leur tour, à travers les dynamiques relationnelles.

*Parce que moi j'ai la conviction que **le changement vient toujours par les citoyens** – je n'aime pas dire, par le bas. J'aime mieux mettre les citoyens en haut. Mais elle vient toujours par les changements, **par la création de valeurs dominantes** et finalement, les gouvernements quand ils sentent que la population désire, ils inscrivent ça dans leurs programmes électoraux. Mais ce n'est pas l'inverse. C'est rarement l'inverse qu'un État – à moins d'avoir un chef d'État incroyable, ce qui*

*est pas le cas actuellement, faut bien l'admettre – un État qui est plus à l'écoute et se fie davantage à l'émergence des valeurs qui lui semblent dominer. (...). **Ce qu'il faut, c'est changer le monde! Changer les comportements humains de gens qui veulent vivre ensemble parce qu'ils ont ensemble un projet commun.** J'ai hâte moi qu'on remette à l'ordre du jour **une éthique du bien commun** (Claude Béland, avocat, homme d'affaires, ancien président du Mouvement Desjardins)*

La citation ci-dessus suggère, en revanche, que le changement vient de la société et donc des citoyens. Selon ce dirigeant, pour un « meilleur vivre ensemble » au sein de la société, les individus doivent changer leurs comportements et adopter une éthique du bien commun.

*Et c'est une des stratégies en fait qui a été gagnante, qui est gagnante mais qui est encore peu populaire, parce que **ça amène des changements dans les structures, dans les institutions.** (...). On fait aussi la formation parce **qu'on parle d'individus qui peuvent amener des changements** en parlant de leur expérience. Et prenant le risque... Écoutez, oui, j'y vais en autant que j'ai un enfant, que mon enfant puisse venir avec moi. C'est un risque. (...). Ensuite, des organisations qui peuvent **changer leurs règles**, qui peuvent ouvrir les portes et **mettre plus de rigueur dans la présence des femmes**, s'assurer d'accommoder tout le monde... tout le monde est gagnant là-dedans. (...). **Alors, c'est des choses à changer.** En termes de stratégie, il faut il y aller doucement. Mais je pense qu'il y a présentement des petits succès, une réussite, et tranquillement, ça pourrait aller jusqu'à voir des femmes. Et je suis certaine qu'au niveau de tous les sports, si on les prenait globalement, **il doit y avoir des femmes qui arbitrent au niveau des hommes.** (...). Parce que les images sont constamment véhiculées par les médias, c'est beaucoup au niveau masculin. (...). **Alors, c'est un changement de mentalité.** Mais c'est de comprendre ça. Et quand on le comprend, **c'est là qu'on peut amener le changement.** (...). C'est une des batailles hein... j'appelle ça une bataille mais en même temps, **c'est de la sensibilisation, en parler de plus en plus pour que les choses changent** (Sylvie Béliveau, présidente du conseil d'administration de Égal Action).*

Dans la citation ci-dessus, on voit comment une dirigeante interpelle la société dans les changements à adopter pour la parité hommes-femmes, notamment dans le sport. Le terme « changement » ressort dans ses propos plusieurs fois et invoque notamment

le changement des mentalités. Elle associe aussi le changement à adopter à un effort de sensibilisation ou de pédagogie.

*On a vraiment senti que notre projet était porteur d'un message et qu'on avait à **changer une certaine mentalité**, à travers ce projet-là, au Québec avec nos produits. (...).Et puis on livre **un message qui est positif sur les chandails et engagé socialement**. C'est vraiment toute une conception d'un t-shirt qui est différent de tout le reste de l'industrie. On ne voulait pas faire du t-shirt pour faire du t-shirt. Mais vraiment faire du t-shirt pour **changer la mode positivement** (Pascal Benaksas-Couture, co-fondateur de la ligne de vêtements Oöm Ethikwear)*

Cette citation suggère une nouvelle fois un appel à un changement de mentalités à l'échelle de la société, à travers le comportement de l'organisation et de son positionnement particulier dans le secteur de l'industrie du vêtement. L'organisation de ce dirigeant fabrique en fait des t-shirts avec des imprimés porteurs de messages d'engagement social.

*Ce n'est jamais noir ou blanc. Il y a toutes sortes de zones grises là-dedans. Ce que je vous dirais à ça, c'est qu'on veut démontrer par là que nous sommes sérieux dans **notre volonté d'agir et de changer les choses**. Et c'est ce qui nous a amenés à se dire, oui d'une part, nous nous préoccupons de ça, ce que ne font pas nécessairement les autres entreprises. Et c'est pour ça qu'on doit insister en tant que consommateurs auprès des détaillants qu'on rencontre... et dire – **Écoutez, il faut agir** parce que précisément on s'est rendu compte que le gros du travail ne pourra pas venir uniquement d'une entreprise comme la nôtre qui demande des changements mais le gros du travail doit venir des organismes professionnels. (...). **C'est là que va venir le changement. C'est uniquement lorsque les entreprises vont se mobiliser pour agir** qu'elles se seront regroupées en association pour faire en sorte que **les choses puissent changer dans ces pays-là**. Et que les consommateurs vont prendre leur rôle de consommateur bien en main et **exiger que les choses changent**. (...). **Donc, il faut changer de modèle**. Je pense que celui-là est une très belle place où commencer. Et ce que ça veut dire essentiellement de façon très pratique, ça veut dire qu'on va encourager nos membres à profiter des bienfaits des activités de grande nature. **On voudrait faciliter leur passage à ces activités-là et les aider à mener des vies saines par***

exemple. (...). Il faut agir – il faut faire des choses. Et c'est pour ça que nous nous impliquons, de façon directe dans le dossier du mont Orford entre autres. Il faut changer les choses. Il faut changer la vision. (...). Vous savez qu'à Montréal, on parle de 1000 litres d'eau par personne par jour. Vous vous rendez compte de la quantité d'eau qu'on utilise. C'est du gaspillage! On le prend pour acquis. Il faut changer cette vision-là des choses. (...) Alors plutôt que d'agir dans l'ombre, si on veut changer les choses, il faut absolument que les gens sachent que nous sommes là et qu'ils sachent que nous posons des gestes concrets pour faire changer les choses (Marc Blais, directeur des communications françaises et du développement des affaires pour Mountain Equipment Coopérative)

Dans cette citation, le dirigeant décrit l'importance d'adopter des changements au niveau individuel et collectif, notamment au niveau du comportement envers l'environnement naturel. Il parle du comportement de son organisation pour contribuer à ces changements spécifiques.

Évidemment, la personne fait un choix quand elle vient parce qu'elle vient toujours sur une base volontaire, dans une organisation comme Le Boulot vers... – quand elle vient chez nous, elle fait un choix et elle veut changer quelque chose... dans sa vie. Et donc, on tient pour acquis qu'en changeant quelque chose à sa vie, y a quelque chose que cette personne là va abandonner. Et c'est quelque chose qu'elle connaît depuis très longtemps! (...). Et on doit accepter qu'on aura pas le pouvoir de changer quelque chose dans la personne qui est en face de nous mais qu'on va connecter cette personne là avec ce pouvoir qu'elle aura si elle veut de faire quelque chose de changer quelque chose. (...). On voit quand quelqu'un rentre dans l'organisation, quand une personne nous demande de l'aider, on voit comment la personne arrive, on voit comment elle se transforme! Comment son corps se transforme comment son esprit sa tête bouge! Au bout de quatre cinq six mois, tout d'un coup, c'est une autre personne! (Jeanne Doré, DG de Le Boulot vers...).

L'extrait ci-dessus suggère le comportement de l'organisation eu égard sa clientèle vulnérable, exprimé par le pouvoir de changer certains aspects dans la vie de cette clientèle, ainsi que le changement individuel provoqué chez autrui, grâce à la mission de cette organisation, qui œuvre auprès des jeunes vivant dans des conditions précaires.

*Nous sommes une entreprise qui est en plein changement – nous avons multiplié notre nombre d’employés par cinq depuis six ans. **Donc, par des acquisitions, on a accueilli beaucoup de nouveaux employés qui ne nous ont pas choisis et que nous n’avons pas choisis non plus et qui avaient des valeurs différentes, une éthique différente. Et des fois, il n’y avait pas beaucoup d’éthique non plus (Robert Dutton, p-dg de RONA).***

Dans cet extrait, le dirigeant suggère le changement organisationnel adopté par son organisation, compte tenu de son expansion.

J’ai eu beaucoup de changements dans ma vie. Quand je me rendais compte que quelque chose ne correspondait pas exactement à ce que je voulais faire, je n’hésitais pas à changer d’orientation. (...). Et ensuite, en 78, j’ai décidé de cesser de travailler pour des organisations, et de passer à l’écriture et à l’édition. Et depuis 78, c’est ce que je fais, j’écris, j’édite et je fais des conférences et je m’implique dans différents mouvements sociaux. (...). Mais on ne va pas assez vite, et on va à contrecourant, c’est difficile et la société nous rend les choses difficiles pour les qui veulent pratiquer la simplicité volontaire. Il faudrait que notre société change. Et qu’au contraire, ce soit les gens qui ne sont pas de la simplicité volontaire qui trouvent ça difficile de vivre dans notre société. (...). Puis, il faut qu’on adopte dans nos vies un comportement beaucoup plus sobre, plus frugal. Et qui va nous donner finalement une meilleure qualité de vie. (...). Et si la société actuellement est mal organisée et si elle ne nous convient pas, nous pourrions en changer, nous pourrions y changer des choses et à ce moment là, c’est à notre portée. (...). On peut influencer nos politiciens un moment donné, les forcer à aller dans notre sens. Et évidemment, on peut changer le système politique et c’est ce que j’appelle de tous mes vœux parce qu’on a un système actuellement qui n’a pas de sens. (...). Écoutez, moi je suis quand même lucide. Je dis – On peut changer des choses mais je vois bien que on ne m’écoute pas beaucoup. Et on n’écoute pas beaucoup les autres qui le disent (Serge Mongeau, cofondateur de la maison d’édition Écosociété).

Cet extrait suggère que le dirigeant parle des changements adoptés sur un plan individuel, notamment en ce qui a trait à son engagement dans les mouvements sociaux. Il appelle également à un changement de comportements au niveau collectif également, visant une meilleure qualité de vie. Ce pose notamment un regard critique

sur la société et appelle à l'adoption de comportements plus simples dans le mode de vie.

*Et Ray s'est posé des questions. Et il a lu un livre qui s'appelle The Ecology of commerce de Paul Hawken. Et dans le livre, il y a un titre de chapitre, The death of birth, la mort de la naissance. Il avait 60 ans à l'époque. Et pour lui, il était inconcevable qu'on puisse écrire un titre comme celui-là. Alors il a lu le chapitre, il a lu le livre, il est rentré en contact avec l'auteur qui est Paul Hawken et là, ça a changé sa vie. **Ça a changé sa vie à lui, mais il a voulu aussi changer la compagnie qu'il dirigeait. (...). Quand Ray nous a commencé à nous parler qu'il voulait changer la compagnie, qu'il voulait faire de cette compagnie là une compagnie comme un exemple pour le monde industriel qu'une compagnie pouvait être verte et faire des profits, que l'un n'allait pas au contraire de l'autre... (...).** Et puis à ce moment là, on s'est rendu compte que dans la nature, il y avait énormément de diversité que c'était un chaos organisé. **Et on a changé toute le cheminement design pour nos produits, tout le concept de design de nos produits a changé.** Et aujourd'hui, 45 % de tous les produits que l'on vend part du design de Biomimétisme (...). Il y a trois grosses institutions dans le monde, il y a les gouvernements, les religions et il y a le monde industriel. **Et le monde industriel c'est celui qui m'apparaît en tout cas le plus fort et celui qui est capable de changer le plus rapidement** (Claude Ouimet, VP senior et DG de Interface Flor).*

Comme le propose l'extrait ci-dessus, on voit un certain processus dans le changement adopté par cette organisation, spécialisée dans la fabrication de tapis. Le changement a débuté chez le président fondateur, suite à une prise de conscience personnelle sur les enjeux environnementaux, ensuite, ce changement a pris une dimension collective ou organisationnelle au point de mettre en œuvre une nouvelle façon de produire et de concevoir les produits.

*Lorsque on a une vision long terme, lorsque nous avons un plan qui est précis, et qu'on est tenaces, veut veut pas, appuyés sur nos valeurs, on vit quelque chose d'intéressant et **on se transforme – l'organisation se transforme et elle ne cesse pas de se transformer** (Wilfrid Morin, PDG de Teknika HBA, une firme de génie-conseil)*

L'extrait ci-dessus suggère également le processus de transformation organisationnel continu adopté par l'organisation compte tenu de sa vision stratégique, ses valeurs et sa ténacité.

*Et donc la croissance pour la croissance, c'est très bien au début d'une jeune organisation mais on y arrive un point où le genre de croissance change. (...). **Mais il faut qu'on continue quand même à évoluer et à s'enrichir mais la façon de le faire est différente.** (...). Donc on peut avoir l'impression que le plus intéressant dans notre usine serait de changer de machines qui produiraient moins de GES mais peut-être qu'on aurait plus avantage de changer les voitures ou de changer notre façon de communiquer avec nos clients, de changer les voitures sur la route pour qu'elles consomment moins. (...). Je vous dirais qu'on a souvent tendance à croire que la technologie va nous sauver. **En réalité, il va y avoir un grand changement d'attitude et de comportement mais pas négatif.** Je ne le vois pas comme quelque chose de négatif. (...). Troisième chose, **il faut transformer notre façon de faire les choses pour arrêter de se voir comme les producteurs et se voir comme des fournisseurs de services.** Donc développer une économie de services (Jean-Sébastien Trudel, président de Ellipssos inc)*

*Et il existait très peu de produits éthiques disponibles au Québec à l'époque. Alors avec plusieurs autres, on avait créé un **club de placements ou d'investissement éthique** qui était **une des premières initiatives dans l'autre domaine de la richesse pour la transformation sociale** au lieu de travailler uniquement avec la pauvreté pour la transformation sociale (Brenda Plant, co-directrice d'Éthiquette inc).*

Dans les deux citations précédentes, on voit comment deux dirigeants suscitent à travers leurs initiatives le changement des façons de faire ou la transformation sociale.

*Et c'est lors d'un voyage vraiment au Costa Rica où j'ai été faire de l'aide humanitaire que **j'en suis revenu transformé et je me suis imposé d'allier valeurs personnelles et de travail ensemble.** Je vous dis que ça n'a pas été nécessairement très facile On passe d'une sécurité financière à un vide total et ensuite, on se pose d'énormes questions, jusqu'au jour où quelque chose nous arrive lorsque ça se clarifie dans notre tête. Et ça a été justement la rencontre de Pascale*

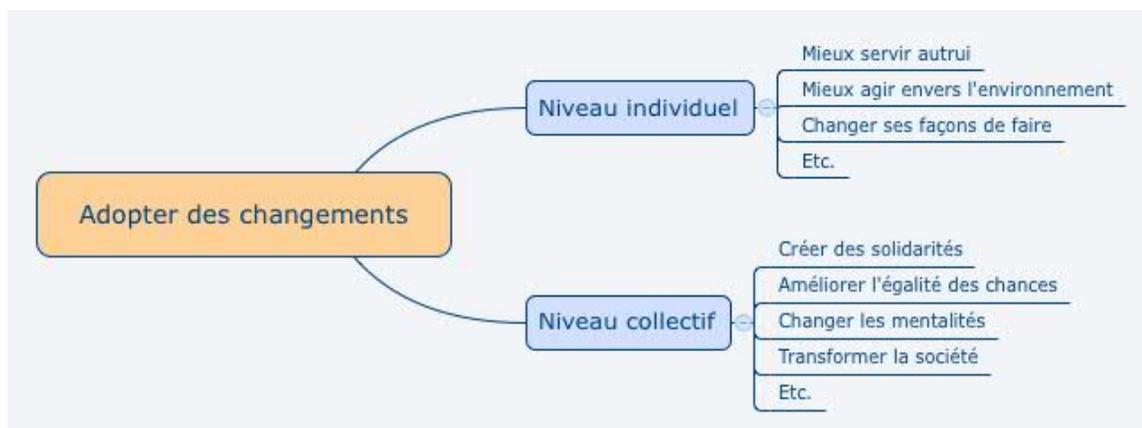
Clozier qui est mon associée, avec qui j'ai parti la ligne de vêtements Oöm Ethikwear y a déjà de ça quatre ans. Et depuis ce temps-là, on a on a dépassé les objectifs de notre petit projet, on est rendus vraiment à la grandeur du Québec. Et c'est un projet qui dans lequel on se réalise à tous les jours, on a doit se surpasser, on donne une direction et on doit choisir les valeurs éthiques qu'on veut véhiculer à travers ce projet-là (Pascal Benaksas-Couture, co-fondateur de la ligne de vêtements Oöm Ethikwear)

Comme le suggère l'extrait ci-dessus, le dirigeant parle de sa propre « transformation » suite à un voyage humanitaire, laquelle transformation l'a incité à adopter des comportements particuliers, en lien avec l'éthique organisationnelle.

La grande transformation, je dirais, dans le monde de l'information, c'est que depuis par exemple Internet mais aussi avec l'information en continu à la télé, c'est que nous, les journalistes, on a perdu notre monopole sur les événements. Et donc, ça, ça transforme complètement notre rapport à l'information. Et ça transforme le jugement des lecteurs. C'est-à-dire nous, les journalistes, on n'est plus capables de dire n'importe quoi. (...).Oui. Au plan démocratique, c'est fantastique, l'apport d'Internet est un outil de démocratisation. Et ça, ça va changer tous nos comportements (Bernard Descoêteaux, directeur du quotidien Le Devoir).

Dans cette citation, on voit comment le dirigeant d'un quotidien d'information parle du changement des comportements à adopter suite à l'avènement des médias numériques. Il explique en fait comment ce changement technologique considéré comme un moyen de faire avancer la démocratie va inciter les journalistes à plus de professionnalisme. En bref, le schéma suivant synthétise le comportement « Adopter des changements », selon les données émergentes du terrain.

Figure 19 - Adopter des changements



d. Éduquer et sensibiliser

Comme évoqué précédemment, cette thématique émerge aussi dans l'analyse des contenus d'entrevues, et ressort notamment chez 10 dirigeants. Le comportement en lien avec l'éducation, l'enseignement ou la sensibilisation sont par plusieurs dirigeants auprès de leurs parties prenantes pour changer leurs comportements de consommation, adhérer à la vision de l'organisation ou développer leur esprit critique. Elle est en lien étroit avec la catégorie précédente.

*Donc, on devient un produit de quelque chose. Et ça ouvre la porte à comprendre. **Et comprendre et ne plus exclure mais plutôt enseigner.** (...). Alors, la toute petite fille a beaucoup plus besoin **que je lui enseigne à faire tourner son corps** par rapport au garçon lui qu'il a acquis en bas âge, par ses jeux, ses jouets, ce à quoi il était exposé et ce à quoi on le laissait quand on le laissait bouger en tant que parent. (...). **C'est beaucoup de sensibilisation, et moi, ce que j'ai aimé aussi... c'est d'inviter les gens à penser autrement.** Et ça, ce n'est pas évident parce que quand on parle de penser autrement, c'est que le système est mis en place depuis tant d'années qu'il est difficile maintenant de le reconcevoir. (...). **À ce moment là, il faut penser autrement.** Et moi, je pense que si les notions de sport prennent un autre volet qui ne soit plus celui de la réussite par la victoire mais la réussite par l'amitié,*

par la collectivité, ...et les gens qui travaillent ensemble et qui apprennent à se connaître, ça devrait être un beau débat sur le terrain plutôt qu'une rivalité constante de plus forts et plus faibles (Sylvie Béliveau, présidente du conseil d'administration de Égal Action).

*Donc, à Montréal, on amène les jeunes et, le pouvoir de ce programme là, dans le fond, c'est que rapidement les jeunes font des choses dont ils sont fiers et qu'ils n'auraient pas imaginé être capables de faire. Donc, il y a un renforcement positif assez rapide. Je suis capable, si je travaille, si je me concentre, je peux y arriver. **Et puis tout ça, dans le fond, comme méthode pédagogique pour redévelopper l'estime de soi...** et pour recréer autrement les relations avec la communauté... Par exemple, dans chaque lieu de Cirque du monde, les ateliers se terminent ou sont ponctués de représentation devant la communauté du voisinage (Gaétan Morency, VP citoyenneté au Cirque du soleil et président fondateur de la Tohu).*

Dans les deux extraits ci-dessus, on voit comment des dirigeants d'OSBL, œuvrant dans le domaine du sport et des arts, parlent de l'effort « pédagogique » entrepris en vue de changer non seulement l'estime de soi auprès des personnes qu'ils desservent. Dans le domaine du sport, la dirigeante parle également du changement des façons de penser et cultiver de nouvelles valeurs dans ce domaine. Dans le domaine des arts, il s'agit aussi de créer des synergies entre plusieurs parties prenantes pour la démocratisation de la culture et de la création artistique ainsi que de la sensibilisation aux enjeux liés à l'environnement.

Je demande à un Québécois sur deux donc environ 3,5 millions de Québécois d'acheter un seul t-shirt blanc ou noir, tout le monde en a besoin de un, une fois par année. Ce n'est pas trop demandé, un t-shirt. On crée 20 000 emplois d'un coup. On en a perdus 50 000, c'est pas mal, on récupère presque la moitié avec un seul t-shirt. Imaginez si les gens en achètent deux maintenant. Donc, si on prenait 5 % de notre garde-robe et on essayait de s'efforcer de le faire au Canada, 5 %, on rétablirait nos 50 000 emplois qu'on a perdus et je pense que ça roulerait bien pour tout le monde. C'est tout ce que je demande (Martin Delisle, président et cofondateur de Blank)

Dans cette autre citation, le dirigeant d'une industrie dans le domaine du vêtement

appelle la société à adopter de nouveaux comportements au niveau de leurs choix, en vue de contribuer à préserver l'industrie au Québec.

Et bien entendu, on fait beaucoup d'enseignement, on n'en fait pas encore assez pour que ça descende à tous les niveaux. On est en programme dans le moment d'implantation pour rediffuser ces valeurs-là, les façons de faire, en quoi on croit pour que les gens d'aujourd'hui, les nouvelles générations aussi puissent avoir une certaine – non pas réforme de leurs façons de faire mais qu'ils comprennent mieux c'est quoi les buts de l'entreprise et qu'ils fassent en sorte qu'ils participent à l'évolution de cette entreprise là, parce que pour nous, on bâtit Cascades, pas pour la famille Lemaire, on la bâtit pour le futur (Alain Lemaire, p-dg de Cascades).

L'extrait ci-dessus suggère l'enseignement ou le travail pédagogique entrepris par cette organisation pour diffuser les valeurs organisationnelles et les « façons de faire » au sein de l'organisation, pour faire participer les membres à son évolution et sa vision stratégique.

Vous savez, l'éthique et les valeurs, ça peut être un beau discours. Mais comment va-t-on le rendre dans l'action – comment va-t-on sensibiliser les gens? Évidemment, c'est grâce à la communication, mais non seulement la communication générale, mais la communication du président comme la communication individuelle. Chez nous, par exemple, chaque année, il y a une rencontre entre le supérieur immédiat et l'employé pour discuter de son évaluation annuelle. Elle débute toujours par une discussion sur les valeurs: le confort par rapport aux valeurs, est-ce qu'il y a des réalisations qui touchent ces valeurs-là auprès de l'employé, est-ce qu'il y a des choses sur lesquelles il croit qu'on devrait mettre plus d'emphase? On a cinq valeurs : est-ce qu'il y a des valeurs cette année sur lesquelles on doit travailler un peu plus? Alors, c'est ça à mon avis qui enrichit le travail et le sens des gens à l'intérieur de l'organisation (Robert Dutton, p-dg de RONA)

Dans cette citation, on voit comment le dirigeant d'une grande organisation parle de l'importance de la sensibilisation auprès de tous les membres organisationnels pour leur adhésion à l'éthique et valeurs organisationnelles. Cette sensibilisation étant possible à travers une communication continue entre gestionnaires et employés.

*C'est ce qu'on s'assure de faire chez Bénévoles d'affaires donc c'est un service de placement comme il en existe dans plusieurs domaines, dans le domaine amoureux, dans le domaine des cadres, la recherche de cadres. Et on met en contact des gens qui ont besoin l'un de l'autre pour réussir. (...). Le secret, en fait, c'est de comprendre à qui on a affaire. Il faut que l'organisme nous explique clairement le mandat et le type de bénévoles qu'ils ont besoin. **Et là, y a toute une éducation qu'on a appris à faire aux organismes qui nous appelaient au début pour avoir vraiment des services, faire faire un site Web, poursuivre quelqu'un avec un avocat. Et on a dit aux gens – Non, ce n'est pas ce genre de travail-là. On est là pour vous aider à avoir du service conseil et des conseils de gestion avec des gens d'affaires (Ugo Dionne, cofondateur de Bénévoles d'affaires).***

Cette citation suggère des comportements organisationnels tels que le bénévolat, l'offre de conseils et de soutien, ainsi qu'un rôle d'éducation auprès des organismes-partenaires.

*Nous, dès le point de départ, ce qu'on a établi, c'est qu'on allait faire des meubles, donc une usine de meubles dans laquelle allaient travailler ces jeunes-là, cette population de jeunes, entre 16 et 25 ans, qui va apprendre, oui, apprendre à faire un meuble mais surtout apprendre à se connaître et à connaître la valeur et à l'utiliser cette valeur-là, à la vendre cette valeur-là finalement et être payé pour le faire puis finalement apprendre à vivre autour de tout ce phénomène du travail donc contribuer à la société à travers le travail. (...). Donc, il faut vraiment trouver des solutions. Et c'était ça, l'idée, au point de départ. **C'était vraiment de s'attaquer au problème avec une solution forte (Jeanne Doré, DG de Le Boulot vers...)***

Comme le suggère cet extrait, cette organisation a une mission d'éducation et d'accompagnement auprès des jeunes en difficultés, pour les accompagner dans leur insertion sociale.

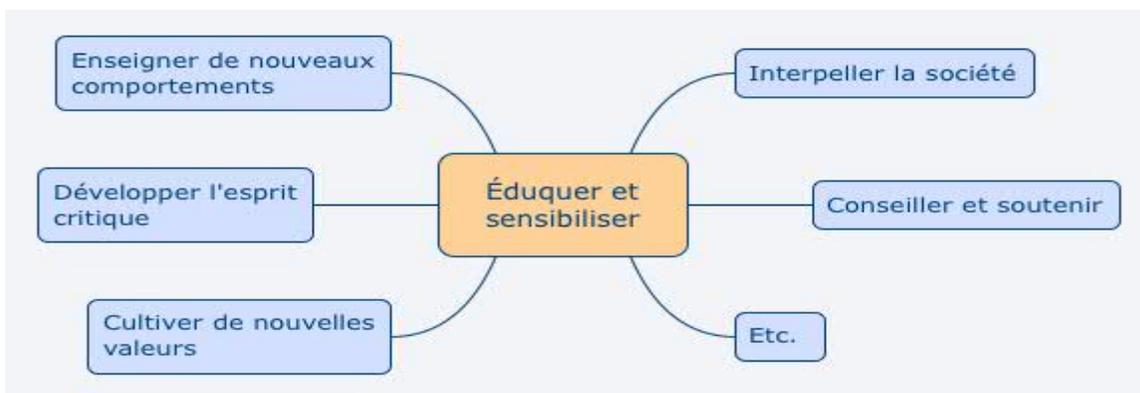
*Oui. Écoutez, c'est très clair qu'on a fondé les éditions Écosociété en regardant ce qui se passait dans notre société en disant – Mais ça n'a pas de sens comment les gens manquent d'informations profondes, comment il n'y a pas de réflexion profonde sur notre société. **Et nous avons voulu fournir des instruments critiques mais en même temps,***

aussi, une critique positive (Serge Mongeau, cofondateur de la maison d'édition Écosociété).

Les médias, les journaux ont toujours une mission sociale mais aussi une mission d'entreprise. (...). Et je pense qu'un journal comme le Devoir, ce qui fait sa force, c'est de pouvoir offrir cette perspective là d'ensemble, de pouvoir ramasser les morceaux de l'actualité et de faire mieux comprendre. Et je pense que c'est pour cette raison que nous avons une croissance plutôt qu'une décroissance, comparativement aux autres médias parce qu'il y a des gens qui veulent être bien informés et qui vont se tourner vers nous pour, oui, comprendre des enjeux de société qui sont importants, qui sont complexes – que ce soit au plan international, ou au plan local ou national (Bernard Descôteaux, directeur du quotidien Le Devoir).

Dans les deux extraits ci-dessus, on voit l'importance de la mission ou de la raison d'être de ces deux organisations, à savoir l'information, l'éducation et la volonté de développer la réflexion et l'esprit critique des citoyens. En bref, le schéma suivant synthétise le comportement « éduquer et sensibiliser ».

Figure 20 - Éduquer et sensibiliser



e. Se développer et « grandir »

Quant à la thématique du développement personnel, elle ressort chez 7 dirigeants sur 25. Cette donnée émergente est particulièrement intéressante où elle réfère selon les sujets à la croissance personnelle, à l'approfondissement de soi, au fait d'affronter

une crise identitaire, et de se développer. Cette dimension est associée également à la capacité de mieux connaître autrui et de l'aider par le travail réalisé ou pour devenir une meilleure personne. C'est aussi pour le dirigeant une question importante car elle lui permet de mieux se connaître, de récolter la satisfaction sur un plan personnel. Cette croissance personnelle ou le fait de « grandir » c'est aussi progresser à un niveau supérieur, se motiver, apprendre de ses erreurs, et ce grâce au travail d'équipe. Cette croissance ou transformation de soi ressort aussi à un niveau collectif. Comme le suggèrent les extraits suivants.

*Donc, pour moi, c'était quelque chose que je trouvais tout à fait agréable de travailler, de rencontrer différentes cultures parce que le sport côtoie aussi les connaissances, **le développement de soi-même, rencontrer des gens de partout, apprendre à les connaître, apprendre à les comprendre** (Sylvie Béliveau, présidente du conseil d'administration de Égal Action).*

*Pour nous, ça c'est gagnant dans la construction de la personne. L'appartenance, c'est pour tout le monde c'est important d'avoir un lieu. Je parlais tout à l'heure du Saguenay Lac Saint-Jean. Toujours l'impression au fond que j'ai le Saguenay Lac Saint-Jean à l'intérieur de moi... Le Saguenay Lac Saint-Jean m'habite. Alors c'est très présent. **Alors pour moi, je pense qu'on doit avoir un lieu significatif, un lieu d'appartenance et grandir avec ce lieu là finalement.** (...). Et quand est venu le temps de travailler, après mes études universitaires en service social, je n'pas voulu travailler en service social. **J'ai voulu connaître plus, connaître mieux, me connaître mieux. Donc, tout ça, c'était toujours important** (Jeanne Doré, DG de Le Boulot vers...).*

*Quelqu'un qui veut lancer une entreprise dans un autre secteur, industriel ou textile, ou n'importe, mais qui n'a pas cette expérience ou cette compétence là, c'est avec grand plaisir que je vais le référer vers la Fondation du Maire... vers les CDEC, vers les SAJE ou vers d'autres centres de réseau. **Ça, ça me permet autant d'ouvrir des portes et ça me permet tout simplement d'avoir une satisfaction personnelle un moment donné, et de me dire – J'ai mis mon petit grain de sable là-dedans. Et je crois que ça fait partie de cette croissance personnelle** (Felipe Gallon, président fondateur de Solo Fruit).*

Les trois extraits ci-dessus suggèrent les liens entre développement de soi et le souci d'autrui. Les dirigeants parlent de la capacité d'aider et de mieux servir autrui, et ce à travers cette capacité à se connaître soi-même.

Il faut faire l'encadrement. Mais ces personnes là sont en train de grandir. Donc, on va insister pour dire – Regarde, faut être patient. On va réagir. On va en discuter. On va conseiller. Et puis, on va observer par la suite. Donc, c'est être patient puis être capable. Moi ce que je demande aux gens, je ne demande pas la perfection. Ce que je demande, c'est l'amélioration continue – la progression vers un niveau supérieur. (...). Autre façon ou d'occasions où ça va nous demander une indulgence, c'est lorsque une équipe peut avoir – une équipe ou un membre d'une équipe – peut avoir fait une erreur. Mais l'erreur est humaine. Qui n'a pas fait d'erreur? Alors ce qui est important, c'est de grandir, c'est de comprendre. (...). Et lorsqu'on travaille bien en équipe, c'est vraiment une belle façon d'être très performant. C'est une belle façon également de grandir et de se motiver. (...). Dans une organisation, la richesse, c'est le personnel, c'est le développement du personnel. C'est ce qu'on fait avec. C'est ce qu'on vit. C'est la fierté qu'on a de faire des belles réalisations ensemble, de se réaliser et de se transformer ensemble (Wilfrid Morin, PDG de Teknika HBA, une firme de génie-conseil).

Dans cette citation, on voit comment le dirigeant évoque la progression ou la performance des employés à travers leur développement personnel. Ici, croissance personnelle est vue aussi bien à un niveau individuel que collectif.

Et le métier va vous apprendre, va vous permettre de vous mettre dans des situations où parfois vous allez sortir en crise d'identité– (...). Et je pense que c'est face au fait que nous passons dans plusieurs ateliers, donc différentes cultures, différentes cultures dans le même pays mais aussi différentes cultures dans d'autres pays va nous permettre effectivement d'approfondir notre moi... d'approfondir notre métier pour pouvoir justement faire en sorte que on puisse avoir développé le maximum de perception pour pouvoir accueillir le client, le musicien avec son violon, avec sa problématique. (...). Et c'est pour cette raison qu'on pousse de luthier en luthier pour justement aller chercher une vision différente, une expérience différente, un savoir-faire finalement très différent (Olivier Pérot, président de O.P. luthier inc).

L'extrait ci-dessus suggère l'approfondissement de soi et la crise identitaire que l'on peut rencontrer. Le dirigeant invoque notamment cette connaissance de soi à travers la connaissance de son métier afin de mieux servir la clientèle.

*Mais c'est clair que pour moi, aujourd'hui, j'accompagne des leaders. On accompagne des leaders aujourd'hui. Et je disais toujours on explore le leadership à travers l'art, la spiritualité, etc. **Mais je pense que finalement, on explore la vie. Et c'est en explorant la vie, en étant davantage qui on est qu'on devient une meilleure personne et donc un meilleur leader.** (...). On va explorer le leadership... et finalement, explorer la vie... pour **devenir une meilleure personne et automatiquement un meilleur leader.** (...). Donc, il faut rester dans la vie, **et on reste dans la vie, dans la connaissance de soi** (Rémi Tremblay, président d'Esse Leadership).*

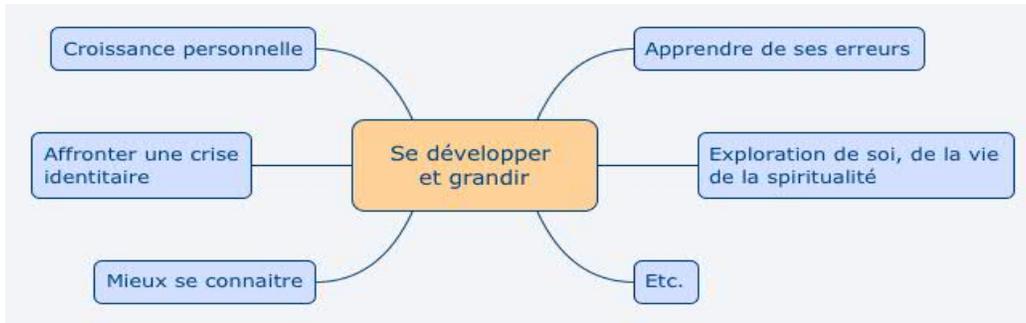
Dans cet extrait, ce dirigeant qui œuvre dans le domaine du coaching suggère l'exploration de soi à travers l'exploration de la vie ou de la spiritualité pour devenir une meilleure personne.

*Et c'est un peu pour ça à mon avis pourquoi j'ai dû travailler aussi dans la lutte contre la pauvreté pendant un bout aussi avant de travailler avec la richesse pour la transformation sociale, **juste pour mon sentier personnellement, mon évolution personnelle,** de comme essayer de travailler avec cette culpabilité peut-être que je sentais d'être née par chance dans une famille plus aisée tandis que j'ai vu la pauvreté qui peut exister en Équateur et ici à Montréal (Brenda Plant, co-directrice de Éthiquette inc)*

Ici, on voit comment une dirigeante aborde sa propre évolution ou découverte de sa propre voie, suite à un travail humanitaire.

En bref, tel que ressorti sur le terrain, le comportement « se développer et grandir » est représenté dans le schéma suivant :

Figure 21 - Se développer et grandir



En résumé de cette partie consacrée aux comportements des dirigeants, les résultats suggèrent qu'à un niveau micro, ces comportements réfèrent à plusieurs dimensions, certaines étant plus importantes que d'autres tels que le fait de se développer ou grandir, d'avoir un rôle-modèle et de gérer. De plus, cette analyse suggère que les comportements réfèrent non seulement à ceux des dirigeants mais aussi aux membres organisationnels. En outre, comme le proposent ces résultats, les comportements vus dans une dimension individuelle se confondent dans certains cas à des comportements organisationnels.

4.1.2.1 Analyse croisée des comportements

Une analyse croisée des comportements du dirigeant suggère que sur un total de 25 dirigeants, on retrouve les comportements chez 22 dirigeants. Les trois dirigeants qui semblent ne pas s'exprimer sur cette dimension extérieure individuelle sont : Favreau, l'un des dirigeants de Quartz Nature, Lamarre de PSF et Yacarini, dirigeant du technopole Angus. Ce résultat ne signifie pas que ces comportements sont inexistantes auprès de ces dirigeants, mais mènent à présumer que dans le déroulement des entrevues effectuées, ce sont d'autres dimensions sont principalement ressortis, à savoir leur propre sensibilité éthique et davantage les comportements ou pratiques de

gestion organisationnels, donc au niveau méso et/ou macro. Le tableau ci-après propose le nombre de dimensions qui ressortent chez les 22 dirigeants qui ont parlé de leurs comportements.

Tableau 8 - analyse croisée des comportements- niveau micro

Sur un total de 22 dirigeants	Nombre de dimensions comportements
6	1
11	2
1	3
3	4
1	5

On retrouve les cinq dimensions des comportements chez un seul dirigeant, Doré, dirigeante d'une OSBL, *Le boulot vers....*. Ce résultat n'est peut-être pas surprenant compte tenu de la mission organisationnelle de cet organisme qui œuvre auprès d'une population vulnérable, notamment les jeunes décrocheurs, pour les accompagner dans leur intégration sociale. Par conséquent, plusieurs actions d'éducation, de sensibilisation, de développement sur le plan personnel sont adoptées par les intervenants auprès de cette clientèle. Par ailleurs, on retrouve quatre dimensions chez trois dirigeants, Béliveau, Dutton et Morin, œuvrant respectivement dans une OSBL, commercialisation de produits, et génie-conseil. Les deux dimensions qui ressortent chez la majorité des dirigeants (11 sur 21) qui ont parlé de leurs comportements sont : **adopter des changements** et **éduquer.**

4.1.2.2 Analyse croisée sensibilité éthique/comportements

Par ailleurs, une analyse croisée de la sensibilité éthique (dimension intérieure individuelle) et des comportements (dimension extérieure individuelle) suggère que le niveau micro, ressort chez les 25 dirigeants, soit la totalité de l'échantillon. Cette analyse suggère que les trois dirigeants dont les comportements ne ressortent pas dans les entrevues, expriment en revanche leur sensibilité éthique, avec au moins une dimension, les deux principales étant la trajectoire et l'origine des valeurs. Le tableau ci-après propose le nombre total des dimensions du niveau micro qui ressortent chez les 25 dirigeants.

Tableau 9 - analyse croisée sensibilité éthique ET comportements- niveau micro

Sur un total de 25 dirigeants	Nombre total des dimensions Niveau micro
0	1
2	2
7	3
8	4
0	5
3	6
3	7
0	8
2	9
0	10
0	11

Tel que suggéré par cette analyse croisée de la sensibilité éthique et des comportements, la totalité des dirigeants interviewés au moins deux dimensions du niveau micro. De même, aucun dirigeant ne s'est exprimé de manière explicite sur la

totalité des 11 dimensions de ce niveau. Le chiffre le plus élevé des dimensions, à savoir 9 dimensions, ressort chez deux dirigeants seulement : Doré, dirigeante de l'OSBL *Le boulot vers...* et Tremblay, dirigeant du cabinet-conseil en leadership Esse Leadership. De plus, huit dirigeants sur 25 ont trois dimensions du niveau micro, les principales étant **la trajectoire**, au niveau de la sensibilité éthique, et **l'adoption des changements** au niveau des comportements. Toutefois, d'autres dimensions de la sensibilité éthique se partagent une part égale auprès chez les huit dirigeants : la définition de l'éthique, les valeurs ou convictions personnelles, et l'origine de ces valeurs.

Par conséquent, à la lumière de ces résultats, le niveau micro de mon cadre conceptuel se présente comme suit :

Tableau 10 - Cadre conceptuel Niveau Micro

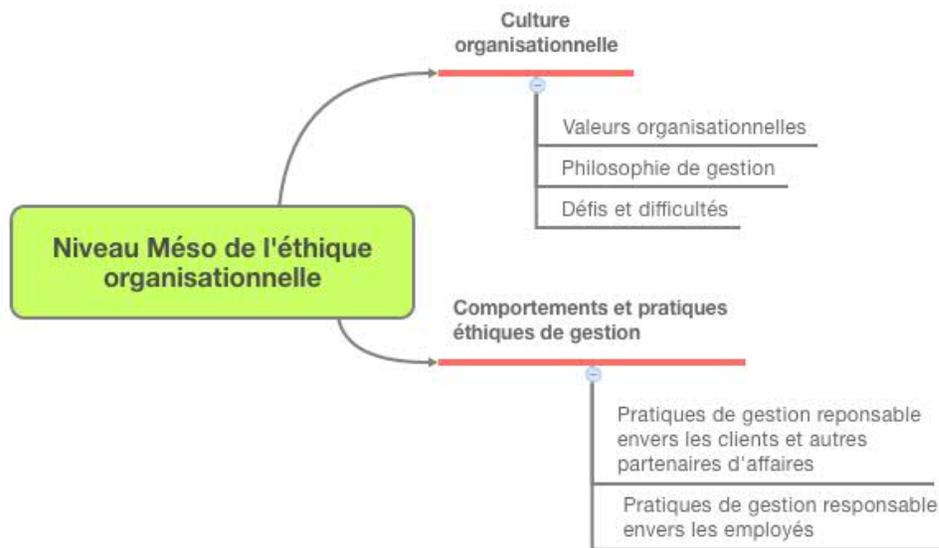
Sensibilité éthique du dirigeant	Comportements du dirigeant
Définition de l'éthique	Avoir un rôle-modèle
Questionnement et discernement	Gérer/leadership
Trajectoire	Adopter des changements
Convictions et valeurs personnelles	Éduquer et sensibiliser
Origine des valeurs	Se développer et « grandir »
Rêves et espérance	

4.2 Le Niveau Méso

Comme le suggère mon cadre conceptuel, le niveau méso représente les dimensions intérieure (ou subjective) et extérieure (ou objective) de l'organisation. Autrement dit,

l'exploration de ce niveau organisationnel renvoie à l'exploration de la culture ou du climat organisationnel, incluant les valeurs, la philosophie de gestion ainsi que les comportements et pratiques de gestion organisationnels. A l'instar du processus d'analyse des données utilisé pour le niveau micro, je développe rigoureusement chacune des dimensions du niveau méso, à la lumière des propos des dirigeants et de la triangulation avec les autres sources de données. Le schéma ci-dessous propose une représentation du niveau méso de l'éthique organisationnelle

Figure 22 - Schéma du niveau méso



4.2.1 La Culture Ou Le Climat Organisationnel

Tel qu'évoqué dans la revue de littérature, Schein (2004) suggère que la culture organisationnelle est un ensemble de croyances partagées par un groupe et se divise en trois niveaux : artefacts, valeurs et suppositions de base. Les artefacts représentent

la dimension observable ou visible de la culture, autrement dit des comportements et pratiques de gestion organisationnels que nous verrons plus tard. Quant aux valeurs et suppositions de base, elles constituent la dimension non visible ou intérieure de la culture. J'intègre ainsi dans cette dimension non seulement les valeurs organisationnelles, mais aussi la philosophie de gestion ainsi que les défis et les difficultés de l'organisation. Le tableau ci-après propose l'exercice d'encodage effectué pour explorer la dimension intérieure organisationnelle.

Tableau 11 - Codage NVIVO Valeurs

	Codage NVIVO	Nombre de dirigeants
La culture ou le climat organisationnel	Valeurs organisationnelles ou mixtes	20
	Philosophie de gestion	10
	Défis et difficultés	9

Chacune de ces composantes sera analysée.

a. Les valeurs organisationnelles

Si au niveau micro, les valeurs représentent la dimension intérieure de l'individu, à un niveau méso, elles représentent cette dimension à un niveau subjectif du collectif ou de l'organisation. Pour explorer cette dimension, et dans ce le cas où la question était explicite, elle pouvait prendre différentes formulations par l'intervieweur, comme le suggèrent les exemples suivants :

- *Quelles sont les valeurs de base qui seraient plus éthiques qui permettraient aux femmes de « ne plus être sur la touche », votre expression?*
- *Et maintenant, rentrons dans le sujet de l'éthique, un petit peu plus profondément. Je m'amuse à dire – remplacez le mot éthique par valeur. Alors, quelles sont vos valeurs?*

- *Et vous parliez de valeurs tout à l'heure, et j'ai remarqué qu'en 2004, vous avez fait une fusion très importante avec cette compagnie HBA qui fait maintenant partie du nom Teknika HBA. (...). Je me suis rendu compte que vous les avez regardées non pas simplement d'un côté technique et d'expertise mais aussi au niveau des valeurs?*

Dans d'autres situations, les valeurs étaient évoquées spontanément par les sujets interviewés sans que la question ne soit posée.

De plus, l'analyse de cette catégorie a exigé une certaine prudence car analyser la dimension Valeurs, c'est distinguer les valeurs individuelles des valeurs organisationnelles. Par conséquent, les valeurs individuelles doivent donc être associées à la sensibilité éthique, et plus spécifiquement aux convictions personnelles ou suppositions de base des dirigeants (quadrant supérieur gauche supérieur) car elles réfèrent à la dimension individuelle et intérieure du sujet.

De plus, je dois préciser que dans certaines entrevues, les valeurs sont formulées à un niveau organisationnel voire mixte, dans la mesure où le sujet qui parle, fusionne valeurs individuelles et valeurs organisationnelles. Le « JE » se transforme en « NOUS ». Sans oublier que certains dirigeants disent par exemple que les valeurs organisationnelles rejoignent leurs valeurs personnelles sans préciser ce qu'elles sont; ou parlent de leurs valeurs humaines sans préciser ce que sont ces valeurs humaines. L'analyse des contenus d'entrevues, via l'exercice de thématization, suggère que sur les 25 dirigeants, 20 ont formulé des valeurs, lesquelles sont au nombre de 27 :

Absence de jugement	Donner	Humanisme
Aide	Droits	Honnêteté
Apprendre à se connaître	Écoute	Inclusion
Autonomie	Égalité	Intuition
Comprendre	Entraide	Libertés
Contribuer	Enseigner	Partage
Coopération	Équité	Respect

Démocratie	Esprit d'appartenance	Solidarité
	Éthique	Simplicité
		Sollicitude

De ces valeurs, 8 ont été citées par plus d'un dirigeant :

Autonomie (3 sujets)	Honnêteté (2 sujets)
Don (2 sujets)	Partage (3 sujets)
Écoute (3 sujets)	Respect (6 sujets)
Équité (2 sujets)	Solidarité (2 sujets)

Comme on peut le voir, de ces 8 valeurs les plus formulées, 4 valeurs en particulier ont été exprimées par 3 dirigeants et plus : **autonomie, écoute, partage et respect.**

De plus, quand le dirigeant parle d'une ou plusieurs valeurs, il précise dans certains cas ce qu'il entend par ladite valeur. L'écoute est évoquée dans le sens de « écouter les besoins de la clientèle », ou « écouter les employés ». Le respect réfère au respect de l'autre, respect de l'employé ou du client. L'équité réfère à « l'équité entre actionnaires, employés et clients ». L'honnêteté réfère à « ne pas tromper les gens ». L'autonomie réfère à l'autonomie du patient.

Par ailleurs, comme je l'ai indiqué précédemment, l'analyse de la thématique « valeurs » exige une certaine attention car il faut distinguer dans ces entretiens les valeurs ou convictions personnelles des valeurs organisationnelles que les dirigeants formulent ou mettent en avant. Lesquelles ne sont pas toujours des notions distinctes. Or cette distinction n'a pas toujours été aisée car dans l'analyse de la sensibilité éthique, certaines valeurs individuelles sont confondues dans les valeurs organisationnelles.

Voici quelques extraits d'entrevues, où les dirigeants formulent leurs valeurs individuelles, organisationnelles ou mixtes :

*Regardez en Amérique du sud actuellement. Moi j'ai été président de l'association internationale des banques coopératives pendant cinq ans... 1995-2000 – j'ai jamais vu tant de coopératives se créer en Amérique du sud. J'appelle ça la création de petites cellules sur leur territoire où les gens disent – **Nous ici, ensemble, on va vivre les valeurs de liberté, d'égalité, de solidarité.** On va vivre ces valeurs-là. (...). **Alors moi, je pense que ce qu'il faut viser, c'est introduire davantage de démocratie, démocratie dans les affaires économiques, dans les affaires sociales, même sur le plan environnemental ou écologique.** (Claude Béland, avocat, homme d'affaires, ancien président du Mouvement Desjardins).*

Dans la citation ci-dessus, le dirigeant parle des valeurs de liberté, d'égalité et de solidarité à un niveau collectif, et ensuite de la valeur démocratie qu'il estime pertinente à titre individuel.

Et donc pour moi, j'ai développé des valeurs. La première chose, c'est effectivement de respecter le client en fonction de son budget, c'était quelque chose de très important. La deuxième chose, c'est par rapport au montant d'argent qu'il allait mettre de m'assurer effectivement que c'était le juste prix de cet instrument-là que l'instrument était en parfait état que je pouvais garantir et assumer cette vente-là (Olivier Pérot, président de O.P. luthier inc)

*Je n'ai pas découvert la simplicité volontaire là-bas. J'avais aussi vécu dans une famille où on était disons sur ce modèle là avant le nom. **Et la simplicité volontaire, finalement, j'y suis arrivé beaucoup plus par la santé, en réfléchissant sur la santé, en découvrant, en découvrant...je n'ai pas découvert grand-chose mais en tout cas** (Serge Mongeau, cofondateur de la maison d'édition Écosociété).*

Dans mes choix de valeurs personnelles, je pense que j'ai un certain nombre de valeurs qui pour moi sont les valeurs de référence - et c'est justement pour moi la capacité de respecter autrui et de prendre compte de tout l'humain et de tous les humains (André Beauchamp, président d'Aqua Centrum, le Centre de l'eau, ancien président du Bureau des audiences publiques pour l'environnement (BAPE))

Dans les trois extraits précédents, on voit les valeurs de respect et de simplicité exprimés à titre personnel. Toutefois, la valeur de respect dans la première citation est confondue à la valeur organisationnelle.

Et nous avons instauré dans notre organisation depuis de nombreuses années des valeurs élevées d'éthique et un comportement qui est vraiment à l'avant-garde. On valorise beaucoup l'employé et on le respecte beaucoup. Et ça donne des résultats fantastiques au niveau de la qualité du milieu humain mais également au niveau de la performance de l'entreprise. (...).Oui, c'est exact. Alors moi, je suis très attaché à des valeurs comme le respect de la personne. J'ai travaillé très fort pendant de nombreuses années maintenant, mes collègues ont adhéré à ces valeurs-là. Alors l'employé ou la personne pour moi, on doit le respecter dans toute sa dignité. On doit respecter également ses responsabilités par exemple... on ne doit pas by-passer des lignes d'autorité. On doit respecter la personne dans son bien-être - la personne pour se réaliser, pour se développer, elle doit... elle doit évoluer dans un milieu qui est sain et serein. On est également très sensible dans notre organisation à l'équité. Alors chez nous, tout est basé sur l'équité – d'ailleurs, l'entreprise appartient à son personnel. (Wilfrid Morin, PDG de Teknika HBA, une firme de génie-conseil).

*Alors on est là, on écoute beaucoup les besoins des gens et on essaie d'avoir le pif entre les frères et d'autres gens qu'on considère beaucoup pour prendre les meilleures décisions mais pas de décisions classiques, pas de décisions de livres... très célèbres qu'on suit à la lettre au contraire. (...).**On essaie d'adapter les nouvelles technologies ou les nouvelles façons de faire à l'entreprise de Cascades sans trop changer notre fondamental c'est-à-dire le respect des valeurs.... des individus.** Et ça, ça nous a bien servis jusqu'à maintenant (Alain Lemaire, président de Cascades).*

Le respect ressort dans les deux citations ci-dessus. On voit dans la première, comment le dirigeant parle du respect comme valeur organisationnelle et individuelle, et dans la deuxième, en plus du respect, on identifie la valeur intuition.

L'analyse des valeurs dans les documents internes a été moins complexe car elles réfèrent aux valeurs spécifiques des organisations. Ces valeurs sont majoritairement regroupées sous une dénomination spécifique, tels que « valeurs fondamentales »

pour le groupe Desjardins; «prise de position » dans le cas de Égale action (OBNL); «politique d'information » dans le cas du quotidien Le Devoir; « guide des valeurs » dans le cas de La Myriade (santé et services sociaux); « énoncé éthique » dans le cas de Tac Com (services); ou « charte des valeurs » pour la coopérative Mountain Equipment (commercialisation d'articles de sports de plein air). Pour les autres organisations, les valeurs de l'organisation sont facilement identifiables sous le libellé « valeurs », dans le cas de Cascades, HBA Tecknica, Esse Leadership ou RONA.

L'analyse des documents internes, via le modèle de canevas présenté dans le chapitre méthodologie, suggère que 16 organisations ont des énoncés de valeurs.

De ces énoncés, on recense 51 valeurs :

Argent	Esprit d'équipe
Audace	Excellence
Autonomie	Identité québécoise
Intermondialisation	Impartialité
Bien commun	Initiative
Capacité d'adaptation	Intégrité
Collégialité	Innovation
Communauté locale	Liberté
Communication	Normes
Conciliation travail-vie personnelle	Ouverture
Confidentialité	Plaisir
Courtoisie	Professionnalisme
Créativité	Qualité
Démocratie	Relations
Développement durable	Respect
Disponibilité	Responsabilité sociale et environnementale
Droits	Responsabilité
Écologie	Santé
Économie locale	Sécurité
Économie sociale	Service
Égalité	Solidarité
Empathie	Travail d'équipe

Engagement citoyen
Entraide
Entreprenariat
Équité

Unicité
Unité
Utilité

De ces valeurs organisationnelles affichées dans les documents internes, on remarque, que 12 valeurs ont été citées par deux organisations et plus. La valeur **Respect** étant la plus citée, car elle est formulée par 10 organisations.

Créativité (2 organisations)	Intégrité (2 organisations)
Démocratie (2 organisations)	Qualité (2 organisations)
Engagement citoyen (2 organisations)	Respect (10 organisations)
Égalité (2 organisations)	Responsabilité (2 organisations)
Équité (3 organisations)	Service (3 organisations)
Initiative (2 organisations)	Solidarité (3 organisations)

Voici quelques des exemples de valeurs promues par les documents internes des organisations :

*Le Quotidien Le Devoir promeut les valeurs suivantes : **Liberté, égalité, solidarité et intégrité; défense des idées et causes qui assureront l'avancement politique, économique, culturel et social de la société québécoise, courtoisie des journalistes***

*La mission de Égale Action c'est d'assurer **l'équité** dans la participation et l'encadrement et défendre les droits des filles et des femmes impliquées dans le sport et l'activité physique. **Le site web parle de respect de soi chez les jeunes femmes ainsi que de la question de santé : La vie active est essentielle au maintien d'une bonne image corporelle. Elle permet ainsi de prévenir les diètes et les problèmes d'alimentation et contribue à une santé cardio-vasculaire et au développement sain des os chez les jeunes femmes, ce qui peut diminuer les risques d'ostéoporose ménopausique.***

*Desjardins indique 5 valeurs fortes : **L'argent au service du développement humain; l'engagement personnel; l'action démocratique; l'intégrité et la rigueur dans l'entreprise coopérative; et la solidarité avec le milieu.***

*La brochure 2011-2014 de La Myriade indique respect, écoute, empathie, qui figurent parmi les forces de l'établissement. De plus, le Guide des valeurs de cet établissement du Réseau de la santé et des services sociaux indique les valeurs éthiques suivantes : 1-La reconnaissance de l'unicité de la personne; 2-**Le souci constant de la qualité de la relation humaine**; 3- La dispensation de services de qualité.*

*Le site web de Ethiquette, un répertoire de produits éthiques, affiche ses valeurs ou critères de sélection des produits : 1- **Respect de l'environnement** : ex : bio, eco-efficace, cycle de vie; 2- **Économie sociale** : ex : coopérative, OBNL, gestion participative, primauté du travailleur, bénéfice pour la société, emploi de groupes marginalisés, etc... 3- **Entreprise à vocation sociale** : ex : un produit ou service est offert par une entreprise, dont la mission est de créer et de soutenir une valeur environnementale ou sociale (et non uniquement une valeur privée) ; un produit ou service est offert par une entreprise qui se distingue par sa transparence et sa responsabilité envers les consommateurs, les fournisseurs, la société et l'environnement ; une partie **importante** des profits nets est destinée à des causes sociales/environnementales ou organismes, et 4- **Respectueux des travailleurs** : ex : le fait de traiter les employés avec respect, de chercher à combler leurs besoins sociaux et, en définitive, respecter les droits humains, dans sa propre société comme ailleurs. Pour être considéré « respectueux des travailleurs », le produit est certifié équitable et / ou les conditions de travail et de production (incluant la santé / sécurité, la formation, la rémunération, les codes de conduite) sont reconnues comme étant meilleures que celles de la moyenne du secteur économique.*

*Quant à Blank, son site web présente les convictions organisationnelles: Fabrication au Québec, **appui à l'économie locale, penser environnement, production respectueuse des travailleurs**. De la fabrication du tissu à la teinture et de la coupe à la couture, tout est fait au Québec.*

L'analyse des articles de presse, à l'instar de celle effectuée pour les documents internes, suggère que les seules organisations dont les valeurs ont été formulées spécifiquement ou relatées sont Desjardins et RONA.

Pour Desjardins, une édition du quotidien La Presse a fait ressortir les valeurs de **coopération, partage et solidarité** de Desjardins. En témoigne l'extrait suivant :

*« Ainsi, ces gestes que Desjardins a posés nous permettent de réitérer que le capital humain est un élément essentiel pour le Mouvement. **De plus, ils mettent de l'avant les valeurs de coopération, de partage et de solidarité** qui nous animent depuis plus de 100 ans et auxquelles nous sommes profondément attachés. » (La Presse en date du 21/10/2009)*

Pour RONA, trois sources (une de La Presse et deux de l'hebdomadaire Les Affaires) ont évoqué les valeurs de cette organisation, sans les formuler explicitement. En fait, les trois sources parlent de l'importance des valeurs au sein de RONA ou de la vision de son dirigeant eu égard les valeurs organisationnelles. Voici les extraits :

*« **Clés pour un leadership éthique : D'abord, passer des règles aux valeurs.** Je ne parle pas des valeurs qui sont simplement codifiées dans un code d'éthique d'entreprise. Après tout, Enron avait un code d'éthique. Je parle plutôt de valeurs que chaque employé assume pour soi. Pour avoir des chances de déboucher sur l'engagement de tous, il faut que les valeurs d'une organisation satisfassent à trois conditions: la simplicité, l'universalité, la testabilité. » (Les Affaires en date du 27/11/2008).*

« Les valeurs de RONA ne sont pas négociables, mais il faut savoir respecter la culture de l'entreprise qui fait l'objet d'une acquisition. Par exemple, une entreprise de l'Ouest du pays sur laquelle nous avons mis la main avait une politique particulière pour récompenser ses cadres: elle leur offrait un voyage en groupe. » (La Presse en date du 18/06/2007).

*« **Première condition: la simplicité.** Les valeurs doivent être assez simples pour être comprises par tous et pour que tous comprennent la même chose! Une valeur doit pouvoir s'exprimer dans une phrase simple, voire un ou deux mots si possible. Si j'ai besoin d'un paragraphe entier pour exprimer une valeur, c'est le symptôme d'un problème. Soit je veux noyer le poisson, soit je veux me ménager des portes de sortie. **Deuxième condition : l'universalité.** Nous vivons dans une époque de pluralité culturelle. Cela concerne toutes les entreprises, pas seulement les multinationales. Dans une société*

*comme la nôtre, la quasi-totalité des milieux de travail sont multiculturels. Si la diversité culturelle ne vient pas de la diversité ethnique, elle peut provenir de la cohabitation de groupes d'âge, qui sont sociologiquement distincts. Si on veut rassembler une entreprise autour de quelques valeurs phares, on doit lui soumettre des valeurs qui transcendent les cultures et qui soient acceptables par tous. À la limite, on doit proposer des valeurs qui ont quelque chose d'incontestable. Et il y en a! **Troisième condition d'une bonne valeur : la testabilité.** Une valeur ne doit pas être un truisme. Elle doit pouvoir se traduire en comportements dans des situations réelles. Elle doit constituer une contrainte véritable pour les comportements. » (Les Affaires en date du 27/11/2008).*

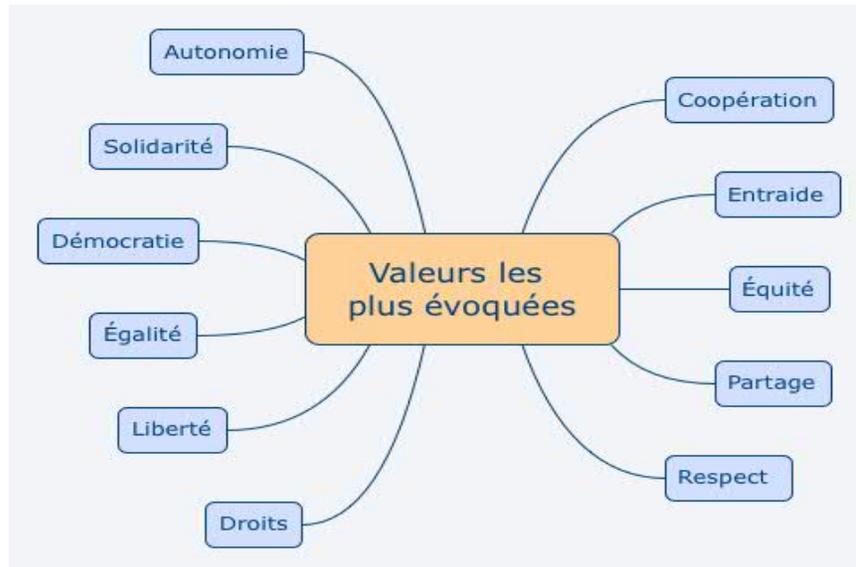
Croisement des trois sources de données

Si je croise toutes les valeurs émanant des contenus d'entrevues, des documents internes et article de presse, je constate que 69 valeurs ont été formulées.

Absence de jugement	Courtoisie	Équité	Partage
Aide	Créativité	Esprit d'appartenance	Plaisir
Altermondialisation	Démocratie	Esprit d'équipe	Professionalisme
Apprendre à se connaître	Disponibilité	Excellente	Qualité
Argent	Développement durable	Éthique	Relations
Audace	Donner	Humanisme	Respect
Autonomie	Droit	Honnêteté	Responsabilité
Bien commun	Écologie	Identité québécoise	Responsabilité sociale et environnementale
Capacité d'adaptation	Économie locale	Impartialité	Santé
Collégialité	Économie sociale	Inclusion	Sécurité
Communauté locale	Écoute	Initiative	Service
Communication	Égalité	Intégrité	Solidarité
Comprendre	Engagement citoyen	Intuition	Simplicité
Conciliation travail-vie personnelle	Empathie	Innovation	Sollicitude
Confidentialité	Entraide	Libertés	Travail d'équipe
Contribuer	Entreprenariat	Normes	Unicité
Coopération	Enseigner	Ouverture	Unité
			Utilité

Le croisement de la catégorie Valeurs suggère une tendance de 11 valeurs plus fréquemment citées dans les trois sources de données. Comme le suggère le schéma suivant :

Figure 23 - Les valeurs les plus évoquées



Comme je l'ai évoqué précédemment, l'origine des valeurs est une catégorie émergente qui semble pertinente pour mieux appréhender la sensibilité éthique des personnes interviewées. Cependant, comme le suggèrent les résultats, la source de ces valeurs réfère principalement aux valeurs et/ou convictions personnelles. D'où mon choix d'intégrer cette catégorie dans la sensibilité éthique, qui réfère à la dimension intérieure de l'individu. Par contre, comme nous l'avons vu, la sensibilité éthique s'exprime à travers plusieurs dimensions à un niveau individuel et organisationnel. C'est ce qui explique le fait que le modèle coopératif, source de valeurs pour certaines organisations, a été maintenu dans la section précédente.

b. La philosophie de gestion ou les suppositions de base de l'organisation

Si les valeurs proprement dite constituent une dimension intérieure collective à explorer, la philosophie de gestion, ou les suppositions de base de l'organisation sont une dimension importante à explorer, également invisibles, mais combien pertinentes pour appréhender la culture éthique de l'organisation. L'analyse des contenus d'entrevues suggère que la philosophie de gestion est ressortie auprès de 10 dirigeants sur 25. D'autres dimensions de la culture y sont également associées tels que les symboles partagés, évoqués par les sujets interviewés. Comme le suggèrent les citations suivantes :

*« La seule chose qu'on dit, c'est local. Si on regarde juste les employés de chez Blank, l'équipe à l'interne, on parle de "99.9 % allophone. **On parle de 10 nationalités différentes, même des fois, on ne peut même pas communiquer par la langue. On communique par les signes. C'est des choses... Je veux dire... c'est la réalité ici.** (...) On arrive à vivre. On réussit à faire travailler 50 personnes actuellement et non seulement ça, on... arrive à redonner aussi. Parce que le but... c'est sûr, on voudrait faire encore plus de profits mais on s'est rendu compte qu'avec les années, c'était plus payant pour nous au niveau gratifiant, au **niveau philosophie de la compagnie d'en redonner aussi.** Donc, on fait beaucoup de commandites. On aide beaucoup d'OSBL. »(Martin Delisle, président et cofondateur de Blank).*

Dans cet extrait, on voit comment le dirigeant décrit la diversité ethnique de son organisation et de l'existence d'un symbole partagé, à savoir la communication par les signes, compte tenu de l'aspect multiculturel de ses employés. Il parle également de la philosophie organisationnelle, fondée sur la redistribution des richesses, à travers le soutien des OSBL.

*On est monté jusqu'à 42 employés, et en ce moment, effectivement, on est redescendus à une vingtaine d'employés parce qu'on a automatisé une ligne de production. Donc, c'était une partie un petit peu plus difficile, et apprendre à gérer cette partie-là. C'est difficile, **parce qu'on a créé une ambiance familiale au sein de l'entreprise.** Il y a un très bon groupe de travail. Et ces personnes-là étaient avec nous*

depuis pratiquement un an et demi, voir deux ans. Donc, après, il a fallu couper, mais il y a des décisions qui ont été prises selon l'âge, selon les performances également de chacune de ces personnes-là. Mais je vous dirais que le côté équitable a fait que parfois, on privilégie l'âge et le temps de travail que cette personne avait avec nous avant même tout simplement la performance. Donc, certains chefs d'entreprises ne seront pas forcément d'accord avec ce que je dis – mais c'est ce qui nous crée une petite différence par rapport aux autres. Et c'est la raison pour laquelle peut-être les gens restent et travaillent avec nous aussi. (Felipe Gallon, président fondateur de Solo Fruit).

Dans cet autre extrait, on voit comment le dirigeant parle de l'esprit de famille qui caractérise son organisation, bien qu'elle ait à eu gérer l'impact de l'industrialisation de son unité de production sur les emplois. Il décrit aussi son organisation d'équitable, jugeant qu'elle crée une différence par rapport à d'autres organisations, et motive les employés à rester travailler au sein de l'organisation.

Oui définitivement et on encourage un climat de transparence, d'ouverture, de dialogue, de communication... la communication, c'est 80 % du succès d'une organisation...communication avec horizontale, communication verticale, et surtout communication régulière et continue. (...). Et c'est pour ça qu'on a un climat qui est très serein, un climat qui est très valorisant parce que motivant pour l'employé, parce que il est au centre de nos décisions (...). Et cette coopérative là détient le plus fort volume d'actions de l'organisation. Au conseil d'administration, il y a un siège réservé au président de la coopérative. Alors, à chaque conseil d'administration, les employés ont leur représentant qui détient le plus fort volume d'actions autour de la table. (...). Mais généralement, quand on a une organisation avec une propriété très élevée comme ça, c'est une administration qui est très collégiale. (...). Alors l'entreprise a fixé ses attentes par rapport à des niveaux d'actionnariat. Et on vérifie. Il y a un comité d'actionnaires qui vérifie à chaque année – parce que on a des résultats financiers qui sont quand même hebdomadaires ou journaliers – et à la fin de l'année, on vérifie et on s'assure que l'équité est respectée parce que sinon, ce serait la tour de Babel, hein? (Wilfrid Morin, PDG de Teknika HBA, une firme de génie-conseil).

Dans cet extrait, on voit clairement que le dirigeant qualifie le climat de son organisation, de serein, valorisant et motivant pour les employés. Il souligne

également comment l'ouverture, le dialogue et la communication sont des dimensions encouragées dans ce climat organisationnel. De plus, le dirigeant décrit le modèle coopératif de son organisation et on peut remarquer que la transparence financière, la collégialité, et l'équité entre actionnaires font partie de la culture organisationnelle.

*Et au lieu de prendre la rue et de revendiquer (ndlr : Alphonse Desjardins), il a pensé qu'en **créant des petites cellules où se pratiqueraient les valeurs de la coopération**, des valeurs qu'il a découvertes en tenant une correspondance avec des coopérateurs de l'Europe et des coopérateurs d'ailleurs. Il s'est dit – **Si je réussis à réunir des gens qui vont accepter de cumuler leurs petites épargnes pour qu'on puisse s'entraider, peut-être qu'on s'en sortirait!** (Claude Béland, avocat, homme d'affaires et ancien président du groupe Desjardins).*

Comme le suggère cet extrait, le groupe Desjardins a une culture organisationnelle fondée sur les valeurs de coopération et l'entraide.

*Nous, à La Myriade, on a décidé d'avoir plusieurs modèles au niveau de la **philosophie de gestion**, dépendamment des différents sujets qui doivent être traités. Donc, dans certaines circonstances, on va appliquer de la **cogestion**. Donc, on va impliquer les gens et on va s'assurer que cette responsabilité là, qui découle de la décision, soit partagée par l'ensemble. **Dans d'autres circonstances, on va y aller plus dans un modèle participatif ou consultatif ou informatif à la limite.** (...). Parce que évidemment, il est possible, et ça arrive assez régulièrement, que le ministère ou que l'Agence nous impose des façons de faire les choses. Donc, on doit composer avec différents modèles. C'est-à-dire de faire comprendre aussi aux gens que dans certaines circonstances, je ne peux pas ou il est impossible pour nous d'aller vers la cogestion ou même le modèle participatif parce que on est plus dans l'imposition d'une façon de faire les choses. (...). Écoutez, la cogestion, je vous dirais que c'est l'art d'impliquer les gens et de les intéresser aux décisions que l'organisation doit prendre. (Robert Lasalle, DG de La Myriade)*

La citation ci-dessus suggère que la culture organisationnelle de cette organisation est marquée par un style de gestion susceptible de prendre plusieurs modèles : cogestion, participatif, ou informatif. Le dirigeant décrit aussi les circonstances dans lesquels tel

modèle de gestion serait choisi par rapport à d'autres.

Et chez nous, les gens qui sont à Belleville, ils ne font pas du tapis. Si vous voulez, vous pouvez leur demander Qu'est-ce que vous faites ici? Ils ne vous diront pas qu'ils font du tapis, Ils vont vous dire qu'ils essaient de faire une différence. (...). Et dans la façon dont on fabriquait les produits, il y avait beaucoup de concurrence entre les différentes stations dans l'usine. On a tout changé ça. Et on a créé un environnement de coopération par opposition à un environnement de compétition. Et on est plus rentable dans la coopération, qu'on ne l'était dans la compétition. (...). On est très rentables. On est très rentables. Si vous regardez à la Bourse, le mouvement du stock d'Interface Flor y se fait y se porte très bien. (Claude Ouimet, VP senior et DG de Interface Flor Canada).

« Selon lui, lorsqu'on visite une usine d'InterfaceFLOR et qu'on demande aux employés ce qu'ils font, ils ne répondent pas qu'ils fabriquent des tapis, mais qu'ils travaillent à changer le monde! » (Les Affaires, 01/09/2007).

Cet autre extrait suggère l'appropriation de la culture organisationnelle ou la philosophie de gestion par les employés, ainsi qu'une culture organisationnelle basée sur un modèle de coopération plutôt que de compétition. Le dirigeant parle d'ailleurs d'un changement qui a été effectué pour arriver à cette culture de travail. D'ailleurs, cette appropriation de la culture organisationnelle par les employés ressort dans un article publié dans Les Affaires, comme le suggère le deuxième extrait.

*Mais je suis quelqu'un pour qui une **gestion saine**, une organisation saine, **ça passe par une bonne gestion**. Ça passe par **une gestion intelligente**, une gestion qui tient compte de tous les éléments. Et pour moi, ça l'était important quand je suis arrivée au Boulot vers..., il y a 12 ans. Il n'y a pas d'entreprises, il n'y a pas d'organisations qui vont survivre à une mauvaise gestion. C'est impossible! Donc, **non seulement on est dans une bonne gestion, dans une saine gestion, mais je veux qu'on aille même plus loin que ça. Je veux qu'on soit proactifs! On a une responsabilité – on est des modèles! La responsabilité qu'on a, c'est de faire des projets! C'est de tenter des expériences** (Jeanne Doré, DG de Le Boulot vers...)*

Dans la citation ci-dessus, la dirigeante parle plusieurs fois de bonne ou saine gestion.

Le « ON » suggère cette dimension collective de la culture organisationnelle caractérisée, entre autres, par une saine gestion, un comportement proactif, et le rôle-modèle organisationnel.

*Alors c'est peut-être ces façons de faire là qui sont un peu inusitées. Oui on a été cités par des universités parce qu'on a une gestion assez d'avant-garde si on veut... mais j'ai de la difficulté à dire qu'on est d'avant-garde parce que **pour nous, c'est un peu naturel.** (...). Disons qu'on a grandi à l'ombre des autres papetières et on a fait notre petit bout de chemin, bon an mal an. En 83, on est allés publics. Et ça a commencé à être un autre genre d'entreprises parce qu'on avait des fonds, donc on pouvait grandir. On s'est mis à faire des acquisitions. (...). Et c'est là qu'on a vécu un peu un problème d'expansion, **oui on avait des gens à fort calibre qui pouvaient transmettre la philosophie de l'entreprise dans les débuts.** (...). Parce que on n'est pas une entreprise, avec une approche très drastique lorsque on fait des acquisitions. On essaie de ne pas changer les gens, parce que on ne change pas les gens, **on essaie de les améliorer ou d'avoir un autre genre d'approche ou d'attitude ou d'habitude.** (...). Et on s'est aperçu que peut-être on faisait fausse route et **qu'on avait oublié un peu la fameuse philosophie** pour que les gens puissent s'en inspirer davantage.*

***Mais cet accroissement-là, je dirais d'unités et de gestion s'est quand même toujours fait d'une façon plus autonome, unité par unité.** (...). Alors la dilution a fait en sorte qu'on a dû créer des groupes, qu'on a dû avoir des porte-parole qui aujourd'hui sont nos présidents et en dessous de ces présidents là. Et c'est des vrais cascadeurs, **des gens qui ont le sang vert, comme on dit. Donc cet ADN là des frères, qui vient de nos parents, on a essayé de le transmettre à plusieurs autres personnes qui nous assurent une certaine continuité.** Alors on trouve trop souvent aujourd'hui qu'il y a des entreprises qui se vendent ou qui ferment mais qu'on a oublié ces gens-là. Nous, ce qu'on bâtit, c'est pour eux c'est pour leur garantie future. Oui, cette année, et l'année dernière, on a été obligés de passer à l'action chose, première chose de notre petite histoire de 40 ans qui a été de fermer des usines. (...). Nous, ce n'est pas là-dessus qu'on essaie d'être différents. On le fait d'une façon naturelle, que les gens soient conscients de la dépense énergétique, que les gens soient que laisser couler un robinet, de ne pas récupérer tel ou tel item, de pas être conscients de la consommation d'eau qu'on a dans notre industrie qui est énorme. Alors cette responsabilisation que je parlais tantôt, ça va jusque là.*

(...). Aussi notre consommation d'eau, notre pollution de l'air, l'énergie que l'on consomme, les façons de produire de l'énergie avec des biogaz, avec de la biomasse, chez nous, on est à l'avant-garde. On a eu la première cogénération au Québec, il y a plus de 15 ans. (...). Et souhaitons qu'un jour, il y aura une bourse du carbone qui pourra nous permettre d'aller plus loin du côté vert. (...). Alors il faut pousser plus loin. La technologie est meilleure aujourd'hui donc on peut développer des produits encore davantage... performants et innover. (...). On a un centre de recherche qui a à peu près 50 personnes dans ça pour continuellement nous améliorer dans nos produits et pouvoir recycler davantage. (...). Ah, c'est ça. C'est notre ADN (Alain Lemaire, PDG de Cascades).

La citation ci-dessus suggère une philosophie de gestion bien ancrée au sein de l'organisation que le dirigeant qualifie d' « ADN », laquelle culture trouve sa source dans la famille. Le dirigeant décrit aussi les gestes posés ou pratiques en lien avec le développement durable, considérés comme des aspects de cette philosophie de gestion ou « ADN ».

Les autres sources de données, notamment les documents internes, font ressortir pour certaines organisations la philosophie de gestion ou des symboles partagés entre les membres organisationnels.

Un des rapports d'activités de La Tohu suggère, entre autres, l'existence d'un symbole partagé ou rite que partagent les employés, à savoir les demi-journées de silence et « world-café ». Ce document interne décrit ainsi ces deux activités :

La demi-journée de silence : *un moment sans dialogue avec ses collègues ni téléphone est instauré chaque mois pour laisser son esprit vagabonder et réfléchir sur le sens de son travail, trouver des idées nouvelles qui pourraient renforcer la cohérence des trois volets de la mission et la cohésion au sein de l'équipe (Rapport d'activité 2008-2009).*

Les world-café : *certains employés expliquent à l'équipe devant une tasse de café les projets qu'ils mènent dans leurs services et qui pourraient avoir un impact sur le fonctionnement de l'organisme. Ces*

rencontres informelles sont propices à l'échange et au partage des idées (Rapport d'activité 2008-2009)

Les rites ou symboles partagés par les membres organisationnels existent également au sein de RONA, pour favoriser les échanges et la communication au sein de l'organisation sur différents aspects liés à la stratégie organisationnelle. Le Rapport annuel 2010 indique notamment que des **déjeuners mensuels** au sein des centres administratifs sont animés par Robert Dutton et le VP- Personnes et culture, ont eu lieu au siège social de RONA à Boucherville ainsi que dans d'autres centres administratifs régionaux de Toronto ou de Vancouver. La même source indique également l'existence des « **dîners de la culture** », qui sont des « *rencontres informelles entre directeurs de magasins et employés pour les écouter, répondre à leurs questions et entendre leurs enjeux et préoccupations* ».

De plus, le Rapport annuel 2010 de RONA, suggère plusieurs caractéristiques de la culture de l'entreprise, à savoir la création d'une « *culture d'entrepreneuriat à l'échelle humaine qui incite les employés à s'approprier leurs tâches tout en leur offrant un milieu de travail sécurisant et stimulant, un salaire concurrentiel, une satisfaction professionnelle et des perspectives d'avancement intéressantes* ».

Le site web d'une autre organisation, Teknika HBA, affiche un onglet « philosophie » dans lequel l'organisation en décrit les caractéristiques ou valeurs organisationnelles. Comme le suggère cet extrait:

*Nous sommes respectueux, responsables, honnêtes, réceptifs, entreprenants et innovateurs. Nous croyons que chaque projet est un défi et que chaque défi doit être passionnant. **Nous croyons que des possibilités exponentielles sont plus susceptibles d'être générées dans un milieu où règne une culture d'entreprise respectueuse, satisfaisante et valorisante**, et nous reconnaissons que cela ne se limite pas aux souhaits d'anniversaire et aux équipes de hockey de l'entreprise. **Nous estimons et respectons nos employés, tant pour leur expérience et leur expertise que pour leur dynamisme, leur passion et leur diversité, ainsi que pour leur sens de l'innovation.***

En bref, le schéma suivant suggère la représentation de la philosophie ou du climat organisationnel chez les dirigeants interviewés :

Figure 24 - Philosophie de gestion / Climat organisationnel



c. Les défis et difficultés de l'organisation

Comme toute organisation, celles auxquelles je me suis intéressée sont tout aussi confrontées à des défis, difficultés ou limites exprimés de manière explicite par leurs dirigeants. L'analyse des contenus d'entrevues, à travers le codage NVIVO, suggère que 9 dirigeants sur 25 expriment les défis auxquels ils sont rencontrés. Ces défis peuvent être d'ordre organisationnel, social ou environnemental. Comme le suggèrent les extraits suivants :

En ce moment, le plus difficile, c'est de récupérer la matière première qui est post-consumée, ça veut dire que les utilisateurs, le consommateur peu importe qui a utilisé le produit pendant quelques années, plusieurs années et là, il faut le reprendre, il faut aller le chercher, y faut l'amener et il faut le transformer, l'utiliser dans notre produit, et ça, sans dépenser plus d'énergie comme si c'était de la matière première vierge, c'est ça! (Claude Ouimet, VP senior et DG de Interface Flor).

Le deuxième, c'est qu'il faut éliminer la notion de déchets. Et ça, c'est révolutionnaire présentement dans les organisations. On cherche surtout à faire de la gestion des matières résiduelles mais on pense très peu à réduire à la source. Et donc, il va y avoir beaucoup de chemin à faire pour éliminer complètement la notion de déchets qui

soit dit en passant, n'existe que chez les humains. (Jean-Sébastien Trudel, président de Ellipssos inc).

Ces deux extraits suggèrent la préoccupation des organisations eu égard la transformation des déchets, voire leur élimination.

*Donc c'est inerte. Mais oui, les terrains Angus étaient contaminés. En ce moment, il y a 30 millions de pieds carrés contaminés dans l'est de Montréal, encore. (...) Sur Angus, on considérait que c'était totalement irresponsable de faire ça. Et on s'est dit, il faut essayer de garder sur le site le maximum de terre contaminée, donc d'en assumer la responsabilité et de la gérer en fonction des usages (...). **Le désavantage c'est qu'on n'a pas les ressources financières d'une ville, on n'a pas les ressources financières d'une ville, et on est plus sujets aux aléas politiques.** (Christian Yacarini, PDG du technopole Angus).*

Dans cet extrait, on voit comment la gestion des sols contaminés représente un enjeu environnemental et une responsabilité à assumer pour ce dirigeant.

*Et donc, il va falloir qu'on vive différemment. Il ne s'agit pas quand on parle de décroissance, de dire on va ralentir le système capitaliste. **On va continuer à produire mais produire peut-être un petit peu moins, produire à meilleurs coûts, produire d'autres choses.** (Serge Mongeau, cofondateur de la maison d'édition Écosociété).*

*Dès 1993, Écosociété publiait sur du papier recyclé, rappelle l'un des fondateurs, Serge Mongeau. **Une expérience qui a tourné court. «C'était trop pour nos moyens, nous avons dû revenir à du papier ordinaire», dit-il. (La Presse en date du 03/04/2007)***

Cet extrait suggère un défi d'ordre sociétal, à savoir apprendre à produire moins, à meilleurs coûts et donc apprendre à mieux consommer. De plus, une autre source de données fait écho, comme on le voit dans l'autre extrait, du défi auquel avait été confronté Écosociété, quant à l'expérience non concluante de l'organisation à publier ses produits sur du papier recyclé : un défi d'ordre environnemental.

Quant aux défis d'ordre organisationnel, ils portent notamment sur la recherche de financement pour l'expansion ou la survie, le recrutement de ressources qualifiées, notamment dans le secteur de l'industrie du vêtement où le Québec a perdu des dizaines de milliers d'emploi, compte tenu de la concurrence asiatique. Comme le suggèrent ces extraits :

Le financement a été un peu difficile au début. Par contre, on a trouvé un homme qui avait un peu de vision, un homme qui a su croire en nous et qui nous a donné une chance au niveau bancaire de nous donner une petite marge de crédit. (...). C'est ce qu'on fait chez Blank. Alors, si on comprend tout ça et on compare à un t-shirt que vous allez payer 12-15-18 \$ dans une boutique, et qui a été fait en Chine, et qui a coûté quelques sous à produire, plus l'importation, plus le marketing qu'ils ont dû mettre pour le vendre et tout. Il y a quand même des frais d'associés à ça. Mais je veux dire un t-shirt qui a coûté 1\$ que vous vendez 15-18 \$. Alors, que nous, on vend 15\$... il nous coûte beaucoup plus cher que 1 \$ (...). Malheureusement, encore une fois, j'ai dit beaucoup de malheureusement dans l'émission, mais il n'y a plus vraiment de formation.

*Il y a encore des écoles disponibles mais les jeunes ne se branchent plus dans le textile. S'ils se branchent, ça va être niveau dessin de mode, commercialisation de la mode mais jamais dans la fabrication de la mode. (...). Oui, on a des problèmes de ressources en ce moment qualifiées. (...). J'ai donné une conférence devant beaucoup de monde. Et je leur expliquais que nous, **on a perdu 50 000 emplois au Québec**. Les gens me disaient Martin, qu'est-ce que tu vas foutre un moment donné quand tu vas être rendu si gros? Ça se peut que je reste comme ça. Ça se peut que Je n'aille pas au Mexique. Ça se peut que je n'aille pas en France. **Si j'ai le marché que je voudrais avoir au Canada, peut-être que je vais dire, regarde, je suis bien, mes employés ont des bonnes conditions. C'est ça, la business que je veux. On s'en n'ira jamais public.** Il ne faut jamais dire jamais mais je vous le dis à la radio, jamais, je ne veux aller public. Jamais je ne vais mettre aux commandes de ma compagnie des gens qui ne connaissent foutrement rien. (Martin Delisle, président et cofondateur de Blank).*

Les propos de ce dirigeant qui œuvre dans l'industrie du vêtement sont particulièrement intéressants dans le sens où son organisation fait face à deux défis de

taille : le financement et les emplois qualifiés dans le domaine du textile. On voit que le dirigeant semble s'opposer à toute forme d'appel au marché boursier pour garder une certaine forme d'indépendance dans son entreprise.

On a fait appel à l'appui de nos lecteurs pour investir dans l'entreprise. Et ça nous a permis de se redresser. Il y a des investisseurs qui sont venus nous appuyer. Mais les quatre dernières années, y compris cette présente année, nous allons avoir non pas des déficits, mais des profits. (...). Et ils ne sont pas très importants, un journal comme la Presse, comme le Journal de Montréal, leur objectif, et Statistiques Canada le confirme dans les études qu'ils font, c'est un profit, un bénéfice d'environ 15 %. Nous, on fait plutôt du 0.5 ou 1 % ou 1.5 %. Mais au moins, on en fait un. Et on est capable de survivre par nos propres moyens. (...). Nous sommes capables de réussir comme entreprise. Et ça contribue, c'est curieux parce que y a eu une tradition tellement forte de croire que dans la société, que le Devoir est oui, un journal essentiel et une institution. (Bernard Descôteaux, directeur du quotidien Le Devoir).

Cet autre extrait suggère également le défi de survie auquel fait face cette organisation, le quotidien Le Devoir.

Donc tout d'abord, juste pour faire un petit recul, lorsqu'on a pris la décision de rapatrier une partie de notre production de manteaux d'hiver qui était fabriquée en Chine, au Québec, on l'avait fait à cause d'un manque de qualité. Et on voulait s'assurer que nos produits, la qualité de nos produits soit bien contrôlée. (...). Mais en rapatriant la totalité, on faisait face à un défi majeur de se trouver un partenaire qui était capable de prendre en charge quelques milliers de manteaux (...). Donc certains manteaux sont faits en Asie pour la simple raison que s'ils étaient faits ici, ils coûteraient beaucoup trop cher et ne se seraient pas commercialisables. (...). Il y a toujours une incertitude. Ou alors, ça vous demande vous de vous balader en Chine pour aller voir chaque atelier... (...). Une des situations que j'aimerais le plus, ce serait que Vêtements Québec, l'association essaie d'avoir un genre de coopératives dans la région métropolitaine avec d'anciennes couturières qui ont perdu leur emploi parce que la main d'œuvre, ne se renouvelle pas depuis les 15-20 dernières années, le nombre de gens dans le textile, le nombre de couturières a chuté, c'est incroyable. Donc on fait face à un défi énorme, à moyen terme. (...). Mais le problème, c'est qu'il n'y a pas de relève dans le domaine.

Donc tôt ou tard, on va faire face à des défis énormes. Et on essaie néanmoins de se trouver de nouveaux partenaires mais des contractants qui sont capables de fabriquer des manteaux d'hiver, il n'y en a vraiment pas beaucoup (...). Il faudrait qu'un organisme essaie de former des gens dans ce domaine-là qui essaie de créer une coopérative, pour former, pour avoir de nouvelles couturières, de se financer pour aller chercher de l'équipement, et d'être présent pour aller chercher des contrats auprès de manufacturiers c'est ce que ça prendrait. (Alexandre Favreau, directeur des ventes de Quartz Nature).

On voit dans ces propos, comment ce dirigeant qui œuvre également dans l'industrie du vêtement est confronté au défi de la relève au Québec dans le domaine de la confection et par conséquent à la nécessité incontournable de sous-traiter une partie de sa production en Asie, compte tenu de l'absence de fabricants locaux.

On est monté jusqu'à 42 employés et en ce moment, effectivement, on est redescendus à une vingtaine d'employés parce qu'on a automatisé une ligne de production. Donc, c'était une partie un petit peu plus difficile celle de devoir couper un certain nombre de personnes. Mais ça fait partie heureusement ou malheureusement de la croissance également et apprendre à gérer cette partie là. (Felipe Gallon, président fondateur de Solo Fruit).

Cet extrait suggère la préoccupation du dirigeant eu égard la nécessité de réduire le nombre d'employés compte tenu de l'automatisation de son unité de production, et par conséquent au défi de gérer cette expansion avec l'impact sur les emplois que cela engendre.

Mais on le sait très bien, on a beaucoup de difficulté à répondre à l'ensemble des besoins qu'expriment la clientèle. (...). Mais aujourd'hui, on se retrouve avec des personnes qui vivent je vous dirais presque normalement dans la société. Mais il reste encore beaucoup de travaux à faire pour que ces personnes là puissent s'épanouir complètement comme nous, on peut le faire au quotidien. (Robert Lasalle, DG de la Myriade).

Dans cet extrait, on voit le défi d'offrir des services à une clientèle vulnérable, notamment celle qui vit avec des problèmes de déficience intellectuelle. Ce défi de

l'insuffisance des ressources par rapport aux besoins de la population est commun aux établissements du Réseau de la santé au Québec.

En bref, le schéma suivant illustre la dimension défis et difficultés, telle que ressortie dans l'analyse des contenus d'entrevues :

Figure 25 - Défis d'ordre organisationnel, social et environnemental



Certains défis ressortent également dans d'autres sources de données, comme le suggèrent les extraits suivants qui invoquent certains rituels organisationnels pour parler des défis et difficultés organisationnels :

*Les lunchs du président ont lieu au moins trois fois par an. Il s'agit de l'outil privilégié par le président pour encourager les échanges entre dirigeants et employés. **La direction en profite pour expliquer les défis qui attendent la firme et pour répondre aux questions.** « Nous voulons que chacun connaisse la vision de l'entreprise et nous voulons savoir où chaque employé en est dans son développement professionnel dit M. Morin (Les Affaires en date du 19/06/2010).*

*L'embauche locale considérée comme la courroie d'entraînement de notre vision de développement du quartier, a permis en 2008 à plus de 85 jeunes Michelois de disposer d'un travail à temps partiel au sein du service à la clientèle (source : rapport d'activités 2008-2009) **La TOHU a créé différents outils afin de faciliter la communication interne, les relations interprofessionnelles et le bien-être des employés : club social, bulletin hebdomadaire, journée d'équipe pour que les employés expriment leur vision de l'avenir de la TOHU et échanger sur les défis et priorités de l'organisation, possibilité de bénéficier de la salle de gymnastique de l'École nationale de cirque***

pour les employés de la TOHU, tirages de spectacles de cirque; mise à disposition de vélos pour les employés. (Rapport d'activité 2008-2009)

Le premier extrait tiré d'un article de presse suggère que l'organisation reconnaît l'existence de défis qu'elle juge nécessaire à partager avec l'ensemble des membres organisationnels, à travers les *lunchs du président*, un rituel dans la culture organisationnelle. Quant au deuxième extrait, tiré d'un document interne de l'organisation, il suggère également la mobilisation de plusieurs outils de communication pour informer les membres organisationnels des différents défis et priorités organisationnels.

En résumé de cette partie consacrée à la culture organisationnelle, qui représente la dimension intérieure collective ou méso, on remarque que cette culture ou ce climat de l'organisation est composé des valeurs portées et encouragées par celle-ci, de sa philosophie de gestion ainsi que de ses défis et difficultés. Comme suggéré par les résultats, au niveau des valeurs organisationnelles, pas moins de 11 valeurs sont communes aux 25 organisations auxquelles je me suis intéressée, à travers la triangulation de plusieurs sources de données. De ces valeurs d'ailleurs, les « droits » et la « démocratie » ont été citées comme des valeurs. Or, l'on peut défier cette position dans le sens où on parle davantage de respect des droits humains par exemple, ou autre, ainsi que de valeurs démocratiques ou de respect de la démocratie. Cependant, si l'on se concentre sur les contenus d'entrevues, on retrouve 4 valeurs fortes citées par trois dirigeants et plus, à savoir **l'autonomie, l'écoute, le partage et le respect.**

Quant à la philosophie de gestion, les résultats suggèrent qu'elle renvoie à des traits singuliers qui caractérisent l'organisation, tels que la présence de symboles partagés, un climat particulier de travail, un modèle d'affaires privilégié, etc. C'est en quelque sorte l'ADN de l'organisation, tel que cité par un chef d'entreprise. Les dirigeants ont notamment parlé de redistribution de richesses, de climat de travail motivant,

valorisant, etc., de transparence ou de saine gestion; de collégialité dans le processus décisionnel, ou de rituels tels que les rencontres régulières avec les membres organisationnels pour partager les orientations de l'organisation et favoriser les échanges. S'agissant des défis, comme le proposent les résultats, ils renvoient aux limites rencontrées par les organisations en lien avec la survie de l'entreprise par exemple, l'accès à des emplois qualifiés, dans certains cas, voire la difficulté de répondre à certains besoins de la clientèle. Ces défis renvoient aussi et dans quelques cas à la préoccupation des organisations eu égard des enjeux environnementaux, ce qui suggère le défi pour l'organisation d'allier sa mission économique et la recherche d'un équilibre écosystémique.

4.2.1.1 Analyse croisée de la culture ou du climat organisationnel

Sur un total de 25 dirigeants, 24 s'expriment de manière explicite sur la culture ou le climat organisationnel, la dimension intérieure collective. Le seul qui ne l'a pas soulevé dans l'entrevue c'est Morency, le dirigeant de l'OSBL La Tohu. Ce résultat ne signifie pas que la Tohu n'a pas de valeurs organisationnelles, philosophie de gestion ou défis, mais conduit à présumer que le sujet ne l'a pas soulevé dans l'échange avec l'intervieweur. En revanche, il ressort, chez ce dirigeant, deux dimensions sur trois des comportements et pratiques éthiques de gestion au niveau méso, et quatre dimensions au niveau micro. Le tableau ci-après propose le nombre total des dimensions qui ressortent chez les 24 dirigeants ayant parlé de culture organisationnelle.

Tableau 12 - analyse croisée de la culture organisationnelle- niveau méso

Sur un total de 24 dirigeants s'étant exprimé sur la culture organisationnelle	Nombre de dimensions retrouvées
10	1
13	2
1	3

On retrouve les trois dimensions de la culture organisationnelle chez un seul dirigeant, Lasalle, dirigeant d'un établissement du réseau de la santé et des services sociaux. Les deux principales dimensions qu'on retrouve chez la majorité des dirigeants (13 sur 24) sont les valeurs organisationnelles et la philosophie de gestion.

4.2.2 Les Comportements Et Pratiques De Gestion De L'organisation

Les résultats de cette recherche suggèrent que les pratiques éthiques de gestion réfèrent à : 1- l'implantation d'outils de gestion qui favorisent l'éthique organisationnelle ; 2- l'implantation de pratiques de gestion responsable envers les clients et partenaires d'affaires ; 3- l'implantation de pratiques de gestion responsable envers les employés ; et 4- l'implantation de pratiques de gestion socio-environnementale. Tel que résumé dans ce tableau :

Tableau 13 - Codage NVIVO - Pratiques éthiques de gestion

Pratiques éthiques de gestion	Codage NVIVO	Nombre de dirigeants
	Outils de gestion éthique	5
	pratiques de gestion responsable envers les clients et partenaires	25

	d'affaires	
	pratiques de gestion responsable envers les employés	12
	pratiques de gestion socio-environnementale	20

Le schéma suivant suggère les différentes composantes des pratiques éthiques de gestion, telles que ressorties sur le terrain :

Figure 26 - Pratiques éthiques de gestion



Considérant l'analyse multi niveaux de l'éthique organisationnelle, je réserve les pratiques de gestion socio-environnementales au niveau macro. Chacune de ces composantes sera à présent analysée.

a. Outils de gestion éthique

L'analyse des contenus d'entrevues, via le codage NVIVO ainsi qu'une triangulation avec autres sources de données suggère que 8 organisations sur 25 ont mis en place des codes d'éthique ou de déontologie, un comité d'éthique ou des standards de pratique pour favoriser l'éthique organisationnelle. De telles mesures sont soit destinées aux membres internes de l'organisation, soit à des partenaires d'affaires en vue de garantir un alignement des valeurs ou des fondements d'une gestion responsable. Comme le suggèrent les extraits suivants :

Par exemple, on a 6 % de nos achats qui sont faits en Asie et on a un code d'éthique pour les achats en Asie. Ce code est très strict pour s'assurer que les fournisseurs chez lesquels on va s'approvisionner offrent des conditions de travail et un traitement des employés qui respectent la dignité de la personne humaine – qu'ils ne font pas travailler les enfants, et tout ça. (Robert Dutton, p-dg de RONA).

Cet extrait suggère que RONA s'est outillée d'un code d'éthique pour ses approvisionnements en Asie en vue de s'assurer du respect des conditions de travail des employés dans les sites de production étrangers. Toutefois, bien que RONA soit équipée d'un code d'éthique, l'extrait suivant tiré d'un article de presse suggère que le dirigeant, Robert Dutton, reste sceptique quant à l'efficacité des codes d'éthique, préférant mettre en avant les valeurs que doivent porter les membres organisationnels.

Clés pour un leadership éthique : D'abord, passer des règles aux valeurs. Je ne parle pas des valeurs qui sont simplement codifiées dans un code d'éthique d'entreprise. Après tout, Enron avait un code d'éthique. Je parle plutôt de valeurs que chaque employé assume pour soi. Pour avoir des chances de déboucher sur l'engagement de tous, il faut que les valeurs d'une organisation satisfassent à trois conditions: la simplicité, l'universalité, la testabilité. (Les Affaires en date du 27/11/2008).

Je vous dirais en partant, on est extrêmement fiers de la mise sur pied ou de la naissance de notre fameux comité d'éthique, c'est un outil qui était réclamé depuis belle lurette je vous dirais au niveau de l'organisation. Pour différentes raisons, on n'a pas pu installer assez rapidement ce comité d'éthique là. (...). On n'est pas le premier centre de réadaptation à implanter un comité d'éthique. Mais on pensait, parce que encore une fois, c'était exprimé en termes de besoins nouveaux de nos intervenants qu'il était devenu essentiel qu'on puisse se doter de ce genre d'outils là. (...).

Le comité d'éthique vient nous donner beaucoup de balises à ce niveau-là. Moi, je vous dirais que notre comité d'éthique actuellement est peut-être composé à 50-50 de gens qui viennent de notre organisation et des gens qui viennent de l'extérieur de notre organisation. Et ça donne un point de vue qui est fort intéressant. (...). Donc, quand on pose une situation, quand on nous amène une situation qui amène un jugement éthique, on a toutes sortes de points

*de vue qui s'expriment. (...). Mais dans les circonstances qui nous sont présentées, dans les situations qui nous sont présentées, on va refaire cette analyse là. Quelles sont les valeurs qui sont en cause pour chacune des situations cliniques qui nous sont présentées. (...). Et les gens qui viennent nous présenter la situation font partie aussi de la discussion. On ne fait pas cette discussion là en cercle fermé. **On pose les questions, on va recevoir des réponses qui peuvent nous ébranler à certains égards en fonction des valeurs qui moi, comme individu, peut venir me toucher beaucoup plus qu'une autre. Donc, moi je vous dirais encore une fois, au niveau du comité d'éthique, c'est de travailler à partir des valeurs qui sont partagées ou pas, mais surtout d'écouter ce que la personne qui est à côté de moi ou en face de moi a à me dire là-dessus.** (Robert Lasalle, DG de La Myriade).*

Dans cet extrait, on voit comment le dirigeant décrit la mise en place d'un comité d'éthique au sein de son établissement pour accompagner les membres organisationnels dans leurs réflexions et décisions, face à des dilemmes éthiques. Ce témoignage suggère aussi la diversité des parties qui siègent au sein de ce comité pour garantir la pluralité des points de vue et opinions dans l'arbitrage des dilemmes.

*Ici, je veux juste terminer votre parenthèse sur les voyages. Je pense que ça a été très, très normalisé, très encadré, maintenant. **Au Canada, en tout cas, il y a des conventions très claires qui ont été écrites pour gérer ces voyages qui étaient offerts effectivement aux médecins et aux pharmaciens qui maintenant sont beaucoup, beaucoup plus encadrés. Donc il n'y a plus de place pour ces voyages et ces rabais.** (Diane Lamarre, pharmacienne propriétaire et présidente de Pharmaciens sans frontières pour le Canada).*

Cet autre extrait suggère la mise en place de normes au sein corporations professionnelles dans le domaine de la santé pour prévenir les risques d'abus. Pour faciliter l'exploration du contenu de ces outils de gestion, dans les documents internes des organisations, le tableau suivant suggère des exemples de lignes ou principes directeurs prévus dans les codes d'éthique ou de déontologie de ces organisations.

Tableau 14 - Contenu de quelques codes d'éthique et autres outils similaires

Organisation	Libellé de l'outil de gestion éthique
<p>Le Devoir</p>	<p>Politique d'information</p> <p><i>Quel que soit le genre adopté, le journaliste, avant de procéder à la rédaction d'un article, prend connaissance dans la mesure du possible de ce qui a déjà été écrit sur le même sujet, tant dans Le Devoir que chez les concurrents, afin d'éviter les répétitions, de mieux informer les lecteurs et d'inclure des renseignements d'ordre contextuel nécessaires à une bonne compréhension du sujet traité. (...). L'information constituant la fonction principale du journal, il faut faire en sorte que les lecteurs soient assurés qu'elle soit complète, rigoureuse, juste et impartiale.</i></p>
<p>Cascades</p>	<p>Ligne téléphonique d'éthique : 1-877-938-3917 (Canada et États-Unis)</p> <p><i>Cascades souhaite promouvoir une culture d'entreprise d'intégrité et de transparence et, à cette fin, met à la disposition de ses employés un mécanisme anonyme et confidentiel : la ligne téléphonique d'éthique. Celle-ci leur permet de signaler toute infraction ou manquement au Code d'éthique. Code d'éthique</i></p> <p>Informations financières</p> <p><i>consigner des informations précises, complètes, objectives et à jour en respectant les échéanciers fixés ; etc.</i></p> <p>Protection des renseignements confidentiels et propriété intellectuelle</p> <p><i>Peu importe le mode de réception, il est impératif que nous protégeons le caractère privé de l'information confidentielle que nous détenons. La Compagnie évolue sur des marchés où la concurrence est vive et l'information confidentielle doit être protégée au même titre que les autres biens de valeur de la Compagnie, etc.</i></p> <p>Divulgaration de renseignements et transactions d'initiés</p> <p><i>Les lois sur les valeurs mobilières imposent des obligations aux personnes qui sont en possession d'une information privilégiée concernant une compagnie publique, qui n'a pas été divulguée au public. L'expression « information privilégiée non publique » se dit d'une information significative qui n'est pas connue du public et dont la diffusion pourrait influencer sur le cours des titres de Cascades, etc.</i></p> <p>Relations avec les concurrents</p> <p><i>Les lignes directrices de cette politique sur la concurrence se lisent comme suit :</i></p> <p><i>Cascades doit agir de façon autonome dans toute situation commerciale affectant la concurrence sur les marchés et s'abstenir de pratiques limitant la concurrence, etc.</i></p>

	<p>Employés</p> <p><i>L'esprit d'appartenance découle d'abord d'une attitude de partenariat, de communauté d'intérêts et de partage. Dans cette optique, le sentiment de responsabilité est le moteur le plus puissant de motivation, de valorisation du travail accompli et d'appartenance. Par conséquent, la conscientisation des employés est essentielle à l'atteinte du succès pour toute l'entreprise.</i></p> <p>Conflits d'intérêts</p> <p><i>Tous les employés doivent éviter toute activité qui pourrait remettre en question leur jugement, leur objectivité et leur capacité d'agir avec honnêteté et intégrité dans l'exercice de leurs fonctions habituelles chez Cascades, etc.</i></p> <p>Santé et sécurité</p> <p><i>Cascades s'efforce de créer et de conserver des lieux de travail sécuritaires pour tous. La Compagnie a d'ailleurs élaboré un énoncé « Pratiques de gestion SST » que vous êtes invités à consulter</i></p> <p>Utilisation des biens de la compagnie</p> <p><i>La responsabilité de protéger les éléments d'actif de Cascades, comme le matériel, les équipements et les fournitures contre la perte, le vol, les dommages, l'utilisation abusive, l'utilisation non autorisée et la destruction incombe à tous les employés, etc.</i></p> <p>Harcèlement et violence en milieu de travail</p> <p><i>Cascades ne tolère pas le harcèlement sexuel ou psychologique ou toute autre forme de harcèlement sur les lieux de travail. Le harcèlement sexuel peut comprendre des avances sexuelles, des allusions ou des propositions déplacées, ou toute autre forme de plaisanterie ou comportement à connotation sexuelle, de nature à porter atteinte à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychologique de la personne.</i></p>
La Myriade	<p>Comité d'éthique</p> <p><i>Sous la responsabilité de la conseillère cadre, ce comité est formé du directeur général, de professionnels, de techniciens cliniques et de gestionnaires de l'établissement ainsi que de représentants du conseil d'administration, du comité des usagers, des RNI et de la communauté. Ce comité a pour mandat de soutenir la réflexion éthique et de promouvoir le guide des valeurs de l'établissement.</i></p> <p>Code d'éthique et de déontologie du conseil d'administration</p> <p><i>L'administrateur, dans l'exercice de ses fonctions :</i></p>

	<p>- Agit dans l'intérêt de l'établissement et - de la population desservie</p> <p>- Agit avec soin, prudence, diligence et compétence</p> <p>- Agit avec honnêteté et loyauté</p> <p>Le directeur général</p> <p>- Utilise les biens, les ressources ou les services de l'établissement selon les modalités d'utilisation reconnues et applicables à tous. Il ne peut confondre les biens de l'établissement avec les siens.</p> <p>- Se comporte de façon à ne pas tirer d'avantages indus en son nom personnel ou pour le compte d'autrui de ses fonctions d'administrateur.</p> <p>- Révèle tout renseignement ou fait aux autres membres du conseil d'administration lorsqu'il sait que la communication de ce renseignement ou de ce fait pourrait avoir un impact significatif sur la décision à prendre.</p>
Pharmaciens sans frontières	<p>Principes directeurs et Principes fondamentaux applicables aux dons de médicaments</p> <p><i>Les principes directeurs visent à améliorer la qualité des dons de médicaments et non à les entraver. Ils ne constituent pas une réglementation internationale mais sont destinés à servir de base à l'élaboration de lignes directrices au niveau national ou institutionnel, à être révisés, adaptés et appliqués par les pouvoirs publics et par les organisations qui gèrent les dons de médicaments.</i></p> <p>Principes fondamentaux applicables aux dons de médicaments</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Utilité maximale pour le bénéficiaire 2. Respect des souhaits et de l'autorité du bénéficiaire 3. Respect de normes de qualité identiques 4. Communication efficace entre donateur et bénéficiaire
RONA	<p>Lignes directrices en matière de gouvernance</p> <p><i>Le conseil d'administration (« conseil ») de RONA inc. (« RONA » ou « Compagnie ») considère que l'adoption de bonnes pratiques en matière de gouvernance est un facteur important de la réussite globale de la Compagnie. La Compagnie passe continuellement en revue ses pratiques en matière de gouvernance afin de respecter, voire surpasser, les lois et règlements canadiens sur les valeurs mobilières et les exigences en matière de divulgation et d'inscription de la Bourse de Toronto. Le conseil s'engage à respecter les plus hautes normes en matière de gouvernance, et ces lignes directrices sont le reflet de cet engagement.</i></p> <p>Code d'éthique</p>

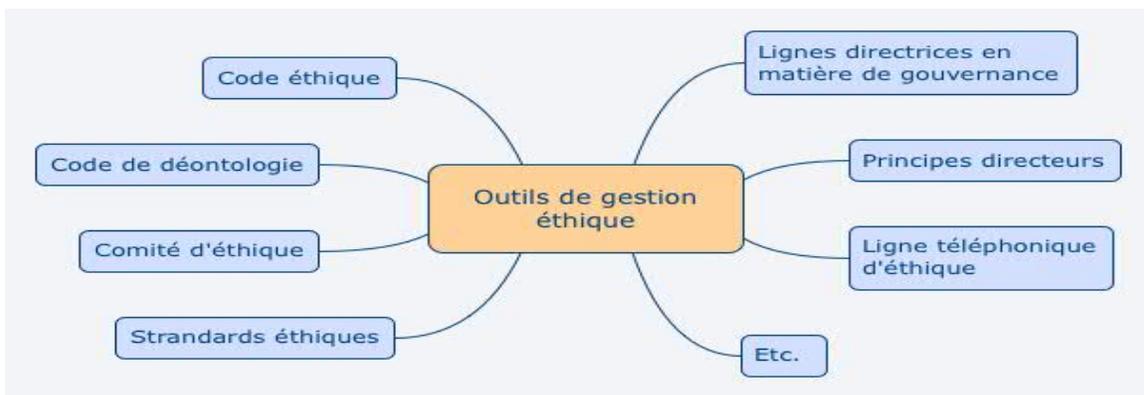
	<p>Le code d'éthique prévoit des dispositions en matière de diversité au travail; équité en matière d'emploi; discrimination et harcèlement; santé et sécurité au travail; alcool, drogues et autres substances; Affaires judiciaires; violence au travail; confidentialité; communication de l'information; délit d'initié; protection des renseignements personnels des clients et partenaires d'affaires; participation aux réseaux sociaux; vente de produits et services; respect de la concurrence; cadeaux, etc.</p> <p>Politique de traitement des plaintes</p> <p><i>En plus de sa politique concernant les plaintes relatives à la comptabilité, aux contrôles comptables internes et à la vérification, la Compagnie a donc adopté la présente politique pour permettre aux parties intéressées de faire part de leurs préoccupations et de leurs plaintes au président du conseil de la Compagnie. En vertu de la présente politique, une partie intéressée peut transmettre toute préoccupation ou plainte au président du conseil de la Compagnie par l'un ou l'autre des moyens suivants : par téléphone au numéro sans frais : 1 866 353 7662 par Internet au :</i></p> <p>http://www.clearviewconnects.com</p> <p>Politique d'amélioration continue et d'échange en matière de gouvernance et de rémunération</p> <p><i>Le conseil a adopté une politique d'amélioration continue et d'échange en matière de gouvernance et de rémunération. Cette politique décrit le 1-processus de nomination des administrateurs de la Compagnie; 2-les politiques, programmes et pratiques en matière de rémunération; 3- la mise à jour des politiques, programmes et pratiques; et 4- la communication des politiques, programmes et pratiques.</i></p>
DESJARDINS	<p>Conseil d'éthique et de déontologie (CEDEO)</p> <p>Le CEDEO est composé de 8 dirigeants de caisse. Ils sont élus par les représentants des grandes régions et par le président et chef de la direction du Mouvement. Deux membres proviennent de chacune des grandes régions du Centre, de l'Est et de l'Ouest.</p> <p>Le candidat élu par l'assemblée générale des caisses de groupes et le candidat élu par l'assemblée générale régionale des caisses populaires de l'Ontario siègent d'office.</p> <p>Code de déontologie</p> <p>Principes déontologiques</p> <p>Les principes déontologiques orientent les dirigeants, les employés et les composantes de Desjardins dans les décisions à prendre et la conduite à adopter, particulièrement dans les situations qui ne sont pas couvertes par des règles.</p> <p>Le respect des personnes</p> <p>Desjardins reconnaît que chaque personne est fondamentalement digne, libre et responsable.</p> <p>Le respect de l'intérêt et du bien communs</p>

	<p>Desjardins reconnaît que l'intérêt général doit avoir préséance sur les intérêts particuliers, compte tenu; qu'il vise à contribuer au mieux-être économique et social des personnes et des collectivités.</p> <p>Le respect de l'organisation</p> <p>Desjardins est le résultat d'un long cheminement populaire et démocratique dont il faut protéger La réputation pour assurer sa pérennité.</p> <p>Règles applicables aux dirigeants et aux employés</p> <p>Conflit d'intérêts</p> <p>Un dirigeant ou un employé doit éviter de se placer en situation de conflit d'intérêts.</p> <p>Cadeaux et marques de courtoisie</p> <p>Dans le cadre de ses fonctions, un dirigeant ou un employé ne doit pas accepter ni solliciter un cadeau en argent comptant, en chèque ou en valeurs négociables en argent, pour lui-même, une personne liée ou un tiers, sauf si cette sollicitation est faite pour des fins de campagne de financement d'un organisme reconnu par la composante ou Desjardins.</p> <p>Traitement de faveur</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. contrats de fourniture de biens ou de services 2. fonctions incompatibles 3. respect de l'organisation 4. confidentialité
BAPE	<p>Code de déontologie</p> <p><i>Dispositions générales</i></p> <p>Comportement</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Le membre sert le public de façon irréprochable, intègre et au meilleur de sa connaissance.</i> 2. <i>Le membre exerce ses fonctions de façon exclusive. Il peut, toutefois, avec le consentement du président du Bureau, exercer des activités didactiques pour lesquelles il peut être rémunéré et des activités non rémunérées dans des organismes sans but lucratif.</i> 3. <i>Le membre s'abstient de faire tout geste qui risque de nuire à l'image et à la crédibilité du Bureau et de ses membres, etc.</i> <p>Indépendance</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. <i>Le membre évite tout conflit d'intérêts.</i> 10. <i>Le membre évite de se placer dans une situation qui pourrait évoluer vers une situation de conflit d'intérêts ou le placer dans une situation de vulnérabilité.</i>

	<p><i>En cas de doute, il en avise le président du Bureau.</i></p> <p><i>11. Le membre remet annuellement au président du Bureau une déclaration indiquant la nature de ses intérêts financiers, etc.</i></p> <p>Devoir de réserve</p> <p><i>20. Le membre fait preuve de réserve dans la manifestation publique de ses opinions politiques.</i></p> <p><i>21. Le membre est tenu à la discrétion sur ce dont il a connaissance dans l'exercice de ses fonctions et est tenu, à tout moment, de respecter le caractère confidentiel de l'information ainsi reçue</i></p> <p><i>22. Le membre fait preuve de réserve dans la manifestation publique de son opinion concernant un projet controversé lié à l'environnement, etc.</i></p> <p>Dispositions applicables aux membres à temps partiel</p> <p><i>38. Les dispositions du présent code s'appliquent aux membres additionnels à temps partiel du Bureau, à l'exception de l'article 2 ainsi que des articles 11 et 23 ; cependant, le devoir de réserve prévu aux articles 24 et 25 concerne seulement les rapports rédigés par les commissions dont le membre additionnel à temps partiel faisait partie, et les décisions relatives aux projets ayant fait l'objet des travaux de ces commissions.</i></p>
Ethiquette.ca	<p>Standards éthiques</p> <p>Pour être considéré responsable, un produit ou un service répertorié dans ethiquette doit se distinguer par au moins un des quatre critères suivants, et ne doit en aucun cas n'être une entrave à l'un de ceux-ci. Les produits ou services sont évalués en comparaison d'autres produits et services du même type sur le marché. <i>Les critères seront révisés annuellement par le Conseil d'administration et bi-annuellement par le Comité consultatif.</i></p>

Bref, les différents outils de gestion éthique implantés par les organisations (codes d'éthiques, principes, comité d'éthique ou de déontologie, ligne téléphonique, etc.) régissent les relations entre l'organisation et ses différentes parties prenantes (administrateurs, employés, partenaires d'affaires, etc.) et veillent à prévenir soit des manquements aux lois soit à favoriser des comportements éthiques, au-delà du respect strict de ces lois. En bref, le schéma suivant synthétise les différents outils de gestion éthique implantés par les organisations.

Figure 27 - Outils de gestion éthiques



b. Les pratiques de gestion responsable

L'analyse des contenus d'entrevues ainsi que les autres sources de données fait ressortir des pratiques de gestion responsable eu égard différentes parties prenantes, notamment les employés, les clients, et autres partenaires d'affaires ainsi que des pratiques de gestion socio-environnementale, qui témoignent de la préoccupation de ces organisations ainsi que de leurs dirigeants eu égard des enjeux sociétaux et environnementaux.

Cette partie est structurée de la manière suivante : je vais analyser les résultats tels qu'ils

ressortent dans les contenus d'entrevues ainsi que les autres sources de données, en commençant par l'engagement des dirigeants envers leurs clients, partenaires d'affaires, suivi de l'engagement envers les employés. Pour rappel, l'engagement envers la société et l'environnement sera traité dans l'analyse du niveau macro.

4.2.2.1 Pratiques de gestion responsable envers les clients et autres partenaires

L'analyse des contenus d'entrevues à travers le codage NVIVO suggère que la totalité des dirigeants posent des actions spécifiques envers leurs clients, consommateurs, ou partenaires d'affaires dans un esprit éthique ou responsable. Ces actions réfèrent à l'offre de produits ou services de haute qualité, à l'établissement de relations durables ou à la co-création de valeur partagée. Certaines organisations, de par leur mission et le caractère vulnérable de leur clientèle, s'engagent envers elle à travers des approches d'intervention psychosociales. Comme le suggèrent les extraits suivants :

*Écoutez, je vous donne un autre problème. Je m'excuse, on parle également de l'obésité qui prend des proportions endémiques au Canada. Comment on peut faire nous? Comment on peut arriver à donner l'habitude à nos membres de la pratique des activités de grande nature – où est-ce qu'on peut les emmener pour faciliter ce passage là? (...). **Mais il va falloir que nos membres si nos membres sont actifs, qu'ils puissent pratiquer leurs activités quelque part dans la nature (...).** On s'est rendu compte après une étude auprès de nos membres et auprès de nos employés que c'est avant l'âge de 10 ans que les choses se passent. **Que si on peut donner cette habitude-là et aider à donner cette habitude là à nos membres et à leurs enfants, ça va assurer la pérennité de la chose. (...).** Et il y a toutes sortes de choses pratiques qu'on fait dans chacun de nos magasins à travers le pays, à travers des conférences, toutes sortes de présentation, d'ateliers, pour rapprocher les deux. (Marc Blais, directeur des communications françaises et du développement des affaires pour Mountain Equipment Coopérative).*

De plus, un document interne de Mountain Equipment Coopérative indique que « *tout au long de l'année, l'entreprise recueille les commentaires des consommateurs, des détaillants et de leur équipe* » :

*Nous analysons les tendances et surtout, nous nous fions à notre expertise pour développer de nouvelles collections constamment en évolution. La raison de cette évolution : **Pouvoir vous offrir ce qu'il y a de mieux année après année.** Chaque saison, nous intégrons de nouveaux tissus et de nouvelles teintes dans notre collection. **Nos voyages en Europe nous permettent de rencontrer nos fournisseurs, de magasiner de nouvelles matières et parfois même de faire développer de nouveaux tissages en ayant toujours comme objectif de vous offrir des vêtements exceptionnels et actuels.** Nos manteaux sont chauds, légers, polyvalents, au goût du jour et fabriqués uniquement avec des matières haut de gamme pour vous donner le maximum de confort.*

Le premier extrait issu de l'entrevue suggère le souci de cette organisation eu égard la santé de ses membres-clients, dans le sens où elle œuvre pour la promotion de l'activité sportive auprès de sa clientèle, à travers différentes actions, tels que les ateliers et présentations dans les magasins. Quant à la deuxième citation tirée du site web de cette organisation suggère la qualité des produits, haut de gamme, ainsi la relation de proximité bâtie avec les clients, exprimée à travers des produits personnalisés.

*Alors, il y a toutes sortes de compétences autour de la table, il y a un ébéniste, il y a un contremaître dans l'usine, il y a la personne en charge de la production, tout le service à la clientèle, il y a la personne en charge du recrutement, responsable de tout l'approche de l'organisation, l'approche qu'on appelle l'intervention. (...). **On a un engagement pendant deux ans avec la personne qu'on aide. (...). On a pris les moyens pour le faire, pour assurer réellement un vrai suivi auprès de la clientèle qu'on a, un vrai suivi de deux ans.** Quand je dis un vrai, c'est vraiment on est avec toi de la même façon qu'on l'était quand tu étais dans l'organisation en train de construire un meuble, **on continue à être avec toi, très présents dans ta vie.** (Jeanne Doré, DG de Le Boulot vers...).*

*C'est de cette façon là qu'on va demander à nos travailleuses à nos travailleurs de s'impliquer au niveau des familles, au niveau de la clientèle, de bien comprendre les besoins, de les traduire évidemment dans notre jargon à nous, les plans d'intervention, les plans de services individualisés, le respect de la loi, nos responsabilités, la reddition de comptes. (...). **À notre avis, la meilleure façon d'aller chercher ce besoin-là, c'est à la fois par des sondages de satisfaction, mais surtout par le contact que nos intervenants ont auprès de la clientèle.** Donc, les sondages satisfaction que nous impose actuellement la loi, parce que bon,*

on est obligés de faire de l'agrément. Dans le processus d'agrément, y a des sondages satisfaction. (Robert Lasalle, DG de La Myriade).

*À partir de mon officine principale, nous avons développé avec mon équipe de pharmaciennes, parce que maintenant, j'ai cinq pharmaciennes qui travaillent avec moi, un service de disponibilité de pharmaciennes sur place, dans des résidences privées. **Pour moi, ça m'apparaissait aberrant que mes patients les plus vulnérables, les personnes très âgées ne soient vues que par un livreur de médicaments.** (...). Alors, je me disais, **elles ont besoin qu'une pharmacienne les voit, elles ont besoin de voir une pharmacienne ou un pharmacien, ne serait-ce que pour se faire expliquer comment utiliser leur inhalateur, pour l'asthme ou pour les maladies, ça ne s'explique pas par téléphone, même avec un feuillet écrit, c'est très difficile.** (...). Alors, c'est un peu comme ça **qu'on a développé des services une heure de présence, une heure par jour dans différentes résidences.** Et puis, c'est comme ça donc qu'on a plusieurs résidences maintenant à qui on offre les services de cette nature-là. (Diane Lamarre, pharmacienne propriétaire et présidente de Pharmaciens sans frontières pour le Canada).*

Les trois témoignages précédents suggèrent l'engagement organisationnel envers une clientèle particulièrement vulnérable, à savoir les jeunes en voie d'insertion sociale; les personnes vivant avec une problématique de déficience intellectuelle; ou les personnes âgées vivant dans des résidences. On voit également dans les trois extraits les mesures également mises en œuvre qui appuient cet engagement, tels que les plans d'intervention, approches psychosociales, visites directes auprès de la clientèle, et sondage de satisfaction de la clientèle. Une triangulation avec d'autres sources de données suggèrent que cet engagement envers la clientèle ou autres partenaires ressort dans un article de presse et deux documents internes. Comme le suggèrent les extraits suivants :

*Le site web de La Myriade mentionne « **La participation pleine et entière de la clientèle et des proches aux services de réadaptation, à savoir l'appropriation par la personne de son pouvoir d'agir, ainsi que le soutien aux RNI (ndlr : résidences d'accueil de personnes vivant avec une problématique de santé mentale), la poursuite et le développement des liens de partenariat avec les ressources du milieu** ». De plus la même source rapporte que « **l'évaluation de la satisfaction de la clientèle est une étape intégrée au processus d'intervention de l'établissement; les***

clients et les familles se disent très satisfaits de la qualité de la relation professionnelle entretenue par l'établissement auprès d'eux .

Quant au site web Pharmaciens sans frontières indique que « PSF-Canada répertorie et analyse les besoins des populations défavorisées des pays du tiers-monde ou des personnes économiquement ou socialement défavorisées, afin d'établir les meilleures stratégies d'approvisionnement en médicaments essentiels et fournitures médicales. L'association assure une assistance technique aux pays défavorisés qui n'ont pas la capacité suffisante de faire face aux catastrophes naturelles ou causées par l'homme. Ainsi, PSF-Canada a comme but de favoriser l'implantation de dispensaires, hôpitaux et pharmacies publiques en liaison avec les autorités locales, les institutions internationales et les autres O.N.G...

***Ce qu'on veut, explique Jeanne Doré, c'est qu'ils apprennent à travailler.** Ça commence par apprendre à se lever le matin, à se déplacer à l'heure pour aller au travail, à travailler de façon sécuritaire. (...). **Neuf fois sur 10, ces jeunes n'ont pas connu leur père et, parfois depuis aussi loin que leurs grands-parents, ils ont vécu dans un milieu où la culture du travail était totalement absente** (La Presse, Cahier spécial, mercredi, 30 avril 2003).*

Comme le suggèrent ces autres sources de données, on perçoit cette préoccupation organisationnelle eu égard la qualité et la vigilance dans les soins ou services destinés à une clientèle particulièrement vulnérable.

*Et lorsqu'on a des valeurs de haut niveau, on a des relations de très haute qualité. **Et on donne un service de haute qualité à notre clientèle.** Et nos gens ne sont pas différents à l'extérieur de l'entreprise qu'ils y sont à l'intérieur. Donc, **même avec toute notre clientèle, nous avons de très belles relations et c'est très valorisant et très gratifiant d'évoluer au sein de l'entreprise.** (Wilfrid Morin, PDG de Teknika HBA, une firme de génie-conseil).*

*Et je pense que c'est ce qui est fascinant dans ce métier là, **c'est que finalement on développe une relation avec notre client qui est très particulière.** (...). C'est quelque chose de fondamental pour moi de manière à ce **que je sois capable de garder le contact avec mon client, 10 ans, 20 ans, 30 ans après cette vente là** de manière à pouvoir l'emmener avec cet instrument-là et pouvoir développer cet instrument-là. (Olivier Pérot, président de O.P. luthier inc).*

Et toute cette notion-là de faire en sorte que le client ne soit pas quelqu'un qui nous donne de l'information, mais qui soit notre partenaire dans la création de quelque chose, c'est très important chez Tac Com. Alors, je dirais même que sans le client, on ne peut rien faire. Et que lui a vraiment le pouls des spectateurs qui sont dans la salle. Il les connaît et il sait jusqu'où on peut aller, ou on ne peut pas aller. (Benoît Ricard PDG concepteur et comédien du groupe Tac.com).

Quant aux trois citations précédentes, elles suggèrent l'importance d'établir des relations fortes avec les clients, dans le sens d'un partenariat durable et de création collective de valeur partagée. De plus, une triangulation avec un document interne de Tac Com, témoigne de cet engagement, par des services personnalisés, qui allient pédagogie et professionnalisme ainsi que par des valeurs partagées avec les clients. Comme le suggère l'extrait suivant :

*Tac Com s'est donné comme mission **d'atteindre et de dépasser les objectifs de communication ou de formation de ses clients**. Pour remplir sa mission, ils ont recours à des professionnels de la communication: les comédiens. Ces derniers sont des outils pédagogiques puissants, qui savent à chaque fois recréer la réalité des participants et celle de l'organisation visée. **Chacune de ses interventions est conçue sur mesure, et l'implication de ses ressources y est totale.** (...). **Les clients ont tous un point en commun : ils ont à cœur le bien-être de leurs employés. Ainsi, ils favorisent avant tout la communication d'humain à humain, un souci que nous partageons.** (site web de Tac Com).*

Par ailleurs, d'autres organisations suggèrent un engagement en faveur de leurs clients. En témoignent ces quelques extraits :

Le site web de Oöm Ethikwear parle de « philosophie responsable qui offre aux consomm'acteurs la possibilité de se vêtir de conscience et de s'exprimer à travers un style vestimentaire qui répond à leurs valeurs personnelles ».

Un autre site web, celui d'Éthiquette indique que cette organisation « se donne comme mission de guider le consommateur consciencieux dans sa quête d'alternatives qui ne portent pas atteinte à l'environnement et contribuent à l'amélioration des conditions sociales. Nous voulons également soutenir les entreprises innovantes qui ont décidé d'emprunter

le long (et tortueux) chemin vers la propagation d'une culture de développement durable dans le secteur marchand.

Quant à l'objectif d'Ellipsos (entreprise-conseil en développement durable), il est de « soutenir les clients pour améliorer leur performance et prendre le virage du développement durable grâce à des services d'accompagnement stratégique. (site web d'Ellipsos).

On voit dans les trois extraits ci-dessus, la notion de consommateurs ou de consommateurs consciencieux, qui renvoient à l'action responsable dans l'acte de consommer auprès des clients, ainsi qu'à l'alignement des valeurs de l'organisation à celle de ses clients.

Une autre organisation, Desjardins souligne les actions concrètes posées envers sa clientèle, tels que des personnalisés destinés à la clientèle constituée des communautés culturelles, et la formation financière offerte à ses clients. Tel que suggéré par le site web de Desjardins :

Desjardins accorde une écoute attentive à ses différentes clientèles afin de répondre adéquatement aux besoins particuliers de chacune d'entre elles. A titre d'illustration, Desjardins accompagne les nouveaux immigrants en matière de finances personnelles, Desjardins a renforcé sa présence auprès des communautés culturelles, notamment en utilisant plus abondamment les canaux de communication ethniques. Desjardins se préoccupe véritablement de l'éducation financière de ses membres et de ses clients. Le secteur des entreprises et les chefs d'entreprise ont aussi fait l'objet d'attentions particulières au cours de 2011. Desjardins sert 400 000 entreprises de toutes tailles, ce qui en fait la plus grande force conseil au Québec dans le domaine des affaires. Desjardins est aujourd'hui en mesure d'accompagner les entrepreneurs dans toutes les facettes de leurs opérations courantes et de leurs démarches commerciales.

Quant à l'engagement envers des partenaires d'affaires, autres que le clients, il se manifeste chez certains dirigeants à travers l'approvisionnement local et le choix délibéré d'opérer avec des fournisseurs locaux pour encourager l'industrie québécoise. Comme le suggèrent les extraits suivants :

Non mais acheter local, c'est écologique. (...). Mais je dis juste, puis ce n'est pas moi qui le dis, c'est beaucoup plus écologique d'acheter local et de fabriquer local. Pas de doute là. (...). Il était temps qu'on se réveille. Si mon Dieu, si on a pu influencer un petit peu ces gens là avec Blank il y a cinq ans, et si nous, on peut influencer du monde à pousser pour qu'on soit plus les seuls à fabriquer au Québec et qu'on se mette ensemble pour faire une belle grosse campagne massive médiatisée de tout ça – Achetez fait local même pour vos vêtements, il y a des gens qui commencent à le faire en ce moment. Mais allons-y, faut le faire, faut être fiers de ce que l'on fait ici. On ne fait pas juste des ceintures fléchées. (Martin Delisle, président et cofondateur de Blank).

On essaie de maximiser les relations avec des fournisseurs locaux, tout d'abord notre duvet vient de l'ouest canadien, notre isolant synthétique vient du Québec. On essaie prioritairement de se trouver des matières, des tissus locaux mais malheureusement, c'est extrêmement difficile. Donc à ce niveau-là, on se tourne malheureusement vers des fournisseurs asiatiques. Mais en gros, on essaie de maintenir des relations avec des fournisseurs locaux. (Alexandre Favreau, directeur des ventes de Quartz Nature).

***Un autre aspect est par exemple que 90% de nos achats sont effectués au Canada et principalement au Québec.** Ce pourcentage est très important pour nous car, on est une entreprise qui est originaire du Québec et c'est important d'étendre la création de richesse à la plus grande communauté possible. Par exemple, moi, je dis toujours si 100 % de notre chiffre d'affaires est fait au Canada, première condition de succès d'une organisation comme la nôtre, il faut que les Canadiens travaillent! (Robert Dutton, p-dg de RONA).*

Le témoignage de ces trois dirigeants suggère également que l'approvisionnement local ou la fabrication locale sont implantées aussi pour des raisons écologiques et de préservation des emplois québécois, notamment dans l'industrie du vêtement. D'ailleurs une triangulation avec d'autres sources de données suggère que cette pratique responsable fait écho dans la presse d'affaires.

Instigateur du projet, Martin Delisle n'a jamais accepté la disparition de l'industrie textile au Québec et il en incarne le nouveau visage. «On pourrait permettre le retour de 20 000 emplois dans le textile si les Québécois achetaient chaque année deux t-shirts fabriqués au Québec ». (...). Non au global, oui au local. C'est sur ces mots que la compagnie

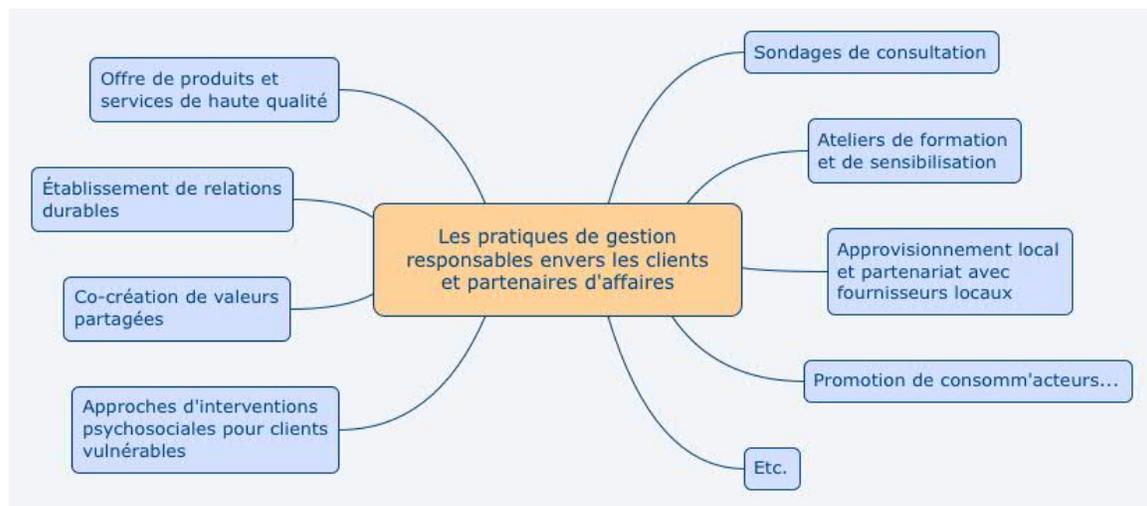
montréalaise de vêtements Blank a choisi de bâtir son plan d'affaires il y a cinq ans. (Le Devoir en date des 24 et 25/10/2009).

Quartz Nature vient encore d'augmenter sa présence à l'étranger. La PME vend 75 % de ses produits haut de gamme au Canada. Les 25 % résiduels trouvent preneur principalement en Europe et en Asie. Ce ratio est encore appelé à changer, car la PME n'en finit plus de conclure des ententes outre-mer. Sur les quelque 10 000 manteaux qu'elle vend annuellement, la PME en fait assembler environ 8000 par des sous-traitants québécois. (La Presse en date du 23/03/2011).

Comme le suggèrent ces deux extraits tirés de la presse d'affaires, Quartz Nature confie 80% de sa production à des sous-traitants québécois. Quant à Blank « milite » pour l'achat local de vêtements et par conséquent pour le rétablissement des emplois québécois dans l'industrie de la confection.

Le schéma suivant propose le contenu des différentes pratiques de gestion responsable orientées vers les clients et partenaires d'affaires, tel que ressorti sur le terrain.

Figure 28 - Pratiques de gestion responsables envers clients et partenaires d'affaires



4.2.2.3 Pratiques de gestion responsable envers les employés

L'analyse des contenus d'entrevues à travers l'encodage suggère que 12 dirigeants sur 25 posent des actions spécifiques envers leurs employés, dans un esprit de gestion responsable. Ces actions réfèrent notamment à la formation et au plan de développement des employés, aux actions de dialogue et d'échange continus, et à une gestion horizontale des membres organisationnels. D'autres actions portent également sur le partage des profits avec les employés, à la mise en place d'un programme de qualité de vie au travail voire à une gestion responsable de la compression d'effectifs en situation de changement organisationnel. De plus une triangulation avec d'autres sources de données suggère que certaines organisations ont mis en place des mesures avant-gardistes telles que l'autogestion, l'équité salariale, les avantages consentis en matière de santé et de sécurité financière, des prestations complémentaires de congé parental ou de maternité ainsi qu'une rémunération horaire plus élevée que le salaire minimum dans le secteur manufacturier notamment. D'autres proposent également un sondage de satisfaction auprès des employés pour évaluer la qualité perçue du milieu de travail, le remboursement de frais de scolarité ou la rémunération de leurs employés pour faire du bénévolat. D'autres prévoient même politique d'emploi basée sur la discrimination positive pour le recrutement des jeunes et la facilitation de l'équilibre travail-études ou des midis-détente pour le personnel. Comme le suggèrent les extraits suivants :

*On ne fait pas juste dicter une décision. On explique pourquoi on prend cette décision-là. Alors il y a des circonstances, on a un journal interne qui explique beaucoup de choses aussi. On fait des réunions avec nos employés pour justement faire le point sur la situation, deux fois par année. On publie nos résultats mensuels aux employés. Les gens disent- Aie! Vous ne devriez pas faire ça! **Si vous faites de l'argent, les employés vont vous en demander plus. Il y a un partage aux profits, c'est tout à fait normal qu'ils soient informés.** Ils sont informés que si ça va bien, ou ça ne va pas bien, ils vont poser des questions. Alors c'est comme ça. (...). **On parle souvent du fameux travail d'équipe, mais ce n'est pas juste une belle qualification d'un travail en groupe. Il faut aussi que ce soit réel,***

cette chose-là. Et non pas une panacée qui fasse en sorte que oui, on travaille en équipe mais quand c'est le temps de partager quelque chose, non c'est pour le propriétaire (...). Vous mentionniez qu'on était à 2 % pour la formation. On a déjà été à 3,5 % parce qu'on avait plus de revenus. Donc, on investissait dans nos gens. C'est important que les gens puissent évoluer aussi dans l'entreprise pour prendre des postes. Mais aussi, évoluer du côté technique pour qu'on puisse se moderniser. Et souvent, c'est ce qui manque de respecter, de pas traiter nos employés comme des numéros mais bien comme des gens qui peuvent faire la différence. (...). C'est sûr que par notre transparence, autant dans les résultats de ce qui se passe dans les marchés, on compte toujours que les employés vont réagir et on essaie de travailler avec eux pour trouver des solutions, contrer les augmentations de coûts, investir davantage pour pouvoir sauver ces entreprises là mais parfois la recette n'est pas suffisamment gagnante. (...)

Il n'y a pas 56 manières d'annoncer à quelqu'un qu'y va perdre son emploi. Mais chose certaine, c'est qu'on ne le fait pas d'une façon sauvage dans le sens que les gens n'ont jamais entendu parler de la problématique que l'on vivait. (...). Et lorsqu'on arrive à l'échéance finale, on essaie de les traiter, de respecter ces ententes-là au mieux de relocaliser, de faire des programmes de réinsertion auprès des employés. Donc c'est une approche un peu classique que beaucoup de gens font. Mais peut-être qu'on le fait d'une façon plus humaine. (...). Oui, ça fait partie un peu de notre éthique. On parlait tout à l'heure des questions de mises à pied, de choses comme ça. Oui on a une éthique, parce qu'il faut voir les conséquences de la publicité négative qu'on ressort d'une situation que l'on vit problématique. (Alain Lemaire, président et chef de la direction de Cascades inc).

Cet honneur est attribuable à un paquet de circonstances allant des lettres ouvertes que nous publions régulièrement au profit du développement durable, aux percées environnementales réalisées par Cascades. Il faut dire que Cascades, ce n'est pas seulement Alain Lemaire, c'est toute une équipe. (La Tribune en date du 02/02/2009).

Donc, après, il a fallu couper, mais il y a des décisions qui ont été prises selon l'âge, selon les performances également de chacune de ces personnes là. Mais je vous dirais que le côté équitable a fait que parfois, on privilégie l'âge et le temps de travail que cette personne avait avec nous avant même tout simplement la performance. Donc, certains chefs d'entreprises ne seront pas forcément d'accord avec ce que je dis – mais c'est ce qui nous crée une petite différence par rapport aux autres. Et c'est

la raison pour laquelle peut-être les gens restent et travaillent avec nous aussi. (Felipe Gallon, président fondateur de la PME Solo Fruit).

Ces deux témoignages sont particulièrement intéressants dans le sens où on voit non seulement la préoccupation de ces deux dirigeants eu égard leurs employés en termes de travail d'équipe ou de formation, mais aussi en termes de gestion de la réduction des effectifs due aux changements organisationnels. Autrement, lorsque de telles situations se produisent, les organisations adoptent un comportement responsable à travers la communication, la relocalisation des employés, l'accompagnement ou la prise en considération de certains facteurs (âge, expérience, etc.) dans les effectifs à réduire.

*Avec la CDEC Rosemont Petite Patrie, sous la présidence de Marcel Pépin qui est l'ancien président de la CSN, on a créé un comité de travail de 18 personnes, qui a travaillé pendant deux ans sur la problématique de main d'œuvre. **Qu'est-ce qu'on a comme compétences sur le territoire? Quels sont les métiers d'avenir? On a fait vraiment une étude approfondie de la main d'œuvre, en partant du local, en partant de nos compétences chez nous, pour mettre en place un plan de main d'œuvre, un plan de développement de main d'œuvre.*** (Christian Yacarini, PDG du technopole Angus)

Le Rapport annuel 2008-2009 du technopole Angus indique que créés en 2006, les Midis Angus sont l'occasion de favoriser le réseautage entre les entreprises et d'offrir des moments de détente aux travailleurs du site. De mai à novembre 2008, 9 midis se sont tenus au Technopole Angus.

Dans les deux extraits ci-dessus tirés d'un contenu d'entrevue et d'un document interne, on voit la mise en place de rencontres-détentes pour le personnel ainsi que la priorité accordée au recrutement local.

Donc, il faut créer des lieux d'échanges, des lieux de discussions, des rencontres d'équipe, des rencontres de petits groupes, de petites équipes la petite équipe d'intervention, la petite équipe de production, l'administration. (...). Donc, ça paraît beaucoup de rencontres, beaucoup de réunions, beaucoup de discussions. Mais c'est une œuvre. Ce qu'on fait, c'est collectif, c'est une œuvre

sociale, c'est une œuvre collective qu'on fait. (Jeanne Doré, DG de Le Boulot vers...).

Le témoignage précédent suggère également l'importance accordée au travail d'équipes, et aux rencontres, et propose la notion d'œuvre collective à travers les échanges et espaces de discussion encouragés entre les employés.

Depuis plus de 10 ans maintenant, ceci est une grande partie de ma responsabilité. Cette année, par exemple, j'ai rencontré 6000 employés sur 25 000 où je représente ces valeurs et où je leur présente le projet de l'entreprise. J'essaie de leur montrer où on veut être et comment je pense que cela doit se traduire à l'intérieur de chacun de nos magasins. C'est un grand projet. (...). Il faut choisir ses priorités. Je ne suis pas quelqu'un qui a une grande vie sociale. Donc, évidemment, je ne cours pas les cocktails, les réceptions. Ça, ça ne m'intéresse pas, pas parce qu'on ne rencontre pas des gens intéressants, mais personnellement, je pense que mon temps est plus profitable à rencontrer les gens avec qui je travaille, les gens avec qui on essaie de bâtir cette organisation. (...).

Rencontrer les employés, c'est le plus beau cadeau que je me fais. À chaque fois, j'en ressors nourri parce que les employés sont généreux. (...). Il faut peut-être revenir sur les petits déjeuners et rencontres parce que depuis 16 ans, on a des petits déjeuners rencontres avec tous nos employés. (...). Ces rencontres-là se déroulent toujours dans le cadre d'un petit déjeuner et il y a toujours un espace aussi pour permettre aux employés de nous poser des questions et leur permettre de se renseigner. (...) À chacun de ces petits déjeuners là, il y a un rapport qui est émis et qui est remis à tous les employés sur les suggestions qu'on a retenues. Ces suggestions doivent être obligatoirement testées et les résultats sont communiqués dans un autre rapport à l'ensemble du personnel. (...).

Le partage de la richesse dans une entreprise publique, c'est tout un défi parce que l'on doit partager la richesse évidemment avec les gens qui ont pris le risque d'investir et ils doivent être rémunérés en conséquence. On partage aussi la richesse avec nos employés et ils doivent donc avoir des conditions de travail qui sont justes et qui vont respecter leur dignité et la contribution qu'ils font à l'intérieur de l'organisation. Il faut partager avec nos clients et s'assurer que nos clients sont traités justement. On souhaite qu'il en reste pour partager avec la communauté. (Robert Dutton, président et chef de la direction de l'entreprise RONA.).

*« Nous croyons que le succès de l'implantation de notre politique repose sur la concertation entre nos fournisseurs et nos employés et **c'est pourquoi nous avons basé notre approche de mise en œuvre sur le renforcement des capacités et le dialogue.** Cela nous permettra d'identifier les risques et d'établir des plans d'action en fonction de réalités sur le terrain, tout en visant une amélioration continue», a expliqué Normand Dumont, premier vice-président à la commercialisation (Les Affaires en date du 30/11/2010).*

*Je vous dirais que quand j'ai commencé à travailler à l'hôpital, **je me suis toujours intéressé auprès des employés que je supervisais, de bien connaître ce qu'ils faisaient au quotidien.** Et pour moi, ça me donnait toujours, je vous dirais, une certaine **proximité au niveau des employés avec qui je travaillais.** (...). Les gens y voient une reconnaissance de leur travail au quotidien. Ils voient un intérêt de la direction générale donc de la plus haute instance décisionnelle au niveau de l'organisation, mis à part évidemment le conseil d'administration. Moi, je le faisais premièrement de façon égoïste, **je le faisais pour moi, pour bien comprendre les choses, comme je l'expliquais tantôt.** Et je me suis aperçu qu'il y avait des retombées excessivement positives au niveau des intervenants. (Robert Lasalle, DG de La Myriade).*

De plus, un document interne de La Myriade indique que l'organisation adopte les politiques suivantes : « Prévention et gestion du harcèlement et de la violence au travail. » Saines habitudes de vie (site web).

L'importance du dialogue et d'une gestion de proximité vis-à-vis des équipes de travail sur le terrain ressort dans le témoignage des deux précédents dirigeants. De plus, une triangulation avec d'autres sources de données, notamment un article de presse et un document interne appuie l'importance de ce dialogue ou la préoccupation égard les employés à travers des politiques organisationnelles qui visent leur qualité de vie au travail.

*C'est-à-dire premièrement la création, c'est toujours avoir un regard critique, aller plus loin, **les organisations très horizontales, où chacun contribue et sans trop de hiérarchie.** Un travail qui fait du sens au jour le jour, simplement dans sa pratique, simplement dans voir l'effet **parce que la culture, les arts, c'est un lieu où les gens s'expriment et les gens sont touchés.** Donc, on est rapidement en contact avec la personne **C'est un milieu qui valorise la personne au premier plan parce que tout repose***

sur les personnes, que ce soit sur scène, ou que ce soit dans les coulisses, il s'agit de personnes et le résultat de personnes. Donc, ça peut expliquer aussi pourquoi malgré la taille de l'entreprise, maintenant, cette importance des personnes au sein de l'organisation parce que chaque soir, pour donner un spectacle à la hauteur, eh bien il faut que les gens sur scène aient le goût de le donner ce spectacle-là. (Gaétan Morency, VP citoyenneté au Cirque du soleil et président fondateur de la Tohu).

De plus, dans le rapport annuel 2008-2009 de La Tohu, on peut lire :

L'instauration « de demi-journée de silence chaque mois pour laisser son esprit vagabonder et réfléchir sur le sens de son travail, trouver des idées nouvelles qui pourraient renforcer la cohérence des trois volets de la mission et la cohésion au sein de l'équipe ». De plus, la même source indique une politique d'emploi basée sur la discrimination positive à l'endroit des jeunes du quartier, travail qui facilite l'équilibre entre travail et études. La Tohu reçoit un appui financier du ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine du Québec, de la Ville de Montréal ainsi que de SSQ Groupe financier, son partenaire principal. L'embauche locale considérée comme la courroie d'entraînement de notre vision de développement du quartier, a permis en 2008 à plus de 85 jeunes Michelois de disposer d'un travail à temps partiel au sein du service à la clientèle. » (source : rapport d'activités 2008-2009)

La TOHU a créé différents outils afin de faciliter la communication interne, les relations interprofessionnelles et le bien-être des employés : club social, bulletin hebdomadaire, journée d'équipe pour que les employés expriment leur vision de l'avenir de la TOHU et échanger sur les défis et priorités de l'organisation, possibilité de bénéficier de la salle de gymnastique de l'École nationale de cirque pour les employés de la TOHU, tirages de spectacles de cirque; mise à disposition de vélos pour les employés.

Comme le suggèrent les deux extraits ci-dessus tirés d'un contenu d'entrevue et d'un document interne, la Tohu met en place différents outils visant la qualité de vie au travail et préconise une gestion horizontale des employés ainsi que la valorisation de leur contribution.

Et advenant que le collègue soit son patron et qu'il juge que son patron ait mal réagi ou ait manqué de respect, à ce moment là on l'invite à nous

faire une communication écrite ou par Internet. Et c'est la haute direction à ce moment là qui intervient auprès du patron. Le deuxième grand axe, c'est les relations interpersonnelles à tous les niveaux, chaque jour. Dans notre organisation, tous les employés sont également importants et ils méritent tous le même respect. (...). C'est facile d'en parler mais c'est un grand défi parce que pour réussir une bonne qualité de relations interpersonnelles, ça, ça revient à chaque employé à chaque jour. On doit respecter la personne dans son bien-être - la personne pour se réaliser, pour se développer, elle doit, elle doit évoluer dans un milieu qui est sain et serein. (...).

Alors, ces valeurs-là nous ont conduits même à adopter un programme de qualité de vie au travail à quatre grands axes et qui a été implanté en 2003 et qui donne aujourd'hui des résultats au-delà de nos espérances! (...) Dans notre organisation, ce qui est intéressant, c'est que l'argent pour nous, ce n'est pas une fin. Il y a plus important que l'argent. Nous voulons par exemple que tous nos employés se réalisent dans leur carrière, qu'ils vivent une belle expérience de vie. Alors, c'est pour ça qu'on insiste beaucoup sur un milieu de travail de haut niveau. (...)

Alors nous, on ne veut pas le faire pour le court terme – on aime avoir des gens qui veulent faire carrière chez nous, des gens qui vont se réaliser, qui vont être heureux et qui vont également atteindre leur rêve de professionnel ou leur rêve d'employé au sein de l'organisation. Alors le premier axe, c'est la qualité du milieu physique de travail. Nous nous sommes donné un standard de qualité au niveau du mobilier, au niveau des locaux, des couleurs, du milieu bâti. On est conseillés par un consultant externe. (...).

Le deuxième grand axe, c'est les relations interpersonnelles à tous les niveaux, chaque jour. Dans notre organisation, tous les employés sont également importants et ils méritent tous le même respect. Le troisième grand axe, c'est la valorisation et le développement de l'employé. Alors, on a des programmes de formation, de coaching. On va responsabiliser très tôt l'employé et on va le pousser à la hauteur de qu'il veut bien. Mais vraiment, on veut développer le maximum du potentiel de chacun... Puis le dernier grand axe, c'est l'équilibre travail famille. De nos jours, la gestion des opérations doit tenir compte des nouvelles réalités de la vie, en particulier, les jeunes qui se joignent à nous n'ont plus du tout les mêmes, ils ont des contraintes différentes de ce que les plus vieux avaient. Ils ont également une approche qui est différente alors on doit s'adapter. Alors on a implanté un programme de qualité de vie au travail – nous l'avons expliqué. Qualité de vie au travail ne veut pas dire de travailler de moins en moins. Ce qu'on vise nous, dans notre organisation, c'est d'avoir des

semaines de travail les plus régulières possibles et d'éviter le surtemps abusif de notre personnel pour permettre à tous nos employés d'avoir une vie familiale qui est correcte. Puis à l'intérieur de ce programme-là, on a même instauré un programme qui vient payer une partie des frais par exemple de gymnase ou toute activité physique qui est gérée parce qu'on vise également la santé globale de notre organisation et de notre personnel. (...).

Toute notre stratégie d'affaires nous est basée sur notre personnel basée sur la qualité de notre milieu de vie. Par exemple, pour attirer et retenir du personnel, surtout avec la pénurie de personnel qualifié qu'on vit présentement et qu'on va vivre dans le futur, on s'est donné je pense un avantage très concurrentiel, très important en ayant une qualité une vie au travail très élevée. (Wilfrid Morin, PDG de Teknika HBA, une firme de génie-conseil)

Teknika HBA: 1 043 voix qui se sentent écoutées. C'est aussi pourquoi les employés sont régulièrement sondés. Cet exercice permet de mieux connaître ceux qui se joignent à l'entreprise. C'est que, en raison d'un taux de croissance de 10 à 20 % par an, il y a beaucoup de recrues à intégrer. « Cela fait de 100 à 200 nouvelles personnes par an; nous nous assurons de les encadrer correctement. C'est du sport ! », reconnaît le président sortant. Et ce n'est pas l'arrivée d'un nouveau président qui changera la dynamique chez Teknika HBA, assure-t-il. - « Teknika HBA continuera de multiplier les occasions et les outils pour que ses 1 043 employés puissent s'exprimer et se sentir écoutés. » (Les Affaires en date du 19/06/2010).

Quant au témoignage de Wilfrid Morin, il suggère également l'implantation de tout un programme de qualité de vie au travail, ainsi que des mécanismes de développement organisationnel et de communication continue entre gestionnaires et employés. De plus, les propos du dirigeant suggèrent l'importance accordée à cette qualité de vie au travail, à travers un sondage de satisfaction déployé auprès des membres organisationnels.

Donc toute cette notion là de faire en sorte que les employés qui ont de l'initiative, de la créativité soient partie prenante et gagnante au sein de l'entreprise. B'en pour nous, chez Tac Com, c'est extrêmement important. On valorise beaucoup l'autonomie de nos gens. Un employé qui entre au service de Tac Com qu'il soit pigiste ou salarié peut très bien faire sa place au sein de l'entreprise, s'il a de la créativité, de l'initiative. J'en veux pour preuve aussi quelqu'un qui était axé sur la prospection

téléphonique et on sait que Dieu, c'est pas facile la prospection téléphonique, téléphoner à des gens pour expliquer nos services, ce n'est pas évident Alors cette personne a démontré un intérêt pour l'organisation de nos sessions publiques. Alors maintenant, elle est en charge de l'organisation, de la planification, de nos sessions publiques. (Benoit Ricard, PDG concepteur et comédien du groupe Tac.Com).

Cesser complètement d'investir dans la formation de ces employés est un mauvais réflexe qui témoigne d'une vision à court terme. (Les Affaires en date du 28/06/2010).

*C'est qu'aujourd'hui, je pense – et c'est vrai, je disais ça souvent aux petites caisses quand je suis arrivé chez Desjardins. Je leur disais, votre problème, ce n'est pas d'être petite, c'est d'être isolés. **L'autonomie était très puissante dans les années 80, ce qui n'est pas un défaut en soi. Mais lorsque on a besoin comme petite entreprise d'investir dans de la technologie, dans le perfectionnement, dans l'entraînement de ses employés, évidemment, ça prend un peu plus de muscles – ça prend un peu plus de moyens. Et dans ce sens-là, le partenariat ou le mentorat, peut être extrêmement important.** (Claude Béland, avocat, homme d'affaires, ancien président du Mouvement Desjardins).*

Le développement de l'individu au sein de l'organisation est suggéré également dans les extraits ci-dessus, à travers des moyens mis en œuvre tels que le coaching, le perfectionnement et le mentorat. Par ailleurs, un extrait de la presse d'affaires et un document interne de Desjardins témoignent également de l'engagement de cette organisation en faveur en faveur de l'équité salariale, de la promotion de la qualité de vie au travail ainsi que de la gestion des carrières et les opportunités d'avancement.

Le Mouvement Desjardins a toujours eu à cœur son capital humain. C'est aussi à cette époque que le Mouvement a procédé, de sa propre initiative, à une révision complète des échelles salariales, des salaires et des conditions de travail de son personnel, ce qui a amené une augmentation de l'ordre de 6,5 % de sa masse salariale totale, pour des coûts récurrents annuels de plus de 40 millions de dollars. Cet ajustement aura permis à notre personnel de bénéficier d'une rémunération d'ensemble parmi les plus compétitives sur le marché. (...). Le Mouvement Desjardins a été parmi les rares employeurs à avoir approuvé le concept même d'une loi sur l'équité salariale en 1996. (La Presse en date du 21/10/2009)

Desjardins est parmi les 100 meilleurs employeurs au Canada, selon Mediacorp Canada Inc. L'évaluation a porté sur huit grands domaines: les lieux de travail, l'atmosphère de travail et la vie sociale, les avantages consentis en matière de santé, de sécurité financière et d'équilibre travail-famille, les vacances et congés, les communications avec les employés, la gestion du rendement, la formation et le développement des talents et l'engagement dans la communauté. Le Mouvement Desjardins est reconnu comme l'un des « meilleurs employeurs pro-famille au Canada, à travers des pratiques relatives à la conciliation travail-famille, aménagement du temps de travail et au travail à distance, ses prestations complémentaires de congé de maternité et de congé parental pour les nouveaux pères, ses prestations complémentaires de congé d'adoption, son maintien du régime de soins de santé pendant les congés de maternité et parental, ses programmes de promotion de la santé et autres.

De plus, Le Financial Post, qui publie annuellement la liste des dix meilleures entreprises pour lesquelles travailler, a sélectionné le Mouvement Desjardins en raison des conditions exceptionnelles de travail qu'il offre à son personnel et de ses mesures pour favoriser l'avancement professionnel rapide au sein de l'organisation. Parmi les autres motifs pour lesquels Desjardins a été sélectionné, mentionnons l'aide financière pour la formation externe, les programmes de formation en ligne et en milieu de travail, les primes pour l'obtention de certaines accréditations professionnelles, les prestations complémentaires de congé de maternité et parental, la garderie en milieu de travail de Lévis, ainsi que les rabais pour l'inscription aux programmes de vélos en libre-service à Montréal et à Toronto. (Rapport annuel 2010).

Par ailleurs, d'autres organisations témoignent de cet engagement envers les employés, à travers leurs documents internes ou les articles de la presse d'affaires. Tel que suggéré par ces extraits :

Le site web de Mountain Equipment Coop souligne que MEC fabrique « des produits dans le respect de tous les travailleurs. Par l'intermédiaire du programme d'approvisionnement éthique, MEC travaille à améliorer les conditions des travailleurs en usine (conditions de travail plus sécuritaires, des heures de travail respectant les lois en vigueur et une rémunération raisonnable pour le travail effectué); versement d'un salaire supérieur à la moyenne du marché pour les postes au bas de l'échelle salariale; formation continue et remboursement de frais de scolarité, paiement des employés pour faire du bénévolat, communauté à travers le

soutien aux organismes qui protègent les espaces sauvages et encouragent les Canadiens à pratiquer des activités de plein air ».

« Notre priorité demeure, pour l'instant, la santé et la sécurité de nos travailleurs dans les manufactures. Il y a des produits chimiques très dangereux utilisés dans la teinte des vêtements, par exemple, et c'est notre travail de s'assurer qu'ils sont manipulés avec précaution et qu'ils n'endommagent pas la santé des travailleurs », souligne Harvey Chan. » (Les Affaires en date du 15/10/2009)

Comme le suggèrent les deux sources ci-dessus, la coopérative Mountain Equipment met en place différents programmes visant la santé, la sécurité et le mieux-être des employés, tels qu'une rémunération supérieure à la moyenne du marché, le remboursement de frais de scolarité, des mesures incitatives pour faire du bénévolat, etc...

Certaines de ces mesures sont également prévues par une autre entreprise œuvrant dans l'industrie du vêtement. Tel que suggéré par un document interne de Blank et un article de presse :

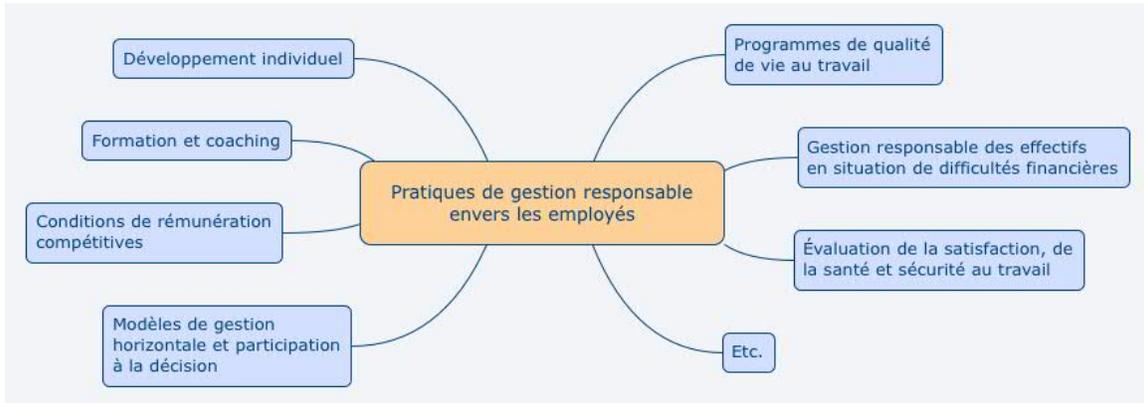
Blank a à cœur le respect de ses travailleurs. En offrant une rémunération horaire plus élevée que le salaire minimum, en respectant les lois quant aux heures de travail et en offrant des conditions de travail sécuritaires, Blank s'assure que son équipe travaille de manière consciencieuse offrant ainsi des produits de meilleure qualité à ses clients. (site web de Blank).

« Nous achetons local, nous fabriquons local et nous faisons en sorte d'offrir de bonnes conditions de travail à nos employés », rappelle Martin Delisle (Le Devoir en date des 24 et 25/10/2009)

Un autre site web, celui des éditions Écosociété indique également que « ses employés travaillent en autogestion, dans une dynamique de prise de décisions collective ».

En bref, le schéma suivant propose le contenu des différentes pratiques de gestion responsable orientées vers les employés, tel que ressorti sur le terrain.

Figure 29 - Pratiques de gestion responsable envers les employés



En résumé de cette partie consacrée aux comportements et pratiques éthiques de gestion, qui représentent la dimension objective de l'organisation, les résultats suggèrent l'implantation par les organisations d'outils de gestion, pour encourager des comportements éthiques ainsi que des pratiques responsables orientées vers les clients, partenaires d'affaires ainsi que les employés. S'agissant des outils de gestion, comme le proposent les résultats, il s'agit de codes d'éthique ou de déontologie, de comité d'éthique, de normes professionnelles ou de standards de pratique pour rehausser les comportements éthiques des individus et prévenir ainsi les manquements aux valeurs ou aux principes jugés nécessaires par l'organisation dans sa mission.

Ces outils sont d'ailleurs destinés dans une large mesure aux membres organisationnels mais aussi dans certains cas à d'autres acteurs, tels que les fournisseurs voire des nations dans un esprit macro. Concernant les pratiques responsables envers les clients et autres partenaires d'affaires, qui ressortent d'ailleurs chez la totalité des dirigeants interviewés, elles consistent en l'offre de produits ou services de haute qualité, à l'établissement de relations durables avec la clientèle, à la dispensation de services particuliers à des populations vulnérables. Quant aux pratiques responsables envers les employés, elles renvoient à toutes les actions ou gestes implantés par l'organisation pour témoigner de

leur préoccupation à l'égard du mieux-être de leurs membres organisationnels. Tel que suggérés par les résultats, ces pratiques sont associées aux conditions de rémunération, aux mesures de conciliation travail-vie personnelle, au partage aux profits de l'entreprise, au dialogue ouvert, à une gestion de proximité, etc.

4.2.2.4 Analyse croisée des comportements et pratiques éthiques de gestion

La totalité des dirigeants s'exprime de manière explicite sur les comportements et pratiques éthiques de gestion, la dimension extérieure collective. Le tableau ci-après propose le nombre de dimensions qui ressortent chez les 25 dirigeants qui se sont exprimés sur les comportements et pratiques éthiques de gestion.

Tableau 15 - analyse croisée des comportements et pratiques éthiques de gestion niveau méso

Sur un total de 25 dirigeants s'étant exprimé sur les comportements et pratiques éthiques de gestion	Nombre de dimensions retrouvées
10	1
13	2
2	3

On retrouve les trois dimensions des comportements et pratiques éthiques de gestion chez deux seuls dirigeants, Lasalle, dirigeant d'un établissement du réseau de la santé et des services sociaux ainsi que Dutton, dirigeant de RONA (commerce de détail). La dimension qu'on retrouve chez la majorité des dirigeants est **les pratiques éthiques orientées vers les clients et autres partenaires d'affaires.**

4.2.2.5 Analyse croisée culture organisationnelle/pratiques éthiques de gestion

Une analyse croisée de la culture organisationnelle (dimension intérieure collective) et des comportements et pratiques éthiques de gestion (dimension extérieure collective) suggère que le niveau méso, ressort chez les 25 dirigeants interviewés. Le tableau ci-après propose le nombre total des dimensions du niveau micro qui ressortent chez les 25 dirigeants.

Tableau 16 - analyse croisée culture organisationnelle ET comportements et pratiques éthiques de gestion- niveau méso

Sur un total de 25 dirigeants	Nombre total des dimensions Niveau méso
0	1
6	2
9	3
9	4
0	5
1	6

Tel que suggéré par cette analyse croisée de la culture organisationnelle et des comportements/pratiques éthiques de gestion, les six dimensions du niveau méso ressortent chez un seul dirigeant, Lassalle, dirigeant d'un établissement du réseau de la santé et des services sociaux. De plus, la majorité des dirigeants (18 sur 25) ont au moins trois dimensions et au plus quatre du niveau méso, essentiellement **les valeurs organisationnelles** (dimension de la culture organisationnelle), **les pratiques éthiques envers les clients** ainsi que **les pratiques éthiques envers les employés** (les deux plus importantes dimensions des comportements et pratiques éthiques de gestion).

Par conséquent, à la lumière de ces résultats, le niveau méso de mon cadre conceptuel se présente comme suit :

Tableau 17 - Cadre conceptuel Niveau Méso

Culture ou climat organisationnel	Comportements et pratiques éthiques de gestion de l'organisation
Valeurs organisationnelles ou mixtes Philosophie de gestion Défis et difficultés	Outils de gestion éthique pratiques de gestion responsable envers les clients et partenaires d'affaires pratiques de gestion responsable envers les employés

4.2.2.6 Analyse croisée des Niveaux Micro et Méso

Sur la totalité des dirigeants, 15 dirigeants ont des niveaux micro et méso très développés, avec au moins trois dimensions au niveau micro et au moins deux au niveau méso. Chez ces dirigeants, on retrouve aussi bien la sensibilité éthique, les comportements que la culture organisationnelle ainsi que des pratiques responsables envers les clients et employés. Deux dirigeants ont un niveau micro très développé, avec trois dimensions et plus, par rapport au niveau méso, avec au plus deux dimensions. Les autres dirigeants (8 sur 25) ont au moins deux dimensions au niveau micro et au moins une dans le niveau méso.

De plus, si on analyse les niveaux micro et méso ensemble, on observe une certaine tendance, à savoir que la question des valeurs organisationnelles, qui ressort chez 20 dirigeants sur 25, est en lien avec trois dimensions de la sensibilité éthique : la trajectoire du dirigeant, ses convictions ou valeurs personnelles, et l'origine de ses propres valeurs. De plus, les valeurs organisationnelles semblent avoir un lien avec un comportement individuel : l'adoption des changements. De ces 20 dirigeants, 5 ont des valeurs organisationnelles et présentent au moins 3 dimensions de la sensibilité éthique et des comportements individuels.

Plus spécifiquement, si on analyse la question des pratiques de gestion responsable envers les clients, on observe que cette dimension, qui ressort chez les 25 dirigeants, tend à avoir un lien avec les mêmes dimensions de la sensibilité éthique, vues précédemment : la trajectoire, pour le plus grand nombre de dirigeants (18 sur 25), les convictions personnelles, et l'origine des valeurs. De plus, ces pratiques responsables envers les clients semblent aussi avoir un lien avec l'adoption des changements, comme comportement, auquel s'ajoutent deux autres : la gestion ou le leadership ainsi que l'éducation ou la sensibilisation d'autrui. De ces 25 dirigeants, 15 ont des pratiques de gestion responsables envers les clients et présentent au moins trois dimensions aussi de la sensibilité éthique des comportements individuels.

La matrice ci-après suggère les liens qui existent entre les niveaux micro et méso.

Figure 30 - croisement des niveaux micro et méso

	A : Cas:Cult val org = Yes	B : Cas:Cult philo gest = Yes	C : Cas: Cult défis = Oui	D : Cas:Prat outils = Yes	E : Cas:Prat clients = Yes	F : Cas:Prat employés = Yes
1 : Cas:Sens définition = Yes	6	5	3	1	8	4
2 : Cas:Sens quest = Yes	6	4	1	1	7	4
3 : Cas:Sens traject = Yes	14	5	8	4	18	7
4 : Cas:Sens Conv ou	11	6	2	2	12	6

val = Yes						
5 : Cas:Sens orig val = Yes	15	6	3	4	15	7
6 : Cas:Sens reve = Yes	2	3	2	1	5	3
7 : Cas:Comp rôle-mod = Yes	6	4	1	1	7	3
8 : Cas:Comp lead = Yes	8	6	3	2	10	6
9 : Cas:Comp adop chang = Yes	11	5	4	2	13	6
10 : Cas:Comp éduq = Yes	9	3	4	1	11	6
11 : Cas:Comp grandir = Yes	6	4	1	1	7	3

Comme le suggère le schéma ci-dessous, les valeurs organisationnelles ressortent auprès de 14 dirigeants qui ont une trajectoire; auprès de 11 qui ont des valeurs personnelles; auprès de 15 qui ont une source de valeurs; et auprès de 11 qui adoptent des changements. Par ailleurs, si on analyse les pratiques de gestion responsable envers les

clients, on trouve qu'elles sont reliées à la trajectoire pour 18 dirigeants; aux valeurs personnelles pour 12 dirigeants; à l'origine des valeurs pour 15 dirigeants; au leadership pour 10 dirigeants; à l'adoption des changements pour 13 dirigeants; et à l'éducation ou la sensibilisation d'autrui pour 11 dirigeants.

4.3 Le Niveau Macro

Comme le suggère mon cadre conceptuel, l'exploration du niveau macro réfère à l'exploration de la responsabilité de l'organisation envers la communauté et l'environnement naturel. L'analyse des entrevues via l'exercice de thématization suggère que 23 dirigeants sur 25 expriment leur sensibilité sociale et environnementale à travers un engagement au sein de la communauté ou de la société au sens large, une gestion verte ou stratégie de développement durable. Ces résultats sont notamment appuyés par les données issues des documents internes qui suggèrent que 20 organisations sur 25 ont des pratiques de gestion qui tiennent compte des enjeux sociétaux et environnementaux. Quant à l'analyse de la presse d'affaires, elle suggère que ces pratiques en ont eu écho pour 17 organisations au total. Par ailleurs, dans l'exploration de ces pratiques de gestion socialement responsables, dans les contenus d'entrevues, j'ai décidé d'effectuer une analyse plus détaillée en distinguant 1- les pratiques où les dirigeants invoquent le concept de développement durable; 2- les pratiques de gestion à dimension sociale; et 3- les pratiques de gestion à dimension environnementale. Tel que résumé dans le tableau suivant :

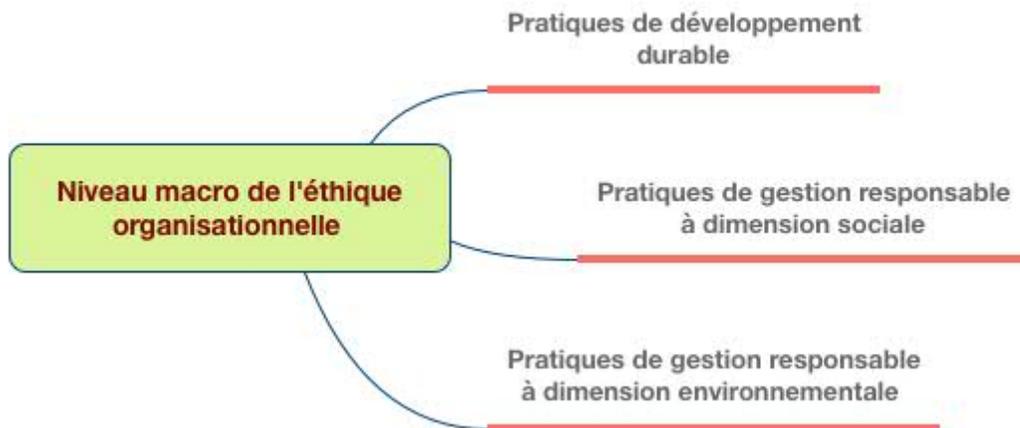
Tableau 18 - Codage NVIVO - Pratiques de gestion socio-environnementale

	Codage NVIVO	Nombre de dirigeants
Pratiques de gestion socio-environnementale	Pratiques de développement durable	6
	Pratiques de gestion à dimension sociale	18
	Pratiques de gestion à dimension environnementale	12

Chacune de ces dimensions sera à présent analysée.

Le schéma ci-dessous propose une représentation du niveau micro de l'éthique organisationnelle

Figure 31 - Schéma du niveau macro



4.3.1 Pratiques de développement durable

Comme évoqué précédemment, une analyse épurée des contenus d'entrevues à travers le codage NVIVO suggère que 6 dirigeants sur 25 expriment clairement leur conscientisation eu égard le développement durable, et ce à travers la conception et la mise en œuvre de modèles d'affaires fondés sur le *triple bottom line* ou équilibre entre les dimensions économique, sociale et environnementale. De plus, une triangulation avec d'autres sources de données appuie les propos de ces dirigeants. Comme le suggèrent les témoignages suivants :

On essaie vraiment de prendre le développement durable de façon macro, mais très pratique en même temps, très pratique. (...). Alors, faire du développement durable, ça veut dire beaucoup de choses. Ce n'est pas juste la question environnementale, c'est penser à l'avenir (...). Au départ, on n'appelait pas ça le développement durable. On appelait ça l'environnement, c'était le terme qui était. Et le premier nom d'Angus, c'était technopôle environnementale. Après ça, c'est la question de la main d'œuvre. Parce que quand on parle de développement durable, on parle aussi de l'humain, la main d'œuvre. (...). Sur 43 entreprises, je connais au moins 38 des présidents d'une entreprise par leur prénom. On essaie de créer vraiment un réseau. Toute la question du développement durable, les dirigeants d'entreprise nous disaient nos employés nous poussent vers ça. Vous savez, tout le monde vit sur la même planète et tout le monde commence à être conscient des problèmes environnementaux. (Christian Yacarini, PDG du technopole Angus).

La préoccupation environnementale et sociale demeure centrale à la démarche de la Société de développement Angus (SDA). (...).Le Technopôle Angus peut d'ores et déjà se targuer d'être à l'avant-garde du développement durable au Québec. (La Presse en date du 25/10/2007).

L'objectif donc, c'est le développement social, l'amélioration des conditions de vie humaines. Il faut le faire dans un respect de l'environnement, des conditions nécessaires au soutien et au support de la vie. Et finalement, l'économique est très important parce qu'il devient à ce moment-là le moyen pour atteindre ces objectifs-là. Et ce que je dis à mes

clients régulièrement, c'est que si votre projet n'est pas rentable, ce n'est pas du développement durable. (Jean-Sébastien Trudel, président d'Ellipssos inc.)

*Il faut être en mesure de **quantifier correctement les gains environnementaux, sociaux et économiques**. Ce que je vois le plus dans le cadre de mon travail, ce sont des gens bien intentionnés qui prennent des décisions sans savoir si cela aura réellement un gain. Ils se fient aux déclarations du fournisseur ou à ce que font les concurrents", constate Jean-Sébastien Trudel, président d'Ellipssos et expert-conseil en développement durable. (Les Affaires en date du 02/05/2009)*

***Le site web d'Ellipssos indique que cette firme d'experts-conseils de Montréal est spécialisée en développement durable.** « Elle aide les clients à prendre le virage de la durabilité grâce à la gestion de cycle de vie, une méthode encadrée par les Nations unies et par l'Organisation internationale de normalisation (ISO 14040) », indique la même source.*

Dans les deux extraits précédents, issus des entrevues, les dirigeants proposent leur définition du développement durable et s'entendent sur l'importance de l'équilibre entre les dimensions sociale et environnementale dans tout projet de développement économique en affaires. De plus, cette préoccupation eu égard le développement durable fait écho dans les documents internes et articles de presse référant à leurs organisations.

*Après avoir analysé un petit peu toute cette situation-là, je me suis dit qu'il y a sûrement des moyens de pouvoir aider le pays, en Colombie et d'une façon ou d'une autre, **on participe à la vie active socioculturelle, et politique et économique du pays**. Mais... **mon...** parcours un petit peu d'étranger en Colombie a fait que je me dise – Peut-être que je pourrais y participer et aider mon pays mais plutôt à l'étranger. (...). **C'est pour ma compagnie, c'est les gens, les paysans, les cultivateurs de fruits qui parfois sont des personnes qui ne possèdent que de petites exploitations et qui ne savent pas comment les gérer.** (...).*

*Ce que j'ai voulu faire, c'est vraiment pouvoir aider une communauté de paysans. On a pris grâce à une entreprise en Colombie qui elle fait déjà affaire avec des paysans qui garantit les achats de donc de matières premières. **Lorsqu'on parle de garantir les achats c'est-à-dire qu'ils garantissent l'achat pendant les cinq prochaines années de mangues, auprès de petits paysans.** Mais ces paysans sont mis sur toute une même région dans le pays. Mais au moins, on peut garantir déjà, l'achat et*

l'achat de cette matière première en sachant que on va apporter un plus à ces familles-là. (Felipe Gallon, président fondateur de Solo Fruit).

*La production mensuelle de Solo Fruit avoisine les 25 000 litres de sorbets, lesquels se déclinent en 13 saveurs, dont 8 sont **biologiques** et équitables. (La Presse en date du 17/05/2010)*

*Oui absolument, c'est l'image de base. Même si on s'éloigne un petit peu de ce concept à l'origine, il reste que c'est quand même très présent chez nous. Et c'est surtout présent dans notre idée, **notre philosophie du développement durable**, c'est très présent. (...). **Alors par exemple est-ce que l'adhésion à notre politique sociale et environnementale, c'est quelque chose qui parle de notre succès? Et bien si c'est le cas, parlons-en! Mettons ça de l'avant! (...).***

Alors donc c'est l'occasion de poser des bons gestes d'aller dans la bonne direction. Par exemple pour le membre, qui vient acheter chez nous, le membre a la certitude que chaque fois qu'il achète un produit MEC ou un produit qu'on vend en magasin, on a la certitude qu'il n'y a pas d'enfants qui ont travaillé là-dessus. Que les gens qui ont travaillé là-dessus ont été bien traités, ont été respectés. Que tout le monde a eu sa part égale, si vous voulez. Alors c'est une espèce d'extension du commerce équitable, qui est très important pour moi. (...). Chaque directeur de service est donc responsable de l'application de nos pratiques de développement durable – vous voyez? (...).

*C'est chaque département qui est responsable de la chose. Alors donc, ils ont des objectifs à atteindre. Et dans chacun de nos gestes, les gestes de l'entreprise, ou chacun des gestes de l'employé, on imbrique cette façon de penser. (...). Cette année, effectivement, **on va verser au-delà de 2 M\$ pour la planète, dans toutes sortes de programmes sociaux et environnementaux qui touchent véritablement la protection et la conservation des grands espaces. C'est un organisme qui s'appelle One percent for the planet. Excusez l'expression – on est en train de la franciser, 1 % pour la planète. 1 % non pas de ses profits mais 1 % du chiffres d'affaires brut! (...)** Et le troisième point, **c'est qu'une économie juste indépendante doit s'insérer pardon au sein d'une culture, d'une société équitable sur une planète bien vivante bien en santé.** (Marc Blais, directeur des communications françaises et du développement des affaires pour Mountain Equipment Coopérative).*

Mountain Equipment Coop (MEC) vient d'ouvrir un nouveau magasin à Longueuil, le troisième de la coopérative au Québec et le 13e au Canada.

Côté sud, de grandes fenêtres laissent entrer un maximum de lumière. Huit puits géothermiques contribuent au chauffage et à la climatisation des 18 500 pieds carrés. Les eaux de pluie sont récupérées pour alimenter les toilettes; quant au stationnement, il est doté de bassins de rétention pour éviter d'engorger l'égout municipal lors des grosses averses. (...). Il concède que MEC a une longueur d'avance en matière de développement durable. « Quand on n'a pas de bâtiment vert, on est toujours un peu à l'ombre du géant vert », dit M. Robert (Les Affaires en date du 17/10/2009).

Le site web de MEC indique que l'organisation a un programme d'écoconstruction, gaspillage zéro, encouragement du transport durable.

*En Éthiquette.ca, le répertoire des produits et services socialement et écologiquement responsable a été **créé** justement pour cette raison pour le fait que la majorité des consommateurs ont une volonté de consommer d'une façon éthique ou responsable. (Brenda Plant, co-directrice de Éthiquette inc)*

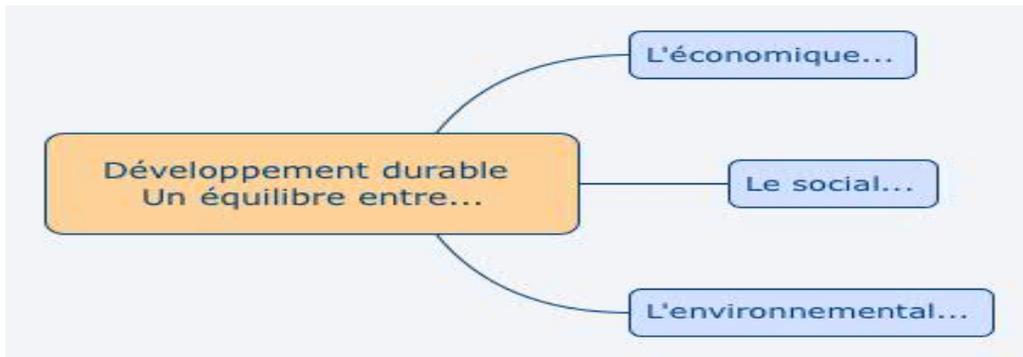
Les cadeaux recensés dans le site Ethiquette.ca respectent l'environnement et les travailleurs qui les ont fabriqués. (La Presse en date du 12/12/2006).

Le site web d'Éthiquette indique que les critères de sélection des produits seront révisés annuellement par le Conseil d'administration et bi annuellement par le Comité consultatif. Pour être répertoriés sur le site Ethiquette, ils doivent respecter les critères suivants : **Respect de l'environnement** : ex : bio, eco-efficace, cycle de vie; **2- Économie sociale** : ex : coopérative, obel, gestion participative, primauté du travailleur, bénéfice pour la société, emploi de groupes marginalisés, etc... **3- Entreprise à vocation sociale** : ex : un produit ou service est offert par une entreprise, dont la mission est de créer et de soutenir une valeur environnementale ou sociale (et non uniquement une valeur privée) ; etc.; et **4- Respectueux des travailleurs** : ex : le fait de traiter les employés avec respect, de chercher à combler leurs besoins sociaux et, en définitive, respecter les droits humains, dans sa propre société comme ailleurs, etc.

Dans les trois extraits précédents, issus des entrevues, on voit une forme d'opérationnalisation du développement durable. Dans le cas de Mountain Equipment Coop, le dirigeant exprime une certaine vigilance eu égard les conditions de travail dans

les sites de production et souligne le soutien apporté à une cause environnementale. Dans le cas de Solo fruit, il y a cette vision holistique et à long terme du modèle de production en lien avec le commerce équitable. Quant à Éthiquette, il s'agit d'un concept d'entreprise lui-même orienté vers la sélection et la commercialisation de produits éthiques et équitables. De plus, comme le suggèrent les autres extraits issus de la presse d'affaires et des documents internes, le concept de développement durable ou le respect du triptyque économique-social-environnemental ressort pour ces organisations. En bref, le schéma suivant propose la représentation du développement durable auprès des dirigeants interviewés.

Figure 32 - Développement durable, un équilibre entre...



4.3.2 Pratiques De Gestion À Dimension Sociale

L'analyse des contenus d'entrevues via l'encodage suggère que 18 dirigeants sur 25 expriment leurs préoccupations eu égard les enjeux sociaux. Celles-ci s'expriment soit à un niveau macro dans le sens de la préservation de l'identité québécoise, de l'action en faveur de l'égalité des chances ou de l'encouragement de l'économie sociale; soit à un niveau micro dans le sens de la pratique du bénévolat, du soutien à des causes sociales, et de l'engagement communautaire. Comme le suggèrent ces quelques extraits.

*Mais le Devoir demeure toujours dans le paysage médiatique celui qui va je crois continuer à défendre un certain nombre de valeurs, des valeurs qui sont au cœur de son mandat historique et qui doivent continuer à le porter. C'est indispensable. Ces valeurs-là, c'est la défense des intérêts du Québec. **La défense de la culture française, de la langue française. C'est la défense des droits, des droits et libertés. Le Devoir a toujours été attaché à ce principe.** À l'origine, Henri-Bourassa défendait les droits des Canadiens français qui étaient bafoués : le droit à sa langue, le droit à sa religion. (Bernard Descôteaux, directeur du quotidien Le Devoir).*

Et donc, je dirais l'immense majorité de nos livres contiennent des pistes d'action, des solutions, des voies pour agir parce que c'est ça qui est important. Qu'on comprenne que la société, ça n'est pas quelque chose qui

nous a été imposé de l'extérieur. La société, c'est une création des gens qui y vivent. (...).

Il faut que les gens comprennent que notre système actuel est un système qui n'est pas satisfaisant à beaucoup de points de vue. Il y a des symptômes qui commencent à paraître. Le nombre de burn-out au travail, c'est quand même une indication, le nombre d'itinérants, c'est une autre indication. Le nombre de suicides dans nos sociétés, la consommation de drogues, tout ça, ce sont des signes qui montrent que cette société qu'on nous vante tant en nous disant que c'est une société qui est si bonne, qui est si parfaite, b'en non. Elle n'est pas si parfaite. C'est une société qui finalement ne nous permet pas de nous développer intégralement et ne répond pas à tous nos besoins. (Serge Mongeau, cofondateur de la maison d'édition Écosociété).

Mais l'idée, c'était vraiment de s'attaquer avec des vraies solutions à des vrais problèmes de société, d'exclusion sociale – donc vraiment permettre à tout le monde de jouer un rôle clé dans la société – donner la chance à tous, finalement, d'y arriver même si ces populations là - en tout cas, les... jeunes qu'on aidait, nous et qu'on aide encore toujours maintenant (...). En fait, souvent, j'ai rencontré des jeunes 18-19-20 ans, j'avais l'impression qu'ils avaient 40-45-50 ans déjà de vie, tellement les expériences qu'ils avaient vécues étaient des expériences extrêmes et beaucoup d'expériences extrêmes. (...).

On n'est pas dans la quantité. On est réellement dans la qualité. Et on investit, étant donné le niveau élevé et de plus en plus élevé des difficultés de ces personnes-là, on doit investir la qualité, on doit travailler la qualité... (...). Pour nous, ça c'est gagnant dans la construction de la personne. L'appartenance, c'est vrai pour c'est pour tout le monde, c'est important d'avoir un lieu. (...). Je suis quelqu'un qui aime beaucoup tout le travail de gestion, tout le travail d'organisation, que ce soit le travail et en particulier, particulièrement, le milieu de travail, puis tout l'engagement... l'engagement, envers une collectivité, l'engagement envers une société, dans le fond. (Jeanne Doré, DG de Le Boulot vers...).

*Une petite entreprise devenue un modèle dans le monde de l'économie sociale. En Vingt ans, Le Boulot vers... a aidé un millier de jeunes à intégrer le marché du travail. « **Notre objectif, c'est le rendement social** », insiste Mme Doré (Le Devoir en date du 31 mai 2003).*

D'aller rejoindre et pour les jeunes en difficulté, les jeunes de la rue qui fuient tout ce qui a une apparence institutionnelle, évidemment, les arts du

*cirque, c'est quelque chose qui est délinquant, très physique, le danger. (...) **Rapidement, le pouvoir de ce programme là, dans le fond, c'est que rapidement les jeunes font des choses dont ils sont fiers et qu'ils n'auraient pas imaginé, être capables de faire.** (...) Et puis tout ça, dans le fond, comme méthode pédagogique, pour redévelopper l'estime de soi et pour recréer autrement les relations avec la communauté. (...). Et nos entraîneurs qui ont une formation d'au moins 45 heures sur comment travailler avec des jeunes en difficulté. (...)*

*Parce qu'on n'est pas sur une scène professionnelle, on n'est pas dans un contexte professionnel, on est en relation avec des gens pour une autre raison. Alors, donc, y a une formation de 45 heures qu'on a développée pour quelqu'un qui sait déjà faire du cirque. **Et on travaille avec des travailleurs sociaux, des travailleurs de rue locaux.** (...). On va faire ça dans une communauté où on peut faire une différence. Donc, au lieu d'aller dans des sites paradisiaques, dans des communautés exceptionnelles, ça a été plutôt de choisir le pire site. Et le site de Saint-Michel est apparu comme celui-là. (...).*

***Et puis, au cœur aussi, des interrogations des milieux culturels un peu partout dans le monde sur leur participation à l'ensemble de la communauté, leurs relations avec la communauté et le développement de la culture.** (...). Non, la culture est finalement l'idéal d'un projet de communauté, l'expression des communautés et puis l'économie est un moyen de réaliser des communautés humaines et non pas l'objectif final d'une communauté faite d'êtres humains. (Gaétan Morency, VP citoyenneté au Cirque du soleil et président fondateur de la Tohu)*

*La TOHU a été invitée à participer à la Conférence mondiale sur le développement des villes, qui se tiendra sous l'égide des Nations unies, du 13 au 16 février, à Porto Alegre, au Brésil. **La TOHU est un organisme qui privilégie dans un quartier défavorisé de Montréal, Saint-Michel, des rencontres entre le «cirque, la terre et l'humain.** Le projet d'une communauté artistique s'est imposé comme une initiative de développement durable. (Le Devoir en date du 04/02/2008).*

Le Rapport d'activités 2008-2009 indique que La Tohu a offert 22 spectacles et 8 expositions gratuits durant cette période.

Les quatre extraits tirés des entrevues sont particulièrement intéressants car ils suggèrent une préoccupation eu égard la société québécoise dans un esprit macro, dans le sens de la protection de ses propres intérêts et valeurs, et de l'action en faveur de l'égalité des

chances au sein de la société, ainsi que dans un esprit micro dans le sens d'actions posées concrètement en faveur de l'insertion de jeunes en difficultés. Les extraits tirés également des autres sources de données en font l'écho également.

Vous savez, quand on parle de l'économie sociale, c'est ce qui assez curieux, c'est que enfin, on a fait au Québec de l'économie sociale sans le savoir pendant presque un siècle. Évidemment, si je pense aux années 1880, monsieur Alphonse Desjardins lui-même a été membre d'une société qui s'appelait la Société de l'économie sociale de Montréal. Mais finalement, le terme économie sociale qui est connu en Europe et assez généralement comme étant le coopératif, les coopératives, les mutuelles, les OSBL et organisations communautaires. C'est un terme qui était générique je dirais. Mais au Québec, finalement, on a plutôt parlé de coopérative ou de mutualité. (...).

Parce que moi j'ai la conviction que le changement vient toujours par les citoyens, je n'aime pas dire par le bas. J'aime mieux mettre les citoyens en haut. (...). Et la seule façon de reprendre un peu de pouvoir, c'est d'organiser eux-mêmes leur milieu de vie et c'est pour ça que je parle souvent de créer des cellules, de multiplier les cellules où les gens se réunissent pour vivre selon les valeurs qui leur semblent les valeurs de citoyenneté, de mieux vivre ensemble. Et c'est un peu ça l'économie. (...). Mais le changement vient nécessairement par les citoyens et citoyennes. Le changement ne s'opère pas autrement. (Claude Béland, avocat, homme d'affaires, ancien président du Mouvement Desjardins).

Le rapport annuel 2010 indique que le mouvement Desjardins a pour mission de « contribuer au mieux-être économique et social des personnes et des collectivités dans les limites compatibles de notre champ d'action: en développant un réseau coopératif intégré de services financiers sécuritaires et rentables, sur une base permanente, propriété des membres et administré par eux, et un réseau d'entreprises financières complémentaires, à rendement concurrentiel et contrôlé par eux; en faisant l'éducation à la démocratie, à l'économie, à la solidarité et à la responsabilité individuelle et collective, particulièrement auprès de nos membres, de nos dirigeants et de nos employés ». De plus, selon la même source, la Fondation Desjardins, célèbre plus de 40 ans d'existence, un rayonnement et un pouvoir d'action accrus, en positionnant celle-ci comme l'organisme philanthropique de référence au Canada en matière d'éducation financière, coopérative et économique: versement de dons institutionnels, octroi de bourses pour le soutien à l'engagement des personnes dans leur communauté. En 40 ans, la Fondation Desjardins a

distribué 13 M\$ en bourses et en prix à 9 600 jeunes, ce qui en fait la fondation privée qui accorde le plus de bourses d'études universitaires au Québec. En 2011, Desjardins a versé plus de 81,2 M\$ en dons et en commandites.

Je me retrouve dans cet endroit-là pour une raison qui est très, très simple. C'est qu'on a un engagement social à livrer et on fait travailler énormément de gens qui, sans quoi, n'auraient pas de travail. C'est des organismes d'insertion sociale, c'est de l'économie sociale, l'économie locale. C'est des gens qui sont marginalisés au sein de la société, qui sont reconnus invalides par le gouvernement du Québec à travailler. (...). Pour l'instant, c'est ça, nous on était biologiques, on était faits au niveau local, c'est à partir de l'économie sociale. Alors, là, prochainement, on est en train de travailler avec une nouvelle coopérative qu'on a mise sur pied qui s'appelle fibrEthik, avec des grands joueurs de l'économie québécoise qui vont permettre justement le premier. (Benaksas-Couture, co-fondateur de la ligne de vêtements Oöm Ethikwear)

Chaque vêtement de la marque est cousu au Québec, loin des sweatshops. « Pour diminuer les coûts, la confection des chandails, vestes, robes ou jupes est confiée à des organismes d'insertion employant des femmes démunies ou des personnes handicapées. C'est une option intéressante. En plus d'offrir un salaire à ces personnes, nous soutenons leur démarche d'insertion », ajoute M. Benaksas-Couture (Les Affaires en date du 29/05/2010).

Le site web de Oöm Ethikwear indique que l'organisation a recours à des organismes à vocation sociale; effectue le recyclage de vêtements, promeut l'éthique environnementale et sociale; et fait des dons à des causes sociales.

Donc quand ça a été le temps de dire. Tiens, je me lance en affaires. Je vais lancer ma ligne de vêtements. Mes designs sont prêts. (...). Alors, on s'est associés entre autres avec les Petites mains, une compagnie de réinsertion. Et ils nous appellent à chaque fois qu'ils semblent avoir un bon prospect, un étudiant ou une étudiante qui a performé, nous on l'engage par la suite. Alors, c'est un peu de là qu'on part. Donc non seulement on engage des gens d'ici, mais on aide entre autres grâce à la réinsertion sociale. (Martin Delisle, président et cofondateur de Blank)

Le site web de Blank indique que l'organisation soutient les causes qui font la promotion du bien-être physique et mental; les organismes communautaires à travers la livraison de 430 000 repas à des personnes

âgées et à des gens en perte d'autonomie. Selon la même source, Blank a offert près de 300 stages et emplois à des jeunes de la communauté.

Quant aux trois citations précédentes tirées des entrevues, ils suggèrent une forme d'opérationnalisation de la préoccupation des dirigeants eu égard les enjeux sociétaux à travers l'encouragement de l'économie sociale et la mise en œuvre de modèles d'affaires visant entre autres cette forme d'économie. En témoigne aussi les extraits tirés d'autres sources de données.

*Mais le véritable succès de l'engagement du bénévolat, quand on le fait en dehors des heures qu'on doit consacrer à son travail, à sa famille, à sa propre santé, il faut être sûr **que lorsqu'on va s'impliquer, ce soit un endroit où on a besoin de nous, où on peut être utiles et où la cause vraiment nous passionne.** Et si on a ces éléments là, ça va être un succès garanti à chaque fois. (...). J'aimerais que comme en Ontario, pour être diplômé du secondaire, on ait une obligation de faire une quarantaine d'heures de travail communautaire ou de bénévolat et que ce soit intégré dans le programme scolaire. Comme ça, quand les gens vont terminer leurs études, ils en auront déjà fait. Et ils sauront qu'ils peuvent être utiles, ils sauront que ça les rend heureux aussi d'en faire. (Ugo Dionne, cofondateur de Bénévoles d'affaires).*

L'organisme sans but lucratif encourage les gens d'affaires à s'engager auprès d'une banque grandissante d'organismes de la grande région de Montréal ayant besoin de leur expertise professionnelle, tels que la Croix-Rouge canadienne, l'Opéra de Montréal et Dr Clown. (Le Devoir en date du 11/02/2012)

Le site web de Bénévoles d'affaires indique qu'en offrant bénévolement leurs services dans leur domaine d'expertise, les gens d'affaires contribuent ainsi à l'essor et à l'efficacité des organismes de la grande région de Montréal. « Bénévoles d'affaires offre un service gratuit de jumelage entre un bénévole du milieu des affaires et un OBNL, en tenant compte: Des besoins et du secteur d'intervention de l'organisme; Du domaine d'expertise et des intérêts du bénévole », indique la même source. Cette dernière affiche d'ailleurs quelques chiffres : plus de 1000 jumelages réussis ; 725 organismes desservis ; 2 559 bénévoles.

Donc, ça nous a amenés, par exemple, à créer la Fondation RONA pour venir principalement en aide aux jeunes et aux gens souffrant de maladies mentales, qui est une cause qui me touche personnellement. La Fondation

est donc là pour aider des jeunes qui n'ont pas la même chance que nous à s'intégrer au marché du travail, par exemple. Comme chef d'entreprise, il faut s'assurer que l'entreprise soit suffisamment efficace pour dégager de la profitabilité et cette profitabilité doit être partagée avec l'ensemble. (Robert Dutton, président et chef de la direction de l'entreprise Rona.).

À cette occasion, la Fondation RONA a dévoilé son rapport d'activités 2009. On y recense les initiatives réalisées afin d'aider des jeunes Canadiens de 12 à 30 ans, issus de milieux défavorisés, à définir leur place sur le marché du travail et dans la société. Rappelons que la fondation appuie financièrement des organismes et des projets qui luttent contre le décrochage scolaire et l'analphabétisme en préparant les jeunes à exercer un métier ou une profession. (...). La Fondation RONA remet les sommes qu'elle recueille à des organismes d'entraide enregistrés dont la mission s'harmonise à la sienne. En 2009, la Fondation a accordé son appui à 74 organismes; les dons se sont élevés à plus de 486 000 \$. (La Presse en date du 10/09/2010)

Dans son Rapport annuel 2010, RONA indique que la Fondation RONA pour les actions philanthropiques appuie les organismes venant en aide aux jeunes défavorisés et à risque. « Depuis sa création en 1998, la Fondation a versé 2,9 millions de \$ à des œuvres de bienfaisance enregistrées au Canada. En 2010, 400 000 \$ ont été versés à 79 bénéficiaires dont des ateliers de formation en menuiserie, le Boulot vers... Il y a aussi les commandites sportives, de 2006 à 2010, le programme Ensemble avec nos athlètes a octroyé 4 millions \$ de bourses à 100 athlètes de haut calibre pratiquant les sports d'hiver et d'été, y compris d'actuels et de futurs médaillés olympiques. Il y a le soutien apporté aux athlètes canadiens des équipes olympiques et paralympiques et été de Londres 2012. »

Par ailleurs, dans ce rapport annuel, il est indiqué entre autres que RONA accorde une importance aux trois piliers du développement durable : économique, social et environnemental. « Miser sur les produits écoresponsables; approvisionnement responsable (avec plus de 90000 articles différents dont un nombre croissant provient d'Outre-mer, la compagnie s'assure que ces biens et services se conforment à des normes sociales et environnementales plus strictes), réduire notre empreinte environnementale, un rayonnement communautaire à l'image de nos valeurs. Collaboration avec le CIRAIG pour mener une analyse détaillée des répercussions de nos activités sur les changements climatiques et des moyens dont nous disposons pour atténuer ces impacts ».

Et parfois, à l'occasion, on fait des dons de manteaux. Par exemple on a fait un don il y a quelque temps à la Rue des femmes, un organisme qui vient en aide aux femmes dans le besoin. Donc on leur a donné une série de manteaux. Donc on essaie de rester impliqués au niveau social de différentes façons. (Alexandre Favreau, directeur des ventes de Quartz Nature).

Quartz Nature contribue dans l'avenir de demain en appuyant le "Club des petits déjeuners". Depuis plusieurs années Quartz Nature contribue à l'Organisation pour la Sauvegarde des Droits des Enfants. L'O.S.D.E. est un organisme de bienfaisance ayant à cœur la défense et la protection des droits des enfants et adolescents en difficultés. La rue des Femmes de Montréal est un organisme communautaire engagé par sa mission à venir en aide aux femmes itinérantes et aux femmes en difficulté. Quartz Nature a contribué à sa façon en leur donnant des manteaux pour une valeur de plus de 5000\$. Quartz Nature et Aventure Écotourisme Québec sont désormais partenaires. Il nous fait plaisir d'habiller les professionnels de plein air du Québec et d'utiliser leurs commentaires pour améliorer constamment nos produits et rendre leurs sorties extérieures plus agréables. (Site web de Quartz Nature).

Dans les trois témoignages précédents, on voit comment des dirigeants expriment concrètement leur sensibilité eu égard les enjeux sociétaux, et ce à travers un le bénévolat ou le soutien à des causes sociales par des dons numéraires ou en nature. Ces gestes posés en faveur des organismes bénéficiaires sont davantage détaillés dans les autres sources de données, comme on peut le voir.

Et si on a cette action-là, de redonner, lorsqu'on demande, les gens vont vous en donner. C'est ça qu'on a connu chez nous, et c'est ça qu'on continue à connaître même si les nouvelles générations sont un petit peu plus égoïstes dans un certain sens, c'est peut-être pas l'excellent terme, mais plus individualistes. Mais pour nous, c'est une question communautaire. Alors de s'implanter dans des milieux plus petits, c'est sûr que c'est plus difficile parce que c'est plus interpersonnel d'être en plein milieu de Montréal. Et même nos usines en général sont à l'extérieur et de la convivialité, que l'on peut développer fait aussi que les gens travaillent plus ensemble. (Alain Lemaire, président et chef de la direction de Cascades inc).

Toutes les idées sont entendues. Si l'on juge qu'une nouvelle pratique doit être implantée parce que ses bénéfices environnementaux, sociaux ou

économiques sont valables, nous en parlons au comité de direction. (...). Maintenant, notre plan de développement durable oriente nos prises de décisions quant aux projets à venir pour ce qui est de la responsabilité sociale. Par conséquent, la démarche est la même, mais elle plus structurée, car nous définissons à l'avance les enjeux sur lesquels nous devrions mettre des efforts. (Les Affaires en date du 25/02/2012).

Oui. Par tradition, dans notre organisation, quand même qui date de près de 95 ans, beaucoup de nos professionnels donnent énormément de temps à la société – on s'implique beaucoup dans le milieu, parce que on doit beaucoup à la société. On a été je pense privilégiés d'avoir des bons parents qui nous ont accompagnés, qui nous ont permis d'étudier et de devenir des personnes qui ont la chance de travailler dans un super de beau pays, dans une organisation qui est très humaine et qui est très performante. Alors on se doit de redonner à la société. Et ça, on prêche par l'exemple donc. Moi, j'ai appris de mon mentor qui était dans notre organisation dès mes débuts et on le fait sur une base continue. Alors, on est très impliqués dans nos milieux de vie – que ce soit dans des fondations d'hôpitaux, des fondations d'université, que ce soit dans des organisations charitables comme la lutte contre le cancer, on est très présents là-dedans. (Wilfrid Morin, PDG de Teknika HBA, une firme de génie-conseil).

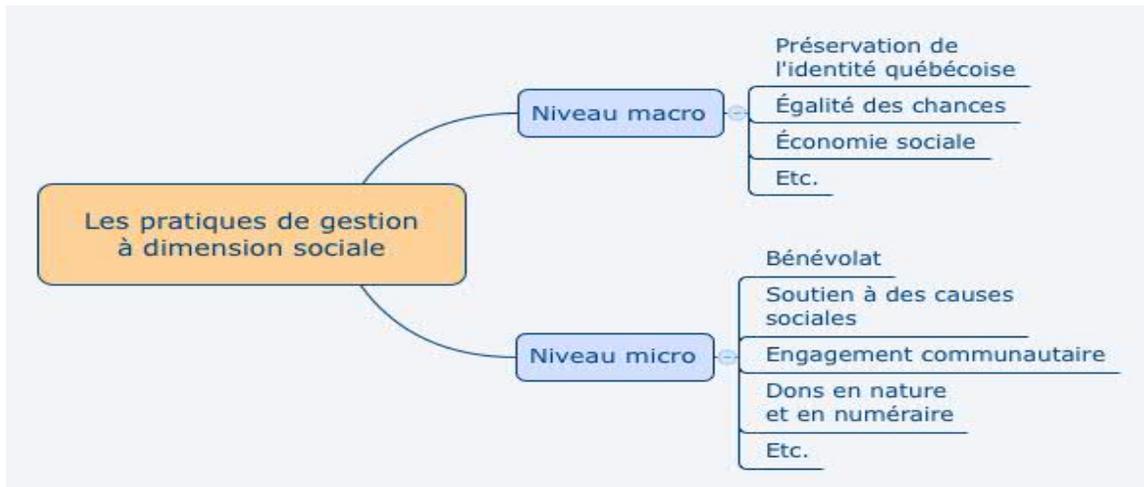
Le site web de Teknika HBA (devenue Exp) indique fait mention de la responsabilité sociale ainsi que de la politique environnementale de l'organisation.

Responsabilité sociale : *Nous croyons à l'importance de contribuer à la santé de la planète et d'aider les collectivités dans lesquelles nous vivons et travaillons. Que ce soit dans le cadre de notre programme de développement durable ou d'autres activités philanthropiques, nous favorisons l'engagement communautaire et la participation des employés, que ce soit individuellement ou en tant qu'entreprise. Puisque l'engagement communautaire doit, à notre avis, s'accompagner d'une approche écologique et d'une responsabilité environnementale, nous avons mis sur pied notre propre programme de développement durable interne intitulé Impact. Nous sommes respectueux envers l'environnement et nous agissons localement et mondialement pour le protéger.*

Comme le suggèrent les deux extraits tirés des entrevues, l'engagement communautaire

ou sociétal est une pratique qui est inscrite dans la culture organisationnelle ou la philosophie de gestion de ces deux organisations. Les deux dirigeants emploient d'ailleurs la même expression, à savoir « redonner à la société », pour formuler le principe de partager leur richesse également avec leur communauté locale ou société, plus largement. En témoigne également un extrait du quotidien La Presse sur la vision sociétale de Cascades ainsi qu'un autre extrait tiré di site web de Teknika HBA. En bref, le schéma suivant suggère les différentes pratiques de gestion à dimension sociale, telles que ressorties sur le terrain.

Figure 33 - Les pratiques de gestion à dimension sociale



4.3.3 Pratiques De Gestion À Dimension Environnementale

L'analyse des contenus d'entrevues à travers l'exercice de thématization suggère que 12 dirigeants sur 25 posent des actions concrètes en termes de pratiques de gestion fondées sur cette préoccupation environnementale et écosystémique. Ces actions réfèrent notamment à l'analyse du cycle de vie, aux pratiques de recyclage, réutilisation, et réduction, au transport durable, à la conception de bâtiments verts ou écologiques, etc. En témoignent les extraits suivants :

Il a dit pour mieux se rendre où on veut aller, il faut savoir où nous sommes. Alors il a commandé une étude en profondeur sur quel est l'impact environnemental des produits, de la matière première, qu'on utilisait, de nos procédés à nous. Et à ce moment-là, on s'est dit on sait où à peu près on est. Et à partir de ce moment-là, il faut réduire l'impact... que nous avons. À ce moment-là on appelait ça un mass balance. (...). Alors on s'est attaqués à ça. Et Ray a dit à ce moment-là vos bonus seront liés à la capacité de réduire, ce qu'on appelle les déchets... the waste... dans la compagnie. Et il a ajouté à ça des mesures. Alors tout est mesuré,

et tout est audité Chez Interface Flor si ça ne peut pas être audité, ça n'existe pas. (...). Oui nous avons des analyses de cycle de vie, pour nos produits, une analyse de cycle de vie (...). Et je pense que justement avec l'aide des analyses de cycle de vie, on va pouvoir départager les gens qui le font, et d'autres qui ce qu'on appelle en anglais qui spin their story. (...). Moi j'ai vu des gens dire qu'ils avaient des produits, nos produits. Chez nous, ils sont climate neutral. Tous les produits d'Interface Flor sont climate neutral. (...). Et c'est ça l'idée, ce n'est pas juste d'offrir un produit vert. C'est d'avoir une culture verte Parce qu'on peut parler du produit, mais on peut parler aussi de l'impact social, d'une compagnie, qu'est-ce qu'on fait pour les employés, qu'est-ce qu'on fait pour la communauté dans laquelle on vit aussi. (Claude Ouimet, VP senior et DG de Interface Flor)

Un fabricant de tapis s'apprête à devenir le chef de file mondial du développement durable. Son objectif : « zéro impact d'ici 2020. ». L'usine a réussi à réduire de 72 % ses émissions de CO2. Les 28% qui restent sont investis en équivalent monétaire dans un projet de turbines sur la rivière locale, dont l'énergie propre bénéficiera à toute la collectivité. De plus, l'usine de Belleville a pu diminuer de 95 % sa consommation d'eau en modifiant la fabrication. Les motifs sont maintenant fabriqués par un jeu d'aiguilles, plutôt que d'être imprimés. (...).

« Nous avons passé dix ans à examiner toutes nos sources de déchets et à développer des programmes pour les réduire et, éventuellement, pour les éliminer en 2020, dit Claude Ouimet ». Elle a ainsi redéfini son modèle d'affaires en passant de vendeur de produits à fournisseur de services. InterfaceFLOR signe avec ses clients un contrat d'installation et d'entretien des tapis d'environ 10 ans. (...).« Nous n'avons obtenu ce succès qu'en visant la perfection sur un horizon très lointain, mais surtout en nous fixant des objectifs précis à court et à moyen terme, ajoute Claude Ouimet. Par exemple, il y a trois ans, nous avons évalué nos progrès, puis nous nous sommes demandé ce qu'il nous faudrait accomplir au cours des cinq prochaines années pour atteindre la "Mission Zéro" en 2020. Chez nous, l'évaluation du cycle de vie de nos produits est un processus continu » (Les Affaires en date du 01/09/2007).

Le site web d'Interface Flor fait mention de la stratégie de l'organisation d'aller vers Zéro : zéro émissions, zéro gaspillage, zéro lubrifiant; utilisation de moins d'énergie et de matériaux, fabriquer des produits durables et recyclage d'anciens tapis; collaboration avec des fournisseurs de nylon pour avoir des produits pré et post consommés recyclés incluant un contenu 100 % recyclé de fibres. « La compagnie combine responsabilité avec la performance et l'esthétique. En plus d'une large

gamme de couleurs et de références, les produits sont durables, résistants et installés avec moins de gaspillage », indique la même source.

Et faisons attention pour ne pas manger trop de ressources. Et donc, c'est d'oublier finalement qu'on fait partie de ces écosystèmes nous-mêmes, on est intégrés dans cet environnement là et c'est la nouvelle vision que je propose qui n'est pas de moi, mais je la trouve tout de même brillante. (...). Donc le cycle de vie, c'est d'inclure ce qui se passe non seulement quand par exemple moi je produis un crayon, mais d'inclure également d'où vient ce crayon. Donc les étapes qui précèdent la production, également les étapes qui suivent la production, jusqu'en fin de vie. Donc de l'extraction des matières premières à l'enfouissement ou à la fin de vie du matériel. (...).

L'analyse du cycle de vie, c'est un outil du développement durable. On a parlé longtemps en réalité de cette approche-là, un nouveau modèle de développement. Et donc, ça reste dans les sphères un peu théoriques. (...). Donc aujourd'hui, on se retrouve avec le problème de changement climatique comme vous le savez. Et ce genre de problèmes là, peut être évité avec l'analyse du cycle de vie. (...). Une autre chose qu'on peut faire également avec l'analyse du cycle de vie, c'est d'identifier les endroits où c'est le plus intéressant d'un point de vue économique, d'agir. (...). Et donc, on est capables finalement d'avoir des outils de mesure, chose qu'on ne pouvait pas faire avant par rapport à l'environnement, qui est beaucoup plus précis, qui sont plus intéressants d'un point de vue global. On peut comparer toutes sortes de choses finalement. (Jean-Sébastien Trudel, président de Ellipssos inc.

Dans les deux extraits précédents, tirés des entrevues, on voit cette préoccupation eu égard l'analyse du cycle de vie ainsi que son opérationnalisation notamment au sein d'une organisation qui œuvre dans le domaine de la production de tapis. En témoigne aussi une couverture médiatique sur Interface Flor et un extrait tiré de son site web.

Et les dimensions éthiques sont là constamment parce que le fait que l'eau soit en train de devenir au plan de l'humanité une matière, un bien rare si fragile, si pollué dans certains cas, un bien essentiel dont on manque dont on souffre de l'insuffisance dans certains pays. C'est une question gigantesque pour l'humanité. (André Beauchamp, président d'Aqua Centrum, le Centre de l'eau, ancien président du BAPE)

*André Beauchamp, conseiller en éthique et ex-président du BAPE, est l'un des signataires d'un point de vue qui dénonce les limites du mandat du BAPE sur le dossier des gaz de schistes. Selon les signataires « **Ce mandat impose des contraintes telles que le BAPE ne dispose ni du temps ni des ressources nécessaires pour susciter le débat public rigoureux et crédible requis pour répondre aux questions et aux craintes exprimées sur le développement de cette filière gazière en territoire québécois** » (La Presse en date du 17/09/2010)*

*Eh b'en, j'ai le plaisir pour moi de vivre cette utopie-là. De croire que j'ai trouvé de mon vivant, l'endroit où je vais pouvoir mettre en pratique ces idées qui font en sorte qu'on agit concrètement pour améliorer le sort de la planète. (...). **Et nous sommes dépendants d'une biosphère saine et fonctionnelle. Vous voyez...(...). Une économie juste indépendante doit s'insérer pardon au sein d'une culture, d'une société équitable, sur une planète bien vivante, bien en santé. (...).***

*On va faire la promotion de la préservation des milieux sauvages, des milieux environnementaux. **On va tenter de diminuer l'impact social et environnemental de tout ce qu'on fait.** (...). Écoutez, je vous donne un exemple concret en parlant de ça. **Nous sommes à travailler sur l'écologisation de nos activités. Tout d'abord, il faut savoir une chose, c'est que notre conseil d'administration est soucieux de notre impact sur la planète.** (...). Alors on tente par toutes sortes d'initiatives, de rapprocher, de les rapprocher de la nature, par des conférences, par des activités. On invite par exemple des gens, des associations, des groupes, des entreprises à venir rencontrer nos membres et faire en sorte que le lien se fasse et que nos membres puissent sortir et en bénéficier. (...).*

*Je vous donne un exemple concret des responsabilités de notre coordonnateur local. **Ça va être la pratique de ce qu'on appelle les fouilles écologiques.** Voilà. On connaît très bien les fouilles archéologiques, on sait ce que c'est, d'où ça part et jusqu'où ça mène. **Mais une fouille écologique, c'est quoi? Ce qu'on veut savoir chez nous, c'est est-ce que nos pratiques sont vraiment efficaces nos pratiques de recyclage par exemple. Est-ce que on réussit, est-ce que on fait bien ce qu'on pense qu'on doit faire? (...). Une fois par année, on prend tout ce qui est rejet de notre magasin, d'un magasin quelconque et ça se passe partout à la grandeur du pays. Alors on va tout étaler, par terre. Vous voyez ça, tout, tout, tout de A à Z. Et on va tenter, on va énumérer là-dedans les choses qui auraient pu être recyclées mais qu'on envoyait dans les poubelles normales. Et on va regarder quel est le % de ce qu'on a trouvé par rapport à ce qui est recyclé. Et est-ce que oui ou non, on met en pratique ce qu'on dit? (...).***

*Parce que d'abord, il faut recycler, c'est un devoir moral maintenant. Mais il faut savoir que le recyclage, c'est payant. Ça coûte plus cher envoyer des choses au dépotoir que de les détourner vers le recyclage. Donc, on sauve des sommes d'argent importantes. **Mais ce que ça veut dire également c'est qu'on se préoccupe surtout de savoir qu'est-ce qui est recyclé chez nous et est-ce que on va atteindre notre objectif de 90%, c'est l'objectif que nous nous sommes fixé.** (Marc Blais, directeur des communications françaises et du développement des affaires pour Mountain Equipment Coopérative).*

***Une fois par an, nous procédons à une « fouille écologique » de nos magasins. On étale littéralement par terre le contenu de nos poubelles pour voir tout ce qu'on aurait pu encore recycler. La méthode est raide mais efficace! C'est ainsi que nous avons constaté que nous recyclons 83 % de nos déchets? Notre objectif est d'arriver à 90 %.** (Les Affaires en date du 02/04/2007)*

*La crise du pétrole commence à nous montrer qu'il y a des limites aux ressources qu'on peut puiser sur la planète. Et la crise, finalement, des déchets qu'on rejette, en particulier, le CO2 dans l'atmosphère, en quantité beaucoup plus grande que ce que la nature peut disposer, b'en nous mène aussi à une impasse. (...). Oui mais sauf que les gens se disent – **Oui mais est-ce que ça va changer quelque chose au déséquilibre de la planète que je consomme un petit peu moins. Et c'est pour ça que y faut unir nos efforts.** (Serge Mongeau, cofondateur de la maison d'édition Écosociété).*

*Dès 1993, Écosociété publiait sur du papier recyclé, rappelle l'un des fondateurs, Serge Mongeau. Une expérience qui a tourné court. « C'était trop pour nos moyens, nous avons dû revenir à du papier ordinaire », dit-il. **Ce n'est qu'en 2004, que la maison d'édition a pu reprendre la publication de tous ses livres sur papier recyclé. «Lorsque Cascades a commencé à faire du papier recyclé plus abordable»,** précise Serge Mongeau, rejoint chez lui à l'île d'Orléans. Les tirages sont réduits à 1000-1500 exemplaires et les invendus donnés à l'organisme Cultures à partager. **En plus de réduire l'encre sur les couvertures des livres, l'éditeur rompt avec une autre tradition: les pages blanches entre les chapitres. On a décidé d'éliminer ces pages blanches inutiles »,** dit M. Mongeau » (La Presse en date du 03/04/2007)*

Le souci voire l'inquiétude vis-à-vis de l'état de la planète ou de l'écosystème ressort dans les trois citations précédentes, où on voit également comment deux organisations

articulent cette conscientisation à travers des pratiques de recyclage et fouilles écologiques. Ce souci ressort également dans les autres sources de données qui rapportent notamment l'inquiétude du BAPE eu égard la gestion du dossier concernant le gaz de schiste ainsi que les pratiques de recyclage au sein des Éditions Écosociété et MEC.

C'est pour ça que la Tohu, on l'a construite de façon à être certifié Lead, Lead AA. On est la seule salle de spectacles au Canada qui est Lead AA. Pour vraiment déborder largement. C'est-à-dire qu'avec une vision où finalement un projet culturel, un projet social, un projet ça témoigne plutôt de silos que de la synergie qui est nécessaire dans une communauté entre l'économique, le social, l'environnemental et la culture. (Gaétan Morency, VP citoyenneté au Cirque du soleil et président fondateur de la Tohu).

*La TOHU a été invitée à participer à la Conférence mondiale sur le développement des villes, qui se tiendra sous l'égide des Nations unies, du 13 au 16 février, à Porto Alegre, au Brésil. La TOHU est un organisme qui privilégie dans un quartier défavorisé de Montréal, Saint-Michel, des rencontres entre le «cirque, la terre et l'humain. **Le projet d'une communauté artistique s'est imposé comme une initiative de développement durable** (Le Devoir en date du 04/02/2008)*

Le rapport d'activités 2008-2009 indique que l'Édifice de la TOHU est certifié LEED Or.** Selon cette source, le pavillon d'accueil de la TOHU est le premier bâtiment public au Québec à avoir obtenu la certification LEED Or Canada. De plus, elle indique que la Tohu est engagée sur le plan citoyen. « La TOHU s'est initialement imposé la responsabilité de transcender sa mission culturelle afin de participer au développement de la société. L'organisme intègre depuis ses débuts le concept du développement durable dans sa gestion et ses activités », indique le **Rapport d'activités 2008-2009. Et il décrit les différentes actions de développement durable :

***Le comité vert** travaille auprès des employés de la TOHU afin de les sensibiliser à l'adoption de comportements écoresponsables (publication d'un bulletin interne, projection de films, conférences, etc.);*

***Réduction de la consommation :** réutilisation du matériel de bureau, aliments et boissons biologiques, impression recto verso, utilisation d'Internet et du courriel encouragés). La TOHU oblige ses fournisseurs et locateurs corporatifs à adopter un comportement éco-responsable incluant*

la récupération, le compostage et l'utilisation de vaisselle réutilisable ou biodégradable lors de leurs événements

- **Nettoyage écologique** : entretien de l'édifice avec des produits écologiques

Le Jardin de la Tohu : le potager de la TOHU est entretenu de façon responsable afin d'assurer des produits de qualité tout en respectant l'environnement.

Donc il y a des marches pour entrer chez nous dans nos bâtiments. Mais ça nous permet de garder les sols chez nous. Et d'avoir une pratique responsable. (...). On fait des bâtiments écologiques, on construit des bâtiments écologiques, avec des certifications qui démontrent que ce n'est pas juste du vent. (...). Et donc on fait des bâtiments écologiques, on sauve de l'énergie, ce qui est très bien mais on sauve des coûts, ce qui fait en sorte qu'on peut le faire. Faire des bâtiments écologiques, maintenant beaucoup de monde peuvent en faire, c'est des technologies. Après ça, c'est la gestion des bâtiments, bien plus dans la gestion du bâtiment au quotidien que ce qui est beaucoup plus difficile à faire qu'un bâtiment. (...). Construire un bâtiment, t'as des architectes, des ingénieurs. Quand t'arrive à le gérer quotidiennement, comment tu le gères, l'usage, de l'eau, les déchets, le type de produits que tu utilises, etc... Ça, c'est au quotidien. C'est sans arrêt sans arrêt sans arrêt d'être toujours à l'affût de ce qu'on peut faire pour gérer le bâtiment de façon écologique. Et on a les certifications aussi sur chacun de nos bâtiments, tous nos bâtiments sont certifiés gestion écologique (Christian Yacarini, PDG du technopole Angus).

La SDA va se donner comme objectif de livrer des bâtiments écologiques au prix du marché. Cette approche préconisant l'action s'appuie notamment sur une conception intégrée : "Plutôt que chacun des intervenants s'implique un à la suite de l'autre, on se réunit tous ensemble dès le début afin de s'assurer que notre démarche soit cohérente. (...). Les démarches ont également été amorcées afin de rendre le Technopôle "carboneutre", ce qui serait également une première. Les modalités précises de cette initiative devraient être dévoilées prochainement. **L'approche envisagée est toutefois intéressante: les réductions de GES réalisées par les entreprises seraient récompensées par une réduction de loyer** » (La Presse en date du 25/10/2007)

Selon le site web du technopole Angus, les édifices du Technopôle Angus sont certifiés Visez vert Plus ou BOMA BESt, certifications décernées par l'organisme BOMA Québec. Un certificat Visez vert ou BOMA BESt signifie concrètement que le Technopôle Angus s'emploie pour chacun de ses immeubles, entre autres, à: maximiser la réduction de la consommation d'énergie et d'eau potable; réduire l'utilisation de substances appauvrissant la couche d'ozone; optimiser la qualité de l'air intérieur par une maintenance écologique des systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation; sélectionner des matériaux sains pour l'environnement et recycler. De plus, la même source indique la mise en œuvre d'actions « vertes » tels que le transport collectif et actif, l'auto partage communauto, le covoiturage Allego, l'utilisation des vélos Bixi ainsi que la gestion des matières résiduelles : depuis 2011, le Technopôle Angus est pleinement engagé dans le compostage des matières putrescibles, tant sur les lieux de restauration, qu'un sein de chaque entreprise.

Dans les deux témoignages précédents, on voit comment des dirigeants mettent en pratique la gestion environnementale, et ce, entre autres, à travers la conception et la certification de leurs bâtiments écologiques.

Donc, c'est notre fournisseur de coton le plus près, des États-Unis. Ensuite de ça, nos teintures à base d'eau, beaucoup moins toxiques. Toutes ces choses-là faites ensemble, le recyclage de nos retailles, ces choses-là, ont fait qu'y ont été prouvées qu'on était deux à trois fois plus écologiques que l'ensemble de nos concurrents qui prétendent être écologiques. Deux à trois fois, c'est énorme. (Martin Delisle, président et cofondateur de Blank).

Le site web de Blank indique les actions posées en matière environnementale, telle que la fabrication de vêtements dans un rayon de 20 km pour réduire au maximum la pollution liée au transport; la conformité aux normes environnementales du Canada; l'utilisation de coton US ayant moins de pesticides, la teinture à base d'eau avec moins de toxiques, ainsi que la récupération de retailles du tissu pour la fabrication d'accessoires.

Oui, tout à fait. On a introduit une nouvelle fibre qui a un succès incroyable en Europe et qui est en train d'arriver en Amérique et c'est celle du bambou. La fibre du bambou provient d'une plante qui pousse jusqu'à un mètre par jour. Alors c'est une matière qui est extrêmement

renouvelable. (Benaksas-Couture, co-fondateur de la ligne de vêtements Oöm Ethikwear).

*Mais disons que pour nous, l'écologie était un peu large. Aujourd'hui, on en bénéficie parce qu'on met en valeur nos produits qui il y a cinq ans ou dix ans quand nos représentants n'osaient pas dire que c'était à base de fibre recyclée. Donc, ça, c'en est une partie de l'espace vert que l'on a chez Cascades. **Aussi notre consommation d'eau, notre pollution de l'air, l'énergie que l'on consomme, les façons de produire de l'énergie avec des biogaz, avec de la biomasse, chez nous, on est à l'avant-garde. On a eu la première cogénération au Québec il y a plus de 15 ans. Alors, c'est d'innover et de risquer. On va continuer d'aller de l'avant. On a un centre de recherche qui élabore certaines données pour pouvoir justement devancer notre compétition sur ce genre de produits là.***

On a développé des contenants qui n'utilisent pas de double emballage, exemple pour les boîtes de céréales. Alors c'est ça qui nous différencie de ce côté-là. Aujourd'hui, oui on est targué comme étant une entreprise plus verte que l'ensemble de notre industrie. Mais souhaitons que ce soit bien apprécié et que ces efforts-là qui n'ont pas toujours les retombées, et qui ne sont pas toujours faciles à vendre comme investissement au départ puissent nous redonner le goût de poursuivre. (...). Alors c'est ça qui est le futur de Cascades d'avoir de l'innovation, se diversifier dans des produits à consommation et qui vont permettre justement d'être un petit peu plus meilleurs sur notre planète qui se dégrade. (...). On a un centre de recherche qui a à peu près 50 personnes dans ça pour continuellement nous améliorer dans nos produits et pouvoir recycler davantage et utiliser des matières qui se dégradent moins à travers les années. (Alain Lemaire, président et chef de la direction de Cascades inc).

Ce fleuron québécois au chiffre d'affaires de 39 milliards de dollars est devenu synonyme d'un développement économique respectueux de l'environnement. Une réussite qui n'est pas étrangère à la vision de son patron. Alain Lemaire est de ceux qui ne tiennent rien pour acquis. Pour lui, la quête d'un plus grand respect de l'environnement est sans fin... et n'a pas de prix. (Les Affaires en date du 25/02/2012).

*Un document interne de Cascades, **le Rapport annuel 2012 indique que la consommation énergétique de l'entreprise a baissé de 4 % par tonne produite**; le lancement de produits innovateurs, comme le papier essuie-mains antibactérien mis en marché en 2010; l'augmentation de l'apport en fibres recyclées et en fibres vierges certifiées FSC ou équivalent, ainsi*

que la baisse de l'impact écologique de l'entreprise sur la forêt. De plus, selon la même source, il est mentionné la sensibilisation des employés à l'importance du développement durable ainsi que l'analyse de cycle de vie. Par ailleurs, le Plan de développement durable 2010-2012 souligne l'engagement de la compagnie en faveur de la santé et la sécurité des employés, le soutien du sport, l'attraction et la rétention du personnel ainsi que l'engagement de ses fournisseurs envers le développement durable.

Voilà. Alors, on a fait un pari où on a non seulement ramener le stationnement à une norme plus acceptable mais on a même, après ça, réduit encore. Alors, on a coupé beaucoup de places de stationnement, là, je parle de place de stationnement payant. Et on a donné en échange des cartes d'autobus métro. Donc quand vous louez chez nous, vous avez un certain nombre de places de stationnement mais vous avez des cartes d'autobus métro (...). Ce qui nous a permis de négocier avec la STM, une navette entre le technopôle Angus et le métro. On a mis en place aussi un partenariat avec communauto pour avoir des voitures en libre-service. On a un programme de covoiturage. Donc on a pris toute la question du transport. (...). Alors, on fait des campagnes, on fait de la promotion. On est en train de travailler ça. Parce que l'objectif qu'on a, c'est que Angus devienne carbo neutre. Donc on travaille avec les entreprises à mettre en place des promotions, faire en sorte que les gens laissent leur auto et viennent en transport en commun. (Christian Yacarini, PDG du technopole Angus).

Quatre personnalités du monde des affaires du Québec sont les lauréats de la première édition du concours Prix PDG Vert, présentée par Les Affaires et la société TREBORA Conseil. Les lauréats sont M. Alain Lemaire, président et chef de la direction de Cascades (catégorie grande entreprise), M. Christian Yaccarini, président et chef de la direction de la Société de développement Angus (catégorie PME) (Les Affaires en date du 23/02/2012).

Les quatre extraits précédents suggèrent différentes actions en faveur la protection de l'environnement, telles que l'utilisation de matières écologiques, les pratiques de recyclage, d'économie d'énergie et de réutilisation, ainsi que du transport durable.

Et le fait qu'on a gagné le prix d'entreprise citoyenne aussi, ils aiment beaucoup. Le fait qu'on soit allés à contre-courant donc qu'on ait rapatrié la totalité de notre production de manteaux d'hiver au Québec, on a sauvé une coopérative de couture, qu'on puisse recycler nos rebuts de

*production, parce que c'est fait local, ils aiment beaucoup (...). Tout à fait. On est très chanceux à ce niveau-là, puisque depuis deux ans, tous nos rebuts de production, nous pouvons les recycler. Donc il y a une compagnie spécialisée qui fait le ramassage deux trois fois durant la saison de production. Donc tout ce qui rebut de production. **Je donne un exemple lorsqu'on coupe l'isolant synthétique d'un manteau, manteau d'hiver, il y a un isolant synthétique, il y a environ 30-35 % de perte.** Donc les patrons que nous avons, on ne peut pas les rendre parfaits à 100 %. (...). Donc lorsqu'on coupe, il y a toujours des retailles. **Et il y en a beaucoup, c'est une fibre synthétique faite à partir de pétrole. Donc ce qui est hyper intéressant depuis deux ans, c'est que ces fibres-là, la fibre synthétique, les tissus, etc. nous les mettons de côté.** Et une compagnie spécialisée vient en faire le ramassage, deux trois fois durant l'été. Et ensuite, ils font de la matière et l'utilisent pour faire des tapis d'automobiles. (...).*

*On peut absolument! La personne qui veut se débarrasser de son manteau Quartz Nature ou autre manteau, nous pouvons le reprendre et c'est le même principe, on l'envoie au recyclage tout simplement. (...). **Donc on essaie de faire tout ce qu'on peut pour limiter les impacts environnementaux. Donc le recyclage de rebuts que l'on fait.** Lorsqu'on fait de l'expédition, à nos détaillants, on utilise des boîtes de carton réutilisées, donc on n'achète pas de nouvelles boîtes de carton. **On en achète des réutilisées. Ça fait le même travail en bout de ligne.** (Alexandre Favreau, directeur des ventes de Quartz Nature).*

*Selon le site web de Quartz Nature, l'entreprise vise à maximiser la production de manteaux d'hiver au Québec afin de favoriser un développement durable. « **Il est possible de maintenir et de créer des emplois, de réduire nos impacts environnementaux car nous pouvons suivre de près le recyclage d'une quantité importante de tous nos rebuts de production** », indique la même source. De plus, selon le site web, Quartz Nature contribue dans l'avenir de demain en appuyant le "Club des petits déjeuners", et fait des dons de manteaux d'hiver à l'Organisation pour la Sauvegarde des Droits des Enfants (OSDE), un organisme de bienfaisance ayant à cœur la défense et la protection des droits des enfants et adolescents en difficultés, ainsi qu'à La rue des Femmes de Montréal, un organisme communautaire engagé par sa mission à venir en aide aux femmes itinérantes et aux femmes en difficulté. Par ailleurs, « **Quartz Nature et Aventure Écotourisme Québec sont désormais partenaires. Il nous fait plaisir d'habiller les professionnels de plein air du Québec et d'utiliser leurs commentaires pour améliorer constamment nos produits et rendre leurs sorties extérieures plus agréables** » rapporte la même source.*

Comme le suggère cet extrait, le dirigeant décrit les différentes actions déployées par son organisation, en termes de gestion des rejets de production, recyclage, réutilisation qui ont valu d'ailleurs à son organisation une certaine reconnaissance à travers l'obtention du Prix de l'entreprise citoyenne. En bref, le schéma suivant propose les différentes pratiques de gestion à dimension environnementale, tel que ressorti sur le terrain.

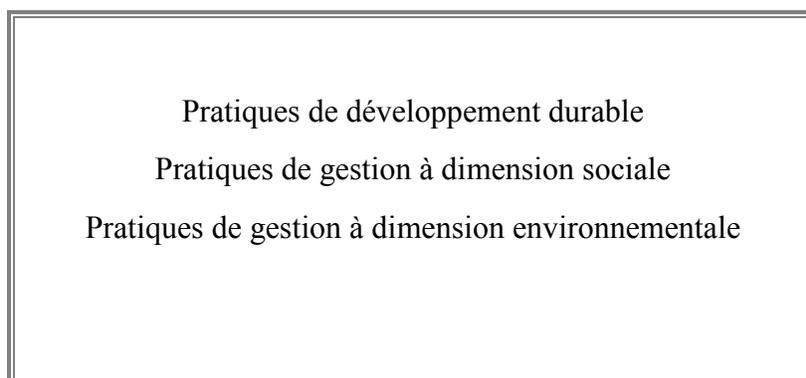
Figure 34 - Pratiques de gestion à dimension environnementale



En résumé de cette partie consacrée au niveau macro, les résultats suggèrent que près de la totalité des dirigeants posent des gestes concrets en faveur de la société, au sens large et de leur environnement naturel, au-delà de leur mission organisationnelle première. Ces pratiques de gestion responsables renvoient notamment aux pratiques de développement durable qui concilient simultanément les dimensions économique, sociale et environnementale ainsi qu'à celles qui sont davantage sociale et/ou environnementale. S'agissant des pratiques envers la société, elles réfèrent notamment à la philanthropie, au développement de l'économie sociale, au bénévolat voire à des enjeux plus larges tels que la préservation de l'identité québécoise, l'égalité des chances ou la lutte contre l'exclusion au sein de la société. Quant aux pratiques environnementales proprement dites, elles réfèrent aux mesures de recyclage, réutilisation, et réduction; au transport durable; à la conception de bâtiments verts ou écologiques; à l'analyse de cycle de vie, bref à tout ce qui réfère à une geste verte dans la mission organisationnelle.

Par conséquent, à la lumière de ces résultats, le niveau macro de mon cadre conceptuel se présente comme suit :

Tableau 19 - Cadre conceptuel Niveau Macro



4.3.3.1 Analyse croisée des pratiques responsables envers la société et l'environnement

Sur un total de 25 dirigeants, 23 s'expriment de manière explicite sur leur engagement envers la société et/ou l'environnement naturel ainsi que sur leurs pratiques de développement durable. Les deux seuls dirigeants qui ne l'ont pas soulevé dans l'entrevue sont Ricard dirigeant d'une agence-conseil en communication, TAC COM ainsi que Tremblay, dirigeant d'un cabinet-conseil en leadership, Esse Leadership. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que ces dirigeants se concentrent davantage sur l'éthique de l'individu, ou de l'organisation. Toutefois, cela ne signifie pas un désintérêt eu égard les enjeux sociaux et environnementaux, mais plutôt une préoccupation davantage micro et méso, considérant leur mission organisationnelle. Le tableau ci-après propose le nombre de dimensions qui ressortent chez les 24 dirigeants qui se sont exprimés sur leur sensibilité éthique :

Tableau 20 - analyse croisée des pratiques éthiques de gestion socio-environnementales- niveau macro

Sur un total de 23 dirigeants s'étant exprimé sur les pratiques responsables socio-environnementales	Nombre de dimensions retrouvées
12	1
9	2
2	3

On retrouve les trois dimensions des pratiques Macro chez deux dirigeants, Lemaire dirigeant de la multinationale Cascades, et Yacarini, dirigeant du technopole Angus. Ce résultat n'est pas surprenant compte tenu de la mission ou le modèle d'affaires de ces deux organisations, fondé sur le développement durable. Quant à la majorité des dirigeants (13 sur 23) ont une seule dimension, à savoir les pratiques responsables à dimension sociale.

4.3.3.2 Analyse croisée des Niveaux Méso et Macro

Sur la totalité des dirigeants, 9 dirigeants ont des niveaux méso et macro très développés avec au moins quatre dimensions au niveau méso et deux dimensions au niveau macro. Ces dirigeants se distinguent par le modèle d'affaires de leurs organisations orienté vers le développement durable ou le souci des enjeux sociaux et environnementaux. Quant à la majorité des dirigeants, 16 dirigeants sur 25 ont au moins deux dimensions du niveau méso et une dimension du niveau macro.

De plus, si on analyse les niveaux méso et macro ensemble, on observe une certaine tendance à savoir les liens qui existent entre la culture organisationnelle, essentiellement les valeurs organisationnelles, et les pratiques de gestion responsable envers les clients, les employés ainsi que les pratiques de gestion à dimension sociale et environnementale. Et ce pour 22 dirigeants sur 25. De ces dirigeants, 10 ont des valeurs organisationnelles

et au moins trois dimensions des pratiques de gestion responsable au niveau méso et macro.

La matrice ci-après suggère les liens qui existent entre les niveaux méso et macro :

Figure 35 - croisement des niveaux méso et macro

	A : prat macro DD = Yes	B : Prat macro dim soc = Yes	C : Prat macro dim env = Yes
1 : Cult val org = Yes	5	14	8
2 : Cult philo gest = Yes	2	8	4
3 : Cult défis = Oui	3	7	6
4 : Prat outils = Yes	1	4	2
5 : Prat clients = Yes	6	18	12
6 : Prat employés = Yes	3	11	6

Comme le suggère le schéma ci-dessous, les valeurs organisationnelles ressortent auprès de 14 dirigeants qui ont des pratiques à dimension sociale; les pratiques de gestion responsable envers les clients ressortent auprès de 18 dirigeants qui ont des pratiques à dimension sociale; 11 dirigeants ont des pratiques à dimension sociale et des pratiques envers les employés; et 12 dirigeants ont des pratiques à dimension environnementale et des pratiques envers les clients.

4.3.3.3 Analyse croisée des niveaux Micro et Macro

Si on analyse les niveau micro et macro ensemble, on observe une certaine tendance, à savoir le fait que ce sont non seulement les pratiques à dimension sociale qui ressortent auprès de 18 dirigeants sur 25, mais aussi le fait que cet intérêt pour des enjeux sociaux est en lien avec trois dimensions de la sensibilité éthique : la trajectoire du dirigeant, ses convictions ou valeurs personnelles, et l'origine de ses propres valeurs. Autrement dit, ce

sont les mêmes aspects de la sensibilité éthique vus précédemment. Une autre tendance observée, les pratiques de gestion responsables à dimension sociale, sont en lien avec deux comportements en particulier : l'adoption des changements ainsi que l'éducation ou la sensibilisation d'autrui. Par ailleurs, de ces 18 dirigeants, 9 déploient des pratiques de gestion à dimension sociale, et présentent trois dimensions ou plus en matière de sensibilité éthique et comportements sur un plan individuel.

La matrice ci-après suggère les liens qui existent entre les niveaux micro et macro :

Figure 36 - croisement des niveaux micro et macro

	A : Cas:prat macro DD = Yes	B : Cas:Prat macro dim soc = Yes	C : Cas:Prat macro dim env = Yes
1 : Cas:Sens définition = Yes	0	4	4
2 : Cas:Sens quest = Yes	0	6	3
3 : Cas:Sens traject = Yes	5	12	8
4 : Cas:Sens Conv ou val = Yes	1	11	4
5 : Cas:Sens orig val = Yes	4	11	6
6 : Cas:Sens reve = Yes	0	4	3
7 : Cas:Comp rôle-mod = Yes	1	4	3
8 : Cas:Comp lead = Yes	1	8	3
9 : Cas:Comp adop chang = Yes	3	9	7
10 : Cas:Comp éduq = Yes	2	9	6
11 : Cas:Comp grandir = Yes	2	5	0

Comme le suggère le schéma ci-dessous, les pratiques de gestion à dimension sociale ressortent auprès de 12 dirigeants qui ont une trajectoire; auprès de 11 qui ont des valeurs personnelles; auprès de 11 également dont les valeurs ont une origine; auprès de 9 qui adoptent des changements et 9 aussi qui font un travail d'éducation et de sensibilisation d'autrui.

4.3.3.4 Analyse croisée des Niveaux Micro, Méso et Macro

Lorsque nous croisons les trois niveaux micro, méso et macro, il est intéressant d'observer quelques tendances dégagées auprès de 22 dirigeants sur 25 :

Une première tendance observée : ce qui est commun à 7 dirigeants, c'est la pratique du questionnement individuel, et la quête du sens expérimentée de manières diverses, qui se transforme souvent en questionnement organisationnel, ou collectif, et en modèle d'affaires qui est en rupture avec certaines pratiques conventionnelles. Ils ont tous le souci d'autrui : employés, client, consommateurs; et dans une vision macro, le souci de la communauté tels que la préservation des richesses au QC, l'engagement au sein de la société par le bénévolat, la philanthropie, etc., et/ou la protection de l'environnement. Ces sept dirigeants sont Benaksas, Delisle, Dionne, Dutton, Morin, Perot et Tremblay, œuvrant dans différents secteurs d'activité.

Une deuxième tendance explorée : ce qui est commun à ces 7 autres dirigeants, c'est l'importance valeurs dans le soi, émanant de la famille ou de la religion, pour 6 d'entre eux, qui conduit à des valeurs fortes organisationnelles et pratiques de gestion cohérentes avec ces valeurs, au profit de clients, employés, citoyens, personnes vulnérables. Et à un niveau macro, il y a un engagement envers la communauté, voire au-delà des frontières du Québec. Ces sept dirigeants sont Béland, Lemaire, Morin, Beauchamp, Béliveau, Lamarre et Descôteaux, œuvrant également dans différents secteurs d'activité. Il faut noter que Morin, dirigeant de la firme de conseil en génie, fait partie également des dirigeants de la première tendance observée.

Une troisième tendance observée : ce qui est commun à 5 autres dirigeants, c'est le parcours personnel des dirigeants, notamment l'action humanitaire ou communautaire, pour 4 dirigeants, ayant conduit à un modèle d'affaires visant l'harmonie sociale, et le développement durable. Le niveau macro est très développé chez ces dirigeants qui sont : Galon, Plant, Yacarini, Favreau et Blais.

Une quatrième tendance observée auprès de 3 dirigeants en particulier, Morency, Lassalle et Doré, c'est la sollicitude envers les plus vulnérables, l'engagement dans des organisations qui présentent une mission organisationnelle citoyenne, à un niveau méso, visant l'intégration des individus les plus vulnérables, le changement social, la lutte contre l'exclusion, etc. à un niveau macro.

De ces 22 dirigeants, 6 dirigeants ont des niveaux micro, méso et macro très développés, avec au moins trois dimensions au niveau micro; au moins quatre dimensions du niveau méso; et au moins une dimension au niveau macro. Il s'agit de Delisle, Doré, Dutton, Lassalle, Lemaire et Morin, œuvrant dans les secteurs de l'industrie, commerce, services, et OSBL.

En résumé de ce chapitre, une analyse multi niveaux de l'éthique organisationnelle suggère plusieurs résultats approfondis qui concernent 1- le dirigeant lui-même, à savoir sa sensibilité éthique et ses comportements (niveau micro); 2- l'organisation, à savoir sa culture, ses comportements et pratiques de gestion; et 3- le niveau macro, à savoir la société et l'environnement naturel à travers les pratiques de gestion responsable de l'organisation eu égard les enjeux socio-environnementaux. Au niveau micro, les résultats suggèrent que tous les dirigeants interviewés ont exprimé leur sensibilité éthique, mais à des degrés différents. Cependant, en ce qui a trait aux comportements, ils ressortent principalement chez 22 dirigeants. Et à l'instar de la sensibilité éthique, certains dirigeants ont décrit leurs propres comportements plus que d'autres. Toutefois, une analyse croisée de la sensibilité éthique et des comportements suggère que le niveau

micro, ressort chez les 25 dirigeants, soit la totalité de l'échantillon. Au niveau méso, les résultats suggèrent que la quasi-totalité des dirigeants (24 sur 25 dirigeants), s'expriment de manière explicite sur la culture ou le climat organisationnel et la totalité des dirigeants décrit les comportements et pratiques éthiques de gestion. Et à l'instar du niveau micro, une analyse croisée de la culture organisationnelle (dimension intérieure collective) et des comportements et pratiques éthiques de gestion (dimension extérieure collective) suggère que le niveau méso, ressort chez les 25 dirigeants interviewés.

Au niveau macro, les résultats suggèrent que près de la totalité des dirigeants posent des gestes concrets en faveur de la société, au sens large et de leur environnement naturel, au-delà de leur mission organisationnelle première. Sur un total de 25 dirigeants, 23 s'expriment de manière explicite sur leur engagement envers la société et/ou l'environnement naturel ainsi que sur leurs pratiques de développement durable. Par ailleurs, une analyse croisée des niveaux micro et méso suggère que sur la totalité des dirigeants, 15 dirigeants ont des niveaux micro et méso très développés, les autres dirigeants (8 sur 25) ont au moins deux dimensions au niveau micro et au moins une dans le niveau méso. Une analyse croisée des niveaux méso et macro propose que sur la totalité des dirigeants, 9 dirigeants ont des niveaux méso et macro très développés.

Quant à la majorité des dirigeants, 16 dirigeants sur 25 ont au moins deux dimensions du niveau méso et une dimension du niveau macro. Et une analyse croisée des niveaux micro et macro suggère une certaine tendance, à les liens qui existent entre les pratiques à dimension sociale, qui ressortent auprès de 18 dirigeants sur 25, et la sensibilité éthique ainsi que les comportements du dirigeant. Enfin, une analyse croisée des niveaux micro, méso, et macro, suggère que sur la majorité des dirigeants, ont les trois niveaux développés. De plus, l'émergence de cette perspective multi niveaux n'est pas seulement issue de l'analyse des contenus d'entrevues mais aussi de la triangulation des données, à savoir la validation de leur discours par la couverture médiatique réservée à la plupart des sujets. En effet, me basant sur une recension d'articles de presse et de documents internes, ces dirigeants jouent un rôle sociétal, au-delà des frontières de leurs

organisations. Ils œuvrent en faveur d'une communauté ou société plus équitable, à travers des actions concrètes largement décrites précédemment. Au terme de ce chapitre, à la lumière des résultats, le schéma suivant résume le nouveau cadre conceptuel:

Tableau 21 - Nouveau cadre conceptuel

<p>Pratiques de gestion socio-environnementales</p> <p>Pratiques de développement durable</p> <p>Pratiques de gestion à dimension sociale</p> <p>Pratiques de gestion à dimension environnementale</p>	
<p>Culture ou climat organisationnel</p> <p>Valeurs organisationnelles ou mixtes</p> <p>Philosophie de gestion</p> <p>Défis et difficultés</p>	<p>Comportements et pratiques éthiques de gestion de l'organisation</p> <p>Outils de gestion éthique</p> <p>pratiques de gestion responsable envers les clients et partenaires d'affaires</p> <p>pratiques de gestion responsable envers les employés</p>
<p>Sensibilité éthique du dirigeant</p> <p>Définition de l'éthique</p> <p>Questionnement et discernement</p> <p>Trajectoire</p> <p>Convictions et valeurs personnelles</p> <p>Origine des valeurs</p> <p>Rêves et espérance</p>	<p>Comportements du dirigeant</p> <p>Avoir un rôle-modèle</p> <p>Gérer/leadership</p> <p>Adopter des changements</p> <p>Éduquer et sensibiliser</p> <p>Se développer et « grandir »</p>



Dans le prochain chapitre, je discute mes résultats à la lumière de la littérature et de poursuite de mon travail d'abstraction et de synthèse de mes résultats (Weick, 1995; Van Maanen; 1995; Van Maanen et al, 2007

CHAPITRE 5 - DISCUSSION

Partant de ma question de recherche « comment l'éthique organisationnelle à niveaux multiples se révèle auprès des dirigeants québécois? », les résultats suggèrent qu'une éthique organisationnelle intègre plusieurs dimensions déployées à un niveau micro, (à l'échelle du dirigeant); méso, (à l'échelle de l'organisation); et macro (à travers la préoccupation des dirigeants et/ou de leurs organisations eu égard les enjeux sociaux et environnementaux).

Cette perspective multi niveaux de l'éthique organisationnelle révélée de manière empirique est en accord avec les travaux de Epstein (1989) qui suggère que l'éthique des affaires englobe plusieurs niveaux d'analyse : un niveau macro ou systémique, un niveau intermédiaire collectif; un niveau organisationnel; et un niveau individuel. Un autre auteur, De George (1989), suggère également l'analyse des trois niveaux inter-reliés : 1- celle du système politico-économique en général qui porte le milieu des affaires pour inclure aussi bien l'évaluation éthique de ses effets sur la société et ses composantes; 2- celle du statut moral et des structures organisationnelles, ainsi que les activités de ces organisations; et 3- celle des activités des individus, le rôle qu'ils jouent, leurs pratiques ainsi que leurs droits et responsabilités. En outre, ces résultats de recherche ont des liens avec les travaux de Ricoeur (2002) et de sa thèse de la « petite éthique » selon laquelle le niveau micro incarne chez le dirigeant le « vivre bien et souci de soi », le niveau méso évoque « la sollicitude, avec et pour les autres », et le niveau macro représente « les institutions justes ». En effet, tels que suggérés par les résultats, les différentes dimensions de la sensibilité éthique et des comportements du dirigeant représentent ce « souci de soi de l'individu », lequel reste étroitement lié à la « sollicitude avec et pour les autres », dont différentes manifestations se sont exprimées à travers cette recherche empirique. Comme le suggèrent les résultats, les différentes pratiques de gestion responsable mises en œuvre par les organisations illustrent ce « souci d'autrui », au niveau méso. Quant aux « institutions justes » de Ricoeur (2002), elles représentent cette quête de société

harmonieuse et équilibrée au niveau de la distribution des richesses, exprimée concrètement par les différents dirigeants et leurs organisations dans leurs comportements et pratiques de gestion.

Je vais à présent discuter chacun de ces niveaux.

Le Niveau Micro

Tel que suggéré par les résultats, le niveau micro réfère à la sensibilité éthique ainsi qu'aux comportements des dirigeants.

5.1.1 La sensibilité éthique du dirigeant

Sur la question de la sensibilité éthique, les résultats suggèrent que les sujets interviewés l'expriment de différentes façons. Cette sensibilité peut s'exprimer par une définition ou représentation de l'éthique chez le dirigeant ; par le questionnement éthique ou le discernement ; par la trajectoire ou le parcours de vie ainsi que par ses valeurs ou convictions personnelles. La sensibilité éthique s'exprime aussi à travers la préoccupation de nombreux dirigeants eu égard les enjeux sociaux et environnementaux, au-delà de la recherche de la performance économique et respect des lois ou normes en vigueur, comme je le discuterai.

La représentation de l'éthique et la réconciliation des traditions éthiques

Dans les définitions suggérées par les leaders interviewés, il est intéressant de souligner une représentation de l'éthique qui peut être macro, c'est-à-dire au sens

large du terme; méso, c'est-à-dire davantage organisationnelle, ou mixte (macro et méso).

La représentation macro de l'éthique est associée notamment à la moralité, à la cohésion sociale, à la sollicitude, à la responsabilité, à la transparence, etc., tandis que dans une vision davantage organisationnelle, l'éthique est associée à l'art de gouverner avec des valeurs, au partage avec les employés ou aux normes organisationnelles. Dans la représentation mixte de l'éthique, on retrouve des concepts tels que transparence, valeurs, respect des conditions humaines. Dans ces définitions de l'éthique, suggérées par les dirigeants, il est intéressant de souligner l'émergence d'acceptions selon lesquelles l'éthique reste un processus fort complexe, itératif, contextuel, intersubjectif. Elle est également décrite comme un concept difficile à définir; ou désignée par éthique appliquée où la réponse n'existe pas a priori.

Alors que nous avons cerné une forme de fracture entre les écoles de pensée en éthique, dans la recension des écrits, les résultats de ma recherche semblent trancher avec cette fragmentation en ce sens que les gestionnaires ou dirigeants adoptent une éthique plurielle et non divisée. Les leaders interviewés ne parlent pas d'éthique utilitariste, conséquentialiste, déontologique, ou d'éthique de la justice, de la discussion ou du *caring*, distinctement. Ils mêlent amour, empathie, responsabilités dans leurs actions, ou précaution; et invoquent la manière de vivre correctement sans nuire à la vie d'autrui ou à l'écosystème. Ces résultats illustrent le concept d'« orgéthique » pour nommer l'éthique organisationnelle (Pauchant, 2006) et sont en lien avec la position de Toulmin (2001) qui définit l'éthique comme une sagesse pratique. D'ailleurs, dans ses travaux, Melé (2012) témoigne des limites des « réponses » universelles suggérées par les approches déontologiques, utilitaristes et de la vertu et souligne par exemple les limites suivantes : dans les approches déontologiques, les conséquences et circonstances de l'action ne sont pas prises en compte, et les devoirs restent séparés du bien humain et des vertus. Dans l'approche

utilitariste, la morale est réduite à un calcul arithmétique et inconsistant avec la notion d'intentionnalité. De plus, selon Melé (2012), la satisfaction du plus grand nombre de personnes peut conduire la violation des droits de la minorité. Quant à l'approche d'Aristote, elle peut conduire au relativisme éthique, si on cherche à comprendre la vertu dans un contexte culturel donné. D'autres auteurs ont aussi relevé le danger de cette fragmentation qui esquivé les possibilités d'enrichissements réciproques (Pauchant et coll., 2000), tandis que Pursey et al (2010) questionnent le fait de promouvoir encore cette séparation ou la réintégrer, suggérant que cette pluralité de conceptions, théories et écoles de pensée est fondée sur l'ontologie, épistémologie, et suppositions philosophiques, incompatibles les unes avec les autres.

Cherchant à réconcilier les traditions éthiques, Melé (2012) propose, à l'instar de Toulmin (2001), l'approche « sagesse pratique », qu'il définit comme « la bonne raison d'agir ». Selon Melé, cette approche intègre en fait les vertus, les devoirs et conséquences, et permet d'évaluer une décision ou action éthique. Pour cet auteur, la sagesse pratique est acquise à travers la pratique réflexive et une longue expérience, elle supporte le discernement et aide à déterminer le bon comportement devant une situation donnée. Comme le suggère Comte-Sponville (2000 : 148), « L'éthique est dans la sagesse ou le bonheur ».

Le questionnement éthique

Dans l'exploration de la représentation de l'éthique, le questionnement éthique ou le discernement est une donnée émergente qui paraît pertinente quand il s'agit d'explorer l'éthique organisationnelle. Les résultats de ma recherche suggèrent qu'il peut s'exprimer à plusieurs niveaux. Au niveau micro, le questionnement exercé par les dirigeants peut être relié à leur réorientation de leur carrière, au choix de leur métier, à leurs choix en matière de consommation, à ce qui est important à leurs yeux ainsi qu'à leur positionnement par rapport à la question du pouvoir au sein des organisations. Certains leaders d'affaires se sont d'ailleurs posé ces questions durant

une période d'« isolement » ou forme de retraite pour y répondre. Le questionnement individuel est fortement lié à leur quête du sens, explorée dans leur volonté de donner du sens à leur vie, de se découvrir ou mieux se connaître et de réfléchir sur leurs valeurs ou celles de leurs organisations. Comme le suggèrent Pauchant et coll. (2000) l'éthique est une sorte d'invitation à entamer une conversation profonde avec soi-même. Ce questionnement, bien qu'il soit exercé par les dirigeants eux-mêmes, peut également porter sur l'organisation dans le sens où les questions posées par les dirigeants portent notamment sur les choix et décisions à prendre en matière de produits et services responsables sur le plan environnemental, par exemple, sur les valeurs et normes qui président à leurs décisions, ou à la réorientation de leurs pratiques et développement de leurs organisations. Ce questionnement organisationnel semble avoir des liens aussi avec leur prise de conscience, en tant que leaders d'affaires, et à la conscientisation d'autrui sur des enjeux sociétaux et environnementaux. Il serait intéressant ici de faire des liens avec les travaux de Roux-Dufort (2000 :333) qui suggère que «les crises sont des opportunités uniques d'apprendre et questionner les suppositions de base du management conventionnel qui guide l'organisation ». Et d'ajouter qu'elles sont « un pas en soi dans l'évolution d'une organisation et un angle à partir duquel on peut étudier le changement et l'apprentissage organisationnel » (Roux-Dufort, 2000 :333) ». Toutefois, dans cette recherche, les dirigeants ne parlent pas de crise. Ils évoquent le questionnement plutôt comme une réflexion, un discernement qui précède l'action ou expérience personnelle associée à l'éthique et la conscience. A cet effet, Dherse et Minguet (1998 :94) suggèrent que « la conscience prise au sens « conscience morale » est une ouverture vers le monde des valeurs. Elle est à la fois lieu d'accueil et de reconnaissance de ces valeurs et lieu d'adhésion à celles-ci. La conscience est à la fois conscience de soi, conscience de l'autre, conscience du monde et conscience de l'absolu ». Dans ses travaux, Lecourt (2014) explore, dans sa thèse de doctorat, le « processus questionnant », lorsqu'il est vécu en organisation et en particulier en situation managériale et suggère que le terme de processus est compris comme un

cheminement, un parcours qui va du doute à l'incertitude, caractérisé par trois temps : la première étape est celle de l'apparition d'une question, du doute, accompagné d'émotions difficiles, voire douloureuses. La deuxième est celle de l'espace réflexif, qui précède la résolution du conflit ou le troisième temps, caractérisé par des notions d'incertitude et de risque. De plus, dans sa recherche, Lecourt (2014) constate que le questionnement éthique est associé à certaines habiletés, telles que le courage, la capacité de s'abstenir de juger et de chercher trop vite une solution, l'aptitude au dialogue et à l'écoute, la confiance ou la capacité d'exprimer son point de vue sans crainte d'être jugé ou évalué, ainsi que l'importance de cultiver une humilité. Dans ma recherche, on retrouve aussi ces habiletés mais sous la thématique Valeurs, lorsqu'il s'agit de les explorer auprès des individus ou de leurs organisations.

A un niveau macro, les résultats suggèrent que le questionnement ou le discernement réfère au choix que doit effectuer la société au sens large du terme, c'est-à-dire les citoyens en termes de choix de consommation, de positionnement par rapport au progrès scientifique, de répartition des richesses, etc. Autrement dit, les dirigeants interpellent la société sur ce questionnement éthique ou discernement à exercer.

Les suppositions de base du dirigeant

Une autre dimension émerge des résultats et paraît tout aussi pertinente quand il s'agit d'explorer la sensibilité éthique des gestionnaires. Il s'agit de la philosophie de vie du dirigeant ou de ses convictions et valeurs personnelles, qui rejoint aisément la dimension individuelle-intérieure, ou le domaine de la sensation, de la perception, de l'impulsion, des émotions, etc. (Wilber, 1996). Selon les résultats de cette recherche, certains dirigeants expriment des devises telles que : « ce qui est donné par soi, lui revient »; appellent à la « simplicité volontaire »; ou appellent à refonder le système politique sur des bases de solidarité, de communauté et de communication. D'autres cherchent des sources d'exploration de la vie à travers l'art, la spiritualité, ou la philosophie ou invoquent des personnes-modèles, source de leur inspiration et

valeurs. Comme le suggère Schein (2004), les suppositions de base sont très difficiles à changer. Elles fonctionnent comme un mécanisme de défense cognitif à un niveau individuel ou collectif, car les individus et les groupes cherchent stabilité et sens. Schein (2004) propose d'ailleurs six dimensions autour de la formation des suppositions de base partagées : 1- la nature de la réalité et de la vérité, 2- la nature du temps, 3- la nature de l'espace, 4- la nature de la nature humaine, 5- la nature de l'activité humaine, et 6- la nature des relations humaines.

Bref, selon cet auteur, les suppositions sont en quelque sorte le « pris pour acquis », et permettent à l'individu de faire du sens dans ce qu'il fait. Comme le suggère cette recherche, les dirigeants expriment leur « vision du monde » eu égard certaines dimensions, lorsqu'ils invoquent des valeurs de solidarité, de partage, de coopération, et de sollicitude vis-à-vis d'autrui, et préconisent des modèles d'affaires ou philosophies de gestion qui tiennent compte de ces valeurs-là pour une création de richesses et sa redistribution à la société. Tel que suggéré par le tableau suivant :

Tableau 22 - Les six dimensions des suppositions de base de Schein appliquées à la sensibilité éthique des dirigeants

Les 6 dimensions des suppositions de base, selon Schein (2004)	Sensibilité éthique des dirigeants dans le cadre de cette recherche
Nature de la réalité et de la vérité	Le dirigeant semble guidé par des principes éthiques ou conduites responsables choisis délibérément pour le « bien agir ». Le réel n'est pas motivé par le respect strict des lois qui doivent orienter les choix décisionnels.
Nature du temps	Le temps est propice au questionnement éthique, à la réflexion, et à l'adoption des changements pour une action responsable à long terme.
Nature de l'espace	L'espace n'a pas de frontières. La sensibilité éthique des dirigeants et de leurs organisations est au-delà des frontières du territoire local.

Nature de la nature humaine	L'humain jouit de tout son potentiel réflexif, il est digne de respect, de sollicitude et d'autonomie. Il est partie prenante au dialogue. Il se développe et cherche du sens dans ce qu'il fait
Nature de l'activité humaine	L'activité de l'individu est porteuse de sens, de questionnement et de responsabilité envers autrui.
Nature des relations humaines	Les relations humaines sont fondées sur la coopération, le respect de la dignité humaine, et la responsabilité.

Comme la définissent Giacalone et Thompson (2006), une vision du monde c'est l'ensemble de croyances qui identifie les objets ou expériences qui sont bons ou mauvais, et quels objectifs, comportements et relations sont désirables ou indésirables. Les résultats de cette recherche suggèrent que certaines convictions personnelles ou valeurs du dirigeant sont également confondues à celles de leurs organisations, dans le sens où le « JE » se transforme en « NOUS », ou dans le sens où le « NOUS » se confond aussi dans le « JE ». Comme le suggèrent les résultats de cette recherche, les dirigeants ont une vision du monde centrée sur l'humain, ou Human World View (Giacalone et Thompson, 2006), dans lequel l'environnement des affaires est une des composantes du système, et la profitabilité un objectif parmi d'autres à remplir. En effet, dans leurs représentations de l'éthique et leur questionnement ou discernement, les dirigeants manifestent un intérêt fort eu égard les conditions de vie des humains, la communauté, les enjeux sociaux, le système écologique, etc.

De plus, comme je viens de l'indiquer, lorsque les dirigeants expriment leurs convictions personnelles ou valeurs, ils invoquent l'origine de leurs valeurs, et comme le suggèrent les résultats, la famille représente entre autres une source d'inspiration ou de valeurs importante auprès des dirigeants. D'ailleurs, le parcours de vie ou la trajectoire du dirigeant joue un rôle important dans sa sensibilité éthique. En effet, si ces valeurs sont une croyance autour de laquelle un individu agit suivant ses préférences, elles évoluent tout au long des expériences de vie, comme le propose Fritzsche (1991). Un autre auteur, Dion (1996) suggère que les valeurs sont des désirs

spécifiques pour des objets concrets qui sont personnellement considérés comme importants. Ce sont des déterminants du comportement humain et des attitudes sociales. Selon cet auteur, ils sont acquis tôt par l'expérience familiale, de l'observation et l'imitation des amis et les figures d'autorité comme les enseignants, le processus de socialisation et l'influence des médias, de la technologie et de l'évolution sociale.

La trajectoire du dirigeant

Dans l'exploration de cette sensibilité éthique, la place du parcours de vie est une donnée émergente qui semble non négligeable. Les résultats suggèrent que les dirigeants ont un parcours de vie qui leur est spécifique, et constitué notamment de leur formation académique et/ou expérience professionnelle. Ce parcours de vie semble avoir une influence sur le comportement des dirigeants ou leurs pratiques de gestion, car il teinte leurs convictions personnelles ou vision du monde. Sur le plan de la formation académique, on constate que les choix sont tout aussi riches que diversifiés chez les dirigeants, allant de l'administration des affaires aux sciences de la santé, en passant par le droit, les sciences politiques, les sciences humaines ou les arts. D'ailleurs, certains dirigeants ont partagé le fait que leurs études aient joué un certain rôle dans le choix de leur carrière, engagement sur le terrain ou suscité leur esprit critique de façon générale. Ces résultats semblent se distancier légèrement par rapport à certains résultats antérieurs selon lesquelles les personnes dont le statut social est élevé, à cause de leur niveau d'éducation ou de leur revenu, choisissent davantage des valeurs matérialistes que postmatérialistes (Lachapelle et Gagné, 2003). En effet, les résultats de cette recherche qualitative suggèrent plusieurs valeurs postmatérialistes défendues par des dirigeants hautement instruits, tels que « faire de la société québécoise une société plus humaine »; « donner aux citoyens plus de moyens de s'exprimer lors de décisions gouvernementales importantes »; ou « tendre vers une société qui donne plus d'importance aux idées qu'à l'argent », suivant

l'échelle de Lachapelle et Gagné (2003) des valeurs postmatérialistes. Cependant, les dirigeants interviewés semblent tout aussi attachés à certaines valeurs matérialistes, telle que « Permettre à vous les citoyens d'avoir un emploi », en lien avec cette échelle.

Quant à l'expérience professionnelle, ce qui semble original, c'est le fait que certains dirigeants se soient engagés dans l'action communautaire, bénévole ou humanitaire à l'échelle internationale, dès leurs premières années de leur carrière professionnelle. En fait, les leaders d'affaires interviewés ont souvent relié leur parcours professionnel aux différents choix effectués tel que s'impliquer auprès des populations vulnérables, sensibiliser la société civile sur des enjeux environnementaux, travailler dans des secteurs d'activités reliés directement à leur passion personnelle pour les sports de plein air par exemple; ou dans le réseau de la santé et des services sociaux pour être en contact direct avec les utilisateurs de ces services. Pour d'autres dirigeants, certains choix professionnels ont été le fruit de rencontres inopinées avec des individus qu'ils qualifient de « mentors » et qui les ont aidés à se développer sur le plan individuel.

Ces résultats sur le parcours de vie, comme dimension de la sensibilité éthique, enrichissent la littérature dont les travaux ont notamment considéré l'expérience ou le niveau d'éducation comme des déterminants d'une décision éthique. Granitz (2003) suggère que face à un dilemme éthique, le processus décisionnel est influencé entre autres par des déterminants individuels, qui incluent : 1- le développement moral, 2- la personnalité, 3- l'expérience de vie, 4- la force de l'ego, 5- le locus de contrôle, et 6- l'intensité morale personnelle et la dépendance au milieu.

Un autre auteur, Harris (1990) explore l'influence de certaines variables démographiques, tels que le genre, l'éducation et l'ancienneté dans l'entreprise, sur les valeurs éthiques. Selon les résultats, les individus avec 10 ans d'expérience et plus sont moins tolérants que leurs collègues à la fraude, au pouvoir coercitif, au pouvoir

d'influence, etc. Dans cet esprit, Elm et Nichols (1993) suggèrent entre autres que le niveau de raisonnement moral d'un gestionnaire face aux enjeux éthiques au travail est influencé par le climat éthique organisationnel, la capacité de s'autocontrôler ainsi que ses propres expériences au sein de l'organisation. D'autres auteurs, Giacalone et Thompson (2006) s'intéressent notamment au contenu de formation des écoles de gestion et suggèrent que ce qui définit le parcours d'un individu c'est la vision du monde entre autres enseignée. Ces auteurs proposent l'enseignement de la vision du monde centrée sur l'humain, plutôt que celle qui est centrée sur l'organisation. Selon Giacalone et Thompson (2006), la première perspective prépare les étudiants à prendre des décisions financières basées sur le bien commun et le respect du système écologique, alors que la vision du monde centrée sur l'organisation favorise la myopie des étudiants à qui il est enseigné que l'économie est la facette la plus importante d'un projet organisationnel, fondée sur des valeurs de pouvoir, de statut, et d'accumulation des richesses. Alors que dans ces recherches, le parcours de vie est une vu comme un déterminant d'un comportement ou d'une action éthique, les résultats de ma recherche suggèrent plutôt le rôle de « conduit » joué par la trajectoire du gestionnaire dans sa sensibilité éthique, et par ricochet dans la traduction de cette éthique en comportements et pratiques de gestion.

De plus, comme le suggèrent les résultats de ma recherche, les dirigeants ont des « rêves », comme celui d'aller plus loin dans la mobilisation de tous, le rêve de ne plus voir de jeunes en difficultés; le rêve de voir davantage de coopératives au Québec, ou le rêve d'être une meilleure personne jour après jour. Ces résultats sont en accord avec Dherse et Minguet (1998:375), qui suggèrent que « l'éthique est la clé de l'espérance ». Ou comme le propose Jonas (1990 :300), « l'espérance est une condition de tout agir puisqu'il présuppose qu'il est possible d'aboutir à quelque chose et qu'il parie de le faire dans le cas présent ».

Finalement, dans le processus de discussion des résultats en lien avec la sensibilité éthique, je suggère la conceptualisation suivante pour contribuer à la recherche : la

sensibilité éthique d'un gestionnaire réside dans sa capacité à partager sa représentation de l'éthique, à exercer un questionnement éthique ou discernement, tout en tenant compte de ses valeurs ou convictions personnelles ainsi que de leur source; et de sa trajectoire. Cette sensibilité considère aussi ses rêves ou espérances sur un plan individuel ou collectif.

5.1.2 les comportements du dirigeant

Tels que suggérés par les résultats, les comportements réfèrent chez le dirigeant à : avoir un rôle-modèle; gérer/leadership; adopter des changements; éduquer et sensibiliser; et se développer et « grandir ». De plus, selon les résultats, cette composante comportementale ressort aussi bien à un niveau individuel qu'organisationnel. Plusieurs auteurs s'entendent sur la relation entre le comportement de l'individu ou du leader, et de l'action éthique (Melé, 2012; Rivoli et Waddock, 2011; Arjoon, 2000; Carlson et Perrewé, 1995; Ciulla, 2001; Trevino et al, 2000). Toutefois, ces comportements réfèrent entre autres à des responsabilités envers autrui, à l'implantation de systèmes de reconnaissance des actions éthiques au sein de l'organisation ou à la communication avec autrui sur les enjeux éthiques. Caldwell et al. (2010) proposent que les comportements du leader influencent notamment les perceptions d'une éthique « intendante » ou *ethical stewardship*, dans le sens que ces leaders organisationnels ne font pas qu'honorer leurs obligations éthiques vis-à-vis de leurs employés, et autres parties prenantes, mais aussi se positionner comme des créateurs de richesse à long terme et d'une valeur ajoutée pour la société. Selon Toor et Ofori (2009), le comportement du leader permet d'établir les pratiques éthiques au sein de l'organisation. D'autres auteurs, Brown et Mitchell (2010) suggèrent entre autres que l'expérience affective des dirigeants influence leurs propres comportements et par ricochet créent une sorte de contagion émotionnelle auprès des autres membres organisationnels, susceptibles d'influencer à son tour leur conduite éthique. La relation entre comportements et leadership éthique est également mise en

avant dans les travaux de Trevino et al. (2000), qui suggèrent, entre autres, que le dirigeant est conçu comme « le chef de l'éthique » de l'organisation, qui crée un message éthique très fort, capte l'attention des autres membres organisationnels et influence leurs schèmes de pensées et comportements. En résumé, les différents comportements recensés renvoient à la communication, à l'influence des comportements d'autrui et aux pratiques ou actions éthiques. Quant aux résultats de ma recherche, ils suggèrent une description plus détaillée de ces comportements :

Avoir un rôle-modèle

Le rôle-modèle sur un plan individuel, tel qu'il émerge dans les résultats, est associé au fait de donner l'exemple ou de prêcher par l'exemple, d'indiquer la voie à suivre et être un modèle de par sa position hiérarchique au sein de l'organisation. Il peut aussi être associé au fait d'être un chef de file sur le plan organisationnel. Autrement dit, les résultats suggèrent le rôle-modèle exercé par les dirigeants et la « création » d'organisations qui reflètent leurs suppositions de base en matière de pratiques de gestion (Schein, 2004).

Comme le proposent Ghoshal et Bartlett (1994), la grande influence des managers est liée à leur rôle de concepteurs du contexte organisationnel. Et les leaders qui démontrent des standards élevés deviennent des rôles-modèles pour d'autres au sein de l'organisation et élèvent le comportement éthique à travers l'organisation (Carlson et Perrewé, 1995). Ils agissent de sorte à établir des pratiques éthiques au sein de leurs organisations et démontrent un leadership éthique dans leurs comportements, décisions et actions (Toor et Ofori, 2009). Dans cet esprit, Verkerk et al (2001) suggèrent que pour développer un comportement éthique à travers l'organisation, les dirigeants doivent en prendre la direction et prêcher par l'exemple. Selon ces auteurs, l'asymétrie dans les relations employeur-employé, et le fonctionnement réel du pouvoir, dans une organisation, implique que l'employé ou le groupe ne peut jamais développer un comportement responsable sans le support de la direction. Et ils

ajoutent que le développement d'une organisation responsable exige un style de management aligné à la participation et l'*empowerment* des employés pour favoriser l'internalisation d'un comportement éthique à travers l'organisation. Un autre auteur, Andrews (1971) suggère que le seul modèle rationnel ne suffit pas car la conception de la stratégie exige tout aussi le bon jugement du dirigeant, imputable de tous les gestes posés dans son organisation.

De plus, les résultats de cette recherche ont des liens avec les travaux de Porter (1982) car les organisations auxquelles je me suis intéressée pratiquent une stratégie de différenciation, visant à créer quelque chose d'«unique» dans leur secteur, susceptible de leur procurer une compétence distinctive par rapport à la concurrence. Mieux, elles sont capables d'idéalisme pragmatique et sont capables d'allier valeurs centrales et souci pour la rentabilité économique. Ce sont des organisations gouvernées par des valeurs aussi bien économiques que morales (Andrews, 1971). Tout semble comme si ces organisations ont une idéologie centrale qui devient le moteur de leurs actions et choix stratégique (Collins et Porras, 1995), mais cette idéologie implique des réponses à des questions de base en lien avec l'éthique organisationnelle (Dion, 1996).

Gérer plutôt que « leader »

Les résultats suggèrent que peu de dirigeants se décrivent comme des « leaders », ils se représentent davantage comme des gestionnaires, avec des responsabilités et devoirs de reconnaissance envers leurs employés, notamment. Ils se perçoivent comme des entrepreneurs et décideurs qui prennent des risques, qui doivent s'entourer de compétences humaines, auprès de qui ils cultivent l'autonomie et l'initiative. Pour certains dirigeants, un bon décideur est celui qui prend le temps d'accompagner ses employés sur le terrain, de dialoguer avec eux et de prêcher par l'exemple.

Comme le suggère McCoy (1983), les vrais gestionnaires sont des personnes orientés vers l'action, résolvent des conflits, tolèrent l'ambiguïté, les crises, le changement et ont un sens fort de leur propre mission et celle de leurs organisations. Certains dirigeants utilisent d'ailleurs la métaphore de bon père de famille (ou de la mère) pour qualifier leur rôle auprès de leurs membres organisationnels. D'autres utilisent celle de chef d'orchestre. Comme le suggère le dirigeant d'une firme conseil en coaching, l'organisation étant une œuvre, le gestionnaire doit s'assurer que tout le monde joue et participe. Toutefois, pour les quelques dirigeants qui ont employé le terme « leadership », ce dernier a été associé, à la capacité d'influencer, de persévérer et de déléguer. D'autres qualités aussi ont été associées au fait d'être « une meilleure personne » comme dirigeant ou leader, tels que l'humilité, la générosité, le courage, la conscience, voire l'amour.

Ces résultats sont particulièrement intéressants dans le sens où ils tranchent avec toute une littérature sur le leadership qui suggère une représentation manichéenne des managers et des leaders, dans laquelle les premiers donnent la direction, sont portés sur les processus, la recherche de la stabilité et le contrôle; alors que les seconds tolèrent le chaos et le manque de structure, ont la responsabilité de mobiliser les ressources humaines ; et prennent le temps d'appréhender les difficultés rencontrées avant de proposer des solutions (Zaleznik, 2004; Lapierre, 1989). Un autre auteur

propose même le caractère exceptionnel du leader ou de son pouvoir mystérieux sur ses subordonnés, lui attribuant ainsi des traits « surhumains » car il doit répondre aux attentes, à la solitude et l'anxiété de ses subordonnés (Kets de Vries, 1989). Dans cet esprit, Koestenbaum (1993) suggère que le leader est l'héritier d'un projet d'immortalité qu'il doit poursuivre.

Les résultats de cette recherche sont plutôt en lien avec l'approche critique du leadership qui suggère l'absence de « déification » de la fonction du dirigeant (Sievers, 1994; Aktouf, 1991). Cette approche se distancie radicalement de l'approche classique évoquée précédemment. Dans l'approche critique, les employés sont avant tout considérés comme des sujets jouissant de leurs pleines capacités de choix et égaux aux dirigeants devant la mortalité (Aktouf, 1991). Selon cet auteur, le leadership est d'abord une relation à soi avant d'être une relation à autrui. En d'autres termes, un dirigeant ou un leader doit être en paix avec soi-même et accepter de faire le deuil de ses fantasmes personnels de la toute puissance et du narcissisme réactif.

Dans cet esprit, Bowie (2000) indique que l'un des aspects problématiques du leadership est la relation des leaders aux suiveurs. Selon cet auteur, parce que le mot « suiveur » a des connotations de subordination, il y a un réel danger que les leaders utilisent leurs suiveurs comme moyens pour réaliser leurs propres objectifs. Par opposition à ce courant de pensée sur le leadership, Bowie (2000) propose une vision kantienne du leadership selon laquelle le leader doit « toujours traiter l'humain comme une fin en soi et jamais comme un moyen seulement ». Selon cet auteur, le leader kantien ne s'appuie ni sur le charisme ni sur le pouvoir ou l'autorité. Il est plutôt fondé sur le mérite de la position ou la proposition. Il peut transformer les suiveurs en leaders.

Par ailleurs, si dans ma revue de littérature je m'étais particulièrement intéressée au leadership éthique, les résultats suggèrent aussi que cette dimension « leadership éthique » n'est pas soulevée par les dirigeants interviewés. Comme je l'avais indiqué

dans la recension des écrits, plusieurs auteurs se sont intéressés à ce phénomène (Voegtlin et Kaufmann, 2010; Poff, 2010; Prahalad, 2010; Caldwell et al. 2010; Sherwin, 1984; Becker, 2009). Le leader éthique y est décrit comme un preneur de décisions éthiques et équitables, qui fait preuve de plusieurs valeurs, ancrées dans la culture organisationnelle, et dont les comportements réfèrent principalement à des obligations remplies envers les actionnaires, les employés, la société, etc. De plus, ces écrits suggèrent que le leadership éthique est aussi affaire de perception, dans le sens où c'est autrui qui perçoit le dirigeant ou le leader comme éthique. D'ailleurs, comme je l'avais évoqué dans la revue de littérature, Trevino et al (2000) proposent que le leadership éthique a deux piliers : le leader éthique est à la fois une personne morale avec certaines caractéristiques ou valeurs, et un gestionnaire moral avec certaines caractéristiques, tels que le fait d'être un rôle-modèle, de communiquer les valeurs et d'implanter un système de reconnaissance.

Adopter des changements

Concernant les changements adoptés par les dirigeants, ou leurs organisations, ils réfèrent à la création de solidarités, à la sollicitude envers autrui au sein de la société, à la recherche du bien commun, ou au mieux vivre ensemble ainsi qu'au pouvoir de mieux servir le client. Les changements adoptés sur un plan individuel ou organisationnel réfèrent également, comme le proposent les résultats, au changement de comportement vis-à-vis de l'environnement naturel, dans le sens de la recherche de l'équilibre éco-systémique et la préservation de la planète.

De plus, comme le proposent les résultats, certains dirigeants interpellent également les citoyens ou la société, au sens large, dans pour changer leurs façons de penser et/ou de consommer en vue de contribuer à une société plus équitable. Ces résultats sont en accord avec ceux de Langlois (1990) qui suggère que les Québécois rejettent ou contestent la société de consommation marchande, typique des années 1960 et deviennent plus exigeants dans le sens où ils promeuvent parallèlement la

consommation et la protection de l'environnement, lesquelles ne sont pas perçues comme antinomiques. Tel qu'indiqué dans la revue de littérature, Langlois (1990) souligne que l'un des traits typiques de la culture québécoise, par rapport à d'autres sociétés développées comparables, est l'adhésion des Québécois aussi bien à des valeurs individuelles qu'à des valeurs collectives.

En outre, les résultats suggèrent que les leaders d'affaires qui soulèvent l'importance de changer leur façon de faire ou parlent de leur propre « changement » en tant que dirigeants et décideurs est en lien leur vision à long terme de la société. D'ailleurs, d'un point de vue évolutionniste, Mueller (1996) propose que les organisations changent sous la pression de leurs parties prenantes respectives, auxquelles elles se trouvent imputables de manière évolutive. Une position partagée par Nelson et Winter (2002) qui soutiennent une analyse entièrement dynamique des organisations car dans la réalité, les changements dans le système socio-économique imposent à jamais un changement exogène au sous-système économique. Selon les résultats, les dirigeants ou leurs organisations visent la « bonne » société et le bien-être d'une plus large communauté (Becker, 2009; Csikszentmihalyi, 2003), agissent suivant un système de valeurs (Molina, 2009; Aronson, 2001; Young, 2003) et fondent leurs choix stratégiques ou mission organisationnelle sur la base de cette vision. D'ailleurs, les comportements et pratiques éthiques de gestion nous éclairent sur les différentes parties prenantes envers qui les dirigeants ou organisations mettent en œuvre ces actions (Freeman, 1984).

Éduquer et sensibiliser

Parmi les comportements qui émergent aussi dans les résultats de cette recherche, celui d'éduquer, d'enseigner ou de sensibiliser autrui pour adopter des comportements éthiques au sein de l'organisation ou de la société, plus largement. En effet, plusieurs dirigeants fournissent des efforts dans un esprit pédagogique auprès de leurs parties prenantes pour adhérer à la vision de l'organisation, développer leur

esprit critique ou changer leurs comportements de consommation, par exemple. Ce travail d'éducation et de sensibilisation vise notamment la conscientisation d'autrui eu égard des enjeux sociétaux et environnementaux, ou dans un esprit micro à diffuser les valeurs organisationnelles et les « façons de faire » au sein même de l'organisation, pour faire participer les membres à son évolution et sa vision stratégique.

Ce travail « pédagogique » passe entre autres par la communication continue entre gestionnaires et employés, ou outils de gestion, tels que les codes d'éthiques, comités d'éthique, etc. qui seront discutées plus tard. D'ailleurs, quelques auteurs se sont intéressés à la fonction éducative de ces outils en ce sens qu'ils éclairent les membres organisationnels sur les enjeux éthiques et de s'assurer que la mission et les valeurs organisationnelles continuent d'être intégrées dans les décisions de l'organisation (Johnson, 2004; McCrudden et Kuczewski, 2006). Autrement dit, le rôle pédagogique assumé par le dirigeant cherche à ancrer les valeurs ou « façons de faire éthiques » dans n'importe quel aspect de la vie organisationnelle, politique et pratique, et favoriser également le développement d'un esprit critique, comme on l'a vu dans les résultats de cette recherche. Les résultats de cette recherche sont en accord également avec Schein (1983) qui propose que le dirigeant ait entre autres cette fonction d'articulation, d'enseignement et d'ancrage des suppositions de base au sein de l'organisation.

Par ailleurs, sur un plan macro, et s'intéressant notamment au développement durable, dont l'objectif est d'améliorer entre autres le bien-être des humains et d'assurer une distribution plus équitable des ressources, Sneddon et al. (2006), suggèrent que le changement d'attitudes ou des valeurs sociales, suivant cet objectif, dépend d'une campagne d'éducation, de débat et de participation. Une position qui rejoint celle de Poff (2010) qui suggère des liens entre l'éducation et la création d'un monde plus juste et durable.

Se développer et « grandir »

Comme le suggèrent les résultats, la thématique du développement personnel ressort auprès de quelques dirigeants, et semble particulièrement intéressante car elle réfère à la croissance personnelle, à l'approfondissement de soi, voire à une quête du sens dans un contexte de « crise identitaire ». Comme le proposent les résultats, le fait de se développer et « grandir » est associé à la capacité de mieux se connaître, de connaître autrui et de s'améliorer aussi comme individu.

De plus, selon les résultats, ce développement peut être également collectif, dans le sens où le dirigeant accompagne également les membres organisationnels dans leur développement personnel. Cette dimension de développement personnel ressort notamment dans les travaux de Brummer (1991) qui suggère que la théorie des vertus morales est fondée sur le sens du devoir et sur le développement du caractère d'un acteur. Autrement dit, dans une telle approche, l'individu se pose la question suivante : qui devrais-je être ? En effet, comme le propose Solomon (2004), selon l'école de la vertu, l'individu, à la quête d'une vie bonne, cherche à faire ce qu'il devrait faire, à accomplir ses devoirs et à remplir ses responsabilités et obligations. Par ailleurs, l'émergence de cette dimension dans les résultats est particulièrement intéressante car elle renvoie aux travaux de Kohlberg (1984), qui décrit les six étapes de l'évolution morale potentielle des individus. Chaque étape n'est pas seulement chronologique et développementale par rapport à la précédente mais aussi moralement supérieure à elle (Donleavy, 2007). De plus, comme le suggère Granitz (2003), le processus décisionnel éthique est influencé par certains déterminants individuels, qui incluent entre autres le développement moral, la personnalité, l'expérience de vie, et le locus de contrôle.

D'autres auteurs se sont également intéressés aux « dynamiques de croissance » chez l'individu, en s'appuyant sur les travaux de Kohlberg. À cet effet, Pfaffenberger (2005) tente de répondre entre autres aux questions suivantes : qu'est-ce qui permet

aux individus de progresser à l'âge adulte ? Et quelles sont les caractéristiques des gens qui murissent? Dans sa recension des écrits autour de cet objet de recherche, l'auteur suggère que l'âge, le niveau d'instruction, l'esprit d'ouverture ainsi que les nouvelles expériences tentées par l'individu contribuent au développement de cette personne. De plus, selon Pfaffenberger (2005), les individus progressent quand ils sont exposés à un environnement interpersonnel plus complexe que celui où ils se trouvent. En fait, comme le suggère cet auteur, ce qui favorise le passage d'un stade conventionnel à un stade post-conventionnel, en lien avec les travaux de Kohlberg, c'est la prédisposition de la personne, sa volonté d'engagement dans les défis et son désir de restructurer la vision du monde de soi. Et d'ajouter que la méditation, l'éducation, la réalisation de soi voire la psychothérapie semblent influencer également cette croissance personnelle.

Finalement, la discussion de ces résultats en lien avec les comportements du dirigeant suggère également une contribution à l'avancement des connaissances dans le sens où ces comportements sont davantage explicités. En effet, comme nous l'avons vu, pour cultiver un climat éthique organisationnel, les dirigeants manifestent cinq comportements particuliers : avoir un rôle-modèle, adopter des changements, éduquer et sensibiliser, gérer ou servir autrui, et se développer sur un plan personnel.

Par ailleurs, les résultats en lien avec le niveau micro ou individuel s'accordent avec les travaux de Buchholz et al. (1996) qui suggèrent que l'individu a un type particulier d'habiletés, telle que l'habileté d'être conscient de son propre comportement, comme faisant partie d'un processus social d'ajustement. C'est être soi comme objet social, comme agent social au sein d'un contexte où il y a d'autres agents-acteurs. Selon ces auteurs, le soi existe en relation avec d'autres soi, et la source du soi, comme celle de l'esprit, est sociale ou intersubjective, il n'est pas une unité isolée.

5.2 Le Niveau Méso

Les résultats de cette recherche suggèrent que l'exploration de l'éthique organisationnelle à un niveau méso réfère à l'exploration de la culture organisationnelle et des comportements et pratiques de gestion de l'organisation. La culture organisationnelle étant composée des valeurs de l'organisation, de sa philosophie de gestion ainsi que de ses défis et difficultés. Quant aux comportements et pratiques de gestion, ils réfèrent aux outils de gestion mis en place par l'organisation pour rehausser le comportement éthique ainsi qu'aux pratiques de gestion responsable envers les clients et les employés. Le niveau méso représente chez Ricoeur (1991) « L'autre », qui est le vis-à-vis de l'individu dans le cadre des institutions dans lesquelles il est partie prenante. C'est le niveau de l'altérité ou du pluralisme chez Levinas (1971), qui suggère que « j'accède à l'altérité d'Autrui à partir de la société que j'entretiens avec lui et non pas en quittant cette relation pour réfléchir sur ses termes » (p.126). Tel que proposé par Bevan et Corvellec (2007) qui s'inspirent particulièrement des travaux du philosophe Emmanuel Levinas, l'éthique est une question liée à notre relation hétéronome à l'autre.

5.2.1 La culture organisationnelle

Comme je viens de l'évoquer, la culture ou le climat organisationnel réfère aux valeurs de l'organisation, à sa philosophie de gestion ainsi qu'à ses défis.

Les valeurs organisationnelles

Comme je l'ai souligné précédemment, l'exploration des valeurs a exigé une certaine attention car il fallait distinguer les valeurs individuelles des valeurs organisationnelles. Si les premières réfèrent à la dimension individuelle et intérieure du dirigeant et renvoient spécifiquement à ses convictions personnelles, vision du

monde ou préférences, les valeurs organisationnelles réfèrent quant à elles à celles partagées par les membres de l'organisation, dirigeants compris.

Comme le suggèrent les résultats de cette recherche, le croisement de plusieurs données fait ressortir 11 valeurs qui semblent fortes auprès des dirigeants et/ou de leurs organisations :

L'autonomie	L'équité
La coopération	La liberté
La démocratie	Le partage
Les droits	Le respect
L'égalité	La solidarité
L'entraide	

De plus, comme je l'avais précisé dans le chapitre précédent, si la démocratie et les droits sont nommés comme des valeurs organisationnelles, par certaines organisations auxquelles je me suis intéressée, on pourrait défier cette représentation et considérer les « droits » et la « démocratie » comme des concepts à part, rigoureusement définis, et non pas comme des valeurs, au même titre le respect, l'entraide, le partage, etc.

Comme le propose Green (2008), les valeurs sont en quelque sorte la « boussole » morale d'un individu, et portent sur des jugements qui dictent à la personne ce qui est bon ou mauvais. Ceci n'empêche pas que d'autres valeurs individuelles ou organisationnelles sont tout aussi importantes telles que l'honnêteté, l'intégrité, l'absence de jugement, l'impartialité, la responsabilité, etc. D'ailleurs, selon Barnard (1938), la responsabilité est la dimension intérieure de l'individu qui permet à la morale existante de se traduire en conduite. A ce titre, une comparaison intéressante de mes résultats pourrait être effectuée avec les valeurs reconnues auprès de 240 entreprises cotées à la Bourse de Toronto (Donker et al, 2008). Selon ces auteurs, il ressort que les valeurs clés identifiées sont : responsabilisation, courage, excellence, équité, honnêteté, honneur, respect, confiance, intégrité et responsabilité, respect, responsabilité, intégrité et confiance, tandis que l'honneur est la valeur organisationnelle la moins citée. Toutes ces valeurs se retrouvent également dans les

résultats de ma recherche, excepté l'honneur. Néanmoins, comme l'indiquent Donker et al. (2008), l'honneur étant la valeur organisationnelle la moins citée par les personnes ayant participé à son étude.

De plus, comme le suggèrent les résultats de cette recherche, la majorité des organisations auxquelles je me suis intéressée ont un énoncé de valeurs qui, selon Nelson et Gardent (2011), reflète la morale commune ou précise la manière dont l'organisation conduit ses activités en vue d'accomplir sa mission et vision. Un autre auteur, Schein (2004) suggère que la culture d'un groupe s'exprime à travers les croyances et valeurs reflétées, ainsi que le sens de ce qui devrait être. Les valeurs offrent la voie à suivre au niveau des choix décisionnels et se projettent sur la scène organisationnelle au niveau de l'organisation (Frederick, 1995; Green, 2008; Gentile, 2010). De plus, selon Chatterjee et Ranjan (1997), la manière dont une organisation traite ses employés et clients, prend des décisions, ou répond à une multitude de défis, aussi bien internes qu'externes, est fermement enracinée dans des principes élevés. En outre, ma recherche suggère aussi des liens avec les travaux de Frederick (1995) selon qui l'importance accordée aux valeurs des gestionnaires est expliquée par leur position au sein de l'organisation. Autrement dit, si nous voulons comprendre le système de valeurs d'une organisation, nous devons, entre autres, être attentifs aux types de valeurs portées par la psyché et projetées par les dirigeants sur la scène organisationnelle.

De plus, comme je l'ai indiqué précédemment, les résultats suggèrent l'émergence d'une donnée intéressante, à savoir l'origine ou la source des valeurs individuelles ou organisationnelles, notamment dans les contenus d'entrevues. La famille, l'expérience de vie, l'héritage culturel et dans une moindre mesure la foi catholique ou la spiritualité constituent des sources significatives. Dans ce sens, Kung (1997) suggère que la religion peut offrir une réponse à la question : pourquoi et le pourquoi de nos responsabilités (recherche de normes, de grands idéaux); permet de résister à l'injustice et permet à l'homme d'être entier. Toutefois, comme moins de quatre

dirigeants citent la religion comme source de valeurs, les résultats de cette recherche semblent en accord avec les travaux de Langlois (1990 :13) qui écrit que « si les Québécois délaissent les valeurs spirituelles, ils accordent par ailleurs beaucoup d'importance aux valeurs personnalisantes, tels que l'amour et l'épanouissement personnel ». Selon Langlois (1990), ce mouvement de désaffection eu-égard des valeurs spirituelles s'est accentué depuis les années 1960.

La philosophie de gestion et vision organisationnelle

Comme je l'ai évoqué dans mon chapitre précédent, si les valeurs proprement dites constituent une dimension intérieure collective à explorer, la philosophie de gestion en est une également, dans la mesure où elle représente les suppositions de base de l'organisation (Schein, 2004). Selon les résultats de cette recherche, cette philosophie de gestion est synonyme d'ADN, d'esprit de famille, de symboles partagés. Pour d'autres, elle est associée à des modèles de gestion fondés sur la redistribution des richesses ou la participation des employés à la prise de décisions. Par ailleurs, dans l'exploration de cette composante, il ressort que les dirigeants y associent souvent des valeurs particulières pour décrire leur culture organisationnelle, telles que la valorisation et la motivation des employés, la transparence, la coopération avec autrui plutôt que la compétition, l'équité que ce soit avec les employés ou les actionnaires, etc.

Si la culture ou le climat organisationnel peut être une description psychologique de l'environnement de travail (Al-Shammari, 1992), la culture éthique est celle qui permet aux enjeux éthiques d'être discutés ouvertement (Murphy, 1988). De plus, les résultats de cette recherche peuvent également nous éclairer sur les mécanismes d'institutionnalisation et de légitimité de cette philosophie de gestion (Zucker, 1988), car comme le suggèrent les résultats, ce comportement organisationnel devient institutionnalisé suivant des rôles, des actions et interactions devenues légitimes, au point que les parties prenantes partagent ainsi le sens de ces comportements (Zucker,

1988). En fait, tout se passe comme si les pratiques d'une organisation se développent suivant des attitudes et valeurs particulières devenues « tenues pour acquies » au sein de l'organisation (Schein, 2004), constituant ainsi le fondement de la culture organisationnelle. Dans le cas de cette recherche, il s'agit davantage de climat éthique qui renvoie à l'influence des valeurs, attitudes ou comportements dans la prise de décision (Trevino et Weaver, 2003).

Par ailleurs, comme le suggèrent les résultats de cette recherche, la vision organisationnelle est associée aussi à des niveaux macro ou micro que peuvent exprimer les dirigeants. La vision macro telle qu'elle ressort dans les résultats réfère à la vision des dirigeants eu égard la planète ou la société, susceptible d'ouvrir des questions sur le « Comment agir ». Il est alors question de la vision d'un monde meilleur au quotidien.

Quant à la vision micro, elle porte notamment sur les actions déployées par les dirigeants en faveur des membres organisationnels, telle que la formation, la reconnaissance, le dialogue, etc. Ces liens entre vision, climat éthique ou philosophie de gestion renvoient notamment aux travaux de Gioia et Chittipeddi (1991) sur le *sensemaking* et le *sensegiving*. Autrement dit, les dirigeants font du sens à partir de leur vision de leur éthique organisationnelle (*sensemaking*) et s'engagent ensuite dans des cycles de construction négociée avec les différents acteurs pour faire accepter leur vision (*sensegiving*), qui implique des échanges entrepris par le leader d'affaires avec tous ses acteurs pour accepter les pratiques éthiques de travail.

Les défis de l'organisation

Si cette recherche tente d'explorer l'éthique organisationnelle et de cerner précisément la manière dont l'éthique s'articule en pratique, au Québec, les résultats font émerger une donnée tout aussi intéressante, à savoir les difficultés et défis rencontrés par les leaders d'affaires. Ces défis sont vécus aussi bien à un niveau

méso, que micro ou macro. En effet, certains dirigeants restent confrontés aux problèmes liés à la survie de leurs organisations, à la concurrence féroce de la Chine ou de l'Asie en général, à l'accès au financement de leurs activités, au risque de réduire la taille des effectifs, voire à l'insuffisance de l'offre de services, ou de soins, face à la demande. Certains dirigeants ont d'ailleurs conscience de leur imperfection et « manœuvres » limitées, et l'expriment aisément. Par exemple, un dirigeant dans le domaine de la confection, n'a pas le choix que de travailler avec des ateliers chinois, compte tenu du nombre restreint de fournisseurs locaux et de la quasi-absence de la main d'œuvre locale dans ce secteur. A un niveau macro, des leaders d'affaires soulèvent les défis en lien avec le danger de l'utilisation des médias, le décrochage des jeunes ou le système capitaliste. Dans leur approche aux défis éthiques notamment, Sekerka et al. (2009) suggèrent que le courage professionnel moral est une compétence managériale multidimensionnelle, car elle porte entre autres sur l'endurance face aux menaces, à la pluralité des valeurs, aux objectifs moraux, et le fait d'aller au-delà des lois et normes. Comme le suggère Wooten (2008), la nature de l'environnement dans un sens large va nécessiter un développement organisationnel inventif. Les organisations vont être créatives dans leur approche aux formes institutionnelles, mais ne sauront pas si les modèles, outils ou techniques vont être efficaces pour faire face au changement, qui devient continu plutôt qu'épisodique. Ce changement porte entre autres sur un conflit de valeurs et l'ineptie de certains modèles d'interventions, ce qui constitue en soi de bonnes questions à poser. D'autres auteurs, Jones et Millar (2010), parlent davantage de méga-défis (changement climatique, épuisement de l'énergie, révolution génomique, surpopulation, etc.) susceptibles devenir une source permanente d'insatisfaction, de violence potentielle, et d'inconfort éthique de la part des « gagnants » de la mondialisation. Selon ces auteurs, ces méga-défis sont en quelque sorte le résultat d'un manque de leadership efficace ou de pratiques d'affaires éthiquement inacceptables. Par conséquent, selon Jones et Millar (2010) la gestion de ces défis va exiger une forme de leadership cosmopolite, ouvert à différentes alternatives et valeurs, capable d'intégrer et de

considérer à long terme les intérêts multiples de leurs parties prenantes dans leurs choix stratégiques.

5.2.2 *Les comportements et pratiques éthiques de gestion de l'organisation*

Comme le suggèrent les résultats de cette recherche, les comportements et pratiques éthiques de gestion à un niveau méso réfèrent à l'implantation d'outils de gestion qui favorisent un comportement éthique, aux pratiques de gestion responsable envers les clients et partenaires d'affaires ainsi qu'aux pratiques de gestion responsable envers les employés.

Les outils de gestion

Comme le suggèrent les résultats, certaines organisations se sont outillées de codes d'éthique ou déontologique, de comité d'éthique, de principes directeurs, d'un conseiller en bonne gouvernance ou autres outils, dans un esprit préventif, prescriptif ou de conseil pour accompagner les membres organisationnels et autres partenaires dans leurs réflexions éthiques. Toutefois, ils ne sont pas présentés comme une sorte de « recette miracle » face à des dilemmes éthiques et ne sont mis en avant comme des mesures appropriées ou efficaces pour élever le niveau éthique au sein des organisations. Par exemple, certaines organisations se sont dotées de politiques d'approvisionnement éthique dans leurs relations avec leurs fournisseurs ou partenaires d'affaires pour veiller à l'alignement des valeurs et de la philosophie de gestion entre les deux parties, dans un esprit de gestion « écoresponsable », et de respect des conditions de travail. Dans certains cas, ces codes d'éthique font mention des valeurs promues par l'organisation.

D'ailleurs, si certaines recherches voient ces outils comme des dispositifs susceptibles

de décrire les systèmes de valeurs d'une organisation, sensibiliser notamment les membres organisationnels à la morale et l'éthique; ou constituer des guides de prise de décisions (Farrell et *al.*, 2002; Carlson et Perrewe, 1995), d'autres, en revanche, expriment certaines réserves. Comme le suggèrent plusieurs auteurs, le code d'éthique n'est pas le meilleur format pour répondre aux préoccupations éthiques ou influencer le comportement éthique dans le processus de prise de décision (Skubik et Stening, 2009; Clark et Leonard, 1998; Collins, 2000). C'est un moyen de contrôle mobilisé par les gestionnaires, alors que la morale n'est pas à être prescrite (Schwartz, 2000).

Dans cet esprit, Weaver et al. (1999) suggèrent que les programmes d'éthique ne sont pas suffisants car leur efficacité dépend surtout des systèmes organisationnelles, normes et pratiques informelles. Farrell & Farrell (1998) ont étudié notamment plusieurs contenus de codes d'éthique et suggèrent, à partir d'une approche discursive, que le code d'éthique est un texte discursif qui exprime fortement une idéologie corporative, et qui ne libère pas nécessairement les ressources morales et éthiques de l'individu. Selon ces auteurs, le code utilise plutôt un langage particulier pour créer et maintenir un pouvoir hiérarchique ou de contrôle dans les relations des organisations avec leurs parties prenantes. D'ailleurs, comme le suggère cette recherche, un comportement éthique à un niveau méso ou micro résulte davantage du rôle de « conduit » joué par le climat organisationnel, la philosophie de gestion, le dialogue continue et l'effort pédagogique entrepris par les dirigeants ou leurs organisations pour favoriser l'adoption de comportements responsables.

Les pratiques de gestion responsable

L'exploration des pratiques responsables dans cette recherche suggère que les principales parties prenantes des dirigeants auprès de qui les dirigeants vont poser leurs actions sont les clients (consommateur, patient ou autre utilisateur de services), les employés, les partenaires d'affaires et fournisseurs ainsi la communauté ou la

société au sens large et l'environnement naturel, que je discuterai plus tard dans le niveau macro.

Les pratiques de gestion responsable envers les employés

Les actions orientées vers les employés réfèrent notamment à la formation et au plan de développement des employés, aux actions de dialogue et d'échange continus, et à une gestion horizontale des membres organisationnels. En effet, l'importance accordée au travail d'équipes, aux rencontres continues avec les employés dans un objectif d'information, de sensibilisation et de consultation des membres organisationnels sur les projets de développement organisationnels renvoie à la notion d'œuvre collective préconisée par les dirigeants dans leurs relations avec les membres.

D'autres actions portent également sur le partage des profits avec les employés, à la mise en place d'un programme de qualité de vie au travail voire à une gestion responsable de la compression d'effectifs en situation de changement organisationnel. Comme le suggèrent les résultats, lorsque certaines organisations sont confrontées à la nécessité de réduire le nombre de leur effectif, elles préconisent une « façon d'agir » humaine, qui sous-entend l'humain comme être jouissant de son plein potentiel et intégrité, et ce à travers des mesures de relocalisation des employés et d'accompagnement. Dans cet esprit, Girard (2013) suggère que le souci d'autrui peut être une composante du processus de prise de décision, soit au moment de l'évaluation, du choix d'une solution et de son implantation.

De plus, comme le suggèrent les résultats, certaines organisations ont mis en place des mesures avant-gardistes telles que l'autogestion, l'équité salariale, les avantages consentis en matière de santé et de sécurité financière ainsi qu'une rémunération horaire plus élevée que le salaire minimum dans le secteur manufacturier notamment. D'ailleurs, dans leurs travaux sur la participation, Sagie et Aycan (2003) ont décrit

par exemple l'autogestion comme une approche qu'on retrouve en Suède, en Grande-Bretagne, aux États-Unis, au Canada, en Australie, et qui favorise plus de responsabilités, d'indépendance et de participation aux décisions auprès des membres organisationnels.

D'autres organisations dans cette recherche proposent également un sondage de satisfaction auprès des employés, la rémunération de leurs employés pour faire du bénévolat ou une politique d'emploi basée sur la discrimination positive pour le recrutement des jeunes en difficultés ou le recrutement de la main d'œuvre locale. Comme le suggère Collins (2000), les firmes éthiques traitent leurs employés ainsi que les actionnaires, clients, fournisseurs, locaux et communauté avec dignité et respect, la satisfaction au travail étant reliée à la réputation de la firme et à son climat éthique. Comme le suggèrent Berson et *al.* (2008), les dirigeants qui valorisent la bienveillance tendent à mettre l'accent sur le support et la collaboration entre employés, susceptibles de favoriser une plus grande satisfaction des employés dans leurs milieux de travail. De plus, selon Chatterjee et Ranjan (1997) la manière dont une organisation traite ses employés et clients, prend des décisions, ou répond à une multitude de défis, aussi bien internes qu'externes, reflète des principes élevés dans lesquels elle est ancrée.

Les pratiques de gestion responsable envers les clients et autres partenaires d'affaires

Dans les actions orientées vers la clientèle, les résultats suggèrent l'offre de produits ou services de haute qualité, ou personnalisés, la promotion de saines habitudes de vie et des actions pédagogiques ou d'éducation auprès des consommateurs dans un esprit responsable ou respectueux des enjeux sociaux et environnementaux. Certaines organisations, de par leur mission et le profil vulnérable de sa clientèle expriment également cet engagement à travers des actions d'insertion et d'accompagnement professionnels et l'offre de plan d'intervention psychosociale. De plus, cette

recherche suggère l'importance d'établir des relations fortes avec les clients, dans le sens d'un partenariat durable, au-delà d'un acte marchand au départ. Comme le suggèrent les résultats, certaines organisations ont d'ailleurs mis en place des sondages de satisfaction de la clientèle ou recueillent régulièrement les commentaires de leurs clients et partenaires d'affaires pour mieux répondre à leurs besoins.

Quant à l'engagement envers des partenaires d'affaires, autres que les clients, il se manifeste chez certains dirigeants à travers l'approvisionnement local et le choix délibéré d'opérer avec des fournisseurs locaux pour encourager l'industrie québécoise, dans un esprit de préservation des emplois au Québec et de souci de l'environnement. Dans ses travaux, Martineau (2014 :205) propose une liste des dix meilleures pratiques les plus valorisées en organisation, telles que citées dans la revue de littérature (promotion des pratiques environnementales, implantation d'un énoncé de valeurs, d'un code de déontologie, de politiques de diversité et d'équité, avoir un leadership éthique de la part des dirigeants, faire des dons à différentes causes...).

Une comparaison de mes résultats de recherche avec les travaux de Martineau (2014) suggère que les dirigeants ne priorisent pas certaines pratiques par rapport à d'autres. Leurs façons de gérer ou leur culture organisationnelle intègre simultanément plusieurs actions en faveur de plusieurs parties prenantes, dans un esprit de création de solidarités et d'imputabilité. D'ailleurs, comme le suggèrent les résultats de ma recherche, le fait d'adopter un rôle-modèle, d'exprimer sa sensibilité éthique par le questionnement et le discernement, et de s'attacher à certaines valeurs paraît tout aussi important que de mettre en place des pratiques de gestion responsables. De plus, si le fait de se doter d'un énoncé de valeurs, d'un code de déontologie ou de certaines politiques sont considérées comme des pratiques valorisées dans les travaux de Martineau (2014), les résultats de ma recherche suggèrent en revanche que les dirigeants ne soulèvent pas la pertinence de ces outils de gestion de prime abord, ils font davantage ressortir des pratiques de gestion responsables, leur sensibilité éthique

et comportements, tels que décrits précédemment. En outre, ces différents résultats sur les comportements et pratiques de gestion responsable orientées notamment vers les employés et les clients ont tout un lien avec la littérature sur la responsabilité. Cette notion de responsabilité qui implique que quelqu'un assume les *conséquences* de ses actes (Ricœur, 1990). Ou comme la définit Jonas (1990 :301), « la responsabilité est la sollicitude, reconnue comme un devoir, d'un autre être qui, lorsque sa vulnérabilité est menacée devient un « se faire du souci ». Comme potentiel en revanche, la peur est déjà contenue dans la question originale avec que *lui* arrivera-t-il, si *moi* je ne m'occupe *pas* de lui? Plus la réponse est obscure, plus la responsabilité se dessine clairement ».

De plus, selon Jonas (1990 : 177), « la responsabilité est un corrélat du pouvoir de sorte que l'ampleur et le type du pouvoir déterminent l'ampleur et le type de responsabilité ». Toutefois, Velasquez (2003) s'oppose à la notion de responsabilité organisationnelle et soutient que les arguments ne montrent pas que l'entreprise est une entité individuelle réelle et que par ailleurs une organisation n'a pas les pouvoirs causaux et l'intentionnalité qu'une entité doit posséder pour être moralement responsable de qu'elle fait.

En outre, les différents résultats de cette recherche en lien avec les pratiques de gestion responsable envers les employés, ou les clients sont en accord avec le concept d'entreprise « dialoguante » ou citoyenne (Pasquero, 2003) selon lequel une gestion responsable suppose que l'entreprise dialogue avec l'ensemble de ses partenaires sociopolitiques et partage le pouvoir de décision avec des partenaires non économiques. Cette notion de dialogue ou de communication est liée aussi à de nombreux travaux sur la communication dans la mise en œuvre du changement (Giroux, 1998); d'espace de discussion (Detchessahar, 2002) ou de processus d'interactions humaines (Deetz, 1994). Selon ces auteurs, il s'agit là d'une approche « constructionniste » du dialogue, car les parties traditionnellement exclues dans le processus décisionnel sont appelées collectivement à donner leur opinion,

favorisant les négociations et délibérations entre les acteurs concernés, et subséquemment la réalisation de l'action.

Les dirigeants auxquels je me suis intéressée se distancient des pratiques managériales fondées sur l'individualisme (Aubert et Gaulejac, 1991), loin d'une certaine forme de rationalité qui confère à l'employé un rôle déshumanisé (Sievers, 1993). On est davantage dans un contexte où le leadership est une entreprise collective et coopérative. Comme je l'ai pu constater, plusieurs dirigeants prônent le dialogue au sein de leurs organisations par le biais de relations interpersonnelles fortement développées et l'implication des équipes dans les décisions. Leurs organisations constituent de véritables espaces de communication et le discours managérial n'est pas réduit à une logique de rentabilité, de rationalité et de productivité (Deetz, 2003). Becker (2013), s'inspirant de la philosophie de Levinas, suggère que les dirigeants sont mis au défi de se déplacer d'une certaine façon de faire les affaires qui isole ses parties prenantes à un engagement envers l'autre ou les autres de sorte à améliorer leur bien-être, en créant des effets sociaux positifs à partir de l'œuvre organisationnelle et son engagement envers ses parties prenantes.

Enfin, les résultats de cette recherche en lien avec le niveau méso sont en accord avec la philosophie de Ricoeur (1991), qui suggère que la sollicitude, avec et pour les autres (niveau méso) est une partie intégrante de la sagesse pratique « en faisant remonter des normes à ce qui est plus profond qu'elles, à ce désir profond qui nous oriente vers un accomplissement, vers un horizon de plénitude, mais avec et pour les autres et, encore une fois dans une cité dont je pourrais dire que les institutions sont justes ». (p.230).

5.3 Le Niveau Macro Ou Enjeux Socio-Environnementaux

Concernant les pratiques socio-environnementales, je rappelle que j'ai choisi de les intégrer dans le niveau macro de l'éthique organisationnelle. Elles réfèrent à tous les comportements et pratiques de gestion responsable qui visent la communauté ou la société au sens large ainsi que celles qui sont déployées dans le respect de l'environnement. Comme le suggère Freeman (1984), le niveau macro correspond à la stratégie d'harmonie sociale qui vise à agir de sorte à maintenir et créer l'harmonie sociale ; et gagner le consensus de la société. Il représente chez Ricoeur (1990), « les institutions » dont l'auteur entend la structure du *vivre-ensemble* d'une communauté historique, reliée par la notion de distribution. Tel que suggérés par cette recherche empirique, quasiment toutes les organisations auxquelles je me suis intéressée sont très actives voire proactives en ce qui a trait aux actions déployées en faveur de la société et de l'environnement naturel.

Tel que suggéré par Jonas (1990 : 188) « même si l'obligation à l'égard de l'homme continue encore à avoir une valeur absolue, elle n'en inclut pas moins désormais la nature comme conditions de sa propre survie et comme un des éléments de sa propre complétude existentielle. Nous allons encore plus loin et nous disons que la solidarité de destin entre l'homme et la nature, solidarité nouvellement découverte à travers le danger, nous fait également redécouvrir la dignité autonome de la nature et nous commande de respecter son intégrité par-delà l'aspect utilitaire ».

Comme le suggèrent les résultats, dans une vision large de l'engagement envers la société, certaines organisations œuvrent dans le sens de la préservation de l'identité québécoise, de l'égalité des chances ou de l'encouragement de l'économie sociale. Comme cette recherche a été menée au Québec, il est intéressant de voir émerger cette préoccupation eu égard la société québécoise, dans le sens de la défense de ses propres intérêts et valeurs. Quant à la question de l'égalité des chances, elle réfère

notamment aux actions entreprises par des organisations dans le sens de l'égalité des sexes ou l'insertion des jeunes en difficultés aider les populations « vulnérables » à se réapproprier leur pleine autonomie. S'agissant de l'encouragement de l'économie sociale, il s'agit des actions déployées par les organisations pour favoriser le développement de ce type d'économie, dans le sens également de la lutte contre l'exclusion, la création de richesses dans un esprit d'une économie solidaire. En outre, ces pratiques déployées à un niveau macro réfèrent également aux pratiques de bénévolat, mentorat et soutien à des causes sociales, à travers le versement de dons à des associations caritatives. Ces actions sont vues par les dirigeants comme des façons d'agir dans esprit de redistribution des richesses au sein de la communauté et la société, de façon générale.

Quant aux pratiques environnementales, elles visent le respect de l'écosystème et la préservation des ressources naturelles. Dans un esprit appliqué, ces actions réfèrent notamment aux gestes posés par les organisations en lien avec l'analyse du cycle de vie, les « fouilles écologiques » ou pratiques de recyclage, réutilisation, et réduction, que ce soit au niveau de l'énergie ou autres matières premières ainsi que les produits fabriqués. Les actions environnementales réfèrent également au transport durable ou à la conception de et certification de bâtiments verts ou écologiques.

Par ailleurs, dans l'esprit de développement durable, certaines organisations expriment clairement leur conscientisation à travers la conception et la mise en œuvre de modèles d'affaires fondés sur le *triple bottom line* ou équilibre entre les dimensions économique, sociale et environnementale. Certains dirigeants proposent même leur définition du développement durable et s'entendent sur l'importance de cet équilibre dans tout projet de développement économique en affaires. En témoigne certaines philosophies de gestion fondées sur les principes du commerce équitable, ou biens écologiques et respectueux des conditions de travail des employés, que ce soit à l'échelle du Québec ou à en dehors de ses frontières. Boiral et al. (2014) ont exploré à travers une recherche qualitative la manière dont différents niveaux de

développement de conscience des dirigeants peuvent influencer, en termes pratiques, leur engagement dans un leadership environnemental. Leurs travaux basés sur 63 entrevues menées auprès de 15 petites et moyennes industries suggèrent que les organisations qui ont répandu les pratiques de gestion les plus environnementales sont dirigées par des gestionnaires au stade de développement post-conventionnel. Cependant, les PME qui ont répandu les pratiques de gestion les moins environnementales sont dirigées par des gestionnaires au stade conventionnel. Pour comparer les différences entre le une meilleure gestion des enjeux complexes, interagir facilement avec plusieurs parties prenantes et gérer les problèmes de manière proactive. Tel que suggérés par ces auteurs, la complexité de la gestion environnementale est clairement appréhendée par les gestionnaires post-conventionnels. Par exemple, les dirigeants qui avaient implanté des analyses de cycle de vie, ont mis l'accent sur la grande complexité de l'évaluation des impacts réels de leurs produits. La complexité environnementale était essentiellement perçue comme une opportunité de défier certaines fausses conceptions de l'impact environnemental réel et d'améliorer les pratiques internes de gestion à travers les différents départements de l'organisation. En général, la gestion environnementale était perçue comme un processus d'apprentissage collectif qui exige un engagement actif des dirigeants et employés.

Par ailleurs, les résultats de ma recherche sont en accord avec Dahl (2015) qui suggère que vivre de manière responsable et durable ne peut se réaliser par un acteur agissant seul : les individus font partie de communautés qui peuvent renforcer ou entraver les actions durables. Selon cet auteur, une approche éthique systémique peut motiver les individus à vivre de manière responsable et servir la société, ainsi il est important d'unifier les communautés autour d'une vision partagée de valeurs éthiques durables. Selon cet auteur, chaque institution verrait ainsi son rôle comme agissant pour le bien commun, estimant qu'on doit renforcer la dimension éthique dans le processus décisionnel politique à un niveau local, national et international. Et

d'ajouter que les décideurs devraient systématiquement se référer à des valeurs éthiques et morales ainsi qu'à des principes spirituels dans leurs processus décisionnels. L'auteur estime que des valeurs éthiques telles que la justice, la réciprocité, la modération, la durabilité, ou le bonheur devraient être des critères pour une société mondiale en développement.

De plus, les résultats en lien avec les pratiques de gestion socio-environnementales s'accordent avec des travaux antérieurs selon lesquels « les Québécois sont critiques vis-à-vis de la société de consommation marchande dans le sens où ils sont devenus plus exigeants, promeuvent parallèlement la consommation et la protection de l'environnement, qui ne sont plus perçus comme antinomiques, critiquent le gaspillage, promeuvent le recyclage, etc. » (Langlois, 1990 :8). De plus, ce souci eu égard les enjeux socio-environnementaux semblent s'accorder avec la position de certains auteurs selon qui l'organisation responsable est engagée au sein de sa communauté, le dirigeant jouant ainsi le rôle de « bon pasteur » tenant compte de la présence d'autres groupes et individus qui ont des intérêts dans ce que font leurs organisations (Mintzberg, 2009; Hafsi et Youssofzai, 2008; Freeman et Gilbert, 1988). En outre, il serait intéressant ici de faire un lien avec les travaux de Bishop (2000) qui suggère le principe de contrat social entre l'entreprise et la société, selon lequel les gestionnaires doivent considérer, sur une base de justice, les intérêts des employés, des consommateurs et de la société.

Ce contrat est l'une des alternatives les plus significatives pour analyser les enjeux éthiques dans le milieu des affaires (Dunfee et Donaldson, 1995), les organisations étant ancrées dans un contexte social large et doivent aussi bien relever les défis économiques qu'institutionnels (Powell, 1988). De plus, ces pratiques socialement responsables, telle qu'elle ressort dans cette recherche ont des liens avec les travaux de Porter et Kramer (2011) qui suggèrent que la mission de l'entreprise doit être redéfinie dans le sens où elle n'a pas juste une fonction de création de profits mais aussi de valeur partagée avec la société. Toutefois, dans leur concept de « création de

valeur partagée», ils restent imprécis sur les actions posées concrètement par les organisations envers les clients ou partenaires d'affaires.

En outre, cette préoccupation organisationnelle eu égard la société et l'environnement s'accorde avec la définition suggérée de Melé (2012 :109) sur l'entreprise:

The purpose of business refers to the role of business in society and its social and ethical justification. This is different from the subjective motive for undertaking or managing a business, which for many is making money. The purpose of the firm as an institution within society is more complex than this subjective motivation. To understand the purpose of business, we need to recognize that business benefits several groups of people, and that various factors must be present for a business to survive. However, it is obvious that making profits has an important function in business activity, but it is an instrumental role.

Selon Melé (2012), gérer une organisation de façon humaine et responsable signifie prendre en compte la manière dont l'organisation influence le développement humain et la durabilité à travers une perspective holistique intégrant les dimensions économique, sociale et environnementale. Cela signifie chercher non seulement des résultats économiques, mais aussi des effets positifs sur la société et l'environnement.

Enfin, les résultats de cette recherche en lien avec le niveau macro de l'éthique organisationnelle sont en accord avec Ricoeur (1991), qui suggère par institution juste la structure du *vivre ensemble* qui assure cohésion et distinction.

5.4 L'éthique Organisationnelle: Une perspective multi niveaux

Les résultats de cette recherche suggèrent que l'éthique organisationnelle s'articule autour d'une perspective multi niveaux, à travers la responsabilité du dirigeant, celle de l'organisation envers plusieurs parties prenantes, aussi bien les clients, les employés, les partenaires d'affaires, la communauté, ainsi que le souci de

l'organisation ou du dirigeant eu égard l'écosystème. Bien que cette recherche ait été menée au Québec, je ne cherche pas à établir un « modèle québécois » dans la lignée des travaux visant à explorer la spécificité d'un management dans un contexte culturel en particulier. Cependant, comme je réside au Québec, je me suis donc intéressée à des dirigeants québécois pour explorer la complexité de l'éthique organisationnelle. Si je vivais à Londres ou à Oslo, j'aurais probablement exploré le même phénomène de recherche mais auprès de dirigeants de culture britannique ou norvégienne.

Dans cette analyse multi niveaux, l'éthique s'exprime dans la sensibilité et les comportements du dirigeant eu égard autrui, au niveau micro. Au niveau méso, elle se manifeste dans les pratiques de gestion responsable envers certaines parties prenantes en particulier, les employés et les clients essentiellement, incluant les citoyens, consommateurs et partenaires d'affaires. Au niveau macro, l'éthique se révèle dans le souci de l'organisation eu égard les enjeux sociétaux.

Combinés ensemble, les niveaux micro et méso suggèrent une certaine tendance à savoir que la question des valeurs organisationnelles est en lien avec la sensibilité éthique, notamment la trajectoire du dirigeant, ses valeurs ou convictions personnelles ainsi que l'origine de ses valeurs ou sources d'inspiration. Les valeurs organisationnelles semblent aussi avoir un lien avec un comportement en particulier chez le dirigeant, celui d'adopter des changements. De même, la question des pratiques de gestion responsables envers les clients tend à avoir un lien avec les mêmes dimensions de la sensibilité éthique vues précédemment. Toutefois, ces pratiques semblent aussi avoir un lien avec quelques dimensions des comportements du dirigeant, notamment celui d'adopter des changements (vu précédemment), de gérer (rôle de gestionnaire ou de leader) et celui d'éduquer ou de sensibiliser autrui. De plus, combinés ensemble, les niveaux méso et macro suggèrent une certaine tendance à savoir les liens qui existent entre la culture organisationnelle, essentiellement les valeurs organisationnelles, et les pratiques de gestion éthiques.

Celles-ci référant notamment aux pratiques de gestion responsables envers les clients, les employés ainsi que les pratiques de gestion à dimension sociale et environnementale.

En outre, tel que suggérés par les résultats, les dirigeants dont les niveaux méso et macro sont très développés se distinguent par un modèle d'affaires organisationnel orienté vers le développement durable ou le souci des enjeux sociaux et environnementaux.

Par ailleurs, combinés ensemble, les niveaux micro et macro suggèrent une certaine tendance à savoir que les pratiques de gestion responsable envers la société sont en lien avec la sensibilité éthique, notamment les convictions ou valeurs personnelles du dirigeant, la source de ses valeurs et sa trajectoire. De plus, ces pratiques de gestion responsable à dimension sociale sont en lien avec deux comportements spécifiques du dirigeant, celui d'adopter des changements, et d'éduquer ou de sensibiliser autrui.

De plus, comme le suggèrent les résultats, combinés ensemble, les niveaux micro, méso et macro suggèrent certaines tendances. Chez certains dirigeants, c'est la pratique du questionnement individuel, et la quête du sens expérimentée de manières diverses, qui se transforme souvent en questionnement organisationnel, ou collectif, et en modèle d'affaires particulier. Ces dirigeants mettent en œuvre des pratiques éthiques envers les employés, les clients, les consommateurs de façon générale; et dans une vision macro, ils sont actifs en faveur de leur communauté, tels que la préservation des richesses au Québec, l'engagement au sein de la société par le bénévolat, la philanthropie, etc., et/ou la protection de l'environnement. Chez d'autres, c'est l'importance des valeurs de soi, émanant de différentes sources, qui conduit à des valeurs fortes organisationnelles et pratiques de gestion cohérentes avec ces valeurs, au profit de clients, employés, citoyens, personnes vulnérables. Et à un niveau macro, il y a un engagement envers la communauté, voire au-delà des frontières du Québec.

Autre tendance observée, c'est le parcours personnel de certains dirigeants, notamment l'action humanitaire ou communautaire, qui conduit à un modèle

d'affaires visant l'harmonie sociale, et le développement durable. Toutefois, chez d'autres dirigeants, la sollicitude envers les plus vulnérables mène à diriger des organisations qui ont une mission organisationnelle citoyenne, visant l'intégration des individus les plus vulnérables, le changement social, la lutte contre l'exclusion, etc. En outre, il faut noter que chacun des trois niveaux n'est pas complètement dissocié d'un autre, car comme le suggèrent les résultats, certaines dimensions du niveau micro se confondent dans le niveau méso, dans la mesure où le JE devient le NOUS, notamment en ce qui a trait à certaines dimensions de la sensibilité éthique du dirigeant, tel que le questionnement éthique ou le discernement; et d'autres dimensions des comportements du dirigeant, tels que le leadership ou le rôle-modèle.

Au Québec, comme je l'avais évoqué dans la revue de littérature, certains auteurs se sont intéressés à la spécificité du management québécois ou à l'éthique des affaires québécoise. Selon Pasquero (1997), l'éthique des affaires au Québec est caractérisée entre autres par les droits collectifs, le nationalisme économique et la solidarité sociale. Et d'ajouter que le discours sur l'éthique des affaires est dirigé en termes de responsabilité sociale, précisant que la culture québécoise francophone est marquée par l'éthique de la convivialité, enracinée dans la tradition catholique, qui valorise la justice sociale, la qualité de vie et les relations sociales. De plus, selon Dupuis (2008), les milieux d'affaires québécois sont imprégnés du souci d'impartialité, de l'intérêt pour le développement des subordonnés, l'ouverture à la discussion et au travail en équipe, ainsi que l'égalité des conditions de travail, etc.

Par ailleurs, d'autres auteurs ont exploré différentes dimensions en lien avec l'éthique des affaires au Québec. Lecourt (2014) s'est notamment intéressée au questionnement éthique chez les dirigeants d'entreprises; (Martineau, 2014) suggère une taxonomie empirique des pratiques d'éthique organisationnelle; Leunens (2014) propose une échelle qui reflète différentes traditions éthiques; Girard (2013) a exploré le souci d'autrui dans la décision; et Marchildon (2011) suggère sept configurations de responsabilités dans le secteur de la bio-ingénierie. Toutes ces recherches enrichissent

le champ de l'éthique des affaires au Québec, en explorant en profondeur un aspect particulier de cette éthique organisationnelle. En explorant une perspective multi niveaux, ma recherche permet d'appréhender la manière dont les niveaux micro, méso et macro s'articulent ensemble pour mieux appréhender l'éthique organisationnelle. D'ailleurs, au niveau des pratiques de gestion éthiques, mes résultats enrichissent les connaissances dans le domaine de la spécificité du management québécois (Dupuis, 2005; 2008; Langlois, 1990; Lachapelle et Gagné, 2003; Wils et al., 2011). Comme le propose Gendron (2013 :37), dans l'École de Montréal, qui désigne une approche québécoise de la responsabilité sociale de l'entreprise, « il ne s'agit plus tant de savoir comment implanter la responsabilité sociale en entreprise, comment intégrer les intérêts des parties prenantes...mais bien de se questionner sur le quoi : Quel est le rôle de l'entreprise? Quel est le sens du projet productif? Quelle est la participation de l'entreprise au grand projet de société, et quelle place les acteurs occupent-ils dans le système de gouvernance de cette institution centrale de nos sociétés? ».

Cette éthique organisationnelle, révélée à plusieurs niveaux, trouve son éveil entre autres dans un leadership ou philosophie de gestion qui prône la pleine responsabilité. Elle se traduit par la souscription des dirigeants aux fondements de justice, d'égalité et de préservation de la dignité humaine (Koestenbaum, 1993). Mieux, les personnes interviewées ont mis en place des pratiques éthiques de gestion, de façon délibérée, non dictées par des lois, normes ou réglementations.

A la lumière de mes résultats, ma recherche suggère que les dirigeants redéfinissent en quelque sorte le rôle que doit jouer l'organisation au sein de la société. Elle n'est pas seulement confinée dans sa fonction économique, mais redéfinie comme une forme de création de valeur partagée, dont les objectifs visent également un équilibre entre les intérêts de l'entreprise et l'intérêt public (Porter et Kramer, 2011; Becker, 2009; Csikszentmihalyi, 2003; Freeman, 1984; Mintzberg et al, 2002). Sur une base volontaire, les dirigeants poursuivent des objectifs qui vont au-delà des

responsabilités légales et des intérêts financiers immédiats de leurs actionnaires (Carroll et Shabana, 2010; Stiglitz, 2010; Frederick, 1995; Husted et Allen, 2000; Séguin, 2010; Micewski et Troy, 2007).

En effet, plusieurs dirigeants expriment clairement leurs devoirs non seulement envers leurs actionnaires ou eu égard la survie de leurs organisations, mais aussi envers d'autres parties prenantes (Husted et Allen, 2000). L'organisation se positionne comme une institution sociale, dont les opérations ou la mission ont un impact sur l'environnement, la communauté, voir les citoyens d'autres nations (Frederick, 1995). Elle est un système de relations et d'actions avec différentes forces sociales et réseaux d'acteurs (Fombrun et Astley, 1983; Séguin, 2010).

De plus, les résultats proposent que les dirigeants qui pratiquent un management responsable au Québec « revisitent » en quelque sorte le système capitaliste et redéfinissant la mission de leurs organisations résolument tournée vers la création de valeur partagée, et non pas juste du profit (Porter et Kramer, 2011). D'ailleurs, certains d'entre eux parlent des limites du système capitaliste, ce qui rejoint les positions de certains auteurs, tels que Freeman et al (2007) pour qui le capitalisme et le marché ont augmenté la division entre les riches et les pauvres, ce qui s'est accompagné de la dégradation de l'environnement, distribution inéquitable des opportunités. D'autres ont une lecture plus critique, tel que Stiglitz (2010 :440; 447):

Si l'inlassable quête des profits et l'exaltation de l'intérêt personnel n'ont pas créé la prospérité espérée, elles ont contribué à créer le déficit moral. (...). La responsabilité de l'individu et de l'entreprise a un sens. Les firmes doivent faire plus que maximiser leur valeur de marché. Et ceux qui y travaillent doivent refléter davantage ce qu'ils font, et à l'impact que leur activité a sur les autres. Ils ne peuvent pas se tirer d'affaire en disant qu'ils ne font « que » maximiser leurs revenus.

L'organisation est pensée et appréhendée comme une source de partage, de création de richesse et de cohésion sociale au sein de la communauté, qui tient compte des intérêts de plusieurs parties prenantes, soucieuse de sa place dans le contexte local, national et international (Mintzberg, 2009; Drucker, 1993; Freeman et Gilbert, 1988; Blair, 1995; Pasquero, 2006). Les dirigeants sont conscients des enjeux sociaux et environnementaux de leur contexte d'affaires (Freeman, 1984) et se montrent imputables eu égard d'autres acteurs, gagnant ainsi une légitimité et reconnaissance (Sethi, 1975).

D'ailleurs, les modèles d'affaires de ces organisations ou leurs pratiques de gestion ont fait l'objet de plusieurs couvertures médiatiques compte tenu de l'aspect éthique de leurs actions ou pratiques exemplaires. Plusieurs de ces organisations ont été récompensés par de nombreux prix et distinctions, symbole de reconnaissance de leurs actions en matière de développement durable. En effet, sur les 25 organisations, 17 sont récipiendaires de 60 prix au total, témoignant de cette reconnaissance sur un plan individuel ou organisationnel (Prix du meilleur employeur, Prix de l'entreprise citoyenne, Prix dans la catégorie arts et culture, Prix d'excellence, etc.)

Contrairement aux travaux de Ansoff (1965) pour qui la notion de responsabilité doit être considérée comme une contrainte car elle n'est pas reliée aux décisions en matière de choix de marché et de produit, cette recherche suggère que les dirigeants articulent l'éthique organisationnelle autour de plusieurs acteurs économiques, sociaux, et politiques de leur environnement pour asseoir leurs choix stratégiques ou positionnement dans leur secteur d'activité (Fombrun et Astley, 1983). L'entreprise devient ainsi un organe de création de richesse qui doit préserver la cohésion sociale (Drucker, 1993). Elle est un système social dans lequel les dirigeants font face à plusieurs formes de complexités (Ackoff, 2003). On peut aisément voir aussi des liens entre les résultats de cette recherche et les travaux de David et al. (2005) sur le management responsable en ce sens qu'on est témoin de changements identitaires au sein de certaines organisations. Celles-ci fondent désormais leurs relations sur un

compromis ou une coordination d'intérêts, motivés par un sentiment d'appartenance à une communauté (David et al, 2005). Comme le suggèrent Aktouf et al. (1992), du fait du contexte sociopolitique particulier des années 60, dans lequel les Canadiens français étaient exclus des centres du pouvoir et dominés économiquement et culturellement par les Canadiens anglais, un sentiment de solidarité et d'appartenance au groupe a été créé et consolidé au sein de la communauté, compte tenu de l'isolement de la société québécoise et de son homogénéité culturelle.

Enfin, les résultats de cette recherche qualitative s'accordent avec deux perspectives éthiques identifiées parmi cinq dans les travaux de Leunens (2014), à savoir l'harmonie éco sociale, et l'égalitarisme coopératif. Comme indiqué dans la revue de littérature, Leunens (2014) a effectué une étude quantitative auprès de 441 répondants au Québec et Canada, provenant d'organisations variées, pour tester pas moins de 30 traditions éthiques, incluant 40 % de théories féminines et non occidentales. Au terme de sa recherche, l'auteure a identifié cinq perspectives : 1- harmonie éco sociale, 2- égalitarisme coopératif, 3- conservatisme néolibéral, 4- objectivité rationnelle, et 5- cynisme machiavélien. Tel que suggéré par Leunens (2014), la perspective harmonie éco-sociale, qui représente une tradition éthique non-occidentale, accorde à l'environnement naturel un sens très profond par rapport à d'autres approches et reflète un fort sentiment d'appartenance à une communauté, dans laquelle les membres sont enracinés, cette communauté ayant une connexion profonde avec la culture et le territoire. Quant à l'égalitarisme coopératif, qui représente des traditions éthiques occidentales, combine sollicitude, justice distributive, existentialisme et utilitarisme. Selon Leunens (2014), cette perspective éthique invoque l'égalité et la recherche de bonnes conditions de vie pour tous, au sein d'une société. Elle favorise aussi une attitude de responsabilité personnelle et d'autonomie, au niveau individuel et collectif.

Au terme de ce chapitre, on serait tenté de s'interroger sur le dessein de l'éthique organisationnelle, par analogie à la réflexion de Ricœur (2002) selon laquelle l'éthique médicale cherche à réduire la souffrance, et l'éthique juridique qui cherche

résoudre les conflits. Une éthique en affaires ne chercherait-elle pas à réduire les inégalités et désirer une société plus harmonieuse?

CONCLUSION

Cette conclusion est organisée de la manière suivante : je propose dans un premier temps une synthèse des résultats, ensuite je présente les qualités et limites de la recherche. Enfin, j'expose les implications de cette thèse pour la recherche, l'enseignement et le milieu des affaires.

6.1 Synthèse des résultats

Pour explorer une analyse multi niveaux de l'éthique organisationnelle au Québec, j'ai analysé le contenu de 25 entrevues réalisées avec des dirigeants d'organisations diverses, choisis suivant deux critères : « leurs motivations éthiques allaient au-delà des relations publiques et de la seule réputation corporative ; et leurs pratiques n'étaient pas seulement le fruit d'une réaction face à des obligations légales » (Fontaine et Pauchant, 2009 : 8).

Ces dirigeants, pour la plupart, jouissent d'une grande popularité dans le milieu des affaires. Plusieurs d'entre eux ont fait l'objet de nombreuses couvertures médiatiques, qui mettent en valeur leurs pratiques de gestion « quasi exemplaires ». En témoigne d'ailleurs, les nombreux prix et distinctions reçus par moins de 17 dirigeants et/ou leurs organisations sur 25.

Pour effectuer cette recherche, j'ai privilégié un design qualitatif et l'utilisation de la théorie ancrée ou *Grounded Theory*, comme méthodologie d'interprétation des données.

Comme évoqué dans les chapitres précédents, cette analyse multi niveaux a exigé une exploration en profondeur des niveaux micro, à travers la sensibilité et les comportements des dirigeants; méso, à travers les comportements et les pratiques de

gestion responsable envers les employés, les clients et autres partenaires d'affaires, et macro à travers la préoccupation socio-environnementale des dirigeants et/ou leurs organisations. Tel que suggérés par les résultats, chaque niveau a été analysé à la lumière de plusieurs dimensions préétablies ou émergentes, à partir d'un cadre théorique innovateur et les données du terrain. Toutefois, chacun des trois niveaux n'est pas complètement dissocié d'un autre, car comme le suggèrent les résultats, certaines dimensions du niveau micro se confondent dans le niveau méso, dans la mesure où le JE devient le NOUS, notamment en ce qui a trait à certaines dimensions de la sensibilité éthique du dirigeant, tel que le questionnement éthique ou le discernement; et d'autres dimensions des comportements du dirigeant, tels que le leadership ou le rôle-modèle.

Au Québec, les résultats de cette recherche suggèrent qu'une éthique organisationnelle s'articule à plusieurs niveaux, dans la mesure où plusieurs dimensions sont déployées à un niveau individuel, organisationnel et macro, en dévoilant certaines tendances. Combinés ensemble, les niveaux micro et méso suggèrent que la question des valeurs organisationnelles est en lien avec la sensibilité éthique, notamment la trajectoire du dirigeant, ses valeurs ou convictions personnelles ainsi que l'origine de ses valeurs ou sources d'inspiration. Les valeurs organisationnelles semblent aussi avoir un lien avec un comportement en particulier chez le dirigeant, celui d'adopter des changements. De même, la question des pratiques de gestion responsables envers les clients tend à avoir un lien avec les mêmes dimensions de la sensibilité éthique vues précédemment. Lesquelles pratiques semblent liées à des comportements spécifiques du dirigeant : adopter des changements, gérer (rôle de gestionnaire ou de leader) et éduquer ou sensibiliser autrui. De plus, combinés ensemble, les niveaux méso et macro suggèrent que les valeurs organisationnelles (dimension importante de la culture organisationnelle) sont liées aux pratiques de gestion responsables envers les clients, les employés ainsi qu'aux pratiques de gestion à dimension sociale et environnementale.

Par ailleurs, combinés ensemble, les niveaux micro et macro suggèrent une certaine tendance à savoir que les pratiques de gestion responsable envers la société sont en lien avec la sensibilité éthique, notamment les convictions ou valeurs personnelles du dirigeant, la source de ses valeurs et sa trajectoire. De plus, ces pratiques de gestion responsable à dimension sociale sont en lien avec deux comportements spécifiques du dirigeant, celui d'adopter des changements, et d'éduquer ou de sensibiliser autrui.

De plus, comme le suggèrent les résultats, combinés ensemble, les niveaux micro, méso et macro suggèrent que c'est la pratique du questionnement individuel, et la quête du sens expérimentée de manières diverses, qui se transforme souvent en questionnement organisationnel, ou collectif, et en modèle d'affaires particulier. Ces dirigeants mettent en œuvre des pratiques éthiques envers les employés, les clients, les consommateurs de façon générale; et dans une vision macro, ils sont actifs en faveur de leur communauté, tels que la préservation des richesses au Québec, l'engagement au sein de la société par le bénévolat, la philanthropie, etc., et/ou la protection de l'environnement. Chez d'autres, c'est l'importance des valeurs de soi, émanant de différentes sources, qui conduit à des valeurs fortes organisationnelles et pratiques de gestion cohérentes avec ces valeurs, au profit de plusieurs parties prenantes.

Autre tendance observée, c'est le parcours personnel de certains dirigeants, notamment l'action humanitaire ou communautaire, qui conduit à un modèle d'affaires visant l'harmonie sociale, et le développement durable. Autrement dit, mon autre contribution consiste à suggérer une conceptualisation de l'éthique organisationnelle en ce sens qu'elle peut être définie comme un processus complexe qui implique une interaction entre les niveaux individuel et collectif à travers une sensibilité éthique, des comportements et pratiques de gestion spécifiques visant à bâtir une société plus équitable et un environnement durable.

6.2 Qualités et limites de la recherche

Ma recherche présente aussi bien des forces que des limites. Parmi ses forces, je reconnais qu'elle ait privilégié un design qualitatif pour explorer en profondeur l'éthique organisationnelle - le champ de l'éthique des affaires étant dominé sur le plan méthodologique par des recherches quantitatives où des relations entre différentes variables sont testées ou des vignettes proposées à des étudiants de MBA ou à des gestionnaires (Lockett et al, 2006; O'Fallon et Butterfield, 2005; Randall et Gibson, 1990). Une autre force réside dans l'utilisation d'un cadre conceptuel innovateur qui juxtapose plusieurs modèles théoriques pour explorer les dimensions intérieures et extérieures de l'individu et du collectif. De plus, cette recherche enrichit les connaissances dans le champ de l'éthique des affaires au Québec, en explorant les liens entre sensibilité éthique, pratiques de gestion, comportements et valeurs, alors que d'autres recherches ont notamment exploré en profondeur l'un de ces aspects seulement, à travers des designs qualitatifs ou quantitatifs.

Quant aux limites de cette recherche, elles résident notamment sur le fait que j'ai eu à analyser des contenus d'entrevues avec des dirigeants que je n'ai pas moi-même interviewés. Néanmoins, le fait de travailler sur des données publiques secondaires a permis de rejoindre des top-managers de haut niveau auxquels l'accessibilité n'aurait pas été si aisée au départ. Une autre limite de cette recherche consiste dans le fait que je ne me suis intéressée qu'à des dirigeants francophones québécois. Cependant, cela n'exclut aucunement le fait que certains dirigeants dont les contenus d'entrevues ont été analysés sont porteurs d'une double culture francophone/anglophone ou francophone/allophone. Une autre limite portant sur la validité externe de cette recherche, je reconnais que les résultats ne sont pas aisément généralisables, compte tenu d'une part de l'utilisation d'un design qualitatif qui compte 25 sujets, et d'autre part du fait que cette étude soit circonscrite au Québec uniquement. Par conséquent, comme je l'ai indiqué précédemment, les résultats de cette recherche ne permettent pas d'affirmer l'émergence d'un modèle québécois en affaires, dans la lignée des

travaux visant à décrire les traits caractéristiques ou la spécificité des pratiques de gestion au Québec. En outre, les résultats ne permettent pas d'effectuer des comparaisons sectorielles pour mieux appréhender le phénomène de l'éthique appliquée dans les milieux d'affaires. Comme nous l'avons vu, j'ai choisi différentes organisations œuvrant dans différents domaines d'activité (commerce, industrie du vêtement, agro-alimentaire, économie sociale...), mais je n'ai prétendu nullement effectuer des comparaisons sectorielles, régionales ou culturelles. En revanche, ceci pourrait constituer une piste de recherche future.

Cependant sur le plan de la validité interne de ma recherche, je me suis assuré de décrire et montrer tout le processus méthodologique et de trianguler les contenus d'entrevues avec d'autres sources de données pour accroître la crédibilité de notre étude. De plus, comme le suggère Van der Maren (1996)³, en sciences humaines, et dans un design qualitatif, on ne travaille jamais sur le sujet lui-même qui toujours nous échappe. « Le discours que peut produire la recherche qualitative ne vaut donc que pour les traces qu'ont laissées les informateurs et non pour les informateurs eux-mêmes », (p.9).

6.3 Implications pour la recherche

Ma recherche ouvre la voie à d'autres pistes de recherche à l'avenir. Dans une même approche qualitative, je suggère que cette étude soit effectuée, sur la base du même cadre conceptuel, dans d'autres provinces du Canada afin de voir les similitudes et différences. Cette étude peut-être par exemple conduite en Ontario ou dans les provinces de l'Ouest. Elle peut aussi être conduite à l'international, dans d'autres contextes culturels : Europe, Asie ou Afrique. Une telle opportunité permettra

³ Van der Maren, J-M (1996). La recherche qualitative peut-elle être rigoureuse? Cahier de recherche No 96-11-11. Ce texte a été présenté lors du Colloque international Recherche qualitative et gestion, qui s'est tenu à HEC, à Montréal, le 26 octobre 1996.

d'enrichir les résultats et d'explorer potentiellement d'autres dimensions, suivant une analyse multi niveaux. Autre piste de recherche, l'exploration de l'éthique organisationnelle par secteur d'activité, comme indiqué précédemment. Par exemple, on pourrait envisager la manière dont l'industrie du vêtement, le secteur de l'énergie, de l'alimentaire ou les organismes communautaires conçoivent et mettent en pratique l'éthique.

Par ailleurs, je suggère que mon objet de recherche puisse être appréhendé à travers un design quantitatif, qui s'appuie sur un échantillonnage plus riche et diversifié. Par exemple, qu'en est-il de l'éthique organisationnelle proprement dit dans le domaine public/privé, à travers un équilibre d'organisations étatiques/privées? Est-ce qu'on retrouve les mêmes tendances selon qu'on croise les niveaux micro et méso, ou méso et macro?

Autres pistes de recherche suggérées, et dans l'esprit des travaux qui s'intéressent aux relations entre responsabilité sociale organisationnelle et performance financière, nous suggérons une étude longitudinale pour voir l'évolution des pratiques de gestion responsable et la performance financière, au Québec ou à l'international. En fait, on pourrait envisager une organisation en particulier et suivre pendant quelques années le développement de ses pratiques de gestion responsables, leur changement ou adaptation à des contextes particuliers en tenant compte de la dimension temporelle « le ici et maintenant ». Cette analyse se ferait parallèlement à l'analyse de sa performance boursière par exemple, ou résultats purement comptables.

De plus, comme le suggère Ma (2009), le changement de thématiques clés de recherche dans les périodes 1997-2001 et 2002-2006 révèlent quelques indices importants dans l'orientation future de la recherche en éthique des affaires. Selon cet auteur, les prochaines recherches devront se concentrer sur l'importance pratique de l'éthique des affaires. Alors que la RSE et la performance organisationnelle ont été des thèmes de recherche importants dans la dernière période, l'impact de l'éthique

des affaires sur la performance financière est devenu déterminant dans la promotion des comportements éthiques au sein des organisations.

Dans ses travaux, Ma (2009) avance trois idées :

- 1- Les futures recherches devront explorer la relation entre performance sociale organisationnelle et performance financière organisationnelle, et explorer quels avantages financiers l'éthique des affaires pourrait apporter à la firme.
- 2- Dans une économie mondialisée, les facteurs culturels dans l'éthique des affaires deviendront d'autres thèmes de recherche pertinents.
- 3- D'autres objets de recherche en éthique des affaires pourront porter sur le raffinement théorique ou le développement de nouvelles théories. Il est donc attendu que les processus de théorisation en éthique des affaires vont se poursuivre : les chercheurs exploreront un meilleur cadre de travail qui intègre différents concepts susceptibles d'être appliqués dans d'autres contextes culturels et disciplines de recherche. Jusqu'ici, la majorité des théories en éthique des affaires sont développées en Occident, et sont centrées sur l'individu, un biais issu des traditions culturelles individualistes.

Un autre auteur, De George (1987) suggère que le champ de l'éthique des affaires, comme champ interdisciplinaire, qui a connu son émergence dans les années 80, poursuivra sa consolidation en répondant à certains défis, tels que l'interdisciplinarité des chercheurs, en intégrant les travaux des philosophes, théologiens et chercheurs en gestion; le développement d'approches théoriques susceptibles de répondre aux exigences de la mondialisation, en examinant par exemple le rôle et statuts des multinationales, les changements structurels au sein des organisations, l'impact de la technologie sur la vie privée, la concurrence internationale, etc. En outre, selon De George (1987), il faudrait davantage développer l'aspect positif de l'éthique des

affaires à travers des recherches sur les cas d'éthique organisationnelle. Selon cet auteur, le champ de l'éthique des affaires s'est davantage intéressé aux aspects négatifs, tels que les conditions d'abus au travail, la fraude, la corruption, les malversations, etc. Tel que suggéré par l'auteur, la littérature devrait refléter les modèles positifs d'éthique à l'échelle individuelle ou organisationnelle, à des fins d'émulation.

Enfin, travaillant personnellement dans le Réseau de la santé et des services sociaux du Québec, je suggère que cette analyse multi niveau puisse être effectuée, afin d'explorer la spécificité des niveaux micro, méso et macro, dans un contexte où plusieurs établissements du Réseau sont confrontés à la rareté des ressources et aux besoins illimités de la population en matière de soins et services.

6.4 Implications pour l'enseignement

Selon une étude réalisée en 1995, il ressort que 16 % des écoles offrent l'enseignement d'un cours d'éthique des affaires et 83 % des écoles intègrent l'éthique dans les cours fonctionnels (Evans et al, 2006). Nul ne conteste l'idée que les milieux académiques ont un rôle à jouer dans l'enseignement et la diffusion des pratiques éthiques de travail, à différents niveaux du cursus universitaire. Plusieurs initiatives sont même déjà prises à un niveau beaucoup plus précoce, si l'on pense par exemple aux heures de bénévolat obligatoires que de jeunes collégiens doivent accomplir pour les familiariser avec la culture du partage et de la solidarité.

L'enseignement de l'éthique dans les universités doit être vu de manière holistique et intégré dans le développement d'une pensée critique auprès des étudiants des écoles de gestion, notamment. Les étudiants doivent être initiés très tôt, dès la première année à développer le discernement et le questionnement éthique dans les mises en situation qui leur sont proposées. Tel que proposé par Buchholz et Rosenthal (2008), les écoles de gestion doivent encourager les étudiants à réfléchir plus largement sur

leurs pratiques de gestion. Selon ces auteurs, on pourrait par exemple demander aux étudiants d'exprimer par écrit leur propre philosophie de la gestion dans une organisation. Buchholz et Rosenthal (2008) estiment qu'une telle opportunité serait très bénéfique pour les étudiants pour appréhender leur vision personnelle de la gestion et du milieu des affaires.

En tant que milieu académique, nous avons cette responsabilité de conscientiser les futurs gestionnaires ou entrepreneurs sur les enjeux planétaires et défis organisationnels, au-delà de la recherche de l'efficacité économique. Nous avons un rôle à jouer dans la redéfinition de la place de l'organisation, qu'elle soit à but lucratif ou non, dans son espace local, national ou international.

En tant que chargée de cours au programme de MBA, dans le cadre de l'enseignement du cours « Éthique et gouvernance », j'ai été plusieurs fois interpellée par mes étudiants sur la disponibilité de « recettes » les guidant vers des décisions éthiques, plusieurs d'entre eux étant habitués à utiliser des outils d'aide à la décision sophistiqués dans le cadre d'autres cours de leur parcours académique.

Justement, en éthique des affaires ou éthique clinique, chaque dilemme exige tout un processus de délibération, réfléchi, créatif, et contextuel. C'est cette ouverture qu'il faille développer auprès des étudiants. La philosophie d'enseignement qui sous-tend ce cours, développé par la chaire de management éthique, repose sur la velléité d'exposer et de familiariser les étudiants avec quelques écoles de pensée en éthique des affaires et à effectuer une analyse critique sur les pratiques de gestion d'organisations de leur choix et d'effectuer aussi un travail d'introspection sur une ou deux décisions prises individuellement, dans le cadre de leur mandat de gestionnaires. L'objectif étant de susciter ce recul ou distance par rapport à une situation vécue, de l'analyser et de la critiquer dans un esprit constructif à la lumière d'outils théoriques vus dans le cadre du cours, ainsi que de les encourager aussi à prendre conscience de leurs limites en tant que décideurs. Je crois que c'est cet exercice d'humilité, et de

discernement qui est important à développer auprès des étudiants, associé naturellement au développement des compétences techniques et autres habiletés de gestion.

Comme le suggère Furman (1990), comme enseignants, nous devons soutenir nos étudiants dans l'analyse du rôle de l'organisation et les aider à comprendre les liens entre leur éthique personnelle, et l'organisation au sein de laquelle ils vont travailler. Selon cette auteure, ce n'est pas une tâche facile car il s'agit du transfert de leurs apprentissages académiques vers le contexte organisationnel : nous devons, comme enseignants, être capables d'identifier les dimensions éthiques d'une stratégie organisationnelle, et de reconnaître les objectifs et moyens utilisés pour ancrer des choix éthiques organisationnels. D'autres auteurs, Linberg et Modin (2013) rapportent que les recherches supportent la nécessité de non seulement avoir un cours d'éthique, mais aussi d'intégrer l'éthique dans plusieurs cours de management. Les étudiants, pour avoir travaillé avec des leaders d'affaires, arrivent à cerner les enjeux de la vraie vie organisationnelle et sont devenus plus sensibles à la relation entre RSE et implications éthiques de leur prise de décision.

Dans cet esprit, Dion (2000 : 318) suggère :

Le plus grand défi pour les professeurs d'éthique est de permettre à leurs étudiants d'ancrer A- le courage moral (agir en accord avec les valeurs de base telles que l'honnêteté, le respect envers autrui, la justice, la confiance, de sorte à ne jamais isoler l'éthique de leur pratique professionnelle), B- l'empathie (habileté à se mettre à la place d'autrui) et C- l'attitude proactive (habileté à créer une communauté, sens de la solidarité, et une existence empreinte de sens pour tout le monde).

6.5 Implications pour le milieu des affaires

L'éthique organisationnelle doit être intégrée dans la stratégie des entreprises. Comme nous l'avons constaté dans cette recherche, les dirigeants rencontrés ne se

contentent pas d'atteindre strictement leurs objectifs économiques, ils ont une vision beaucoup plus large de leur rôle au sein de leur environnement micro ou macro. Non seulement, ils cherchent à répondre aux attentes de leur marché, mais sont également très attentifs aux attentes de leurs employés, société civile, collectivités...et ce à travers un dialogue et partenariat continu. Nous avons vu à travers les différentes illustrations de pratiques éthiques de gestion que l'éthique organisationnelle vise à réduire les coûts et risques sociaux et environnementaux, et contribue à bâtir une société plus harmonieuse.

Par conséquent, si nous, milieu académique, avons un rôle à jouer dans la promotion et la diffusion des pratiques de gestion avant-gardistes, c'est bien celui de susciter une prise de conscience auprès des gestionnaires pour présenter des modèles d'excellence en matière d'éthique organisationnelle. Nous ne prétendons nullement que ces modèles soient parfaits, *stricto sensu*; comme nous l'avons constaté, les dirigeants rencontrés ont aussi leurs limites, mais tentent du mieux de leurs possibilités d'implanter des stratégies et actions éthique, sur un plan local, national voire international dans différents domaines.

Personnellement, en tant que professionnelle dans le Réseau de la santé et des services sociaux, au sein d'un établissement doté d'un comité d'éthique appliquée, auquel je siège également, je tente d'engager ses membres, jusqu'ici animés strictement par des réflexions d'éthique clinique, dans des réflexions d'ordre organisationnel, en lien avec les choix stratégiques de l'établissement et la philosophie de gestion.

Jamais, depuis les dernières crises financières auxquelles nous avons été témoins, un intérêt aussi fort ne s'était manifesté pour l'éthique et la responsabilité des dirigeants dans leurs actions. D'aucuns sont plus en plus attentifs aux gestes posés par les entrepreneurs et gestionnaires, exigeant ainsi la conciliation éthique et efficacité économique.

Sommes-nous entrés dans l'ère de l'économie responsable? Sans doute, en témoigne les différents labels en lien avec la responsabilité sociale organisationnelle que plusieurs entreprises recherchent pour gagner davantage de légitimité. Toutefois, cet engagement ne doit pas répondre à un enjeu de séduction auprès des consommateurs ou répondre à des considérations de relations publiques, il doit refléter la volonté des organisations de rehausser leurs pratiques de gestion dans une vision de développement durable et de création de solidarité. Certains appellent cela l'« économie positive », associée à des mots ou concepts tels que confiance, coopération (contraction de « coopération » et « compétition »), économie collaborative, éthique, finance solidaire...⁴, il n'en est pas moins que le terme renvoie dorénavant à une nouvelle forme de capitalisme responsable, fondé sur le partage, le long terme, l'altruisme, la communauté, l'environnement...

Comme le proposent Goshal et al (1999), ce nouveau contrat moral de création de valeur pour la société n'est pas seulement plus satisfaisant pour les managers, il constitue aussi une base plus effective de protection et de développement de leurs organisations.

6.6 Un souhait

Lorsque mon directeur de thèse m'a invitée à émettre un souhait, au terme de mes études doctorales, je lui ai manifesté immédiatement ma surprise, me disant avec du recul, que la question n'était pas anodine!

Que puis-je souhaiter, sinon mettre à profit et partager toutes ces longues années d'apprentissage. J'ambitionne de poursuivre un travail pédagogique dans le cadre de mes responsabilités auprès des gestionnaires sur l'importance de l'éthique organisationnelle. J'ambitionne de poursuivre mes recherches dans le domaine de

⁴ Le Monde du mercredi 24 septembre 2013

l'éthique des affaires et continuer à enseigner pour contribuer à la formation de la relève et susciter ce désir chez les futurs gestionnaires et entrepreneurs de rehausser continuellement leurs pratiques de gestion, dans le respect de la dignité humaine et un esprit de durabilité.

BIBLIOGRAPHIE

Aktouf, O. (1991). Adhésion et pouvoir partagés : le cas Cascades. *Gérer et Comprendre, Annales des mines*, 23, 44-57.

Aktouf, O. (2002). *La stratégie de l'autruche : post-mondialisation, management et rationalité économique*. Montréal: Éditions Écosociété. 370 p.

Aktouf, O., Bédard, R., & Chanlat, A. (1992). Management, éthique catholique et esprit du capitalisme : l'exemple québécois. *Sociologie du travail*, 1, 83-99.

Allard-Poesi, F., & Marechal, C. (1999). Construction de l'objet de recherche. In R. A. C. Thiétart (Ed.), *Méthodes et Recherche en Management* (pp. 34-56). Paris: Dunod.

Al-Shammari, M.M. (1992). Organizational climate. *Leadership & Organization Development Journal*, 13 (6), 30-32

Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood: Irwin. 275 p.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill. 241 p.

Arjoon, S. (2000). Virtue Theory as a Dynamic Theory of Business *Journal of Business Ethics*, 28(2), 159-178.

Arnold, D. G., Audi, R., & Zwoollinski, M. (2010). Recent Work in Ethical Theory and Its Implications for Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 559-581.

Aronson, E. (2001). Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), 244-256.

Arthur, H. B. (1984). Making Business Ethics Useful *Strategic Management Journal*, 5(4), 319-333.

Austin, J.L. (1970). *Quand dire c'est faire*. Éditions du Seuil, pour la version française. 203 p.

Banerjea, P. K. (2010). Wholesome Ethical Leadership. *The IUP Journal of*

Corporate Governance, 9(1&2), 7-14.

Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press. 384 p.

Batory, S. S., Neese, W., & Heineman Batory, A. (2005). Ethical marketing practices: an investigation of antecedents, innovativeness and business performance. *Journal of American Academy of Business*, 6(2), 135-142.

Baumand, P., & Ibert, J. (2003). Quelles approches avec quelles données ? In Dunod (Ed.), *Thiétart, R.A. & Coll., Méthodes de Recherche en Management* (2e ed.). Paris.

Bazeley, P. (2007). *Qualitative data analysis with NVivo* (2e ed.). Los Angeles ; London: SAGE. 216 p.

Beauchamp, T.L. (2007) History and Theory in “Applied Ethics”. *Kennedy Institute of Ethics Journal*. 17 (1), 55–64.

Beaulieu, S., & Pasquero, J. (2002). Reintroducing Stakeholder Dynamics in Stakeholder Thinking : A Negotiated Order Perspective. *Journal of Corporate Citizenship* (special issue on Stakeholder Responsibility, 6), 53-69.

Becker, G. K. (2009). Moral Leadership in Business. *Journal of International Business Ethics*, 2(1), 7-21.

Becker, P.A. (2013). The Contribution Of Emmanuel Levinas To Corporate Social Responsibility And Business Ethics In The Post-Modern Era. *Journal of International Business Ethics*, 6 (1-2), 19-26.

Bevan, D. & Corvellec, H. (2007). The impossibility of corporate Ethics: for a Levinasian approach to managerial ethics. *Business Ethics: A European Review*, 16 (3), 208-219.

Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2004). Doing Better at Doing Good: When, Why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, 47(1), 9-24.

Blair, M. (1995). Whose Interests Should Corporations Serve? *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century* (pp. 202-234). Washington, DC: The Brookings Institution.

- Bourgeault, G. (1999). *Éloge de l'incertitude*. Bellarmin. 178 p.
- Bourque, G. (2000). Le modèle québécois de développement: de l'émergence au renouvellement. Collection Pratiques et politiques sociales, 235 p
- Bowie, N.E. (2000). Business Ethics, Philosophy, And The Next 25 Years. *Business Ethics Quarterly*, 10 (1), 7-20
- Brown, M. E., & Mitchell, M. (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616.
- Brummer, J. (1985). Business Ethics: Micro and Macro. *Journal of Business Ethics*, 4(2), 81-91.
- Buchholz, R.A., & Rosenthal, S.B. (2008). The Unholy Alliance of Business and Science. *Journal of Business Ethics*, 78 (1/2), 199–206.
- Buchholz, R.A., & Rosenthal, S.B. (1996). Toward A New Understanding Of Moral Pluralism. *Business Ethics Quarterly*, 6 (3), 263-275.
- Burton, R. M., Obel, B., & DeSanctis, G. (2011). *Organizational Design : A Step-by-Step Approach* (2e ed.): Cambridge University Press. 278 p.
- Calabretta, G.; Durisin, B.; and 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 , pp. 499-524.
- Caldwell, C., & Hayes, L. A. (2010). Leadership, Trustworthiness, and Ethical Stewardship. *Journal of Business Ethics*, 96, 497-512.
- Capron, M. (2005). Les nouvelles responsabilités sociétales des entreprises : De quelles « nouveautés » s'agit-il? . *La Revue des Sciences de Gestion*(211-212), 47-54.
- Carlson, D. S., & Perrewé, P. (1995). Institutionalization of Organizational Ethics through Transformational Leadership. *Journal of Business Ethics*, 14(10), 829-838.
- Carroll, A. B. (1981). *Managing Corporate Social Performance*. Boston: Little, Brown and Company Limited, Canada. 351 p.

Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105.

Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: a practical guide through qualitative analysis*. London: Sage Publications Ltd. 208 p.

Chatterjee, S., & Ranjan, S. (1997). Values and Ethics for Organizations: Theory and Practice. *The Asia Pacific Journal of Economics et Business*, 1(2), 107-109.

Ciulla, J. B. (1991). Why Is Business Talking About Ethics?: Reflections on Foreign Conversations. *California Management review*, 34(1).

Ciulla, J. B. (1995). Leadership Ethics: Mapping the Territory. *Business Ethics Quarterly*, 5(1).

Ciulla, J. B. (2001). Carving Leaders from the Warped Wood of Humanity *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4).

Ciulla, J. B. (2009). Leadership and the Ethics of Care. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 3-4.

Clavien, C. (2004). Possibilités et limites d'une Ethique Evolutionniste. Retrieved from <http://www2.unil.ch/determinismes/>

Clavien, C. (2006). L'Éthique Evolutionniste. *Revue de Théologie et de Philosophie*, 138(20), 227-244.

Cohen, J. (2002). John Rawls: Introduction. In S. Cahn (Ed.), *Classics of Political and Moral Philosophy* (pp. 1034-1038). Oxford: Oxford University Press.

Collins, D. (2000). The quest to improve the human condition: The first 1500 articles published in Journal of Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 26(1), 1-73.

Comte-Sponville, A. (2006). *Le capitalisme est-il moral ?* Paris: Albin Michel. 237 p.

Cordeiro, W. (2003). The Only Solution to the Decline in Business Ethics: Ethical Manager. *Teaching Business Ethics*, 7(3), 265-277.

Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing among*

Five Approaches (2e ed.). London: Sage Publications. 416 p.

Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good business : leadership, flow, and the making of meaning*. New York: Penguin Putnam. 244 p.

Dahl, A.L. (2015). A Multi-level Approach to Ethics, Service and Responsible Living. PERL 10th International Conference- UNESCO Paris, 10-11 March

Daunais, J. P. (1992). L'entretien non directif. In B. Gauthier (Ed.), *Recherche sociale* (2e ed., pp. 272-292). Quebec: Presses de l'Université du Québec.

David, P., Le Bas, C., & Dupuis, J. C. (2005). Le management responsable : Introduction à quelques travaux récents sur la responsabilité sociale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 211-212, 23-28.

Deetz, S. (1994). The future of the discipline: The Challenges, the research and the social contribution. *Communication Yearbook* 17: 565-600

DeMoss, M. A., & McCann, G. K. (1997). Without a care in the world: The business ethics course and its exclusion of a care perspective. *Journal of Business Ethics*, 16(4), 435-443.

Detchessahar, M. (2002). La communication orale dans les nouveaux dispositifs d'organisation: nature, problèmes et politique d'accompagnement. Mémoire en vue de l'obtention du diplôme d'habilitation à diriger des recherches en sciences de gestion.

Dherse, J.L., et Monguet, D.H. (1998). *L'éthique ou le chaos*. Presses de la renaissance, 384 p.

De George, R.T (1989). There Is In Business Ethics; But There's More As Well. *Journal of Business Ethics*, 8 (5), 337-339.

De George, R.T. (1987). The Status of Business Ethics: Past and Future. *Journal of Business Ethics*, 6 (3), 201-212.

Dion, M. (1996). Organizational culture as matrix of corporate ethics. *International Journal of Organizational Analysis*, 4 (4), 329-351.

Dion, M. (2000). Teaching Business Ethics, or the Challenge of a Socratic-Nietzschean Self-Transcendence for Teachers. *Teaching Business Ethics* 4 (3), 307-324.

Dion, M. (2012). Are ethical theories relevant for ethical leadership? *Leadership & Organization Development Journal* 33 (1), 4-24.

Donker, H., Poff, D., & Zahir, S. (2008). Corporate Values, Codes of Ethics, and Firm Performance: A Look at the Canadian Context. *Journal of Business Ethics*, 82(3), 527-537.

Drucker, P. F. (1993). Introduction, parts 1, 2 & 5, conclusion *The practice of management* (pp. 416). New York: Harper and brothers.

Duhaime, C., & Landry, S. (1995). *Des ciseaux électroniques*. Paper presented at the Journée de la recherche, HEC Montréal.

Dupré, R. (2007). Le Modèle Québécois dans une perspective occidentale. *Gestion*, 32(4), 34-45.

Dupuis, J. P. (2005). Être un « maudit français » en gestion au Québec. *Gérer et Comprendre*, 81, 51-61.

Dupuis, J. P. (2008). Culture et gestion au Québec : entre cultures latine, anglo-saxonne et nordique. In E. Davel, J. Dupuis & J. Chanlat (Eds.), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*. Québec: Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM).

Dupuis, J. P., & Dugré, G. (2008). Les PME québécoises sur les marchés américains et français: le choc culturel. *Gestion*, 33(2), 23-31.

Elango, B., Paul, K., Kundu, S., & Paudel, S. (2010). Organizational Ethics, Individual Ethics, and Ethical Intentions in International Decision-Making. 97(4), 543-561.

Elm, D. R., & Nichols, M. L. (1993). An Investigation of the Moral Reasoning Of Managers. *Journal of Business Ethics*, 12(11), 817-833.

Epstein, E. M. (1973). Dimensions of Corporate Power, Part. 1. *California Management Review*, 16(2), 9-23.

- Epstein, E. M. (1989). Business Ethics, Corporate Good Citizenship and the Corporate Social Policy Process: A View From The United States. *Journal of Business Ethics*, 8(8), 583-595.
- Epstein, E. M. (1999). The Continuing Quest for Accountable, Ethical, and Humane Corporate Capitalism. *Business and Society*, 38(3), 253-267.
- Evans, R., & Kotchetkova, I. (2009). Qualitative Research and Deliberative Methods: Promise or Peril? *Qualitative Research*, 9(5), 1-19.
- Fernandes, M., & Randall, D. (1992). The Nature of Social Desirability Response Effects in Ethics Research. *Business Ethics Quarterly*, 2(2), 183-205.
- Flick, U. (1999). Social Construction of Change : Qualitative Methods for Analysing Developmental Process. *Social Science Information*, 38(4), 625–629.
- Fombrun, C. E., & Astley, W. G. (1983). Beyond Corporate Strategy. *Journal of Business Strategy*, 3(4), 47-54.
- Fondation de l'entrepreneurship. (2014). « Qu'est-ce qui motive nos jeunes à faire le grand saut? », *Indice entrepreneurial québécois*, Rapport annuel.
- Fontaine, L., & Pauchant, T. C. (2009). *36 façons d'être éthique au travail*: Fides et Presses HEC Montréal. 258 p.
- Frankental, P. (2002). The UN Universal Declaration of Human Rights as a corporate code of conduct *Business Ethics : A European Review* (pp. 129-133).
- Frederick, W. C. (1994). From CSR1 to CSR2. *Business and Society*, 33(2), 165-166.
- Frederick, W. C. (1995). *Values, Nature, and Culture in the American Corporation*. New York: Oxford University Press. 313 p.
- Freeman, R. E. (1984/2010). *Strategic Management - A Stakeholder Approach*. New York: Cambridge University Press. 292 p.
- Freeman, R. E. (2004). The Stakeholder Approach Revisted. *Zeitschrift für Wirtschafts-und Unternehmensethik*, 5(3), 228-241.
- Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1988). *Corporate Strategy and the Search for*

Ethics. Englewood Cliffs: Pentice Hall. 222 p.

Friedman, M. (1970, 13 septembre). The Social Responsibility of Business is to Increase its profits. *The New York Times Magazine*.

Fritzsche, D. (1991). A Model of Decision-Making Incorporating Ethical Values. *Journal of Business Ethics*, 10(11), 841-852.

Gehman, J.; Trevino, L.K.; and Garud, R. (2013). Values Work: A Process Study Of The Emergence And Performance Of Organizational Values Practices. *Academy of Management Journal*. Vol. 56., No. 1., pp. 84-112.

Gellerman, S. W. (1989). Managing Ethics From The Top Down. *MIT Sloan Management Review*, 30(2), 73-79.

Gendron, C. (2013). « La naissance d'une École », dans Gendron, C., Girard, B. (dir), Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise.- L'école de Montréal. Éditions, Armand Colin/Recherches, 432 pages.

Gendron, C., et coll. (2013). Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise.- L'école de Montréal. Éditions, Armand Colin/Recherches, 432 pages.

Gentile, M. C. (2010). *Giving Voice to Values-How to Speak Your Mind When You Know What's Right*. New Haven and London: Yale University Press. 320 p.

Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1994). Linking Organizational Context and Managerial Action: The Dimensions of Quality of Management *Strategic Management Journal*, 15(Special), 91-112.

Ghoshal, S., Bartlett, C.A., Moran, P. (1999). A new manifesto for management. *Sloan Management Review*, 40 (3), 9-20.

Gibson, K. (2000). The Moral Basis of Stakeholder Theory. *Journal of Business Ethics*, 26(3), 245-257.

Gilligan, C. (1985). In a Different Voice: Women's Conceptions of Self and of Morality. *S&F Online*, www.barnard.edu/sfonline, Repinted from: The Future of Difference Hester Eisenstein and Alice Jardine, Editors, New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.

Girard, D. (2013). Le souci d'autrui dans la prise de décision des gestionnaires. Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Ph.D. en Administration, option management. HEC Montréal.

Giroux, N. (1998). La communication dans la mise en œuvre du changement. *Management International*, vol 12, 2, novembre : 1-15

Glaser, B. G. (2007). All is data. *The Grounded Theory Review*, 6(2), 1-23.

Gond, J.P et Crane, A. (2010). Corporate Social Performance Disoriented: Saving the Lost Paradigm? *Business Society* Vol.49, No. 4., 677-703

Gond, JP., et Igalens, J. (2008). La Responsabilité sociale de l'entreprise. Que sais-je?, éditions PUF.

Gond, J.P; Igalens, J; Swaen, V; El Akremi, A. (2011). The Human Resources Contribution to Responsible Leadership: An Exploration of the CSR–HR Interface. *Journal of Business Ethics*, Supplement 98, 115-132.

Gorden, R. L. (1956). Dimensions of the depth interview. *American Journal of Sociology*, 62(2), 158-164.

Goulding, C. (2005). Grounded Theory, Ethnography and Phenomenology: A Comparative Analysis of Three Qualitative Strategies for Marketing Research. *European Journal of Marketing*, 39(3/4), 294-308.

Granitz, N.A. (2003). Individual, social and organizational sources of sharing and variation in the of managers. *Journal of Business Ethics*, 42 (2), 101-125

Green, T., & Peloza, J. (2011). How does corporate social responsibility create value for consumers? *Journal of Consumer Marketing*, 28(1), 48-56.

Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W., & Smith, D. B. (2004). Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, 55(3), 223-241.

Hafsi, T., & Youssofzai, F. (2008). Dirigeants d'entreprises, focaliser sur les actionnaires n'est pas légitime ! *Revue française de gestion*, 34(183), 111-130.

Holian, R. (2002). Management decision making and ethics: Practices skills and preferences. *Management Decision*, 40(9), 862-870.

Hosmer, L. T. (1994). Strategic Planning as Is Ethics Mattered. *Strategic Management Journal*, 15, 17-34.

Husted, B. W., & Allen, D. (2000). Is It Ethical to Use Ethics as Strategy? *Journal of Business Ethics*, 27(1-2), 21-31.

Jodelet, D. (2003). Aperçus sur les Méthodologies Qualitatives. In S. Moscovici & F. Buschini (Eds.), *Les méthodes des sciences humaines* (pp. 139-162). Paris: Presses Universitaires de France.

Jonas, H. (1990). Le Principe de Responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique. Les Éditions du cerf, Paris, 336 p

Jones, R., & Noble, G. (2007). Grounded Theory and Management Research: A Lack of Integrity? *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 2(2), 84-103.

Jones, S. (1985). The Analysis of Depth Interviewing. In R. Walker (Ed.), *Applied Qualitative Research* (pp. 56-70). Aldershots (Hants): Gower Publishing.

Jones, M.T. & Millar, C.C. (2010). About Global Leadership and Global Ethics, and a Possible Moral Compass: an Introduction to the Special Issue. *Journal of Business Ethics*, suppl. Supplement 1 (93), 1-8.

Jonsen, K., & Jehn, K. A. (2009). Using Triangulation to Validate Themes in Qualitative Studies. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 4(2), 123-150.

Kant, I. (1848). Critique de la raison pratique...Fondements de la *métaphysique des mœurs*. Paris, 407 p.

Kant, I. (1997). Leçons d'éthique. Paris: Librairie générale française. 414 p.

Karnani, A. (2011). Doing Well by Doing Good: The Grand Illusion. *California Management Review*, 53(2), 69-86.

Kaufmann, J. C. (1996). *L'entretien compréhensif*. Paris: Éditions Nathan. 128 p.

Khights, D., & O'Leary, M. (2006). Leadership, Ethics and Responsibility to the Other. *Journal of Business Ethics*, 67(2), 125-137.

Kets de Vries, M.F.R. (1989). *Prisoners of leadership*, New-York, John Wiley & Sons. Inc, 256 p.

Klemke, E.D. and Cahn, S.M. (2007), *The Meaning of Life: A Reader*, Oxford University Press, New York, NY.

Koestenbaum, P. (1993). Les quatre vérités du management : vision-réalité-éthique-courage, Paris, InterEditions, 397 p.

Kujala, J., & Pietiläinen, T. (2004). Female Managers' Ethical Decision-Making: A Multidimensional Approach. *Journal of Business Ethics*, 53(1/2), 153-163.

Kung, H. (1997). A Global Ethics in an Age of Globalization. *Business Ethics Quarterly*, 7(3), 17-31.

Lachapelle, G. et Gagné, G. (2003). Intégration économique, valeurs et identité: les attitudes matérialistes et postmatérialistes. *Politique et Société*, 22 (1), 37-52.

Langley, A. (1986). *The Role of Formal Analysis in Organizations [Le rôle de l'analyse formelle dans les organisations]*. (Doctorat), Université de Montréal, Montréal.

Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.

Langlois, L. (2011). *The Anatomy of Ethical Leadership* (D. Marcus, Trans.). Athabasca: AU Press, Athabasca University Press. 120 p.

Langlois, S. (1990). L'évolution récente des valeurs dans la société Québécoise. *L'Action Nationale*, 80 (7), 925-937.

Lapierre, L. (1989). Mourning, potency and power in management. *Human Resource Management*, 28, (2), 177-190

Lecourt, V. (2014). Le processus questionnant en éthique : une étude exploratoire à partir d'expériences individuelles et organisationnelles. Thèse en cotutelle présentée

en vue de l'obtention du grade de Ph.D en administration, option Management HEC MONTREAL

Lefebvre, M., et Singh, J.B. (1992). The Content and Focus of Canadian Corporate Codes of Ethics. *Journal of Business Ethics*; 11 (10), 799-808.

Leunens, Y. (2014). Toward the Development of a Polyphonic Ethics Scale: Assessing the Plurality of Ethical Perspectives in Organizations. Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Ph.D. en Administration, option Management HEC MONTREAL.

Levinas, E. (1971). *Totalité et infini : essai sur l'extériorité*. Kulwer Academic. Paris, 340 p.

Leys, W. (1961). Ethics, Social science, and conflict of Interest. *The American Behavioral Scientist*, 5(3), 3-7.

Liedtka, J. M. (1992). Exploring Ethical Issues Using Personal Interviews. *Business Business Ethics Quarterly*, 2(2), 161-181.

Linberg, K.R., and Modin, K. (2013). Strategic initiatives to advance business ethics education: Reflecting on a seventeen-year journey. *Journal of Academic and Business Ethics*. Vol.1, No.7, pp. 1-8

Lincoln, D., Trittle, T., & Pressley, M. M. (1982). Ethical Beliefs and Personal Values of Top Level Executives. *Journal of Business Research*, 10(4), 475-487.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Establishing Trustworthiness Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage.

Lindsay, R.M., Lindsay, L., and Irvine, V.B. (1996). Instilling ethical behavior in organizations: A survey of Canadian companies. *Journal of Business Ethics*; 15 (4), 393-407

Locke, K. (2001). *Grounded Theory in Management Research*. London: Sage. 148 p.

Lockett, A., Moon, J., & Visser, W. (2006). Corporate Social Responsibility in Management Research: Focus, Nature, Salience and Sources of Influence. *Journal of Management Studies*, 43(1), 115-136.

Logsdon, J., & Wood, D. J. (2002). Business Citizenship : From Domestic to Global Level of Analysis. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 155-187.

Ma, Z. (2009). The Status of Contemporary Business Ethics Research: Present and Future. *Journal of Business Ethics*, suppl. Supplement 390 , pp. 255-265.

Macdonald, J. E., & Beck-Dudley, C. L. (1995). Are deontology and Teleology mutually exclusive ? *Journal of Business Ethics*, 13(8), 615-623.

Maguire, S. (1997). Business Ethics : A Compromise Between Politics and Virtue. *Journal of Business Ethics*, 16(12/13), 1411-1418.

Marin, L., Ruiz, S., & Rubio, A. (2009). The Role of Identity Salience in the Effects of Corporate Social Responsibility on Consumer Behavior. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 65-78.

Marshall, C., & Rossman, G. (2010). *Designing Qualitative Research* (5ème ed.). Newbury Park, CA: Sage. 321 p.

Marchildon, A. (2011). Responsabilité et bio-ingénierie : de la responsabilité sociale des entreprises au problème public. Thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en sociologie. UQAM.

Martineau, J. (2014). Pratiques de gestion de l'éthique organisationnelle : État des lieux et taxonomie. Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Ph.D. en administration, option Management. HEC Montréal

Martins, E., & Terblanche, F. (2004). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.

Maxwell, B. (2011). Le développement de l'empathie devrait-il être une priorité dans l'éducation à l'éthique pratique? Une perspective en psychologie morale. Direction de la santé publique de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal.

Melé, D. (2012). *Management Ethics- Placing Ethics at the Core of Good Management*. Palgrave macmillan, 173 pages.

McCracken, J., & Shaw, B. (1995). Virtue Ethics And Contractarianism: Towards a Reconciliation. *Business Ethics Quarterly*, 5(2), 297-312.

- McWilliams, A., & Siegel, D. (2000). Research Notes and Communications Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification. *Strategic Management Journal*, 21(janvier 1999), 603-609.
- Micewski, E. R., & Troy, C. (2007). Business Ethics-Deontologically Revisited. *Journal of Business Ethics*, 72(1), 17-25.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis* (2ème ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. 338 p.
- Mintzberg, H. (2008). Leadership et communityship. *Gestion*, 33(3), 16-17.
- Mintzberg, H. (2010). Developing Leaders? Developing Countries? *Oxford Leadership Journal*, 1(2), 1-9.
- Mintzberg, H., Simons, R., & Basu, K. (2002). Beyond Selfishness. *MIT Sloan Management Review*, 44(1), 67-74.
- Mitchell, L. E. (2002). *Corporate Irresponsibility: America's Newest Export*. New Haven, Connecticut: Yale University Press. 214 p.
- Murphy, P E. (1988). Implementing Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 7 (12), 907-915
- Ncube, L. B., & Wasburn, M. H. (2006). Strategic collaboration for ethical leadership: A mentoring framework for business and organizational decision making. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(1), 77-92.
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., & Chonko, L. B. (2009). The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 157-170.
- Noddings, N. (1994). Learning to Engage in Moral Dialogue. *Holistic Education Review*, 7(2), 5-12.
- Nyaw, M-K., and Ng, I. (1994). A Comparative Analysis of Ethical Beliefs: A Four Country Study. *Journal of Business Ethics*, 17 (7), 543-555.
- O'Fallon, M. J., & Butterfield, K. (2005). A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature : 1996-2003. *Journal of Business Ethics*, 59(4), 375-413.

Orts, E. W., & Strudler, A. (2002). The Ethical and Environmental Limits of Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 215-233.

Paillé, P. (1994). L'analyse par théorisation ancrée. *Cahiers de recherche sociologique*, 23(147-181).

Palmer, D. (2009). Business Leadership: Three Levels of Ethical Analysis. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 525-536.

Pasquero, J. (1997). *L'éthique des affaires : fondements théoriques et implications*. Paper presented at the Conférence d'ouverture, prononcée au Congrès national Arforghe Institut supérieur de gestion, Tunis (Tunisie), 6 mai 1997.

Pasquero, J. (2003). L'environnement socio-politique de l'entreprise. In M. Bédard & R. Miller (Eds.), *La direction des entreprises : concepts et applications* (2ème ed., pp. 171-214). Montréal: Chenelière/McGraw-Hill.

Pasquero, J. (2006). La responsabilité sociale comme nouvelle forme de régulation économique. *Gestion*, 31(2), 51-54 (Introduction au dossier spécial «Responsabilité sociale de l'entreprise : débats actuels et perspectives).

Pasquero, J. (2007). Éthique, responsabilité sociale et gouvernance : démêler l'écheveau. *Gestion (dossier spécial « Éthique des affaires », sous la direction de Thierry Pauchant et Diane Girard)*, 32(1), 112-117.

Pasquero, J. (2013). « La responsabilité sociale de l'entreprise : trajectoire d'une idée », dans Gendron, C., Girard, B. (dir), *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise.- L'école de Montréal*. Éditions, Armand Colin/Recherches, 432 pages.

Patton, M. Q. (1999). Enhancing the Quality and Credibility of Qualitative Analysis. *Health Services Research*, 34(5), 1189-1208.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3ème ed.): Sage. 598 p.

Pauchant, T. C. (2006). *Faire de bonnes affaires. Intégrer éthique et performance*. [Chapitre d'introduction, 33 p. Ph.D. Codex 80-437-94]. Organisation, systèmes et complexité.

Pauchant, T. C., & collaborateurs. (1997). *La quête du sens. Gérer nos organisations*

pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature: Éditions Québec-Amérique, Collection Presses HEC et Éditions de l'Organisation, Paris. 360 p.

Pauchant, T. C., & collaborateurs. (2000). *Pour un management éthique et spirituel-Défis, cas, outils et questions*. Montréal: Fides. 418 p.

Pauchant, T. C., Coulombe, C., Gosselin, C., Leunens, Y., & Martineau, J. (2007). Deux outils pour encourager des pratiques morales et éthiques en gestion. *Gestion*, 32(1), 31-38.

Pauchant, T. C., & Lahrizi, F.-A. (2009). Élever l'éthique dans les organisations : le témoignage de leaders d'avant-garde. *Éthique publique*, 11(2), 104-110.

Perez, R. (2005). Quelques réflexions sur le management responsable, le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise. *La Revue des sciences de gestion, Direction et gestion*, vol. 40, no. 211- 212, p. 29-46. *La Revue des sciences de gestion, Direction et gestion*, 40(211-212), 29-46.

Perret, V., & Séville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. In R.-A. Thiétart, et coll. (Ed.), *Méthodes de recherche en management* (2ème ed.). Paris: Dunod.

Phillips, N. (1992). Understanding Ethics in Practice: An Ethnomethodological Approach to the Study of Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*, 2(2), 223-244.

Poff, D. (2010). Ethical Leadership and Global Citizenship: Considerations for a Just and Sustainable Future. *Journal of Business Ethics*, 93(1), 9-14.

Polkinghorne. D.E. (2005). Language and Meaning: Data Collection in Qualitative Research. *Journal of Counseling Psychology*, 52 (2), 137-145

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value: How To Reinvent Capitalism - and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.

Prahalad, C. K. (2010). The Responsible Manager. *Harvard Business Review*, 88(1-

2), 36.

Pursey, P. M., Heugens, M. A. R., & Schererm, A. G. (2010). When Organization Theory Met Business Ethics: Toward Further Symbioses. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 643-672.

Quinn, J. K., Reed, J. D., Browne, M. N., & Hiers, W. J. (1997). Honesty, Individualism and Pragmatic Business Ethics: Implications for Corporate Hierarchy. *Journal Of Business Ethics*, 16(13), 1419-1430.

Raufflet, E. (2013). « L' «autre » voix nord-américaine », dans Gendron, C., Girard, B. (dir), *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise.- L'école de Montréal.* Éditions, Armand Colin/Recherches, 432 pages.

Raufflet, E. (2006). Re-mapping corporate environmental management paradigms. *International Studies of Management and Organization*, 36 (2), 54–72.

Rawls, J. (1987). *Théorie de la justice*: Éditions du Seuil. 666 p.

Reed, D. (1999). Three Realms of Corporate Responsibility: Distinguishing Legitimacy, Morality and Ethics. *Journal of Business Ethics*, 21(1), 23-35.

Renouard, C. (2010). Corporate Social Responsibility, Utilitarianism, and the Capabilities Approach. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 85-97.

Resick, C., Martin, G., Keating, M., Dickson, M., Kwan, H., & Peng, C. (2011). What Ethical Leadership Means to Me: Asian, American, and European Perspectives *Journal of Business Ethics*, 101(3), 435-457.

Rest, J. R. (1979). *Development in Judging Moral Issues*. Minneapolis: University of Minnesota Press. 305 p.

Rest, J. R. (1980). Moral Judgment Research and the Cognitive Developmental Approach to Moral Education. *Personnel and Guidance Journal*, 58(9), 602-605.

Rest, J. R. (1986). *Moral Development Advances in Research and Theory*. New York: Praeger Publishers. 241 p.

Rest, J. R., & Narvaez, D. (1994). *Moral Development in the Professions: Psychology and Applied Ethics*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 236 p.

Rest, J. R., Narvaez, D., Thoma, S. J., & Bebeau, M. J. (2000). A Neo-Kohlbergian Approach to Morality Research. *Journal of Moral Education*, 29(4), 382-395.

Ricœur, P. (1990). *Soi-même comme un autre*. Éditions du Seuil, Paris, 424 p.

Ricœur, P. (1991). *Soi-même comme un autre*. Entrevue avec Gwendoline Jarczyk. Rue Descartes, No. ½. Des Grecs : pp. 225-237

Ricoeur, P. (2002). De la Morale à l'Éthique et aux Éthiques. http://www.mapageweb.umontreal.ca/lepagef/dept/cahiers/Ricoeur_morale.pdf

Rivoli, P., & Waddock, S. (2011). "First They Ignore You...": The Time-Context Dynamic and Corporate Responsibility. *California Management Review*, 53(2), 87-104.

Robin, D., Giallourakis, M., David, F. R., & Moritz, T. E. (1989). A Different Look at Codes of Ethics. *Business Horizons*, 32(1), 66-73.

Rok, B. (2009). Ethical Context of the Participative Leadership Model: Taking People into Account. *Corporate Governance*, 9(4), 461-472.

Roux-Dufort, C. (2000). Why organizations don't learn from crises: The perverse power of normalization. *Review of Business*, 21 (3/4), 25-30

Rosenthal, S.B., & Buchholz, R.A. (2000). The Empirical-Normative Split in Business Ethics: A Pragmatic Alternative. *Business Ethics Quarterly*, 10 (2), 399-408.

Rowley, J., & Gibbs, P. (2008). From learning organization to practically wise organization. *The Learning Organization*, 15(5), 356-372.

Schaubroeck, J.M.; Hannah, S.T.; Avolio, B.J.; Kozlowski, S.; Robert, G.L.; Trevino, L.K.; Dimotakis, N.; and Peng, A.C. (2012). Embedding Ethical Leadership Within and Across Organizations Levels. *Academy of Management Journal*. Vol. 55, No. 5, pp. 1053-1078.

Schein, E. H. (1983). The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28.

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3ème ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass. 464 p.

Séguin, M. (2010). *Gérer la dimension éthique en entreprise*. Anjou, QC: Les Éditions CEC. 245 p.

Sekerka, L.E; Bagozzi, R.P; Charnigo, R. (2009). Facing Ethical Challenges in the Workplace: Conceptualizing and Measuring Professional Moral Courage. *Journal of Business Ethics*, 89 (4), 565-579.

Selznick, P. (1975/1984). *Leadership in Administration*: University of California Press. 162 p.

Sethi, S. P. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. *California Management Review*, 17(3), 58-64.

Shanahan, L. T., & Wang, R. (1996). *Reason and Insight- Western and Eastern Perspectives on the Pursuit of Moral Wisdom*. Belmont: Wadsworth Publishing Company. 483 p.

Sherwin, D. S. (1983). The Ethical Roots of The Business System. *Harvard Business Review*, 61(6), 183-192.

Shin, Y. (2012). CEO Ethical Leadership, Ethical Climate, Climate Strength, and Collective Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Ethics*, 108 (3), 299-312.

Sievers, B. (1994). *Work, Death, and Life Itself. Essays on Management and Organization*. Berlin; New York: Walter de Gruyter. 340 p.

Smith, N. C. (2003). Corporate Social Responsibility: Whether or how? *California Management Review*, 45(4), 52-76.

Sneddon, C., Howarth, R. B., & Norgaard, R. B. (2006). Sustainable development in a post-Brundtland world Sustainable development in a post-Brundtland world. *Ecological Economics*, 57, 253-268.

Solomon, R. C. (2004). Aristotle, Ethics and Business Organizations. *Organization Studies*, 25(6), 1021-1043.

Somerville, M. (2000). Searching for Ethics in a Secular Society *The Ethical Canary. Science, Society and the Human Spirit* (pp. 1-21). Toronto: Vicking Books.

- Stiglitz, J. E. (2010). *Le triomphe de la cupidité: Les Liens qui Libèrent*. 474 p.
- Thoma, S. J., Rest, J. R., & Davison, M. L. (1991). Describing and Testing A Moderator of the Moral Judgment and Action Relationship. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(4), 659-669.
- Toor, S., & Ofori, G. (2009). Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture. *Journal of Business Ethics*, 90(4), 533-547.
- Toulmin, S. (2001). *Return to Reason*. Cambridge, MA: Harvard University Press. 256 p.
- Toulouse, J.-M. (2000). Chapitre 1 - Les valeurs et l'éthique. In T. C. Pauchant & coll. (Eds.), *Pour un management éthique et spirituel- défis, cas, outils et questions*: Fides-Presses HEC.
- Trevino, L. K. (1992). Experimental Approaches to Studying Ethical-Unethical Behaviour in Organizations. *Business Ethics Quarterly*, 2(2), 121-136.
- Trevino, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. E. (2000). Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop A reputation for Ethical Leadership. *California Management Review*, 42(4), 128-142.
- Trevino, L. K., & Weaver, G. R. (2003). *Managing Ethics in Business Organizations*: Stanford University Press. 364 p.
- Van de Klundert, T. (1999). Economic efficiency and ethics. *De Economist*, 147(2), 127-149.
- Van der Maren, J-M (1996). La recherche qualitative peut-elle être rigoureuse? Cahier de recherche No 96-11-11. Ce texte a été présenté lors du Colloque international Recherche qualitative et gestion, qui s'est tenu à HEC, à Montréal, le 26 octobre 1996.
- Velamuri, S., & Dew, N. (2010). Evolutionary Processes, Moral Luck, and the Ethical Responsibilities of the Manager. *Journal of Business Ethics*, 91(1), 113-126.
- Velasquez, M. (2003). Debunking Corporate Moral Responsibility. *Business Ethics Quarterly*, 13 (4). 531-562.

Velasquez, M., and Brady, F.N. (1997). *Natural Law And Business Ethics Business Ethics Quarterly*, 7, (2.), 83-107.

Voegtlin, C., & Kaufmann, I. M. (2010). Neuroscience Research and Ethical Leadership: Fact or Fancy? *SSRN Working Paper Series*. Retrieved from

Voegtlin, C., Patzer, M., and Scherer, A.G. (2012). Responsible Leadership in Global Business: A New Approach to Leadership and Its Multi-Level Outcomes. *Journal of Business Ethics* 105 (1), 1–16

Weaver, G., Trevino, L. K., & Agle, B. (2005). "Somebody I Look Up To": Ethical Role Models in Organizations. *Organizational Dynamics*, 34(4), 313-330.

Weick, K., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty* (2ème ed.): Jossey-Bas. 208 p.

Wilber, K. (1996). *A brief history of everything* (2ème ed.). Boston: Shambhala Publications, 544 p.

Wilber, K. (2000) *A theory of everything. An integral vision for business, politics, science and spirituality*. Shambhala Publications, Inc. Boston, 189 p.

Wils, T., Saba, T., Waxin, M-F & Labelle, C. (2011). Intergenerational and Intercultural Differences in Work Values in Quebec and the United Arab Emirates. *Relations Industrielles*, 66 (3), 445-469.

Wooten, Kevin C. (2008). Ethical Issues Facing O.D. in New Paradigm Organizations: Back to the Future. *Organization Development Journal*, 26 (4), 11-23.

Yin, R. K. (2003). *Case study research, design and methods* (3ème ed.). Newbury Park: Sage. 181 p.

Young, S. (2003). *Moral Capitalism : reconciling private interest with the public good*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers. 226 p.

Yunus, M., & Weber, K. (2009). *Vers un nouveau capitalisme*. Paris: JC Lattès. 372 p.

Zaleznik A. (2004). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 82(1), 74-81.

ANNEXE A - COMITÉ D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

From: Chantal Drolet [mailto:chantal.drolet@hec.ca]

Sent: 1 février 2012 13:45

To: fatima-azzahra lahrizi

Subject: Re: Déclaration d'un projet de recherche- Fatima-A Lahrizi, doctorante

Bonjour Mme Lahrizi,

À la lumière des informations contenues dans votre formulaire de demande, il s'avère que vous n'avez pas besoin de déclarer votre projet de recherche au CER. Comme vous ne faites aucune collecte directe de données auprès de sujets humains (entrevues ou questionnaires) et que les données que vous utiliserez (contenu audio d'entrevues) sont diffusées publiquement, votre projet n'a pas à faire l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche.

Vous n'avez donc pas besoin de passer me remettre vos documents papiers.

Je vous souhaite bon succès dans votre projet,

Chantal Drolet

Agente – coordination et traitement de l'information

Direction de la recherche

Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

programme de Phd en administration des affaires, option management

ANNEXE B – DONNÉES SUR LES 25 SUJETS INTERVIEWÉS

Dirigeant / Organisation	Forme juridique (selon REQ)	Secteur d'activité	# employés C. Aff.	Prix et distinctions reçues
André Beauchamp Aqua Centrum, Centre de l'eau	Association personnifiée	Boissons gazeuses	N/D	ND
Claude Béland Mouvement Desjardins	Coopérative	Finances	42500 11 Milliards \$ +	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1990 - Ordre des francophones d'Amérique ▪ 1990 - Prix Chomedey-de-Maisonneuve ▪ 1992 - Officier de l'Ordre national du Québec ▪ 1993- Doctorat honorifique UQAM ▪ 1994 - Membre de l'Ordre du Mérite ▪ 2000 - Récipiendaire du Mérite Coopératif québécois décerné par le Conseil de la Coopération du Québec. ▪ 2003 - Récipiendaire du Mérite Coopératif canadien décerné par le Conseil Canadien de la Coopération. ▪ 2007 Lui est conféré par le Barreau du Québec le titre d'Advocatus Emeritus
Sylvie Béliveau Égale Action	OBNL	Soutien des femmes dans le sport	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 8 pers dans le CA ▪ Autres : ND N/D	Women of Distinction Award - sports and Wellness en 2011
Marc Blais Mountain Equipment Coopérative (MEC)	Coopérative	Vêtements de sport	100-250 260 millions \$ +	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2004 – Prix Mérite du français décerné par l'Office québécois de la langue française ▪ 2005 – Mention d'honneur de l'Office québécois de la langue française ▪ 2006 – Mention Coup de cœur de la Coopérative de développement régional Chaudière-Appalaches 2006 – Prix Coup de cœur du Regroupement des gens d'affaires de la capitale nationale
Pascal Benaksas- Couture Oöm Ethikwear	Société Incorporée	Mode/prêt à porter	3 temps plein 1 temps partiel 25 indirects N/D	<ul style="list-style-type: none"> ▪ « Noise Maker 2009 » ▪ Prix Coup de cœur du Conseil régional de l'Environnement de Montréal (CRE-Montréal)

Dirigeant / Organisation	Forme juridique (selon REQ)	Secteur d'activité	# employés C. Aff.	Prix et distinctions reçues
Martin Delisle Les vêtements Blank	Société par actions	Mode/prêt à porter	3-5 N/D	ND
Bernard Descôteaux Le Devoir	Société par actions cotée en bourse	Journal	100 18 Millions	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ordre national du Québec 2010 ▪ Prix Hommage Communications et Société 2011
Ugo Dionne Bénévoles d'affaires	Association personnalisée	Placement auprès des OBNL	7 N/D	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2012 : Récipiendaire du premier Prix excellence communautaire Telus ▪ 2008 : nommé au sein du Top 40 under 40 au Canada par la société Caldwell. ▪ 2007 : Prix Hommage Bénévolat-Québec du Gouvernement du Québec et Prix de la relève du Collège Jean-de-Brébeuf. ▪ 2006 : Nommé Personnalité de la semaine La Presse / Radio-Canada. ▪ 2004 : Nommé parmi les 75 Leaders de demain pour le Québec par le Journal Les Affaires.
Robert Dutton RONA	Société incorporée (par actions) cotée en bourse	Distribution de quincaillerie	30000 Entre 6 et 7 Milliards	<ul style="list-style-type: none"> ▪ « Fellow » du « World Academy of Productivity Science » en 1993 ▪ « Outstanding Achievement Award » de la « Canadian Hardware Industry » en 1994 ▪ « McGill University Management Achievement Award » ▪ Prix Opal Grand Mérite de la Société canadienne de la sclérose en plaques, soulignant son succès professionnel et sa contribution à la communauté ▪ Prix CIRAS Henry Singer octroyé par l'École des études commerciales de l'Université de l'Alberta en reconnaissance de son leadership exceptionnel en 2005
Jeanne Doré Le Boulot vers...	OBNL	Meubles + réinsertion sociale jeunes en difficulté	12 300 à 400 K\$ (budget total 1,7 millions incluant 60% de subvention)	Prix ESTIM de la communauté d'affaires de l'EST de Montréal
Alexandre Favreau Quartz Nature	Société par actions	Vêtements (manteaux d'hiver)	8 1-3 Millions	Prix québécois de l'entreprise citoyenne Korn/Ferry 2010

Dirigeant / Organisation	Forme juridique (selon REQ)	Secteur d'activité	# employés C. Aff.	Prix et distinctions reçues
Felipe Gallon Solo Fruit	Société par actions	Produits alimentaires	1-5 N/D	ND
Diane Lamarre Aux jardins intérieurs	ND	Pharmacies	11-25 N/D	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prix Louis-Hébert 1984 Mérite du Conseil interprofessionnel du Québec 2004 ▪ Doctorat honoris causa de l'Université Laval 2010 ▪ Prix Femmes d'exception de Longueuil 2011
Robert Lasalle La Myriade	OBNL	Santé et services sociaux	436 40-50 millions http://www.opencharity.ca/charity/892815341RR0001	
Alain Lemaire Cascades inc.	Société incorporée (par actions) cotée en bourse	Emballage vert	12000-13000 3.9 milliards	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'entreprise la plus responsable aux yeux des Québécois selon le plus récent Baromètre de la consommation responsable ▪ Prix Corporate Social Responsibility pour ses pratiques exemplaires en termes de responsabilité sociale ▪ Excellence in Corporate Responsibility ▪ Greening of the Supply Chain du prestigieux concours CATIE ▪ Reconnue comme la 7e meilleure entreprise citoyenne au Canada par le magazine Corporate Knights ▪ T partie des 50 entreprises les plus responsables au Canada selon la liste 2010 de Jantzi Research et le magazine Maclean's ▪ Dr d'honneur Université de Sherbrooke
Serge Mongeau Écosociété	Société par Actions	Maison d'édition	1-5 N/D	ND
Gaétan Morency La Tohu	Association personnifiée	Arts du cirque	25-50	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prix Sacre Bleu – Événement FALLA 2014 ▪ Prix Orchidée – Catégorie Organisation 2013 ▪ Prix ESTim dans la catégorie Arts et Culture 2010 ▪ Prix Citoyen de la culture 2009 ▪ Mention spéciale – Tourisme durable 2009 ▪ Prix Idées pour la vie 2007

Dirigeant / Organisation	Forme juridique (selon REQ)	Secteur d'activité	# employés C. Aff.	Prix et distinctions reçues
Wilfrid Morin Teknika HBA/Trow global/exp	S'est joint à Trow Global en 2008, qui est devenue exp en 2011	Génie-conseil	700 (Teknika HBA) N/D	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wilfrid Morin: Prix d'excellence OIQ 2010 ▪ T.HBA: meilleur employeur 2010 (catégorie large businesses) ▪ Exp lauréate d'un prix de la sécurité TransCanada! 2014/09 ▪ Exp classée 4e au palmarès MEP Giants 2014/09 ▪ Exp - un des 100 meilleurs employeurs 2013/08 et en 2010 ▪ Exp 6e aux É-U en conception du domaine de la santé 2013/08 ▪ Exp s'est vu décerner deux prix lors du 2013 Ontario Regional Steel Design Awards 2013/07 ▪ Brandon Lemonier lauréat du « Top 20 Under 40 » 2013/02
Claude Ouimet Interface-Flor	Société par actions	Tapis écoresponsables	1-5 N/D	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Série de récompenses européennes prestigieuses au cours du dernier trimestre 2008 : ▪ Green BusinessAward; ▪ Green Apple Award; ▪ Énergie et Environnement; ▪ L'Usine de l'année; ▪ Premières places du classement ARENA, pour la meilleure pratique de Management environnemental au sein de la production.
Olivier Perot Olivier Perot Luthier	Société Incorporée	Luthier	5 N/D	ND
Brenda Plant Étiquette inc	OBNL	Marketing électronique	7 N/D	Brenda Plant a été identifiée par le journal Les Affaires comme l'une des « 15 femmes qui font avancer le Québec »

Dirigeant / Organisation	Forme juridique (selon REQ)	Secteur d'activité	# employés C. Aff.	Prix et distinctions reçues
Benoît Ricard TAC com	ND	Communication et conseil	30 N/D	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fidéides 2008 Finaliste – Catégorie « culturel » ▪ Concours des Octas 2006 Finaliste – Catégorie Multimédia – secteur culturel et éducatif ▪ Gala des prix Zénith 2006 Finaliste – Catégorie – Meilleure campagne de communication externe ▪ Festival International du Théâtre d'Entreprise, à Nantes Le Grand prix – 1991, 1994 et 1997 ▪ Prix du public – 1994 ▪ Corpovision 1993 Deuxième prix – Catégorie « Santé, Médecine et Pharmaceutique » Vidéo d'Apotex ▪ Mercuriades 1993 Finaliste – Catégorie « Entreprise culturelle » Concours de la Chambre de Commerce du Québec ▪ Corpovision 1992 Premier prix – Catégorie « Commerce, Distribution et Service » Vidéo de la CIBC
Rémi Tremblay Adecco	Société par actions	Placement	140 50-100 Millions	ND
Jean Sébastien Trudel Ellipsos inc	Société Incorporée	Conseil en développement durable	7 N/D	Prix France-Québec du livre d'entrepreneuriat 2008

Dirigeant / Organisation	Forme juridique (selon REQ)	Secteur d'activité	# employés C. Aff.	Prix et distinctions reçues
Christian Yaccarini technopole Angus	OBNL	Immobilier vert	20 Plus de 14 Millions	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Globe Awards for Environmental Excellence 2013 ▪ Phénix de l'environnement 2012 ▪ Prix Énergia 2010 ▪ Entreprise vélosympathique 2009 ▪ 2e Gala de reconnaissance en environnement et développement durable (2008) ▪ Entreprise de l'année, Prix ESTim 2008 ▪ Prix et mentions pour le bâtiment du Locoshop Angus, attribuées à SDA et les architectes Aedifica au projet ▪ Prix d'excellence – Innovation en architecture, 2001, de l'Institut Royal d'Architecture du Canada. ▪ Lauréat Green Building Challenge 2000, concours du Green Building Council. ▪ Premier Prix – The Hermann Miller Sustainable Design Award, 2001, concours du National Post ▪ Premier immeuble industriel écologique au Canada, Travaux publics et Services gouvernementaux du Canada, 2000.

ANNEXE C – GUIDE D’ENTREVUE

Chaque entrevue réalisée par Thierry Pauchant couvrait 4 segments :

- exploration de la sensibilité éthique
- exploration des comportements des leaders interviewés
- exploration des valeurs encouragées
- exploration des outils de gestion qui encouragent l'éthique au travail

Au sein de chaque segment, plusieurs questions étaient posées en lien avec chacune de ces quatre thématiques explorées, sans oublier celles destinées à présenter leur parcours personnel ou professionnel pour mieux connaître le sujet interviewé.

Introduction de l’intervieweur :

« Le but de cette nouvelle émission est de faire découvrir aux auditrices et aux auditeurs des conceptions et des pratiques éthiques peut-être nouvelles et originales mais qui ont fait leurs preuves au travail. Nos invités proviennent d’organisations diverses. Nous explorerons aussi toutes les facettes de l’éthique au travail – personnelle et collective, intérieure et extérieure. D’où le nom de l’émission – *Éthiques au travail* avec un S à la fin du mot *Éthiques* »

Voici quelques illustrations de questions, suivant les quatre segments :

Exploration du parcours du sujet interviewé

- **Entrevue avec Félipe Galon**

Et la raison pour laquelle Félipe Galon, je voulais vous inviter à cette émission, c'est parce que vous avez. Vous êtes un entrepreneur. Vous avez gagné des prix là-dessus...un entrepreneur social et environnemental. Expliquez-nous un petit peu d'où vous venez... quelle est la connexion entre la Colombie et ce que vous faites en entrepreneurship et comment vous avez fondé votre firme?

- **Entrevue avec Pascal Benaksas-Couture**

Vous avez un parcours tout à fait intéressant... Vous venez de HEC Montréal. Vous avez fait un bac en finances. Et tout d'un coup, vous avez eu... ce que j'appellerais une crise de sens.

Segment - Outils de gestion qui encouragent l'éthique au travail

- **Entrevue avec Claude Ouimet**

Vous avez des outils de gestion... tout à fait tout à fait particuliers. ... On parle par exemple de changer... le champ de conscience. En anglais vous dites *The field of attention*.

- **Entrevue avec Christian Yacarini**

L'un des concepts de base, on a dit, c'est l'ancrage sur le local mais c'est aussi le développement durable, c'est très fort. C'est venu aussi du local... ça... ou alors, est-ce que c'est venu parce que le terrain était pollué... y fallait le dépolluer... Comment ça s'est passé cette idée de développement durable... et vous allez le définir en termes très concrets... parce que vous faites des choses?

Segment - Exploration de l'éthique

- Entrevue avec Jeanne Doré

C'est ce qui vous touche personnellement ... Jeanne Doré en éthique.. donner la chance à tous, trouver des solutions fortes, concrètes, rassembler des gens.. C'est ce qui vous anime vous... personnellement ?

- Entrevue avec Robert Lasalle

Mais ça vient loin cette envie d'aider les autres... Cette éthique personnelle que vous avez puisque dans une entrevue, vous jouez... grand sportif, beaucoup de hockey, vous entraînez des équipes etc. Et puis quand... vous déclarez... Même quand j'étais petit, que je jouais au hockey, j'étais celui qui défendait les plus petits. C'est quelque chose

Segment- comportements

- Entrevue avec Olivier Perrot

Donc ce que vous nous dites, c'est que du côté du client, ce n'est pas simplement comme on dit en marketing... - aujourd'hui, il faut écouter le client. Vous, vous le connaissez en profondeur... pour pouvoir faire justement ce couple que vous avez dit... entre le violon et celui qui va l'utiliser.

- Entrevue avec Wilfrid Morin

L'éthique s'exprime aussi de façon concrète. Personnellement Wilfrid Morin, quels sont les comportements éthiques que vous adoptez au travail? Quel est votre rôle dans le domaine en tant que PDG?

Segment- les valeurs

- Entrevue avec Marc Blais

On va parler des valeurs qui nous animent.. qui vous animent. Alors bien sûr... vous avez rappelé les valeurs de la coopérative. Et ce qui est intéressant avec votre firme MEC, c'est que vous avez été – vous êtes restés discrets durant beaucoup d'années... fondation en 1971.. Puis aujourd'hui, vous .. désirez devenir un chef de file ici au Canada.. avec deux visions qui sont absolument étonnantes.

- Entrevue avec Bernard Descôteaux

Vous avez dans votre discours d'acceptation de prendre la direction du quotidien *Le Devoir*, vous avez dit – Accepter la direction du *Devoir*, c'est accepter de porter un héritage fait de débats et de combats pour des idées et des valeurs. Vous rediriez cette phrase aujourd'hui ?