

CHAIRE de coopération
Guy-Bernier

ESG UQÀM



ÉTHICOOPMÈTRE :
POURQUOI ET COMMENT
MESURER L'ÉTHIQUE D'UNE
COOPÉRATIVE

PAR

GUY ROBINSON

MARIE-THÉRÈSE SEGUIN

No 0309-126

CHAIRE de coopération
Guy-Bernier
ESG UQAM

La Chaire de coopération Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal a été fondée en 1987 grâce à une contribution financière de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, contribution qui a été renouvelée en 1992 et 1995 et de la Fondation UQAM.

La mission de la Chaire consiste à susciter et à promouvoir la réflexion et l'échange sur la problématique coopérative dans une société soumise à des modifications diverses et parfois profondes de l'environnement économique, social et démographique. La réflexion porte autant sur les valeurs, les principes, le discours que sur les pratiques coopératives. Les véhicules utilisés par la Chaire de coopération Guy-Bernier pour s'acquitter de sa mission, sont: la recherche, la formation, la diffusion et l'intervention conseil auprès des coopérateurs et coopératrices des divers secteurs.

Au plan de la recherche, les thèmes généraux, jusqu'à présent privilégiés, portent sur -les valeurs coopératives, et le changement social -les rapports organisationnels et la coopération -les aspects particuliers de la croissance des caisses populaires -les coopératives dans les pays en voie de développement. Une attention particulière est portée depuis quelques années au secteur du travail, à celui des services sociosanitaires ainsi qu'au micro-crédit et tout récemment au commerce équitable et à l'évaluation des entreprises n'ayant pas le profit comme objectif.

Au plan de la formation, l'action s'effectue dans deux directions : - au niveau universitaire, par l'élaboration de cours spécifiques sur la coopération et par l'attribution de bourses pour la rédaction de mémoires et de thèses ayant un thème coopératif; tout récemment, la Chaire a formé un partenariat avec la Chaire Seagram sur les organismes à but non lucratif et le département d'organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM pour démarrer, en septembre 2000, un programme de MBA pour cadres spécialisé en entreprises collectives - au niveau du terrain, en répondant à des demandes du milieu pour l'élaboration de matériel didactique et de programmes de formation spécifique.

Les résultats des travaux de recherche sont diffusés dans des cahiers de recherche qui parfois, sont des publications conjointes avec des partenaires. La Chaire organise aussi des colloques, séminaires et conférences.

L'activité d'intervention-conseil prend des formes variées : conférences, session d'information, démarche d'accompagnement en diagnostic organisationnel, en planification stratégique.

La Chaire entretient des activités au plan international en offrant des services de formation, d'organisation et de supervision de stages, de développement et d'évaluation de projet sur une base ponctuelle et institutionnelle, notamment auprès des pays de l'Afrique francophone. La Chaire a ainsi développé une collaboration privilégiée avec l'Université internationale de langue française au service du développement africain, l'Université Senghor. Des missions d'études et d'échanges sont aussi menées régulièrement dans d'autres pays : en Guinée, au Brésil, au Viêt-Nam, en Haïti et dans divers pays d'Europe surtout en France, Italie, Espagne et Belgique.

Chaire de coopération Guy-Bernier
Michel Séguin, titulaire
Université du Québec à Montréal
C. P. 8888, succ. « Centre-Ville »
Montréal, Québec, H3C 3P8

Téléphone : 514-987-8566
Télécopieur : 514-987-8564
Adresse électronique : chaire.coop@uqam.ca
Site : <http://www.chaire-ccgb.uqam.ca/>

ÉTHICOOPMÈTRE : POURQUOI ET COMMENT MESURER L'ÉTHIQUE D'UNE COOPÉRATIVE

Guy Robinson
et Marie-Thérèse Seguin,
professeurs et chercheurs
Laboratoire de recherche en éthique dans les organisations (LAREO)
Université de Moncton

RÉSUMÉ

Un déficit éthique énorme existe au sein du système économique mondial alors que le défi global est celui d'un nouveau mode de développement équilibré et durable qui tient compte à la fois des finalités économiques, sociales et environnementales. La nouvelle vision pour les coopératives consiste à s'appuyer sur leurs principes et valeurs fondamentales pour répondre aux attentes du nouveau type de mondialisation qui se veut plus juste et civilisé. Ces transformations nécessitent le passage à une culture éthique forte au sein des coopératives et des fédérations. Le moyen d'y parvenir réside alors dans l'intégration réussie dans la coopérative d'un système de gestion éthique, démarche qui nécessite le recours à un instrument de diagnostic et d'évaluation adapté aux coopératives : l'Éthicoopmètre

SUMMARY

An enormous ethical deficit exists within the world economic system whereas the global challenge is that of a new approach of balanced and sustainable development which takes economic, social and environmental goals into account at the same time. The new vision for the co-operatives is therefore to rely on their principles and fundamental values to answer the requests of this new type of globalization which needs to be more just and civilized. These transformations require the passage to a strong ethical culture within the co-operatives and their federations. The means of reaching that point lies then in the successful integration in the co-operative of an ethical management system, a step which requires the adoption of an instrument for diagnosis and evaluation adapted to the co-operatives: the Ethicoopmeter.

Pour la première fois dans l'histoire du Royaume-Uni, un fonds d'investissement éthique a atteint le sommet de l'échelle de performance, avec un rendement de 29 % pour l'année fiscale se terminant le 31 janvier 2007. Ce fonds, c'est le Co-operative Insurance Sustainable Lenders Fund¹. C'est aussi une coopérative qui en 2005 se voit classer en première position des détaillants au palmarès annuel du magazine Report on Business du *Globe and Mail* sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises. Mountain Equipment Co-op (MEC) tient encore aujourd'hui son engagement d'être un leader en matière de responsabilité sociale et environnementale, dans l'industrie de même qu'au sein du mouvement coopératif². Et en 2006, c'est une coopérative financière que la Great Place to Work Institute désigne comme le meilleur lieu de travail au Canada alors que *BC Business* la classe comme étant la deuxième entreprise la plus respectée en Colombie-Britannique. Les honneurs reviennent alors à Vancity qui se dit fière de fournir des services de qualité à ses membres, d'être un lieu de travail exceptionnel ainsi que de travailler au développement des communautés où elle opère³.

Voilà quelques nouvelles qui s'avèrent très positives et inspirantes dans un monde qui nous fournit des exemples quotidiens de non-respect et de trahison des valeurs que nos sociétés et nos organisations politiques, économiques et sociales disent posséder, poursuivre et promouvoir. Pensons notamment à l'esclavage moderne, clandestin et illégal. L'Organisation des Nations Unies (ONU) indique qu'il y a 27 millions d'hommes, de femmes et d'enfants dans le monde qui sont en servitude non payée, dont 200,000 aux États-Unis qui travaillent pour le marché du sexe (47%) mais aussi en tant que domestiques, dans l'agriculture et dans l'hôtellerie et la restauration⁴. Rappelons-nous également quelques histoires récentes qui illustrent l'énormité du déficit éthique qui ronge nos différentes sociétés et n'épargne aucun de nos pays, qu'il soit pauvre ou riche, développé ou en développement. Soulignons à cet égard les exemples suivants :

- La corruption massive qui a sévi au sein du programme Pétrole contre nourriture des Nations Unies (1996-2003)⁵.
- Les nombreux scandales des secteurs publics, notamment aux États-Unis, alors que membres des législatures, membres des gouvernements, hommes politiques et fonctionnaires ne cessent d'être accusés de « fautes éthiques » et d'être parfois condamnés pour leurs gestes dans les campagnes de financement, les délits d'initiés, les trafics d'influence, les fuites de renseignement et autres formes de corruption⁶.
- Les détournements de fonds et fraudes qui sont à l'origine de la condamnation de chefs d'entreprises ainsi que de la faillite des grandes organisations dont ils assumaient la direction (WorldCom, Enron, Tyco)⁷.

Disons aussi que notre propre pays, nos dirigeants, nos organisations et nous-mêmes en tant que citoyens, membres ou employés n'avons pas matière à pavoiser plus que d'autres en ce qui concerne le niveau d'éthique qui caractérise notre conduite, nos décisions et nos actions. Ici aussi, les exemples pullulent :

- Dans le secteur public : le scandale des commandites qui a fait l'objet des travaux de la Commission Gomery⁸ et celui d'Option Canada⁹ relatif au financement illégal de dépenses de référendum qui éclaboussent hommes politiques, fonctionnaires publiques et dirigeants de firmes de communication; l'Affaire Maher Arar à l'origine de la démission du commissaire de la Gendarmerie royale du Canada (GRC), d'excuses du Gouvernement canadien et d'un règlement de \$ 8,9 millions¹⁰.

- Dans le secteur des entreprises et de la finance : les banques canadiennes qui ont dû verser \$ 2,4 milliards en règlement pour leur rôle joué dans la débâcle d'Enron¹¹; le scandale Norbourg¹² dont les états financiers ont été falsifiés et les fonds détournés, privant des milliers d'investisseurs de leurs épargnes de toute une vie; le scandale financier qui touche différentes transactions se rapportant aux entreprises du holding détenu par Conrad Black¹³; l'Affaire Cinar¹⁴ ponctuée par les dévoilements de crimes économiques commis par ses dirigeants, y compris les détournements de fonds d'aide fédérale à l'industrie audiovisuelle.
- Dans le domaine de la santé aussi : lorsque des médecins détournent des vaccins pour les réserver aux membres de leurs familles en cas de pandémie (grippe aviaire)¹⁵.

Il n'en faut pas vraiment davantage pour réaffirmer avec assurance que déficit éthique et corruption généralisée sont caractéristiques de nos sociétés du début du 21^e siècle et qu'il est aisé d'en extrapoler que ce phénomène hypothèque sérieusement leur développement et menace même de les briser suite à l'instabilité, aux conflits et aux guerres, les plus vulnérables certainement.

Il ne faut donc pas se surprendre de cette prise de conscience grandissante au niveau d'individus et groupes de tous horizons à l'effet que, désormais, le défi global est celui d'un nouveau mode de développement équilibré et durable qui tient compte à la fois des finalités économiques, sociales et environnementales; et c'est dans ce contexte que les nouveaux enjeux portent sur la responsabilité citoyenne, la quête de sens, la conscience sociale, le respect de la vie, le développement durable, le commerce équitable, l'investissement éthique, l'équité des genres, etc.

POURQUOI MESURER ?

Voilà qui nous ramène aux coopératives, car ces enjeux constituent pour elles un champ de prédilection naturel en raison de leur forte teneur en valeurs humanistes, démocratiques, entrepreneuriales et sociales.

C'est d'ailleurs ce qui donne aux organisations coopératives une longueur d'avance sur les autres types d'organisation.

Une explication est requise. Outre les valeurs sociales, les valeurs des groupes et les valeurs des individus, la nature ou le type d'organisation joue un rôle important dans la détermination des valeurs organisationnelles partagées qui, à leur tour, ont des conséquences majeures sur le caractère éthique de la prise de décision dans un type d'organisation par rapport à un autre type d'organisation.

Éthique et types d'organisations

Pour les besoins de notre démonstration, limitons-nous à comparer trois grands types d'organisations (public, coopératif et privé) de trois points de vue particulièrement révélateurs : ceux de l'objectif général, du contrôle et de l'impact communautaire. Une telle comparaison va nous permettre de montrer les principales caractéristiques qui vont engendrer

des environnements et un contexte éthiques très différents dans lesquelles vont baigner les prises de décision de chacun de ces types d'organisations.

En ce qui concerne l'objectif général, sachant que nous simplifions, nous pouvons dire que, dans le secteur public, il est de gérer les ressources du peuple en poursuivant des objectifs de politiques économiques et sociales (protection, contrôle, stabilisation, redistribution, etc.). Dans le privé, parce que l'organisation appartient à des gens d'affaires, l'objectif central est de faire des profits par la vente de produits. Quant à l'organisation coopérative, elle se distingue des deux autres types d'organisations du fait qu'elle appartient à un groupe de personnes qui a pour objectif de se procurer des produits et des services à un prix le plus proche possible du prix coûtant.

Le contrôle est une autre dimension qui aide à percevoir les conséquences différentes sur les prises de décision et les actions des différents types d'organisations. Dans le secteur public, c'est en définitive l'État qui l'exerce compte tenu d'une grande diversité des influences internes et externes sur les décideurs. Dans l'organisation privée, ce sont nécessairement les plus gros actionnaires qui le monopolisent. Mais dans l'organisation coopérative, le contrôle est exercé de manière égale par les membres-propriétaires en vertu de la règle démocratique « un membre, une voix ».

Le troisième niveau de comparaison entre les trois types d'organisation est celui de l'impact ou de l'engagement communautaire. Dans l'organisation publique, il vise notamment la protection de l'intérêt public, la redistribution équitable des ressources, l'élimination des disparités régionales. Dans l'organisation privée, force est de constater que l'adéquation s'avère le plus souvent difficile entre l'objectif de maximiser le profit et le bien-être d'une communauté et que la résolution de cette tension est l'existence de communautés qui souffrent de l'absence de contrôle de l'économie locale. Quant aux coopératives, il relève de leur nature et de leurs obligations de contribuer à bâtir des communautés et à faire croître chez leurs membres la fierté de posséder et la capacité de maîtriser leur destin.

Obligations éthiques des coopératives

Cette comparaison sommaire des trois types d'organisations nous autorise à conclure que, en matière d'éthique, les coopératives possèdent un sérieux avantage comparatif sur les deux autres types d'organisations, public et privé. Il en est ainsi pour d'autres raisons également.

Même si elles sont créées pour réaliser des missions très différentes, chacune des coopératives n'a pas à s'inventer une raison d'être et des valeurs fondamentales. Ces dernières se retrouvent présentes dès leur naissance, les mêmes pour toutes, dans leurs documents constitutifs qui intègrent les principes et les valeurs du mouvement coopératif tels que reconnus par l'Alliance coopérative internationale (ACI). Bref, « une éthique fondée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme ainsi que la prise en charge et la responsabilité personnelles et mutuelles, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité » sont donc partie intégrante de la fibre même de la coopérative dès son apparition.

Raison d'être et valeurs obligeant, nous devons même reconnaître comme corollaire l'existence de trois grandes obligations éthiques pour les coopératives, dont elles devraient tenir compte dans toutes leurs décisions et à tous les niveaux où elles doivent les prendre.

La première obligation éthique concerne la primauté qui doit être accordée à l'être humain et à son mieux être. En effet, il découle directement des valeurs du mouvement coopératif que coopérateurs, coopératrices et coopératives ont l'obligation de donner plus d'importance aux personnes qu'aux objectifs monétaires et financiers.

La deuxième obligation éthique exige des coopérateurs, coopératrices et coopératives qu'ils s'engagent réellement en vue du mieux-être de leurs et de la collectivité. Cette deuxième obligation découle aussi directement des valeurs coopératives qui insistent sur la responsabilité sociale et l'altruisme, sur la prise en charge et la responsabilité personnelles et mutuelles, sur la démocratie, l'égalité, l'équité ainsi que sur la solidarité. D'une manière plus immédiate encore, elle découle du 7^e principe coopératif – l'engagement envers le milieu – qui stipule que « tout en mettant l'accent sur la satisfaction des besoins et des attentes de leurs membres, les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leurs membres ».

La troisième grande obligation éthique est aussi porteuse de survie, de consolidation et de développement pour le mouvement coopératif. C'est l'obligation et la nécessité de « contribuer concrètement et activement au développement coopératif et communautaire ». Il n'y a pas de génération spontanée dans ce domaine, pas plus que dans d'autres. Rien ne s'accomplit tout seul. Aussi, la satisfaction continue de cette obligation à l'égard du développement coopératif et communautaire suppose une relance de l'Éducation coopérative, de la véritable éducation coopérative et non de celle qui a été trop généralement réduite à du simple perfectionnement professionnel et technique.

Pour résumer à ce stade, soulignons que l'éthique fait partie intégrante des principes, de la culture et de la vie des coopératives et que c'est précisément ce qui donne au mouvement coopératif un grand avantage sur les autres modes d'organisation économique : public, privé et même associatif. Mais indiquons également que cet avantage est menacé chaque fois qu'est remise en question, dans une coopérative, la priorité qui doit être accordée à l'être humain et à son mieux-être, l'engagement communautaire ou la contribution au développement coopératif.

Si l'éthique est inhérente dans les coopératives, cela n'en reste pas moins insuffisant. En d'autres termes, pour que les coopératives puissent produire tous les bénéfices économiques, sociaux et environnementaux rattachés à la mise en valeur de leur avantage comparatif, il leur faut décider de passer à l'action, c'est-à-dire décider d'intégrer concrètement la dimension éthique dans tous les aspects de leur fonctionnement organisationnel, dans tous les aspects de la gestion quotidienne de la coopérative.

Pourquoi donc mesurer le niveau d'éthique d'une coopérative ? Parce que l'objectif concret est de se doter d'indicateurs pour évaluer les progrès réalisés dans l'effort déployé pour maximiser les retombées positives de l'avantage comparatif que possèdent les coopératives en conséquence de la convergence harmonieuse entre le social et l'économique qui les caractérise si bien.

QUOI ET COMMENT MESURER ?

La nouvelle vision pour les coopératives consiste à s'appuyer sur leurs principes et valeurs fondamentales pour répondre aux attentes du nouveau type de mondialisation qui se veut plus juste et civilisé. Essentiellement, ces transformations nécessitent le passage à une culture éthique forte au sein des coopératives et des fédérations, dans un souci d'intercoopération locale, régionale, nationale et internationale.

Le moyen d'y parvenir réside dans l'implantation réussie dans l'entreprise coopérative d'un système de Gestion éthique intégrée (GEI) qui prend en compte toutes les composantes éthiques et les insère dans une approche globale de gestion organisationnelle. L'approche proposée s'enracine dans une adaptation du modèle développé par Marcel Laflamme et Martine Lorrain-Cayer¹⁶ et qui est mise de l'avant par le Comité académique Modèle d'intercoopération en formation éthique (CAMIFE) du réseau uniRcoop¹⁷.

Les prochaines sections présentent donc le cadre conceptuel du système de Gestion éthique intégrée (GEI) ainsi que les grandes lignes de sa démarche d'implantation.

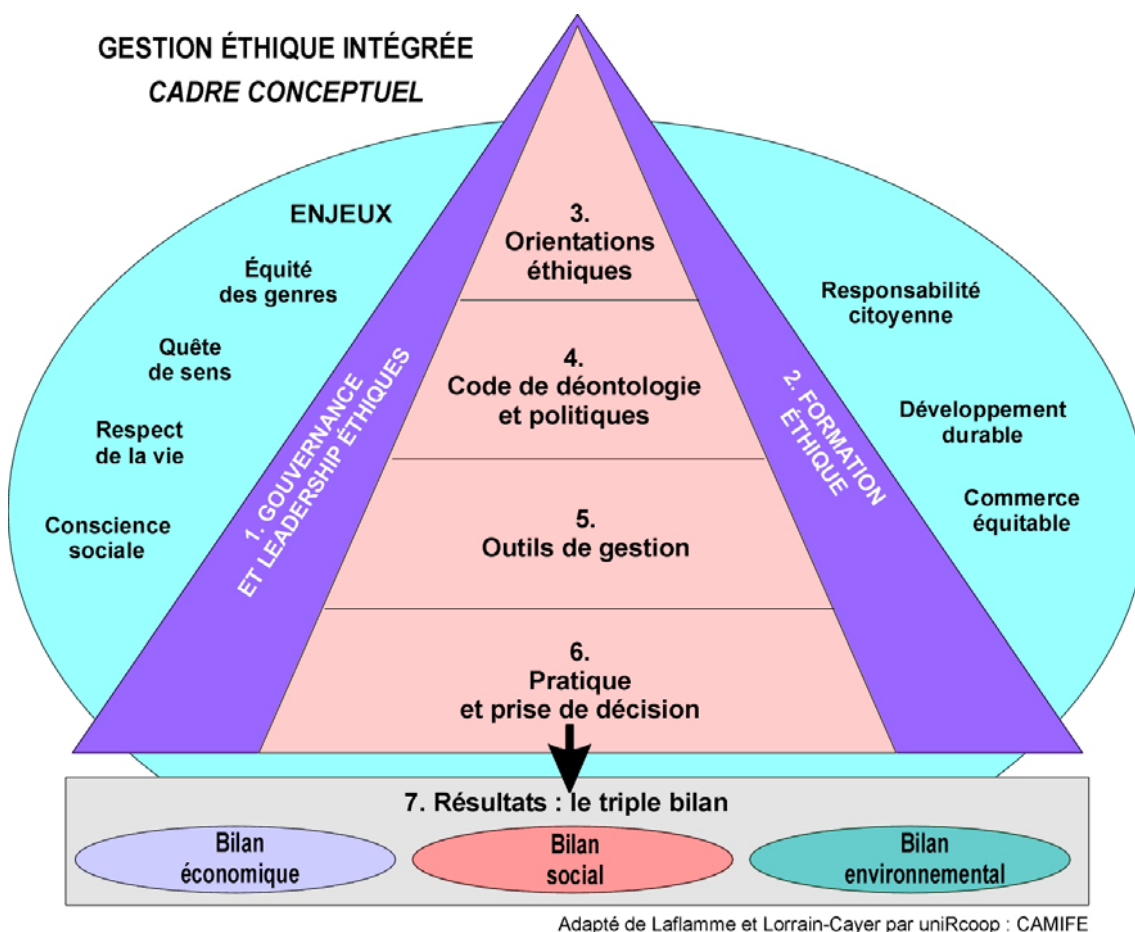
Gestion éthique intégrée : cadre conceptuel

Fruit d'environ cinq ans de réflexion, d'enseignement dans plusieurs programmes de deuxième cycle, ainsi que de formation des cadres en entreprise et d'interventions pratiques réalisées par Marcel Laflamme, le schéma conceptuel a d'abord servi à bâtir trois cas¹⁸ qui ont aidé Marcel Laflamme et Martine Lorrain-Cayer à en valider les éléments constitutifs avant de faire l'objet de présentations¹⁹ et d'activités de formation destinées à des praticiens du monde coopératif, notamment en Amérique latine²⁰.

Présenté à la figure 1, ce cadre conceptuel comporte les sept (7) dimensions ou dispositifs suivants :

1. La gouvernance et le leadership éthiques.
2. La formation éthique.
3. Les orientations éthiques.
4. Le code de déontologie, les normes de conduite et les politiques.
5. Les outils de gestion.
6. La pratique et la prise de décision éthique.
7. Le triple bilan économique, social et environnemental en conformité avec le développement durable.

Figure 1. Gestion éthique intégrée : cadre conceptuel



Le modèle est évidemment conçu de manière systémique, toutes les parties étant interreliées de façon séquentielle, la toile de fond étant celle des grands enjeux contemporains déjà mentionnés, à savoir la quête de sens, le respect de la vie, la conscience sociale, l'équité des genres ainsi que la responsabilité citoyenne, le développement durable et le commerce équitable.

Voyons d'une manière plus détaillée chacun des dispositifs identifiés.

Dispositif 1. Gouvernance et leadership éthiques. D'emblée, il incombe à la haute direction de définir les valeurs et les orientations et de guider le déploiement des moyens vers l'atteinte des objectifs de développement durable. Le leadership de la haute direction constitue l'élément clé de la démarche éthique. En effet, c'est la direction supérieure qui est responsable de :

- créer un comité de pilotage du programme éthique;
- recevoir en premier lieu la formation éthique;
- réaliser l'exercice de diagnostic éthique;
- mettre en œuvre le plan d'amélioration concernant les sept (7) dispositifs.

Dispositif 2. Formation éthique. Pour bonifier une culture éthique en entreprise, il ne suffit pas de bâtir des codes, mais il faut surtout que chacun s'approprie les principes et que chacun donne l'exemple. Du moins, tous les chefs hiérarchiques devraient recevoir une formation éthique pouvant comporter quatre dimensions importantes :

- la sensibilisation aux notions de base en éthique;
- la familiarisation avec le cadre de référence éthique de l'organisation;
- le leadership éthique incluant l'éthique personnelle;
- la résolution de conflits ou dilemmes éthiques.

Naturellement, cette formation doit être conçue de façon à en favoriser un transfert intégral en entreprise à tous les niveaux hiérarchiques.

Dispositif 3. Orientations éthiques. Essentiellement, ces orientations font appel aux valeurs et finalités de l'organisation en vue de baliser ou guider les comportements. Elles portent généralement sur les trois dimensions suivantes :

- l'énoncé de mission;
- la détermination de la vision;
- la déclaration de valeurs.

Quant aux valeurs, elles se subdivisent aussi en plusieurs dimensions :

- les valeurs pertinentes à la performance globale et durable : les trois finalités (économique, sociale et environnementale);
- les valeurs organisationnelles en lien avec la philosophie de gestion;
- les principes plus concrets inhérents au respect des personnes, de l'intérêt commun et de l'organisation.

C'est à partir de ces éléments qu'il est possible de questionner les grandes orientations qui visent à préciser l'esprit, la raison d'être et l'identité de l'organisation à laquelle le personnel adhère.

Dispositif 4. Code de déontologie et politiques. Alors que les orientations éthiques portent sur les finalités et les valeurs, le code de déontologie, les normes de conduite ainsi que les politiques dictent des modes de comportement beaucoup plus opérationnels. La déontologie impose des obligations, devoirs et règlements auxquels doit se conformer le personnel sous risque de mesures disciplinaires. Le respect des lois, la confidentialité, les conflits d'intérêts et le signalement font partie d'articles courants en matière de déontologie. La complémentarité et la conciliation de l'éthique et de la déontologie constituent un défi d'équilibre important lors de la formalisation du programme éthique d'une organisation. À ce niveau, se trouve questionnée la mise en place de règles et politiques qui répondent aux trois finalités du développement durable tout en respectant le domaine d'affaires de chaque organisation.

Dispositif 5. Outils de gestion. Certains mécanismes sont prévus pour faciliter la mise en œuvre du système de gestion éthique intégrée : réunions d'information, diffusion des documents accompagnés d'une lettre du président, etc. D'autres outils en matière de gestion

des ressources humaines, de finance, de commercialisation et autres intègrent l'esprit de l'éthique organisationnelle afin d'en assurer un déploiement cohérent dans toutes les sphères d'activités et à tous les échelons organisationnels. À ce moment, l'éthique se conjugue avec la publicité, les prix, les relations-clients, la qualité du produit, l'épanouissement du personnel, le climat de travail, l'implication communautaire, le respect de l'environnement, etc. Ces outils de gestion expriment la qualité du management éthique qui s'exerce dans les différentes unités de l'organisation.

Dispositif 6. Pratique et prise de décision éthique. L'éthique organisationnelle doit s'incarner dans les petits gestes de chacun. Ainsi, l'ensemble du personnel doit adopter des comportements irréprochables envers les différentes parties prenantes. Il est question ici d'intégrité, de courtoisie, de respect, de discrétion, etc. D'autre part, presque toutes les décisions adoptées en entreprise ont une portée éthique, c'est-à-dire qu'elles renvoient à des valeurs. C'est pourquoi la majorité du personnel doit avoir les compétences requises pour identifier et résoudre les problèmes d'ordre éthique. Un processus de décision éthique nécessite quatre étapes : l'analyse de la situation, l'identification du conflit de valeurs, la prise de décision documentée et la façon d'appliquer la position retenue.

Dispositif 7. Évaluation des résultats : le triple bilan. Non seulement l'organisation doit se doter de codes et d'outils éthiques, mais elle doit aussi en évaluer les résultats sur une base annuelle afin d'amorcer un nouveau cycle d'amélioration avec la planification de nouveaux objectifs. C'est le but de la démarche éthique d'offrir aux parties prenantes une valeur ajoutée sans cesse en croissance. Puisque le programme éthique suggéré renvoie au développement global et durable, il est proposé de réaliser un triple bilan : économique, social et environnemental. Ces rapports de performance devront être faciles d'accès, compréhensibles, fiables et comparables d'année en année.

Nous voyons ainsi que le cadre conceptuel de la Gestion éthique intégrée (GEI) fournit les aires majeures de collecte et d'analyse des données (le «quoi mesurer») qui devront être prises en compte lors des étapes successives de la démarche d'intégration du système de gestion éthique.

Démarche d'intégration de la gestion éthique

Il est important de souligner au départ que le succès de la démarche d'intégration du système de gestion éthique sera intimement lié à un très haut degré d'engagement et d'implication active de la haute direction, lequel devra trouver un écho comparable chez les cadres intermédiaires puis au sein des différentes catégories de personnels, notamment suite à des offres de formation éthique adéquate.

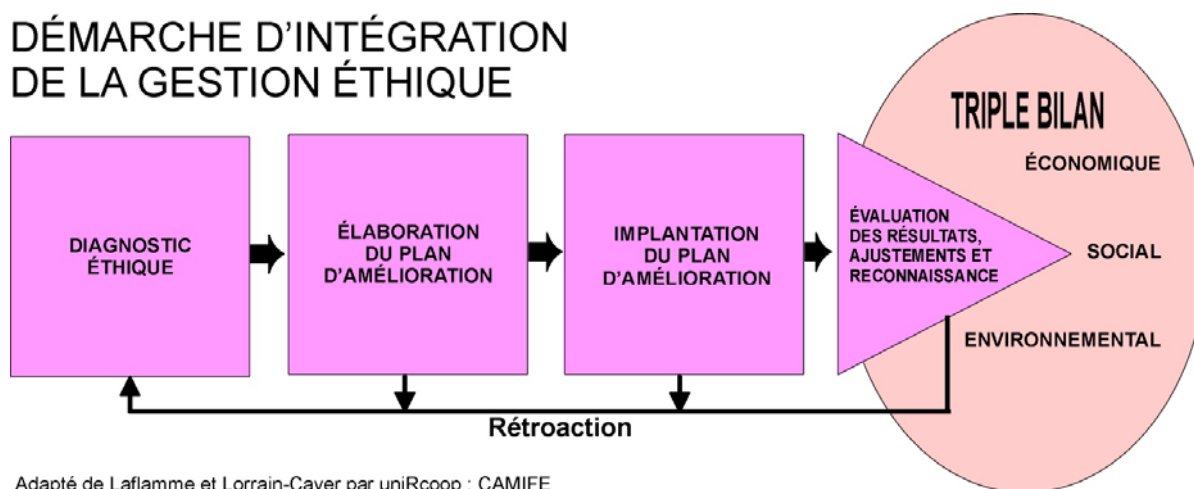
L'engagement des cadres supérieurs est en effet une condition *sine qua non*. S'il n'est pas présent et même inconditionnel, mieux vaut alors tout oublier ; tout ne sera que façade et la supercherie sera vite démasquée. Quant à l'implication des cadres intermédiaires, elle ne sera certainement pas totale au départ. C'est pourquoi il sera nécessaire d'élaborer et d'implanter une stratégie spécifique relative à la formation en éthique des responsables à tous les échelons de la hiérarchie. Enfin, côté personnel des différentes catégories, les dirigeants trouveront sûrement du soutien au départ; mais il sera nécessaire de veiller à le développer. Les mêmes

considérations s'appliquent donc ici aussi, auxquelles il faut ajouter sincérité, honnêteté et conduite exemplaire de la part des membres de la direction supérieure et de l'encadrement intermédiaire de l'organisation.

Le contexte favorable ci-dessus décrit étant établi, l'organisation peut cheminer sur la voie de l'intégration de la gestion éthique. La figure 2 schématise les quatre (4) principales étapes de la démarche proposée :

1. Le diagnostic éthique.
2. La planification de l'intégration de l'éthique dans la gestion organisationnelle.
3. L'implantation du système de gestion éthique intégrée.
4. L'évaluation des résultats sous forme de bilans économique, social et environnemental, laquelle s'accompagne d'une identification des ajustements à réaliser ainsi que des reconnaissances à effectuer.

Figure 2. Démarche d'intégration de la gestion éthique



Étape 1. Diagnostic éthique. La réalisation du diagnostic éthique exige le recours à un outil adapté. L'idéal serait évidemment de disposer d'un *éthicoopmètre* électronique, sorte de dispositif que nous n'aurions qu'à braquer sur l'organisation, dans son tout ou par composante, puis à presser sur la gâchette pour ensuite lire les résultats qui couvriraient les multiples facettes éthiques de la gestion et du fonctionnement organisationnel. Nous obtiendrions ainsi des données instantanées, précises et éclairantes sur les degrés de respect de l'éthique ou de conformité à l'éthique au niveau de l'ensemble de l'organisation ainsi que de ses très nombreux sous-systèmes :

- L'environnement général et immédiat, tant économique, social, technologique qu'environnemental
- Les intrants ou ressources – humaines, financières, matérielles et informationnelles – qui alimentent le processus de transformation organisationnel
- Les grandes fonctions organisationnelles, celles de la décision et planification, de l'organisation, de la dotation, de la direction et du contrôle
- Les résultats enfin, des points de vue non seulement économiques, mais également sociaux et environnementaux.

Mais ce magique instrument de mesure n'est pas près d'exister. Laflamme et Lorrain-Cayer et, dans leur sillage, leurs partenaires au sein du CAMIFE ont donc jugé indispensable de remédier à cette lacune en développant puis raffinant un *éthicoopmètre* de facture plus traditionnelle (le «comment mesurer»). D'utilisation certes moins rapide, il n'en est pas moins très élaboré, complet et potentiellement efficace. Perfectionnées pour une utilisation adaptée aux coopératives de par le monde, ses principales composantes sont les suivantes : le Modèle de gestion éthique intégré (GEI), la Grille de diagnostic éthique et la Grille d'évaluation.

Nous avons déjà présenté le Modèle GEI à la figure 1, ainsi que décrit ses composantes. Quant à la Grille d'évaluation, nous y reviendrons lorsqu'il sera question de la quatrième étape de la démarche d'intégration. Concentrons-nous donc ici sur la Grille de diagnostic éthique qui permet de bien cerner les principales questions éthiques soulevées dans chacun des sept (7) dispositifs du modèle ainsi que d'identifier l'ensemble des données qu'il convient de recueillir à cette première étape de la démarche. Cette grille est reproduite à l'Annexe 1. L'examen qu'en fera le lecteur lui montrera que, grâce à son utilisation soignée auprès de dirigeants décidés à progresser de manière systématique dans ce domaine, il deviendra possible de déterminer avec assez de précision l'état initial de l'organisation de la coopérative à des fins éthiques (politiques, mesures, codes, outils, etc.). Les résultats de ce diagnostic varieront selon un continuum allant de l'embryonnaire au relativement développé, ce qui aura alors fait suite à plus ou moins d'interventions et actions ponctuelles d'administrateurs ou cadres supérieurs particulièrement intéressés ou s'étant trouvés confrontés à des dilemmes éthiques. C'est aussi l'exécution minutieuse de ce travail à l'aide de la Grille de diagnostic qui fournira aux responsables les données de base essentielles à l'élaboration pour la coopérative d'un plan adapté d'intégration systématique de l'éthique à tous les aspects de sa gestion et de son fonctionnement.

Étapes 2 et 3. Élaboration et implantation du plan d'intégration. Pour les deuxième et troisième étapes, nous serons alors munis d'un diagnostic éthique de la coopérative assez précis pour être capables de planifier et implanter les mesures, outils et mécanismes qui font défaut ou qui demandent à être améliorés.

Les conditions nécessaires pour le succès de ces étapes demeurent l'engagement de la haute direction soutenue par son conseil d'administration, l'établissement d'un comité de pilotage ou tout au moins l'attribution de la responsabilité à un cadre, agent ou conseiller sénior crédible, ainsi que la plus large participation possible des cadres intermédiaires et de représentants des différentes catégories de personnel de la coopérative. Ces personnes devront aussi avoir reçu ou recevoir une formation de base adéquate non seulement en ce qui concerne l'éthique appliquée au contexte organisationnel et la gestion de l'éthique, mais également sur le système de Gestion éthique intégrée et les composantes de son outil principal, l'Éthicoopmètre.

Ainsi soutenus et formés, ces membres du personnel constitueront une petite équipe de planification et de mise en œuvre de l'ensemble des mesures qui permettront à la coopérative de progresser avec assurance sur la voie de l'intégration de l'éthique dans tous les aspects de la gestion et du fonctionnement organisationnel.

Ceci étant, il ne s'agit pas de créer un processus distinct des activités normales de planification stratégique et opérationnelle de la coopérative, ce qui alourdirait considérablement la gestion

organisationnelle. Ce qui importe cependant est d'être assez structuré et doté pour être en mesure de veiller continuellement à ce que la préoccupation ou le réflexe éthique devienne partie intégrante de toutes les activités de prise de décision, planification, mise en œuvre et évaluation qui s'effectuent aux différents niveaux et dans les différents secteurs de la coopérative. Les raisonnements ne se limiteront dès lors plus aux seules considérations d'efficacité et d'efficacités, mais feront aussi intervenir à leurs côtés celles des incidences sur les individus, les communautés, la société et l'environnement.

Étape. 4. Évaluation des résultats de la démarche, identification des ajustements et reconnaissance du personnel. La dernière étape de la démarche suggérée pour réussir l'intégration de la gestion éthique au sein d'une coopérative est celle de l'évaluation. Il s'agit d'apprécier les résultats qui ont découlé des divers gestes posés depuis le diagnostic initial et le début de l'exécution des plans conçus pour commencer à insuffler davantage d'éthique au sein de la culture organisationnelle ou, si cela existe déjà passablement, pour encore améliorer le système en place et les nombreuses composantes de ses différents dispositifs.

Un outil plus étoffé que la Grille de diagnostic de l'Étape 1 est proposé pour réaliser ce nouveau travail de collecte et d'analyse des données (c'est encore le «quoi et le comment mesurer» qui refait surface). Il s'agit donc de la Grille d'évaluation²¹, troisième constituante de notre Éthicoopmètre. Cette grille comporte 86 critères d'évaluation présentés sous forme de questions incorporant les éléments essentiels du système de gestion éthique intégré et dont les réponses sont cotées de 0 à 100 %. Ces 86 questions sont réparties dans dix (10) fiches portant sur les sept (7) dispositifs du modèle, le septième dispositif concernant le triple bilan – économique, social et environnemental – faisant lui-même l'objet de quatre (4) fiches distinctes. Sans reprendre en détail l'information contenue dans les instructions²², soulignons que l'utilisation de cette grille sur 1 000 points permet d'évaluer, en fonction des pourcentages obtenus, l'approche adoptée et son déploiement (en ce qui concerne les sept premières fiches) ainsi que les niveaux de performance (dans le cas des trois dernières fiches).

C'est ainsi qu'au chapitre de la Gouvernance et du leadership éthiques (dispositif 1), il sera possible de quantifier le degré d'implication et d'engagement de la direction (administrateurs et dirigeants) de la coopérative dans la mise en œuvre d'une gestion éthique intégrée. Pour le dispositif 2 relatif à la Formation éthique, ce sera la qualité du programme de formation pour l'ensemble des membres et du personnel de l'organisation qui sera évalué. En ce qui a trait au troisième dispositif, c'est la déclaration et le déploiement des trois (3) composantes fondamentales des Orientations éthiques (mission, vision et valeurs) qui sont évaluées. L'appréciation de la qualité des politiques et de la réglementation concernant les standards requis de comportements (devoirs et obligations) est au cœur de l'examen du dispositif 4 portant le Code de déontologie et les politiques. L'analyse des données relatives au dispositif 5 sur les Outils de gestion permet quant à elle de visualiser la qualité du management éthique qui s'exerce dans les différentes fonctions de l'entreprise. Pratique et prise de décision sont l'objet du dispositif 6 dont la fiche évalue la mesure dans laquelle les comportements individuels sont éthiques. Enfin, le dispositif 7, sur les Résultats obtenus du point de vue du triple bilan, il fait l'objet de différentes fiches portant respectivement sur la qualité des Rapports de performance (7.1), la santé financière de la coopérative pour un développement équitable et durable (7.2), la qualité des relations de l'organisation envers ses différentes parties prenantes (7.3) et le respect de l'organisation envers l'environnement. (7.4).

La grille propose aussi à son utilisateur une interprétation des pourcentages obtenus pour chacun des dispositifs évalués (voir la figure 3).

Figure 3. Interprétation des pourcentages obtenus

SCORE	Approche utilisée et déploiement (7 premières fiches d'évaluation)	Évaluation des résultats (3 dernières fiches d'évaluation)
0 %	Absence d'approche en éthique	Résultats pauvres par rapport aux indicateurs
10 % à 30 %	Émergence d'une approche éthique Lacunes majeures dans son déploiement	Niveau de performance positif dans quelques secteurs
40 % à 60 %	Implantation de plusieurs composantes Déploiement dans plusieurs secteurs	Obtention de bons niveaux de performance éthique dans plusieurs secteurs clés de l'organisation
70 % à 90 %	Approche solide allant vers l'intégration Déploiement sans lacunes majeures	Performance allant de bonne à excellente dans la plupart des secteurs clés de l'organisation
100 %	Approche solide, intégrée et totalement déployée dans tous les secteurs de l'organisation. Processus d'amélioration continue	Excellente performance dans tous les secteurs clés de l'organisation

Adaptée de Laflamme et Lorrain-Cayer par uniRcoop : CAMIFE

Elle suggère également une interprétation du score total sur 1 000 points (voir la figure 4), ce qui est particulièrement indicatif de ce qui est recherché et mesuré dans le cadre de la démarche d'intégration de la gestion éthique à l'organisation coopérative.

Figure 4. Interprétation du score total sur 1 000 points

<p>Inférieur à 100 points sur 1 000. Peu d'initiative en matière d'intégration de l'éthique : pas d'engagement formel de la direction, pas de code, pas de formation éthique, pas d'outils de gestion éthique.</p> <p>100 points à 300 points. Début de prise de conscience de la nécessité d'une démarche éthique. Il y a des résultats positifs en termes d'intégration de l'éthique, mais le tout demeure informel.</p> <p>300 points à 500 points. Implantation de certaines composantes de la Gestion éthique intégrée (GEI) : valeurs, code, politiques, etc. Des résultats sont visibles.</p> <p>500 points à 700 points. Mise en œuvre d'une démarche d'intégration de la gestion éthique. Résultats et tendances observables.</p> <p>700 points à 900 points. L'approche de Gestion éthique intégrée (GEI) est déployée dans tous les secteurs. Résultats probants.</p> <p>900 points à 1 000 points. L'approche de Gestion éthique intégrée (GEI) est déployée. Excellence des résultats par rapport à toutes les parties prenantes.</p>
--

Adaptée de Laflamme et Lorrain-Cayer par uniRcoop : CAMIFE

Plusieurs observations complémentaires s'imposent encore concernant cette quatrième étape qu'il faut considérer bien davantage comme un processus de relance de la démarche dans le but d'atteindre un niveau supérieur d'intégration de l'éthique à tous les aspects de la gestion et du fonctionnement de la coopérative. Les résultats et les renseignements obtenus suite à une utilisation informée et professionnelle de la Grille d'évaluation permettent en effet d'identifier avec précision les ajustements qui devront être apportés et les outils additionnels qui devront

être développés au cours de la période qui sera consacrée à ce nouveau cycle d'un processus d'amélioration continu.

De cette collecte des données au cours de l'étape d'évaluation des résultats proviendront aussi de précieux renseignements concernant les personnes et leurs contributions à la transformation progressive d'une culture organisationnelle qui fait place à la personne d'abord tout en mettant l'accent sur l'efficacité, l'efficience et l'environnement. Ce sera l'occasion de les reconnaître publiquement tout en veillant à informer tous les employés et membres de la coopérative des progrès réalisés et des résultats obtenus suite aux changements introduits. Le déploiement d'une stratégie de communication et d'information adéquate pourra jouer un rôle clé dans le maintien et le développement d'un soutien généralisé de la démarche, ainsi que dans le lent processus de changement des comportements de chacun qui, avec les années, deviendront naturellement plus éthiques.

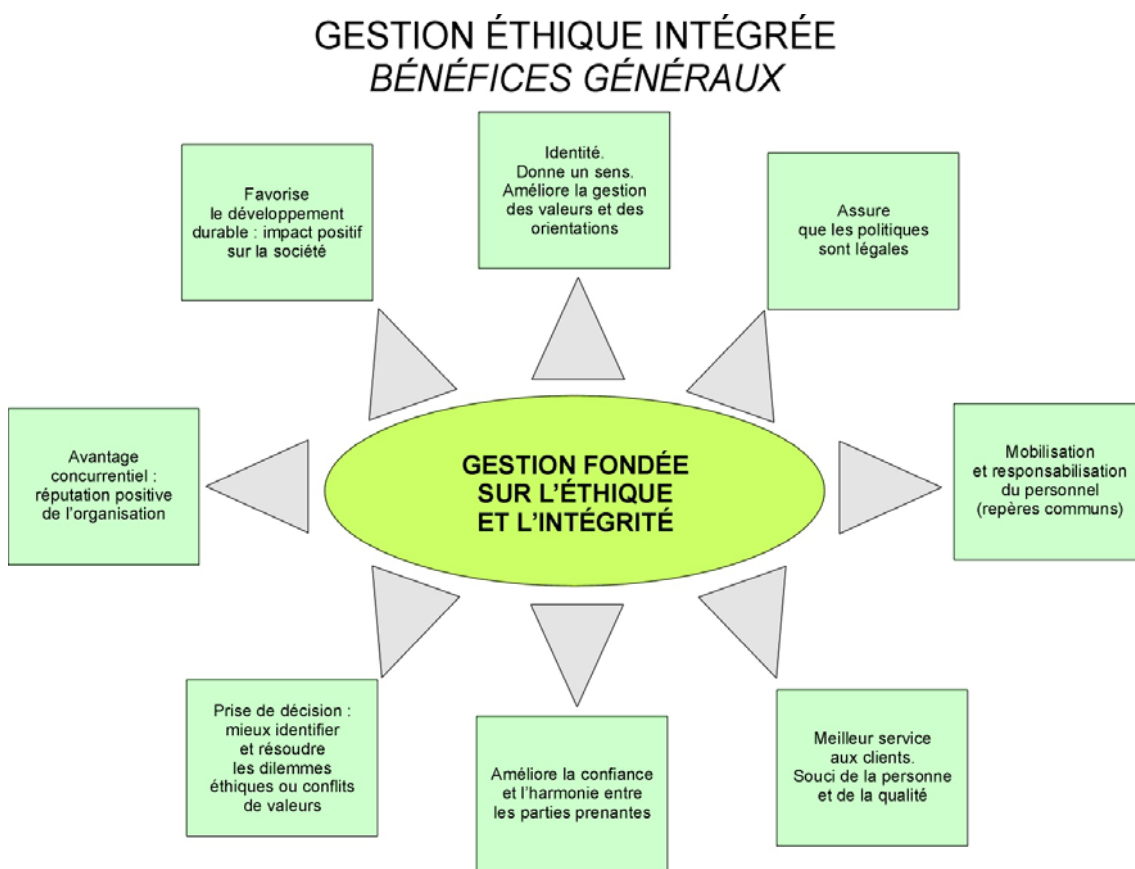
CONCLUSION

Nous allons conclure en nous attardant quelque peu sur les bénéfices potentiels que peut retirer une coopérative d'une réelle mise en œuvre des valeurs et principes coopératifs qui sont à la base de son existence et qui constitue pour elle une obligation. En d'autres termes, quelles sont les retombées concrètes qui pourront résulter d'une décision ferme de passer à l'action dans le but d'intégrer l'éthique aux différentes dimensions de son fonctionnement et de sa gestion?

Indiquons pour commencer que la poursuite d'un processus d'amélioration continue en matière d'éthique organisationnelle est de nature à provoquer plusieurs évolutions bénéfiques au sein de la coopérative, lesquelles contribueront au lent processus de développement d'une nouvelle culture organisationnelle. Ces évolutions sont notamment les suivantes : le développement d'une vision éthique au sein de l'organisation; une communication croissante, continue et réciproque; une formalisation croissante des pratiques et initiatives en matière d'éthique; l'inclusion d'un nombre croissant de groupes concernés; l'évolution de la vision de l'éthique des individus.

L'expérience et les études de cas²³ montrent également que les coopératives qui choisissent de s'engager dans un processus d'intégration de l'éthique dans tous les aspects de leur gestion et de leur fonctionnement peuvent dégager de nombreux bénéfices parmi ceux répertoriés à la figure 5.

Figure 5. Gestion éthique intégrée : bénéfices généraux



En terminant, qu'il soit permis de croire qu'une utilisation de plus en plus répandue du modèle et des grilles de l'Éthicoopmètre au Canada et à l'étranger pourrait ouvrir la voie à l'établissement d'une attestation ou d'une certification éthique des coopératives par un organisme indépendant. Ce rêve demeure celui de Marcel Laflamme et des membres du CAMIFE qui ont œuvré au Canada, au Costa Rica, à Cuba, en Uruguay et dans bien d'autres pays d'Amérique latine et d'Amérique du Sud au cours des dernières années, grâce notamment au Réseau uniRcoop des universités des Amériques en études sur les coopératives et les associations ainsi qu'au soutien de l'Agence canadienne de développement international (ACDI).

¹ *Ethical Investment Fund Makes History by Topping U.K. Performance Charts*. **Ethics Newsline** (Institute for Global Ethics), 12 février 2007, Vol. 10, No. 7. Récupéré le 12 mars 2007 de

<http://www.globalethics.org/newsline/members/issue.tmp?articleid=0212071933098>.

² Mountain Equipment Co-op. **Marquer notre route. Rapport aux membres de MEC 2005**, p. 2. Téléchargé le 12 mars 2007 à partir du site Internet de MEC, au <http://www.mec.ca/rapport>.

³ Vancity. **Awards and Recognition**. Récupéré le 12 mars 2007 de <https://www.vancity.com/MyMoney/AboutUs/WhoWeAre/AwardsandRecognition/>.

⁴ *Deux cent mille personnes en esclavage aux États-Unis*. **BE États-Ubis** (Ambassade de France aux États-Unis), No. 68, 2 mars 2007, Récupéré le 12 mars 2007 de <http://www.bulletins-electroniques.com/actualites/41539.htm>.

- ⁵ *Final U.N. Oil-for-Food Report Finds Broad Corruption*. **Ethics Newsline** (Institute for Global Ethics), 31 octobre 2005, Vol. 8, No. 42. Récupéré le 12 mars 2007 de <http://www.globalethics.org/newsline/members/issue.tmpl?articleid=10310519030316>.
- ⁶ *The Top 10 Ethics Stories of 2005 : 7. The "Perfect Storm" of Ethics Scandals that Rocked Washington*. **Ethics Newsline** (Institute for Global Ethics), 2 janvier 2006, Vol. 9, No. 1. Récupéré le 12 mars 2007 de <http://www.globalethics.org/newsline/members/issue.tmpl?articleid=01020623535424>.
- ⁷ *The Top 10 Ethics Stories of 2005 : 6. The Courts Play Hardball with Pilfering CEOs*. **Ethics Newsline** (Institute for Global Ethics), 2 janvier 2006, Vol. 9, No. 1. Récupéré le 12 mars 2007 de <http://www.globalethics.org/newsline/members/issue.tmpl?articleid=01020623535424>.
- ⁸ *Canada's Liberal Party Wobbles after Report into Sponsorship Scandals*. **Ethics Newsline** (Institute for Global Ethics), 7 novembre 2005, Vol. 8, No. 43. Récupéré le 12 mars 2007 de <http://www.globalethics.org/newsline/members/issue.tmpl?articleid=11070523383077>.
- ⁹ *Option Canada*. **Wikipédia**.. Récupéré le 12 mars 2007 de http://fr.wikipedia.org/wiki/Option_Canada..
- ¹⁰ *Canada's PM Apologizes to Citizen Deported to Syria and Tortured*. **Ethics Newsline** (Institute for Global Ethics), 29 janvier 2007, Vol. 10, No. 7. Récupéré le 12 mars 2007 de <http://www.globalethics.org/newsline/members/issue.tmpl?articleid=01290717441722>.
- ¹¹ *Canadian Bank to Pay \$ 2.4 Billion to Settle Enron Claims*. **Ethics Newsline** (Institute for Global Ethics), 8 août 2005, Vol. 8, No. 30. Récupéré le 12 mars 2007 de <http://www.globalethics.org/newsline/members/pastissue2.tmpl?issueid=8/8/2005#08080518444210>.
- ¹² *Le scandale éclate*. Dans : Norbourg. Quelles leçons en tirer ? **Nouvelles en profondeur** (Radio Canada). Mise à jour le jeudi 15 février 2007. Récupéré le 12 mars 2007 de http://www.radio-canada.ca/nouvelles/Economie-Affaires/2005/11/23/005-Norbourg_scandale_eclate.shtml.
- ¹³ *Canadian Media Baron Conrad Black Charged with Fraud*. **Ethics Newsline** (Institute for Global Ethics), 21 novembre 2005, Vol. 8, No. 45. Récupéré le 12 mars 2007 de <http://www.globalethics.org/newsline/members/pastissue2.tmpl?issueid=11/21/2005#1121052356022>.
- ¹⁴ *Founders of Scandal-Ridden Canadian Children's Film Company Vow to Fight Dismissal by the Board*. **Ethics Newsline** (Institute for Global Ethics), 28 août 2000. Récupéré le 12 mars 2007 de <http://www.globalethics.org/newsline/members/issue.tmpl?articleid=08270019393491>.
- ¹⁵ *Preparing for Flu Pandemic, Some Canadian Doctors Reportedly Hoarding Drugs*. **Ethics Newsline** (Institute for Global Ethics), 27 juin 2005, Vol. 8, No. 25. Récupéré le 12 mars 2007 de <http://www.globalethics.org/newsline/members/pastissue2.tmpl?issueid=6/27/2005#06270517582519>.
- ¹⁶ Laflamme, M.; Lorrain-Cayer, M. *Cadre de référence pour un Programme éthique intégré*. In : Robinson, G.; Seguin, M.-T.; Thériault, R. **Éthique et coopératives : documents, bibliographie et outils méthodologiques**. Sherbrooke, IRECUS et uniRcoop, 2006, pp. 69-72. (Cahier pédagogique, vol. 3) [Ces auteurs nous ont aussi donné accès en septembre 2006 au manuscrit électronique de l'ouvrage **Introduction au management de l'éthique dans les organisations : guide d'implantation et d'évaluation** qui demeure à paraître]
- ¹⁷ Le Comité académique Modèle d'intercoopération en formation éthique (CAMIFE) a pour but de développer et promouvoir la formation, les actions et interventions ainsi que la recherche en éthique dans les organisations coopératives du réseau uniRcoop. D'une manière plus spécifique, les membres du CAMIFE s'intéressent aux différents aspects de l'éthique et du processus d'implantation de programmes éthiques intégrés (PEI) dans les organisations coopératives. Voir <http://www.umoncton.ca/robinsg/camife> et <http://www.unircoop.org/>.
- ¹⁸ Laflamme, M.; Lorrain-Cayer, M. **Étude de trois cas de coopératives exemplaires en matière d'éthique : une recherche descriptive**. Sherbrooke, Université de Sherbrooke : IRECUS et uniRcoop, 2004. 118 p. (Cahier pédagogique, No. 1).
- ¹⁹ Robinson, G.; Seguin, M.-T. (2005). **Gestion éthique et développement coopératif**. Communication présentée à l'occasion du IX^{ième} Séminaire international du Réseau des universités des Amériques en études sur les coopératives et les associations tenu à Rio de Janeiro (Brésil) du 3 au 5 octobre 2005. [; Robinson, G. (2006). **La Ética en las cooperativas**. Conférence prononcée devant les étudiantes et étudiants de l'Université de Dalhousie effectuant un semestre d'études au sein du Programme cubain de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), Universidad de la Habana (Cuba), 25 janvier 2006.; Robinson, G. (2006). **Ética y organizaciones : ser o no ser**. Conférence prononcée devant les membres du corps professoral du Centro de Gestión Empresarial, Superación Técnica y Administrativa (GESTA), Ministerio de la Industria Sideromecánica de Cuba, La Habana (Cuba), 19 janvier 2006.; Robinson, G.; Molina, E. (2006). **Gobernabilidad y liderazgo éticos de las cooperativas**. Communication présentée lors de la XIV Conferencia Regional del Alianza Cooperativa Internacional – ACI-Américas (Competitividad y Posicionamiento Cooperativo), Hotel Sheraton,

Lima (Pérou), 21 juillet 2006.; Robinson, G.: Seguin, M.T. (2006). **Gestion éthique intégrée des coopératives**. Communication présentée à l'occasion du Colloque *La recherche sur les coopératives à l'Université de Moncton*, Moncton (Canada), le 25 novembre 2006.

²⁰ Colloque d'orientation et de sensibilisation *Éthique et coopérative du Nouveau-Brunswick*. Université de Moncton, le 21 janvier 2005 (voir: <http://www.umoncton.ca/Lareo/Rapport/>) ; CoopEtica 2006 – Seminario de formación en Ética para las Cooperativas. Pérez Zeledón (Costa Rica), 19-21 avril 2006 (voir : <http://www.umoncton.ca/robinsg/camife/coopetica2006.htm>).

²¹ Également adaptée de Laflamme et Lorrain-Cayer par le CAMIFE, cette Grille d'évaluation et les dix (10) fiches qu'elle comporte est beaucoup trop volumineuse pour être reproduite en annexe du présent article. Le lecteur pourra cependant la consulter en ligne à l'adresse suivante :

<http://www.umoncton.ca/robinsg/camife/ethicoopmetre03.pdf> .

²² **Éthicoopmètre. Grille d'évaluation.** pp. 1-2. (Adaptée de Laflamme et Lorrain-Cayer par uniRcoop : CAMIFE). Voir le document que nous avons mis en ligne le 14 mars 2007 à l'adresse suivante :

<http://www.umoncton.ca/robinsg/camife/ethicoopmetre03.pdf> .

²³ Laflamme, M; Lorrain-Cayer, M. **Étude de trois cas de coopératives exemplaires en matière d'éthique : une recherche descriptive**. Sherbrooke, Université de Sherbrooke : IRECUS et uniRcoop, 2004. 118 p. (Cahier pédagogique, No. 1).

Annexe 1. Grille de diagnostic éthique

ÉTHICOOPMÈTRE

Grille de diagnostic éthique

(Adaptée de Laflamme et Lorrain-Cayer par uniRcoop : CAMIFE)

On indique son évaluation en apposant un crochet ou un X dans la colonne qui reflète le mieux la situation vécue au sein de sa coopérative						
Pas du tout	Peu	Passablement	Assez	Très	Tout a fait	
I. GOUVERNANCE ET LEADERSHIP ÉTHIQUES						
1. Les administrateurs et dirigeants démontrent que la coopérative conduit ses affaires selon une approche de citoyen corporatif et de souci du développement durable.						
2. Le conseil d'administration et l'équipe de direction sont impliqués activement dans l'élaboration des valeurs et des orientations qui reflètent les aspirations de toutes les parties prenantes de l'organisation : membres-propriétaires, clients, employés, fournisseurs, communauté, etc.						
3. La direction stimule un climat de dialogue et de confiance à tous les niveaux et dans toutes les phases des opérations.						
II. FORMATION ÉTHIQUE						
4. La formation éthique gravite autour des 4 modules suivants : a) les notions de base en éthique, b) le cadre de référence éthique de l'organisation, c) l'éthique personnelle et d) la prise de décision éthique.						
5. Le programme de formation s'assure que le personnel puisse réagir correctement en cas de problème éthique.						
III. ORIENTATIONS ÉTHIQUES						
6. L'organisation a une déclaration écrite des trois composantes fondamentales des orientations éthiques : mission, vision, valeurs.						
7. Ces orientations sont endossées par la direction et distribuées à chaque membre du personnel et à chaque partenaire organisationnel.						
IV. CODE DE DÉONTOLOGIE ET POLITIQUES						
8. Des politiques et normes de conduite à caractère financier couvrent les domaines principaux d'application : parts sociales ou actions, achats, dépenses, utilisation des biens de la coopérative, prix de vente, crédit, remboursement, etc.						
9. Des normes de conduite à caractère social balisent les relations avec les parties prenantes : personnel, membres-propriétaires, clients, fournisseurs, communauté, etc.						
10. Les normes de conduite à caractère écologique couvrent l'utilisation des intrants et des extrants : consommation d'eau et d'énergie, matière première recyclée, pratiques des fournisseurs, infrastructure, durabilité, sécurité et récupération des produits, transport, polluants, déchets, matières compostées, etc.						

	Pas tout	du	Peu	Passa- blement	Assez	Très	Tout a fait
V. OUTILS DE GESTION							
11. Des outils et canaux de communications appropriés permettent la diffusion intégrale du programme éthique au sein de toute l'organisation.							
12. Le management prévoit des objectifs d'amélioration concernant les triples finalités : économique, sociale et environnementale.							
13. L'actualisation de la Gestion éthique intégrée (GEI) se concrétise au sein des outils de gestion reliés à toutes les fonctions de l'organisation : ressources humaines, marketing, finance, achat, production, relation avec la communauté, etc.							
VI. PRATIQUE ET PRISE DE DÉCISION							
14. L'ensemble du personnel adopte la règle d'or en éthique qui consiste à traiter les autres comme on aimerait être traité soi-même.							
15. La question éthique est fréquemment mentionnée lors des rencontres et les principes éthiques sont pris en compte lors des décisions.							
16. La majorité du personnel a les compétences pour identifier et résoudre des problèmes éthiques.							
VII. RÉSULTATS : LE TRIPLE BILAN							
17. L'organisation manifeste de l'ouverture et de la transparence à communiquer ses résultats au triple niveau : économique, social et environnemental.							
18. En guise de bilan économique, l'organisation jouit d'une santé financière saine en lien avec un développement équitable et durable.							
19. En guise de bilan social, la qualité des relations de l'organisation envers ses différentes parties prenantes est excellente.							
20. En guise de bilan écologique, l'organisation respecte les lois et normes environnementales et adopte des comportements soucieux du milieu.							
Nombre de marques dans chacune des colonnes :							
Nombre multiplicateur	0	1	2	3	4	5	
TOTAL (par colonne) :							
GRAND TOTAL (sur 100 points) :							

Appréciation des points obtenus

Note supérieure à 66 points sur 100

Votre démarche éthique se situe à un niveau élevé. Il est conseillé d'utiliser la grille plus détaillée d'évaluation pour mieux identifier et comprendre les points susceptibles d'amélioration et être en mesure de développer un plan d'action plus précis.

Note se situant entre 33 et 66 points

Votre démarche éthique est bien enclenchée, mais il reste encore beaucoup d'éléments à formaliser et à diffuser. L'utilisation de la grille d'évaluation détaillée peut aider à mieux élaborer votre plan d'action.

Note inférieure à 33 points

Votre ouverture à une évaluation constitue déjà un point important. En fonction du diagnostic, vous pouvez vous fixer quelques priorités d'amélioration et élaborer un plan d'action concret. Le fait de s'engager fortement constitue le point le plus important du processus d'amélioration continue.

Le pointage obtenu fournit déjà une évaluation approximative de la situation.
Il faut maintenant identifier les points forts et les points à améliorer au sein de chacun des dispositifs

1. GOUVERNANCE LEADERSHIP ETHIQUES	
Points forts	Points à améliorer
2. FORMATION ÉTHIQUE	
Points forts	Points à améliorer
3. ORIENTATIONS ÉTHIQUES	
Points forts	Points à améliorer
4. CODE DE DÉONTOLOGIE ET POLITIQUES	
Points forts	Points à améliorer
5. OUTILS DE GESTION	
Points forts	Points à améliorer
6. PRATIQUE ET PRISE DE DÉCISION	
Points forts	Points à améliorer
7. LES RÉSULTATS : LE TRIPLE BILAN	
Points forts	Points à améliorer