



Gestion éthique intégrée des coopératives

Guy Robinson et Marie-Thérèse Seguin
Colloque «La recherche sur les coopératives
à l'Université de Moncton»

25 novembre 2006





Plan de la présentation

- Les constats
- Que montrent nos recherches ?
- Que proposons-nous ?
- Notre terrain d'action
- Nos activités
- Prochaines étapes



Les constats

- *Un déficit éthique énorme existe au sein du système économique mondial*
- *La globalisation de l'économie par le capital entraîne des coûts sociaux et environnementaux d'une ampleur inégalée (conflits armés, terrorisme, etc.)*
- *Le défi mondial : celui d'un nouveau mode de développement équilibré et durable qui tient compte à la fois des finalités économiques, sociales et environnementales*



Dans les coopératives à travers le monde :

...de nombreux problèmes rencontrés témoignent d'une **intégration inégale des valeurs et principes coopératifs à la vie organisationnelle.**

Parmi les faiblesses et lacunes qui en résulte:

- incompréhension des principaux enjeux éthiques;
- manque de cohérence entre les valeurs préconisées au sommet de l'organisation et celles vécues dans les unités de travail;
- difficultés de prise de décision éthique lors de dilemmes ou de conflits de valeurs;
- carences au niveau de l'harmonisation des réponses face aux différentes parties prenantes;
- insatisfaction permanente et perpétuels réajustements d'orientation face au développement durable optimal.



Mais un basculement est en train de s'opérer !

Les nouveaux enjeux portent
sur la responsabilité citoyenne,
la quête de sens, la conscience sociale,
le respect de la vie, l'équité des genres,
le développement durable, le commerce équitable,
l'investissement éthique, etc.



Que montrent nos recherches ?

- Ces nouveaux enjeux constituent un champ de prédilection pour les coopératives en raison de leur forte teneur en valeurs humanistes, démocratiques, sociales et entrepreneuriales
- Un objectif concret : maximiser l'avantage coopératif inhérent à la convergence harmonieuse entre le social et l'économique qui caractérise si bien les coopératives



En d'autres termes,

- la nouvelle vision pour les coopératives consiste à s'appuyer sur leurs principes et leurs 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



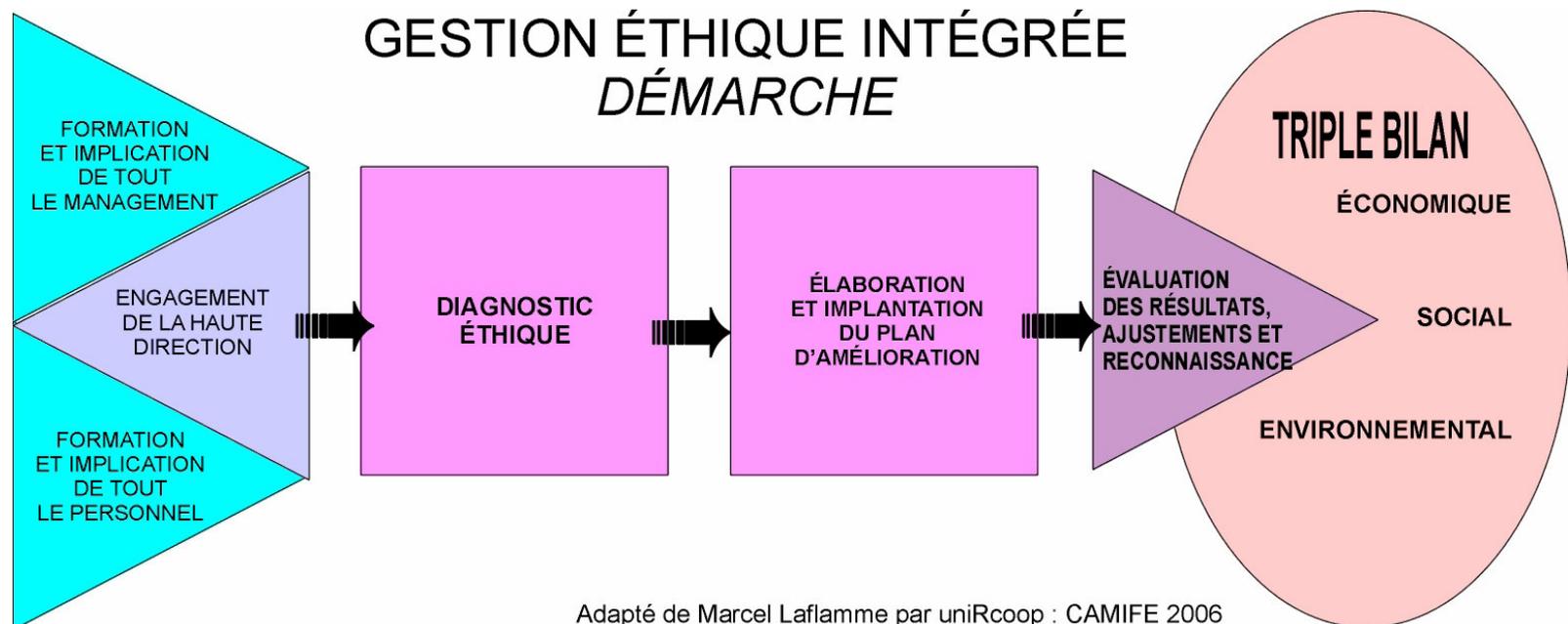
Que proposons-nous ?

- L'adoption d'une approche globale qui met l'accent sur les principes et valeurs des coopératives afin de garantir une direction et une conduite éthiques des coopératives, de leurs dirigeants et de leurs membres dans nos sociétés d'aujourd'hui et de demain
- Une approche globale destinée à assurer l'intégration effective de l'éthique dans tous les aspects du fonctionnement et de la gestion des coopératives



- Une approche globale dont le succès repose sur plusieurs fondements :
 1. Engagement de la haute direction
 2. Formation (cadres, employés, formateurs et coopérateurs) et l'information (clients, partenaires, public)
 3. Décision d'implanter la *Gestion éthique intégrée (GEI)*

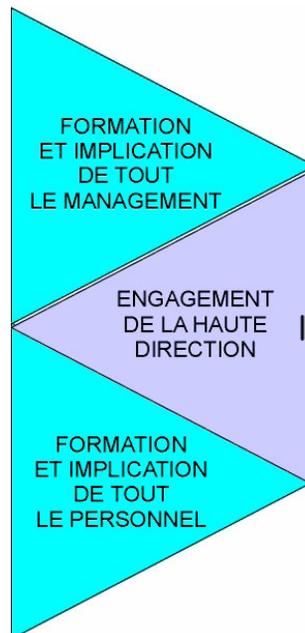
- **La démarche proposée**





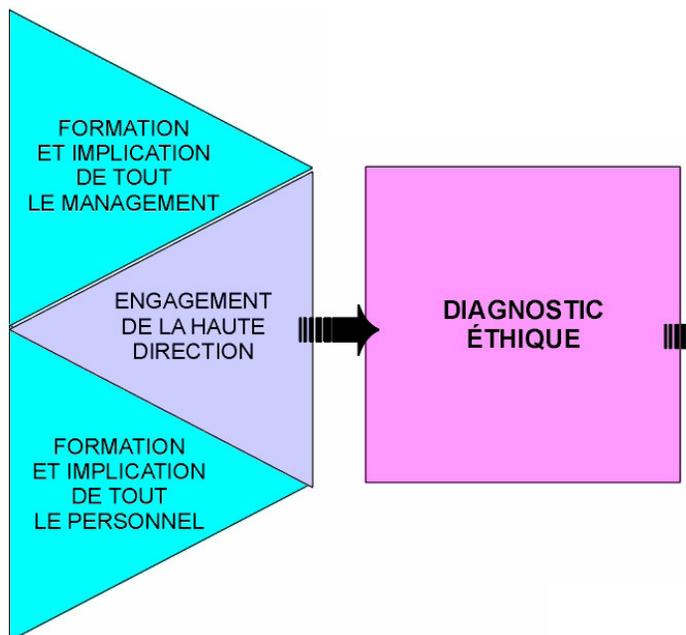
1. Engagement et formation

- Engagement de la haute direction
- Implication du management et du personnel (formation et information)



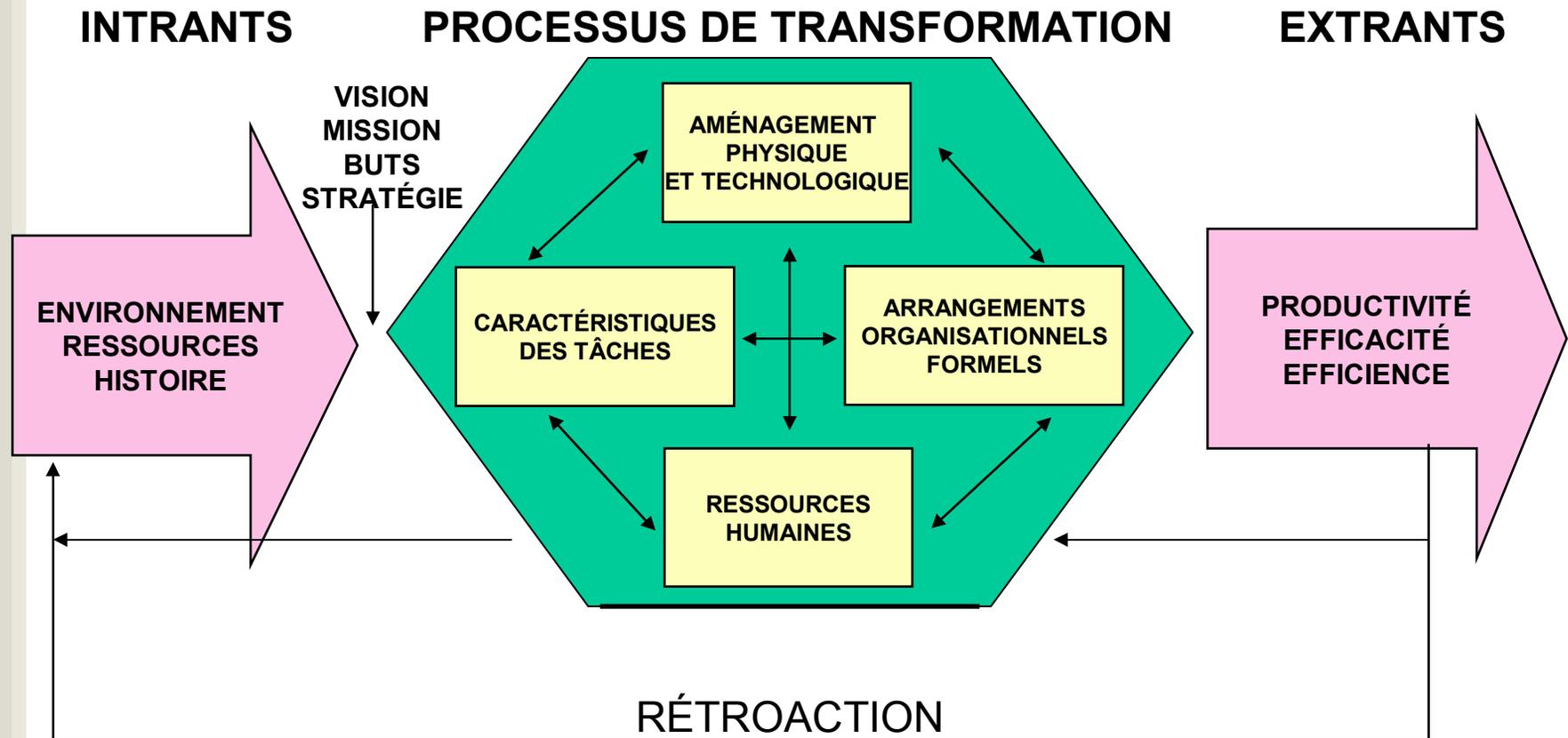
2. Diagnostic éthique

Ethicoopmètre





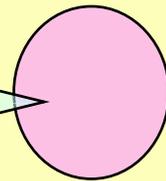
SYSTÈME ORGANISATIONNEL





ENVIRONNEMENT ÉTHIQUE

ENVIRONNEMENT SOCIAL

PRINCIPALES RESSOURCES	FONCTIONS				BUTS VISÉS
RESSOURCES HUMAINES	PLANIFICATION Objectifs Politiques	ORGANISATION Organigramme Fonctions	DIRECTION Délégation Motivation	CONTRÔLE Comparaison Évaluation	
RESSOURCES FINANCIÈRES	Programmes Budgets Échéances Standards	Définition des tâches Évaluation des tâches	Formation Discipline Participation	Suggestions Interprétation Ajustement	
RESSOURCES PHYSIQUES	Prévisions Procédures	Recrutement Autorité	Rétroaction Pénalité	Correction Analyse	
INFORMATION	Buts Plans	Responsabilité Hiérarchie	Coordination Récompense Leadership	Observation Rendement Rapports	

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE

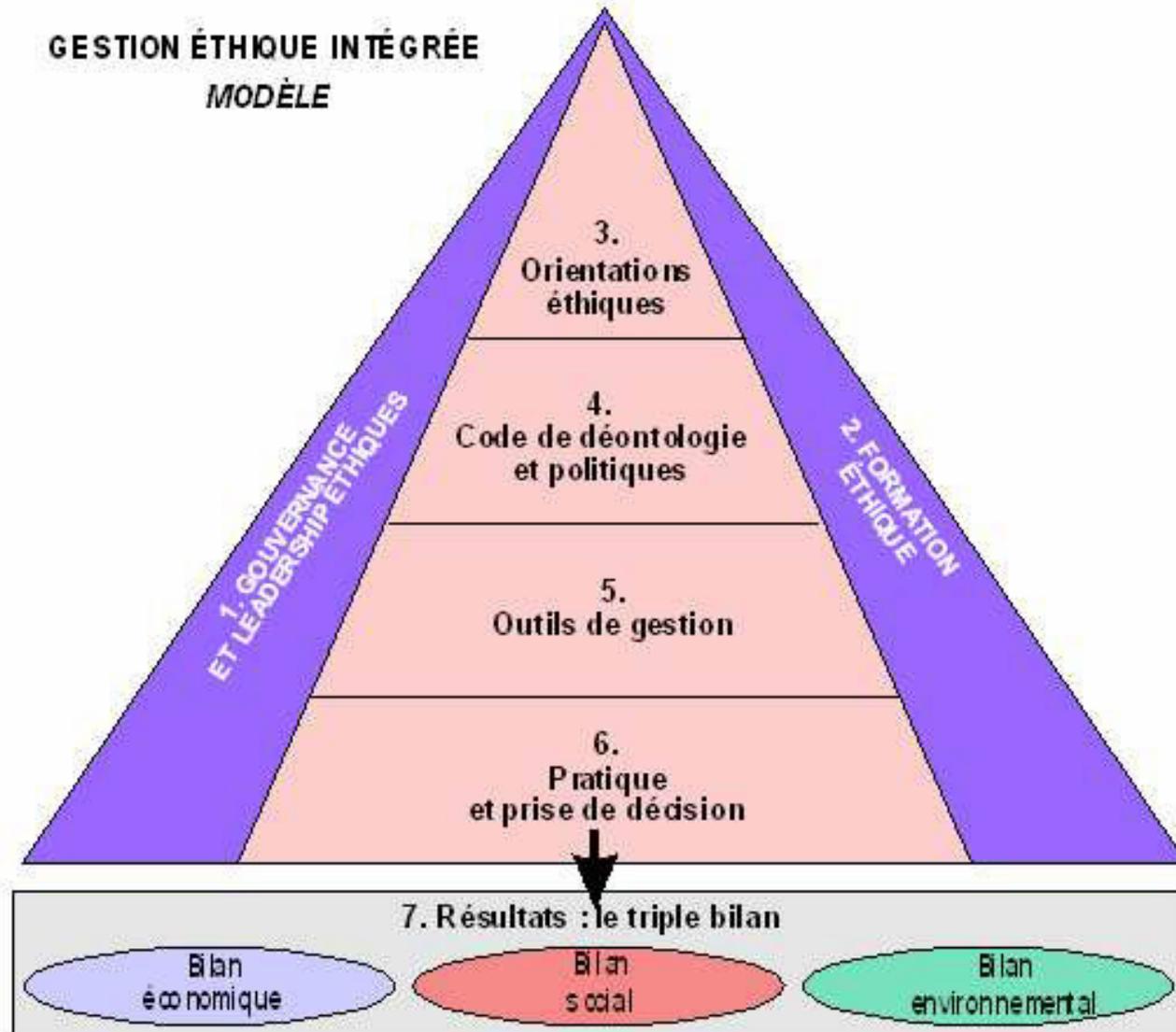
ENVIRONNEMENT TECHNOLOGIQUE



Modèle et grilles développés par Laflamme et Lorrain-Cayer et adapté par CAMIFE pour les coopératives

Modèle qui comporte sept (7) dimensions ou dispositifs :

1. La gouvernance et le leadership éthiques
2. La formation éthique
3. Les orientations éthiques
4. La 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





1. Gouvernance et leadership éthiques

- | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|
| 1. Les dirigeants démontrent que l'organisation conduit ses affaires selon une approche de citoyen corporatif et de souci du développement durable. | | | | | | |
| 2. L'équipe de direction est impliquée activement dans l'élaboration des valeurs et des orientations qui reflètent les aspirations de toutes les parties prenantes de l'organisation : clients, employés, propriétaires, 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. | | | | | | |

2. 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. | | | | | | |



3. Orientations éthiques

- 6. L'organisation a une déclaration écrite des trois composantes fondamentales du code d'éthique : mission, vision, valeurs.
- 7. Le code d'éthique est endossé par la direction et distribué à chaque membre du personnel et à chaque partenaire organisationnel.

--	--	--	--	--	--	--

4. Code de déontologie et politiques

- 8. Des politiques et normes de conduite à caractère financier couvrent les domaines principaux d'application : actions ou parts sociales, achats, dépenses, utilisation des biens de l'entreprise, prix de vente, crédit, remboursement, etc.
- 9. Des normes de conduite à caractère social balisent les relations avec les parties prenantes : personnel, propriétaire, 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.

--	--	--	--	--	--	--



5. 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 du programme éthique 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, ...

6. 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.



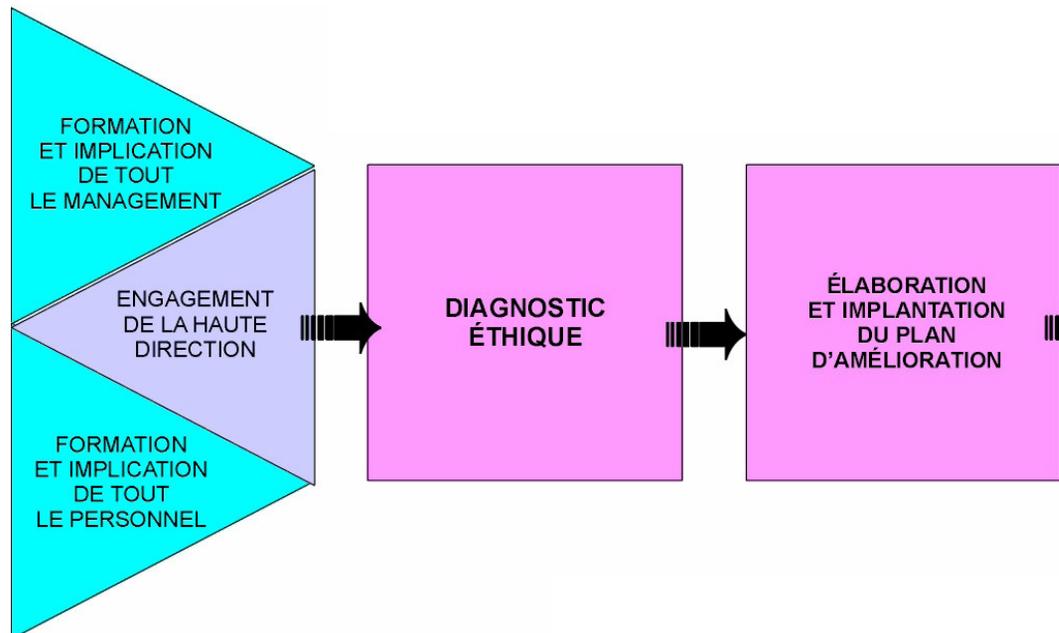
7. Résultats : le triple bilan

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 du 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.

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--



3. Implantation de la *Gestion éthique intégrée* (*GEI*)



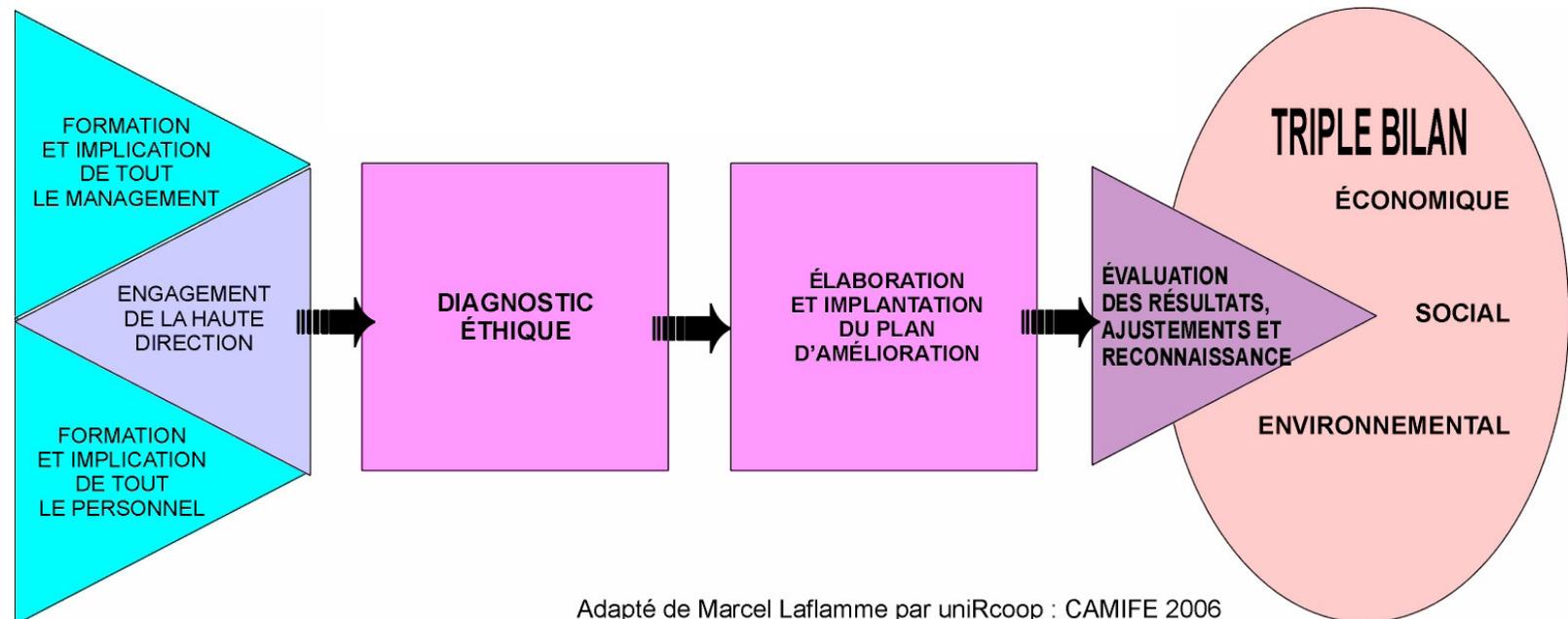


- Cette implantation provoque plusieurs évolutions...
 - Évolution de la vision éthique au sein de l'organisation
 - Communication croissante, continue, à double-sens
 - Formalisation croissante des pratiques et initiatives en matière d'éthique
 - Inclusion d'un nombre croissant de groupes concernés
 - Évolution de la vision de l'éthique des individus



- C'est l'application de la grille de diagnostic au niveau de chacun des 7 dispositifs qui rend possible:
 1. la mesure du niveau éthique de la coopérative étudiée;
 2. la formulation d'un programme d'implantation de la Gestion éthique intégrée (GEI) adapté à cette coopérative.

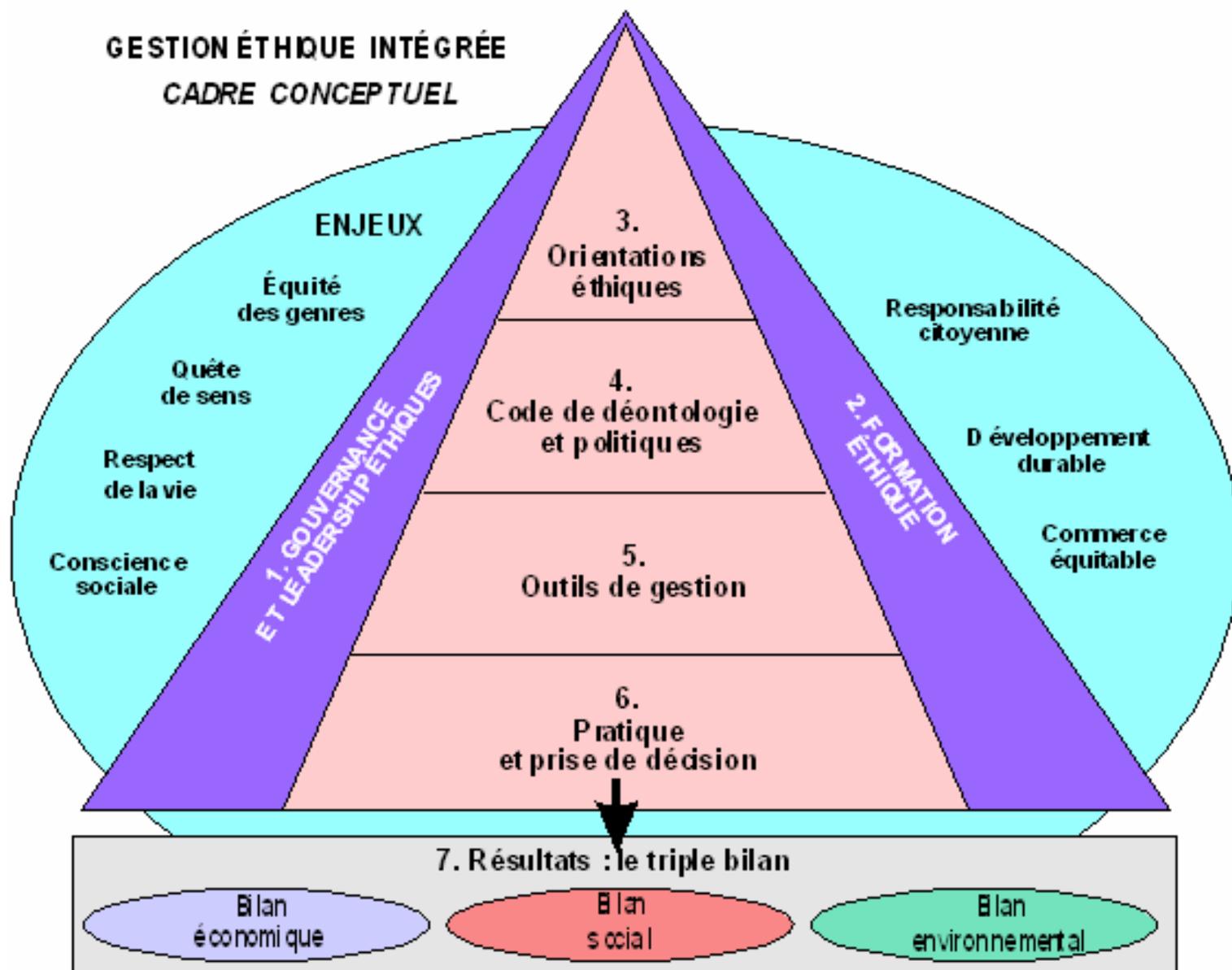
4. Évaluation et ajustements



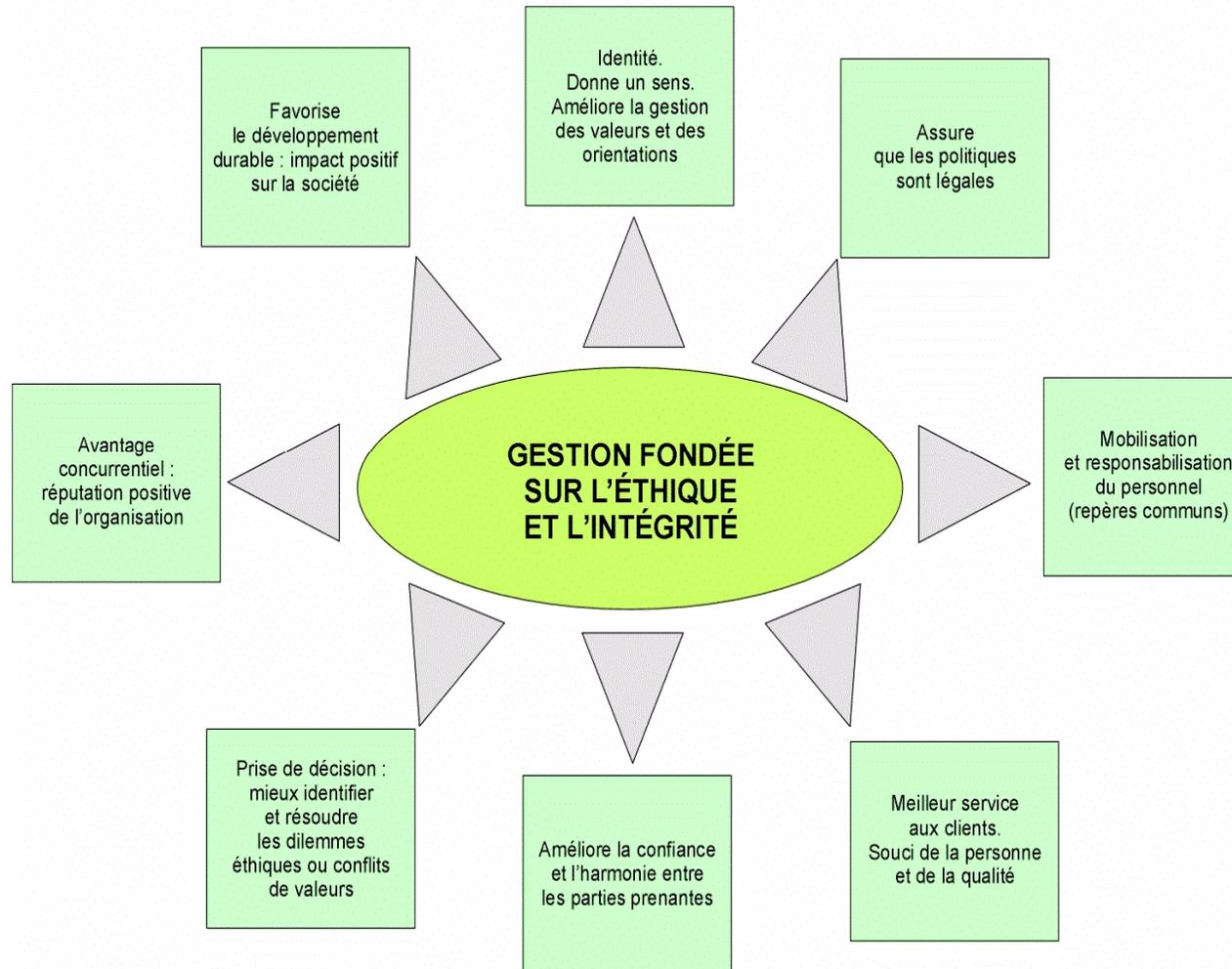
Adapté de Marcel Laflamme par uniRcoop : CAMIFE 2006



- La mise en oeuvre du plan d'intégration (Étape 2) devient source des différentes améliorations que le diagnostic éthique (Étape 3) a permis d'identifier comme étant requises.
- Recours ultérieur à la grille d'évaluation du système de *Gestion éthique intégré* dans une perspective d'amélioration continue.



Les avantages !

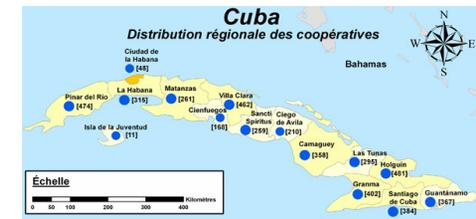
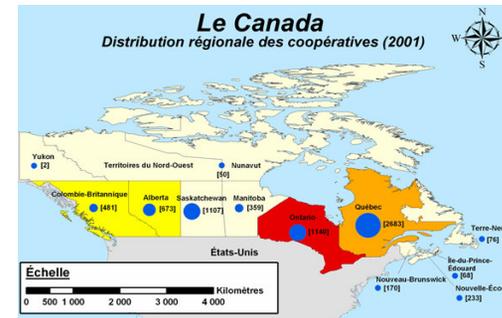




Les prérequis !

- Comprendre que l'éthique est inhérente mais non suffisante pour les coopératives
- Réaliser que l'intégration de l'éthique dans tous les aspects du fonctionnement et de la gestion des coopératives est essentielle à leur développement et leur survie
- Décider et agir : urgent et nécessaire
- Former et informer : savoir utiliser les outils de diagnostic, d'implantation et de mise en œuvre dans les coopératives de la *Gestion éthique intégrée (GEI)*.

Notre terrain d'action





Nos activités

- Recherche et formation

SÉMINAIRES *COOPÉTICA AMÉRICAS*



OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

- Réaliser que l'éthique est essentielle à la survie des coopératives
- Savoir utiliser les outils de diagnostic, d'implantation et de mise en œuvre dans les coopératives de la Gestion éthique intégrée (GEI)

Réseau des Amériques

Amérique du Nord et Caraïbes
Amérique centrale
Région andine
Cône Sud partie nord
Cône Sud partie sud

PROGRAMME DES SESSIONS

- Éthique et coopératives
- Gouvernance et leadership éthiques
- Modèle pour l'intégration de l'éthique dans la gestion des coopératives
- Éthique et équité des genres
- L'éthique dans sa coopérative
- Analyses de cas

Chacun des séminaires
est d'une durée de 2 à 3 jours



Prochaines étapes

- [CoopEtica Costa Rica](#)
- [uniRcoop 1 et 2 : CAMIFE](#)
- [LAREO \(Nouveau-Brunswick\)](#)

Merci de votre attention



UNI RCOOP
A M E R I C A S

Comité académique
*Modèle d'intercoopération
en formation éthique*

L'éthique

Valeurs coopératives et survie obligent !