



## Écrire une bonne étude de cas en éthique des affaires<sup>1</sup>

By/Par

**Wayne Norman**

Université de Montréal

[wayne.norman@umontreal.ca](mailto:wayne.norman@umontreal.ca)

1. L'objectif d'une étude de cas est de faciliter la discussion des questions et décisions dans un cadre réaliste et complexe. Les meilleures études de cas n'indiquent pas directement une décision ou une solution comme étant préférable, mais elles offrent plutôt toute l'information qui pourrait possiblement influencer des arguments en faveur des diverses solutions envisageables.
2. Généralement, l'auteur du cas tentera de rendre vivant les dilemmes auxquels font face les véritables gestionnaires (ou autres) au sein du cadre organisationnel. Quelques fois, il s'agit d'essayer de montrer pourquoi les acteurs dans une situation ont été incapables de discerner les dilemmes ou les problèmes imminents auxquels ils ont fait face. Dans le cas d'organisations qui tentent d'implanter des politiques « positives » – un programme « responsabilité sociale de l'entreprise par exemple – il faut essayer de présenter clairement les défis, risques, bénéfices et coûts (incluant « le coût d'opportunité ») des diverses alternatives.
3. Les études de cas sont des histoires. Les meilleures ont des personnages vivants, avec de réelles émotions, des intérêts, des préjugés, des valeurs et ainsi de suite. Il est souvent une bonne idée d'introduire au début du cas le ou les personnages qui ont à prendre une décision ou à établir un plan. Par la suite, après avoir présenté les informations de base pertinentes pour la prise de décision, vous pouvez conclure le cas avec un retour aux principaux personnages qui réfléchissent sur la décision à prendre dans toute sa complexité.
4. Notez que vous pouvez placer le moment de début et de fin de votre cas n'importe quand. Vous pourriez écrire à propos d'une organisation qui a déjà pris une décision, tout en faisant arrêter le cas avant le moment où la décision a été prise. Quelques fois, l'auteur d'un cas présente une série de cas avec le même titre suivi de (A), (B), (C) etc. Ainsi, le cas (A) pourrait se terminer au moment d'une prise de décision majeure. Le cas (B) pourrait expliquer quelle décision a effectivement été prise. Et le

---

<sup>1</sup> Traduit de l'anglais par Charles Bilodeau. The English version is available from the author.

cas (C) pourrait expliquer les défis qui ont suivis cette décision. (Généralement, les cas qui présentent la suite des événements sont beaucoup plus courts que le cas original; peut-être une page ou deux.) Ceci permet à un enseignant de s'attarder sur un ensemble de questions à un certain moment sans que les étudiants soient "biaisés" par le cours actuel des événements.

5. Très typiquement, les dilemmes normatifs auxquels font face les gestionnaires impliquent des décisions concernant les pratiques ou stratégies d'affaires qui semblent rentables mais aussi conflictuelles avec les intérêts, les droits ou les attentes d'un groupe partie prenante. (Il se peut aussi qu'ils soient bons pour certaines parties prenantes mais moins bons pour d'autres.) Dans ces cas, il faut illustrer les arguments des deux parties. Il est souvent possible d'illustrer les soucis des parties prenantes « menacées » en évoquant ces soucis ou arguments avec des citations directes prises lors d'entrevues ou provenant d'autres sources d'information. Il est aussi possible d'expliquer quels sont leurs droits légaux, tout comme les traditions dans l'entreprise ou la société qui les a menés à avoir certaines attentes qui pourraient être maintenant menacées.

6. Afin de fournir de l'information sur la « situation d'affaire » de l'entreprise ou des managers au centre du cas, il est typique de considérer l'environnement « interne » et « externe » de l'entreprise.

7. L'**environnement interne** inclus, par exemple, des informations sur :

- l'histoire de l'entreprise
- le rôle de son fondateur et des dirigeants importants qui lui ont succédé
- le domaine dans lequel est l'entreprise (quels sont leurs produits et services)
- la personnalité, les valeurs et l'histoire des principaux personnages du cas
- la structure interne de l'entreprise
- la culture de l'entreprise; notamment les valeurs qui sont soulignées par les principaux énoncés de la mission (ou l'énoncé des valeurs de l'entreprise), tout comme ceux qui semblent être réellement utilisés dans les activités quotidiennes de l'entreprise
- les relations entre les diverses « parties prenantes internes », incluant les travailleurs (syndiqués ou non? quelle est l'histoire des relations de travail?), les managers moyens et seniors, le comité d'administration, etc.
- l'histoire financière et l'état actuel de l'entreprise: est-elle rentable? est-elle en croissance? sa situation financière s'améliore ou se détériore t-elle?

8. L'**environnement externe** de l'entreprise inclut, par exemple, des informations sur:

- la nature de l'industrie dans laquelle est l'entreprise (plusieurs entreprises ou peu? évolution rapide ou stabilité? hautement compétitive ou non? etc.)
- ses principaux concurrents (réussit-elle plus ou moins bien qu'eux?)
- les réglementations gouvernementales pertinentes
- les autres réglementations pertinentes, telles que celles imposées par la profession (pour les ingénieurs ou les comptables par exemple) et l'autoréglementation d'associations d'industrie.
- les attentes sociales pertinentes de l'entreprise ou de son industrie
- les relations avec des groupes externes comme les médias ou les ONG qui sont capables d'influencer les vicissitudes de l'entreprise.

9. Toutes ces informations internes et externes ne doivent pas nécessairement être données pour chaque cas; d'autres aspects de l'entreprise et de son environnement peuvent aussi être pertinents. En général, cela vaut la peine de vous demander quelle information vous demanderiez si la décision était de votre responsabilité?

10. Finalement, les bons cas utilisent des appendices informatifs. Ce sont de bons outils pour montrer différents types d'informations détaillées auxquelles le cas se réfère. Par exemple: les données financières des dernières années, une chronologie des dates importantes dans l'histoire de l'entreprise ou des événements importants discutés dans le cas, l'énoncé de la mission ou le code d'éthique de l'entreprise, des détails concernant des règles internes pertinentes ou des lois et réglementations gouvernementales, des chartes sur la structure organisationnelle, etc.

11. Occasionnellement – quelques fois en tant que condition pour obtenir accès à une organisation – il est nécessaire de dissimuler l'identité de l'organisation ou des gens impliqués dans le cas. Ceci doit alors être expliqué clairement aux lecteurs. Ceux qui écrivent le cas ont une obligation envers leurs multiples « parties prenantes », ce qui inclut l'entreprise et les individus sur lesquels ils écrivent.