



3000 Côte Ste Catherine (Québec) Canada H3T 2A7
Tel : (514) 340-7145 Fax (514) 340-7146 cme@hec.ca

École affiliée à
l'Université de Montréal

Date : 2 juin 2009

Pour : Monsieur Yannick Vachon et membres de la Commission

De: Thierry C. Pauchant, HEC Montréal

Objet: Mémoire, consultation particulière, projet de loi No 48

Cher Monsieur Vachon,

Je vous remercie de votre invitation à participer à une consultation particulière à l'égard du projet de loi no 48. C'est avec plaisir que je remplis ma fonction de citoyen, d'expert et de chercheur scientifique afin de servir de mon mieux mon gouvernement.

Afin de bien me préparer et être le plus utile possible pour les membres de la Commission, je vous prie de m'envoyer :

1. Une courte biographie des membres de la Commission.
2. Une description du processus employé afin de rédiger le projet de loi no 48, avec les noms et les fonctions des personnes qui l'ont rédigé.

Je vous prie de bien trouver ci-joint mon mémoire, constitué de trois documents, soit les documents I, II et III. Je m'appuierai sur ces documents afin de présenter mon exposé et échanger avec les membres de la Commission. Mon exposé sera structuré en huit points et je formulerai deux recommandations, comme résumé ci-dessous :

Exposé :

1. Je félicite le gouvernement de prendre une telle initiative.
2. Dans le projet de loi, il existe une confusion importante entre les notions de droit, de valeurs, de morale et d'éthique (Document I).
3. La notion «d'éthique» du projet de loi ne réfère qu'à l'énoncé de valeurs de l'Assemblée nationale, ce qui constitue une fragmentation dangereuse de cette notion (document I).
4. La notion de «déontologie» du projet de loi s'appuie sur des suppositions de base énoncées en 1834. La recherche scientifique actuelle a établi que de telles conceptions dites «modernes» donnent soit des résultats médiocres soit génèrent une déresponsabilisation morale des acteurs (Document II).
5. De nombreux dirigeants et leaders d'opinion au Québec appliquent déjà une éthique «postmoderne» dans leurs organisations (Document III).
6. Le Québec pourrait devenir un chef de file en matière d'éthique «post-moderne» pour les domaines organisationnels et gouvernementaux (Document III).

7. L'Assemblée nationale a un rôle important à jouer dans notre société afin de devenir un phare inspirateur pour le développement de cette éthique «post-moderne».
8. Le projet de loi, tel que formulé, risque de nuire à ce développement sociétal en enfermant l'éthique dans une conception de surveillance et de punition.

Recommandations :

1. Enlever les références à «l'éthique» dans le projet de loi et en rester à un «Code de déontologie» et à la nomination d'une «Commissaire à la déontologie», s'appuyant cependant sur les principales valeurs de l'Assemblée nationale.
2. Recommander au gouvernement de mettre en place un processus afin de stimuler le développement d'une éthique «postmoderne» au Québec, utilisant certains des mécanismes décrits dans les documents I et II.

Dans l'attente d'avoir le plaisir de vous rencontrer, je vous prie d'agréer, Monsieur, en l'expression des mes sentiments les meilleurs.

Thierry C. Pauchant
Chaire de management éthique, HEC Montréal

pj



3000 Côte Ste Catherine (Québec) Canada H3T 2A7
Tel : (514) 340-7145 Fax (514) 340-7146 cme@hec.ca

École affiliée à
l'Université de Montréal

Document I

Encourager des pratiques morales et éthiques en gestion Deux outils pour aller au-delà de la réglementation et des valeurs habituelles

Thierry C. Pauchant
Professeur titulaire
Chaire de management éthique, HEC Montréal

Caroline Coulombe,
Christiane Gosselin
Yoseline Leunens
Joé Martineau
Doctorantes en management et assistantes de recherche
Chaire de management éthique, HEC Montréal

Article publié dans Revue Gestion
Numéro spécial, avril 2007

Résumé : dans cet article nous proposons que l'engouement actuel pour les questions éthiques en gestion ne provient pas seulement d'une réaction défensive face à des abus financiers mais que, de façon plus profonde, il dénote une volonté de concevoir les affaires de façon plus pluraliste. Notant la confusion actuelle entre les notions de droit, de valeurs, de morale et d'éthique, nous proposons des définitions pour mieux les distinguer. Nous invitons aussi les gestionnaires à examiner avec soin leurs suppositions de base qui influencent leurs façons de voir et d'agir dans leurs fonctions. Après avoir démontré comment 10 traditions éthiques traitent différemment une même problématique, nous suggérons deux processus ou outils pour aller au-delà de la réglementation et des valeurs habituelles en gestion : le premier est basé sur le dialogue avec soi-même et avec d'autres personnes ; le second sur l'étude des grandes traditions en philosophie morale. Afin de démontrer l'importance de mieux appréhender les suppositions de base des grandes traditions éthiques, nous intégrons dans cet article celles défendues par Adam Smith. Ce choix est motivé par le fait que cet auteur fut le premier qui a articulé les relations existantes entre l'économie de marché, le droit, les valeurs, la moralité et l'éthique.

Introduction

Les préoccupations éthiques en gestion, en leadership et en gouvernance, ne sont pas récentes. Elles étaient déjà centrales chez Socrate, Platon et Aristote en Grèce, Bouddha en Inde, ou Confucius en Chine. Ce contexte historique permet de relativiser l'engouement actuel, en éthique, pour une réglementation accrue contre les abus financiers. Ces derniers sont cependant très importants. On évalue aujourd'hui que les fraudes annuelles commises par les cols blancs aux États-Unis sont de 200 à 600 milliards de dollars, un montant qui représente 10 à 30 fois celui des crimes de rue et les délits contre les personnes et les propriétés (Schnatterly, 2003). Après la crise d'Enron, considérée comme emblématique des manipulations financières en entreprise, le gouvernement américain a introduit la loi Sarbanes-Oxley. Cette loi influence actuellement de nombreuses nations, dans notre monde de plus en plus globalisé. Essentiellement, elle renforce les contrôles financiers dans le but de mieux protéger une partie prenante spécifique, les actionnaires. Cependant, des études récentes, basées entre autres sur une commission sénatoriale américaine, suggèrent que les agissements non éthiques d'Enron dépassent les seuls enjeux financiers et la protection des actionnaires (Culpan and Trussel, 2005 ; Martineau, 2007). Ces agissements incluent, par exemple, des manques d'équité entre des cadres supérieurs et les employés, des entraves au libre marché de l'énergie, des atteintes graves à la dignité humaine et des abus écologiques.

Il est important de réaliser que la loi Sarbanes-Oxley ne prend pas en compte ces autres enjeux. Différemment, de très nombreuses personnes, représentant un large spectre d'idéologies politiques et provenant de divers pays, ont insisté que l'on adopte en affaires une vue plus pluraliste incluant les considérations financières, mais aussi la dignité et les droits humains, la démocratie, l'enjeu moral de la pauvreté et de la paix, et la santé écologique de la planète (Attali, 1999 ; Béland, 1998 ; Galbraith, 2004 ; Giddens, 2003 ; Menchu Tum, 2002 ; Sen, 1999 ; Stiglitz, 1999 ; Taylor, 1992 ; Yunus, 2001).

Bien que de nombreuses entreprises mentionnent aussi ces enjeux, force est de constater que les stratégies développées jusqu'à maintenant dans le domaine de l'éthique n'ont pas démontré des changements de fonds. Par exemple, une enquête menée sur 250 entreprises du Global Fortune 500, dans 16 pays (KPMG, 2005, p. 19), révèle que les deux pratiques les plus développées actuellement sont : 1) La rédaction volontaire d'un code d'éthique, plus réglementaire, ou d'un code de conduites, mettant l'emphase sur des valeurs corporatives (67% des entreprises) ; et 2) La divulgation, de même volontaire, de certaines normes ou critères économiques, sociaux et environnementaux, (53% des entreprises). Sur la première pratique, de nombreuses études suggèrent cependant le manque de liens scientifiques entre l'existence d'un code dans une entreprise et des pratiques organisationnelles plus éthiques (Girard, 1999 ; O'Fallon and Butterfield, 2005 ; Treviño et al., 1999). Par exemple, sur 20 études conduites sur ce sujet, seules 11 d'entre elles ont dévoilé des corrélations positives (O'fallon and Butterfield, 2005, p. 397) ; dans une autre étude portant sur 10,000 employés dans 6 entreprises, l'existence de codes fut corrélée à .16 avec l'engagement des employés envers l'éthique alors que des discussions sur ce sujet le furent à .61 (Treviño et al., 1999, p. 137). Sur la seconde pratique, de nombreux chercheurs ont dénoncé sa faible rigueur scientifique, ne permettant pas d'établir des liens vérifiables entre les critères d'un côté, et, de l'autre, une

croissance de la performance éthique des organisations (Acquier et Gond, 2006 ; Doane, 2005 ; Gendron, 2006 ; Pasquero, 2006) ; des auteurs ont même dénoncé la non concordance de ces critères entre les chercheurs scientifiques, les gestionnaires, les consultants ou les agences de notation (Waddock, 2004).

Éthique, morale, mœurs et droit : la nécessité managériale de distinguer

Ces résultats décevants sont en partie explicables par le constat que les gestionnaires demandent à l'éthique des réponses très diverses (Coughlan, 2005 ; Gaumnitz and Lere, 2004 ; Pauchant et al., 2000) : certains cherchent des certitudes ; d'autres veulent des règles à suivre ; d'autres des valeurs qui encadrent ou des stratégies qui signalent au marché leur bonne volonté ; d'autres encore recherchent à exprimer des aspirations plus en accord avec leur conception d'une vie « bonne ». Dans ces demandes diffuses, des notions de bases sont alors confondues : l'éthique peut se résumer alors au droit et à la déontologie ; ou aux mœurs et aux valeurs ; ou à la morale, qui parfois dicte strictement ce qui est bien et mal. Dans le but d'aider les gestionnaires à mieux distinguer entre ces notions différentes, nous proposons ci-dessous au Tableau I quelques définitions de base.

Droit : ensemble de principes qui règlent les rapports entre les personnes et qui servent à définir les lois. Les lois sont un ensemble de règles obligatoires établies par l'autorité souveraine et sanctionnées par la force publique (Glenn, 2000). La **déontologie** est un ensemble de règles émises par une profession ou une organisation qui régissent les comportements et prescrivent les responsabilités de leurs membres. Pour s'exercer, la déontologie, comme le droit, a besoin d'une entité officiellement désignée afin de décider si une règle déontologique a été ou non transgressée et punir en conséquence (Bentham, 1970).

Mœurs ou culture : manières de sentir, de penser et d'agir, structurées par des modèles collectifs mais non dictées expressément par le droit, des institutions ou des entités officiellement désignées (Schein, 1985). Les mœurs sont associées à des **normes sociales** (règles informelles et collectives qui guident l'action) ; des **valeurs** (croyances stables et abstraites qui représentent ce qui est attrayant) et des **attitudes** (évaluations subjectives, positives ou négatives, envers des personnes, des objets ou des événements particuliers).

Morale : réflexion critique et ensemble d'impératifs et d'interdits qui résultent de l'opposition du bien et du mal, souvent considérés comme absolus par des systèmes philosophiques, politiques ou religieux (Boisvert et al. 2003 ; Dalla Costa, 1998). La morale est influencée mais non dictée par le droit et les mœurs et les influence aussi. Elle établit des devoirs et des responsabilités et est parfois confondue avec la notion de moralisation, perdant ainsi sa fonction réflexive.

Éthique : réflexion critique et désir plus diffus de vivre une vie bonne, influencés mais non dictés par le droit, les mœurs et la morale (Ricoeur, 1990). Bien que l'éthique partage avec la morale la réflexion critique, l'éthique peut être considérée surtout comme un processus, une méthodologie, une quête dans le but d'établir ce qui est considéré moral ou non. Mais cette opposition entre « morale », considérée comme l'aboutissement d'une quête, et « l'éthique », considérée comme une méthodologie, ne peut être établie de façon stricte (Canto-Sperber, 2004 ; Russ, 1995 ; Taylor, 1989). Les philosophes ont, par exemple, appelé depuis des siècles le domaine de la quête éthique, la « philosophie morale » ; aussi, dans notre langage de tous les jours, les notions de « morale » et « d'éthique » sont souvent confondues.

Tableau I. Définitions de base entre droit, mœurs, morale et éthique

Ces définitions, fort débattues aujourd'hui, comme elles le furent tout au long de l'histoire (Canto-Sperber, 2004 ; Ciulla, Martin, Solomon, 2007 ; Habermas, 1992 ; Taylor, 1989) permettent cependant d'effectuer des distinctions fort utiles en gestion. Par exemple, ce qui est légal peut être, ou non, considéré comme moral. Cette non-concordance obligatoire entre ces termes fut démontrée, par exemple, par l'opposition de Martin Luther King Jr. à des lois qu'il jugeait injustes. Un même argument peut être fait au sujet des mœurs, notion plus diffuse que celle des lois. Par exemple, une culture raciste peut être entretenue dans une société, ce qui ne la rend pas morale pour autant. Dans un monde idéal, un comportement *moral* serait une action désirée et choisie par un processus délibéré en *éthique*, établissant cette *morale*, encouragé par les *mœurs* et codifié par le *droit*. Cependant, force est de noter, comme Adam Smith l'avait fait en son temps, que cet idéal n'existe pas (Smith, 1979).

Traditions et suppositions de base : des façons de voir, de faire et d'être

Pour aider les gestionnaires à mieux différencier la morale et l'éthique des mœurs et du droit, ainsi que pour les assister à identifier leurs propres conceptions envers l'éthique, un bon moyen est de les inviter à reconnaître l'influence de différentes « traditions » en gestion. Une tradition désigne l'action de remettre à quelqu'un une entité soit *matérielle*, comme un produit ou un service, soit *immatérielle*, comme de l'information. La langue anglaise a conservé le sens étymologique de cette notion de tradition, car quand on parle d'échanges commerciaux, on utilise les mots *trade*, *trading* et *traders*. Dans le domaine de la philosophie morale, Charles Taylor a dénommé les traditions préférées des personnes des « hyper-biens », c'est-à-dire les conceptions morales que ces personnes considèrent comme supérieures à d'autres (Taylor, 1989, p. 62-64). Ces hyper-biens, à la source de l'identité existentielle des individus et des groupes, sont souvent défendus de façon farouche par des mécanismes de défense ou de résistance et sont alors difficiles à cerner et changer. Dans les sciences de la gestion, l'un des auteurs qui a le plus fait honneur à cette notion est peut-être Edgar H. Schein, de la Sloan School of Management, au M.I.T. Il note qu'une tradition en affaires peut-être appréciée, à un niveau plus artificiel par le type de produits et de services produits et échangés; à un niveau plus profond, par les éléments culturels et les valeurs sous-jacents à ces productions et échanges; et, au niveau ultime, en mettant en évidence les « suppositions de base » qui sous-tendent ces éléments culturels et ces valeurs (Schein, 1985, p. 14-21). Il est essentiel de noter que Schein propose une distinction fondamentale entre les valeurs renforcées dans une organisation, par le biais par exemple d'un énoncé de valeurs ou d'un code de conduites, et les « suppositions de base ». Au lieu d'être *explicités*, ces suppositions sont *implicites* et même « ne peuvent être confrontées ni débattues, [bien que...] guidant les comportements, dictant aux membres d'un groupe des façons de percevoir, de penser et de ressentir les choses » (Schein, 1985, p. 18). Afin d'assister les gestionnaires à pouvoir retracer ces suppositions de base, Schein propose qu'elles concernent cinq domaines particuliers, comme indiqué au tableau II (Schein, 1985, p. 86-109) :

La relation de l'humanité à l'environnement naturel : au niveau organisationnel, cette relation est-elle une d'exploitation, de dominance, de respect, d'harmonie, de vénération ?

La nature de la réalité : quels faits sont considérés en affaires comme importants et véridiques ? Comment les découvrir et sous quel angle temporel : court terme, long terme; linéaire, non-linéaire ?

La nature humaine : est-elle diabolique, bonne, neutre ? Modifiable, déterminée, progressive, régressive ? Atomique, biologique, psychologique, sociale, politique, spirituelle ?

La nature de l'activité humaine : l'activité humaine dans le travail est-elle en premier de survivre, produire, créer de la richesse, innover, apprendre, trouver le bonheur, contempler ?

La nature des relations humaines : ces relations doivent-elles être coopératives, compétitives, mixtes ? Basées sur l'individualisme, le bien-être de son groupe d'appartenance, le Bien commun ? Doivent-elles être totalitaires, encadrantes, démocratiques, bienveillantes ?

Tableau II. Les cinq domaines des suppositions de base

A travers l'histoire, un grand nombre de philosophes moraux, et d'autres personnes non philosophes de profession, ont proposé des réponses différentes au sujet de ces suppositions de base.

Bien qu'ayant vécu il y a plus de 200 ans, Adam Smith est encore pris aujourd'hui comme le défenseur ultime du système capitaliste, de l'économie de marché ou de la « société commerciale », comme Smith l'appelait. Par exemple, l'éditeur de la revue influente *The Economist* a attaqué récemment la notion de responsabilité sociale en affaires en rappelant que, depuis Adam Smith, on sait que la recherche de l'intérêt personnel, guidé par une main invisible, profite au bien commun (Crook, 2005). De nombreux auteurs ont cependant affirmé que les vues de Smith étaient beaucoup plus complexes et que, pour lui, le développement de la richesse économique et morale des nations demandait une subtile interaction entre le droit, les mœurs, la moralité et l'éthique, comme discuté ci-dessous (Alvey, 2003 ; Kenney, 2005 ; Muller, 1993).

Bien qu'à l'heure actuelle, et comme nous l'avons vu, les règles de droit et les normes strictes soient considérées comme la voie à suivre pour assurer des comportements éthiques en organisation, les vues de Smith étaient beaucoup plus nuancées. Il est clair que, pour lui, une société ne peut survivre sans le droit et la justice qu'il compare aux piliers d'un édifice sans lesquels « le grand, l'immense tissu de la société humaine se désintègre instantanément en atomes » (Smith, 1982, p. 86). De même, il compare le droit aux règles de la grammaire qui seules, dans le langage, sont « précises et exactes » (Smith, 1982, p. 327). Cependant, après avoir défendu le droit pour son indispensabilité et sa précision, Adam Smith note qu'une société commerciale où l'on observerait que des règles contractuelles pourrait survivre mais avec moins de bonheur, d'humanisme, de chaleur. Comme il le dit, une société strictement commerciale « bien que moins heureuse et agréable, ne se dissoudra pas nécessairement. Elle pourra se maintenir à travers des échanges intéressés de services satisfaisants suivant une valeur négociée. Ce sont les ornements qui embellissent, pas les fondations » ni les piliers des édifices (Smith, 1982, p. 86). Aussi, si Smith compare la précision du droit à celle de la grammaire, il propose que la moralité et l'éthique nécessitent l'usage d'un langage souple, littéraire et poétique

(Smith, 1983), « qui nous présente différemment une idée générale de la perfection que nous devrions atteindre » (Smith, 1982, p. 327).

Après sa défense du droit, mais aussi suggérant ses limites, Smith analyse également le bien fondé des valeurs habituellement partagées dans une société. Il suggère que ces valeurs sont souvent tournées vers l'admiration des riches et des puissants, acceptant même certains de leurs vices. Cette admiration engendre, pour Smith, la formation de classes sociales et, ainsi, assure une certaine stabilité dans une société. Il note cependant que ces valeurs vont à l'encontre de la vertu et atrophient l'estime portée dans une société envers des personnes qui ne recherchent pas la richesse, le pouvoir ou la renommée, entraînant ainsi une certaine perversion morale. Comme il l'a écrit (Smith, 1982, p. 61-62):

Cette tendance à admirer, et presque à adorer, le riche et le puissant, et à mépriser, ou, au moins, à négliger le pauvre et sans pouvoir, bien que nécessaire afin d'établir et de maintenir les rangs sociaux et l'ordre de la société, est, en même temps, la plus importante et universelle cause de la corruption de nos sentiments moraux. La grande populace de la race humaine est l'admiratrice et l'adoratrice de la richesse et du pouvoir. Fréquemment, nous considérons les vices et les extravagances du puissant bien moins méprisables que la pauvreté et la vulnérabilité de l'innocent.

De nouveau, et nous répétons ce point tant nous le considérons essentiel, si les gestionnaires désirent encourager la morale et l'éthique en gestion, ils et elles se doivent d'examiner les conceptions profondes d'auteurs classiques qui sont à l'origine de nos conceptions actuelles. Parfois, comme dans le cas de Smith, ce retour permet aussi de découvrir que les vues de ces auteurs sont différentes des versions retenues aujourd'hui en affaires ou dans les théories économiques. Par exemple, Adam Smith n'est pas le défenseur inconditionnel de l'assouvissement des intérêts particuliers dans le respect des lois en vigueur et des normes sociales habituelles (Alvey, 2005 ; Muller, 1993 ; Kennedy, 2005). Différemment, il reconnaît le bien fondé des lois et des mœurs habituelles, afin d'assurer la survie et la stabilité d'une société ; mais il attribue aux domaines de la morale et de l'éthique, plus dynamiques et subtiles, la fonction du développement d'une société et de sa qualité de vie. Cette conception smithienne est compatible avec les quatre définitions suggérées au Tableau I.

Dans cet article nous ne pouvons ni évoquer toutes les traditions, ni expliciter chacune en détail. Différemment, nous proposons au Tableau III une question qui concerne de nombreux gestionnaires et nous suggérons comment dix traditions éthiques, typifiée par un ou une auteur(e) clé, se positionnent face à cette question.

Question : une entreprise multinationale emploie une main d'œuvre dans des pays en voie de développement et produit, tous frais inclus, des tee-shirts en coton à 30 sous l'unité. L'entreprise en vend des millions, sous une marque prestigieuse, à 19,50 \$ l'unité, réalisant une marge bénéficiaire de 6 500%. Cette marge est-elle morale et selon quelle analyse éthique ?

1. Tradition néolibérale, Milton Friedman : la question devrait porter sur la légalité de la marge, non sa moralité. Dans une société marchande et complexe, le seul consensus social qui peut être atteint est dérivé de l'ajustement de la valeur marchande, établie par le jeu de l'offre et de la demande, sous un régime de libre concurrence. L'analyse éthique à conduire est si la firme a enfreint la loi ou les normes sociales dictées par les droits et libertés constitutionnels, ce qui n'est pas le cas ici. « La seule responsabilité sociale des entreprises privées est d'utiliser ses ressources afin d'accroître ses profits en restant cependant dans les règles du jeu établies » (Friedman, 2002, p. 133).

2. Tradition utilitariste, John Stuart Mill : la marge est morale. L'analyse éthique à conduire est de s'assurer que l'idéal utilitariste soit respecté, assurant non pas « le plus grand bonheur de l'agent lui-même, mais la plus grande somme de bonheur totalisé » (Mill, 1968, p. 57). Dans ce cas, des millions de consommateurs accroissent leur bien-être en acquérant un produit de qualité à un prix raisonnable, alors que seuls quelques milliers de personnes travaillent à bas salaire, mais sans entrave à leurs droits fondamentaux.

3. Tradition légaliste et déontologique, Jeremy Bentham : la marge est morale car il n'existe aucun droits naturels, antérieurs à l'établissement d'un gouvernement (Bentham, 1970). Ce qui est moral ou non est défini par la loi ou un code de déontologie. La marge deviendrait immorale si une institution mandatée décidait d'imposer, de façon légale, un pourcentage maximum à ne pas dépasser.

4. Tradition d'égalitarisme libéral, John Rawls : on ne peut répondre à la question. Une analyse éthique doit être conduite suivant le principe du *maximin* (Rawls, 2001, p. 97). Chacune des solutions possibles, comme modifier la marge, modifier les conditions de production, etc., doit être envisagée de façon impartiale. La solution la plus morale sera celle dont le plus mauvais résultat possible sera cependant meilleur quand comparé aux plus mauvais résultats générés par les autres alternatives. L'accroissement de la richesse d'un groupe n'est pas un enjeu moral en soi s'il n'aggrave pas les conditions de vie des moins nantis.

5. Tradition des parties prenantes, R. Edward Freeman : on ne peut répondre à la question. Une entreprise est le noeud central d'intérêts convergents et concurrents qui animent différentes parties prenantes, par exemple des employés, des actionnaires ou des clients. Les gestionnaires et les administrateurs se doivent d'être davantage conscients et responsables des impacts de leurs politiques et pratiques sur chacune de ces parties, répondant à ces divers besoins comme on le fait en marketing (Freeman, 2000). Dans ce cas, l'analyse éthique à conduire est si cette marge ne met pas en péril la légitimité sociale et économique de l'entreprise et sa pérennité.

6. Tradition de la conduite juste, Confucius : on ne peut répondre à la question. Le caractère moral d'une pratique de gestion ne peut être déterminé en fonction d'aspects strictement économiques. Pour être moralement acceptable, la recherche de profit doit aboutir à une plus grande justice et harmonie dans la société. Considérant que « l'homme de qualité ramène tout à une question de justice, l'homme de peu à des questions d'intérêts » (Confucius, 2005, iv.16), une analyse éthique devrait investiguer ce degré de conduite juste.

7. Tradition discursive, Jürgen Habermas : on ne peut répondre à la question. Seule la rencontre de représentants de la population et suivant une condition « idéale de communication » (Habermas, 1992), c'est-à-dire sans pressions de pouvoir ni manœuvres manipulatoires, pourra établir, par l'argumentation raisonnée et le débat, la solution la plus morale pour tous et toutes.

8. Tradition des droits de la personne, Eleanor Roosevelt : la question est mal posée et devrait plutôt porter sur la répartition de la marge. L'article 23.3 de la Déclaration universelle des droits de la personne stipule que « Quiconque travaille a droit à une rémunération équitable et satisfaisante lui assurant ainsi qu'à sa famille une existence conforme à la dignité humaine [...] »

(Gandini, 1998, p. 56). Considérant que souvent ces employés ne gagnent que 5 à 15 sous de l'heure et travaillent dans des conditions à la fois insalubres et éprouvantes, il est peu probable que ces conditions remplissent les critères minimaux de la chartre des Nations Unies.

9. Tradition écologique, Rachel Carson : la question est hors de propos car la production même de ces produits se doit d'être abandonnée ou transformée de façon radicale pour des raisons écologiques. Il est démontré que la production de coton est l'une des plus polluantes, ne représentant que 2.5% de la surface des plantations du monde, mais utilisant 22% des insecticides et 10% des pesticides dont le DDT (Carson, 2002). La production d'un seul tee-shirt requiert aussi 1,300 litres d'eau et de multiples produits chimiques pour la teinture, polluant ainsi les cours d'eau et la nappe phréatique, engendrant des risques importants pour la santé des travailleurs, le reste de la population, la faune et la flore.

10. Tradition autochtone, Rigoberta Menchú Tum : la marge est immorale ainsi que le mode de production employé. En premier, le revendeur devrait rétribuer les petits producteurs à un taux qui respecte leur dignité et besoins fondamentaux; en second, la notion même de production de masse est non écologique ; enfin, elle ne respecte pas le caractère sacré de la nature (Menchú Tum, 2002).

Tableau III. Un enjeu de gestion et les réponses de 10 traditions éthiques

Relativiser ses traditions préférées et en découvrir d'autres : la nécessité du dialogue

Il est bien évident que les positions suggérées ci-dessus sont relativement stéréotypées et qu'il existe de nombreuses autres. Par exemple, une analyse plus complète en gestion se devrait de prendre aussi en compte les impératifs catégoriques d'Emmanuel Kant, l'éthique des vertus d'Aristote, le réalisme politique de Nicolas Machiavel, l'égalitarisme radical de Karl Marx, l'éthique spirituelle de Simone Weil, ou l'éthique égoïste d'Ayn Rand, pour ne mentionner que celles-là. Mais le but de cet exemple était de mettre en lumière des différences fondamentales au niveau de la morale et de l'éthique, lorsque l'on change de « tradition ». Adam Smith, dont nous exposons les vues en plus de détails dans cet article, offre plusieurs commentaires sur l'enjeu des marges bénéficiaires. Dans son livre *La richesse des nations*, il dénonce fortement certains investisseurs, industriels et marchands qui démontrent « une disposition envers l'étroitesse d'esprit, la méchanceté et l'égoïsme », devenant « très impatient de devenir riche de façon excessive » (1981, p. 668 et 943). Il note aussi que ces personnes en position de pouvoir peuvent souvent « forcer les travailleurs à accepter leurs conditions », comme dans l'exemple des travailleurs du coton ci-dessus, pour des raisons économiques mais aussi car il n'existe « aucune loi du parlement qui interdit les coalitions qui se forment pour diminuer les salaires » (1981, p. 83-84). Suivant ces constats, Smith suggère d'abolir ces monopoles, lesquels faussent les relations entre le prix naturel d'un produit et son prix sur le marché, et en appelle à un certain degré de sagesse. Il suggère, par exemple, que la richesse a plus de chance de s'accumuler avec des principes de frugalité, d'épargne, de prudence, de moralité, d'éthique et d'une vue à long terme (1981, p. 342) ; il propose aussi que « le désir d'un gain plus important pousse souvent les personnes à la boulot-manie et à des problèmes de santé reliés à un travail excessif » (1981, p. 100); et il dénonce même l'idéalisation trompeuse de la richesse, comme vu précédemment. Aussi, si Smith plaide certainement pour la spécialisation des tâches afin d'accroître la productivité, il réprouve aussi ses côtés négatifs. Il affirme qu'une personne confinée à une tâche simple et répétitive, ce qui est le cas dans l'exemple des travailleurs du coton présenté plus haut, « devient généralement aussi stupide et ignorante qu'on puisse le devenir et que la torpeur qui fige l'esprit d'une telle personne la rend incapable de concevoir des sentiments

généreux, nobles ou de sollicitude » (1981, p. 782). Afin de mitiger ces effets, Smith propose un système d'éducation, aux frais de l'État et, en particulier, pour les personnes défavorisées qui n'ont pas accès à l'éducation, ainsi que l'utilisation de machines pour l'exécution des tâches répétitives (1981, p. 784-786).

Comme un écho aux vues de Smith, des auteurs privilégient une approche plus pluraliste de la morale et de l'éthique. Certains comparent plusieurs traditions entre elles (Ciulla et al., 2007 ; Duhamel et Mouelhi, 2001 ; Hinman, 1998 ; Solomon, 1993) ; d'autres exposent différentes traditions qui ont été proposées en occident et en orient, incluant les traditions spirituelles (Dion, 2001 ; Pauchant et al, 2000 ; Shanahan et Wang, 2003) ; d'autres encore ont édité des dictionnaires et présentent des centaines de traditions, tentant de rendre compte de la diversité des suppositions de base et des pratiques proposées dans le monde entier et à travers l'histoire (Canto-Sperber, 2004 ; Clarke et Linzey, 1996). Cette tendance envers une redécouverte du pluralisme en matière de moralité et d'éthique est aussi de plus en plus demandée par les dirigeants d'entreprise. Bien que les pratiques actuelles dans le domaine soient encore fractionnées, comme mentionné dans l'introduction de cet article, ces dirigeants se rendent compte de l'accroissement de la globalité et du pluralisme des affaires, mêlant différentes philosophies, cultures et religions ; de plus, ces dirigeants sont aussi conscients que la morale et l'éthique influencent leur entreprise sous de multiples facettes, incluant leur profitabilité et leur légitimité, mais aussi l'engagement de leur personnel ou la santé écologique de la planète (KPMG, 2005, p. 18 ; McKinsey, 2006, p. 5). L'un des problèmes fondamentaux en gestion éthique semble être aujourd'hui, d'un côté, de dépasser le fractionnement actuel mais, de l'autre, de ne pas submerger les gestionnaires avec trop de traditions, rendant la prise de décision trop complexe. Comme le dit bien Kenneth Goodpaster, un auteur influent en éthique des affaires, un philosophe moral se doit de « marcher dans les mocassins d'un gestionnaire » (Goodpaster et al., 2006, p. 2).

Bien que certaines traditions morales proposent un « hyper-bien » abstrait, supposé absolu et suffisant (Taylor, 1989, p. 62-76), comme « les impératifs catégoriques » (Emmanuel Kant), « la transcendance des valeurs » (Friedrich Nietzsche), ou « le plus grand bien-être pour la majorité » (John Stuart Mill), d'autres exhortent au dialogue, permettant ainsi d'examiner différents hyper-biens. Dans cet article, nous ne pouvons décrire toutes les nuances des types de dialogues proposés : certains sont plus structurés en commissions d'enquête ; d'autres en consultations publiques ou en tables rondes ; d'autres encore en débats ou en discussion ; et certains sont plus démocratiques ou introspectifs (Anderson et al, 1994 ; 2004 ; Pauchant et al. 2002, p. 369-380). Nous présentons ici deux pratiques, choisies car elles sont particulièrement développées en entreprise et dans la société en général : la pratique des cercles de dialogues ainsi que les séminaires de management et traditions éthiques.

La pratique des cercles de dialogue a déjà été employée par des centaines d'entreprises, incluant AT&T, Ford, Xerox ou le réseau de la Santé et des services sociaux du Québec (Dixon, 1998 ; Issacs, 1999 ; Pauchant et al., 2002). Proposée par le physicien anglais David Bohm, considéré comme l'héritier d'Albert Einstein, et introduite en gestion par Peter Senge du M.I.T (1990), cette pratique permet à la fois de diminuer les stratégies défensives des personnes et d'examiner en profondeur les suppositions de base

entretenues par des individus et des groupes de personnes. Edgar Schein, par exemple, a déclaré que la pratique du dialogue est « un élément central pour tout modèle de transformation organisationnelle », considérant sa contribution à l'exploration d'enjeux complexes et la compréhension des dynamiques culturelles (Schein, 1993, p. 40). Cette pratique est beaucoup plus qu'un simple échange de vues entre participants et moins enracinée dans le débat raisonné proposé par Jürgen Habermas (Anderson et al. 2004). Réunissant entre 20 et 30 personnes chaque mois pendant plusieurs heures, les cercles de dialogue utilisent des techniques comme la communication non-violente (Rosenberg, 1999), le ralentissement des échanges et de la pensée, la suspension momentanée des jugements, le questionnement respectueux des vues exprimées, l'expression authentique de ses vues personnelles, ou le développement de l'empathie envers soi-même et les autres (Isaac, 1999). Ces techniques assistent l'examen en profondeur des cinq domaines des suppositions de base décrits précédemment. Ces cercles peuvent être organisés en conjonction avec des réunions plus formelles de comités de direction ou de conseils d'administration, permettant alors à une entreprise d'avoir deux espaces différents pour la prise de décision, l'un plus introspectif et moins traditionnel, l'autre plus décisionnel et habituel (Dixon, 1998 ; Senge, 1990 ; Pauchant et al., 2002). A l'heure actuelle, des centaines de cercles existent à travers le monde dans des organisations de tous types, encouragés, par exemple, par la *Society for Organizational Learning*.

Une autre pratique développée en entreprise et dans la société en général est celle des *Great Books Seminars*, ou ce que nous appelons en français, les séminaires de management et traditions éthiques. Cette pratique fut introduite par Benjamin Franklin afin d'encourager le discernement éthique et le développement moral chez les leaders (Issacson, 2003, p. 27). Elle consiste à étudier des œuvres classiques, comme *L'éthique à Nicomaque* d'Aristote, *La théorie des sentiments moraux* d'Adam Smith, ou *L'enracinement* de Simone Weil, et à se réunir de façon régulière afin d'échanger sur les enjeux éthiques vécus au travail, à la lumière de ces œuvres (O'Toole, 1993 ; 2005 ; Samuelson, 2006). Cette approche a particulièrement été développée dans le domaine des affaires par le *Aspen Center of Leadership*, Colorado (Samuelson, 2006), et est assistée, dans la population en générale, par la *Great Books Foundation*.

Durant ces deux pratiques, les cercles ou les séminaires, différentes parties prenantes peuvent être invitées à partager leurs vues avec des gestionnaires et/ou des administrateurs. Dans le milieu des affaires, l'approche par parties prenantes, réunissant différentes personnes et groupes concernés et/ou affectés par les activités d'une entreprise (Freeman, 2000), gagne en popularité. Cependant, l'enquête de KPMG note que seules 21% des entreprises engagent actuellement leurs parties prenantes dans l'identification d'enjeux, et encore moins les incluent réellement dans leurs processus de décisions (KPMG, 2005, p. 20). Malgré cela, cette enquête suggère qu'un réel dialogue avec les parties prenantes est l'une des clés essentielles pour le développement de l'éthique en entreprise, une vue partagée par de nombreux chercheurs scientifiques (Carroll, 2000 ; Ciulla and Solomon, 2007 ; Freeman, 2000 ; Goodpaster et al., 2006 ; Pauchant et al., 2002). Il faut cependant noter que la pratique du dialogue n'est pas une panacée et requiert l'établissement dans une organisation d'une réelle culture de dialogue ou d'échange (Dixon, 1998 ; Isaacs, 1999 ; Senge, 1990 ; Pauchant et al., 2002). Plusieurs auteurs dans ce dossier notent d'ailleurs la nécessité de cette culture et d'un climat

organisationnel propice afin que ces échanges contribuent réellement à des changements de fonds et ne créent pas des attentes irréalistes.

Adam Smith recommandait l'utilisation de pratiques similaires. Éducateur, économiste, philosophe mais aussi gestionnaire, puisqu'il fut en charge pendant plus de dix ans de l'administration des douanes pour toute l'Écosse, Adam Smith connaissait ses classiques en philosophie morale et approuvait le processus développé par Benjamin Franklin qu'il comptait comme ami personnel (Ross, 1995, p. 256). Smith a consacré toute la dernière partie de son livre *La théorie des sentiments moraux*, à une étude approfondie de grands auteurs en philosophie morale : Socrate, Platon, Aristote, Zénon, Épicure, Thomas d'Aquin, Grotius, Nicolas Machiavel, Thomas Hobbes, Jean-Jacques Rousseau, Voltaire, David Hume ou Francis Hutcheson (Smith, 1982, p. 265-342). Il insiste aussi sur la nécessité du dialogue, basant l'origine des sentiments moraux sur le degré de sympathie qu'une personne peut ressentir envers elle-même et envers les autres (Smith, 1982, p. 9-26 ; Solomon, 2004). Si Smith reconnaît que l'être humain est influencé par la recherche de son propre intérêt, et que cette recherche peut mener à des conséquences positives pour la collectivité, il reconnaît aussi que l'être humain est aussi un être social qui a besoin d'harmonie, ainsi que de l'approbation des autres. Comme il l'a écrit : « C'est le grand précepte de la nature de nous aimer nous-mêmes comme nous aimons notre voisin ou, ce qui revient au même, comme notre voisin est capable de nous aimer » (1982, p. 22). Sur le dialogue et le désir pour des échanges harmonieux, sincères et profonds, allant au-delà de la rationalité stricte, Smith a même noté (1982, p. 337):

Cette harmonie la plus agréable ne peut être obtenue que s'il existe une communication non contrainte de sentiments et d'opinions. Nous désirons tous ressentir comment chacun est affecté, pénétrer dans nos poitrines respectives, et observer les sentiments et les affects qui subsistent en cet endroit.

Pour Smith, la fonction première du système industriel et de la société commerciale est d'offrir des biens essentiels à une vie décente au niveau matériel et à des prix avantageux, comme la nourriture, les vêtements ou les habitations (Smith, 1981). Mais, pour lui, l'échange commercial demande aussi un changement dans la psychologie des personnes qui doivent mieux contrôler leurs passions. Il propose que la négociation, centrale pour tout échange, est moralement supérieure à la violence et que toute personne qui négocie doit diminuer ses passions égoïstes afin d'entrer en accord avec une autre partie. Comme il l'a écrit (1982, p. 22):

La personne désire passionnément une sympathie plus complète. Mais elle ne peut espérer obtenir cela qu'en abaissant ses passions à un niveau auquel les autres sont capables de l'accepter. Elle doit aplanir le tranchant du ton original pour être en harmonie et en accord avec les émotions des personnes avec qui elle est en contact.

Cependant, Smith est aussi conscient que ce sentiment de sympathie recherché par les personnes peut-être corrompu. Il mentionne, par exemple, les manipulations des personnes nanties dans le but d'acquérir l'admiration des autres, ou l'idéalisation induite des personnes nanties par celles qui le sont moins, comme vu précédemment.

De nouveau, Smith propose que le droit, qui ne peut réglementer que des domaines spécifiques comme la défense de la propriété ou le respect des contrats, ou que les mœurs habituelles, parfois à l'origine même de la perversion des sentiments moraux, ne peuvent corriger ces corruptions. Il en appelle alors à la morale et à l'éthique, à la capacité pour un individu d'utiliser son jugement moral au-delà de ce qui est légal et au-delà des mœurs habituelles, utilisant un dialogue profond avec soi-même et les autres et l'étude minutieuse des traditions en philosophie morale. De façon fondamentale, Adam Smith affirme que toute personne détient la capacité de développer sa conscience morale et de devenir, potentiellement, un peu plus « vertueuse » et un peu plus « sage ». Anticipant par plus de 200 ans les recherches en psychologie développementale et en développement moral, conduites par Cook-Greuter, Erikson, Fowler, Gilligan, Kegan, Kohlberg, Loevinger, Maslow, Torbert ou Vaillant (Pfaffenberger, 2005), Adam Smith propose que l'être humain peut progresser à travers six étapes de développement : l'égoïsme, la restriction par la prudence, la recherche de la justice, le sentiment de bienveillance, le caractère vertueux et la sagesse (Smith, 1982, p. 237).

Conclusion

Dans cet article, nous avons proposé que pour encourager des pratiques plus morales et éthiques en gestion, il est nécessaire d'inclure mais aussi d'aller au-delà des règlements et des valeurs habituelles. Nous avons cependant démontré que les deux premières stratégies développées actuellement en entreprise en restent souvent à ces deux niveaux, par l'allégeance à des règlements, des normes strictes ou des énoncés de valeurs corporatives. Nous avons aussi suggéré que les domaines de la morale et de l'éthique procurent à la fois des réponses et des façons d'appréhender cinq types de suppositions de base implicites, et avons donné dix exemples de ces réponses et appréhensions, provenant de traditions différentes, face à une même problématique. Enfin nous avons décrit deux outils ou processus de gestion, les « cercles de dialogue » et les « séminaires de management et traditions éthiques », que les gestionnaires peuvent utiliser avec profit afin d'encourager des pratiques morales et éthiques.

Tout au long de cet article, la pensée d'Adam Smith nous a aussi accompagnée. Notre but n'était pas de suggérer que cette pensée est « meilleure » que d'autres dans le domaine de la philosophie morale. Nous sommes fort conscients qu'il existe des lacunes importantes dans les vues de Smith. Pour ne donner que trois exemples, ses conceptions sont fort limitées dans le domaine de l'éthique environnementale; elles doivent être complétées par des auteurs contemporains; et Smith en reste souvent à la pensée occidentale. Aujourd'hui, pouvons-nous nous passer de mieux comprendre la pensée Confucéenne, par exemple, la Chine étant en voie de devenir la troisième puissance économique mondiale ? Cependant, malgré ces lacunes, nous sommes d'avis que d'étudier les vues du père fondateur de l'économie de marché, et ses relations avec le droit, les mœurs, la morale et l'éthique, reste encore tout à fait essentiel aujourd'hui. Cette étude permet, par exemple, de relativiser les conceptions tronquées, invoquées aujourd'hui en son nom ou de mieux saisir le dessein moral et éthique de la société commerciale. De plus, comme l'a suggéré l'historien Arthur Herman (2001), dans un livre figurant pendant de nombreux mois sur la liste des Bestsellers du *New York Times*, la pensée d'Adam Smith ainsi que celles de ses concitoyens d'Écosse - David Hume, Francis Hutcheson, Thomas Reid,

Dugald Stewart...-, ont influencé de façon considérable nos conceptions dites modernes, incluant nos suppositions de base en occident sur le progrès, l'économie, le commerce, la science, les droits humains ou la constitution américaine.

Enfin, notre proposition que les gestionnaires se doivent de relire les auteurs classiques n'a pas pour but de les transformer en philosophes ! Nous proposons cette méthode car il est souvent plus facile d'appréhender les suppositions de base d'autres personnes, plutôt que d'être introspectif envers soi-même : mettre un visage, un lieu et une époque sur des façons de penser et d'agir permet aussi d'être moins conceptuel et peut, peut-être, faciliter l'appréhension concrète de ses propres traditions éthiques et celle de ses collègues. Comme nous l'avons vu dans cet article, cette méthodologie fut celle utilisée par Adam Smith, entre autres, dans le but que la société commerciale puisse contribuer à la richesse à la fois économique et morale des nations.

Références

- Acquier, A. et J-P. Gond, «Les enjeux théoriques de la marchandisation de la responsabilité sociale de l'entreprise », *Revue Internationale de Gestion*, 31, 2, 2006, p. 83-91.
- Alvier, J.E., *Adam Smith : Optimist or Pessimist?*, London, U.K., Ashgate, 2003.
- Anderson, R., L.A. Baxter and K.N. Cissna (Eds.), *Dialogue. Theorizing Differences in Communication Studies*, Thousand Oaks, CA., Sage Publications, 2004.
- Anderson, R., K.N. Cissna and R.C. Arnett (Eds.), *The Reach of Dialogue: Confirmation, Voice, and Community*, Cresskill, N.J., Hampton Press, 1994.
- Attali, J., *Fraternités. Une nouvelle utopie*, Paris, Fayard, 1999.
- Béland, C., *Inquiétude et espoir. Valeurs et pièges du nouveau pouvoir*, Montréal, QC., Québec-Amérique, 1998.
- Bentham, J., *Of Laws in General* (ed. H.L.A. Hart). University of London. The Athlone Press, 1970.
- Boivert, Y., M. Jutras. G.A. Legault et A. Marchildon, *Petit manuel d'éthique appliquée à la gestion publique*, Montréal, QC, Liber, 2003.
- Canto-Sperber, M. (Dir), *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, vol. I et II. Paris : Quadrige / Presses Universitaires de France, 2004.
- Carroll, A. B., Ethical Challenges for Business in the New Millennium: Corporate Social Responsibility and Models of Management Morality, *Business Ethics Quarterly*, 10, 1, 2000, p. 33-42.
- Carson, R., *Silent Spring, 40th Anniversary Ed.*, N.Y.: Houghton Mifflin, 2002, orig. 1962.
- Ciulla, J.B., C. Martin, R. Solomon, *Honest Work. A Business Reader*, N.Y., Oxford University Press, 2007.
- Clarke, P.B. and A. Linzey (Eds.), *Dictionary of Ethics, Theology and Society*, London, Routledge, 1996.
- Confucius, *Les entretiens de Confucius* (Ed. P. Ryckmans), Paris, Édition de Poche, 2005.
- Coughlan, R., Codes, Values and Justification in the Ethical Decision-Making Process, *Journal of Business Ethics*, 59, 2005, p. 45-53.
- Crook, C., The Good Company, *The Economist*, Cover Story, January 20 2005.
- Culpan, R., J. Trussel, Applying the Agency and Stakeholder Theories to the Enron Debacle: An Ethical Perspective, *Business and Society Review*, 100, 59-76, 2005.
- Dalla Costa, J., *The Ethical Imperative. Why Moral Leadership is Good Business*, New York, HarperBusiness, 1998.
- Dion, M., *Relations d'affaires et croyances religieuses*, Sherbrooke, Québec., GGC Éditions, 2001.

- Dixon, N.M., *Dialogue at Work. Making Talk Developmental for People and Organizations*, U.K., Lemos and Crane, 1998.
- Doane, D., The Myth of CSR, *Stanford Social Innovation Review*, 3, 3, 2005, 23-29.
- Duhamel, A, N., M. Mouelhi, S. Charles, *Éthique. Histoire, politique, application*, Boucherville, P.Q., 2001.
- Freeman, R. E., Business ethics at the millennium, *Business Ethics Quarterly*, 10, 1, 2000, 169-180
- Friedman, M., *Capitalism and freedom*, Chicago, Ill., The University of Chicago Press, 2002, Orig. 1962.
- Galbraith, J.K., *The Economics of Innocent Fraud*, New York, Houghton Mifflin, 2004.
- Gandini, J-J., *Les droits de l'homme. Une anthologie*, Paris, Librio, 1998.
- Gaumnitz, B.R., J.C. Lere, A Classification Scheme for Codes of Business Ethics, *Journal of Business Ethics*, 49, 2004, 329-335.
- Gendron, C., Codes de conduite et nouveaux mouvements socioéconomiques: La constitution d'un nouvel ordre de régulation à l'ère de la mondialisation, *Revue Internationale de Gestion*, 31, 2, 2006, 55-64.
- Girard, D., L'éthique dans les organisations: au-delà de la réglementation, *Éthique Publique*, 1, 2, 1999, 41-49.
- Giddens, A., *Runaway World. How Globalisation is Reshaping our Lives*, New York, Routledge, 2003.
- Glenn, H.P., *Legal Traditions of the World*, New York, Oxford University Press, 2000.
- Goodpaster, K.E., L.L. Nash and H-C. de Bettignies, *Business Ethics. Policies and Persons*, (4th. Ed.), Boston, Mass., McGraw-Hill Irwin, 2006.
- Habermas, J., *De l'éthique de la discussion*. Trad. M. Hunyadi, Paris, Flammarion, 1992.
- Herman, A., *How the Scots Invented the Modern World*, New York, Three Rivers Press, 2001.
- Hinman, L.M., *A Pluralistic Approach to Moral Theory* (3rd. Ed.), New York, Wadsworth, 2002.
- Isaacs, W., *Dialogue and the Art of Thinking Together. A Pioneering Approach to Communicating in Business and in Life*, New York, Doubleday Currency, 1999.
- Isaacson, W., *Benjamin Franklin. An American Life*, New York, Simon and Shuster, 2003.
- Kennedy, G., *Adam Smith's Lost Legacy*, N.Y., Palgrave Macmillan, 2005.
- KPMG, *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2005*, Amsterdam, The Netherlands, 2005.
- Martineau, J.T., Les leçons éthiques à tirer de la crise d'Enron : Une approche systémique, Mémoire de Maîtrise à paraître, HEC Montréal, 2007.
- McKinsey, *The McKinsey Global Survey of Business Executives: Business and Society*, Web publication, January, 2006.
- Menchú Tum, *Hacia Una Cultura de Paz*, New York: Sites/Lumen Books, 2002.
- Mill, J.S. *L'utilitarisme*, Trad. G. Tanesse, Paris, Garnier-Flammarion, 1968, orig. 1861.
- Muller, J.Z., *Adam Smith in his Time and Ours. Designing the Decent Society*, Princeton, N.J., Princeton University Press, 1993.
- O'Fallon, M.J. and K.D. Butterfield, A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996-2003, *Journal of Business Ethics*, 59, 2005, 375-413.
- O'Toole, J., *The Executive Compass: Business and the Good Society*, New York, Oxford University Press, 1993.
- O'Toole, J., *Creating the Good Life. Applying Aristotle's Wisdom to Find Meaning and Happiness*, New York, Rodale, 2005.
- Pfaffenberger, A.H., Optimal Adult Development: An Inquiry into the Dynamics of Growth, *Journal of Humanistic Psychology*, 45, 3, 279-301, 2005.
- Pasquero, J., Introduction: La responsabilité sociale commune comme nouvelle forme de régulation sociale, *Revue Internationale de Gestion*, 31, 2, 2006, 51-54.

- Pauchant, T.C. (Dir). *Pour un management éthique et spirituel. Défis, cas, outils, questions*, Montréal, QC., Éditions Fides, Presses HEC, 2000.
- Pauchant, T.C. (Dir). *Guérir la santé. Un dialogue de groupe sur le sens du travail, les valeurs et l'éthique dans le réseau de la santé*, Montréal, QC., Éditions Fides, Presses HEC, 2002.
- Rawls, J. *Justice as Fairness. A Restatement*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 2001.
- Ricoeur, P., *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil, 1990.
- Rosenberg, M.B., *Non-violent communication: A Language of Compassion*, New York, PudlerDancer Press, 1999.
- Ross, I.S., *The Life of Adam Smith*, U.K., Oxford, Clarendon Press, 1995.
- Russ, J., *La pensée éthique contemporaine, Collection Que sais-je ?* Paris, PUF, 1995.
- Samuelson, J., The New Right Rigor: Beyond the Right Answer, *Academy of Management Learning and Education*, 5, 3, 2006, 356-365.
- Shanahan, T., R. Wang, *Reason and Insight. Western and Eastern Perspectives on the Pursuit of Moral Wisdom*, 2nd. Ed., N.Y., Thomson Wadsworth, 2003.
- Schein, E.H., *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*, San Francisco, CA., Jossey-Bass Publishers, 1985
- Schein, E.H., On Dialogue, Culture, and Organization Learning, *Organizational Dynamics*, 22, 1993, 40-51.
- Schnatterly, K., Increasing Firm Value through Detection and Prevention of White-Collar Crime, *Strategic Management Journal*, 24, 2003, 587-614.
- Sen, A., *L'économie est une science morale*, Paris, Éditions La Découverte, 1999.
- Senge, P.M., *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Doubleday Currency, 1990.
- Smith, A., *Lectures on Jurisprudence* (Ed. R.L. Meek, D.D. Raphael and P.G. Stein), Indianapolis, Liberty Fund, 1979.
- Smith, A. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Eds. R.H. Campbell, A.S. Skinner and W.B. Todd, Vol. I and II, Indianapolis, Liberty Fund, 1981.
- Smith, A. *The Theory of Moral Sentiments*, Eds. D.D. Raphael and A.L. Macfie, Indianapolis, Liberty Fund, 1982.
- Smith, A., *Lectures on Rhetoric and Belles Lettres* (Ed. J.C. Bryce), Indianapolis, Liberty Fund, 1983.
- Solomon, R.C., *Ethics and Excellence. Cooperation and Integrity in Business*, New York, Oxford University Press, 1993.
- Solomon, R.C., Sympathy as a "Natural" Sentiment, *Ruffin Series in Business Ethics*, 53-58, 2004.
- Stieglitz, J.E. Trade and the Developing World: A New Agenda, *Current History*, 98, 387-393.
- Taylor, C., *Sources of The Self. The Making of the Modern Identity*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1989.
- Taylor, C., *Grandeur et misère de la modernité*, Trad. C. Melançon, Montréal, Bellarmin, 1992.
- Treviño, L.K., G.R. Weaver, D.G. Gibson, B.L. Toffler, Manageing Ethics and Legal Compliance. What Works and What Hurts, *California Management Review*, 41, 2, 1999, 131-151.
- Waddock, S.A., Parallel Universes: Companies, Academics, and the Progress of Corporate Citizenship, *Business and Society*, 109, 2004, p. 5-42.
- Yunus, M., *Banker to the Poor* (with A. Jolis), Dhaka, Bangladesh, The University Press Limited, 2001.

Document II

La déontologie

Jeremy Bentham

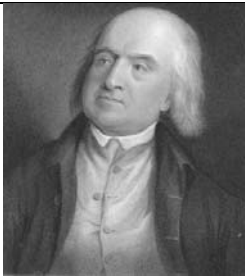
Angleterre, 1748-1832

Thierry C. Pauchant, Christiane Gosselin et Catherine Morneau
Version 22 avril 2006

Le terme « déontologie » a été introduit par Jeremy Bentham dans un ouvrage qu'il a publié en 1834, *Deontology or the Science of Morality*. La déontologie, d'après lui, est la « science du devoir », du grec *logos*, « science, doctrine, discours », et *deon*, « ce qu'il convient de faire ». La nature de la notion de déontologie par Bentham est différente de celle généralement attribuée par la philosophie morale, en référence aux vues d'Emmanuel Kant.

Bentham est convaincu que la nature profonde des êtres humains est d'être égoïste. Bien qu'il considère que l'intérêt général soit souvent avantageusement servi quand des individus poursuivent leurs propres intérêts, il soutient que cette recherche peut aussi diminuer le bien-être des autres. Pour cette raison, il propose que l'un des rôles de l'État soit de contraindre les personnes, par la législation, à contribuer au bien-être général en utilisant la menace et la punition. Pour lui, la menace tend à dissuader les personnes qui vont à l'encontre du bien-être collectif ; et la punition, en plus de son effet dissuasif, châtie celles qui ont eu un comportement jugé indésirable. Pour Bentham, cette contrainte est justifiée si la majorité des personnes dans une société voit son bien-être s'accroître. Comme il l'écrit : « faire une loi, c'est faire un mal que le bien peut dépasser ». ¹ Ce calcul entre le coût d'un bien et celui d'un mal, ainsi que la recherche d'un solde positif entre les deux pour la majorité, fait de la déontologie une approche en éthique dite « utilitariste ». Bentham est, avec John Stuart Mill, l'un des pères fondateurs de l'utilitarisme, la philosophie morale qui a dominé la pensée anglo-saxonne depuis plus de deux siècles et qui demeure très importante, encore aujourd'hui, en philosophie morale, en éthique des affaires et dans les organisations, qu'elles soient privées, publiques, gouvernementales ou associatives. Dans ce chapitre, nous mettons plus l'accent sur le côté légaliste et contrôlant de la déontologie de Jeremy Bentham, comme actuellement pratiqué en entreprise ; dans le chapitre sur John Stuart Mill, nous mettons davantage l'accent sur l'idéologie de l'efficacité éthique prônée par la théorie de l'utilitarisme.

Bentham a défendu l'idée que la propriété privée accroît le bien-être général. Pour lui, les personnes propriétaires peuvent alors exercer par elles-mêmes et suivant leurs propres intérêts un meilleur contrôle sur les choses et décider comment les utiliser de façon plus efficace. Le législateur, en déterminant que le vol est un délit et en prescrivant un châtement pour les contrevenants, réduit le bien-être de ces derniers au profit de la majorité. Cette majorité accroît son bien-être car, selon Bentham, elle est effectivement moins en danger (une quantité appréciable de voleurs étant supposément appréhendée) et moins préoccupée par la probabilité d'être volée (ce qui contribue à son bien-être de façon subjective). Bentham a utilisé des arguments similaires pour d'autres comportements tels que le meurtre, l'agression ou le viol.



L'époque à laquelle vit Jeremy Bentham est celle de l'émergence de la révolution industrielle, avec ses espoirs et ses abus. Bentham est témoin de l'exploitation de la classe ouvrière naissante en Angleterre et dans d'autres pays, en termes d'heures travaillées dans des conditions souvent insalubres, du travail des enfants ou de l'esclavage. Il vit également à une époque où peu de lois sociales existent, comparé à aujourd'hui : droit de vote des citoyens et citoyennes, lois régissant la santé et la sécurité, congés payés, etc. Il est de plus témoin de la chute de l'ancien régime en France et de l'émancipation des États-Unis d'Amérique. Il est un enfant typique du « siècle des Lumières », avec son rejet des dogmes religieux et sa foi dans l'approche rationnelle, scientifique et démocratique pour l'avènement d'un monde meilleur.

Bentham aurait pu devenir le juriste riche que son père voulait qu'il devienne. Différemment, il vécut de manière sobre et en ermite, écrivant manuscrit après manuscrit. On peut évoquer, dans son cas, un certain désintéressement pour le succès personnel. Son objectif est davantage la réalisation d'un système de gouvernance, supposément exhaustif et parfait, pour les organisations et les nations, dans le but d'accroître le bien-être du plus grand nombre de personnes. Auteur prolifique, Bentham s'est peu soucié de la publication de ses textes. Plusieurs de ses écrits furent édités de manière posthume, dont certains par John Stuart Mill, dont le père était un disciple de Bentham. De nombreux textes dorment encore sous forme de manuscrits. L'esprit fertile et pratique de Bentham l'amène à proposer des innovations dans de très nombreux domaines, comme une prison modèle, une nouvelle pédagogie pour l'éducation, un système différent d'imposition, des billets de banque générant de l'intérêt, ou la momification des personnages célèbres. A Londres, on peut encore « rencontrer » Bentham à la bibliothèque de University College. Son corps, en habit et assis sur un fauteuil, est préservé dans une vitrine, attendant encore de nos jours des visiteurs...

Bien que préférant vivre comme un reclus, Bentham est l'un des premiers réel « citoyen du monde ». Malgré sa nationalité britannique et ses critiques envers la révolution française, Bentham devint citoyen de ce pays en 1792, avec une influence considérable en Europe, en Amérique latine et aux États-Unis. En plus de forger la notion de « déontologie », on lui doit aussi la création du mot « international ». Celui qui connaît son œuvre peut retracer son influence actuelle dans des domaines aussi différents que la criminologie, le droit, la déontologie et la gouvernance d'entreprise.

En présupposant que tout comportement humain est induit par la recherche égoïste du bien-être, Bentham fait de la souffrance ou de la punition la pierre angulaire de sa théorie. Comme il l'écrit : « sans la notion de punition, on ne peut concevoir ni le droit, ni le devoir ». ² Il reprend en partie la théorie de l'épicurisme de la Grèce antique. Alors que Platon et Aristote proposèrent une conception complexe du bonheur, Épicure (342-271 av. J.C.) lui attribua une fin unique : le plaisir de combler des désirs naturels. Proposant une théorie dite « hédoniste », Épicure a tenté d'élaborer une typologie des désirs, en distinguant ceux « nécessaires » et « non nécessaires ». Il considère, par exemple, que les

désirs naturels de base (boire, s'alimenter...) sont nécessaires, mais que la recherche de la gloire, du pouvoir, de la richesse, ou des femmes ne l'est pas, étant même nuisible pour les hommes. La théorie de Bentham place, de même, la maximisation du plaisir et la minimisation de la souffrance au centre des préoccupations éthiques qui doivent devenir centrales pour l'État. Il propose aussi que le suffrage universel soit le seul moyen de contraindre le pouvoir souverain à respecter ces devoirs, se différenciant ainsi des vues de Thomas Hobbes. Avant la réforme électorale en Angleterre de 1832, l'année du décès de Bentham, seuls les hommes adultes, issus de la noblesse ou des grandes familles terriennes, peuvent voter au parlement. À l'époque de Platon, 15 % des personnes pouvaient participer aux décisions de la cité, au moins en théorie, alors qu'à celle de Bentham, seuls environ 3,5 % des anglais avaient le droit de vote !

Si Bentham reconnaît l'existence de besoins naturels, dans le domaine du droit il considère qu'« il n'existe rien de tel que des droits naturels, rien de tel que des droits antérieurs à l'établissement du gouvernement ».³ Ceci explique pourquoi il s'oppose, en 1789, à la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen issue de la Révolution française ainsi qu'à la Constitution des États-Unis d'Amérique et de son « Bill of Rights ». Aujourd'hui, Bentham attaquerait probablement de la même façon la Déclaration universelle des droits de la personne, instituée au niveau international en 1948 et soutenue, entre autres, par Eleanor Roosevelt.

Par exemple, il propose que le droit à la propriété ne soit pas un droit naturel mais qu'il soit issu d'une décision gouvernementale. Pour lui, le gouvernement doit, après avoir pesé le pour et le contre, octroyer aux personnes ce droit de propriété, créant ainsi des devoirs assurant le respect de ce droit, sous peine de sanctions. Cette conception n'est pas acceptée par d'autres auteurs contemporains, comme, par exemple, Milton Friedman. Il en sera de même pour la notion de contrat qui, pour Bentham, ne peut exister sans un gouvernement qui l'institue et le sanctionne, le cas échéant. Ces conceptions impliquent que, pour Bentham, en l'absence de droits naturels, un gouvernement peut redistribuer des propriétés et intervenir dans le marché si cela favorise le bien-être de la majorité. Même si Bentham recommande une action modérée de l'État, il est d'avis qu'un gouvernement peut, par exemple, fixer un prix maximal pour une denrée essentielle ou réquisitionner des biens en cas de crise, le droit naturel des propriétaires, des producteurs ou des employés n'existant pas.

Si Bentham donne beaucoup de place aux sanctions légales (il propose aussi quelques récompenses), il envisage aussi d'autres types : les sanctions « physiques » résultantes de l'action, par exemple l'incendie d'une maison provoqué par la malveillance de son propriétaire ; les sanctions « religieuses » effectuées au nom de Dieu, par exemple la repentance ; les sanctions « sympathiques » d'une personne envers une autre, surtout si la première a une influence morale sur la seconde ; et finalement, les sanctions « populaires », issues de l'opinion publique, influençant le comportement d'une personne ou d'un groupe par une obligation sociale ressentie. Cette dernière sanction est particulièrement considérée dans les entreprises d'aujourd'hui par la notion de « réputation corporative »⁴.

Bentham considère ces autres types de sanctions comme des « législations indirectes ». Il suggère par exemple que les pressions sociales et que l'éducation peuvent influencer une personne à percevoir les conséquences néfastes de ses actions pour son propre bien-être et ainsi changer de comportement. Par exemple, dans les nombreuses constitutions qu'il a proposées pour la gouvernance d'organisations, dont notamment des foyers pour les pauvres, des écoles ou des prisons, il suggère d'utiliser des inspecteurs publics afin de stimuler l'efficacité des membres de l'organisation à réaliser le bien-être général du système. Dans la même veine, il conseille une administration directe, compétente et responsable et non une gestion par comité, qu'il considère moins efficace. Cependant, si Bentham a suggéré des mesures incitatives et administratives, allant au-delà de la notion législative, pour lui la condition nécessaire à la réalisation du bien-être général reste la recherche égoïste du plaisir par une personne, encadrée par des sanctions légales.

Dans l'approche utilitariste de Bentham, les motivations qui sous-tendent une action comptent moins que ses résultats. Pour prendre un exemple, si les prisons étaient, de son temps, plus des lieux où les prisonniers attendaient leur jugement, il est l'un des premiers auteurs en criminologie à concevoir le châtement de l'emprisonnement comme préventif parce qu'il dissuade, pour Bentham, les prisonniers de récidiver. Dans son souci d'efficacité et de contrôle, il a même proposé un modèle nouveau de prison, le *panopticon*, une prison circulaire avec un observateur central, suggérant que de cette façon un maximum de surveillance peut être assuré au moindre coût. De plus, dans son plan, les gardiens sont rendus responsables devant un Conseil d'administration privé qui, en gérant la prison pour l'État, est supposé garantir une prévention efficace au meilleur coût. Cette conception est encore très répandue aujourd'hui : de nombreuses prisons sont actuellement administrées par des entreprises privées aux États-Unis et dans d'autres pays.

Afin d'établir un code légal le plus exhaustif et efficace possible, Bentham s'est aussi attelé à définir scrupuleusement les types de châtements possibles et les composantes qui affectent le plaisir et la souffrance des personnes. Son but était de pouvoir quantifier, de la façon la plus rigoureuse possible, des règles de décision afin d'assurer « le plus grand bonheur du plus grand nombre », sa devise favorite. Il a ainsi rédigé de longs registres qui comparent les différents plaisirs et souffrances des personnes, poursuivant les travaux antiques d'Épicure. Comme il l'affirme : « les hommes calculent, en vérité les uns avec moins d'exactitude que les autres, mais tous calculent ».⁵ Proposant que « L'esprit public se ralentit, la nouveauté s'efface, mais l'intérêt pécuniaire devient plus ardent avec l'âge »⁶, Bentham en arrive même à la conclusion que « l'argent est l'instrument qui sert de mesure à la quantité de peine ou de plaisir »⁷.

Contribution de la théorie à l'éthique organisationnelle

Si l'idéal de Bentham était de créer un code de lois pour un État, la déontologie a surtout été utilisée dans les ordres de professions libérales et, plus récemment, dans les organisations par le biais des « codes de déontologie ». Ces codes utilisent aussi certaines des vues proposées par Emmanuel Kant en incluant, par exemple, des valeurs morales à portée universelle. Dans l'encadré ci-dessous, nous décrivons les caractéristiques des codes de déontologie utilisés actuellement dans les entreprises.

Outil : Caractéristiques des codes de déontologie utilisés en entreprise

Depuis les années 1980, de nombreuses études ont été conduites sur ces codes⁸. La majorité conclut à un manque de consensus au niveau de la forme et du contenu de ces documents, aucun format standard n'existant. Néanmoins, ils ont tendance à exhiber les caractéristiques suivantes :

- L'inclusion d'un nombre réduit d'enjeux : potentiel et traitement des conflits d'intérêt ; respect des lois internationales, nationales et locales ; gestion de la discrimination positive ; maintien de la réputation organisationnelle ; montants maximaux admis pour les cadeaux offerts aux employés ; application de la procédure interne ; etc.
- Une emphase sur la protection de l'intégrité de l'organisation elle-même et de son image (60 % des codes), plus rarement sur les conditions internes et externes à l'entreprise.
- Une prépondérance à inclure les parties prenantes les plus traditionnellement admises en affaires : clients, employés, fournisseurs, partenaires d'affaires, actionnaires et cadres.
- L'usage dominant d'un ton « juridique », plus contraignant qu'inspirant, spécifiant des menaces et des punitions potentielles spécifiques, évoquant la terminaison de l'emploi ; cependant, souvent aussi de grands principes sont invoqués, comme la transparence, l'équité, l'intégrité, la probité, le professionnalisme, la responsabilité sociale, la notion d'entreprise citoyenne et la nécessité de croissance.
- L'affirmation, même non explicite, d'une forme d'autocontrôle par l'entreprise. Seul un peu plus de 10 % des codes mentionnent l'emploi d'organismes indépendants pour l'évaluation des procédures.
- Une emphase importante sur le contrôle mis en place à l'intérieur de l'organisation afin de vérifier le respect du code (80 % des codes). Parmi ce nombre, 70 % décrivent un contrôle vague, 30 % un contrôle détaillé.
- Relativement peu d'information sur le type de formation reçu par les employés et cadres dans le domaine de l'éthique ou les budgets accordés.
- Peu d'information aussi (moins de 20 % des codes) sur le processus employé pour la constitution du code, ou sa stratégie de renouvellement.
- L'apparition soutenue, depuis une dizaine d'années, de la notion de « développement durable », englobant aussi bien la notion d'une bonne gestion des ressources naturelles que la protection de la croissance des profits.
- Enfin, et depuis le nouveau millénaire, la mention d'organismes internationaux qui proposent des normes éthiques. Dans les entreprises multinationales, c'est souvent le « Global Compact » des Nations Unies qui est le plus mentionné, étant aussi l'un des moins contraignants, comme expliqué dans le chapitre consacré à Eleanor Roosevelt.

Une étude récente comparant les codes d'éthique d'entreprises multinationales, dont 15 considérées comme les plus respectées au niveau éthique et 15 ayant connu récemment des scandales importants, a établi qu'il existait peu de différences dans la forme et le contenu de ces codes. Cette étude conclut que les codes sont des indicateurs peu fiables pour déterminer le sérieux qu'une entreprise déploie dans le domaine de l'éthique organisationnelle, puisqu'une entreprise peu soucieuse peut se doter d'un code qui semble attrayant⁹.

Certains auteurs ont aussi proposé que cet engouement pour la déontologie dans des domaines aussi variés que les professions, les affaires, la médecine, l'environnement, la recherche scientifique, les médias ou le sport, est un des signes de la remise en cause du monopole de l'État en matière de création de lois. Cependant, d'autres auteurs suggèrent que cette autonomie apparente n'est qu'illusoire car pour acquérir une juridicité, les règles déontologiques doivent être intégrées dans le législatif ou la jurisprudence d'une nation.

Même si la déontologie actuelle n'est pas exclusive à Bentham, l'influence de cet auteur est encore considérable de nos jours. Les études conduites sur les codes qui régissent les professions et les organisations révèlent qu'ils tentent surtout de régir les comportements des personnes de façon objective, stipulent les comportements jugés acceptables et inacceptables, et définissent des sanctions ainsi que leur procédure¹⁰. Depuis les récents scandales corporatifs, le Sarbanes-Oxley Act de 2002 a rendu ces codes obligatoires aux États-Unis pour toutes les entreprises cotées en bourse, au New York Stock Exchange (NYSE) et au NASDAQ. Les états de l'Union européenne ainsi que le Canada ne se sont pas encore prononcés sur leur intention de suivre cette tendance. Il est évalué que cette nouvelle réglementation va coûter à l'industrie américaine 35 milliards de dollars supplémentaires par année¹¹.

Les principes énoncés par Bentham sont aussi fort proches de ceux utilisés en gestion de façon générale. Ceci explique en partie l'engouement pour la déontologie dans le milieu des affaires : définition du bien-être ou du succès en termes matérialistes ; recherche de l'efficacité ; calcul savant entre coûts et bénéfices ; utilisation de la rationalité comme base pour la prise de décision ; recherche de la stratégie optimale ; rédaction de règles et de politiques générales afin d'influencer l'action ; prépondérance du comportement des personnes au-delà de leurs aspirations ; utilisation de récompenses et de punitions afin d'influencer les comportements, etc. ; de plus, le fondement de la théorie de Bentham est similaire à celui de nombreuses théories économiques actuelles, telles la recherche rationnelle de l'intérêt personnel ; enfin, le principe de maximisation du plaisir et de la minimisation de la souffrance, servant à expliquer le comportement humain, a été repris par de nombreuses théories en sciences sociales. Ceci inclut la thèse de Sigmund Freud, qui a eu une influence considérable.

Les vues de Bentham sur l'absence d'une base « naturelle » des notions de propriété et de contrat ont aussi reçu un certain support empirique. Des études en éthologie, débutées par Charles Darwin, suggèrent, par exemple, que la notion de propriété n'est pas présente dans toutes les espèces animales.¹² D'autres auteurs suggèrent aussi que d'honorer un contrat provient, entre autres choses, d'une conception socialement partagée et non seulement de la peur d'être incriminé de façon légale¹³. L'idée que la démocratie améliore le bien-être d'une population est aussi fort présente dans nos sociétés actuelles. Enfin, la définition de l'éthique proposée par Bentham demeure encore très populaire aujourd'hui : « la recherche du bien-être pour le plus grand nombre de personnes ». C'est encore le but poursuivi par de nombreuses personnes, organisations et gouvernements, dont, par exemple, le système de santé et des services sociaux de nombreux pays.

Limites de la théorie

Si l'apport de la théorie de Bentham à l'éthique contemporaine est considérable, elle a néanmoins fait l'objet de nombreuses critiques. Par exemple, ses vues que les lois proposées par un gouvernement sont en majorité issues de décisions rationnelles envers le bien-être collectif sont aujourd'hui désavouées. Des auteurs ont par exemple démontré que les différentes traditions légales des nations ont aussi émergé de considérations linguistiques, culturelles, politiques, géographiques, climatiques ou religieuses, en plus de la volonté rationnelle et comme démontré par le code d'Hammourabi¹⁴. Comme l'ont suggéré des auteurs tels qu'Edward Freeman, le processus de décision, dans les

gouvernements ou en entreprise, est aussi fortement influencé par différents groupes d'intérêts, utilisant de puissants mécanismes, dont les pressions politiques, financières et le lobbysme. L'acquittement en 2005, par exemple, de Richard Scrushy, pdg de HealthSouth Corp., après une fraude de plus de 2,7 milliards de dollars et le témoignage de plusieurs collaborateurs en sa défaveur, a été interprété par certains journalistes et d'autres observateurs comme scandaleux¹⁵.

L'importance que Bentham accordait à la punition a aussi été critiquée. Des études en criminologie, par exemple, suggèrent que l'emprisonnement des détenus peut en fait les mener à parfaire leur savoir-faire criminel, par l'entremise de processus sociaux, et que la punition peut être un pauvre incitatif au changement.¹⁶ D'autres auteurs ont aussi remis en question le caractère légaliste de la déontologie. Pour ces auteurs, la quête éthique débute par un trouble de la conscience individuelle ou par une réprobation diffuse émise par une population. Différemment, la règle de la déontologie est un acte socialement organisé, basé sur des critères spécifiques et déterminé précisément selon une procédure, utilisant une instance spécialisée à qui on a confié le pouvoir¹⁷. Selon cette vue, le droit et la déontologie ne sont pas du domaine du questionnement éthique mais des applications de règles comportementales communément acceptées par un collectif détenant le pouvoir.

Enfin, les recherches scientifiques suggèrent que l'utilisation d'un code de déontologie peu avoir peu d'influence sur le comportement moral des personnes ou qu'elle peut même l'atrophyer. Par exemple, le code d'éthique d'Enron fut considéré durant des années comme un modèle à suivre, mais n'a pas réussi à empêcher la débâcle de cette entreprise (voir l'encadré ci-dessous). Aussi, certaines recherches ont suggéré que l'utilisation de codes de déontologie peut avoir pour effet de déresponsabiliser les personnes, celles-ci se contentant de suivre des règles au lieu d'utiliser leurs facultés réflexives afin d'en arriver à une décision éthique¹⁸. De façon générale, la recherche scientifique n'a pas réussi à déterminer si les codes de déontologie en entreprise ont un réel effet sur les comportements éthiques des employés et cadres des entreprises. Une récente revue de ces études a établi que sur 22 recherches scientifiques, 10 ont établi un lien positif et 12 des liens faibles ou non existants¹⁹. Pour ces raisons et d'autres, nous verrons que Lawrence Kohlberg a proposé qu'une approche en éthique basée sur la volonté d'éviter une punition ou de se conformer aux lois en vigueur est une approche située au bas de l'échelle du développement éthique des personnes. Il faut cependant se rappeler la période socialement et économiquement difficile dans laquelle Jeremy Bentham a vécu et proposé ses vues, période documentée par les œuvres d'Émile Zola en France et de Charles Dickens en Angleterre. Son ardeur et ses propositions de réformes sociales, cherchant à établir des conditions minimales de bien-être chez les plus démunis, sont encore aujourd'hui un exemple de courage éthique.

Cas : Extraits du code d'éthique d'Enron avant sa débâcle

Nous voulons être fiers d'Enron et voulons nous assurer que la compagnie jouisse d'une réputation d'entreprise juste et honnête, et qu'elle soit respectée. La construction de cette réputation est l'un des objectifs de nos activités de publicité et de relations publiques, mais peu importe l'efficacité de ces différentes activités, la réputation d'Enron dépend finalement de ses gens, de vous et de moi. Travaillons ensemble à conserver cette réputation à son plus haut niveau. (Introduction signée par Kenneth Lay, fondateur et pdg) [...].

Les employé(e)s d'Enron Corp., de ses filiales et des compagnies affiliées sont chargé(e)s

d'accomplir leur travail dans le respect des plus hautes normes éthiques. Un(e) employé(e) ne doit pas se conduire d'une façon qui pourrait être, directement ou indirectement, préjudiciable au meilleur intérêt de la compagnie ou encore d'une façon qui lui permettrait d'obtenir un gain financier personnel autre que son salaire et les avantages accordés par l'entreprise, c'est-à-dire un bénéfice personnel dont l'obtention serait directement dérivée du fait qu'il ou qu'elle est à l'emploi de la compagnie. Toutes les obligations morales et légales seront satisfaites de façon transparente et précise et de manière à refléter la fierté autour du nom de la compagnie. [...]. Nous sommes dévoués à assurer une conduite des affaires en accord avec toutes les lois et règles locales et internationales, cela incluant mais ne se limitant pas seulement au respect du U.S. Foreign Corrupt Practices Act, et cela en respectant les plus hautes normes professionnelles et éthiques. [...]. Le respect des lois et des normes éthiques est une condition à l'emploi et la violation de toute règle résultera en des actions disciplinaires, pouvant éventuellement mener au congédiement.

Texte clé

Bentham, J., Principles of legislation, dans S.M. Cahn (2002). *Classics of Political and Moral Philosophy*, New York : Oxford University Press, 711-730.

Livre clé

Bentham, J. (1988). *A Fragment on Government*. U.K.: Cambridge University Press.

Filmographie

- *A Tale of Two Cities* (2001), BFS Entertainment, d'après l'œuvre de Charles Dickens.
- *Germinal* (1996), Columbia/Tristar studio, d'après l'œuvre d'Émile Zola.

Site Internet

- www.ucl.ac.uk/Bentham-Project/

Jeremy Bentham, la déontologie : Affirmations clés

1. Pour qu'une société ou une organisation soit éthique, il faut élaborer un système de lois ou de réglementation parfait et exhaustif.
2. L'être humain est fondamentalement égoïste et il faut le contraindre, par des règles et des punitions, pour qu'il devienne éthique.
3. Dans une entreprise, il suffit de suivre les règles de droit et de déontologie pour être éthique.
4. Les humains sont entièrement dominés par la recherche du plaisir et le rejet de la souffrance, ce qui dicte l'éthique de leur comportement.
5. C'est le gouvernement, élu de façon démocratique, qui doit stipuler ce qui est éthique ou non dans une société.

Références

- Alsop, R.J. (2004). *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation*. NY: Free Press.
- Anand, V., B.E. Ashforth & M. Joshi (2004). Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations. *Academy of Management Executive*, 18, 2, 39-53.
- Badaracco, Jr. J. & Webb, A.P. (1995). Business Ethics: A view from the Trenches. *California Management Review*, 37, 2, 8-28.
- Barnard, C.I. (1982). *The functions of the executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press (Orig. 1938).
- Bentham, J. (1834). *Deontology or the Science of Morality: in which the harmony and co-incidence of duty and self-interest, virtue and felicity, prudence and benevolence, are explained and exemplified*. Longman, Rees, Orme, Browne, Green.

- Bentham (1948). *A Fragment on Government and An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*. Oxford: Basil Blackwell.
- Bentham, J. (1970). *Of Laws in General* (Ed. H.L.A. Hart). University of London: The Athlone Press.
- Bisous, T. (2005). The Sarbanes-Oxley Effect. *BizEd*, July-August, 24-29.
- Bowie, N.E. (Ed.) (2002). *The Blackwell Guide to Business Ethics*. NY: Blackwell.
- Cahn, S.M. (Ed.) (2002). *Classics of Political and Moral Philosophy*. NY: Oxford University Press.
- Canto-Sperber, M. (Dir.) (2004). *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, volumes I et II. Paris : Quadrige/Presses Universitaires de France.
- Cressey, D.R.. and C.A. Moore (1983). Managerial Values and Corporate Codes of Ethics. *California Management Review*, 25, 4, 53-63.
- Clarke, P. B. and A. Linzey (Eds.). (1996). *Dictionary of Ethics, Theology and Society*. N.Y.: Routledge.
- Farrell, B.J. and M.D. Cobbin (1996). A content analysis of codes of ethics in Australian enterprises, *Journal of Managerial Psychology*, 11, 1 37-55.
- Glenn, H.P. (2000). *Legal Traditions of the World*. London: Oxford University Press.
- Hart, H.L.A. (1983). *Essays on Bentham*. Oxford : Clarendon Press.
- Hite, R.E., J. A Bellizzi and C. Fraser (1988). A Content Analysis Of Ethical Policy Statements Regarding Marketing Activities. *Journal of Business Ethics*, 7, 10, 771-780.
- Kaptein, M. (2004). Business Codes of Multinational Firms: What Do They Say?. *Journal of Business Ethics*, 50, 1, 13-31.
- KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting (2005). KPMG Global Sustainability Services.
- Langlois, C.C. and B.B. Schlegelmilch (1990). Do Corporate Codes of Ethics Reflect National Character? Evidence from Europe and the United States. *Journal of International Business Studies*, 21, 4, 519.
- Lefebvre, M. and J.B. Singh (1992). The Content and Focus of Canadian Corporate Codes of Ethics. *Journal of Business Ethics*, 11, 10. 799-810.
- Morneau, C. (2006). *L'éthique dans les entreprises multinationales : Une étude développementale des codes d'éthique*. Mémoire de maîtrise, HEC Montréal, Chaire de management éthique.
- OCDE (2000). *Inventaire des codes de conduite des entreprises*. Groupe de travail du Comité des échanges, 2000. Paris : OCDE.
- OCDE/OECD (2001). Code of Corporate Conducts: Expanded Review of Their Contents. *Working paper on international investment*, 2001/6. Paris: OCDE.
- Steinberg, R.J. (Ed.) (1990). *Wisdom. Its nature, Origins and Development*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Swartz, M & S. Watkins (2003). *Power Failure. The Inside Story of the Collapse of Enron*. New York: Doubleday.
- Schwartz, M.S. (2004). Effective Corporate Codes of Ethics: perception of Codes Users. *Journal of Business Ethics*, 55, 323-343.
- Trevino, L.K., Weaver, G.R., Gibson, D.G., & Toffler, B.L. (1999). Managing Ethics and Legal Compliance. What Works and What Hurts. *California Management Review*, 41, 2, 131-151.
- O'Fallon, M.J. & K.D. Butterfield (2005). A Review of The Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996-2003. *Journal of Business Ethics*, 59, 375-413.

Document III

Rehausser l'éthique dans les organisations

Thierry C. Pauchant et Laurent Fontaine
20 mai 2009

Aux prises avec une crise économique et sociale profonde et dans la vague de nombreux scandales, beaucoup de personnes se demandent comment «moraliser» le marché et les organisations.

Pour juguler la crise, des investissements massifs ont été consentis aux niveaux national et international, totalisant des milliers de milliards de dollars. Dans le même temps, la légitimité des paradis fiscaux a été remise en cause, tout autant que la spéculation financière ou des rémunérations qui ne sont pas basées sur une plus-value réelle. La stratégie employée ici est de tenter de sortir de la crise et d'en prévenir d'autres par l'instauration de gardes fous. D'autres mesures ont été prises par des gouvernements et des organisations, comme la création de postes de «Commissaire à l'éthique» ou de lignes téléphoniques contre la fraude. La stratégie est plus ici de débusquer les abuseurs, d'assainir les dépenses et de renforcer la légitimité politique des institutions. Ces deux types de mesures, judicieux si bien exécutés, utilisent les deux mécanismes les plus habituels dans nos sociétés dites *modernes*, soit les mécanismes du droit et ceux du marché.

Mais ces mécanismes sont-ils vraiment suffisants pour rehausser le niveau éthique dans nos sociétés et les organisations ? Depuis trois ans, nous interviewons chaque semaine durant une émission radiophonique d'une heure des dirigeants d'entreprise et des leaders d'opinion qui ajoutent deux autres mécanismes pour stimuler la performance et l'éthique de leurs organisations: les aspirations profondes d'individus authentiques et le degré élevé des valeurs qu'ils partagent.

À la base, notre émission radio a été conçue d'après les vues d'un auteur des plus classiques, Adam Smith, qui ne fut pas seulement le fondateur de l'économie de marché mais qui est aussi l'une des grandes figures de la philosophie morale. Contrairement à ce qu'on retient communément de lui, il n'a pas affirmé que seule la richesse économique assure le bien commun. Différemment, il a proposé que l'avènement de la «société commerciale», comme il l'appelait, permet à un grand nombre d'individus de mieux satisfaire leurs besoins de base et que la nécessité de devoir négocier, indispensable en

commerce, adoucit le caractère des individus. Mais Adam Smith était aussi fort conscient des abus potentiels de cette société commerciale. Il a donc beaucoup insisté sur l'instauration d'une société de droit et sur la nécessité que les personnes et les sociétés se développent moralement. Comparant le droit à l'éthique, il a affirmé que le développement moral demande un langage et des processus différents, plus souples et plus inspirants que ceux employés par le droit, et ce afin d'inciter les personnes et les collectivités à poursuivre de hauts idéaux. Barack Obama, nous semble-t-il, s'est inspiré du même esprit quand il a soutenu dans son discours inaugural que la vraie richesse d'une nation est l'aspiration de chaque individu à se dépasser et des valeurs partagées de haut niveau. Ces deux mécanismes, plus personnels et culturels, complètent et bonifient les mécanismes du droit et du marché.

Fort de cette vision, nous avons choisis nos «témoins» à l'émission *Éthiques au travail*, diffusée chaque semaine sur les ondes de Radio Ville-Marie, selon quatre critères : 1. Leurs organisations sont performantes et bien que nécessairement touchées par la crise actuelle, résilientes, avec un esprit de corps palpable; 2. Ces personnes œuvrent dans toutes sortes d'organisations - privée, publique, associative, religieuse, grande ou petite, représentant diverses industries -, et sont reconnues pour leurs engagements éthiques, comme par exemple le docteur Gilles Julien qui prône depuis des décennies une médecine plus proche des personnes; 3. Ces témoins dépassent une vue seulement légaliste de l'éthique comme Cascades, par exemple, qui n'a pas attendu de réglementation pour introduire des fibres recyclés dans ses produits; 4. Enfin, ces leaders dépassent les seules considérations de rendement à court terme, comme Rona, par exemple, qui ralentit sciemment son processus d'acquisition afin de s'assurer que le maillage culturel entre organisations est judicieux ou Mountain Equipment Co-op qui prend le temps d'analyser le contenu de ses poubelles afin de réduire encore son empreinte écologique.

Nous avons maintenant interviewé plus de 100 personnes, principalement du Québec mais aussi d'ailleurs, comme Albert Jacquard (France), Riccardo Petrella (Belgique) ou Mathieu Ricard (Inde). Au Québec, nos témoins expriment diverses vues politiques, incluant des personnalités aussi différentes que Claude Béland, Vera Danyluk, Joseph Facal, Isabelle Hudon, Michel Nadeau ou François Rebello mais aussi de nombreuses autres personnes méconnues qui dirigent des organisations caritatives, gèrent des PME ou exercent la profession d'artisan. Nous venons de publier le livre *36 façons d'être éthique au travail*, basé sur les 36 premières entrevues²⁰. Chacune est synthétisée dans un chapitre de quatre pages, ce qui permet au lecteur un tour d'horizon rapide. Pour aller plus en profondeur et découvrir des pratiques novatrices, on peut alors choisir d'écouter les entrevues fournies intégralement sur le cédérom de ce livre multimédia.

Le titre «36 façons...» s'est imposé de lui-même : ces leaders refusent de suivre une *voie unique* en éthique, une tentation toujours bien réelle et aux conséquences parfois désastreuses. Les crises font en effet peur et incitent certaines personnes à embrasser une voie radicale. Ci-dessus, nous avons déjà évoqué les limites d'une vue strictement légaliste ainsi que les dangers des idéologies simplistes de «l'État tout puissant» ou du «marché roi». D'autres voies uniques incluent l'enfermement dans des mouvements politiques ou religieux intégristes, comme l'ultralibéralisme, les Talibans ou l'extrême

droite chrétienne, et l'aveuglement dans des artifices de mode. Il est crucial de se souvenir que des crises économiques et sociales ont dans le passé contribué aux élections pourtant démocratiques et légales de leaders charismatiques terriblement destructeurs comme Adolph Hitler.

Tout au contraire, le titre «36 façons...» exprime le fait que les personnes qui se sont exprimées devant notre micro refusent ces voies uniques et abordent l'éthique de façon *pluraliste*. Elles combinent à la fois les sources objectives et subjectives de l'éthique et ses ancrages à la fois personnels et collectifs. Pour ces personnes, l'éthique dépasse aussi les seuls aspects réglementaires et punitifs mais doit être inspirante, comme l'exprime Tracy Lugg d'Adecco, par exemple, rendant les personnes fières de leur travail et de leur organisation. De plus, ces personnes ne développent pas des activités dans le domaine de l'éthique afin de bien paraître. Elles considèrent que le travail est une activité sacrée qui dépasse sa seule valeur marchande comme le suggère Claude Béland, par exemple, anciennement de Desjardins, qui prône une synergie entre l'économie et la citoyenneté. C'est le cas également de Jeanne Doré qui utilise le travail dans son entreprise de réinsertion sociale pour remeubler la vie de jeunes délinquants, avec un taux de succès de plus de 80%. Enfin, tous nos témoins utilisent des pratiques très différentes en éthique, adaptées à leurs milieux et combinées afin de favoriser une synergie, comme l'activité sportive, les chartres de valeurs, la force de l'exemple, l'utilisation de nouvelles analyses et normes, la gestion symbolique, le dialogue, l'art ou la contemplation.

Il existe donc des éthiques et non une éthique dans le domaine du travail. Si Adam Smith peut nous paraître lointain, nos témoins actualisent un esprit similaire aujourd'hui en intégrant différentes composantes éthiques en organisation, en mêlant différentes traditions et pratiques. Pour le dire autrement, ils constatent que tout ce qui est «légal» n'est pas nécessairement «moral», comme le démontre, par exemple, la controverse actuelle sur les paradis fiscaux. Ces témoins ne cèdent pas non plus aux cultes de l'argent et de la célébrité. Différemment, ils refusent d'utiliser, par exemple, les notions de «Responsabilité sociale des entreprises» et du «Développement durable» dans le seul but de faire mousser artificiellement leur réputation corporative, une tendance cependant très en vogue actuellement.

Nous avons dénommé cette éthique de «troisième niveau», après celle du droit et celle du marché, l'*Orgéthique*. Comme la *Bioéthique* est apparue en santé dans les années 1970, suite à des abus, il est plus que temps que nous développions une nouvelle approche éthique pour les organisations, au-delà des voies uniques et des effets de mode. Cette approche *postmoderne*, décrite dans le chapitre de conclusion du livre, élève la barre de l'éthique dans les organisations. Elle prend réellement en compte la spécificité de chaque organisation, refusant les approches soi-disant «universelles», et est ancrée dans un profond respect des conditions de vie des partenaires d'affaires et des multiples parties prenantes concernées, incluant la nature. «Le souci d'autrui rendra nos entreprises meilleures» a titré le Journal *Les Affaires*, après une entrevue sur le livre²¹. Nous sommes ici au-delà des seules motivations de la peur d'être puni et du «moi avant tout le monde» ou de «ma 'gang' avant tout». Cette «Éthique 3.0», pour prendre un langage informatique, est aussi davantage basée sur les conceptions et les actions de leaders devenus «développeurs de conscience» pour eux-mêmes et les autres, et non seulement

sur l'établissement de gardes fous institutionnels, tout nécessaires qu'ils soient. En bref, cette éthique organisationnelle intègre mais va au-delà des seuls mécanismes du droit et du marché et émerge d'aspirations personnelles et de valeurs collectives élevées.

Pour prendre une métaphore, les ceintures jaune et orange sont portées par les judokas de premier et de seconds niveaux, après avoir été débutants. Au troisième niveau, les adeptes de cet art martial portent une ceinture verte, tout en se rappelant que l'atteinte des niveaux ultimes requiert une maîtrise extérieure et intérieure unifiée, ce qui demande de longues années de pratique et passe par le port de nombreuses ceintures de différentes couleurs. L'enjeu fondamental auquel nous faisons face aujourd'hui est d'établir des critères et des processus scientifiquement fiables afin d'encourager le développement de leaders dignes de porter, au moins, une «ceinture verte», et de s'assurer que des postes de hautes responsabilités (pdg, ministre, président de C.A., gestionnaire....) soient occupés par de tels leaders, pouvant alors inspirer d'autres personnes. Malheureusement, on choisit souvent les dirigeants pour d'autres raisons, comme leurs expertises légale et financière, leur finesse d'analyse stratégique, leurs contacts, voir leur charisme. Si ces habiletés et compétences sont importantes, les personnes que nous avons interviewé témoignent que le savoir-être et que le savoir-devenir ensemble sont les fondements du savoir et du savoir-faire authentiques.

Pour nous qui animons cette émission radiophonique, rencontrer chaque semaine un de ces leaders « éclairés », en position d'influence, nourrit notre espoir ! C'est aussi le commentaire que nous entendons le plus souvent de nos auditeurs : cette émission radiophonique, ainsi que son site internet et maintenant son livre, est un antidote pour celles et ceux qui sont en manque de bonnes nouvelles. Dans cette période de crise, de mauvaises nouvelles et de cynisme face aux institutions, cela fait du bien de découvrir que, déjà, des leaders sont, de façon éthique, au travail...

Ancien gestionnaire, Thierry C. Pauchant est le professeur qui dirige la première Chaire d'éthique créée dans une école de gestion en francophonie, à HEC Montréal, où il a été le Président-fondateur du Comité d'éthique de la recherche. Il siège sur le jury des Prix Québécois de l'entreprise citoyenne Korn/Ferry - L'Actualité - National et il est associé à la Fielding Graduate University, Santa Barbara. Laurent Fontaine est journaliste et rédacteur chevronné. Il a écrit pour de nombreux magazines dont Québec Science et la Revue Commerce et agit en tant que chercheur et éditeur pour l'émission radiophonique «Éthiques au travail». Pour une visite de l'émission et du livre : www.ethiquesautravail.com

Notes

¹ Voir Bentham, *Des Lois en Général*, VI, 4.

² Voir Bentham, *Fragments*, V. 6.

³ Bentham, cité par Dumont en 1816, dans Canto-Sperber (2004), p. 167.

⁴ Sur cette notion, voir Alsop (2004).

⁵ Cité dans Canto-Sperber (2004), p. 168. (Introduction, XIV, 28)

⁶ « Mémoires », résumé du *Panoptique* par Dumont envoyé par Bentham au député Garran, dans *Le Panoptique*, Belfond (1977), p. 23, B3.

⁷ « Le calcul des plaisirs et des peines », appendice II, dans Élie Halévy, *La formation du radicalisme philosophique*, t. I, la jeunesse de Bentham, Paris, Alcan (1901), p. 415.

⁸ Pour ces études, voir Cressey et Moore (1983) ; Hite et al. (1988) ; Langlois & Schlegelmilch (1990) ; Lefebvre & Singh (1992) ; Farrell & Cobbin (1996) ; OCDE (2000) ; Kaptein (2004) ; KPMG (2005) ; et Morneau (2006).

⁹ Sur cette étude, voir Morneau (2006).

¹⁰ Sur ce sujet, voir Badaracco & Webb (1995) ; Trevino et al. (1999).

¹¹ Sur cette évaluation, voir Bisoux (2005).

¹² Voir Persky (1995) et Riha (2000).

¹³ Cette remarque a été faite classiquement par Barnard (1982).

¹⁴ Sur ce sujet, voir l'excellent ouvrage de Glenn (2000).

¹⁵ Sur ce cas, voir *The Globe and Mail*, 29 juin 2005, section B.

¹⁶ Voir Lehrer (2003) et Alschuler (2003).

¹⁷ Sur ce sujet, voir Berten, dans Canto-Sperber (2004), p. 475.

¹⁸ Sur ce sujet, voir Trevino et al. (1999), sur une enquête de plus de 10 000 employés aux États-Unis. Aussi sur ces études, voir Schwartz (2004).

¹⁸ Sur ces recherches, voir O'Fallon & Butterfield (2005).

²⁰ Laurent Fontaine et Thierry C. Pauchant, *36 façons d'être éthique au travail* + CD (MP3), Éditions Fides et Presses HEC Montréal, avril 2009.

²¹ «Le souci d'autrui rendra nos entreprises meilleures», Suzanne Dansereau, entrevue avec Thierry Pauchant, *Journal Les Affaires*, 16-22 mai 2009, p. 30-31.