

HEC Montréal

Université de Montréal

Grade conféré à compter
du 7 février 2008

Université de Montréal

Étude des représentations d'une décision éthique chez les gestionnaires

par

Benoît Cherré

HEC Montréal

Département Management

Thèse présentée à la faculté des études supérieures

en vue de l'obtention du grade de

DOCTORAT EN SCIENCE DE LA GESTION

Option Management

Mars 2007

© Benoît Cherré, 2007





Library and
Archives Canada

Published Heritage
Branch

395 Wellington Street
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Bibliothèque et
Archives Canada

Direction du
Patrimoine de l'édition

395, rue Wellington
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Your file Votre référence
ISBN: 978-0-494-41519-1
Our file Notre référence
ISBN: 978-0-494-41519-1

NOTICE:

The author has granted a non-exclusive license allowing Library and Archives Canada to reproduce, publish, archive, preserve, conserve, communicate to the public by telecommunication or on the Internet, loan, distribute and sell theses worldwide, for commercial or non-commercial purposes, in microform, paper, electronic and/or any other formats.

The author retains copyright ownership and moral rights in this thesis. Neither the thesis nor substantial extracts from it may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

AVIS:

L'auteur a accordé une licence non exclusive permettant à la Bibliothèque et Archives Canada de reproduire, publier, archiver, sauvegarder, conserver, transmettre au public par télécommunication ou par l'Internet, prêter, distribuer et vendre des thèses partout dans le monde, à des fins commerciales ou autres, sur support microforme, papier, électronique et/ou autres formats.

L'auteur conserve la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent cette thèse. Ni la thèse ni des extraits substantiels de celle-ci ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms may have been removed from this thesis.

Conformément à la loi canadienne sur la protection de la vie privée, quelques formulaires secondaires ont été enlevés de cette thèse.

While these forms may be included in the document page count, their removal does not represent any loss of content from the thesis.

Bien que ces formulaires aient inclus dans la pagination, il n'y aura aucun contenu manquant.

■ ■ ■
Canada

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Cette thèse intitulée :

Étude des représentations d'une décision éthique chez les gestionnaires

présentée par :

Benoît Cherré

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Michel Provost, président-rapporteur
Morin, Estelle M., directrice de recherche
Soares, Angelo, membre du jury
Tonelli, Maria José, examinatrice externe

Résumé

Il existe plusieurs principes et idées prédominantes en éthique des affaires. Deux courants dans la littérature émergent : l'éthique des conséquences ou des buts (téléologique) et l'éthique des devoirs (déontologique). Il existe très peu d'études en fin de compte qui approfondissent les croyances et les conceptions des individus sur la prise de décision éthique. Hadjistravropoulos & Malloy (1998) proposent la perspective existentialiste comme outil pertinent de compréhension du phénomène.

D'un point de vue existentiel, le processus d'une décision éthique implique l'idée que l'individu est également un être de liberté et responsable de ses propres choix (Sartre, 1996). Par conséquent, il est possible qu'une décision soit perçue de manière éthique dans la mesure où elle permet la liberté, la conscience, la responsabilité et l'authenticité (Sartre, 1996).

Le but de cette étude est de connaître quel paradigme influence un processus de décision éthique. La méthodologie de cette enquête s'appuie sur le modèle d'analyse qualitative sur un ensemble d'une quinzaine d'entrevues de gestionnaire du secteur privé, parapublic et public. Les résultats analysés avec le logiciel Atlas TI démontrent que le paradigme de l'éthique existentialiste est la première perspective dans l'esprit des gestionnaires lors de la résolution de dilemme éthique et ce, dans une large proportion. Les variables d'authenticité, de liberté, de contingence et de responsabilité participent dans le processus de prise de décision d'éthique. De plus, toutes les perspectives philosophiques (déontologique et téléologique) sont également présentes, mais à des degrés divers. Cette recherche offre donc une démonstration empirique de l'éthique sartrienne dans le processus de prise de décision éthique. Elle permet aussi d'établir une nouvelle grille d'analyse du processus.

Mots-clés : Philosophie, Prise de décision, Éthique, Gestionnaire, Existentialisme, Sartre.

Abstract

There are several principles and prevalent ideas in business ethics. Two main ideas are underlined in the existing literature: ethic of consequences or the goals (teleological) and ethic of duties (deontological). There are few studies which look further into individual's beliefs and the philosophical ideal on the process of ethical decision-making. Hadjistravropoulos & Malloy (1998) emphasize the existentialist perspective as a relevant tool for a better comprehension of this phenomenon.

From an existential point of view, ethical decision making implies these following concepts: the individual is a free being and is responsible for his own choices (Sartre, 1996). Consequently, it is possible that decision can be considered as ethical if it allows freedom, consciousness, responsibility and authenticity (Sartre, 1996).

The aim of this study is to clarify and understand which philosophical paradigm influences the most an ethical decision-making. The methodology of this investigation is based on the qualitative method and fifteen managers are being interviewed from the private, Para public and public sector. The results are analyzed with the software Atlas TI. The results underline that the paradigm of the existentialist ethic is what comes to mind to the majority of managers when dealing with an ethical dilemma. The variables Authenticity, Freedom, Contingency and Responsibility take part in the process of ethical decision-making. Moreover, all the philosophical perspectives (deontological and teleological) are present, but at different degrees. This research offers an empirical demonstration of the presence of sartrian ethics in the process of ethical decision-making. It also enables us to establish a new understanding of this process.

Keywords : : Philosophy, Ethical decision making, Ethics, Managers, Existentialism, Sartre.

Table des matières

Résumé-----	iii
Abstract-----	iv
Introduction-----	1
Chapitre 1 Perspectives éthiques appliquées à la gestion-----	3
Approches philosophiques-----	4
Approche utilitariste-----	9
Application de l'approche utilitariste dans le monde de la gestion-----	12
Approche déontologique-----	17
Application de l'approche déontologique dans le monde de la gestion-----	19
Vers une autre approche : l'éthique existentialiste-----	29
Le raisonnement de Sartre par rapport à l'éthique-----	35
Les composantes de l'éthique sartrienne-----	38
1) Conscience-----	39
2) Liberté-----	41
3) Authenticité-----	42
4) Angoisse et mauvaise foi-----	44
5) Situation et contingence-----	46
6) Engagement et responsabilité-----	48
L'impact de Sartre dans la littérature de gestion-----	53
Théorie de la prise de décision éthique : Principaux modèles-----	58
Modèle de Ferrell et Gresham (1985)-----	61
Modèle de Hunt et Vitell (1986)-----	68
Modèle de Treviño (1986)-----	76
Modèle de Jones (1991)-----	83
Constat-----	91
Recherches empiriques-----	100
Vers l'intégration de l'approche existentialiste dans la prise de décision éthique----	110
Question de recherche-----	120

Chapitre 2 Méthodologie -----	122
Attitude et type de recherche -----	122
Méthodologie : perspective et approche théorique -----	125
La méthode -----	131
L'entrevue -----	131
L'entrevue semi-structurée -----	133
Conception du questionnaire -----	135
Construction du questionnaire -----	135
Questionnaire -----	139
Éthique de recherche -----	151
L'échantillon -----	152
Méthode d'échantillonnage -----	152
Composition de l'échantillon -----	159
Présentation des sujets -----	161
Déroulement des entrevues -----	175
Procédure d'analyse -----	177
Transcription -----	177
Analyse -----	177
Validité -----	183
Chapitre 3 Résultats -----	186
Répondant 1 -----	186
Répondant 2 -----	193
Répondant 3 -----	199
Répondant 4 -----	204
Répondant 5 -----	210
Répondant 6 -----	216
Répondant 7 -----	222
Répondant 8 -----	228
Répondant 9 -----	235

Répondant 10	241
Répondant 11	247
Répondant 12	253
Répondant 13	259
Répondant 14	266
Répondant 15	272
Chapitre 4 Analyse	290
Analyse intra-cas	292
Constat	298
Analyse inter-cas	300
Dilemmes	300
Enjeux	303
Tension entre obligations et convictions personnelles	304
Question de réputation personnelle	307
Efficacité organisationnelle	308
Représentations pour la prise de décision éthique	311
Utilitarisme	312
Priorité de son intérêt personnel/ plaisir (U1)	313
Priorité à l'objectif financier (U2)	314
La fin justifie les moyens (U3)	316
Existentialisme	317
Authenticité envers soi-même (E1)	320
Situation créatrice de valeurs (E2)	323
Liberté d'action (E3)	326
Conscience de ses valeurs (E4)	329
Responsabilité (E5)	333
Déontologie	335
Normes et règles (D1)	336
Encadrement et codes de déontologie (D2)	340

Devoirs ou considération envers autrui (D3) -----	342
Autres variables -----	344
Conception de l'éthique (A1) -----	345
Attitude concrète (A2) -----	347
Cohérence (A3) -----	349
Émotions (A4)-----	350
Discussion-----	353
Représentations philosophiques dans la prise de décision éthique -----	353
Utilitarisme -----	353
Déontologie-----	358
Existentialisme -----	367
Dynamique du processus de prise de décision éthique -----	385
Conclusion -----	398
Bibliographie -----	405

Liste des tableaux

Tableau 1 : Ensemble des perspectives théoriques en recherche qualitative-----	127
Tableau 2 : Paradigmes et perspectives phénoménologiques-----	130
Tableau 3 : Temps estimé et réel de la recherche-----	147
Tableau 4: Détails des caractéristiques des répondants de la recherche -----	159
Tableau 5 : Résultats par répondant-----	279
Tableau 6 : Résultats par code-----	291
Tableau 7 : Valeurs potentielles en éthique des affaires -----	402

Liste des figures

Figure 1 : Modèle contingent de prise de décision éthique dans une entreprise de marketing -----	65
Figure 2 : Théorie générale de l'éthique en marketing -----	71
Figure 3 : Modèle interactionniste de la prise de décision éthique dans les organisations-----	80
Figure 4 : Modèle conséquence-contingence de prise de décision éthique dans les organisations-----	86
Figure 5: Processus de prise de décision éthique de Malloy et Hansen (1995)-----	118
Figure 6: Grille d'analyse et les codes des notions-----	182
Figure 7 : Dynamique du processus de prise de décision éthique -----	386
Figure 8 : Dynamique du processus de prise de décision éthique en mode chronologique -----	387
Figure 9 : Modèle adapté de prise de décision éthique de Jones (1991)-----	389

À mes parents

Remerciements

En premier lieu, je tiens à remercier ma directrice de thèse et surtout, mon amie Estelle Morin qui a su me diriger pendant toutes ces années. C'est un merci particulièrement chaleureux que je veux lui transmettre car elle a cru en moi.

Merci également aux professeurs Angelo Soares, Emmanuel Raufflet et Caroline Aubé pour leurs contributions dans le comité de thèse et leurs encouragements.

Merci à mes parents et ma famille qui ont su, avec patience et amour, m'accompagner pour ce projet.

Merci surtout à mes amis, mes *chums*, Geneviève, Stéphane, Ramin et Igor pour leur aide et leur soutien durant tout ce processus. Merci d'avoir été là.

Merci à toutes celles qui ont contribué à la rédaction de cet exercice, notamment, Émilie, Geneviève et Manon.

Merci aux gestionnaires de m'avoir donné la chance de partager leurs expériences.

Enfin, merci à tous les étudiants à qui j'ai enseigné durant mon doctorat, car ils sont la raison d'un universitaire.

*« Ma tâche ne consiste pas à construire
l'éthique; j'essaie seulement d'en chercher le
sens » (Levinas, Éthique et Infini, p.95)*

Introduction

Ces dernières années, des scandales ont fait la manchette des journaux. Outre le fait d'avoir choqué l'opinion publique, ces scandales ont discrédité le travail des gestionnaires. De cela, une observation émerge : des conflits d'intérêts divisent actionnaires et dirigeants d'entreprise. D'une part, les actionnaires désirent un rendement optimal, et, d'autre part, les gestionnaires doivent respecter cet objectif tout en maintenant une gestion des opérations adéquate (Blanchard et Dionne, 2003). Les conflits d'intérêts amènent parfois les gestionnaires à agir de manière illégale dans certains dossiers (Lewis, 1989). En outre, nous observons un malaise grandissant chez le personnel-cadre lorsque les valeurs personnelles entrent en conflit avec celles de l'organisation (St-Germain, 2005). Par rapport à cette situation, certains gestionnaires dénoncent les comportements frauduleux. C'est le cas de la vice-présidence de la compagnie Enron (Watkins, 2003). Les exigences des conseils d'administration mettent les gestionnaires dans une situation intenable, les confrontant à un processus de prise de décision éthique. Depuis vingt ans, nous assistons à une augmentation de l'intérêt de l'éthique appliquée aux affaires (Loe et coll., 2000 et O'Fallon et Butterfield, 2005) et, parallèlement, à la multiplication des scandales financiers.

Les théories actuelles expliquent des aspects du phénomène de processus de prise de décision éthique. Cependant, devant l'accroissement du nombre des scandales financiers, ces modèles explicatifs se sont avérés incomplets (Jackson, 2005). Hosmer (1996) suggère d'incorporer les approches philosophiques afin d'expliquer ce phénomène. Deux courants classiques sont évoqués : la perspective téléologique et la perspective déontologique. La première se caractérise par la poursuite d'un objectif, tel que la recherche du bien. La seconde évoque le respect des règles. Hadjistravropoulos et Malloy (1998) proposent d'inclure la perspective existentialiste comme outil de compréhension supplémentaire. La question de cette thèse est d'explorer les

représentations philosophiques sous-jacentes du discours des gestionnaires lors d'un processus de prise de décision.

Dans la première partie du chapitre de la revue de littérature, les théories classiques de la philosophie morale appliquées à la gestion seront présentées. Les modèles du processus de prise de décision éthique seront exposés dans la deuxième partie de ce chapitre. La perspective existentialiste sera intégrée dans chacune de ces deux parties. La mise en lumière conjointe de l'ensemble de ces perspectives offrira un socle permettant l'établissement d'un cadre théorique. La méthodologie utilisée fera l'objet du second chapitre. Puis, les résultats issus d'une quinzaine d'entretiens seront dévoilés au troisième chapitre. Pour finir, une discussion permettra d'analyser ces résultats à la lumière des théories présentées lors de la revue de littérature. Des constats et les analyses seront établis en rapport au cadre théorique proposé. Ainsi, l'analyse, la discussion et les constats constitueront le dernier chapitre.

Chapitre 1 Perspectives éthiques appliquées à la gestion

La société manifeste de plus en plus un intérêt soutenu en regard des questions éthiques. L'évocation d'une crise des valeurs dans nos sociétés modernes est avancée comme justification de cet intérêt (Nouss, 1999). Tourraine (1992) parle non seulement d'une remise en question des valeurs, mais également d'une remise en question des structures traditionnelles. Cette réflexion atteint à la fois le monde social, culturel et le monde organisationnel. Avec le phénomène de la mondialisation, la place prise par les entreprises dans la gouvernance des sociétés est devenue majeure. Cependant, la gouvernance d'une entreprise est-elle libre de toutes considérations morales et éthiques? Dans le cas d'une réponse positive, comment alors intégrer l'éthique dans la gestion?

Entreprendre une réflexion sur l'éthique en gestion vise à poser un regard sous deux angles de compréhension. Tout d'abord, nous pouvons nous référer aux contributions empiriques. Dans ce cas, différentes théories descriptives émises par les spécialistes de gestion proposent quelques fondements conceptuels. Un second point de vue sur la réflexion de l'éthique considère en premier lieu les théories philosophiques classiques et propose ainsi l'application de ces notions théoriques au domaine de la gestion.

Avec l'angle empirique, des livres considérés comme classiques (Beauchamp et Bowie, 2001; Newton et Ford, 2000, De George, 2001 et Bucholz et Rosenthal, 1998) proposent une trentaine de thèmes ou théories empiriques. Ces thèmes ne font pas l'unanimité entre tous les auteurs. À l'intérieur de ceux-ci, il y a une variété de champs d'application,

allant de la bioéthique aux comportements frauduleux en finance. Ces formes d'éthiques appliquées, bien qu'elles présentent un sujet commun, commandent des modalités d'analyses différentes.

Approches philosophiques

Treviño et Weaver (1994) posent cette question dans un article au titre évocateur : « *Business ETHICS/BUSINESS ethics : One field or two?* ». Pour analyser l'éthique en gestion, nous pouvons commencer par la philosophie morale et l'appliquer au phénomène des affaires ou introduire des théories du management pour y inclure les théories morales. Dans le premier cas, nous appliquons les concepts philosophiques sur le terrain de la gestion. Dans le deuxième cas, c'est le processus inverse qui s'opère. Treviño et Weaver (1994) pensent que c'est le même phénomène. Cependant, ils reconnaissent que l'application des théories philosophiques à la gestion peut présenter un danger de confusion. Ils suggèrent qu'un travail de classification ne serait pas une peine perdue, car les cadres théoriques d'analyse du processus (*Ethical framework*) semblent dégager une concordance (Treviño et Weaver, 1994).

Ainsi, la recherche en éthique des affaires se divise en deux approches : l'une théorique et l'autre empirique. Treviño et Weaver (1994) appellent ainsi à un dialogue entre ces deux sphères afin d'encourager les spécialistes à approfondir la compréhension de certains phénomènes. Cette thèse répond à cette demande : l'éthique en philosophie est présentée en premier pour ensuite poursuivre avec les implications concrètes de ces notions dans le

domaine de la gestion. La fondation de cette thèse repose en conséquence sur les fondements de la philosophie morale. Le deuxième objet de recherche de cette thèse est le comportement humain par rapport à une situation organisationnelle. Pour circonscrire ce vaste sujet, la revue des concepts est restreinte à l'étude de l'éthique appliquée aux individus dans l'organisation.

Pour répondre à Treviño et Weaver (1994), nous rétorquerons en paraphrasant le titre de l'article : « *Business ETHICS [and] in two fields* ». Cette thèse porte sur l'étude de l'éthique appliquée du point de vue des individus en poste de gestionnaire. Cette thèse est un dialogue entre la réflexion didactique classique en éthique et les dilemmes éthiques vécus par les gestionnaires. Le but de cette thèse est de démontrer que les objectifs de gestion peuvent également se comprendre à travers les notions théoriques de l'éthique (Hosmer, 1996).

Dans une étude approfondie de plus de 141 articles des cinq premières années du journal *Business Ethics Quarterly*, Hosmer (1996) évoque un vide de citations philosophiques de base. Il observe que sur cette période, 43 % des textes n'incluent aucune référence de théorie normative en éthique. En 1993, cela va jusqu'à 73 % des textes qui ne comportent aucune référence des théories de la philosophie morale (Hosmer, 1996). La moitié des articles possède un modèle conceptuel des théories descriptives qui se basent sur d'autres modèles en sciences sociales (Hosmer, 1996). Ces constats soulèvent certaines interrogations, car ce journal privilégie la théorie. La philosophie possède ainsi

un potentiel de contribution et offre un ordre du jour à la recherche que nous ne pouvons ignorer (Bowie, 2000 et Hosmer, 1996).

Néanmoins, l'univers de l'éthique des affaires est composé de l'approche normative (inspirée des philosophes et des théologiens) et de l'approche empirique (inspirée des consultants et des professeurs des écoles de gestion) (Treviño et Weaver, 1994). Ce format sera respecté et cette thèse présentera les contributions respectives de ces deux approches. L'approche normative se fera en rappel avec les auteurs de philosophie ayant un impact sur l'éthique des affaires. L'approche empirique complètera la présentation des philosophies fondamentales.

Schématiquement, en philosophie morale, nous distinguons deux approches : l'une se rapporte à l'éthique des conséquences ou des buts (téléologiques) et l'autre à l'éthique des devoirs (déontologique) (Selznick, 1992, Wunenburger, 1993 et Naguib, 2001). Selon Hosmer (1995 et 1994), plusieurs principes et autres philosophies se distinguent et influencent l'éthique appliquée à la gestion. Il est généralement accepté que deux perspectives dominent l'éthique des affaires et qu'elles s'inspirent de la philosophie morale. D'un côté, il y a la perspective utilitariste, basée sur la maximisation de son utilité et de l'autre, la déontologie kantienne qui se fonde sur le respect des lois et des normes (Hosmer 1995 et Beauchamp et Bowie, 2001 et Naguid, 2001).

Cette représentation de l'éthique des affaires se résume largement dans les vues opposées de la gestion (Beauchamp et Bowie, 2001). La question de l'objectif ou de la finalité

d'une entreprise résume bien cette double vision de la gestion. D'un bord, il y a la vision *stakeholders* (ou parties prenantes) défendue, entre autres, par les chercheurs Edward Freeman et Goodpastor (Beauchamp et Bowie, 2001); cette approche inclut toutes les personnes ou tous les groupes de personnes pouvant être affectés de manière positive ou négative par l'action du gestionnaire. En somme, ce point de vue se rapproche de la conception kantienne de l'agir « moral ».

La perspective opposée est celle défendue par l'économiste Milton Friedman (Beauchamp et Bowie, 2001). Il définit le rôle d'une entreprise et des gestionnaires comme purement financier. Pour le paraphraser, la seule responsabilité sociale des milieux des affaires est d'augmenter ses profits. Les gestionnaires ne sont que des employés des actionnaires et leur travail est de rendre profitable tout le capital que nous leur confions. Les actions et gestes moraux sont du ressort de la vie privée des gestionnaires et non celle du cadre de leur activité professionnelle (Singer, 1994). Cette vision s'apparente à celle défendue par les penseurs du courant utilitariste.

Cette dualité de l'éthique des affaires partagée entre la gestion *stakeholders* défendue par Freeman et Goodpastor et la gestion *Shareholders* défendue par Friedman sera reprise dans cette revue de littérature. Est-ce une nomenclature largement acceptée? La classification des courants de philosophie de Singer (1998 et 2000), par exemple, résume cet état. Reprise de Kurtines et al (1990), sa nomenclature démontre que même la classification des « conceptions psychologiques d'éthique » se décline par un dualisme entre les utilitaristes et les kantien. Pour illustrer ce dualisme dans la théorie, Singer

(1998 et 2000) invoque l'influence des utilitaristes notamment avec la théorie de Liebert portant sur les comportements apprenants (1984) et il rappelle aussi l'influence de la pensée kantienne dans la théorie des « *stages* » ou phases de moralité de Kohlberg (1969). En conclusion, il existe deux angles distincts dans la réflexion sur le sujet de l'éthique soit la perspective utilitariste et la perspective déontologique. Voyons maintenant les acteurs qui ont influencé ces deux mouvements.

D'abord, nous souhaiterions préciser l'origine du mot éthique. Du grec *èthé* et *èthikos* (les mœurs), l'éthique évoque « tout ce qui concerne les principes de la morale » (Larousse, 2000). Quand à la morale, elle provient du mot latin *mores* (les coutumes) (Larousse, 2000). L'étymologie des mots « éthique » et « moral » renvoie donc à une origine commune : les mœurs. Ces deux concepts pourtant parent conduisent à deux conceptions séparées. L'éthique s'efforce de définir les caractéristiques, les concepts, les idées et les notions qui sous-tendent la morale. En fait, l'éthique vise à déterminer les fondements de la morale sans poser de jugement. Tandis que la morale se conçoit comme un ensemble de normes ou de règles qu'adoptent les êtres humains ou les sociétés, la dimension plus théorique de l'éthique, quant à elle, possède un ascendant sur la morale (Russ, 1995).

Bien que beaucoup de penseurs et de chercheurs dissocient la morale de l'éthique, la démarcation respective entre les deux n'est plus valide selon le philosophe Paul Ricœur (2000). La séparation entre morale et éthique n'a été justifiée que pour des considérations pratiques par ceux qui voulaient rationaliser l'éthique (Ricœur, 2000). En

rationalisant l'étude de l'éthique, la valeur du geste posé a été occultée (Riccœur, 2000). Nous pouvons commettre un geste éthique sans être moral. Si nous voulons réhabiliter l'éthique, il est temps de rapprocher ces deux conceptions qui n'ont de différence que leurs origines latine ou grecque. Pour leur sens étymologique, il est semblable : les mœurs. Par conséquent, il n'y a pas de différence à établir entre la morale et l'éthique : agir moralement ou agir éthiquement sont deux idées parentes. Pour cette thèse, les termes « moral » et « éthique » seront utilisés de manière synonyme pour désigner la pratique du bien et du juste.

Approche utilitariste

À l'égard de l'éthique, Socrate est un auteur majeur et père fondateur de ce mouvement téléologique. En fait, Socrate se posait la question du fondement des actions des hommes. Le « pourquoi » est à la base de sa réflexion. Pourquoi accomplissons-nous de tels gestes? Pourquoi vivons-nous? Le précepte central de Socrate était l'adage « connais-toi toi-même ». De là découlait le reste (Brun, 1998a et 1998b). Platon s'inscrit directement dans cette approche. À travers certaines oeuvres, Platon décrit l'idée de Socrate qui se résume ainsi : le but à atteindre dans l'éthique est l'idée du Bien. Dans un de ses textes, *La république*, Platon compare le Bien avec le Soleil, tous les deux étant d'importance majeure pour la vie. Le bien pour le domaine de l'intelligible possède la même fonction que le soleil pour la vue et les objets : le bien éclaire comme le Soleil (Platon, 1995). Donc, l'idée du Bien est centrale dans la pensée de Platon et la

connaissance du Bien demeure l'objectif et le comportement adéquat pour toute personne. Ainsi, la recherche du Bien est le pivot de l'éthique platonicienne.

Aristote, élève de Platon, adopte quant à lui une perspective plus pratique et décrit la dualité entre la matière et la forme. Toute action ou développement vise un but. La vision téléologique des actions est au centre de son raisonnement. Autant Platon était désireux de partir de l'idée pour converger vers l'objet réel, autant Aristote a une vision différente. Le raisonnement déductif est le véhicule entre la connaissance et l'expérience concrète. C'est dans cet ordre d'idées qu'il s'attaque au thème de l'éthique. Dans son œuvre *Éthique de Nicomaque* (Aristote, 1992), le philosophe touche la notion de morale. Comme Machiavel (1980) le fera des siècles plus tard, ces textes présentent une morale fondée sur les expériences humaines. Désirer la vertu et agir selon cet objectif est l'argumentation d'Aristote et pour y parvenir, un individu doit agir prudemment en privilégiant la « médiété » ou le « juste milieu » par l'expérience et par raisonnement logique. À force d'expérience, l'activité humaine s'approche du juste milieu et donc de l'acte moral. Ces actions doivent se situer dans un juste milieu afin de préserver un équilibre (Aristote, 1992).

La recherche de l'idéal du Bien a été entreprise par le philosophe Épicure (Épicure, 1993). Ces écrits sont à l'origine de l'école de pensée épicurienne. Contrairement à Platon, Épicure croit qu'il est nécessaire et indispensable de satisfaire les désirs naturels. Le corps et la perception ne sont pas la source du malheur comme le suggérait Platon. Par contre, chez Épicure le plaisir n'est pas conçu comme une jouissance sans entrave

(Épicure, 1993). Au contraire, la conception du plaisir doit être interprétée comme l'absence de douleur (Piotte, 1999). Le bonheur n'est pas cette recherche insensée de la satisfaction effrénée des désirs corporels et charnels, au contraire! Il s'en garde bien. Le but est d'éviter la douleur et de vivre en harmonie avec la nature (Épicure, 1993).

Bentham (1970) va emprunter à son compte cette idée de Bonheur comme mesure de valeur. Il reprend les idées d'Épicure et, particulièrement, la notion de maximisation du plaisir sur la douleur. En fait, il développe ses idées autour du thème du plaisir ou de l'utilité de l'action humaine pour aboutir au plaisir. Il faut subséquemment qu'il existe un plus grand excédent de plaisir sur les douleurs (Bentham, 1970). Selon ses propos, la « moralité d'une action » doit procéder d'un *juste calcul rationnel* d'utilité. Si le comportement moral est orienté vers les conséquences, il est légitime de le qualifier de téléologique. Nous accordons une importance aux conséquences par rapport aux valeurs. À titre d'exemple, l'utilisation de l'argent comme « thermomètre » est assez symptomatique. Selon Bentham (1970), l'argent est « l'instrument qui sert de mesure à la quantité de peine ou de plaisir ».

C'est sous l'influence de Mill que Bentham arrivera à formuler certaines idées libérales comme le bonheur commun. Outre l'influence qu'il a sur ce dernier, Mill (1990) centre son message sur la recherche du bonheur. L'atteinte du plaisir est supplantée par un objectif plus fondamental : l'atteinte du bonheur. Certaines objections avancées contre l'utilitarisme, telles la justice sociale et la notion du droit, ont donné l'occasion à Mill (1990) d'approfondir ce nouveau concept. Sous l'influence du philosophe britannique

Hume, Mill croit qu'il existe deux types d'utilitarisme : l'un procédant de l'acte et l'autre de la règle. Il admet que faire valoir son bonheur peut aboutir à des impasses si nous considérons certains aspects. Nous devons donc dans certaines circonstances passer outre les règles morales de l'utilitarisme et veiller à ce que notre comportement moral préserve l'intérêt commun et respecte les lois morales fondamentales. Nous sommes contraints de révéler la vérité et non de mentir afin de préserver le bien commun, c'est *l'utilitarisme de la règle*. D'autres fois, nous pouvons agir en privilégiant notre utilité, et donc mentir, seulement si les conséquences n'ont pas d'effet néfaste sur la collectivité, c'est *l'utilitarisme de l'acte* (Mill, 1990 et Piotte, 1999).

Application de l'approche utilitariste dans le monde de la gestion

La principale logique régissant souvent le milieu des affaires tient de la vision utilitariste inspirée du philosophe Mill (1990). Le raisonnement coût-bénéfice en matière d'éthique est en étroite relation avec cette logique utilitariste où nous cherchons à maximiser notre bonheur tout en minimisant la souffrance ou la douleur. Cette hypothèse de comportement chez l'individu ou chez les gestionnaires trouve un écho dans les modes de réflexion et d'action en économie. Un gestionnaire agit pour maximiser le bonheur du plus grand nombre et poursuit du même coup ses propres intérêts à long terme (Shermerhorn et al, 2006). L'économiste Milton Friedman (1970) est le représentant le plus connu de cette vision de l'éthique. Selon ses points de vue, le marché est le meilleur régulateur. En ce sens, le plus efficace et le seul comportement acceptable des

gestionnaires est de faire fructifier les bénéfices de l'entreprise. En somme, « la responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits » (Friedman, 1970). Ces énoncés rejoignent la logique et l'esprit du philosophe britannique John Stuart Mill. Il affirmait que le rôle de l'État, en matière économique, devait se confiner à un certain laisser-aller (Mill, 1990). Cette approche n'est pas une simple attitude d'égoïsme primaire, mais le résultat d'une réflexion libérale et utilitariste poussée à son paroxysme (Mill, 1990) et où la morale personnelle repose sur l'action individuelle. Il s'agit d'une approche téléologique ayant pour but le plaisir et le bien-être d'inspiration aristotélicienne (Aristote, 1992). Le meilleur agent de moralité demeure l'individu et non la collectivité représentée par l'État : c'est un courant qui prône plus la morale personnelle que l'éthique sociale. Puisque cette vision de l'éthique fait confiance à l'individu plus qu'à la collectivité et à ses règles, certains considèrent cette position comme *l'éthique de l'égoïsme* (Hinman, 1998). Actuellement, dans les champs de l'éthique appliquée à la gestion, tout le monde s'accorde à penser que le point de vue radical de l'utilitarisme est réducteur (MacDonald et Beck-Dudley, 1994). En effet, privilégier cette morale dite personnelle au détriment de l'éthique sociale comporte le risque de faire apparaître les comportements égoïstes et de développer des pratiques non éthiques. Bien que les écrits scientifiques en éthique appliquée fassent peu état de cette perspective, il a été observé que cette logique de comportement se retrouvait dans la pratique de gestion (Hosmer, 1998).

Le nouveau héraut de l'utilitarisme est le philosophe Nozick (1974), lequel a défendu des thèses sur l'état minimal face à l'économie dans les années 1970. Dans son livre fondateur *Anarchie, état et utopie* (1974), il développe une critique systématique des thèses du philosophe Rawls (1987) et de son hypothèse de base : l'égalitarisme comme objectif. Nozick refuse l'idée de justice comme outil de redistribution des richesses. En fait, il dénonce la conception du libéralisme de Rawls qui devrait rendre justice à l'ensemble de la population. Pour Rawls, le libéralisme réfute toute forme de justice distributive et réparatrice. La seule notion capable de combler l'injustice est la propriété privée (Nozick, 1974). Il craint que la société se concentre trop sur la justice et croit de même que cela conduirait à restreindre la liberté des citoyens (Nozick, 1974). Si les citoyens deviennent trop fascinés et attirés par ce désir de justice, alors le risque est grand que la société se trouve à la merci d'un État régulateur et justicier. Par une intervention de tous les instants, l'État imposerait ses contraintes aux citoyens à travers ses structures afin d'aboutir à ce fameux objectif de justice. Sa démarche fait suite à une réflexion personnelle sur les systèmes des pays dits communistes de l'époque. C'est pourquoi Nozick prône l'existence *ultra minimale* de l'État – et indirectement, des règles, et fait la promotion de la liberté inconditionnelle des individus. En somme, sa pensée se rapproche de celle de Friedman tant sur le rôle de la collectivité et de l'État que sur la conception de l'action morale. En matière d'éthique, il faut donner aux individus toute la latitude pour agir. La totale liberté d'agir est la seule garantie sur le plan moral (Nozick, 1974).

Il semble que beaucoup de gestionnaires soient enclins à penser comme Nozick. En fait, les idées d'*éthique égoïste* ne sont pas une pure fantaisie. Nozick présente une position bien campée dans une perspective rationaliste puisée dans la philosophie du Siècle des lumières. Cette représentation de la morale est présente dans la littérature classique en éthique des affaires. Son influence est très discrète, mais elle existe. Certains d'ailleurs posent l'hypothèse suivante : les sociétés de fortes cultures occidentales ont tendance à adopter l'égoïsme comme valeur dominante en philosophie morale (Roberson et Crittenden, 2003). À titre d'exemple, Sternberg (1998) reprend l'idée centrale de Friedman (1970). Il estime que les gestionnaires doivent avoir un seul et unique but : maximiser la valeur économique en vendant services et biens (Sternberg, 1998). Carroll (1991) propose même une « pyramide des responsabilités sociales » dont la logique financière serait la base. Les couches supérieures de cette pyramide se rapprochent même de la logique normative d'inspiration sociale! Néanmoins, l'auteur réaffirme la fonction première d'une entreprise : l'obligation d'être rentable financièrement, et ce, avant toutes autres considérations techniques ou humaines. Ces dernières doivent être regardées en fonction du rendement des capitaux propres (Carroll, 1991).

Nous avons donc présenté la vision téléologique et ses ramifications théoriques dans le monde de l'éthique des affaires. Cette perspective n'engendre pas nécessairement des théories descriptives. En fait, elle essaie d'offrir une justification morale de leur position en gestion plutôt que des voies d'explication des phénomènes. Nous avons peu observé dans l'étude des articles la présence de cette approche pour expliquer le

phénomène de décision éthique. Par contre, les chercheurs en sciences économiques adoptent fréquemment cette position (Sen, 1993).

En somme, nous constatons la vision utilitariste du comportement des gestionnaires, mais elle est peu étudiée en profondeur (MacDonald et Beck-Dudley, 1994 et Sternberg, 1998). Dans une étude sur les gestionnaires américains, les bases de leur système de valeurs individuelles se fondent sur la notion de mérite personnel (Collins, 2000). Ce constat démontre la pertinence de considérer la perspective utilitariste dans le champ de l'éthique, même si la version orthodoxe de cette perspective est dénommée *l'éthique égoïste*. La faible présence des notions de l'utilitarisme dans la littérature soulève des questions. La plus importante d'entre elles concerne les motifs de cette absence ou omission de la vision utilitariste en éthique appliquée : Est-ce une omission involontaire ou consciente? Est-ce que d'autres perspectives, telle que la déontologie, occultent cette vision? Plus simplement, doit-on supposer que lorsqu'il est question d'éthique des affaires, la vision utilitariste va de soi et qu'il n'est pas nécessaire de l'étudier? La réponse relève du domaine de la motivation des chercheurs et non du cadre de cette recherche.

En réponse à ce constat, il existe néanmoins une volonté récente à considérer le paradigme téléologique dans le champ de l'éthique des affaires (Beekhun et coll., 2003). À cause de la méconnaissance ou de l'oubli de cette vision de l'éthique, certaines interrogations et possibilités de recherches demeurent (Hansen, 1992 ; Malloy et Lang, 1993 ; Macdonald et Beck-Dudley, 1994 ; DeConinck et Lewis, 1997; Brady, 1999,

Beekhun et al., 2003). Par ailleurs, d'autres chercheurs se sont intéressés à ce paradigme, mais ils n'ont pas démontré de manière significative et hors de tout doute que le courant utilitariste est bel et bien présent dans l'esprit des gestionnaires (Premeaux et Mondy, 1993 ; Premeaux, 2004).

Approche déontologique

Le courant de la déontologie est généralement considéré comme le deuxième champ d'études de l'éthique en gestion. Cette deuxième position en philosophie morale privilégie les droits universels et ceux de la justice sociale plutôt que la liberté d'agir de l'individu. Ce raisonnement met l'accent sur les devoirs des gestionnaires. Ces derniers doivent respecter les individus de manière à garantir leurs droits universels (Schermerhorn et al., 2006).

Platon est considéré comme un des pères fondateurs de ce paradigme (Beauchamp et Bowie, 2001; Newton et Ford, 2000; De George, 2001). Néanmoins, les travaux de Kant (2000), dont l'influence se fait toujours sentir, posent un nouveau standard de référence dans la philosophie occidentale. Ce dernier dit que la connaissance n'est pas uniquement l'affaire de la réflexion et de l'idée redondante. Pour lui, les actions concrètes sont également déterminantes dans l'évolution de la pensée humaine. Par ailleurs, il refuse de se reconnaître dans l'empirisme unique des philosophes britanniques Hume et Mill. Ainsi, il essaie d'établir un lien entre l'esprit et l'action. Son idée est la « raison

pratique » comme base de la règle de moralité de l'action humaine. C'est une « raison rigoureuse » distincte de la raison théorique et elle édicte le « principe *a priori* de l'activité morale » qu'il qualifie « d'impératif catégorique » (Kant, 2000).

Kant (2000) émet l'hypothèse que notre entendement est à la source de la réflexion morale. Cette raison doit nous permettre de produire des lois morales universelles et applicables en tout temps et en tous lieux. L'hypothèse énoncée par Kant (2000) est : « agis de telle sorte que tu traites l'humanité aussi bien dans ta personne que dans la personne de tout autre, toujours en même temps comme une fin, et jamais simplement comme un moyen. » Selon cette philosophie, quiconque se doit de respecter les droits des individus et ces droits sont considérés comme universels. Cet « impératif catégorique » prend sa source dans notre conscience et naît de notre esprit logique. Comment déterminons-nous cet impératif catégorique ? Il faut que notre action respecte le « principe d'universalisation ». Un droit ou un devoir qui respecte ce principe, doit s'appliquer en tout temps et en toutes situations. Par exemple, le droit à l'intégrité de notre corps respecte le principe d'universalisation et il devient un « impératif catégorique ». Appliqué à la collectivité, cette règle d'impératif catégorique se manifeste, dans l'esprit de Kant, par une loi morale. Les lois morales sont déterminées par la primauté de la notion du devoir dans lequel la raison est alors le concept central.

Cette façon de penser la morale et l'éthique va être une des sources de la perspective déontologique de l'éthique (Goodpastor, 1991). La vision de Kant et son système de raisonnement moral vont influencer les différentes sphères de la recherche en sciences

sociales. Dans le domaine de l'éthique appliquée à la gestion, la théorie des *stakeholders* va faire écho à la vision normative très inspirée de la réflexion philosophique kantienne (Goodpastor, 1991). La théorie des *stakeholders*, ou théorie des « parties prenantes », consiste à savoir quels sont les principaux acteurs directs et indirects d'une organisation et d'obtenir un accord consensuel sur les principes d'éthique afin que tout le monde soit traité respectueusement (Goodpastor, 1991). Sa dénomination est symbolique puisqu'elle est en réaction avec la vision exclusivement financière des décisions des gestionnaires où l'objectif est de privilégier la valeur boursière des actions. En anglais, l'action se dit « *share* » et actionnaire se traduit par *shareholder*.

Application de l'approche déontologique dans le monde de la gestion

La perspective des parties prenantes (*stakeholders*) recouvre beaucoup d'études et de recherches sur le comportement humain dans les organisations (Roozen et al, 2001). Cependant, trois contributions théoriques et empiriques apparaissent pertinentes vis-à-vis la problématique de représentations d'une décision éthique chez les gestionnaires. La première contribution est le champ du contrat psychologique. La seconde est la « dénonciation » des comportements frauduleux (*whistleblowing*) et enfin, le troisième thème est le processus décisionnel éthique.

Plusieurs auteurs confirment la présence de contrat psychologique au sein de l'entreprise (Mumford, 1978; Deupson et Neumann, 1998 et Millward et Brewerton, 2000). Une des cinq composantes du contrat psychologique est l'éthique (Mumford,

1978, Deupson et Neumann, 1998). Le contrat psychologique est généralement inclus dans le champ du comportement humain au travail et il est également admis qu'il fasse partie du champ d'études de l'éthique des affaires (Mercier, 1999). Le rapprochement entre l'éthique et le contrat psychologique semble se faire naturellement. Donalson et Dunfee (1994) définissent même une approche éthique qui focalise uniquement sur la présence d'un double contrat. Le premier serait considéré comme un contrat normatif et le second, beaucoup plus implicite, serait de nature psychologique (Donalson et Dunfee, 1994). Il existe même une théorie appelée *Integrative Socials Contract Theory* affirmant que l'éthique et le contrat psychologique sont deux variables qui s'influencent mutuellement (Van Buren III, 2001). Comme l'éthique, la majorité des recherches sur le contrat psychologique se concentre davantage sur le processus que sur le contenu (Millward et Brewerton, 2000). Quelles sont les perspectives philosophiques que favorisent les employés ou les gestionnaires lorsqu'ils passent un contrat avec la direction de l'entreprise? Sont-ils motivés à respecter leur contrat psychologique par des intérêts personnels, collectifs ou sociaux? Y aurait-il concordance ou cohérence entre les valeurs des individus et la culture d'entreprise? Voici autant de questions qui sont susceptibles d'apporter un nouvel éclairage à la problématique des représentations des gestionnaires. Selon Moussé (1992), la présence d'un contrat psychologique serait le résultat du bon fonctionnement de la démarche éthique favorisée par le contexte organisationnel dans lequel évolue le gestionnaire. En fait, les recherches établissent que la présence d'une vraie démarche éthique s'appuie sur la composante de clarification du contrat psychologique.

Le deuxième champ d'études est la dénonciation des comportements frauduleux (*whistleblowing*). Pour celui ou celle qui en sont témoin, cela consiste à dénoncer les malversations ou les comportements immoraux ou amoraux des autres individus. Ce sujet est abordé en tant que phénomène. Nous étudions ses impacts sur le climat de l'organisation et sur le sentiment de confiance des employés vis-à-vis de l'entreprise (Duska, 2001 et Koehn, 2001). Quant aux actes prohibés lors de dénonciation, les études ne sont pas encore parvenues à délimiter le rôle et l'impact de la structure et de la culture organisationnelle dans ce processus (Duska, 2001 et Koehn, 2001). Une des observations a montré que certaines cultures et certaines philosophies de la direction encouragent la dénonciation et d'autres pas (Granville King III, 1999). Malheureusement, les scandales des entreprises américaines telles Tyco et Enron, nous ont démontré que la structure n'était pas le seul élément à blâmer. Autant la culture du silence, l'esprit de corps que l'absence d'un service de plaintes peuvent jouer un rôle de complicité ou de censure (Granville King III, 1999). D'ailleurs, la tâche de s'accorder sur une définition claire, précise et acceptée de tous du phénomène de *Whistleblowing* apparaît comme difficile (Jubb, 1999). Alors, dénoncer, est-il un geste éthique ou un acte de trahison? Quelle que soit la perception des gestionnaires vis-à-vis de ces dénonciateurs, ce comportement demande du courage, un sacrifice et de la détermination personnelle (Grant, 2002). Si ceux qui ont sonné l'alarme parviennent à faire évoluer les choses, l'ensemble des personnes changeront leur opinion d'elles et pratiqueront alors une certaine forme de béatification du dénonciateur (Grant, 2002). Ce geste influence grandement le climat organisationnel. L'effet du phénomène du *whistleblowing* semble en conséquence bénéfique, mais à condition que cela permette une évolution positive de la situation. Une

question persiste à propos de la problématique de la recherche : quelles sont les valeurs et les représentations philosophiques de ces gestionnaires qui « sonnent l'alarme »? Quelles sont les croyances philosophiques morales qui les amènent à dénoncer les comportements frauduleux?

Le troisième sujet de la problématique de recherche est la perspective des codes éthiques. Les « codes de conduite des entreprises » demeurent très populaires dans la gestion pratique des organisations. Les normes et les valeurs sont généralement proposées par les sociétés à l'ensemble de ses employés. Avant d'être imposées à ces derniers, elles sont discutées et développées principalement par les cadres supérieurs de la compagnie. Certains chercheurs émettent des réserves sur l'efficacité de ces politiques, car elles sont souvent exprimées par le biais d'affirmations négatives et d'interdictions au lieu d'être mises en pratique par les individus (Hosmer, 1991). Les critiques soulèvent la question de l'universalité de ces codes (Hosmer, 1991 et Jones, 1991). Fonctionnent-ils pour toutes les catégories d'employés dans l'entreprise? Ces codes prennent-ils en compte l'avis de ceux à qui ils s'adressent (i.e. les employés et les gestionnaires)? C'est pour répondre à cette question et aux dilemmes auxquels font face les gestionnaires dans leur gestion quotidienne que l'étude du « processus de décision éthique » a été développée.

Jones (1991) formule ainsi le modèle le plus inclusif d'analyse du processus de la décision éthique. Outre l'intégration des anciens modèles, son paradigme ajoute toutes les variables influençant la prise de décision éthique. Il évoque le concept d'« intensité morale » possédant quelques ressemblances avec l'impératif moral de Kant (Jones, 1991;

Loe et coll., 2000 et O'Fallon et Butterfield, 2005). Mais, le fait d'adjoindre la perspective kantienne des *stakeholders* — qui spécifie les lois régissant une bonne décision éthique — ne semble pas faire l'unanimité pour d'autres chercheurs. Le modèle de Jones semble donc biaisé. Certains demandent ainsi d'inclure des modèles plus positivistes (tels que ceux inspirés par le contrat de Rousseau ou l'utilité de Mill) (Thorne et Ferrell, 1994). Ces ajouts permettraient aux spécialistes de mieux évaluer la prise de décision selon des méthodes plus scientifiques en délaissant les analyses exploratoires (Thorne et Ferrell, 1994). Nous jugerions ainsi la décision par l'atteinte ou non des objectifs éthiques spécifiés.

Dans le domaine du processus de la prise de décision par les gestionnaires, certains chercheurs pensent que le champ devrait évoluer vers une perspective hybride. Elle se positionnerait comme interactionniste, c'est-à-dire entre la perspective normative (kantienne) et positive (rousseauiste ou utilitariste) (Loe et coll., 2000 et O'Fallon et Butterfield, 2005 et Jackson, 2005). Cette approche interactionniste soulignerait la perspective dyadique d'un comportement non-éthique d'une décision (Pelton et coll., 1999). Tous ces questionnements nous amènent à croire que le champ de l'éthique des affaires subit des vents de critiques et de changements et est confronté à une divergence d'opinion quant à sa définition (Loe et coll., 2000; O'Fallon et Butterfield, 2005 et Jackson, 2005).

Afin de mieux cerner le champ, nous pourrions nous questionner sur la personne qui véhicule les valeurs morales dans l'entreprise. Nous constatons dans les recherches que

le processus d'une décision morale ne se fait généralement pas de bas en haut, c'est-à-dire des employés vers les gestionnaires. Plutôt, le processus s'exprime du haut vers le bas, c'est-à-dire des gestionnaires vers les employés (Loe et coll., 2000). Nous avons constaté l'existence d'une forme d'influence des gestionnaires sur les cadres et employés quant aux questions de morale et d'éthique (Loe et coll., 2000). Ainsi, la manière de comprendre le dilemme éthique va être influencée par la fonction d'un individu au sein de l'entreprise, dépendamment s'il est gestionnaire ou employé (Loe et coll., 2000 et O'Fallon et Butterfield, 2005). La perception du dilemme et la compréhension des valeurs en cause sont aussi influencées par la culture et les pratiques organisationnelles (Loe et coll., 2000 et O'Fallon et Butterfield, 2005).

Si nous admettons que les valeurs et les actions morales d'un individu peuvent influencer ses pairs, alors nous nous retrouvons devant une forme de déterminisme. L'éthique proviendrait de l'extérieur (l'individu) et non de l'intérieur (soi-même). Cependant, il a été établi qu'une décision dite « morale » passe également par une sensibilisation et une prise de conscience de ses propres conceptions morales quant à la situation (Loe et coll., 2000; Buchholz et Rosenthal, 2001 et O'Fallon et Butterfield, 2005). Cette prise de conscience des valeurs mises en cause est du domaine du subjectif et par conséquent, elle est fixée dans les racines mêmes de l'existence de chacun (Loe et coll., 2000 et O'Fallon et Butterfield, 2005 et Buchholz et Rosenthal, 2001).

Une question peut donc se poser à cette étape de la réflexion : Tenons-nous compte suffisamment de l'existence humaine lors de la prise de décision? La perspective des

stakeholders va en ce sens. Néanmoins, cette vision ne peut s'appliquer aux diverses réalités (Roozen et coll., 2001). Les parties impliquées dans un dilemme éthique varient selon l'environnement, selon les types d'employés et selon le secteur d'activité. Les résultats d'une recherche démontrent que les employés du secteur public ou des institutions scolaires prennent plus en compte les aspects de l'éthique dans leurs actions que leurs collègues du secteur privé (Roozen et coll., 2001). Pour le même emploi et pour un même groupe d'individus, il apparaît que dans le secteur privé, nous négligeons l'existence humaine, et ce, à cause de la pression financière de l'environnement (Loe et coll., 2000; Buchholz et Rosenthal, 2001 et Roozen et coll., 2001). Il est incontournable de continuer à considérer la condition humaine comme champ d'investigation pour la prise de décision éthique (Loe et coll., 2000 et O'Fallon et Butterfield, 2005; Buchholz et Rosenthal, 2001 et Roozen et coll., 2001). L'environnement et les divers intérêts de chacun influencent les représentations éthiques des employés. La perspective des *stakeholders* a permis de mettre en lumière ce phénomène.

L'éthique défendue par l'approche des *stakeholders* a tout de même conduit à un certain nombre de réussites (Manley, 1991). Les bienfaits de la formalisation de l'éthique, véhiculés à travers la présence de documents écrits – tels les codes d'éthique, ont permis la pénétration de comportements moraux à l'intérieur de l'entreprise. Une sensibilisation s'est fait grâce aux pressions provenant tant de l'interne (la culture ou la direction), que de l'externe de l'entreprise (les clients et les fournisseurs). Les avantages sont donc aussi nombreux que diversifiés. Nous constatons entre autres une amélioration de la réputation de l'entreprise, une plus grande performance financière et une amélioration du climat de

travail (Manley, 1991). Cette approche favorise également le changement et permet de préciser les attentes de la direction envers les employés. (Manley, 1991; Solomon et Hanson, 1989; Gélénier 1991; Le Net, 1992, Daigne, 1991 et Dermangue 1995).

L'approche des *stakeholders* encourage la réflexion sur la prise de décision éthique et sur les obligations des différents agents dans l'organisation. Elle possède de grandes capacités d'analyses conceptuelles, mais elle est plus faible pour l'analyse des comportements des individus. C'est en partie ce constat que dressent Treviño (1986) et Jones (1991). À leurs yeux, les analyses doivent être idiosyncrasiques, c'est-à-dire propres au tempérament personnel, et être à la hauteur des variables individuelles et des variables *situationnelles* (Treviño, 1986 et Jones 1991). Cependant, la plupart des articles demeurent des constructions théoriques : un cadre trop théorique qui décrit ce qui « devrait être » au lieu de décrire « ce qui est » (Sloan, 2000). La faiblesse de ce paradigme est ce qui faisait auparavant son avantage : son caractère déontologique. Malheureusement, la réalité ne correspond pas toujours à la profession de foi (Sloan, 2000). Actuellement, certains auteurs proposent une perspective plus instrumentale afin de trouver une certaine « colle » à cette perspective et pour mieux rendre compte de la réalité de l'individu et de son environnement (Jones, 1995).

Ainsi, certains proposent une vision instrumentale de la théorie des parties prenantes, car elle a l'avantage de faire ressortir une vision holiste et globale de l'organisation (Jones, 1995). De là, une zone de rencontre conceptuelle entre le comportement éthique et les intérêts financiers peut voir le jour. Et il émerge que la performance de l'entreprise

augmente quand les gestionnaires agissent de manière éthique (Jones, 1995). Cependant, cette approche n'est pas suffisante. Un flou d'identification de ces « parties prenantes » demeure un obstacle majeur à l'application concrète de cette perspective (Hosmer, 1995 et Jones, 1995).

Dans le domaine de l'éthique des affaires, les grands noms réclament et recherchent un dialogue entre les sphères utilitariste et kantienne (Singer, 1998 et 2000; Hosmer, 1995 et 1994 et Treviño et Weaver, 1994). Mais, nous nous retrouvons devant une situation paradoxale. D'un côté, nous avons un milieu académique très empreint de normalisation kantienne, c'est-à-dire la perspective des parties prenantes. Par contre de l'autre, nous constatons chez les gestionnaires une pratique libertaire et utilitariste qui est la perspective principalement défendue par la vision de Friedman (1970). C'est comme si le logos et la praxis d'un même lieu semblaient s'opposer. Un besoin se fait sentir et une rencontre de ces deux mondes est souhaitée, tant par les spécialistes de l'éthique des affaires (Singer, 1998 et 2000, Hosmer, 1995 et 1994, Werhane 1994 et Treviño et Weaver, 1994) que par les philosophes (Habermas et Rawls, 1997 et Taylor, 1989 et McIntyre, 1981). Tous présentent des modèles hybrides teintés d'éthique des normes et d'éthique subjective tirée des expériences personnelles. Nous pouvons évoquer les recherches empiriques de Collier (1998) sur l'apport conjoint des théories d'Habermas et de McIntyre. Schnebel (2000), quant à lui, propose une hybridation de théories afin de décrire le processus de décision éthique. Même les philosophes Rawls, McIntyre, Ricœur, Taylor ou Habermas essaient de fusionner l'utilitarisme avec le kantisme pour

créer un cadre explicatif et normatif de la réalité éthique. Faut-il que l'éthique kantienne et l'éthique utilitariste fusionnent? Existe-t-il une vision différente de ces deux positions?

Vers une autre approche : l'éthique existentialiste

Pour le monde de l'éthique des affaires, cette opposition entre l'utilitarisme économique et la déontologie serait issue de diverses formations enseignées par un cabinet de consultation¹ (McDonald et Beck-Dudley, 1994). Il existe une certaine confusion entre l'approche téléologique globale et une de ses formes les plus libérales qu'est l'utilitarisme (McDonald et Beck-Dudley, 1994). La méconnaissance de la perspective téléologique du milieu de l'éthique appliquée à la gestion a contribué à une surreprésentation de la vision utilitariste et économique (McDonald et Beck-Dudley, 1994). Cependant d'autres perspectives du courant téléologique, comme la pensée d'Aristote, existent et pourraient aider les spécialistes et les universitaires à faire progresser la réflexion (Brady, 1986, Borna, 1987 et McDonald et Beck-Dudley, 1994).

Un nouvel angle de compréhension de l'éthique pourrait être l'analyse de l'expérience vécue par les individus. « La chose intéressante et difficile en morale, ce n'est pas la théorie (qu'elle soit kantienne, utilitariste ou positiviste), mais l'analyse de l'expérience éthique dans ses aspects existentiels et psychologiques. Or, la plupart des philosophes de ce siècle ont oublié de la traiter » (Canto-Sperber et Ogien, 1998, p.34). Apparemment, la réflexion éthique ne tient pas assez compte de l'expérience et de l'existence des contraintes morales dans l'exercice du pouvoir. Les conditions de l'existence de l'action

¹ Il est à noter que cette firme est Arthur Andersen, la même organisation qui sera, des années plus tard, au centre de certains scandales financiers.

morale précèdent alors l'essence de l'éthique. Il existe un risque de biais perceptifs à vouloir appliquer les concepts théoriques à la réalité. Ainsi, inverser l'angle d'observation et d'analyse à partir de l'expérience pourrait générer de nouvelles avenues de réflexion.

Le philosophe Lipovetsky (2002) offre un argument original sur l'éthique des affaires. Il estime qu'une analyse de la compréhension d'une décision peut se faire sur trois paliers conceptuels : l'éthique facultative, l'éthique indéterminée et l'éthique absolue. Le palier inférieur, l'éthique facultative, correspond à la recherche des intérêts économiques, des perspectives financières et du développement de l'entreprise. Cette éthique s'agence d'après le principe suivant : « Tout ce qui est bien et bon moralement n'est pas obligatoire et impératif pour une entreprise » (Lipovetsky, 2002, p. 76).

À l'autre bout du spectre se trouve le palier supérieur désigné sous le vocable d'« éthique absolue ». C'est le niveau obligatoire du respect inconditionnel des lois et des humains dans la direction des affaires.

« On est là dans l'ordre de l'impératif catégorique. Ainsi, quelle que soit la situation économique de l'entreprise, celle-ci ne doit en aucune manière mettre en danger son personnel et imposer des conditions de travail menaçant l'hygiène et la sécurité physique des employés. » (Lipovetsky, 2002, p. 79).

Nous concluons que ces deux paliers ressemblent respectivement aux approches téléologique et déontologique vues précédemment. Cependant, au niveau intermédiaire entre la liberté d'une éthique facultative et l'obligation absolue de respect de la morale

s'insère « l'éthique indéterminée ». Elle relève du défi, de l'incertitude ou d'une éthique personnelle. Les décisions que doivent prendre les personnes face à un dilemme sont du registre de la conscience personnelle et du libre arbitre.

« À la question, “Que dois-je faire?”, il n'y a pas de réponse toute faite, il faut l'inventer dans l'incertitude. C'est pourquoi je parle ici du *niveau existentialiste* [nous le signalons] de l'éthique des affaires, fondée sur le principe de liberté et de la responsabilité personnelle. Dans de très nombreux cas où nous ne savons pas ce qu'est véritablement le bien, l'éthique nous prescrit seulement de nous orienter en fonction d'un principe général (ne pas nuire, prendre en compte les déshérités). À partir de là, les choix sont ouverts et incertains. » (Lipovetsky, 2002, p. 79).

Lipovetsky (2002) développe un cadre où coexistent trois stades d'importance. Au niveau intermédiaire, il y a le palier indéterminé, que nous pourrions qualifier d'« existentialiste ». La description de Lipovetsky (2000) et la définition de ce palier, « fondée sur le principe de liberté et de la responsabilité personnelle », revêt des aspects communs avec la pensée du philosophe français Jean-Paul Sartre. Ce dernier développe son système de compréhension du monde sur ces deux notions : la conscience et la liberté (Marchand, 2005). À la question qui hante souvent les gestionnaires, « Que dois-je faire? », Sartre propose une conception de l'éthique à travers la responsabilité et la liberté en s'engageant dans une action concrète (Gomez-Muller, 2004 et Marchand, 2005). Le palier de « l'éthique indéterminée » soulevé par Lipovetsky (2002) admet l'existence d'une zone grise qui dépend du libre choix des individus et rejoint en ce sens l'existentialisme sartrien. Sartre (1996) peut aider à prendre en compte cette notion de conscience de l'éthique indéterminée.

Des commentaires de Lipovetsky (2000), deux idées peuvent être retenues : le « niveau existentiel » de l'éthique des affaires et les notions de liberté et de responsabilité personnelles. Le choix de ces mots et de ces idées par ce philosophe n'est pas fortuit. Connaissant l'érudition de cet essayiste, il est très probable qu'il pensait à Sartre et au mouvement philosophique existentialiste.

Le nom de Sartre a souvent été associé au courant existentialiste et on tend à penser qu'il en est le père et le seul représentant. Cependant, la philosophie existentielle prend ses racines bien avant lui (Bertrand, 2000). Kierkegaard apparaît comme le premier à construire une réflexion sur le questionnement de l'existence de l'Être. D'autres auteurs suivront et seront qualifiés de philosophes existentiels dont les plus connus sont Heidegger, Nietzsche ou même Foucault (Bertrand, 2000). Plus récemment, le philosophe français Ricœur avec son livre central *Être soi-même* (1990) a redonné quelques impulsions à ce mouvement. Chacun d'entre eux aborde l'existentialisme selon un angle particulier : c'est le désespoir chez Kierkegaard; nous retrouvons le néant et le nihilisme chez Nietzsche puis l'anxiété habite Heidegger (Guignon, 1986). Sartre, quant à lui, va s'intéresser à l'existentialisme selon l'angle de l'angoisse et de la liberté. Ses conceptions sont centrées sur l'individu et l'exonèrent de tout déterminisme dans sa délibération lors d'une action morale. Il essaiera de développer une réflexion appliquée de la morale. Selon lui, sa réflexion se veut un engagement dans le monde, c'est-à-dire que le geste posé doit être le résultat d'un raisonnement abstrait. Transposée dans le cadre de la problématique de cette thèse, l'idée de Sartre est de concevoir le gestionnaire

comme « un agent moral qui voudra donner une signification à son action et un sens à sa vie » (Lacroix, 2006, p. 26).

Cette conception du rôle du gestionnaire semble pertinente et colle largement à la réalité. Lorsque les gestionnaires vivent un dilemme, ils sont devant des choix et ne savent pas toujours comment réagir. Aucune représentation préalable ou théorie ne prévoit la décision ou l'action la plus efficace et c'est ici que la notion de liberté prend tout son sens. Selon Sartre, quand une personne est libre, elle choisit et elle prend des risques : rien n'est tenu pour acquis ni prévu (Sartre, 1996). De là va naître une angoisse existentielle qui diffère certainement des représentations d'autres natures que les conceptions classiques.

Comment rendre la pensée de l'éthique de Sartre? Cette question hante tous les biographes de ce philosophe. Le premier constat établit que l'éthique est au centre de l'œuvre de Sartre (Sartre, 1943 ; Salzmann, 2000 et Scanzio, 2000). Dans son livre *L'Être et le Néant* (1943), il finit sa thèse en annonçant le développement d'un système éthique qu'il ne fera jamais, mais il compilera des notes toute sa vie. Ses notes seront publiées en 1983 sous le titre *Cahiers pour la morale*.

Même si Sartre n'a pas laissé de système clair définissant l'éthique comme il l'avait annoncé, les commentateurs affirment que toute sa vie et son œuvre en furent imprégnées (Guigot 2000 ; Salzmann 2000 ; Scanzio 2000 ; Gomez-Muller, 2004). Retrouver le trajet de sa pensée éthique est une tâche complexe et souvent sujette à des polémiques

(Scanzio, 2000). S'il n'a pas été formellement écrit, le système éthique ou moral de Sartre existe bel et bien et transparaît dans plusieurs de ses œuvres (Gomez-Muller, 2004). Cette réflexion est complexe et comporte également des paradoxes, voire des reniements. Vers la fin de sa vie, Sartre affirmait qu'il n'y avait pas de morale possible, et donc encore moins de système d'éthique (Scanzio, 2000; Gomez-Muller, 2004).

Il existe alors deux attitudes de Sartre vis-à-vis la morale et il est utile de les distinguer soit, entre une *réflexion sartrienne sur la morale* et une *morale sartrienne* proprement dite (Scanzio, 2000, p. 15). Pour les besoins de la problématique de la recherche, il faudra privilégier la « morale sartrienne », car cela permet de distinguer des variables et des représentations philosophiques explicatives. Ainsi, la conception de la « morale sartrienne » permet une « prescription éthique » où l'authenticité, la liberté et la responsabilité sont parmi les piliers fondateurs. Bien que les réflexions sur la morale de Sartre soient fondamentales, les critères et les concepts qui composent la morale sartrienne correspondent mieux aux demandes de cette recherche.

Ces critères sont déduits des œuvres qui s'inscrivent principalement au début de la carrière de Sartre. Voici les titres des livres desquels seront tirés les critères : *L'Être et le Néant* (1943), *L'existentialisme est un humanisme* (1996), *Les Carnets de la drôle de guerre* (1983) et *Cahiers pour la morale* (1983). En premier lieu, nous définirons la dynamique et les fondements de son raisonnement. Dans un deuxième temps, une description plus rigoureuse des composantes de l'éthique sartrienne sera développée.

Le raisonnement de Sartre par rapport à l'éthique

La liberté et la conscience sont au cœur de l'intuition de la pensée philosophique de Sartre (Marchand, 2005). Néanmoins, l'impact de la pensée de Sartre fut également centré sur la contingence de l'être et la liberté absolue qui en découle : l'existence précède l'essence (Sartre, 1996).

La décision éthique implique « création et innovation... En choisissant son éthique, [l'homme] se fait lui-même » (Sartre cité par Guignon, 1986). Selon ce point de vue, le système éthique doit mettre l'accent sur la liberté de l'individu tant dans sa décision que dans l'action. Cette « terrible » liberté et la subjectivité placent Sartre et sa théorie dans la plus grande tradition idiosyncrasique (Warnock, 1967). Pour résumer, Sartre attribue de l'importance à la subjectivité et à la contingence dans la pensée et l'action éthique (Sartre, 1943). Sur ce point, l'existentialisme rejoint l'approche téléologique :

« Aucune morale générale ne peut vous indiquer ce qu'il y a à faire; il n'y a pas de signe dans le monde. Les catholiques répondront : mais il y a des signes. Admettons-le; c'est moi-même en tout cas qui choisis le sens qu'ils ont. » (Sartre, 1996, p. 46).

Bien que sa pensée s'apparente à l'approche utilitariste, il n'en rejette pas moins sa forme extrême qu'est l'utilitarisme ou l'égoïsme.

« Quand nous disons que l'homme se choisit, nous entendons que chacun d'entre nous se choisit, mais par là nous voulons dire aussi qu'en se choisissant, il choisit les hommes. En effet, il n'est pas un de nos actes qui, en créant l'homme que nous

voulons être, ne crée en même temps une image de l'homme tel que nous estimons qu'il doit être. » (Sartre, 1996, p. 25).

Pour agir moralement, l'individu est affranchi de tout sentiment prédestiné tel que l'égoïsme ou la rationalité. Sartre se détache ici du courant utilitariste où toutes les idées et les actions proviennent d'un réflexe conditionné; l'être humain a comme seule préoccupation de satisfaire ses propres désirs ou son besoin de plaisir. Donc, Sartre proclame que le choix de soi est un acte profondément humaniste et destiné à intégrer l'Autre dans sa compréhension du monde. Ce faisant, il ne cautionne donc pas l'égoïsme ou l'utilitarisme. Sartre affirme clairement une responsabilité envers autrui. Sommes-nous pour autant dans le domaine du devoir et des obligations?

Ses écrits critiquent ouvertement la morale kantienne. Sartre réfute toute structure de normes rigides ou de codification des valeurs morales. « Kant [...] estime que la forme et l'universel suffisent pour constituer une morale. Nous pensons au contraire que des principes trop abstraits échouent pour définir les actions. » (Sartre, 1996, p. 71). Il refuse ainsi la primauté de loi ou de pensée sur l'action humaine lorsque nous évoquons l'éthique. Sa position philosophique est de rejeter tout système éthique basé sur la préexistence d'universalisme ou de normes codifiées des comportements et fait explicitement référence à une analyse et une solution, toutes deux contingentes, du dilemme moral (Sartre, 1996; Charmé, 1997a et 1997b).

Le problème avec l'universel, pour Sartre, c'est qu'il n'est pas donné comme une chose naturelle. L'impératif kantien est un impératif de raison et là où il y a une raison qui

cautionne cet impératif, alors nous retrouvons la conscience de l'homme. Comme le résume bien un des commentateurs de l'œuvre de Sartre, « aucune possibilité qu'une norme fonctionne *a priori*, fut-elle celle de la raison. C'est à la lumière de l'universel singulier historique que valeurs et maximes reçoivent leurs conditions effectives d'application » (Scanzio, 2000, p. 154). C'est dans l'être et l'individu que se génère l'universel puisque l'existence précède l'essence. Tout comme l'impératif kantien, l'universel ou une valeur universelle est une *entreprise*. « Ce qui veut dire que je ne puis ni rechercher en moi l'état authentique qui poussera à agir, ni demander à une morale les concepts qui me permettront d'agir » (Sartre, 1996, p. 45-46). C'est avec une idée de non-prédisposition des valeurs que nous pouvons concevoir la vision de liberté chez Sartre. La liberté est d'agir. C'est une liberté terrible, car nous sommes seuls devant la situation et le conflit à résoudre : nous sommes donc nos choix.

L'individu est affranchi de tout sentiment prédestiné tel que l'égoïsme ou la rationalité pour agir moralement. Sartre se détache ici du courant utilitariste où toutes les idées et les actions proviennent d'un réflexe conditionné; l'être humain a comme seule préoccupation de satisfaire ses propres désirs ou son besoin de plaisir. Nous découvrons que la critique de Kant est profondément ancrée dans le radicalisme de la liberté et la conscience absolue. L'être humain ne peut pas respecter une valeur dont il n'a pas conscience ou qui lui est imposée. Bref, voici ce qui distingue également la pensée de Sartre par rapport aux autres philosophes. Sartre pense qu'il n'y a pas de déterminisme moral ou éthique. Cependant, ce n'est pas non plus une éthique où le but est à rechercher. C'est une éthique de la contingence. C'est une morale de situation et elle

n'est jamais achevée (Scanzio, 2000 et Guigot, 2000). Nous pouvons parler d'éthique de situation.

De nombreuses critiques ont été émises contre la théorie de Sartre. Dans cette période de célébration de Sartre, nous découvrons une certaine réhabilitation de son œuvre. Contrairement à ce qu'affirme Sartre, « l'impossible morale » existe et c'est l'individu dans des situations concrètes qui l'a établie. C'est aux chercheurs de découvrir ces différentes situations et ces différentes valeurs qui en jaillissent. Sartre nous donne une méthode que nous utiliserons pour ce présent propos.

Les composantes de l'éthique sartrienne

La représentation du système philosophique de Sartre peut se décrire en six points. Et il est à noter que la représentation de sa pensée s'entremêle à celle de son éthique. Bien que Sartre n'ait jamais écrit d'ouvrage décrivant systématiquement son modèle moral, ce sujet se retrouve tout au long de ses essais philosophiques (Scanzio, 2000 et Salzman, 2000). C'est plutôt sa fille adoptive qui, dans un ouvrage posthume, a réuni des bribes des essais pour présenter le modèle (Sartre, 1983b).

Dans la présente thèse, les composantes de l'éthique sartrienne sont tirées des quatre œuvres déjà mentionnées (Sartre, 1943, 19983a et 1983b et 1996). D'autres spécialistes de la pensée du philosophe sont également mis à contribution, notamment des chercheurs en éthique appliquée (Warnock, 1967 et Anderson, 1979) et des philosophes

contemporains (Scauzio, 2000 et Salzman, 2000). Ces choix proviennent d'une logique de lectures et d'influences diverses, notamment de l'intuition du présent chercheur. Les sections suivantes vont donc exposer les six variables de la vision philosophique de Sartre.

1) Conscience

La conscience est le premier facteur. La conscience n'existe pas en tant qu'entité, elle surgit. Le principe d'intentionnalité est le point d'essor et la fondation de l'ontologie sartrienne (Salzman, 2000) et ce point se caractérise par la formule : « Toute conscience est conscience de quelque chose » (Sartre, 1943, p. 27). Cette intentionnalité « relie l'être et le monde qui l'entoure. Par le biais de la conscience, nous découvrons le monde extérieur, les choses, les êtres et les idées » (Sartre, 1943, p. 27-28). Nous sommes conscients d'être en face de quelque chose, de personnes, de situations, mais aussi de notre propre existence. La conscience n'est pas le produit de notre imagination, elle fait partie de notre logique. Elle représente cette capacité de nous décentrer de nous-mêmes, en tant que personne physique située dans l'environnement nommé. Elle est cette capacité de l'individu à devenir lui-même son sujet d'observation. Il existe par contre un danger : nous pouvons s'engluer dans cette position contemplative. Mais, un moyen de se « désengluer » de cette logique réflexive est d'assumer sa liberté :

« Cette possibilité qu'a l'homme de se distancer de l'être et de prendre position pour agir sur celui-ci, c'est la liberté. [...]. La conscience est liberté et l'homme

existe comme conscience au monde, ce qui permet à Sartre d'affirmer qu'«être homme, c'est être libre.» (Scazio, 2000, p. 26).

L'évocation de ce concept de liberté conduit la réflexion directement aux fondements de la notion de conscience dans le champ de la phénoménologie de Sartre : la conscience n'existe que comme processus de néantisation. La néantisation représente pour l'individu cette coupure nécessaire entre le passé et le présent. Ceci permet à ce dernier de vivre le mot présent et d'être conscient de ce qui lui arrive. Ce phénomène de néant est donc un processus continu.

« Ainsi, la condition pour que la réalité puisse nier tout ou partie du monde, c'est qu'elle porte son néant en elle comme le rien qui sépare son présent de tout son passé [...] Il faut donc que l'être conscient se constitue lui-même par rapport à son passé comme séparé de ce passé par un néant; il faut qu'il soit conscience de cette coupure d'être. Mais non comme un phénomène qu'il subit : comme une structure conscientielle qu'il est. La liberté c'est l'être humain mettant son passé hors de jeu en sécrétant son propre néant. Entendons bien que cette nécessité première d'être son propre néant n'apparaît pas à la conscience par intermittence et à l'occasion de négations singulières : il n'est pas de moment de la vie psychique où n'apparaissent, à titre de structures secondaires au moins, des conduites négatives ou interrogatives; et c'est continuellement que la conscience se vit elle-même comme néantisation de son être passé.» (Sartre, 1943, p. 63-64).

Ainsi, la conscience représente une structure de la personnalité et elle nous donne la possibilité de nous distancer du passé par le processus de néantisation. Elle représente aussi un processus réflexif sur la condition de ce que nous vivons dans le présent. Pour ce faire, nous devons assumer la liberté et notamment la liberté d'être. Ce constat de Sartre est le deuxième indicateur de la construction de sa pensée morale.

2) Liberté

Pour établir une grille de variables qui schématisent l'éthique de Sartre, il faut récupérer les prémisses de la philosophie existentialiste sartrienne. D'abord, la première relation qu'un être humain a avec lui-même provient du fait de déterminer librement son rôle dans la vie. Bref, si une personne est consciente alors, elle est libre. Elle est libre, car elle est consciente de tous ses choix et de toutes les occasions (Sartre, 1996). Constaté et assumer les choix possibles quant à une situation est l'expression de cette liberté. Ce faisant, l'homme conscient de ses choix devient libre. Pour Sartre, il n'y a aucun doute : l'homme est un agent libre.

Son œuvre, *L'Être et le Néant* (1943), est une étude sur l'ontologie. Dès le premier chapitre, l'existence humaine est associée à la liberté : « Il ressort de cette discussion que la caractéristique principale de la liberté est la possibilité de prendre du recul vis-à-vis du donné. » (Scanzio, 2000, p. 107). Son étude sur l'ontologie met en lumière le lien fondamental entre les deux instances qu'il nomme le « Pour-soi » (la réalité humaine qui *fait face* au monde) et « l'En-soi » (instance de base de l'être, il *est ce qu'il est*, il est *plein de positivité, massif et intemporel*). Ce lien se fait par la liberté. La notion de liberté est au cœur de l'ontologie sartrienne. Que nous l'assumons ou que nous l'évitons, elle demeure structurante de notre condition d'humain.

Il se peut qu'un individu n'assume pas cette liberté et fasse preuve de mauvaise foi en acceptant des rôles qui lui conviennent peu ou pas du tout. L'angoisse qui en résulte est un indice révélant qu'il n'assume pas sa liberté. La liberté est importante dans la définition de ce qu'est un être. Par conséquent, cette liberté est aussi la base de toute morale existentialiste sartrienne (Warnock, 1967; Simont, 1997; Plantinga, 1997; Stone, 1997). Sartre affirme : « il n'y pas de déterminisme, l'homme est libre, l'homme est liberté » (Sartre, 1996, p. 39).

3) Authenticité

Si l'individu n'est mû par aucun déterminisme alors, son comportement doit être cohérent avec sa pensée. L'authenticité détient une place fondamentale dans la vie des personnes. À l'instar de la liberté, l'authenticité semble apparaître autant comme condition et valeur fondamentale de l'éthique que la condition de l'existence humaine. La notion d'authenticité selon Sartre est un « terme qui désigne l'individu qui a une conscience claire de sa liberté comme de toutes les valeurs, qu'il en accepte la responsabilité et qu'il choisit la liberté comme valeur ultime. » (Anderson, 1979, p. 44). Bien que le choix de l'authenticité comme valeur suprême ne soit pas très bien expliqué par l'auteur, « la bonne foi » ou l'authenticité, c'est selon, est une attitude de stricte cohérence entre nos croyances et nos comportements. L'authenticité résulte des choix d'une personne à agir en tout état de cause. Ces choix n'ont pour but que l'application de la liberté elle-même : « Cela veut dire simplement que les actes des hommes de bonne foi ont comme ultime signification la recherche de la liberté en tant que telle » (Sartre, 1996, p. 69). Il existe

une relation intime de réciprocité entre la liberté et l'authenticité qui se complètent mutuellement.

En fait, l'authenticité demeure le résultat et l'application de sa propre liberté. « En conséquence, lorsque, sur le plan d'authenticité totale, j'ai reconnu que l'homme est un être chez qui l'essence précède l'existence, qu'il est un être libre qui ne peut, dans les circonstances diverses, que vouloir sa liberté, j'ai reconnu en même temps que je ne peux vouloir que la liberté des autres. » (Sartre, 1996, p. 70). L'authenticité est le moteur de la liberté et permet à l'individu de devenir libre à travers la liberté d'autrui.

Néanmoins, ce désir de demeurer authentique dans notre vie peut être une source d'ambiguïté. Les individus ne tiennent pas pour acquis la liberté et l'authenticité. Loin d'être des valeurs faciles à adopter, ces notions peuvent se transformer en fardeau pour ceux qui en ont conscience et qui les assument. Elles représentent un défi pour la condition humaine. Beauvoir (1947) reprendra ces idées et les mettra au centre de l'éthique existentialiste. Pour finir, Sartre écrit que « l'authenticité est la 'vraie fidélité à soi' (Sartre, 1983b, p. 69) et au monde » (Sartre, 1983b, p. 70), elle n'est en aucun cas le repli de soi et une vision égocentrique de la condition humaine. « Et, en voulant la liberté, nous découvrons qu'elle dépend entièrement de la liberté des autres. » (Sartre, 1996, p. 70). Au contraire, rester fidèle à soi-même en assumant sa liberté conduit les individus vers la connaissance et la compréhension de « l'autre. » Ces préceptes sont le reflet d'une vision humaniste et non fermée sur elle-même. En se connaissant et en assumant qui nous sommes, nous nous ouvrons au monde et à notre environnement.

4) *Angoisse et mauvaise foi*

Avant de passer en revue les concepts d'environnement et de relations des personnes en rapport à cet environnement, nous ferons mention du cas de refus des individus à être de « bonne foi » et du poids de la liberté. Sartre dit que nous sommes libres de nos passions, de nos motifs et enfin, des valeurs fixées antérieurement (Plantinga, 1997). Cette liberté absolue entraîne une responsabilité absolue. Les deux notions sont d'égale importance : « mais si vraiment l'existence précède l'essence, l'homme est responsable de ce qu'il est. [...] c'est le second sens qui est un sens profond de l'existentialisme » (Sartre, 1996, p. 31). D'ailleurs, « l'existentialisme, lorsqu'il décrit un lâche, dit que le lâche est responsable de sa lâcheté » (Sartre, 1996, p. 54). Dans ces propos, ce n'est pas la lâcheté qui est en cause, mais la responsabilité de l'individu à l'égard de ses attitudes. La fuite de l'angoisse est également une façon de prendre conscience de son existence et c'est pourquoi diverses personnes adoptent par exemple des rôles (Sartre, 1943). Sartre admet que la conscience de sa propre liberté ne soit pas aisée à assumer. À ce propos, l'auteur évoque le dilemme du jeune Français lors de la Seconde Guerre mondiale; doit-il entrer dans la résistance, se plier au travail obligatoire ou rester auprès de sa mère malade? (Sartre, 1996). Il a juste la responsabilité d'assumer la conscience de sa liberté et cela n'est pas si facile.

Ce dernier commentaire introduit la représentation de l'angoisse de cette fameuse liberté. Car si nous sommes continuellement libres, le poids de nos diverses responsabilités

devient lourd, voire insupportable (Warnock, 1967). Alors, il arrive que pour éviter le lourd fardeau de la liberté, nous usions de « mauvaise foi. » C'est une façon de nous libérer de nos actions et d'éviter nos responsabilités. L'angoisse représente de ce fait l'échec de la conscience à être autrement que libre : l'homme est condamné à la liberté. D'autre part, on ne peut vivre cette liberté que dans une *situation* donnée. Dans certaines situations, un individu aura tendance à adopter une attitude de fuite visant à échapper à l'angoisse.

« Par là, il faut entendre non seulement que je dois, par nécessité, emporter perpétuellement avec moi ce que je veux fuir, mais aussi que je dois viser l'objet de ma fuite pour le fuir, ce qui signifie que l'angoisse, une visée intentionnelle de l'angoisse et une fuite de l'angoisse vers les mythes rassurants doivent être données dans l'unité d'une même conscience. En un mot, je fuis pour ignorer, mais je ne peux ignorer que je fuis et la fuite de l'angoisse n'est qu'un mode de prendre conscience de l'angoisse » (Sartre, 1943, p. 80).

Cependant, ce qu'il fuit c'est lui-même. Il fuit cet être en tant que conscience libre transcendante au monde. Cette attitude d'abandon, c'est ce que Sartre nomme *la mauvaise foi* : « Si nous avons défini la situation de l'homme comme un choix libre, sans excuse et sans secours, tout homme qui se réfugie derrière l'excuse de ses passions, tout homme qui invente un déterminisme est un homme de mauvaise foi. » (Sartre, 1996, p. 68). Face à ces divers choix, il n'y a pas de déterminisme d'une valeur suprême. La mauvaise foi consiste à prétendre que nous ne sommes pas libres et c'est une idée constante qui revient souvent chez les existentialistes (Warnock, 1967).

5) Situation et contingence

L'éthique sartrienne affirme que les individus sont des êtres doués de conscience. Ils sont libres, car ils ont tous la possibilité de choisir : déterminer librement leur rôle dans la vie. Les valeurs ou la morale proviennent de l'action de l'être humain sur le monde qui l'entoure et avec qui il est en interaction. C'est pour cela que certains appelleront cela, à tort ou à raison, « la recherche d'une morale impossible » (Colombel, 2005). Dans *L'Être et le Néant* (1943), la préoccupation centrale de l'éthique sartrienne est la spécification des relations entre la loi morale et l'action humaine (Catalano, 1997).

Sartre construit sa compréhension de l'être humain sur le rejet de la « Nature humaine » (Charmé, 1996). Une personne existe, c'est un fait physique. La condition d'être soi et d'être dans un monde physique est la prémisse de la condition humaine. Cette condition est d'abord une présence corporelle et ensuite jaillissent les idées (Sartre, 1943). Cette théorie se retrouve dans la fameuse maxime de *l'Existentialisme est un humanisme* (1996) lorsqu'il écrit : « L'existence précède l'essence. » En somme, l'homme est d'abord un être qui se bâtit (existence) et ensuite nous pouvons affirmer qu'il existe (essence) : « Qu'est-ce que signifie ici que l'existence précède l'essence? Cela signifie que l'homme existe d'abord, se rencontre, surgit dans le monde et se définit après. » (Sartre, 1996, p. 29)

Et c'est en se heurtant à ces diverses situations que l'homme se bâtit et qu'il prend toute l'ampleur de son existence (Paraire, 2002). Se confronter dans ce monde externe dont on ne peut s'échapper donne un sens à notre existence. Sartre précise sa pensée dans ses *Cahiers pour la morale* : « Il n'y a pas de morale abstraite, il n'y a qu'une morale en situation donc concrète. Car la morale abstraite est une morale de bonne conscience. Elle suppose qu'on peut être moral dans une situation foncièrement immorale » (1983b, p. 24). La contingence prend ici tout son sens : les individus ne se construisent pas à partir de modèles préconçus ou de systèmes d'idées, mais bien en se butant aux murs de la réalité et à l'existence des autres. « La morale, écrit Sartre, c'est la théorie de l'action. Mais l'action est abstraite si elle n'est pas travail et lutte » (1983b, p. 24). Cette confrontation peut faire surgir une certaine nausée ou un enfer, mais l'être ne peut faire autrement que d'accepter l'existence d'autrui dans une situation. Conséquemment, Sartre affirme que c'est bien la situation ou la contingence qui forme l'existence de l'être.

« La situation, c'est la résistance inerte des choses, ordonnée en hiérarchie de motifs et en hiérarchie d'outils. Finalement la situation c'est le monde s'ordonnant tout entier en fonction des possibles de la conscience. » (Sartre, 1983, p. 57).

La situation est un fait et l'individu ne peut pas l'ignorer. Sartre affirme qu'aucune spéculation d'ordre métaphysique n'est faisable si elle ne tient pas compte de la situation dans laquelle se trouvent les individus. Cela vaut également pour les valeurs, elles sont le fruit d'un lieu et d'un moment particulier.

« La facticité n'est pas autre chose que le fait qu'il y ait dans le monde à chaque instant une réalité humaine. C'est un fait. Il ne se déduit de rien, comme tel, et ne ramène à rien. Et le monde des valeurs, la nécessité, tout est suspendu à ce primitif et absurde. » (Sartre, 1983, p. 139).

Pour cet auteur, tout système moral, et donc tout éthique, provient de la condition humaine des individus. Il n'y a pas de déterminisme ni de présupposé de la nature humaine : « La réalité humaine est morale parce qu'elle veut être son propre fondement. » (Sartre, 1983, p. 140-141). Alors comment l'éthique s'opère-t-elle concrètement ? Si la réalité humaine est morale, les gestes et les actions que nous posons deviennent donc les indices de notre éthique. Agir moralement équivaut à agir dans le monde qui nous entoure. Sartre évoque l'engagement comme projet d'action.

6) *Engagement et responsabilité*

Pour Sartre (1943), exister c'est s'engager dans ce monde qui nous entoure. En d'autres mots, s'engager se caractérise par faire un projet, comme un projet de vie, ce qui revient, aux yeux de l'auteur, à se désengluier de soi. Mais, exister ne veut pas dire que nous sommes uniquement responsables de soi. Les individus sont également responsables de tout ce qui arrive autour de soi et aussi envers les autres. Sartre rejette catégoriquement les stoïciens, les épicuriens et les utilitaristes (Sartre, 1996) :

« La responsabilité radicale de chaque personne est alors pour Sartre la simple revendication logique des conséquences de sa liberté ontologique fondamentale [...] L'homme est engagé dans un monde qu'il crée sans cesse et auquel il faut donner un sens. Sartre est très clair sur ce point : l'homme est toujours responsable, même individuellement, dans le monde qu'il vit. » (Salzman, 2000, p. 106).

Dans son exposé, *L'existentialisme est un humanisme* (1996), Sartre aborde cette responsabilité et l'engagement dont font preuve les individus. Il écrit d'ailleurs une

critique de la perspective de Kant sur l'éthique en évoquant le dilemme du jeune Français qui hésite entre rejoindre la résistance ou rester avec sa mère qui est malade. Pour lui, il n'y a pas de déterminisme ni de lois universelles dans ces situations contradictoires : « Ce qui veut dire que je ne puis ni rechercher en moi l'état authentique qui poussera à agir, ni demander à une morale les concepts qui me permettront d'agir. » (Sartre, 1996, p. 45-46).

Aussi bien la déontologie que la téléologie, sont des constructions abstraites de la morale (Sartre, 1983b). Les personnes ne sont prédéterminées ni par une pulsion de maximiser son bonheur ni par un sentiment d'accomplissement de son devoir. Sartre écrit : « Autrement dit, il n'y pas de déterminisme » (1996, p. 39). La compréhension de la morale de ce philosophe est simple, elle est praxéologique. L'action morale est une « théorie de l'action », car elle est fondamentalement une activité transformatrice des croyances et des valeurs des individus en rapport à une situation (Sartre, 1983b). La morale existentialiste sartrienne consiste en une morale de créativité et d'action. C'est un projet.

« Ce qu'il y a de commun entre l'art et la morale, c'est que, dans les deux cas, nous avons création et invention. Nous ne pouvons pas décider a priori de ce qu'il y a à faire. Je crois vous l'avoir assez montré en vous parlant du cas de cet élève qui est venu me trouver et qui pouvait s'adresser à toutes les morales, kantienne ou autre, sans y trouver aucune espèce d'indication : il était obligé d'inventer soi-même » (Sartre, 1996, p. 66).

Pour y parvenir, il faut que les individus s'engagent dans le monde qui les entoure. L'engagement lors d'une situation qui pose un dilemme éthique explique le

comportement des personnes dans cette situation. Sartre évoque l'exemple d'avoir des enfants.

« S'il est vrai qu'en face d'une situation qui fait que je suis un être sexué pouvant avoir des rapports avec un être d'un autre sexe, pouvant avoir des enfants, je suis obligé de choisir une attitude, et que de toute façon je porte la responsabilité d'un choix qui, en m'engageant, engage aussi l'humanité entière, même si aucune valeur a priori ne détermine mon choix... » (Sartre, 1996 p. 63-64).

En résumé, l'homme choisit sa morale en situation de dilemme éthique. Ce choix moral n'est pas gratuit et il reflète une intention. D'ailleurs, certains observateurs de l'œuvre de Sartre parleront d'une « morale d'intention » (Marchand, 2005). Ces intentions se transforment en engagement et cette attitude définit la personnalité des individus. Pour Sartre, l'individu est ses choix, mais surtout son engagement quant à la situation.

« L'homme se fait; il n'est pas tout à fait d'abord, il se fait d'abord, il se fait en choisissant sa morale, et la pression de circonstances est telle qu'il ne peut pas ne pas en choisir une. Nous définissons l'homme que par rapport à un engagement. Il est donc absurde de nous reprocher la gratuité du choix » (Sartre, 1996, p. 66-67).

Cela peut être un engagement de mauvaise foi ou de fuite, mais il demeure que c'est un engagement malgré tout. Ce raisonnement s'appliquera aussi au philosophe, car certains verront dans ces propos que Sartre passera de la *Nausée* au début de sa carrière à l'engagement vers la fin de sa vie (Gomez-Muller, 2004).

Nous ne pouvons concilier l'universalité d'une loi et une situation particulière, seule demeure la liberté de s'engager et de prendre ses responsabilités vis-à-vis une situation.

D'ailleurs, ne pas s'engager, c'est aussi exercer sa liberté d'être lâche et d'en prendre la responsabilité. Il demeure que s'engager pour une personne est l'acte moral en soi. « La seule chose qui permet à l'homme de vivre, c'est l'acte. Par conséquent, sur ce plan, nous avons affaire à une morale d'action et d'engagement » (Sartre, 1996, p. 56).

Cette présentation sommaire de la pensée morale de Sartre soulève quelques points intéressants. Quelques concepts émergent et une grille de cinq éléments peut en être déduite. La première variable est l'authenticité. « Être authentique c'est réaliser pleinement son être-en-situation, avec cette conscience profonde que par la réalisation authentique de l'être-en-situation on porte à l'existence plénière la situation d'une part et la réalité humaine d'autre part. » (Sartre, 1983, p. 72-73). Sartre interprète cette notion d'authenticité comme un « terme qui désigne l'individu qui a une conscience claire de sa liberté comme de toutes les valeurs, qu'il en accepte la responsabilité et qu'il choisit la liberté comme valeur ultime. » (Anderson, 1979, p. 44). Le devoir d'authenticité de Sartre n'est pas un impératif en droit supérieur aux autres. L'exigence éthique se profile comme un problème dans l'horizon existentialiste. L'authenticité est une attitude de stricte cohérence et c'est le résultat du choix de la liberté.

Le deuxième concept s'exprime par l'idée de liberté. Sartre met la liberté au cœur de son projet de la connaissance de l'homme. Il en a même une « conception extrêmement radicale » (Marchand, 2005). Il écrit : « qu'il n'y pas de déterminisme, l'homme est libre, l'homme est liberté » (Sartre, 1996, p. 39). L'homme est fondamentalement libre de toute passion, de ses motifs, et enfin, de valeurs fixées antérieurement. S'il veut les

vivre, c'est son choix et sa liberté, mais il n'est en aucun cas prédestiné. Cette liberté absolue entraîne, chez ce penseur, une responsabilité tout aussi absolue. Les deux notions sont d'égale importance.

Ceci introduit le troisième critère de cette grille symbolisée par l'engagement et la responsabilité. Sartre a cette formule pour décrire ce phénomène, lorsqu'il décrit un lâche, il dit : « Que le lâche est responsable de sa lâcheté » . La théorie de la liberté et de la responsabilité fondamentale de l'homme conduit Sartre à affirmer qu'il n'est pas possible de ne pas s'engager et que lorsque nous croyons éviter l'engagement, nous nous engageons encore (Parraire, 2002).

La quatrième variable de la structure de la morale sartrienne est l'état résultant du refus d'assumer sa liberté. L'angoisse naît de cette « conscience de ne pouvoir faire autrement que d'être libre » (Sartre, 1996). Alors, il arrive que pour éviter le lourd fardeau de la liberté, une personne use de « mauvaise foi » pour expliquer ses actions et refuser ainsi ses responsabilités. La mauvaise foi consiste à prétendre que nous ne sommes pas libres, mais qu'elle est un choix librement consenti. Un individu peut refuser consciemment d'être moral ou d'entreprendre des actions morales. La mauvaise foi peut être définie comme un mensonge à soi-même dans le sens où l'homme se fait ignorant d'une vérité dont il a conscience.

Par contre, si l'homme assume cette liberté, elle ne peut vivre que dans une certaine *situation*. Ceci amène le dernier facteur de la construction morale sartrienne. Sartre

précise qu'il n'y a pas de nature humaine en tant qu'essence intemporelle de l'homme, il y a une *condition humaine*. L'homme a une présence corporelle, il est mortel, sa situation varie d'une époque humaine à l'autre, d'une région à l'autre, d'un individu à l'autre, et sa liberté doit s'exercer dans le cadre de situations bien précises : « Il ne peut y avoir de pour-soi libre que comme engagé dans un monde résistant. » (Sartre, 1943, p. 64)

L'impact de Sartre dans la littérature de gestion

Certains chercheurs en gestion ont entrepris de reprendre ce point de vue de l'éthique et de la morale afin de mieux comprendre les phénomènes de gestion. Peu nombreuses ont été les tentatives et elles eurent peu d'échos dans la recherche. L'approche théorique de l'éthique issue de la pensée de Sartre n'a pas vraiment offert d'intérêt pour l'éthique en gestion et cela peut s'expliquer par le manque de précision du système élaboré par Sartre.

Par contre, très tôt, d'autres chercheurs ont affirmé la nécessité d'inclure la philosophie existentialiste dans la compréhension du rôle du gestionnaire (Odiorne, 1963). Selon l'auteur, la capacité du gestionnaire à agir et à prendre des décisions est autant limitée par des réalités internes et ses émotions comme l'anxiété, que par les réalités externes, telles les actions des autres. Comprendre la réalité et les conditions d'existence des gestionnaires permettrait de comprendre leurs succès. Même si certains ont de grandes qualités, l'existence d'émotions, de contraintes, etc., ne permet pas d'exprimer de façon satisfaisante le sens de leurs actions (Odiorne, 1963). La vision sartrienne du rôle des

gestionnaires offrirait un canevas de réflexion intéressant selon ce chercheur (Odiome, 1963).

Il est encore difficile de développer une approche existentialiste de l'éthique dans la littérature managériale. Trois articles clefs semblent pourtant apporter un certain avancement dans ce sens. Phillips (1991) propose de développer une approche existentialiste en s'intéressant davantage à l'entreprise. Il suggère même certaines hypothèses sur la sociologie de la connaissance. Se référant aux travaux de Sartre, il affirme que la connaissance est le résultat d'un point de vue subjectif et contingent de la situation. De son point de vue, la *connaissance éthique* d'une situation de gestion passe par les mêmes caractéristiques que celle de la connaissance sociologique (Phillips, 1991). Phillips (1991) rappelle que la connaissance éthique est le résultat d'une éducation morale. Ainsi lors de l'enseignement de la *connaissance éthique*, ni les étudiants, ni les professionnels, ni même les institutions en gestion ne sont des parties indépendantes de ce processus. Ces trois acteurs sont des parties interdépendantes d'un même processus et il vaudrait mieux les considérer d'un point de vue existentialiste (Phillips, 1991). Cet auteur ne dit pas par quel moyen, mais il évoque l'idée.

Dans cette veine sociologique, nous retrouvons également certains travaux qui incorporent cette vision d'une analyse existentialiste des codes moraux, composantes structurelles de nos sociétés occidentales et africaines (Accra Jaja, 1995; Brown, 2000 et Smith, 2002). Plus récemment, un article faisant état en profondeur de la promotion du concept de l'authenticité afin de comprendre le processus de décision éthique a été publié

(Jackson, 2005). Cet article est intéressant, car il permet de sortir la vision existentialiste de l'oubli et peut être considéré précurseur de l'ouverture du champ de l'éthique des affaires à de nouveaux paradigmes. L'intérêt pour le mouvement existentialiste apparaît aussi dans d'autres domaines de la gestion comme le leadership (Avolio et Gardner, 2005) ou la gestion de l'administration publique (Waugh Jr, 2004). À ce niveau, nous avons cependant constaté un changement de perception des concepts de l'éthique de Sartre (Malloy et Hadjistavropoulos, 1998 ; Agarwal et Malloy, 2000 ; Hadjistavropoulos et Malloy, 2000 ; Agarwal et Malloy, 2002 ; Hadjistavropoulos, Malloy et al., 2002). Cette nouvelle tendance sera abordée plus loin dans la revue de littérature.

Pour conclure, nous avons examiné trois approches des éthiques des affaires. La première est issue de l'approche utilitariste dont les porte-parole sont les philosophes Mill et Nozick. Le respect de la propriété privée et le respect de la liberté, notamment celle de maximiser son bonheur, sont les moteurs de leur pensée. Cette conception de la philosophie morale se retrouve en éthique appliquée à la gestion avec les propos de Milton Friedman. Le seul devoir d'une entreprise est de maximiser les bénéfices des actionnaires qui eux feront de la redistribution sociale ou de l'éthique dans leurs actions. Cette attitude se retrouve fréquemment dans le comportement quotidien des entreprises et des gestionnaires où la recherche de bénéfice financier guide l'ensemble des décisions. Par contre, peu de recherches et peu d'essais valident ce point de vue dans la revue de littérature en éthique appliquée en gestion.

À l'opposé de cette vision financière et économique de l'entreprise se situe l'approche déontologique. Cette dernière découle des travaux du philosophe Kant qui évoque des impératifs non transgressifs en matière d'éthique. Cette conception a, quant à elle, eu plus d'impact dans le champ de l'éthique appliquée en gestion. Il est même accepté que l'approche déontologique kantienne est en poste de monopole tant dans les recherches que dans les essais en éthique des affaires. Ce point de vue a d'ailleurs permis l'émergence de la vision du paradigme des *stakeholders* (parties prenantes ou parties concernées selon la traduction) qui invite les chercheurs à inclure dans l'observation du phénomène tous les acteurs impliqués dans le geste éthique donné. Au nombre considérable de recherches qui s'en inspirent, il peut être généralement affirmé que la perspective déontologique a permis de nombreuses avancées et, certainement, un encadrement et un assainissement des comportements au sein des entreprises. Par contre, son aspect abstrait et sa complexité font de cette approche une vue de l'esprit plus qu'une réalité : cela décrit ce qui devrait être en matière d'éthique des affaires au lieu de ce qui est (Sloan, 2000). Pour un chercheur, il est fondamental de se pencher sur ce qui existe avant de réfléchir à ce qui devrait être.

La démarche éthique dans le secteur des affaires, et plus particulièrement celle des entreprises, relève d'une certaine ambiguïté. La recherche de profits financiers des entreprises peut très bien être admise tant qu'elle demeure morale et éthique pour l'ensemble des partenaires. Cependant, elle peut devenir illégitime si elle contrevient aux impératifs de respect de la personne et de leur environnement. Ainsi, l'ambiguïté provient du fait que l'éthique de l'entreprise adopte soit l'approche utilitariste, soit la

vision déontologique du respect d'autrui. Pour sortir de cette ambiguïté, la réflexion de la pertinence d'une troisième approche peut être entamée. Cette approche refuserait tout déterminisme et tablerait tant sur le respect de la liberté que sur celle des autres. De plus, elle serait moins abstraite que des impératifs et plus concrète et réaliste que la pure recherche de son bonheur. Selon ces critères, l'approche de Sartre en morale fournit un cadre de réflexion. Tout un champ est donc ouvert pour utiliser les réflexions de Sartre sur la morale et l'éthique de la gestion. Une hypothèse peut être émise à ce stade. Elle découle des lectures précédentes de l'œuvre de Sartre : si les gestionnaires font face à des dilemmes éthiques, il y a de fortes probabilités qu'ils vivent également des dilemmes existentiels quant à la situation. Il est donc important de comprendre les processus de décision éthique afin de se représenter les concepts philosophiques mobilisés par les gestionnaires en guise de justification de leurs actions.

Théorie de la prise de décision éthique : Principaux modèles

Puisque notre objet de recherche constitue la prise de décision éthique, nous commencerons par nous intéresser à la définition et aux modèles classiques présentés dans les publications. À ce sujet, Jones (1991) propose :

« Un processus de décision éthique est défini comme une décision qui est acceptable à la fois moralement et légalement par une large communauté. À l'opposé, une décision non éthique est à la fois illégale et moralement inacceptable par une large communauté. » (*traduction libre de l'auteur*, Jones, 1991, p. 307).

De cette définition, nous observons qu'une décision éthique doit être acceptable sur deux plans : sur le plan moral et sur le plan légal. Nous pouvons donc agir en toute légalité, mais être immoral et, inversement, nous pouvons agir de manière morale, mais dans l'illégalité. Dans le premier cas, un gestionnaire peut légalement déverser ses déchets polluants dans les zones internationales en haute mer. Il n'existe aucune législation qui s'applique, est-ce moral? À l'inverse, certains gestionnaires ont brisé leur droit de réserve en dénonçant publiquement les agissements de l'entreprise qui les embauche, car cette dernière menaçait la santé publique. Les dénonciateurs de scandales ou de malversations ont souvent dû contrevenir avec leur organisation sur le plan de la confidentialité : ils ont dû se mettre en position illégale vis-à-vis de leurs ententes passées (Granville King III, 1999). Cette définition nous fournit donc les deux conditions indispensables pour qu'une prise de décision soit éthique.

Jones (1991) reconnaît toutefois qu'il n'y a pas de définition précise et substantielle de ce que veut dire une prise de décision éthique ou non éthique. Généralement, les auteurs se contentent de la définition de ce qui est juste pour ce qui est éthique et de ce qui injuste ou faux pour ce qui est non éthique (Treviño, 1986; Ferrell et Gresham, 1985). Nous nous situons dans le domaine de l'exploration et il n'y a pas encore de consensus autour de la définition et de ce qui est observable en ce qui concerne la prise de décision éthique (Klebe-Treviño, 1990).

La principale question des chercheurs est de savoir comment les gestionnaires prennent une bonne décision éthique et comment ils la justifient (Kujala et Pietiläinen 2004). Un des constats les plus fréquents est que les théories éthiques classiques sont utilisées explicitement, ou par défaut implicitement, dans le processus de décision éthique des gestionnaires (Kujala et Pietiläinen, 2004).

L'étude de ces diverses recherches nous révèle que la philosophie morale est bel et bien directement reliée avec le processus de prise de décision éthique. Les individus décident effectivement selon la combinaison des concepts philosophiques, de leurs expériences personnelles et des normes de l'industrie (Ford et Richardson 1994 ; Loe, Ferrell et al., 2000; Kujala, 2003; Kujala et Pietiläinen, 2004). Cependant, le lien entre les théories philosophiques et les comportements éthiques dans le processus de prise de décision éthique « n'a pas été démontré de façon systématique » (Loe, Ferrell et al., 2000).

À l'occasion de la célébration du 1500^e article publié, une analyse des textes parus dans le *Journal of Business Ethics* entre 1991 et 1999 a été produite (Collins, 2000). Collins observe que les valeurs et les idéologies sont fortement reliées avec la « sensibilité » éthique des personnes étudiées. La prise de décision éthique représente un sujet de grand intérêt (Ford et Richardson, 1994). Plusieurs auteurs ont proposé différents modèles théoriques dans le dessein de comprendre et de prédire le processus par lequel les gestionnaires prennent des décisions éthiques. Schématiquement, les modèles proposés proviennent des théories d'interactions entre la personne et l'individu (Treviño, 1986) ou des modèles contingents de Ferrell et Gresham (1985).

Loe et ses collaborateurs (2000) ont également présenté une synthèse des publications d'où ressortent quatre modèles théoriques : Ferrell et Gresham (1985), Hunt et Vitell (1986), Treviño (1986) et Jones (1991). Certes, il existe une variété de modèles descriptifs de prise de décision éthique développés pour l'éthique en gestion, mais les plus largement cités dans la littérature proviennent de ces quatre modèles (Davies et Crane, 2003). Ils représentent le parachèvement de l'objet de la prise de décision éthique, mais ils sont issus de la littérature de management (Treviño, 1986 et Jones, 1991) et de la littérature de marketing (Hunt et Vitell 1986 et Ferrell et Gresham 1985). Il est à noter que ces représentations ne font pas l'unanimité dans le champ, mais on s'accorde pour souligner leur influence en recherche (Ford et Richardson, 1994; Davies et Crane, 2003; Loe et coll., 2000 et O'Fallon et Butterfield, 2005).

Bien qu'il existe des différences entre ces quatre modèles, il demeure qu'ils présentent la décision comme une succession : l'identification d'un dilemme engendré par une situation, la définition du problème soulevé par le dilemme et la détermination de diverses solutions pour le résoudre. Dans tous ces modèles, il y a présence d'un processus linéaire et chronologique dans le temps. Ils nous aideront à évaluer l'acheminement d'une décision. Ces modèles offrent une armature au processus et identifient les divers facteurs, tant psychologiques que culturels, qui y interviennent. Dans la présentation de ces modèles, les bases philosophiques seront explicitées.

Modèle de Ferrell et Gresham (1985)

Désireux d'offrir un cadre explicatif de la décision éthique dans la littérature du marketing, les chercheurs Ferrell et Gresham (1985) font une tentative de conciliation entre les théories philosophiques de l'éthique et celles du marketing. En s'attelant à cette tâche, ces deux chercheurs énoncent un cadre structurel qui montre les différents facteurs agissant sur la prise de la décision éthique du responsable marketing. Ils essaient de répondre au manque de consensus dans les recherches antérieures sur les comportements éthiques en marketing. Ils veulent ainsi combler les lacunes entre les recherches et l'éthique appliquée au marketing. Pour y parvenir, ces chercheurs proposent un cadre théorique autour de l'approche contingente (Ferrell et Gresham, 1985).

Cette structure essaie de mettre en lumière les facteurs multidimensionnels d'un processus qui vise à agir de manière éthique ou non éthique. Leur hypothèse est l'approche contingente et elle consiste à comprendre le phénomène de la prise de décision comme aléatoire ou selon l'éventualité de la situation. Ces auteurs proposent une structure décrivant les composantes d'une situation et les variables influençant le processus de décision. Ce processus se divise en une série de quatre phases qui débutent par la prise de conscience d'un dilemme, d'une fraude ou d'une corruption par exemple. Ensuite, la personne prend une décision à partir d'un raisonnement influencé par des facteurs individuels (connaissance, valeurs, attitude et intention) et des facteurs organisationnels (selon les opportunités : les codes professionnels, les politiques de l'entreprise ou les récompenses-punitions; et selon les autres facteurs significatifs : les associations et les configurations des rôles). Après la prise de décision, la personne décide du comportement adéquat et agit. Enfin, elle évalue son comportement éthique ou non-éthique selon les facteurs individuels et organisationnels et modifie ces facteurs en fonction de la nouvelle réalité engendrée par l'action posée.

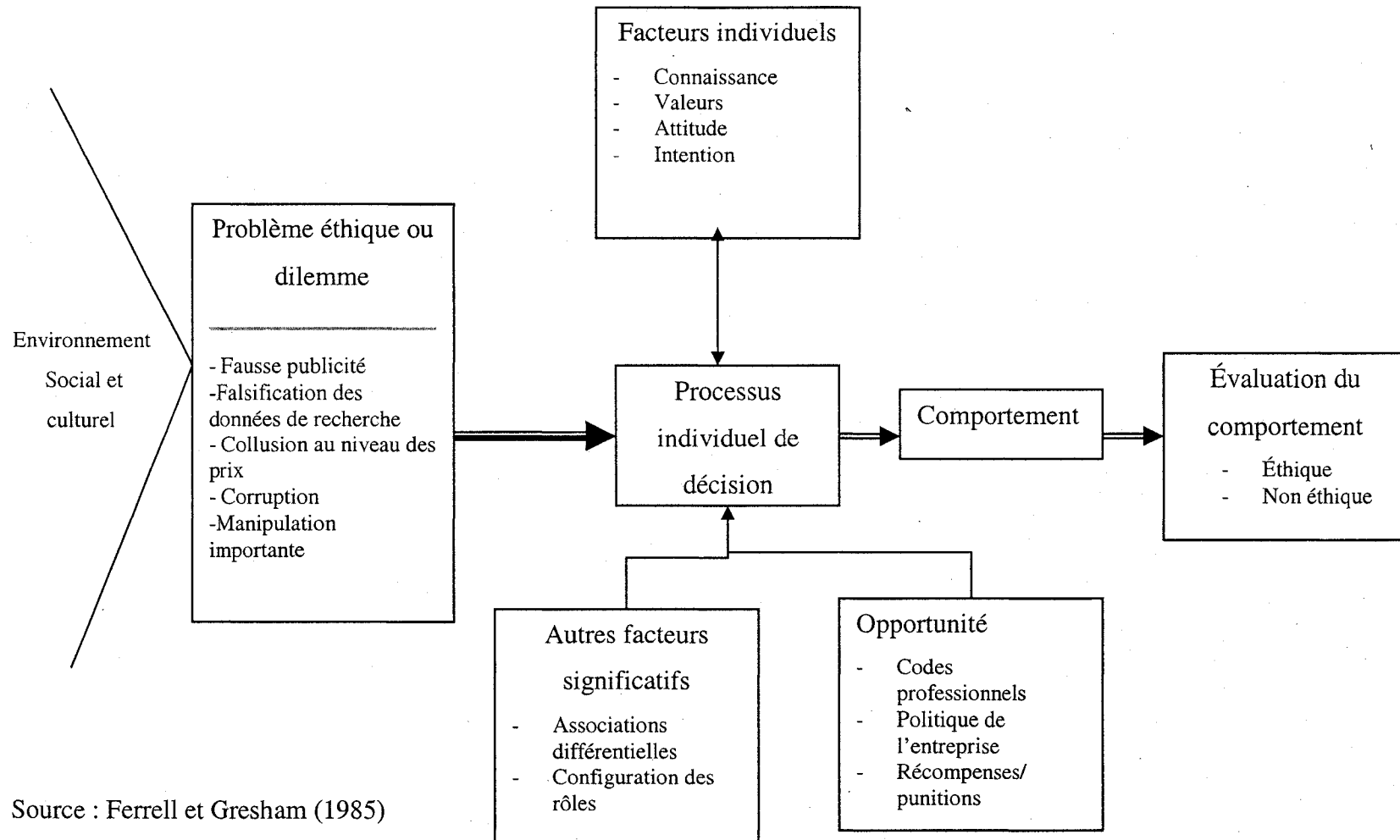
Dans un premier temps, en supposant qu'un dilemme ou un problème moral émerge dans un environnement particulier, il peut prendre plusieurs natures. Les auteurs en évoquent quelques-unes dans leur modèle. Ensuite, les auteurs évoquent la décision parce qu'elle est influencée par la situation présente. Pour eux, ce qui fait le caractère unique de la situation est qu'elle est influencée par les variables personnelles et la perception que l'individu a de son rôle ou des possibilités offertes par l'environnement. Le modèle de

Ferrell et Gresham (1985) met en perspective l'influence des facteurs individuels et organisationnels. D'ailleurs, ils explicitent les origines possibles des facteurs individuels composés des connaissances, des valeurs, des attitudes et des intentions. Les individus vont utiliser un ensemble d'hypothèses d'origine philosophique pour prendre leur décision. Ces hypothèses proviennent des perspectives classiques déjà vues que sont la déontologie et la téléologie. Ils prennent le temps de les expliquer. De ces sources philosophiques, trois principes vont surgir. Ces trois principes vont guider la décision du gestionnaire : c'est le principe de l'utilité, du droit et de la justice.

Mais il y a plus encore puisque les facteurs organisationnels influencent également la décision. Bien que l'explication ne soit pas claire, les auteurs divisent en deux ces facteurs organisationnels. La décision est influencée par la signification de la décision et l'opportunité que cette décision procure. Le concept de signification provient à la fois des théories dites « d'association différentielle » et « de rôle ». Pour résumer, ces deux théories stipulent que la décision prise par un individu sera d'une part relative à une catégorie de personnes considérées comme importantes et, d'autre part, correspondra aux statut et rôle de l'individu dans l'entreprise. En somme, l'influence des pairs au sein de l'entreprise se fera sentir dans les décisions par le biais de ces deux attitudes. L'autre facteur organisationnel est l'opportunité. L'opportunité résulte des conditions dans lesquelles est prise la décision et des récompenses potentielles.

Par exemple, un gestionnaire perçoit un comportement frauduleux dans l'entreprise qui l'emploie, à savoir qu'un supérieur a obtenu un contrat en faisant un cadeau non autorisé à un client. Doit-il le dénoncer? En fait, des facteurs individuels le pousseraient à le faire puisqu'il a des valeurs de justice et de droit (facteurs individuels). Cependant, son rôle dans l'organisation est d'être le subordonné de la personne qui fraude (configuration du rôle). De plus, il considérerait cette personne comme un mentor (association différentielle). À la décharge de son supérieur, il faut dire que l'entreprise est très laxiste au niveau de la gestion et plusieurs plaintes ont été formulées dans le passé sur ses activités. Il y a peu de codes de déontologie et les récompenses financières ne sont pas courantes. De plus, ce contrat pourrait avoir des répercussions positives sur les ventes personnelles de ce gestionnaire (facteur d'occasion favorable). Il prend la décision de ne rien dire et de ne rien faire. Sa décision est non éthique. Dans ce cas les valeurs de justice sont moins importantes que les valeurs d'utilité.

Figure 1 : Modèle contingent de prise de décision éthique dans une entreprise de marketing.



Source : Ferrell et Gresham (1985)

Il ressort que le modèle n'est pas précis dans la nomination des facteurs tant individuels qu'organisationnels. Dans la description des facteurs individuels, les auteurs évoquent les connaissances et les valeurs. Néanmoins, leurs explications favorisent les perspectives déontologiques et téléologiques en ce sens qu'elles reposent sur trois principes : l'utilitarisme, les principes de droit et le principe de justice. Ces derniers principes sont à classer dans l'approche déontologique. Mais, comment ces liens se tissent-ils et en quoi la notion de justice ou d'utilité influe-t-elle sur leurs valeurs ou leurs connaissances? Ce modèle est intéressant, car il détermine des concepts potentiellement influents, mais il demeure sourd ou vague en ce qui a trait au lien entre les principes (droit ou justice) et leur concrétisation dans les facteurs d'influence. Le lien n'est pas précisé dans leur explication : y a-t-il tension? Comment ces principes influencent-ils les connaissances ou les valeurs de nos gestionnaires?

C'est le même constat pour les facteurs d'opportunité de la théorie de l'identification aux personnes de référence ou d'identification au rôle de gestionnaire. Ce modèle est, en fait, une compilation et un amalgame de théories où les liens et les explications ne sont pas clairs et bien définis. Par contre, Ferrell et Gresham (1985) ont établi dans leur modèle le concept d'intention morale exprimée par la personne et cette intention serait modérée par l'influence des autres individus, des facteurs individuels et du facteur d'opportunité (Loe, Ferrell et al., 2000). Ce facteur d'opportunité se compose à partir des codes moraux qui influencent le processus. Bien que cela ne soit pas dit explicitement, l'influence de la déontologie se retrouve dans le facteur d'opportunité. De nombreuses clarifications

manquent dans ce modèle et laissent place à de nombreuses interprétations comme : où se trouve l'influence des perspectives déontologiques? Est-ce dans les facteurs individuels ou d'opportunité? Ou, les deux?

Néanmoins, la description de ce processus démontre, sans équivoque, qu'une décision est d'ordre personnel. Le fait que la décision soit subjective provient principalement de l'influence du monde intérieur (valeur ou intention) et du monde extérieur (l'influence des autres par les facteurs d'opportunité ou d'identification à une personne). Ce modèle de compréhension du processus est donc bien « contingent » parce qu'il découle d'influences qui rendent l'action aléatoire et imprévue (Singhapakdi, Vitell et al., 1996 et Srnka, 2004). Ferrell et Gresham (1985) incluent d'ailleurs les codes déontologiques comme une variable « opportunité ». Ils affirment donc que les valeurs professionnelles influencent de manière positive la perception de la situation. Plus tard, d'autres ont aussi confirmé ce constat (Singhapakdi et Vitell, 1993). Avec ce modèle conceptuel, nous constatons que les perspectives philosophiques se retrouvent tant dans les facteurs individuels que ceux organisationnels et qu'ils influencent le processus de prise de décision éthique.

Les auteurs défendent l'idée que les individus subissent la situation. Ce modèle s'oriente donc vers la compréhension de toutes les variables possibles (environnement culturel, facteurs individuels, opportunité et environnement organisationnel) que rencontrent les

gestionnaires de marketing lors d'une prise de décision ayant un caractère éthique. Cependant, pour la variable des facteurs individuels qui incluent les valeurs, leur modèle dépend de la dichotomie entre les valeurs de la vision téléologique utilitariste (principe axé sur la recherche à l'obtention d'un but moral) et celles qui sont inspirées des principes de droit déontologique (principe axé sur le respect de codes moraux). Dans la circonstance, leur modèle est une très bonne pierre d'assise, mais des recherches doivent être entreprises afin d'approfondir les valeurs ou les conceptions des gestionnaires pouvant influencer la décision éthique.

Modèle de Hunt et Vitell (1986)

Dans leur article, Hunt et Vitell (1986) ont proposé de développer et de présenter une théorie générale pouvant servir comme guide pour des recherches empiriques en éthique appliquée au domaine du marketing. Ils ont procédé à une construction conceptuelle dite plus « positive » que normative. Par le vocable positif, ils sous-entendent que le modèle serait plus descriptif que normatif (Hunt et Vitell, 1986). Ils désirent dépeindre un processus et le cheminement d'une décision éthique au lieu d'affirmer nommément des concepts ou des variables particulières. Ils ne veulent pas définir un guide d'action précis ou des règles pour assister les gestionnaires en marketing. Ils considèrent que l'aspect normatif des guides correspond plus à des modes qu'à une compréhension du phénomène de décision éthique en marketing (Hunt et Vitell, 1986). Ils veulent mettre en lumière un processus explicatif.

Ce modèle part d'une situation où un individu fait face à un dilemme possédant des composantes morales. Par rapport à ce dilemme éthique, l'individu perçoit une série d'options. Dès qu'il perçoit un ensemble d'alternatives ou de solutions, il procède à une double évaluation philosophique. D'un côté, son évaluation déontologique détermine ce qui est bon ou mauvais parmi les solutions alternatives (honnêteté, vol, mensonge, etc.). Il compare ces dernières avec les normes et valeurs établies dans la société. De l'autre côté, son évaluation téléologique examine quatre éléments : les conséquences perçues par les autres, la probabilité de chaque conséquence sur les différents groupes impliqués dans la décision, la désirabilité pour cet individu de chaque possibilité, et enfin, l'importance de chaque partie impliquée dans ce problème éthique (*stakeholders*).

Pour les auteurs, le cœur de cette théorie repose sur le jugement éthique des individus qui se fait en fonction de l'évaluation commune des perspectives déontologiques et téléologiques (Hunt et Vitell, 1986). Ainsi, il se peut que dans une situation particulière, une personne agisse strictement de manière déontologique. Par contre, dans une autre situation, cette même personne pourra tout aussi bien agir à l'opposé. L'action éthique dépend doublement de la situation et du jugement des individus. La situation crée des opportunités et le poids de l'environnement (culture, industrie et entreprise) est important tant au niveau de la perception du dilemme que des possibles alternatives d'action.

En résumé, une fois que le gestionnaire a arrêté son jugement, il décide ensuite de l'intention et développe le comportement correspondant au jugement et aux intentions. Et dès que l'action est entreprise, il y a des conséquences qui influenceront son expérience. La roue peut ainsi tourner.

Source : Hunt et Vitell (1986)

La principale force du modèle de Hunt et Vitell (1986) réside dans le fait qu'un jugement éthique provient d'un enchaînement d'évaluations morales totalement ancrées dans les optiques déontologiques et téléologiques (Hunt et Vitell, 1986 ; Cole, Sirgy et al., 2000). Dans la vision de ces auteurs, l'individu oriente sa décision à partir des actions qui devraient être prises. Tandis que dans l'évaluation téléologique, ce dernier se concentre sur les conséquences de son action éthique (Hunt et Vitell, 1986). Leur point de vue est intéressant, car ils avouent que ce n'est pas ni l'une ni l'autre qui explique exclusivement le processus (Hunt et Vitell, 1986).

Leur modèle explicatif illustre comment les décisions peuvent se prédire par les bénéfices futurs (vision téléologique), mais aussi par les normes et valeurs impliquées dans la situation évoquée. Il faut souligner la part importante faite à la perspective téléologique dans ce modèle. Comme le modèle de Ferrell et Gresham (1985), cette structure évoque la contingence de la décision éthique. Ce modèle a permis au champ du marketing de dresser une base solide de compréhension du phénomène et aux personnes responsables du marketing de pouvoir s'appuyer sur un système explicatif les aidant dans leur réflexion (Vermillion, Lassar et al., 2002).

Des recherches ont été conduites et certaines révèlent des informations intéressantes. Par exemple, les deux considérations, déontologique et téléologique, prédisent les jugements éthiques des cadres de ventes même si la considération déontologique obtient une note plus élevée. Ces deux approches possèdent une influence sur l'intention d'agir éthiquement chez le personnel cadre en marketing (DeConinck et Lewis, 1997). Autre

exemple, les gestionnaires responsables des achats sont plus préoccupés par les conséquences de leurs actions (visée téléologique selon le modèle Hunt et Vitell, 1986) lors de transactions particulières (Cole, Sirgy et al., 2000). Une recherche démontre que certains gestionnaires pensent aux conséquences avant les normes, validant ainsi l'hypothèse de Hunt et Vitell (DeConinck et Lewis, 1997).

Des résultats empiriques démontrent qu'effectivement, l'hypothèse de la coexistence des perspectives déontologiques et téléologiques a un impact sur le jugement des individus lorsqu'ils doivent prendre des décisions à caractère éthique ou moral (Donoho, Polonsky et al., 2001). Cet impact a été observé dans quatre pays différents, ce qui confère à cette hypothèse une forme d'universalité (Donoho, Polonsky et al., 2001).

À titre d'exemple, il y a cette observation réalisée chez des gestionnaires turques. Ces derniers procédaient bel et bien à une évaluation entre les perspectives déontologiques et téléologiques lorsqu'ils devaient prendre des décisions qui avaient trait à l'équité et à la justice pour des questions de discipline et de récompenses (Mengüç, 1998). À travers une recherche statistique sur le jugement éthique et les considérations éthiques, ce chercheur a observé que les responsables du département marketing se référaient aux considérations déontologiques en premier lieu pour savoir si leurs vendeurs agissaient éthiquement ou non (Mengüç, 1998). Il est à noter que la perspective téléologique joue également un rôle dans le processus. Lorsque les gestionnaires ont des intentions de poser un geste disciplinaire ou de récompense, ils le font en considérant consécutivement les évaluations déontologiques et téléologiques. Les gestionnaires pensent aux

conséquences lorsqu'ils sont sur le point d'agir. En somme, les gestionnaires turques diffèrent peu de leurs homologues américains (Mengüç, 1998). Comme l'illustre cet exemple, le modèle de Hunt et Vitell est judicieux pour comprendre la motivation et l'action des gestionnaires. Les gestionnaires utilisent les deux perspectives pour établir leurs jugements éthiques, évaluer leurs intentions et adopter leurs comportements. Ce constat se retrouve dans les recherches empiriques nationales et internationales. (Mengüç, 1998 ; Yetmar et Eastman, 2000 ; Donoho et al., 2001 ; Sarwono et Armstrong, 2001 ; Cherry, Lee et al., 2003 ; Srnka, 2004).

Avec ces résultats, il est raisonnable de dire qu'il faut inclure les perspectives classiques de la philosophie morale dans l'étude internationale de la prise de décision éthique (Donoho et al., 2001). D'ailleurs, ce modèle peut être utilisé pour l'observation des comportements autres que ceux des gestionnaires de marketing. Par exemple, le comportement des consommateurs a été analysé par ce modèle (Donoho et al., 2001). Les auteurs concluent que lorsque les consommateurs se retrouvent dans des situations qui impliquent des problèmes éthiques, ils pensent en premier aux normes éthiques (déontologique) avant de réfléchir aux conséquences (téléologique) de leurs jugements et de leurs intentions (Donoho et al., 2001).

Par contre, leur modèle ne décrit pas toujours concrètement ce qui se passe lors du processus de prise de décision (Coles et coll., 2000 et Cherry et Fraedrich, 2002). Par exemple, le rôle des parties prenantes (*stakeholders*) situé dans la perspective téléologique — traditionnellement dans la perspective déontologique est sous-estimé

selon d'autres chercheurs (Coles et coll., 2000). Le problème majeur est la complexité des relations entre les variables. Il existe un dédale de relations entre les variables qui peuvent prêter à confusion. À ce propos, plusieurs de ces relations sont des hypothèses et il n'y a peu ou pas de recherches qui ont démontré leurs relations. Par exemple, une recherche démontre empiriquement que le biais de désirabilité influence l'évaluation téléologique (Cherry et Fraedrich, 2002). Et pour les autres facteurs, il existe toujours un grand nombre d'opportunités de recherches. Malgré les quelques faiblesses mentionnées, ce modèle est un outil pertinent pour la recherche au niveau de la compréhension du phénomène de décision et de l'influence de la philosophie en éthique en marketing (Cherry et Fraedrich, 2002).

En conclusion, le modèle de Hunt et Vitell (1986) semble donc devenir un outil de recherche pertinent pour de nombreux domaines et sa force réside dans sa qualité descriptive. Son utilité se traduit surtout dans la tentative d'inclure les notions philosophiques pour expliquer l'éthique dans le domaine de la gestion. En exploitant la tension entre les perspectives déontologiques et téléologiques, cette approche a ouvert le champ et fait beaucoup d'émules (Armstrong 1996 ; Vitell et Ho 1997 ; Pallister, Nancarrow et al., 1999 ; Cole, Sirgy et al., 2000 ; Yetmar et Eastman, 2000 ; Donoho et al., 2001 ; Sarwono et Armstrong, 2001 ; Cherry et Fraedrich, 2002 ; Vermillion, Lassar et al., 2002 ; Cherry, Lee et al., 2003 ; Srnka, 2004).

Modèle de Treviño (1986)

Treviño présente un modèle *interactionniste* qui offre une meilleure explication et une meilleure prédiction d'une décision éthique (Treviño, 1986). Elle a établi un modèle qui met en lumière le rôle joué par des variables et les relations entre elles lorsque les gestionnaires font face à un dilemme (état du développement cognitif moral de l'individu, caractéristiques de l'emploi, culture de l'entreprise, etc.). Ainsi, deux facteurs majeurs jouent un rôle de contre balancier entre un comportement éthique et non éthique : le premier facteur tient des caractéristiques individuelles (l'ego, le champ de compétence et la capacité de contrôle) et l'autre facteur relève des éléments de la situation externe (le contexte immédiat du travail, la culture de l'organisation et les caractéristiques du travail) (Treviño, 1986).

Cette auteure nous fait observer qu'un processus de décision éthique demeure contingent, c'est-à-dire dépendant de la situation contextuelle. Certes, la chercheuse admet que le développement moral de l'individu agit sur le comportement éthique, mais il est modéré par la situation dans laquelle il se trouve (Treviño, 1986). Nous comprenons que le modèle de Treviño se base en fait sur les spécificités de la personne orientées par son environnement. L'acteur de la décision éthique n'est plus seulement un agent libre, mais devient similairement, par la force des événements et des circonstances, un agent mû par des obligations émanant de la situation. Pour ce faire, cette chercheuse utilise le modèle de morale cognitive proposé par Kohlberg (1969).

La théorie du développement moral proposée par Kohlberg (1969) a été très largement utilisée dans les recherches qui s'intéressent aux raisons individuelles du jugement moral (Snarey, 1985 et Treviño, 1992). Les structures cognitives déterminent le caractère moral d'une prise de décision et sont susceptibles de se développer chez chaque individu. Selon Kohlberg (1969), pour comprendre les fondements de l'agir moral, il est primordial d'inspecter la nature de ce développement des structures du raisonnement. Selon cette perspective cognitive développementale, l'individu progresse à travers des stades du développement moral afin d'arriver à une maturité (Gaudine et Thorne, 2001).

En ce sens, ses stades de développement moral possèdent des apparences analogues aux théories de Piaget. Une personne mature développe et acquiert une éducation morale à travers une évolution en séquences de stades très bien définis. À chaque étape, l'individu acquiert des connaissances qui lui permettent d'aborder des dilemmes moraux de plus en plus complexes. D'ailleurs, chaque stade demande une réflexion de plus en plus compliquée et implique que la personne éprouve une considération plus grande envers les personnes et les organisations. Kohlberg (1969) divise le développement moral en trois niveaux majeurs et six étages : pré-conventionnel (stade 1 et 2), conventionnel (stade 3 et 4) et post-conventionnel ou des principes universels (stade 5 et 6).

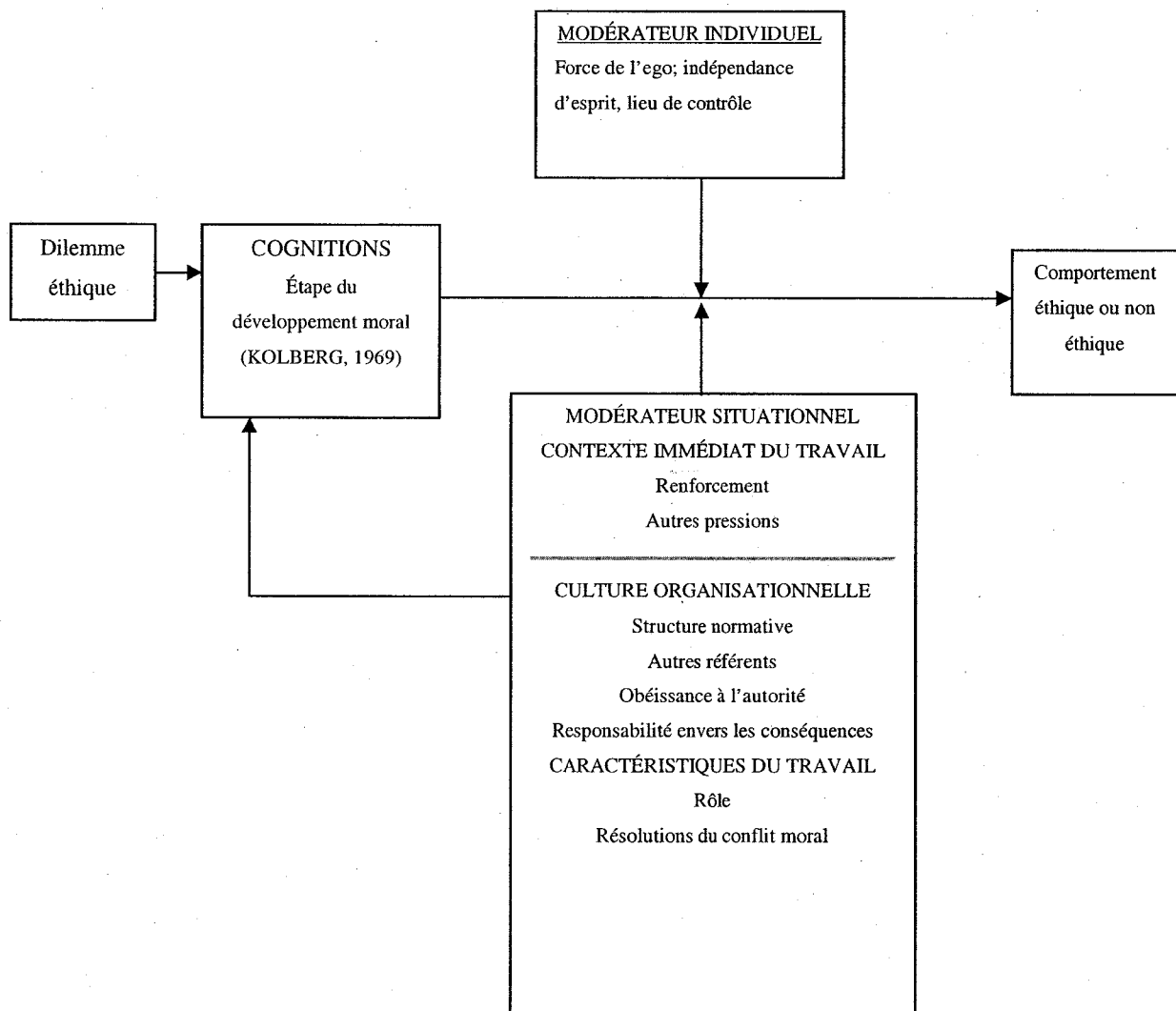
Le stade pré-conventionnel se divise en deux. Le premier est le stade de la punition et de l'obéissance où un individu est moral s'il obéit à une autorité extérieure. Le deuxième stade est celui du projet instrumental individuel et de l'échange : la personne agit dans

ses intérêts pour être morale. Au niveau conventionnel se retrouve le stade trois. C'est le stade des attentes interpersonnelles et mutuelles, des relations et de la conformité. Être moral, c'est créer et entretenir une relation à long terme. Le quatrième stade est celui du maintien de la conscience et du système social : être moral, c'est soutenir la loi et l'ordre afin d'éviter le chaos social. Enfin, la dernière séquence est celle nommée universelle et débute avec le stade cinq. Celui-ci évoque le contrat social et les droits individuels : être moral consiste à développer un système de lois ou de règles acceptables par n'importe quelle autre personne dans le système et le système lui-même. Enfin, le dernier stade, le sixième, est celui des principes universels : être moral, c'est adhérer librement et agir selon les principes éthiques universels de justice que sont l'égalité des droits de l'homme et le respect de la dignité humaine.

Par ailleurs, Treviño (1986) s'est distinguée en refusant une explication exclusivement axée sur l'individu. L'auteure dénonce vigoureusement le fait que la plupart des modèles se concentrent sur le rôle de l'individu et elle propose un modèle « interactionniste ». En d'autres mots, c'est un modèle où le développement cognitif moral d'une personne et le jugement qui en découle seront en interaction par les modérateurs situationnels et individuels. Elle incorpore dans sa théorie le modèle de Kohlberg (1969) sur le développement moral. Mais son modèle interactionnel admet qu'une prise de décision éthique est la rencontre des composantes environnementales avec le développement cognitif moral d'une personne. L'auteure essaie d'ailleurs d'apporter une solution aux critiques émises sur les théories de Kohlberg à qui l'on reprochait de ne pas tenir assez compte de l'environnement dans lequel les individus se développaient (Treviño, 1986 et Loe, Ferrell et al., 2000).)

Ainsi, dès qu'un individu perçoit un dilemme éthique, il portera un jugement sur la situation. Selon le niveau de son stade de développement moral, il jugera ce qu'il doit faire. Soit il obéit (stade 1), soit il suit les règles tant que ces dernières lui sont favorables (stade 2), et ainsi de suite. Le stade de moralité qui monopolisera cet individu sera influencé par le contexte du travail ou la culture de l'entreprise qui l'emploie. Ces deux contraintes forment les modérateurs organisationnels. En d'autres mots, la capacité de l'individu à obéir, les normes de l'entreprise ou les responsabilités de cette personne vont intervenir dans son processus de développement moral. Cette influence va déboucher sur une intention d'agir et d'adopter un comportement dit éthique ou non. Auparavant, cette intention sera modérée par des facteurs individuels comme la « force de l'ego » de la personne, son autonomie de penser seule (force d'indépendance) et par la perception de contrôler les événements (capacité de contrôle). Ensuite, cette intention sera modérée par des facteurs situationnels de trois ordres : le contexte immédiat du travail lui-même (les renforcements de la direction et autres pressions), la culture d'entreprise (les normes, les valeurs, l'obéissance et la responsabilité) et les caractéristiques du travail (le rôle et la capacité de résoudre le dilemme). En somme, l'individu doit composer avec l'influence de son travail et l'environnement dans lequel il l'exécute.

Figure 3 : Modèle interactionniste de la prise de décision éthique dans les organisations.



Source : Treviño (1986)

Il est clair que l'apport de Treviño (1986) est de remettre en perspective des aspects que nous sommes tentés de négliger. Une décision éthique n'est pas seulement une décision individuelle, mais elle est également déterminée par un « apprentissage social » au sein de l'organisation (Paolillo et Vitell, 2002). Cette influence indirecte, mais essentielle de

facteurs tels que le contexte ou la culture d'entreprise a donc été reprise dans le modèle explicatif du processus de prise de décision grâce à Treviño.

Ce modèle est axé sur le développement cognitif moral de Kohlberg (1969) et en porte donc les avantages et les inconvénients. Une des critiques émise à propos de Kohlberg, c'est d'être trop déterministe et linéaire. Avec cette vision, les individus doivent passer d'un stade à un autre, et ce, de manière hiérarchique pour atteindre une maturité. Cette description ressemble fortement à une vision téléologique bien que le modèle de Kohlberg soit qualifié de déontologique (Bowes-Sperry et Powell, 1999). Ce processus de développement cognitif est très rationnel et fait peu de place à l'émotionnel : un individu n'est certainement pas neutre face à un dilemme moral (Gilligan, 1982). Cette critique est reprise dans le champ de la décision éthique : il y a un oubli majeur dans les modèles théoriques de prise de décision éthique et c'est celui de la notion d'émotion (Gaudine et Thorne, 2001). Notamment dans les constructions conceptuelles qu'utilise Kohlberg : tout ce qui est de l'émotion ou de l'irrationnel semble avoir été omis. L'hypothèse, dans ces conceptions, est que tout développement humain face à la morale tend ou tendra vers le respect et la justice universelle. Cela peut être souhaitable, mais il y a peu de chance que cela se constate dans les diverses réalités de la gestion. Ce processus rationnel a pour objectif la recherche d'un impératif moral universel, une valeur tant souhaitée par Kant (2000).

Pour faire écho à la critique, Treviño (1986) admet d'ailleurs les limites de l'utilisation de la thèse de Kohlberg. Elle reprend à son compte une critique émise à l'endroit de ce

dernier et avoue que le « jugement moral est nécessaire, mais insuffisant pour motiver un comportement moral comme l'honnêteté, l'altruisme ou la résistance aux tentations. » (Kholberg et Candee, 1984 cités par Treviño, 1986, p. 609). Treviño rejette les théories classiques, mais fait appel à un modèle qui n'est pas exonéré d'influence, surtout kantienne. Ce rejet des conceptions classiques rappelle une position que Sartre a déjà prise vis-à-vis des philosophies morales (Sartre, 1996).

Le modèle de Treviño apporte certains changements par rapport aux modèles précédents. Sa principale force est de souligner l'interaction entre les variables personnelles et les composantes situationnelles. Elle refuse l'idée qu'une décision éthique soit le fruit unique d'un processus cognitif et que la cognition serait le seul critère explicatif d'une décision éthique. Par contre, en privilégiant les idées de Kholberg (1969), elle démontre un intérêt pour le processus psychologique moral.

Treviño (1986) a voulu centrer son modèle sur l'aspect cognitif de la moralité ou de l'éthique tout en refusant les « théories normatives philosophiques » (Treviño, 1986, p. 604). Quelques décennies plus tard, d'autres chercheurs invoquent justement ces « théories normatives philosophiques » pour sortir de l'impasse de compréhension du phénomène de décision éthique dans lequel les modèles normatifs s'enlisaient (Ford et Richardson, 1994; Donaldson et Dunfee, 1994 ; MacDonald et Beck-Dudley, 1994; Brady, 1999; Loe et coll., 2000; Collins, 2000; Cherry et Fraedrich, 2000; Green, 2001; Miller et Petocz, 2003; Mumford et coll., 2003; Premeaux, 2004; O'Fallon et Butterfield, 2005 et Jackson, 2005).

Modèle de Jones (1991)

Le modèle de Jones fournit une synthèse conceptuelle du processus de la prise de décision éthique en intégrant toutes les variables explicatives du phénomène et tous les modèles les plus significatifs. Outre ce désir de synthèse, l'auteur introduit le concept d'intensité morale, notion qui essaie de rendre compte de la nature du problème éthique.

Selon cet auteur, l'intensité morale est « l'extension de l'impératif moral mis en situation particulière », c'est-à-dire l'ensemble des considérations nécessaires et pressantes que doit prendre en compte un individu face à un dilemme éthique (Jones, 1991, p. 372). Ces considérations sont principalement issues de la situation dans laquelle est né le dilemme éthique. Ce modèle met essentiellement l'accent sur l'aspect contingent du processus éthique. Jones (1991) complète son modèle avec les facteurs organisationnels tels que la dynamique du groupe, les facteurs d'autorité, la socialisation et les processus d'exécution. Ces facteurs jouent un rôle, et ce, à deux registres : au niveau de l'intention morale et au niveau de l'engagement du comportement moral.

Le cadre théorique de Jones (1991) prend sa source dans le modèle des quatre étapes de Rest (1979). Comme celui-ci, Jones décrit une décision éthique selon que l'individu doit : (1) reconnaître le problème moral du dilemme; (2) entreprendre un jugement moral;

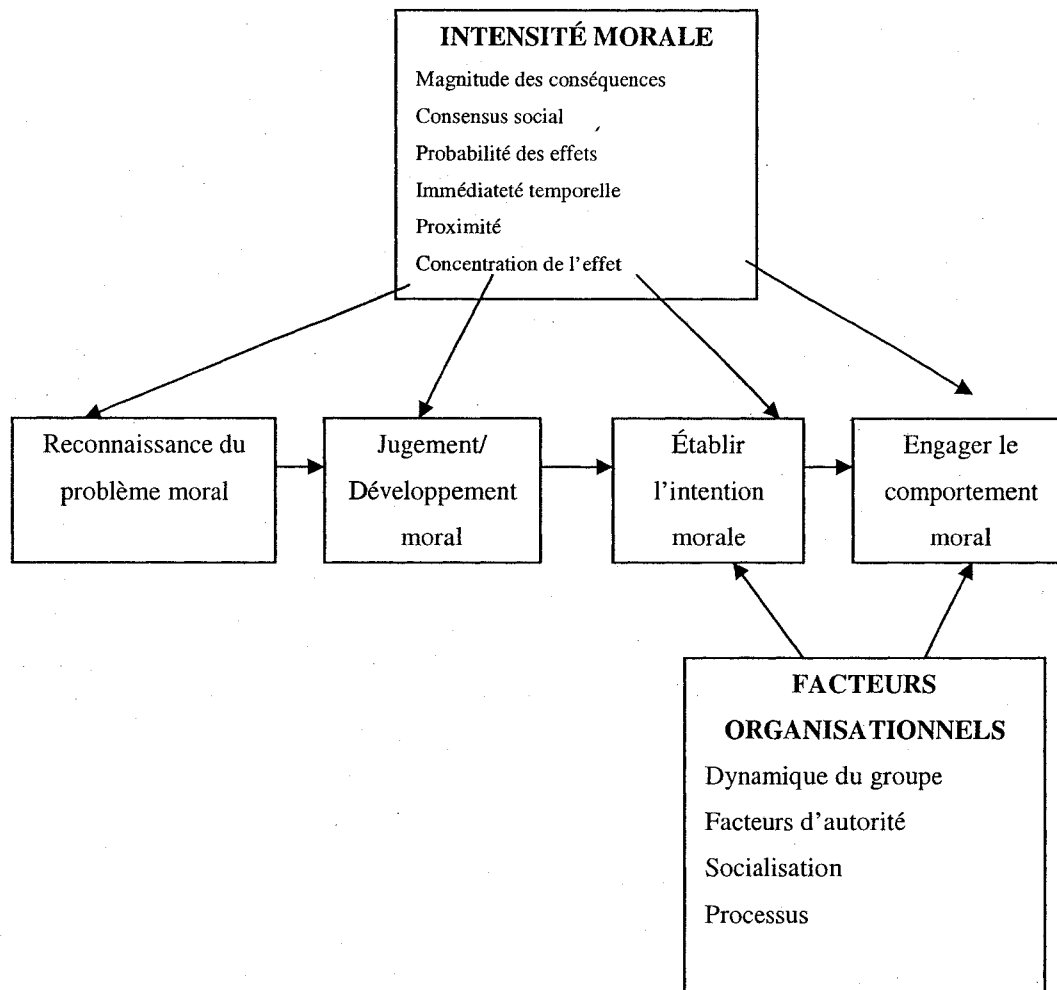
(3) établir ses intentions morales et (4) mettre à exécution les actions morales décidées durant le processus de décision éthique.

À la première étape, un individu aura tendance à reconnaître les dilemmes moraux selon l'intensité morale. Plus l'intensité morale est forte, plus cette personne percevra le dilemme soulevé par la situation. Dans l'étape numéro deux, un individu juge quel comportement sera moralement acceptable. À ce niveau, l'auteur nomme consécutivement le jugement moral et le développement moral et il reprend l'idée de Treviño (1986) en faisant appel à la théorie cognitive morale de Kohlberg (1969). Pour lui, aucun doute n'est permis, le « modèle de développement cognitif moral est approprié et significatif » pour expliquer le phénomène (Jones, 1991, p. 383). Une personne jugera quel stade sera monopolisé pour répondre au dilemme. Jones postule que le raisonnement moral est donc dépendant du problème éthique de la situation (Jones, 1991). Là encore, l'intensité morale déterminera quel stade de développement moral sera nécessaire pour résoudre la situation. Pour les deux dernières étapes (l'intention et le comportement en action), l'intensité morale établira son influence. Mais, elle ne se retrouve pas seule, car les facteurs organisationnels entreront aussi en compte.

Avec l'introduction du concept « d'intensité morale », Jones (1991) apporte une variable explicative tout au long du processus de décision éthique. Cette « intensité morale » est composée des variables suivantes : la magnitude des conséquences, le consensus social, la probabilité des effets de « l'immédiateté temporelle », c'est-à-dire une distance entre la décision et ses effets selon le temps (plus le temps sera long et moins les conséquences

négatives seront prises en compte), la proximité et la concentration des effets. En fait, ce que l'auteur entend par intensité morale, c'est l'accent mis sur l'enjeu de la question morale et non sur le sujet qui prend la décision, c'est-à-dire « l'agent moral », ou sur le contexte organisationnel (Jones, 1991). Par exemple, peut-on produire une drogue qui améliore le confort d'une large partie de la population, sachant qu'il y aura des effets secondaires dangereux pour une infime partie, lesquels s'exprimeront dans une vingtaine d'années? (Jones, 1991).

Figure 4 : Modèle conséquence-contingence de prise de décision éthique dans les organisations.



Source : Jones (1991)

L'intensité morale varie selon la question morale soulevée et n'a pour objet d'analyse que cette dernière. Il faut comprendre par cette affirmation que l'objectif est d'atteindre un but moral et d'étudier les conséquences potentielles de cette décision morale. Les croyances, les valeurs ou les représentations de l'individu ne sont pas l'intérêt premier de

cette intensité morale; ce concept concerne un processus et la raison pour laquelle il s'est enclenché.

Avec cette variable cognitive axée sur le problème et l'intensité morale, Jones (1991) fournit le modèle le plus synthétique pour analyser le processus de prise de décision éthique (Loe et coll., 2000 et O'Fallon et Butterfield, 2005). Pour résumer, le modèle de Jones se compose d'une synthèse de plusieurs modèles. Il part des quatre étapes du processus de prise de décision de Rest (1986). Ensuite, il incorpore à ce modèle de développement moral les concepts élaborés par Dubinsky et Loken (1989) Hunt et Vitell (1986), Ferrell et Gresham (1985) et Treviño (1986). Il ne fait qu'un seul travail de compilation : il organise les diverses variables en les disposant autour d'un processus décisionnel éthique (Carlson, Kacmar et al., 2002). Il ne se contente pas de les ajouter les uns aux autres, il les développe. L'avantage de son modèle est qu'il offre une grille de compréhension et d'interprétation du processus de décision éthique, et ce, dans les aspects d'une activité routinière dans une entreprise.

En fait, en développant un modèle conceptuel explicatif et applicatif à de nombreux environnements, l'auteur voulait montrer que ces environnements étaient complexes, divers et conflictuels (Jones, 1991 ; Carlson, Kacmar et al., 2002). Mais, ce modèle possède les défauts de ses qualités. Plus particulièrement, l'ensemble des variables sociales, culturelles et personnelles émergentes d'une prise de décision éthique peut s'avérer complexe à établir et à mesurer (Guadine et Thorne, 2001, May et Pauly, 2002 et Paolillo et Vitell, 2002). Outre l'intégration des modèles précédents, son paradigme

incorpore tous les postulats concernant les variables influençant la prise de décision éthique (Jones, 1991). Et par son aspect exhaustif, le modèle de Jones (1991) est celui qui domine le champ de la prise de décision éthique (Loe et coll., 2000 ; Davies et Crane, 2003 et O'Fallon et Butterfield, 2005).

Cette construction théorique possède-t-elle des constats empiriques? Il a été observé que l'intensité morale explique de 37 % à 53 % la variance entre deux prises de décision éthique (Paolillo et Vitell, 2002). Il est à souligner que la présence du concept de l'intensité morale se retrouvait aussi dans des études empiriques faites sur plusieurs nations, selon le sexe, selon la profession ou selon la culture d'entreprise (French et Weis, 2000; Shafer, Morris et coll., 2001; Tan 2002; Shaw 2003; Kini, Ramakrishna et coll., 2004; Church, Gaa et al., 2005).)

En fait, cette intensité suscite l'intérêt, voire la fascination. Toutefois, il faut se garder de toute conviction absolue. Certaines recherches ont démontré que l'intensité morale était reliée de manière marginale au jugement moral (Turner et Valentine, 2001). Dans une critique plus modérée, Barnett (2001) stipule que le « consensus social » dans l'intensité morale est de loin le facteur le plus influençant chez les sujets de sa recherche.

Cette notion d'intensité morale intervient tout au long du processus. Nous constatons que quatre des six variables de l'intensité morale de Jones (1991) soit : la magnitude des conséquences, le consensus social, la probabilité des effets et l'immédiateté temporelle « focalise[nt] sur le problème ou la question morale, non sur l'agent moral ou le contexte

organisationnel » (Jones, 1991, p. 373). Nous découvrons qu'un autre élément intervient dans le processus outre le contexte et l'individu, et c'est le problème moral en lui-même.

À ce propos, à l'étape du jugement moral, Jones (1991) évoque le besoin de formation des individus pour arriver aux stades supérieurs de moralité. Ceci sous-entend que devant une situation nécessitant un stade cinq (contrat social), un individu ne peut percevoir l'enjeu de ce dilemme, si lui se situe à un stade inférieur. Pour ce faire, il faut donc développer la sensibilité des individus en éthique. Il a été démontré que ces formations en éthique des affaires favorisent le comportement moral des gestionnaires au sein des entreprises (Bowen, 2004). Plus particulièrement, c'est la formation et l'enseignement en éthique des divers courants philosophiques qui a un véritable impact sur le comportement moral (Bowen, 2004b). Il serait donc utile d'incorporer dans le modèle d'analyse de Jones (1991) les notions de ces diverses représentations philosophiques pour permettre au gestionnaire de passer aux stades supérieurs. Cependant, cela reviendrait à réintroduire les théories normatives en éthique comme l'utilitarisme ou les concepts de justice et de droit, que Jones dénonçait et dont il affirmait « qu'elles n'avaient aucune validité » (Jones, 1991, p. 604).

Il est à noter que la notion de consensus social ressemble beaucoup à un normativisme et que cela s'apparente à la vision déontologique. Les caractéristiques de « magnitude des conséquences » et de la « probabilité des effets » apparaissent, quant à elles, comme des notions voisines de la vision téléologique. Suivant le modèle de Jones (1991), la recherche empirique de May et Pauly (2002) démontre que les évaluations utilitaristes,

déontologiques ou basées sur la justice distributive influencent la relation entre le concept d'intensité morale et le jugement moral d'un individu. En conclusion, si l'intensité morale devient un agent à part entière, il pourrait être modéré par les conceptions philosophiques classiques.

Par contre, cet anthropomorphisme vis-à-vis de l'intensité morale peut se révéler intéressant. Avec le modèle de Jones (1991), il apparaît que la notion de contingence est poussée à son extrême. Ce faisant, la situation devient un acteur important dans le processus. L'intérêt de l'intensité morale en est l'illustration.

Il est admis que l'intensité morale est présente et explique dans une large mesure le processus éthique (Paolillo et Vitell, 2002). Ceci conforte l'idée de la considérer dans le processus d'une décision éthique. Cependant, l'intensité morale est le produit de la situation comme lieu d'émergence des valeurs, et la décision sera unique, car la situation est unique. Selon les commentateurs, voilà en quoi le modèle de Jones diffère des autres (Carlson et coll., 2002). Mais, nous nous rappelons que cette idée a déjà été évoquée dans la philosophie morale et particulièrement par le philosophe Sartre. La contingence et le caractère unique de la situation sont la pierre angulaire des conceptions morales de son exposé dans *l'existentialisme est un humanisme* (Sartre, 1996).

Constat

De ces modèles présentés dans la littérature, trois constats peuvent s'énoncer : 1) présence des perspectives classiques de la philosophie morale, 2) contingence de la prise de décision éthique 3) linéarité du processus de prise de décision éthique. Le premier constat est clair. À l'intérieur des modèles classiques passés en revue, les perspectives classiques de la philosophie morale sont bel et bien présentes (Ferrell et Gresham, 1985; Hunt et Vitell, 1986) ou du moins considérées (Treviño, 1986 et Jones, 1991). En fait, ces perspectives se retrouvaient de manière implicite dans les modèles de Jones (1991) et Treviño (1986), car ces deux modèles font appel à la théorie cognitive morale de Kohlberg (1969). La théorie du développement moral de Kohlberg est d'inspiration kantienne, et donc déontologique (Bowes-Sperry et Powell, 1999).

Dans le modèle de Kohlberg (1969), les deux niveaux pré-conventionnels et les principes universels s'apparentent respectivement aux niveaux utilitariste et déontologique de la philosophie morale. Par exemple, dans le stade deux (2), nous observons l'aspect instrumental des actions morales afin d'obtenir une certaine satisfaction personnelle, tandis que les stades cinq (5) et six (6) ressemblent beaucoup à l'impératif catégorique de Kant quant au respect des normes et des codes moraux. Par contre, il est à noter que le niveau conventionnel contient des questionnements qui ressemblent à ceux développés par Sartre dans sa théorie. Un individu doit faire face à une prise de conscience de son environnement et établir un projet à long terme. Ces notions sont évoquées dans les conceptions de Sartre sur la condition humaine (Sartre, 1943).

Cependant, ces idées ont soulevées énormément de polémiques et certaines critiques allant à l'encontre de cette théorie furent émises. Parmi elles, évoquons celle affirmant que la valeur de solidarité (Snarey, 1985) ou la valeur de sollicitude (*care*) envers son prochain (Gilligan, 1982) ne sont pas considérées. Bandura (1986) dénonce pour sa part l'inflexibilité du modèle de Kholberg du fait que les stades supérieurs ne peuvent être atteints que si les stades inférieurs ont été complétés.

Malgré cette critique les jugements moraux sont bel et bien présents dans ces quatre conceptions théoriques. Deux positions ou deux visions sont à signaler face à la compréhension du processus de jugement moral. La première est défendue par l'éthique en marketing de Ferrell et Gresham (1985) et de Hunt et Vitell (1986) qui placent les dimensions classiques de la philosophie morale au centre du jugement. Ils replacent la tension classique vue précédemment entre les perspectives déontologiques et téléologiques. La deuxième position est celle défendue par Treviño (1986) et Jones (1991). Ils sont les représentants du courant de l'éthique en gestion et construisent leur modèle autour de la théorie du développement cognitif moral de Kholberg (1969).

En privilégiant la conception de Kholberg, Jones (1991) et Treviño (1986) ne reprennent pas les conceptions classiques de la philosophie morale avec les limites que cela provoque. Ils ne considèrent pas, par exemple, que les émotions ou les ambiguïtés de la situation peuvent avoir un impact sur le raisonnement moral des gestionnaires. Des idées comme la conscience ou la pensée réflexive ont-elles une possibilité de s'exprimer dans ces modèles? Enfin, dans cette conception d'évolution, que se passe-t-il si un individu a

déjà agi selon les principes éthiques universels tels que le respect de la dignité humaine dans une situation, mais admet une entorse aux règles dans une autre situation? Force est de constater que le modèle de Jones (1991) et celui de Treviño (1986) souffrent d'un déterminisme moral qui ne rend pas compte de la diversité des réalités vécues dans le monde de la gestion.

Le deuxième apport de ces modèles semble également confirmé. La plupart des auteurs affirment que la prise de décision éthique demeure contingente, c'est-à-dire faite de manière aléatoire et imprévue. La forme contingente d'une prise de décision est issue de la situation vécue et du dilemme éthique qui en découle. Ceci équivaut à affirmer qu'aucune forme de déterminisme éthique ne peut apporter une réponse adéquate ou pertinente aux problèmes de la situation. La compréhension du processus de prise de décision éthique est donc dépendante des situations dans un temps et dans un environnement donné (Ferrell et Gresham, 1986; Treviño, 1986; Jones, 1991; Ford et Richardson, 1994; Malloy et Hansen, 1995; Loe et coll., 2000 et O'Fallon et Butterfield, 2005 et O'Fallon et Butterfield, 2005).

Le troisième constat selon les modèles proposés confirme que le processus de prise de décision éthique est un processus linéaire. C'est un enchaînement logique basé sur l'évaluation des conséquences de l'acte. L'impression que génèrent les modèles classiques est une ligne ou un chemin comprenant un certain nombre d'étapes à franchir pour aboutir à une destination précise. D'ailleurs, Hunt et Vitell (1986) et Ferrell et Gresham (1985) définissent l'approche téléologique comme une philosophie de

conséquence. Nous remarquons que dans les modèles de ces derniers et dans les composantes de l'intensité morale de Jones (1991), il y a cette idée de conséquences. Cette observation met en relation les processus et la logique téléologique de ces trois modèles. Il y a un rapprochement à effectuer ici : la finalité de ces modèles ne s'inspirerait-elle pas de la perspective téléologique avec la logique de conséquence?

Tous ces chercheurs ont bien encadré le champ de la prise de décision éthique en identifiant tous les facteurs externes pouvant influencer le processus tant au niveau de la culture au sein de l'entreprise que du rôle de l'organisation, etc. (Ford et Richardson, 1994; Loe et coll., 2000 et O'Fallon et Butterfield, 2005). Parallèlement, ils ont également bien identifié et expliqué le processus rationnel (jugement, approbation morale et comportement) par lequel la décision aboutit à un geste moral (Jones, 1991; Jones et Ryan, 1998).

D'ailleurs, la plupart des modèles évoquent les variables individuelles, surtout en ce qui a trait aux pensées des gestionnaires. Lorsque nous évoquons le jugement moral, les modèles reviennent à une nomenclature classique composée des perspectives déontologique et téléologique (Hunt et Vitell, 1986 et Ferrell et Gresham, 1985). Certes, Treviño (1986) évoque les stades de développement de la théorie de Kohlberg (1969), mais ce dernier est catalogué par la vision kantienne et l'impossibilité de correspondre à la réalité vécue. Même Jones (1991) reprend l'idée de développement moral de Kohlberg dans son cadre théorique par sa variable de « jugement moral ». Ces modèles

classiques approfondissent peu les présupposés philosophiques moraux des individus qui prennent des décisions.

Ainsi, ces modèles classiques confirment la présence des théories philosophiques et leurs influences dans le processus de décision, mais ils ne font que les évoquer ou mettre en hypothèse. Les préoccupations vis-à-vis des théories philosophiques ont diminué dans le temps. Au début, les modèles de Ferrell et Gresham (1985) et Hunt et Vitell (1986) faisaient une place importante aux conceptions déontologiques et téléologiques. Hunt et Vitell (1986) en font même la pierre angulaire de leur processus. Avec Jones (1991) et Treviño (1986), les modèles essaient de concevoir les différents facteurs modérateurs du processus. Jones (1991) offre une synthèse de ce mouvement. L'action éthique n'est plus une évaluation rationnelle entre deux perspectives, mais un comportement visé et influencé par une « intensité morale ». Comme il a été mentionné auparavant, le développement moral de Kohlberg (1969) est au cœur du modèle de Treviño (1986) et de Jones (1991). Ici encore, la notion de linéarité se confirme : un individu se déplace d'un stade à un autre conservant une suite logique dans son développement moral. Il va de l'intérêt personnel vers l'altruisme et le respect des valeurs universelles. Qu'arrive-t-il si le gestionnaire agit de manière éthique dans un contexte, faisant preuve d'un grand développement moral et que, le lendemain, il agit de manière immorale dans un autre contexte? Y a-t-il régression morale? D'ailleurs, la notion de rétroaction disparaît dans les modèles de Treviño (1986) et Jones (1991). Il apparaît que les conceptions classiques de la philosophie morale sont exclusivement incorporées dans le modèle de développement moral. Ainsi, l'évolution des modèles s'intéresse plus aux facteurs

contingents (l'intensité morale, les facteurs individuels, les facteurs situationnels, par exemple) qui influencent la décision et les conceptions philosophiques qu'aux représentations philosophiques mobilisées dans le processus réflexif de la situation.

Ce constat se retrouve également dans un faible nombre d'études traitant en profondeur des croyances et des conceptions philosophiques des individus lors de la prise de décision éthique (Ford et Richardson, 1994; Loe et coll., 2000; Green, 2001; Mumford et coll., 2003). Par contre, les facteurs individuels de l'ordre des indices démographiques ou socioculturels, tels que la religion, la nationalité, le sexe, l'éducation, etc., sont très présents (Ford et Richardson, 1994; Loe et coll., 2000 et O'Fallon et Butterfield, 2005;) dans les recherches. Seuls les travaux de Loe et coll. (2000) nous offrent une étude plus complète des variables individuelles et plus particulièrement, des conceptions « des philosophies morales » des personnes lors du processus. Sur un ensemble de trois cent quarante-huit (348) recherches portant sur l'étude de la prise de décision éthique, seulement vingt-et-une (21) d'entre elles ont pour objet d'étude la philosophie morale, soit un total de 6 % (Loe et coll., 2000). Trois grandes catégories peuvent être tirées du facteur individuel et de la philosophie morale définis dans le recensement de Loe et coll. (2000). Premièrement, huit (8) recherches démontrent que les gestionnaires utilisent différentes philosophies afin de résoudre les dilemmes auxquels ils sont confrontés (Loe et coll., 2000 et O'Fallon et Butterfield, 2005). Deux (2) autres articles affirment que les approches téléologiques et déontologiques sont utilisées simultanément par les gestionnaires (Mayo et Marks, 1990, et Akaah, 1997, cités par Loe et coll., 2000). Une étude sur les étudiants avance que la perspective téléologique est privilégiée (Swinyard,

DeLong et Cheng, 1990, cités par Loe et coll., 2000). Seulement deux (2) études démontrent que ceux qui privilégient la déontologie adoptent un comportement éthique (Fraedrich, 1993 et Hunt et Vasquez-Parraga, 1993, cités par Loe et coll., 2000). Pour le reste des études empiriques sur le rôle de la philosophie morale dans le processus de décision, trois (3) recherches démontrent l'impact de l'attitude « machiavélique » comme facteur discriminant dans le comportement (Loe et coll., 2000 et O'Fallon et Butterfield, 2005). Enfin, trois (3) autres études prouvent que les gestionnaires changent de philosophie selon les situations qu'ils rencontrent (Fraedrich et Ferrell, 1992; Galbraith et Stephenson, 1993, et Gloover et Hui, 1994 cités par Loe et coll., 2000).

En somme, sur les trois cent quarante-huit (348) études empiriques faites sur la prise de décision éthique, seulement cinq (5) évoquent les perspectives de philosophie morale dont deux démontrent une influence conjointe, soit seulement un pour cent et demi des recherches! Cependant, la majorité des recherches (8 sur 21) affirment que les perspectives philosophiques ont effectivement une influence. Enfin, certaines recherches ont fait un lien de causalité entre la situation et les perspectives philosophiques monopolisées dans le processus. Ceci rejoint l'idée de Sartre (1996) voulant que ce soit la situation qui influence les valeurs morales et non l'inverse. Certes, tous ces modèles confirment la présence de représentations philosophiques chez les gestionnaires lors du processus de prise de décision éthique (Loe et coll., 2000 et O'Fallon et Butterfield, 2005). Sauf pour la notion de machiavélisme, ces représentations sont peu discutées, mais demeurent toujours identiques à la dichotomie

classique entre les perspectives téléologiques ou déontologiques (MacDonald et Beck-Dudley, 1994; Green, 2001; Mumford et coll., 2003).

Comme il a été vu avec les modèles classiques, le contexte influence le processus de décision éthique (Ferrell et Gresham, 1985 ; Hunt et Vitell, 1986 ; Treviño, 1986 ; Jones, 1991). Bien qu'un consensus semble se dégager autour de cette idée, il demeure que la plupart des recherches s'inspirant des modèles classiques n'expliquent pas comment cet environnement influence le processus (Loe, et al., 2000). D'ailleurs, Cohen et ses collaborateurs (2001) ont trouvé que la nature de l'acte moral et la nature de l'environnement influencent la décision, mais de futures recherches devraient « expliquer comment [c'est nous qui le soulignons] le contexte influe sur la prise de décision éthique » (Cohen et coll., 2001, p. 332).

Les gestionnaires semblent faire leur analyse selon les formes théoriques classiques de la déontologie et de l'utilitarisme. La structure des modèles se concentre principalement sur la compréhension et sur la prédiction des comportements éthiques tout en incluant de grands énoncés des théories philosophiques de l'éthique tels que l'utilitarisme et les notions de normes et de justice (Ferrell et Gresham, 1985) ou s'appuie sur les concepts de la psychologie morale (Jones, 1991 et Treviño, 1986). Néanmoins, les théories de psychologie morale et les enquêtes sur le processus de décision éthique sont « gênées » par l'échec à prendre en compte de façon appropriée une base en philosophie morale (Miller et Petocz, 2003). À cet effet, ces derniers énoncent comme première implication et recommandation une formation de base en philosophie morale pour ceux qui sont

impliqués dans un processus de décision éthique (Miller et Petocz, 2003). Ces diverses affirmations sont des indices pouvant guider le chercheur vers de nouvelles avenues de réflexion. Par exemple, les réponses des personnes interrogées sur des dilemmes éthiques ambigus ou incertains évoquent une « approche relative ». Il ressort des réponses fournies par les gestionnaires des voies explicatives que les modèles classiques de philosophie n'arrivent pas à cerner (Knouse et Giacalone, 1992).

Suivant ces divers résultats, une connexion apparaît entre les philosophies morales et le comportement des individus à agir de manière éthique. Que l'individu use d'un comportement utilitaire ou d'un comportement respectant les normes et règles, ses décisions éthiques s'analysent néanmoins sous l'angle de la philosophie morale (Donaldson et Dunfee, 1994 et Premeaux, 2004). Certains vont différencier le jugement moral selon le respect des codes de déontologie ou selon l'importance de l'objectif à atteindre tel que la téléologie, mais dans les faits, le chercheur ne peut faire abstraction de l'influence de ces perspectives (Cherry et Fraedrich, 2000). Néanmoins, de nombreuses voix s'accordent pour affirmer qu'il faut analyser plus en profondeur l'influence des représentations philosophiques morales dans le processus de décision : il ne faut pas se concentrer exclusivement sur la distinction entre la déontologie et l'utilitarisme (Ford et Richardson, 1994 ; Donaldson et Dunfee, 1994 ; MacDonald et Beck-Dudley, 1994 ; Brady, 1999 ; Loe et al., 2000 et O'Fallon et Butterfield, 2005 ; Collins, 2000 ; Cherry et Fraedrich, 2000 ; Green, 2001 ; Miller et Petocz, 2003 ; Mumford et al., 2003 ; Premeaux, 2004, O'Fallon et Butterfield, 2005 et Jackson, 2005). Ce commentaire rejoint l'objectif de cette recherche, qui est d'apporter de nouvelles compréhensions du

phénomène à part le biais de la compréhension des possibilités de la philosophie classique.

Recherches empiriques

La plupart des écrits sur la prise de décision éthique ne sont pas des recherches empiriques. En fait, c'est surtout des essais et des développements de modèles conceptuels (Treviño, 1986 ; Ford et Richardson, 1994). La rareté des recherches empiriques a entravé le développement de la recherche sur le phénomène de la prise de décision éthique (Treviño, 1986 ; Ford et Richardson, 1994; Treviño et Weaver, 1994).

Est-ce que la situation s'est améliorée? Selon une étude portant sur un journal scientifique comme *Journal of Business Ethics*, le chercheur Denis Collins (2000) montre que les essais sont la forme principale d'articles publiés. Selon les années de publication, ce chiffre va de 94 % en 1982 à 33 % en 1996. Il a été observé qu'en 1999, plus de 50 % des articles étaient des essais et 5 % seulement se basaient sur les constructions de modèle! (Collins, 2000). À titre d'exemple, toujours dans cette même année, sur l'ensemble des publications, 2 % ont été faites à partir d'entrevues; 8 % se basent sur les études de cas, et 25 % se basent sur une enquête statistique de type *anova* (Collins, 2000). Ces observations renseignent le chercheur sur le peu d'enquêtes qualitatives faites auprès des gestionnaires. Même les recherches quantitatives ne sont pas légion. Il demeure que ce travail fait à titre indicatif rejoint à travers le temps les conclusions

d'autres méta-analyses (Ford et Richardson, 1994; Loe et coll., 2000 et O'Fallon et Butterfield, 2005). Par contre, les tendances observées les dernières années démontrent qu'il existe une concurrence entre les essais et les études quantitatives, car les deux avoisinent 50 % des publications en 1999 (Collins, 2000). Il reste que les recherches avec entrevues demeurent extrêmement minoritaires (Collins, 2000).

Un autre chercheur, Hosmer (2000), fait le même constat. Selon son point de vue, il est temps de résoudre les problèmes de paradigme qui affectent le champ de l'éthique des affaires surtout, entre les tenants des deux perspectives philosophiques. Pour ce faire, il faudrait que les chercheurs établissent des faits incontestables et indéniables à travers les recherches empiriques (Hosmer, 2000). Pour être crédibles, ces faits devront être « encadrés » dans une théorie acceptable, du moins acceptée (Hosmer, 2000). L'auteur avoue qu'il existe certaines lacunes évidentes tant au niveau de la connaissance des théories philosophiques morales que dans l'intégration à ces théories des observations tirées du terrain. Déjà, ce même auteur faisait un appel à plus de recherches empiriques dans le domaine, et ce, dans le journal scientifique *Business Ethics Quarterly* (Hosmer, 1996). Malgré ces efforts et cette dénonciation, quatre ans plus tard, cet auteur fait le même constat (Hosmer, 2000).

Dans le monde de l'entreprise, il demeure que les gestionnaires éprouvent encore des difficultés à prendre de décisions éthiques (Jackson, 2005). Par exemple, il a été constaté la présence du phénomène de dissonance cognitive entre la décision prise et les valeurs du gestionnaire (Lii, 2001). Ce n'est ni le jugement moral ou ni le degré de gains

personnels potentiels qui provoquent cette dissonance. Cette étude démontre que le principal facteur qui contribue à la dissonance cognitive est le développement moral (Kholberg, 1969) des gestionnaires (Lii, 2001). L'étude arrive à établir un lien entre les deux phénomènes, mais demeure vague sur la nature des liens de causalité (Lii, 2001). Un constat similaire est révélé entre le phénomène de philosophie morale et la prise de décision éthique. Il a été vu que les chercheurs remarquent l'existence d'un lien d'influence entre la philosophie morale et le processus de décision, mais là aussi, il y a des difficultés à expliciter systématiquement le lien entre eux (Knouse et Giacalone, 1992 ; Loe et al., 2000 ; Miller et Petocz, 2003 et Mumford et al., 2003). Le problème pourrait provenir de la méconnaissance des théories classiques de la philosophie (MacDonald et Beck-Dudley, 1994). Il est surprenant de découvrir que la popularisation de la distinction classique entre les perspectives utilitaristes et déontologiques provient d'un programme de formation sur l'éthique des affaires du cabinet de consultation Arthur Andersen et Cie (MacDonald et Beck-Dudley, 1994). Il semble que certains spécialistes ont tenu à faire cette distinction, notamment les chercheurs Beauchamp et Bowie (1993) et Donaldson et Werhane (1993).

Bien que ceci ait permis une plus grande diffusion de certaines notions philosophiques, surtout des auteurs Kant et Mill, il y a eu un effet de simplification des connaissances à l'intérieur même du champ des connaissances (MacDonald et Beck-Dudley, 1994). La trop grande assimilation de la perspective téléologique avec le mouvement utilitariste pousse l'étude des phénomènes et la recherche vers une réduction. À ce propos, les chercheurs se font les avocats d'une meilleure réintégration de la perspective

téléologique, notamment en réintégrant les idées d'Aristote (MacDonald et Beck-Dudley, 1994). Cette hypothèse permet d'espérer de manière plus positive l'introduction de nouvelles perspectives, car celles présentées en éthique appliquée aux affaires semblent réductionnistes (MacDonald et Beck-Dudley, 1994). Cela pourrait avoir l'avantage de mieux outiller les chercheurs afin d'établir, par exemple, les causes des dissonances cognitives lors de prises de décision éthique.

En plus, trois recherches (Ford et Richardson, 1994; Loe et coll., 2000 et O'Fallon et Butterfield, 2005) complètent une étude sur le champ de la prise de décision et établissent principalement les résultats empiriques inspirés des modèles classiques de prise de décision présentés précédemment. Ces articles dévoilent la présence de deux axes privilégiés : l'axe des variables individuelles et l'axe des variables organisationnelles (Treviño, 1986; Ferrell et Gresham, 1986; Jones, 1991; Ford et Richardson, 1994; Loe et coll., 2000 et O'Fallon et Butterfield, 2005).

Sur le plan des facteurs de la personnalité, Ford et Richardson (1994) remarquent qu'à l'exception des facteurs démographiques, il y a un énorme potentiel d'étude. Six ans plus tard, un progrès énorme semble être accompli. Loe et ses collaborateurs (2000) élargissent leur collecte d'articles et nous proposent un panorama plus élargi. Ils établissent quatre grandes caractéristiques personnelles ayant un impact sur la prise de décision éthique : la conscience, les facteurs individuels, les facteurs organisationnels et l'intensité morale. Il est à noter que la philosophie morale est le deuxième facteur d'importance au niveau des recherches citées (Loe et coll., 2000 et O'Fallon et

Butterfield, 2005). Ces recherches se basent sur l'examen de la philosophie morale selon la perspective déontologique (agir selon des codes) et la perspective téléologique (agir selon un objectif) (Loe et coll., 2000 et O'Fallon et Butterfield, 2005). Généralement, ces études révèlent que la philosophie morale est liée à la prise de décision éthique et les individus peuvent décider en utilisant les différentes philosophies basées soit sur l'expérience (début ou fin de carrière), soit sur les normes de l'industrie. « La philosophie morale n'a pas été systématiquement reliée au niveau de comportement éthique dans la prise de décision éthique, ce qui représente une opportunité de recherches futures. » (Traduction libre de l'auteur) (Loe et coll., 2000, p. 187).

Ici, le travail de Loe et ses collaborateurs (2000) offre une étude plus complète sur la variable individuelle et plus particulièrement sur les conceptions « des philosophies morales » des personnes lors du processus. Ils évoquent la notion de conscience comme facteur explicatif important et elle a été l'objet d'étude d'au moins quinze (15) articles. Cependant parmi ces études, nombre d'entre elles sont effectuées auprès de populations étudiantes en gestion, ce qui limite la validité des résultats pour l'extrapolation des résultats sur une population de gestionnaires en fonction. La conclusion de Loe et coll. (2000) renforce l'intérêt d'étudier les facteurs individuels et surtout la notion de conscience des gestionnaires vis-à-vis de la prise de décision éthique : « Les recherches ont échoué à pouvoir relier la conscience avec le comportement éthique au sein des organisations, ce qui représente une opportunité significative d'étude » (*Traduction libre de l'auteur*, Loe et coll., 2000 : p. 198).

Comme il a été rapporté précédemment, le facteur individuel « philosophie morale » qu'établit Loe et coll. (2000) est composé dans une large mesure des perspectives classiques déontologiques et téléologiques, soit : l'attitude, le *machiavélisme*, et enfin, la situation. Plus que tous, les articles nommés précédemment vérifient que les philosophies morales ont un impact sur la prise de décision éthique. Loe et ses collaborateurs (2000) invitent donc les futurs chercheurs à approfondir ces différentes philosophies morales afin d'ouvrir de nouvelles voies d'enquête et de compréhension du phénomène de la prise de décision éthique (Loe et coll., 2000, Collins, 2000). Ce message et ces conclusions seront repris par une analyse similaire (O'Fallon et Butterfield, 2005).

Dans cette logique de développer et d'ouvrir le champ de la décision éthique, il a été mentionné que certains veulent réhabiliter la perspective téléologique dans son ensemble et non plus employer une vue réduite à l'utilitarisme (Macdonald et Beck-Dudley, 1994). Apparemment, la téléologie aristotélicienne ne s'oppose pas à la visée de calcul des actions qui caractérisent l'utilitarisme et, par ailleurs, elle admet un cadre moral où nous retrouverions des normes déontologiques (Macdonald et Beck-Dudley, 1994). D'autres critiques admettent l'utilité tant des approches déontologiques et téléologiques, mais ces théories souffrent également d'insuffisance à les mesurer concrètement dans le comportement (Carroll, 1991 et 1998; Brady et Wheeler, 1996).

Les individus utilisent donc les deux approches ou les deux visions de l'éthique en gestion (Richardson, 2004; Brady et Wheeler 1996; Loe et coll., 2000, Collins, 2000 et O'Fallon et Butterfield, 2005). S'il est convenu qu'elles sont présentes dans le processus, ces deux approches, utilitaristes et déontologiques, devraient être mesurées par des échelles différentes, car elles supposent deux compréhensions diverses du monde de l'entreprise (Brady et Wheeler, 1996). Parallèlement, les données compilées mettent en lumière que les convictions et les représentations philosophiques changent selon la position hiérarchique occupée. Les individus préfèrent penser de façon déontologique plutôt qu'utilitariste, mais ils « agissent avant de penser » (Brady et Wheeler, p. 937, 1996).

Et comment agissent-ils? Les individus agissent de manière à conserver une cohérence entre leurs convictions et valeurs et ceux exprimés par l'entreprise (Bowen, 2004b). Les résultats appuient l'idée « d'une congruence idéologique entre les employés et l'organisation » qui est remarquablement consistante dans une prise de décision éthique (Bowen, 2004b, p. 321). Dans cette recherche, les gestionnaires recherchaient une adéquation de leur vision avec l'approche déontologique. Mais, le constat est partagé quand l'étude de recherche se base sur les conceptions utilitaristes. En pratique, les gestionnaires s'appuient de manière significative sur la perspective utilitariste lorsqu'ils ont à prendre une décision éthique (Premeaux, 2004). Cette observation est constante dans le temps (Premeaux et Mondy, 1993 ; Premeaux, 2004). Les individus utilisent totalement les arguments utilitaristes quand il est temps de prendre une décision éthique, car cela leur semble approprié (Premeaux et Mondy, 1993 ; Premeaux, 2004). En fait, le

facteur discriminant dans le processus est la sensibilisation ou la conscience des conceptions éthiques en cause (Premeaux et Mondy, 1993 ; Premeaux, 2004).

Un résultat demeure constant lors d'enquêtes sur les gestionnaires : les perspectives déontologique et utilitariste demeurent présentes dans le processus de décision dans les dernières recherches (Premeaux, 2004; Bowen, 2004a et 2004b). Donc, les résultats partiels émis par les recherches compilatrices de Loe et ses collaborateurs (2000) ou Collins (2000) se vérifient : les perspectives déontologiques et utilitaristes se retrouvent dans les résultats des enquêtes, mais les modalités de leur présence ne font pas l'unanimité (Premeaux, 2004).

Par ailleurs, dans les conclusions il est souvent mentionné l'idée que « l'éthique devrait être concertée, codifiée, consistante, enseignée et analysée de manière rigoureuse afin d'aider les gestionnaires, et, afin de mieux comprendre la portée de leurs actions » (Bowen, 2002, p. 281). Incidemment, si les normes et les décisions étaient mieux décrites ou élaborées sous forme de code, elles pourraient servir de guide ou d'aide aux gestionnaires (Bowen et Heath, 2005). Cet effort de clarifier et de codifier l'éthique des affaires devrait débiter en classe et offrirait la possibilité de pratiquer des discussions sur les dilemmes avec les étudiants (Loo, 2001).

Néanmoins, encore aujourd'hui, les formations universitaires ou professionnelles en éthique appliquée à la gestion sont en général trop peu nombreuses ou trop tardives (MacFarlane, 1995). Pour donner suite aux divers scandales, l'opinion publique a demandé un renforcement des codes de déontologie pour prévenir les abus (Manley,

1991). Ces codes, bien qu'ils soient souvent critiqués, peuvent être des outils de mesure ou encore des indicateurs pour mesurer les comportements standards des gestionnaires (Chow, 2001). À ce propos, les derniers scandales, dont celui de la compagnie Enron, les chercheurs Bowen et Heath (2005) affirment que la vision déontologique se prête parfaitement à l'analyse du scandale. De posséder des normes d'autonomie et de bonnes intentions auraient certainement pu prévenir des gestes et des décisions non éthiques. Ainsi, les codes d'éthiques ne devraient pas être négligés en affirmant qu'ils ne sont pas praticables dans la gestion courante (Bowen et Heath, 2005).

À elle seule, la déontologie n'est pas suffisante. Nous avons vu que la théorie des parties prenantes (stakeholders) est souvent considéré comme peu réaliste, car elle ne correspond pas souvent à la réalité (Sloan, 2000). Jones (1995) affirmait déjà que les considérations purement déontologiques étaient du domaine du souhaitable et non du réalisable. Pourtant, ces critiques ont permis de faire émerger une réflexion et certaines tentatives ont aussi pris forme dans le champ de la prise de décision éthique (Jones, 1995 ; Hasnas, 1998).

Ces critiques et ces constats ont posé un certain nombre de questions et d'interrogations. Une d'entre elles est représentative de toutes les autres. Quel est le concept unificateur autour de la perspective déontologique? (Hosmer, 1995 ; Werhane, 1998 ; Butterfield, Treviño et al., 2000 ; Cherry et Fraedrich, 2000 ; Singhapakdi, Marta et al., 2000 ; Miner et Petocz, 2003). En d'autres mots, nous recherchons une valeur morale ou une attitude type qui serait consensuelle et qui ferait le lien entre les théories de gestion et les devoirs

moraux. Cette position consensuelle pourrait lier théoriquement les éléments de l'éthique en gestion (Hosmer, 1995) et il propose la notion de confiance comme solution. Il y a aussi la notion de justice qui, chez les gens d'affaires, permet de fournir une logique rationnelle à leurs pensées éthiques (McGowan, 1990).

Ce besoin est partagé par de nombreux spécialistes désireux d'établir un lien consensuel entre la perspective déontologique et les théories de la gestion (Hosmer 1995 ; Werhane, 1998 ; Butterfield, Treviño et al., 2000 ; Cherry et Fraedrich, 2000 ; Singhapakdi, Marta et al., 2000 ; Miner et Petocz, 2003). Ce lien pourrait venir de l'établissement ou d'une codification des devoirs moraux universels. Cette nécessité d'avoir des normes et des codes pour comprendre le phénomène de la prise de décision éthique est souvent exprimée (White, 2002 ; Miner et Petocz, 2003 ; Bowen, 2004).

Par rapport à ces diverses considérations et à ce stade d'argumentation, il est légitime de se demander si les théories de la philosophie morale en gestion ne doivent pas se limiter qu'aux aspects normatifs ou utilitaires. Existent-ils des critères universels qui prévalent dans toutes les situations? En fait, le constat de la présence de ces deux perspectives dans l'argumentation des gestionnaires est attesté empiriquement. Mais, ces deux paradigmes sont-ils les seuls qui influencent le raisonnement et le comportement des gestionnaires lors d'un dilemme éthique? Sont-ils vraiment discriminant dans le processus? Cette idée demeure et elle est au centre du questionnement actuel dans le champ de l'éthique de la gestion. La réponse pourrait provenir d'un « retour aux sources » à travers une réflexion de la philosophie morale classique et faire progresser ainsi la compréhension du

phénomène de la prise de décision éthique (Bass et coll., 1998; Green, 2001; Sivadas et coll., 2002-2003; Klonoski, 2003; Kujala, 2003; Mumford et coll., 2003). Comme le mentionnaient Loe et ses collaborateurs (2000), en paraphrasant Aristote, si les observations du réel ne confirment pas les théories, alors la théorie doit être abandonnée pour une autre qui, elle, sera supportée par des tests empiriques. Ces mêmes auteurs concluent leur article dans ce sens et affirment que cette vision devrait être le leitmotiv de tous les chercheurs en éthique des affaires (Loe et al., 2000).

Le projet de cette présente thèse s'inscrit dans ces questionnements. Se pourrait-il qu'il existe une troisième voie d'explication pour expliquer les comportements humains face à des dilemmes moraux? Cette question rejoint les commentaires d'autres chercheurs : « Il devrait y avoir une meilleure voie, un passage plus sûr entre le Scylla de la déontologie et le Charybde de l'utilitarisme » (*traduction libre de l'auteur*, Macdonald et Beck-Dudley, 1994 p. 614).

Vers l'intégration de l'approche existentialiste dans la prise de décision éthique

Nous concluons qu'il faut sortir de la dichotomie déontologie versus utilitarisme et, pour les propos de cette recherche, les travaux du spécialiste Malloy semblent offrir une avancée dans la compréhension du phénomène. Le professeur Malloy, de l'Université de Régina, et ses divers collaborateurs présentent un modèle descriptif du processus de

décision éthique (Agarwal et Malloy, 2000 ; Agarwal et Malloy, 2002). Ce modèle incorpore les trois perspectives théoriques de la téléologie, de la déontologie et de l'existentialisme d'inspiration sartrienne. Ces chercheurs soulignent que la dernière perspective a été et demeure largement ignorée par le monde académique en gestion (Agarwal et Malloy, 2000 ; Agarwal et Malloy, 2002). En fait, et cela est d'autant plus surprenant, la théorie existentialiste, notamment celle de Sartre, repose sur le postulat fondamental de la théorie des choix (Agarwal et Malloy, 2000 ; Agarwal et Malloy, 2002). Ils proposent de l'incorporer dans un modèle de prise de décision éthique qui « recherche le bon but organisationnel » (téléologie), à travers « l'utilisation des meilleurs moyens » (déontologie) et permet au gestionnaire de prendre « une décision authentique » (existentialisme) (Agarwal et Malloy, 2000; Agarwal et Malloy, 2002).

Ils essaient de faire la promotion de l'idée que le processus de prise de décision éthique évolue au cours des étapes différentes d'analyse. Par exemple, la décision passe par l'analyse de la situation, d'élaboration des intentions et ainsi de suite. Chacune de ces étapes doit être examinée selon trois critères qui représentent trois approches philosophiques. Tout ceci permet d'arriver à une décision « bonne téléologiquement, droite déontologiquement et authentique existentiellement » (Malloy et Hansen, 1995). L'intérêt principal de ce modèle tient à la présence du paradigme existentialiste qui replace formellement l'accent sur la notion de choix dans le processus de prise de décision des gestionnaires (Agarwal et Malloy, 2000 ; Agarwal et Malloy, 2002). Cette notion ne diminue en rien l'impact du rôle de l'environnement ou des facteurs modérateurs du contexte, même si les auteurs insistent plus sur les choix des individus plutôt que sur les

influences extérieures (Agarwal et Malloy, 2000; Agarwal et Malloy, 2002). D'après eux, les gestionnaires ont maintenant en main un modèle leur permettant d'évaluer à chaque étape la position à adopter, et ce, selon les trois perspectives. Ce faisant, ils pensent ainsi avoir redonné la place à la théorie des choix dans l'étude du processus de prise de décision éthique (Agarwal et Malloy, 2000 ; Agarwal et Malloy, 2002).

Ce groupe de chercheurs a beaucoup travaillé afin de mieux faire intégrer la perspective existentialiste sartrienne dans les modèles théoriques de la prise de décision éthique (Malloy et Lang, 1993; Malloy et Hansen, 1995 ; Malloy et Hadjistavropoulos, 1998 ; Agarwal et Malloy, 2000 ; Hadjistavropoulos et Malloy, 2000 ; Agarwal et Malloy, 2002 ; Hadjistavropoulos, Malloy et al., 2002 ; Malloy, Hadjistavropoulos et al., 2002). Leur impact est encore limité, mais ils poursuivent toujours un grand effort. Et heureusement, ils ne sont pas les seuls à réfléchir aux apports potentiels de l'éthique de Sartre en éthique appliquée. Par exemple, l'authenticité et la conscience, telle que les définit Sartre, peuvent devenir des notions et des concepts explicatifs des comportements et des décisions des gestionnaires (Jackson, 2005)

Pour revenir sur les travaux précédemment évoqués, les chercheurs Hadjistravropoulos et Malloy (1998, 2000) et Malloy et Hansen (1995) proposent un modèle descriptif du processus de décision éthique. Leur hypothèse de base est que l'évaluation réalisée par le gestionnaire du processus décisionnel consiste en des actes conscients. Ce cadre théorique du processus tient compte des trois approches de manière combinée : la perspective téléologique (l'utilité), la perspective déontologique (les normes) et la

perspective *existentialiste* (conscience et authenticité). Selon eux, l'incorporation de la vision existentialiste accepte de fournir « la base d'une prise de décision éthique authentique, particulièrement quand les fins téléologiques et les moyens déontologiques n'apportent apparemment pas la meilleure résolution » (*traduction libre de l'auteur*, Hadjistravropoulos et Malloy, 2000, p. 108).

L'action des individus est trop souvent étudiée par la grille des approches déontologique et téléologique. Cette démarche d'observation soulève des questionnements sur le processus de prise de décision éthique. Ce processus est d'ailleurs trop souvent compris à travers des leviers externes de contrôle (l'influence des normes et des codes sociaux) et il confine l'individu à une tâche d'un agent d'exécution plutôt qu'à un agent autonome. Pour être réaliste, les auteurs affirment que dans l'analyse du processus de prise de décision éthique, il faut « réincorporer » l'idée que l'individu en tant qu'être est à la fois libre et conscient dans ses choix (Malloy et Hansen, 1995; Hadjistravropoulos et Malloy, 1998 et 2000).

La personnalité et la situation influencent effectivement les attitudes et les comportements d'une personne lors d'une décision. Néanmoins, il a été admis dans les recherches que la variable prédictive de l'intention d'agir éthiquement se retrouve être, entre autres, le concept de conscience (*awareness*) (Loe et coll., 2000; Cohen et coll., 2001 et O'Fallon et Butterfield, 2005). La conscience représente ainsi un facteur d'importance dans le processus de prise de décision éthique. Un lien peut s'établir entre l'idée de *conscience* définie par les chercheurs en éthique appliquée et celle que définit

Sartre comme un moyen de sortir de soi, un « pur jaillissement intentionnel vers le monde » (Sartre, 1943). Bien plus que d'autres concepts, il apparaît que la conscience de l'existence et de la liberté est le moteur de l'action humaine et de l'agir éthique (Sartre, 1996, Hadjistravropoulos et Malloy, 1998 et 2000 et Jackson, 2005). Cet énoncé reste à démontrer et représente une opportunité de recherche (Loe et coll., 2000 et O'Fallon et Butterfield, 2005)

En fait, une convergence semble se dessiner autour de l'idée suivante : il est nécessaire d'ouvrir le domaine des processus de prise de décision éthique avec l'aide d'autres réflexions philosophiques afin de mieux assister les gestionnaires (Green, 2001). Seulement, il faut dépasser le dualisme actuel entre les approches philosophiques pour comprendre le phénomène, et il faut également donner un éclairage nouveau à l'explication des raisons et des motivations des gestes éthiques (Malloy et Hansen, 1995; Ray, 1997; Hadjistravropoulos et Malloy, 1998, 2000).

Tous les processus classiques expliqués dans la partie précédente ont généré des modèles et cadres théoriques qui ont su faire avancer l'explication du processus de décision. Cependant, ils n'ont que très peu ouvert leurs modèles aux divers critères de représentations philosophiques. De plus, la logique de résolution du dilemme n'inclut que très peu l'incertitude, l'irrationnel ou la mauvaise foi. La nature des dilemmes ou des situations et les structures de gestion au sein des entreprises peuvent favoriser l'ambiguïté dans la pensée des gestionnaires. Ainsi, ces derniers ne peuvent pas toujours développer une réflexion rationnelle et juste face à un dilemme. Ils peuvent même se

mentir à eux-mêmes et se convaincre de la justesse de leur action. Refuser d'être authentique, faire preuve de mauvaise foi semblent être des notions pertinentes à étudier lorsqu'il y a des questions d'ordre éthique. Ainsi, il s'avère nécessaire d'incorporer la perspective éthique existentialiste, car elle semble pouvoir fournir une solution (Hadjistravropoulos et Malloy, 1998; 2000). Cependant, cette proposition des auteurs Hadjistravropoulos et Malloy (1998; 2000) n'a toujours pas été vérifiée empiriquement.

La seule matérialisation conceptuelle des propos précédents est le modèle conçu par Malloy et Hansen (1995). Le modèle proposé par ces chercheurs a été créé à partir d'une méthode interprétative théorique. Ce modèle a été développé pour comprendre la situation des administrateurs d'école (Malloy et Hansen, 1995). Puisque ces administrateurs font souvent face à des situations ambiguës, d'une complexité croissante et chaotique, les chercheurs ont développé cette modélisation de processus afin de rendre compte de tous les aspects influant la décision. Ceci permet une compréhension très holistique des dilemmes auxquels font face les gestionnaires. Leur hypothèse de base est d'inclure toutes les variables psychologiques et philosophiques afin que chaque administrateur puisse personnellement prendre une action en connaissance de cause. Provoquée par une situation précise, la prise de conscience des gestionnaires, tant d'un point de vue philosophique que psychologique, est le postulat de ce modèle.

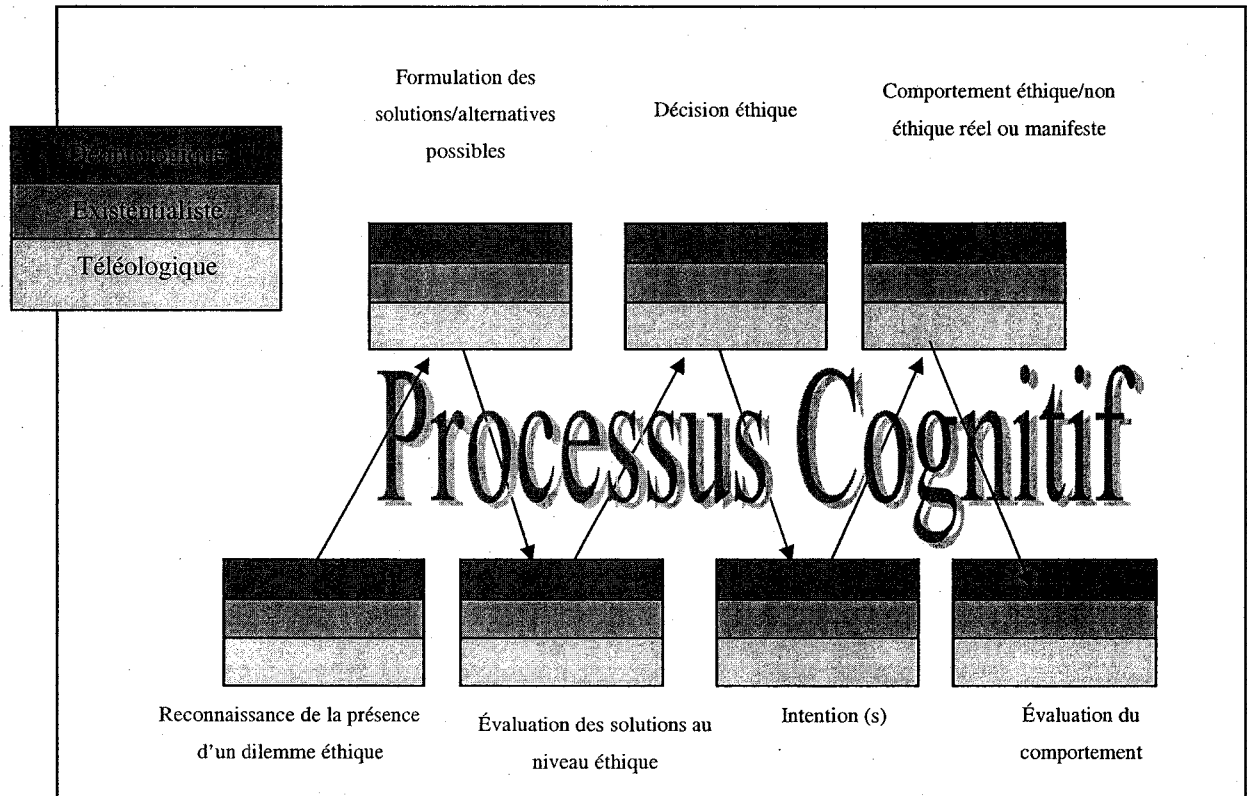
En fait, cette méthode représente une méta-analyse réaliste de la prise de décision. Le modèle est composé de deux ensembles. Lorsque nous prenons une décision à caractère éthique, ce processus englobe des variables ou des « modérateurs ». Un premier

ensemble englobe de façons sphériques toutes les composantes de la situation donnée. Ceci peut représenter plusieurs couches telles que les modérateurs extérieurs (l'environnement); les modérateurs situationnels (provenant de la situation); les autres modérateurs significatifs, les modérateurs de l'objectif à atteindre et, enfin, les modérateurs individuels (Malloy et Hansen, 1995). Le deuxième ensemble se situe au centre de cette sphère d'influence, – i.e. les couches successives citées précédemment –, et symbolise le processus même de prise de décision éthique.

Schématiquement, l'ensemble du cadre théorique se décrit comme une sphère à l'intérieur de laquelle d'autres sphères s'emboîtent en couche successive. Les auteurs nomment chacune des sphères « modérateur ». La couche la plus éloignée du centre représente le modérateur externe (Malloy et Hansen, 1995). Dans le cadre de la gestion de l'école, ce modérateur représente le contexte scolaire, les politiques gouvernementales, etc. La couche suivante est celle de la situation. Ce sont les facteurs situationnels ou de l'organisation qui pourraient avoir un effet sur le processus décisionnel. Ils sont de l'ordre de la culture formelle ou informelle de l'organisation, la philosophie de l'école, les processus de socialisation, etc. La couche suivante est celle des autres modérateurs significatifs tels que le système de soutien social au sein de l'école (collègue, amis, famille) ou des relations interpersonnelles. L'avant dernière couche est celle du problème ou du dilemme lui-même. Ces modérateurs sont de l'ordre des conséquences de la décision, c'est-à-dire les conséquences immédiates ou à plus long terme et les gens qui en seront affectés. La dernière couche au centre du noyau, que les auteurs dénomment modérateur individuel, est au cœur de ce modèle. Elle contient le

processus cognitif d'un individu lors d'une décision éthique. Ce processus se compose de sept étapes qui débutent avec la reconnaissance du dilemme pour finir avec l'évaluation du comportement. Tout au long de ce processus, chaque étape est évaluée à travers les trois perspectives. La représentation schématique du processus est représentée ci-dessous.

Figure 5: Processus de prise de décision éthique de Malloy et Hansen (1995)



Les auteurs ont choisi cette méthode car elle est appropriée pour des raisons techniques et philosophiques, pouvant s'accommoder de la nature qualitative des données.

Les sept (7) étapes du processus de prise de décision éthique sont : reconnaissance de la présence d'un dilemme éthique, formulation des solutions possibles, évaluation des solutions au niveau éthique, décision éthique, intention (s) selon les contraintes, comportement éthique/non-éthique réel ou manifeste et évaluation du comportement. À chacune des étapes, le gestionnaire prend en considération les trois paliers ou

modérateurs philosophiques : téléologique, déontologique et existentialiste. En fait, à chaque étape du processus, le gestionnaire confronte ces orientations philosophiques.

Le modèle proposé par Malloy et Hansen (1995) n'est pas parfait; il est complexe et irréaliste, car il semble tomber dans le même défaut que le paradigme des parties prenantes (*stakeholders theory*). À considérer toutes les sphères il peut devenir impraticable et peu mesurable. Cette critique stipule qu'il est difficile de déterminer les modérateurs. Nous nous retrouvons devant la problématique soulevée par Sloan (2000) : les cadres théoriques décrivent plus ce qui devrait être que ce qui est (Sloan, 2000). Par contre, l'idée d'incorporer la perspective existentialiste semble pertinente. Un des auteurs, Malloy, a repris cette idée et l'a complétée par la proposition d'un cadre pour les codes de déontologie à l'ordre des psychologues canadiens (Hadjistravropoulos et Malloy, 1998 et 2000).

Dans l'article de Malloy et Hansen (1995) un outil supplémentaire est développé pouvant servir à de futures études. À ce propos, un questionnaire a été produit pour mesurer la force de ce modèle, mais aucun résultat n'a été encore occasionné avec cet outil. L'originalité est d'inclure trois orientations philosophiques, au lieu des deux habituelles, est un pas supplémentaire dans la recherche. L'observation de la présence des trois orientations philosophiques pourrait être une première mesure afin de valider le modèle entier de Malloy et Hansen (1995).

Pour résumer, l'intérêt de ce modèle est d'inclure l'approche existentialiste dans le spectre du processus de prise de décision éthique. Par contre, le constat de sa présence dans le discours des gestionnaires n'a pas encore été établi, ce que nous nous proposons de faire dans cette thèse. Pour ce faire, nous utiliserons des critères déjà reconnus en matière d'éthique existentielle : authenticité, situation/contexte créateur de valeurs; liberté d'action, conscience de ses valeurs et responsabilité (Sartre, 1996; Warnock, 1967; Catalano, 1997; Simont, 1997; Plantinga, 1997; Charmé, 1997a, 1997b; Stone, 1997; Anderson, 1979).

Question de recherche

Dans les propos qui viennent d'être exprimés, la question à laquelle cette recherche veut répondre est la suivante : Comment les gestionnaires se représentent-ils une décision éthique? En d'autres mots, qu'est-ce qu'une décision éthique pour des gestionnaires en exercice? La deuxième question découle de la première : quelle est la place de la dimension de l'éthique existentielle dans ces représentations?

La présente thèse tente de mettre à jour les bases philosophiques qui aident les gestionnaires lorsqu'ils doivent prendre une décision éthique. Ces considérations sont d'inspiration philosophique. De quel courant leur pensée morale provient-elle? Est-ce la vision téléologique et, plus particulièrement la perspective utilitariste, qui soutient la logique du processus de décision éthique? Ou, au contraire, serait-ce la perspective

déontologique qui contribue le plus dans le jugement éthique? Finalement, serait-ce la présence d'une troisième perspective philosophique qui pourrait influencer le processus de prise de décision? Ou, aucune d'entre elles? Pour le découvrir, il est impératif d'explorer les discours des gestionnaires par rapport au processus de prise de décision éthique afin de valider les observations faites antérieurement. Ces discours seront le corps des résultats de cette présente thèse.

Dans un premier temps, les résultats pourront confirmer ou non la coexistence des deux perspectives classiques de l'éthique. Dans un deuxième temps, les résultats valideront ou non la présence de la perspective existentialiste sartrienne de la morale. Ces résultats seront tirés des verbatim des gestionnaires interviewés. Une analyse des données permettra de distinguer le poids de chaque perspective philosophique morale. Ceci amène la sous-question qui est de connaître la place occupée par la perspective existentialiste sartrienne dans la prise de décision éthique. Est-ce une place secondaire ou mineure? Ou, au contraire, est-ce une place centrale chez ces individus?

Nous pouvons formuler la possibilité de retrouver la perspective existentialiste en premier chef, car le cadre théorique se centre sur les notions de liberté et d'authenticité (Marchand, 2005). Ces notions sont très importantes, car elles préservent la cohérence entre ce à quoi aspirent les individus et ce qu'ils vivent au travail. Cette idée de cohérence est fondatrice du sens que nous retrouvons dans le travail (Morin et Cherré, 1999). Cette perspective peut offrir des outils de réponse et notamment, l'élaboration d'un guide de réflexion et d'analyse du dilemme moral pour ces gestionnaires.

Chapitre 2 Méthodologie

Attitude et type de recherche

La question de ce projet va guider le chercheur vers la méthode à employer dans la présente recherche. Puisque le but de cette dernière est de comprendre les représentations des gestionnaires, nous devons utiliser une méthode d'exploration du discours de ces derniers afin d'en clarifier les informations. L'état des connaissances actuelles nous indique que les concepts philosophiques sont bien présents lors du processus de prise de décision éthique mais peu étudiés en profondeur (Ford et Richardson, 1994 ; Collins, 2000 ; Loe et coll., 2000 et O'Fallon et Butterfield, 2005). Puisque nous sommes en présence d'un objet de recherche exploratoire et que nous voulons constater la présence de certaines représentations philosophiques, nous optons pour la recherche qualitative.

En ce sens, Métayer (1999) invite les chercheurs qui s'intéressent à ce problème à faire un effort d'écoute de ceux qui vivent véritablement les dilemmes éthiques, car nous pourrions y trouver de nouvelles tendances. Il est important d'«écouter les gestionnaires et les professionnels dans le but de comprendre les problèmes éthiques» (Derry, 1989, p. 856, cité par Falkenberg et Herremans, 1995). Puisque notre orientation est d'approfondir (*depth*) la perspective existentialiste de l'éthique, il faudrait donc la constater dans le discours des gestionnaires, et pour ce faire il faudra les écouter. Ceci

est donc la première raison pour laquelle nous allons utiliser une méthode qualitative ; nous nous trouvons à un stade exploratoire de concepts (Weiss, 1994 et Patton, 2002).

Ainsi, la nature de notre recherche et l'objet qu'elle désire étudier orientent et conditionnent la méthodologie. En voulant explorer les représentations philosophiques d'une décision éthique chez des individus, il faut adopter une approche exploratoire de la recherche en sciences sociales. Partant de cette condition, notre recherche est ainsi clairement contenue dans l'analyse de discours. Nous analyserons le discours des questionnaires en procédant par une classification thématique des faits et des idées. Pour ce faire, nous avons développé une méthodologie adéquate et pertinente par rapport à notre sujet. Choisir une bonne méthodologie est fondamental, car c'est elle qui déterminera le degré de confiance du lecteur envers les résultats. Pour satisfaire à ces exigences, nous devons en premier lieu adopter une attitude scientifique.

Nous avons conduit notre recherche avec une attitude scientifique, et ce, afin d'atteindre plusieurs objectifs. Bien que cette façon de faire puisse paraître pompeuse, elle doit être adoptée par tous ceux qui désirent entreprendre une recherche. Choisir une attitude scientifique, c'est d'abord être systématique. Nous avons été explicites à propos de la nature des observations qui ont été faites, des circonstances dans lesquelles elles ont été menées et du rôle que nous avons pris dans cette démarche. Ensuite, nous avons pris une position neutre dans le traitement de nos données. Nous avons fait preuve d'impartialité envers les observations, les réflexions et même envers nos conclusions en les soumettant à des critiques et à un examen minutieux.

Cette approche a été motivée par la revue des textes empiriques sur le phénomène de la prise de décision éthique de Loe et collaborateurs, (2000) et O'Fallon et Butterfield, (2005). Après avoir fait l'analyse et le classement des diverses publications empiriques de ces dernières décennies, ces auteurs invitaient les lecteurs à entreprendre des recherches qui soient rigoureuses et exploratoires (Loe et al., 2000 et O'Fallon et Butterfield, 2005). Pour satisfaire les conceptions philosophiques, un besoin d'étude longitudinal et de conclusions empiriques se faisait ressentir (Ford et Richardson, 1994 ; Loe et al., 2000 et O'Fallon et Butterfield, 2005). Loe et ses collaborateurs paraphrasent même Aristote en affirmant que lorsqu'une théorie n'est pas supportée par des données, elle doit être abandonnée. En cela, cette recherche respecte cet avis. Nous croyons qu'il faut dépasser la vision classique entre une tension des perspectives utilitaristes et déontologiques dans la prise de décision éthique. Le but de cette recherche est ainsi de sonder de nouvelles avenues et une nouvelle perspective philosophique, et c'est en cela qu'elle est exploratoire.

En deuxième lieu, la méthodologie employée ici passe par une recherche appliquée (*Applied Research*) (Patton, 2002 et Gray, 2004). Notre thèse vise à améliorer la compréhension d'un problème spécifique (la prise de décision éthique), à étudier une solution spécifique (l'approche existentialiste sartrienne en éthique) et à apporter des données concrètes et significatives (des entrevues de gestionnaires qui ont vécu des dilemmes éthiques) (Saunders et al., 2000 et Gray, 2004). Ceci s'inscrit bien dans l'optique d'une recherche appliquée et non dans celle de la recherche fondamentale. À titre d'exemple, la recherche fondamentale consiste à explorer les connaissances des

processus organisationnels, à développer des modèles et de principes universels ou à faire émerger des conclusions importantes de valeurs de la société (Grey, 2002).

Méthodologie : perspective et approche théorique

La présente recherche a comme objectif de capturer et de comprendre les dimensions philosophiques lors d'une prise de décision éthique. Par les constats faits dans le chapitre précédent, les connaissances et les compréhensions des dimensions philosophiques sont loin d'être concluantes (Hosmer, 1996). Pire, elles sont approximatives et il faut effectuer un virage vers les recherches empiriques afin de porter un meilleur éclairage sur ces dimensions (Hosmer, 2000). Ce virage est constaté cinq ans plus tard (O'Fallon et Butterfield, 2005). Cependant peu de recherches empiriques sur les dimensions philosophiques des perspectives déontologiques et téléologiques ont été réalisées (Loe et al., 2000 et O'Fallon et Butterfield, 2005). C'est cet enjeu que soutient cette recherche, d'où son caractère exploratoire.

Ce commentaire nous conduit à la troisième caractéristique de l'approche de la recherche. Nous la qualifierons d'inductive, car nous débutons par des observations pour peaufiner les concepts qui existent déjà. Le raisonnement inductif dans la recherche consiste à procéder à des généralisations à partir de cas singuliers (Gray, 2004). L'approche contraire est l'approche déductive. Elle consiste, quant à elle, à émettre des hypothèses et à les tester sur le terrain : un raisonnement que nous tirons à partir d'un principe ou d'une hypothèse (Gray, 2004).

Les résultats obtenus et les observations tirées des entrevues vont permettre de mieux conceptualiser l'influence des perspectives philosophiques, et ce, en remodelant certains modèles conceptuels d'une décision éthique. Suivant cet objectif, il est évident que l'approche de recherche sera inductive. Maintenant, il faut déterminer l'approche théorique que cette enquête va endosser. À des fins de clarté, nous allons présenter toutes les traditions théoriques accompagnées de leur discipline de base et de leur question centrale.

Tableau 1 : Ensemble des perspectives théoriques en recherche qualitative

Ensemble des traditions théoriques en recherche qualitative (Source : Patton, 2002)		
Perspective	Discipline de base	Question centrale
1 Ethnographie	Anthropologie	Quelle est la culture de ce groupe d'individus ?
2 Autoethnographie	Arts littéraires	Comment ma propre expérience de cette culture connecte avec les signes de cette culture, la situation, les événements et/ou la façon de vivre ?
3 Tester la réalité	Philosophie, sciences sociales et évaluation	Qu'est-ce qui se passe dans ce monde ? Quel degré de certitude peut-on établir ? Quelles sont les explications plausibles pour des structures vérifiables ? À quel degré de véracité pouvons-nous aspirer ? Comment peut-on étudier ce phénomène et est-ce que nos résultats correspondent autant que possible au monde réel ?
4 Constructionniste / constructiviste	Sociologie	Comment les individus construisent la réalité dans ce cadre ? Est-ce qu'ils rapportent leur perception, la «vérité», les explications, les croyances et leur point de vue ? Quelles sont les conséquences de leur construction sur leur comportement et sur ceux qui interagissent avec eux ?
5 Phénoménologie	Philosophie	Quel est le sens, la structure et l'essence de l'expérience vécue de ce phénomène pour cette personne et ce groupe de personnes ?
6 Enquête heuristique	Psychologie humaniste	En quoi mon expérience de ce phénomène représente-t-elle ceux qui expérimentent ce phénomène intensément ?
7 Ethnométhodologie	Sociologie	Comment les gens trouvent-ils du sens dans leurs expériences de la vie quotidienne ? Comment agissent-ils de manière acceptable en société ?
8 Interaction symbolique	Sociopsychologie	Quel est l'ensemble commun de symboles et de compréhension qui émerge pour donner du sens aux interactions des gens ?
9 Sémiotique	Linguistique	Comment les signes (mots, symboles) convergent-ils dans des contextes particuliers ?
10 Herméneutiques	Linguistiques, philosophie, critique littéraire et théologie	Quelles sont les conditions qui sous-tendent l'action humaine ?
11 Narratologie/ analyse narrative	Sciences sociales (interprétative), critique littéraire et littérature non-fictionnelle	Quelle est la narration ou l'histoire qui révèle la personne et le monde d'où elle vient ? Comment cette narration peut-elle être interprétée pour comprendre et illuminer la vie et la culture qui l'a créée ?
14 Théorie du chaos : dynamique non linéaire	Théories physiques, science de la nature	Quel est l'ordre qui organise ou structure un tant soit peu ce phénomène désordonné ?
15 <i>Grounded Theorie</i> (Théorie fondée sur le terrain)	Sciences sociales, méthodologie	Quelle théorie émerge de l'analyse comparative systématique de ce qui a été observé sur le terrain ?
16 Perspective orientée : enquête féministe, théorie critique parmi d'autres	Idéologie : politique, culturelle et économique	Comment la perspective « x » se manifeste-t-elle dans ce phénomène ?

Au vu de cette variété de traditions théoriques dans les enquêtes qualitatives, nous constatons que l'approche qui correspond le mieux à notre objet et notre question de recherche est d'ordre phénoménologique. L'autre argument en sa faveur est sa discipline de base : la philosophie. Nous avons vu que notre cadre théorique et notre question de recherche s'inspirent de la philosophie. Le lien entre cette tradition et notre recherche nous apparaît donc clairement. De plus, il faut rappeler que celui qui a le plus développé ce mouvement est le philosophe allemand Edmund H. Husserl (1859-1938). Sa conception repose sur l'idée que les gens décrivent les choses qu'ils vivent selon leurs expériences et à travers leurs sens (Patton, 2002). Son hypothèse de base la plus importante est que nous ne pouvons connaître que ce que nous expérimentons (Husserl, cité par Patton, 2002, p. 105). Cette manière de concevoir la compréhension du monde est partagée par Sartre et il s'en inspira dans le développement de son étude ontologique de l'être humain (Sartre, 1943). Puisque nous nous inspirons de ces travaux pour notre recherche, il est cohérent de prendre la même perspective théorique dans notre méthodologie.

Notre angle scientifique pour la méthodologie est une approche phénoménologique, car celle-ci répond le mieux aux réflexions sous-jacentes de cette recherche : «Quel est le sens, la structure et l'essence de l'expérience vécue de ce phénomène pour ces personnes ou ce groupe de personnes ?» (Patton, 2002, p. 104). Si nous reprenons ces propos, nous pourrions alors reformuler le questionnement ainsi : quel est le sens, la structure et l'essence d'une prise de décision éthique vécue par les gestionnaires ? La

phénoménologie a pour objet d'approfondir la compréhension d'un phénomène et c'est exactement le but de notre recherche. En bref, nous allons présenter sous forme de tableaux les principales caractéristiques de la phénoménologie et ses hypothèses de base.

Tableau 2 : Paradigmes et perspectives phénoménologiques

Paradigme phénoménologique selon Gray (2004)	
Croyances de base	• Le monde est socialement construit et subjectif • L'observateur fait également partie de ce qu'il est en train d'observer • La science est conduite par des intérêts humains
Le chercheur devrait	• Focaliser sur le sens • Essayer de comprendre ce qui est en train de se passer • Construire des théories et des modèles à partir des données (approche inductive)
La méthode inclut	• De multiples méthodes pour établir les différents points de vue d'un phénomène • De petits échantillons et l'étude en profondeur ou à travers le temps • Des méthodes qualitatives

La recherche dans une perspective phénoménologique	
	• Étudier le «monde de la vie», de l'expérience humaine • Étudier les individus • Explorer les constructions humaines et leurs expériences de vie • Le nombre est de 5 à 15 «participants» • Utiliser des entrevues non dirigées et en profondeur • Unité d'analyse : unité de sens • Fiabilité : confirmation par les participants

Notre enquête demeure effectivement une exploration de l'expérience personnelle à travers les construits culturels dominants et actuels. Notre approche conçoit le monde

comme socialement construit et subjectif. Notre interprétation de la pensée de Sartre sur la morale est celle du rejet de tout déterminisme et se base sur le vécu de l'individu. De plus, nous allons essayer de comprendre le sens des conceptions philosophiques et leur place dans le processus de prise de décision éthique. À l'aide des entrevues, nous tenterons de comprendre ce qui arrive aux gestionnaires et comment ils résolvent les dilemmes éthiques. Nous comptons donc agencer le sens, l'essence et la structure d'une décision éthique afin de proposer des théories ou des modèles. Ce faisant, le projet s'inscrit dans la perspective déductive et notre recherche s'insère dans l'approche de la phénoménologie.

Puisque notre recherche s'inscrit dans ce paradigme, notre méthodologie va en découler. Notre objet de recherche et notre problématique nous invitent donc à suivre la méthode qui émane de la phénoménologie. La seconde partie de ce tableau devient notre guide de procédures et nous allons l'élaborer à partir des critères apparaissant dans les prochaines sous-sections de ce chapitre.

La méthode

L'entrevue

Pour pénétrer dans le vécu des individus et explorer les constructions humaines du monde qui les entoure (approche phénoménologique), nous devons nous adjoindre la méthode la plus adéquate. Nous avons vu qu'une méthode qualitative était de mise

puisque nous désirons comprendre le sens d'un phénomène, la décision éthique, chez un individu.

Pourquoi utiliser des entrevues ? Ce choix se motive par l'observation du sujet lui-même soit : les gestionnaires et leurs expériences. Quinn et Jones (1995) proposent, suivant leurs recherches empiriques, l'idée que les gestionnaires se considèrent comme des «agents de moralité» pour résoudre les problèmes éthiques et moraux survenant entre les différents protagonistes d'une entreprise. Ceci corrobore les observations fournies par certains autres travaux (Bird et al., 1989). Nous remarquons que la présence et le rôle des gestionnaires sont des aspects centraux à la question puisqu'ils détiennent le pouvoir de clarifier et de communiquer les attentes éthiques (Bird et Waters, 1989). Ces auteurs ne sont pas les seuls à faire ce constat et à proclamer que le rôle du gestionnaire sert «d'huile à moteur» de l'éthique en entreprise (Hosmer, 1995) .

Par ces propos, nous réalisons l'importance fondamentale de procéder à des entrevues et de les faire avec des gestionnaires. L'entrevue donne la liberté d'obtenir des données hautement personnalisées, d'explorer en détails les réponses et aide les participants à articuler leurs perceptions tacites, leurs sentiments et leur compréhension du phénomène vécu. Il semble évident que les gestionnaires détiennent les connaissances pratiques et habiletés pouvant nous permettre de répondre à notre question de recherche. Nous devons les écouter et les faire parler de leurs expériences afin d'établir des observations pertinentes et ainsi modifier en conséquence les concepts actuels de décision éthique. Seules les entrevues peuvent répondre à cette demande.

Bien que certains observateurs ont démontré que les gestionnaires ne s'expriment pas aisément sur l'aspect moral de leur action, qu'ils sont souvent «silencieux» à ce propos (Bird et Waters, 1989), nous croyons tout de même que l'entrevue force l'écoute et brise le silence. En somme, ces deux raisons, tant sur la forme que sur le fond, nous confortent dans le choix de la méthode de l'entretien et cette dernière est cohérente avec le sujet de notre projet.

L'entrevue semi-structurée

Nous avons également constaté la nécessité d'explorer les dimensions philosophiques du processus d'une décision éthique, ce qui, selon les observations faites dans la revue de littérature, n'a pas été systématique (Ford et Richardson, 1994 ; Hosmer 1996 ; Loe et al., 2000 et O'Fallon et Butterfield, 2005). Il nous faut donc faire appel à un autre outil pour explorer les raisons données par les répondants mais aussi pour guider l'entrevue vers les objectifs désignés de la recherche.

Les entrevues semi-structurées se présentent comme un instrument «vital quand l'approche de la phénoménologie a été prise et lorsque l'objectif est d'explorer le sens subjectif que les répondants attribuent aux concepts et aux événements» (Gray, 2004, p. 217, *traduction libre de l'auteur*). Cet outil offre la possibilité de faire une diversion dans l'entrevue afin de couvrir de nouvelles voies d'enquête qui n'ont pas été considérées originellement par l'intervieweur (Gray, 2004).

Pour ce faire, nous avons décidé d'adopter la technique des entretiens semi-structurés (Patton, 2002) afin de laisser place à l'exploration de certains éléments et affects vécus par les individus. L'entrevue semi-structurée repose sur des questions déterminées mais les libellés et l'ordre peuvent changer selon le jugement de l'intervieweur, ce qui lui offre de la souplesse et donne la possibilité d'approfondir les propos des répondants (Patton, 2002). Cet instrument permet également des commentaires, une liste de sujets ou des commentaires de fermeture de la discussion, par exemple.

La fonction principale de l'intervieweur est de «servir de catalyseur, de facilitateur de l'expression des sentiments et des idées de la personne avec laquelle il s'entretient» (Boutin, 1997, p. 33). L'entretien semi-structuré consiste à poser des «questions de mise en train». Ensuite, l'interviewé est guidé à travers les questions «de façon à l'aider à articuler sa pensée autour de thèmes préétablis» (Boutin, 1997). Puisque l'objectif de cette thèse est de viser les représentations éthiques des gestionnaires, les réponses doivent être libres. Ainsi, cet entretien semi-structuré doit être composé de questions ouvertes (Boutin, 1997). Puisque l'entretien est semi-structuré, il guide le répondant et lui offre la possibilité d'exprimer différentes théories auxquelles le chercheur n'aurait pas réfléchi (Boutin, 1997). Ceci permet de satisfaire l'aspect exploratoire de la recherche.

Pour donner la liberté aux individus de s'exprimer sur des sujets délicats, le chercheur doit donc s'attarder davantage «aux qualités humaines et relationnelles de l'interviewé» (Daunais, 1992). L'intervieweur doit aussi éviter tout conseil, toute critique ou tout

jugement (Boutin, 1997). L'habileté pouvant l'aider à adopter cette attitude est la compréhension empathique (Rogers, 1969 ; Daunais, 1992). Cette prédisposition d'esprit permet de comprendre l'autre sans le juger. Cette attitude convient donc parfaitement à la tâche que nous réserve notre recherche.

Conception du questionnaire

Un guide d'entretien semi-structuré a été élaboré durant notre cheminement au programme de doctorat. Auparavant, nous allons décrire les principales étapes de notre recherche afin d'expliquer notre cheminement.

Construction du questionnaire

La première étape du développement de la recherche et de l'outil de recherche a commencé à l'été 2002, durant un cours de doctorat sur la méthodologie. Après avoir produit l'ébauche de notre sujet de recherche et de la méthodologie qui en découle, nous avons procédé au développement d'un questionnaire préliminaire. Celui-ci a été soumis au professeur et a été validé ensuite comme réussi.

Cette première ébauche a été établie à partir de notions développées dans les différents séminaires suivis durant la scolarité doctorale. En fait, aucun questionnaire ne fut à l'origine de celui de cette recherche, car il n'existe aucune version incluant la perspective

d'éthique existentialiste de Sartre. En effectuant la recension de certains articles, une première série de questions a émergé (Bird et al., 1989 ; Bird et Waters, 1989 et Malloy et Lang, 1993). Les données de ces chercheurs se basaient à l'époque sur les conversations faites avec des gestionnaires.

Ensuite, un prétest a été effectué auprès de trois gestionnaires afin de vérifier l'efficacité de l'outil durant le mois d'août 2002 : un directeur dans une entreprise de direction, un cadre supérieur dans le domaine du transport et, enfin, un haut cadre dans le réseau de la santé. Les entrevues ont duré une heure trente et ont été retranscrites et analysées dans le cadre d'un travail de fin de session. Enfin, le questionnaire a été validé puisque ces trois gestionnaires ont évoqué les diverses dimensions philosophiques étudiées dans la revue de littérature de l'époque.

1. *Qu'est-ce que l'éthique pour vous ? Qu'est-ce que cela signifie ? Qu'est-ce que cela représente ?*
 2. *Avez-vous déjà été dans une situation où vous aviez l'impression de faire quelque chose - ou d'être témoin de quelque chose - qui n'était pas éthique ? Pourriez-vous m'en parler ?*
 3. *Comment vous êtes-vous senti(e) dans cette situation ? Quelles sont les émotions que vous avez éprouvées à ce moment-là ?*
 4. *Quel souvenir en gardez-vous ?*
 5. *Quand vous devez prendre une décision comportant un aspect éthique, quelle est votre attitude ?*
- 5a) *Selon vous, quel adjectif correspondrait le mieux à une personne qui agit de façon éthique :*
- Une personne qui est juste (Kant/Impératif)
 - Une personne qui est bonne (Aristote/Utilitariste)
 - Une personne qui est authentique avec soi-même (Sartre/Existentialiste)
- 5b) *Pourquoi?*
6. *Selon cette (ces) expérience(s) que vous avez évoquée(s), comment devrait-on comprendre l'éthique dans la pratique et le concret de la gestion ?*

Les résultats de l'époque confirmaient la pertinence des questions de recherche et la présence de l'éthique existentialiste d'inspiration sartrienne. Nous avons ensuite procédé à quelques modifications succinctes du questionnaire. En fait, l'outil et l'analyse du

prétest furent confirmés dans le cours. Ceci nous a permis de réviser le questionnaire à plusieurs reprises, et ce, sous la supervision de la professeure de recherche qualitative. Le questionnaire finalisé a donné le corps de celui présenté dans cette recherche.

Le prétest a permis de rectifier l'ordre des questions et surtout de mieux développer les libellés. Les trois gestionnaires interrogés lors du prétest ont manifesté de la satisfaction tant à l'égard du questionnaire qu'à l'égard du déroulement de l'entrevue. Ils ont même donné des commentaires positifs sur la conduite de l'entrevue et ils se sont étonnés du confort avec lequel ils s'exprimaient sur des sujets aussi délicats. Par contre, il demeure que ce questionnaire n'avait pas atteint la forme définitive, car nous ne sommes sûrs de son efficacité qu'en fonction des observations faites durant les entrevues. Après le prétest et les rectifications suggérées, surtout au niveau de la formulation, nous avons demandé une vérification par une psychologue externe au processus.

Au cours de la révision nous avons procédé à une reformulation de trois questions inspirées par le questionnaire développé par le professeur Lyse Langlois (2002). Ces questions concernent le jugement personnel des répondants quant à ce qu'ils ont vécu, les sources d'aide qu'ils ont pu utiliser lors de la prise de décision éthique et, enfin, les émotions expérimentées lors du phénomène. Ces aspects permettent une meilleure formulation et surtout une clarté dans le libellé. Ceci a conclu l'élaboration du questionnaire et a marqué le début de la mise en chantier des entrevues de la recherche.

Questionnaire

Notre questionnaire a pour objectif principal de rendre explicite le sens du phénomène de la décision éthique. Or, l'entrevue est un instrument qui permet aux individus, dans notre cas des gestionnaires, de rendre explicite ce qu'ils considèrent comme implicite (Gray, 2004). Rendre explicites les conceptions philosophiques de l'éthique qui les ont aidés implicitement dans leur prise de décision, tel est l'objectif de ce questionnaire. Comment y parvenir ? En guidant à la fois la conversation vers le sujet de recherche et également en étant assez ouvert avec les répondants et qu'ils puissent s'exprimer librement. D'où l'importance du choix et de la formulation des questions.

Le questionnaire a été élaboré de manière à pouvoir favoriser une collecte de qualité de l'information nécessaire. Un problème réside : comment juger de la qualité de ce questionnaire ? Nous pensons qu'il répond à au moins à cinq (5) des six (6) critères (réponses multiples et riches, questions courtes, clarifier le sens des réponses, questions ouvertes, validation en cours d'entretien de la réponse du sujet, richesse d'interprétation, clarté et exhaustivité du récit) de qualité d'entrevue (Kvale, 1996, p. 145).

Le questionnaire a été divisé en trois sections comportant huit (8) questions ouvertes. La première partie est composée de la mise en situation du dilemme afin que les répondants puissent raconter un incident qu'ils perçoivent comme un dilemme éthique et nommer ce qu'ils considèrent comme important. Dans un premier temps, nous essayons de mettre

en lumière l'historique du dilemme et les enjeux sous-entendus. La première question est libellée de la manière suivante : «Pouvez-vous m'évoquer une situation difficile sur le plan éthique que vous avez vécue ? (Une situation qui a provoqué chez vous un problème éthique ?) (Question 1). Nous désirons entendre l'histoire, les acteurs, les stratégies, etc.

Avec la deuxième question, nous avons laissé aux gestionnaires le soin de s'exprimer sur les enjeux et d'explicitier leurs perceptions vis-à-vis de ces enjeux. Cela visait à mettre en lumière les différents types d'enjeux et de comprendre qu'ils ne possèdent pas tous le même degré d'importance. La question est : «En quoi cette situation constitue un dilemme éthique pour vous ? Quel en était l'enjeu ? » (Question 2).

Toujours dans cette perspective, nous avons demandé les caractéristiques déterminantes dans la résolution de ce dilemme. Nous sommes donc dans le domaine du descriptif. Nous entrons directement dans l'exposition des représentations philosophiques. La question se lit comme suit : «Quels sont les principes ou les éléments que vous avez utilisés pour résoudre ce dilemme ?» (Question 3).

La deuxième partie du questionnaire se concentre davantage sur la subjectivité et sur les émotions des répondants. Pour ces questions, nous nous sommes inspirés d'un questionnaire (Langlois, 2002) sur la formulation. Le but visé était d'essayer de reprendre l'idée des questions 5a dans le questionnaire du prétest. Nous les avons écartées car elles paraissaient trop explicites. Aussi, nous avons essayé d'approfondir la partie personnelle du processus de résolution du dilemme éthique où la dimension

subjective prend toute sa place. Dans un premier temps, nous les avons donc interrogés sur la place de leurs convictions dans la résolution du dilemme. Cela fait écho au concept du non-déterminisme des actions éthiques exprimé par Sartre (1996). La question se formule ainsi : «Quelle place accordez-vous à votre jugement personnel dans cette situation ? Pourquoi ?» (Question 4). Elle est également assez ouverte pour que les gens puissent s'exprimer sur des valeurs d'authenticité, de respect des règles ou d'utilité.

Ensuite, nous avons enchaîné les questions en abordant les sources d'influence extérieures possibles quant à la décision à prendre. Nous souhaitons qu'ils s'expriment sur les conceptions normatives de la philosophie morale : normatif des règles, des cultures ou des relations personnelles. Ceci donne la question suivante : «Dans cette situation, avez-vous utilisé d'autres sources d'aide pour prendre votre décision, par exemple le code de déontologie, l'avis de vos collègues, de vos supérieurs, etc. ? Pourquoi ?» (Question 5). Nous avons élaboré une question d'ordre normatif moral car la revue de littérature nous amène à croire à son importance. Cette question pourrait nous enjoindre à constater si cet aspect est aussi important que le prétendent les articles.

Nous avons également tenté d'interroger les individus sur le plan psychologique afin d'explorer les impacts d'un dilemme éthique sur la personne : «Comment vous êtes-vous senti(e) dans cette situation ? Quels sentiments avez-vous éprouvés à ce moment-là face aux personnes impliquées ?» (Question 6). Par cette partie, nous pourrions obtenir des informations qui ne sont pas forcément induites dans les questions précédentes. Cette question permet donc de savoir comment les individus se sentent face à ce dilemme, et

d'élaborer la solution qu'ils ont choisie ainsi que le sens qu'ils donnent à leur décision éthique.

Enfin, la troisième partie nous renseigne sur la réflexion des gestionnaires au plan l'éthique des affaires et les conclusions qu'ils en retirent. C'est, en fait, leur propre réflexion qui est mise à contribution. Selon leurs expériences, nous cherchons à savoir comment ils comprennent le processus d'une prise de décision : «Dans le futur, quand vous aurez à prendre une décision comportant un aspect éthique, quelle sera votre attitude ?» (Question 7). Cette question doit entamer une réflexion générale, que nous souhaitons théorique. Nous désirons voir le processus réflexif en général c'est-à-dire les amener à une réflexion de leur expérience personnelle afin qu'ils émettent, le cas échéant, des conclusions sur le phénomène. Cette question est : «Avec cette (ces) expérience(s) que vous avez évoquée(s), comment devrait-on comprendre l'éthique dans la pratique de la gestion ?» (Question 8). Nous désirons comparer les idées normatives et théoriques et les habilités plus pratiques émergeant de la situation créée par le dilemme.

Questionnaire sur les représentations des gestionnaires face à la prise de décision éthique

Effectué par Benoît Cherré

(Source ©Benoît Cherré)

(Description d'un dilemme moral. Mise en situation)

1. Pouvez-vous évoquer une situation difficile sur le plan éthique que vous avez vécue ? (Une situation qui a provoqué pour vous un problème éthique ?)
2. En quoi cette situation constitue-t-elle un dilemme éthique pour vous ? Quel en était l'enjeu ?
3. Quels sont les principes ou les éléments que vous avez utilisés pour résoudre ce dilemme ?

(Opinions exprimées face à la situation. Aspect subjectif et opinion du gestionnaire)²

4. Quelle place accordez-vous à votre jugement personnel dans cette situation ? Pourquoi ?
5. Dans cette situation, avez-vous utilisé d'autres sources d'aide pour prendre votre décision, par exemple le code de déontologie, l'avis de vos collègues, de vos supérieurs, etc. ? Pourquoi ?
6. Comment vous êtes-vous senti(e) dans cette situation ? Quels sentiments avez-vous éprouvés à ce moment-là face aux personnes impliquées ?

(Réflexions sur l'éthique en général. Généralité)

7. Dans le futur, quand vous aurez à prendre une décision comportant un aspect éthique, quelle sera votre attitude ?
8. Avec cette (ces) expérience(s) que vous avez évoquée(s), comment devrait-on comprendre l'éthique dans la pratique de la gestion ?

² Les questions 4, 5 et 6 sont inspirées du questionnaire développé par Langlois (2002).

Dans la situation où le répondant évoquerait un autre exemple de dilemme, nous reprendrons le déroulement à la question 1, et ce, jusqu'à la question six (6) afin de reprendre la grille et permettre ainsi l'éclaircissement des stratégies de résolution du dilemme. Cet instrument a été conçu dans l'optique de permettre aux gestionnaires de parler de manière explicite de leur conception implicite des différentes représentations de l'éthique en affaires. Conséquemment, ce questionnaire à questions semi-structurées prévoit une ouverture. Mais l'outil n'est rien sans celui qui l'utilise. Les questions doivent être posées avec une attitude spécifique.

En clair, l'intervieweur doit posséder une attitude spécifique, et répondre à quelques conditions que nous allons évoquer. D'abord, il doit maintenir une écoute active. Il doit aussi poser les questions de manière directe, claire et de façon non menaçante ou insistante. Il doit finalement faire preuve d'empathie et d'ouverture d'esprit en raison du sujet et de la gravité de ce dernier. Il doit autant que possible contrôler les indices ou ses commentaires qui pourraient enjoindre les interviewés à répondre d'une manière biaisée. De plus, il doit éviter tout comportement ou commentaire d'approbation ou de désaccord, pouvant orienter les réponses. Enfin, il doit démontrer une considération positive et un intérêt face aux propos des répondants.

À propos de l'écoute, en tant qu'intervieweur, nous nous sommes astreints à une écoute bienveillante sur les faits, les idées exprimées et les thèmes qui pouvaient être utilisés. De plus, nous avons démontré de l'écoute empathique envers les pensées, les croyances et les sentiments des personnes interviewées. Nous avons ainsi suspendu notre jugement

sur tous les propos tenus par les répondants; nous ne voulions ni de mauvaises interprétations ni de biais personnels qui puissent interférer dans l'entrevue. Nous avons particulièrement respecté les valeurs personnelles et les croyances de ces personnes et, par le fait même, nous tenions à éviter le contre-transfert dans le processus. Ces attitudes sont fondamentales afin de permettre aux répondants de s'exprimer sans contraintes.

En lien avec les exigences d'entrevues exposées par Kvale (1996), nous estimons que ce questionnaire a permis aux répondants d'offrir des réponses spontanées, riches, spécifiques et pertinentes. Les questions étaient courtes. Nous avons souvent sollicité la clarification du sens de certains aspects pertinents dans les réponses (voir les comptes rendus). Nous avons également essayé à plusieurs reprises de vérifier notre propre perception des réponses des sujets durant l'entrevue. Enfin, la qualité des entrevues réside dans la richesse respective de l'interprétation de chaque gestionnaire du phénomène de décision éthique et ceci se vérifiera au chapitre trois (3), dans le volet portant sur la présentation des données d'entrevues.

La qualité d'un bon questionnaire se confirme également au niveau des réponses données lors des entrevues et c'est le critère ultime. Les résultats obtenus dans les comptes rendus et l'analyse renforcent nos conclusions quant à la qualité de notre questionnaire.

Contraint par l'horaire des gestionnaires, les entrevues se sont déroulées sur une période de deux mois et demi, ce qui a augmenté les délais initialement prévus. La plupart des rencontres ont été réalisées au cours des mois de juin et juillet de l'année 2004, à raison

d'une à deux rencontres par semaine, rarement trois. La plupart des rencontres se sont déroulées en milieu de travail et durant les heures ouvrables. Tous les répondants avaient leur bureau dans le grand Montréal. Toutes les personnes ont été rencontrées individuellement et les entrevues ont été menées par le chercheur lui-même.

La transcription a été effectuée principalement par le chercheur (ce qui a exigé des délais dans le temps) exception faite de quelques transcriptions réalisées par des collaborateurs. Par contre, le travail de transcription a fait en sorte que le chercheur s'approprie une meilleure connaissance des données, et a permis rapidement la codification et la préparation des groupements de données. L'analyse s'est échelonnée sur plusieurs mois et elle a été faite de manière méthodique selon les critères élaborés précédemment. De plus, une autre analyse a été entreprise afin de découvrir d'autres concepts et notions. Cette double analyse a permis d'engendrer des notions qui donnent corps à des voies de recherche futures.

Voici donc le bref résumé des principales étapes du développement des outils de la collecte des données et de la collecte elle-même. Nous présentons les informations des différentes étapes en parallèle avec celles généralement suggérées (Robson, 2002). Ce tableau fournit le temps minimal exigé en rapport au temps réel qui a été requis pour cette recherche.

Tableau 3 : Temps estimé et réel de la recherche

ACTIVITÉS	Temps estimé en jours (minimum)	Temps réel en jours
Développement du questionnaire, le projet de l'étude (incluant la sélection du prétest et l'étude principale) et l'ébauche du questionnaire	20	60
Première expérimentation du questionnaire	5	7
Révision du questionnaire	3	15
Deuxième expérimentation avec 3 gestionnaires	3	4
Révision du questionnaire	3	5
Collecte des données	30	70
Transcription, codification et préparation des groupements de données	10	90
Analyse des données et écriture des rapports	20	180
Total	94	431

Notre processus a demandé (431) quatre cent trente et un jours. Il s'échelonne pas en temps linéaire mais bien en périodes discontinues et ce, sur trois ans.

Les avantages de ce questionnaire semi-structuré et de cette longue période d'élaboration ont offert une flexibilité et une adaptabilité de l'outil face aux répondants. En d'autres mots, les répondants se trouvaient libérés d'un cadre rigide de réponse e la première version du questionnaire et a permis les modifications de certaines questions dans le libellé. Cette méthode de recherche nous a permis d'avoir accès aux signes non verbaux

(tels que les pauses, les hésitations et les silences) manifestés par les répondants. Insistons sur le fait que les observations obtenues au cours d'entrevues sont des matériaux riches et profonds pour explorer des phénomènes complexes dont, entre autres, les considérations philosophiques des individus.

Par contre, les désavantages sont aussi nombreux. Cet instrument peut occasionner des problèmes qui touchent la fiabilité et la validité externe des observations : Pouvons-nous avoir confiance aux propos des participants ? N'essaient-ils pas de nous dire ce que nous voudrions entendre ? N'existe-t-il pas un biais de désirabilité ? Sont-ils prêts à admettre des mauvaises pensées ou de mauvaises actions ? Au niveau de la validité externe, pouvons-nous généraliser à l'ensemble de la population ? Sont-ils représentatifs de l'ensemble de leur population ? Puisqu'ils ont été sélectionnés par la méthode de la «boule de neige» (Patton, 2002), n'y a-t-il pas contamination des répondants ? À ce propos, les biais peuvent surgir à de nombreuses occasions avec ce type de questionnaire : biais de perception, biais égocentrique, biais de l'intervieweur, et autres. Enfin, et nous venons de le voir précédemment, ce type de recherche est coûteux en temps. Cette recherche, sans compter les périodes de relâchement, a duré plus d'un an et trois mois. Mais le sujet et l'objet de recherche nous en laissaient-ils le choix ?

Pour contrer ou résoudre ces biais, un effort particulier a été accordé durant les entretiens au niveau de la communication. Certaines conditions ont été privilégiées afin de favoriser un sentiment de confiance chez les répondants. Ainsi trois attitudes ont facilité les entrevues. Premièrement, un effort particulier de la part de l'intervieweur a été fourni

pour respecter la vulnérabilité de l'interviewé. Lorsque le répondant énonçait ses tensions internes, le chercheur en tenait compte et démontrait de la considération. De la même manière le chercheur a respecté la crainte de ne pas être compris ou le sentiment de se sentir ignorant qui s'exprimaient chez le répondant.

Deuxièmement, l'intervieweur a honoré le droit à l'intimité des interviewés quand ils ne désiraient pas s'exprimer en profondeur sur certains aspects. La condition de « refuser » de répondre à tout prix a été scrupuleusement respectée. Le chercheur a plutôt essayé de développer une grande sensibilité vis-à-vis des interviewés. C'est un élément essentiel à l'objet de recherche lui-même étant un sujet sensible.

Enfin, un lien de réciprocité a été établi et conservé durant tous les entretiens. Le chercheur a été attentif aux propos des répondants et a fait un usage adéquat de la rétroaction afin de bien valider les idées exprimées. Ces trois caractéristiques ont permis de garantir une bonne communication (Boutin, 1997). Ces trois attitudes ont pu permettre de contrer des obstacles évoqués précédemment dans la communication.

Dans le but d'encourager cette relation, il faut créer un climat qui permet aux individus de s'exprimer librement (Rogers, 1969). Pour y parvenir, le chercheur a intégré dans son attitude et son comportement les conditions suivantes : l'authenticité, l'attention positive inconditionnelle et l'empathie. L'authenticité s'est exprimée chez l'intervieweur par une position d'ouverture qui consiste à refuser d'être une façade. C'est un comportement qui demande d'être soi-même. Ensuite, l'attention positive inconditionnelle est un état

d'esprit qui se résume par «je vous porte attention» et non par «je vous porte attention à condition que vous vous comportiez de telle ou de telle manière» (Rogers, 1969, p. 104). Pour terminer, le chercheur a su témoigner son empathie, c'est-à-dire qu'il s'est représenté le monde de l'autre «comme si» c'était le sien (Rogers, 1969). L'adoption de ces attitudes a permis d'éviter quelques pièges comme d'établir des relations de nature fusionnelle, thérapeutique, pédagogique ou inquisitoire avec les interviewés (Boutin, 1997).

Pour limiter les biais de désirabilité des répondants, un certain équilibre a été préservé entre l'intervieweur et l'interviewé. Sans pour autant faire fi des caractéristiques verbales, non verbales et psychologiques de la relation établie durant l'entretien, le présent chercheur a essayé de «voir les choses du point de vue de la personne qu'il interrogeait» et d'adopter une attitude empathique (Boutin, 1997, p. 57).

Afin de garantir la viabilité externe, une sélection des répondants a été entreprise dans le but de diversifier les secteurs d'activités et le sexe. Principalement, les secteurs publics, parapublics et privés ont été privilégiés. Pour le sexe, un équilibre a été recherché à travers la méthode d'échantillonnage. Un effort de diversification des contacts des répondants potentiels a aussi été réalisé.

Éthique de recherche

En raison de la nature du sujet, il apparaît fondamental que les enjeux éthiques de la recherche soient respectés notamment la protection des participants, la conduite de la recherche et la publication des données.

Afin de respecter cette caractéristique, nous nous sommes imposés des contraintes éthiques. Comme le sujet est grave pour les personnes interviewées, il est clair que la procédure doit présenter des considérations éthiques précises. Ces considérations éthiques rejoignent beaucoup celle exprimée par Patton (2002). Nos actions s'énumèrent comme suit:

1. expliquer aux interviewés le but de la recherche ;
2. décrire certains risques, s'ils existent, pour ces derniers ;
3. respecter la confidentialité ;
4. obtenir un consentement informé ;
5. donner accès aux données et respecter la propriété de ces dernières ;
6. ne pas forcer les personnes à parler de certaines informations.

L'échantillon

Selon Beaud (1995), l'échantillonnage de la population est conditionné par la question de recherche. Cependant, il existe des procédures que nous nous devons adopter afin de respecter un minimum de règles et de cohérence dans notre recherche. L'objectif que nous avons fixé était de faire parler les gestionnaires de leurs expériences dans la résolution de dilemmes éthiques. Quinn et Jones (1995) proposent, suite à leurs recherches empiriques, l'idée que les gestionnaires sont des «agents de moralité» appelés à résoudre les problèmes éthiques et moraux survenant entre les différents protagonistes de l'entreprise. Ceci corrobore les observations fournies par certains travaux (Bird et al., 1989). Nous remarquons que la présence et le rôle des gestionnaires sont centraux parce qu'ils peuvent soit clarifier ou encore communiquer les attentes éthiques (Bird et Waters, 1989).

Méthode d'échantillonnage

Lors de la mise en place d'une stratégie d'échantillonnage, une des premières questions est : qui ? Nous avons évoqué dans le chapitre précédent la complexité de comprendre « de manière » appropriée la philosophie morale dans le processus de décision éthique (Miner et Petocz, 2003). La plupart des modèles sont imperméables à toute conception de méta-éthique. Jusqu'à présent tous les «modèles» ont clairement échoué à différencier

les courants descriptifs et prescriptifs de la philosophie morale qui influencent une décision éthique (Miner et Petocz, 2003). Pour remédier en partie à cette problématique, nous pourrions envisager l'option d'écouter les gestionnaires s'exprimer sur leur vécu. Nul doute que dans la majorité des cas, ces derniers ont connu des dilemmes éthiques dans l'exercice de leurs fonctions. Il pourrait donc être avantageux d'écouter ce qu'ils en pensent et le sens qu'ils en donnent (Bird et al., 1989).

Pour ce faire, une première action a été d'inclure dans nos enquêtes un bassin de population de réels gestionnaires et non d'étudiants du domaine de la gestion, comme nous l'avons remarqué souvent dans d'autres enquêtes empiriques (Hosmer, 1996). En fait, plusieurs enquêtes recourent à des étudiants dont la plupart proviennent du programme MBA (Hosmer, 1996). Certaines critiques ont été émises à ce sujet car l'utilisation d'une population d'étudiants rend difficile la généralisation des conclusions.

Des résultats ont montré que la population d'étudiants et celle des gens d'affaires connaissent les présences d'une réponse éthique à donner pour une situation et la réponse typiquement d'un homme d'affaires. Ces deux groupes admettent le double standard entre le discours et la pratique (Cole et Smith, 1996). Il existe un fossé entre le discours, les codes, la bonne volonté affichée au sein des entreprises et la réalité que vivent les gestionnaires. En somme, les étudiants et les professionnels sont conscients de la différence qui sépare le passage de la théorie à la pratique (Cole et Smith, 1996). Néanmoins, il est surprenant d'apprendre que les étudiants manifestent de manière significative plus de tolérance face aux réponses éthiques questionnables. Ils possèdent

également une vue encore plus négative des éthiciens en gestion que les hommes d'affaires (Cole et Smith, 1996). Ces observations témoignent d'un certain cynisme envers les conceptions de l'éthique. Ce constat peut paraître choquant mais il démontre que l'utilisation d'étudiants pour étudier un phénomène d'éthique des affaires possède certaines limites. Des professionnels de la pédagogie en éthique des affaires ont parlé de cette pression exercée sur eux pour qu'ils s'alignent sur un raisonnement professionnel «démontrant les effets bénéfiques économiquement des comportements plutôt que d'examiner les fondements des hypothèses et les effets des pratiques de la gestion» (Macfarlane, 1995). Pour ces deux raisons, il est prudent de prendre des distances envers l'utilisation d'étudiants pour la recherche.

Ainsi, l'échantillon de cette présente recherche est composé de gestionnaires de niveau hiérarchique supérieur, c'est-à-dire de personnes confrontées à des dilemmes éthiques en milieu organisationnel et possédant aussi un pouvoir décisionnel formel et discriminant (Beaud, 1995). Alors, si la population visée dans cette recherche est celle des gestionnaires (Gray, 2004), l'échantillon structuré se compose quant à lui de gestionnaires de Montréal (Gray, 2004) et de là, cette recherche sélectionne un nombre précis de sujets qui répondent au critère de ce type de thèse – exploratoire – et à la nature de la problématique (les dimensions de la philosophie en éthique de la gestion) (Gray, 2004). Le nombre doit donc être chiffré et, conséquemment, l'approche méthodologique développée dans la recherche peut en être décisive.

La seconde question est : combien de participants ? Au niveau de l'estimation de la quantité de personnes à interroger, il n'existe aucun nombre spécifique (Patton, 2002). « Cela dépend ! », clame un autre spécialiste (Beaud, 1995). Pourtant la réponse à cette question semble assez simple : «interviewez autant de personnes qu'il est nécessaire pour trouver ce que vous avez besoin de savoir» (Kvale, 1996, p. 101). En fait, la meilleure réponse est de s'arrêter quand l'information devient redondante ou périphérique au sujet, bref «quand ce que vous apprenez de [vos entrevues] est trop peu par rapport à ce que vous savez déjà» (Weiss, 1994). Il est toutefois convenu que le nombre nécessaire, en moyenne, se situe autour de dix à quinze individus (Kvale, 1996). Le chiffre de quinze nous est confirmé par la perspective méthodologique adoptée par l'étude. La méthode phénoménologique situe la quantité entre 5 et 15 «participants» (Gray, 2004). En conséquence, notre échantillon compte quinze (15) entrevues de cadres de différents milieux professionnels.

Avec ce nombre, nous sommes confiants d'atteindre le point de saturation puisque les experts nous indiquent cette quantité (Kvale, 1996 et Gray, 2004). De plus, le prétest effectué deux ans auparavant nous donnait des indications de la présence de la perspective existentialiste en éthique. Cependant, un doute a persisté. Une deuxième série d'entrevues a été entreprise pour étendre encore le bassin de répondants et augmenter la validité externe (Patton, 2002). Mais de manière plus précise, Weiss (1991) indique que l'arrêt des entrevues doit s'effectuer lorsque l'information obtenue n'ajoute rien de nouveau ou très peu. La présente recherche a atteint ce stade dès l'entrée des données préliminaires de la quinzaine d'entrevues. Le point de saturation a été obtenu et

les données et les informations primaires ont été suffisantes pour découvrir l'émergence du phénomène. Suite à ce constat, nous avons décidé d'annuler cette deuxième série.

Enfin, la troisième et dernière question est : comment recruter ? Après avoir déterminé le chiffre de notre échantillon, nous avons étudié les méthodes de recrutement. La méthode aléatoire est toujours préférable au non aléatoire (Gray, 2004). Dans un monde idéal, l'approche aléatoire aurait été supérieure. Par contre, à cause des contraintes pratiques, notamment au niveau du temps nécessaire et surtout au niveau de la faisabilité de la recherche, nous avons préconisé le mode non aléatoire. Il est important de comprendre que la problématique de la recherche est d'explorer la présence des courants de la pensée philosophique en éthique. Nous avons donc choisi le mode non aléatoire en raison de diverses contraintes évoquées précédemment et plus particulièrement en raison du degré de responsabilités et de latitude décisionnelle des gestionnaires.

Quatre stratégies sont mises de l'avant dans un échantillonnage non aléatoire : l'échantillonnage intentionnel (sélectionner de manière délibérée des sujets selon une ou plusieurs caractéristiques) ; l'échantillonnage par quota (sélectionner des sujets d'un groupe particulier jusqu'au chiffre voulu) ; l'échantillonnage de commodité ou dit de «volontaire» (sélectionner des sujets sur la base du volontariat ou de l'empressement ou de la disponibilité) et l'échantillonnage dit *boule de neige* (*snowball sampling*) (sélectionner des sujets qui ont été référés par d'autres sujets ou par une petite équipe de sujets disponibles) (Gray, 2004, p. 87-88).

Parler des dilemmes moraux vécus par des personnes est de l'ordre du privé et de l'intime et il peut s'avérer difficile de faire témoigner des gens à ce sujet. Pourtant, la méthode pratiquée pour localiser des participants clefs en informations est la méthode de la *boule de neige* (Patton, 2002). Surtout dans le domaine de l'étude en management, cet instrument offre la possibilité d'interviewer les individus qui sont les «sources de la connaissance» (Devenport et Prusak, 2000, cités par Gray, 2004). Cette information doublée du fait que cette méthode entraîne de bonnes entrevues (Patton, 2002), favorise l'adoption de l'échantillonnage en *boule de neige*.

Deux répondants ont grandement favorisé le processus d'échantillonnage en boule de neige. Une gestionnaire exerçant dans le secteur privé nous a référé d'autres collègues au niveau hiérarchique semblable. Le lien entre ces personnes tenait de la relation professionnelle car toutes étaient membres d'une chambre de commerce de développement.

Une cadre supérieure du réseau public interviewée nous a donné l'adresse et les coordonnées de gestionnaires des secteurs publics ou semi-publics qu'elle estimait intéressés par ce genre d'enquête. De ce groupe, toutes les personnes ont démontré de l'intérêt sauf une. Enfin, un troisième participant a contribué à trouver une tierce personne.

Pour la deuxième série d'entrevues envisagée, nous avons sollicité un haut cadre d'une institution de service étatique pour obtenir un réseau de participants potentiels. Nous les

avons contactés afin de les prévenir de l'arrêt de la recherche et leur réaction permet de croire qu'ils seraient potentiellement intéressés dans le futur à des enquêtes sur des sujets similaires.

Composition de l'échantillon

Dans cette partie, nous allons présenter sous forme de tableau les caractéristiques de chacun des répondants.

Tableau 4: Détails des caractéristiques des répondants de la recherche.

Répondants	Sexe	Âge moyen	Scolarité (secondaire, cégep, université)	Niveau hiérarchique (Cadre moyen et supérieur, directeur)	Industrie	Années de service	Lieu (ville, province)
P1	M	50 ans	Cégep	Directeur du département RH et stratégique	Compagnie de vente d'auto	17	Laval
P2	M	55 ans	Cégep	Directeur du département des ventes	Compagnie de publication et journaux	25	Montréal
P3	M	60 ans	Universitaire	Directeur du département informatique	Ministère fédéral	30	Montréal et Québec
P4	M	55 ans	Universitaire	Directeur	Centre de consultation de stratégie	5	Montréal
P5	F	48 ans	Universitaire	Directrice d'un centre	Centre d'intervention Service sociaux	15	Laval
P6	M	30 ans	Universitaire	Directeur de magasin	Distribution d'alimentation	5	Laval
P7	F	45 ans	Universitaire	Gestionnaire en finance	Entreprise énergétique	3 ½	Montréal
P8	M	50 ans	Universitaire	Responsable du département	Services sociaux et de santé du Québec	25	Laval
P9	M	45 ans	Universitaire	Responsable de département finance	Services sociaux et de santé du Québec	20	Montréal
P10	M	53 ans	Universitaire	Responsable et consultant	Informatique	10	Montréal
P11	M	59 ans	Universitaire	Directeur RH	Transport en commun	35	Montréal
P12	F	53 ans	Universitaire	Directrice d'école	Ministère de l'Éducation	2	Laval
P13	M	50 ans	Universitaire	Directeur d'un département de services	Ville de Montréal	7	Montréal
P14	F	49 ans	Universitaire	Directrice de centre	Centre d'intervention Service sociaux	7	Laval
P15	M	50 ans	Universitaire	Directeur général	Importation d'articles de tabac	30	Longueuil

Cette présentation sous forme de tableau fait ressortir deux types de diversité dans cet échantillon. Le premier réside dans la diversité des fonctions. Nous sommes en présence de divers directeurs spécialistes de domaine particulier : directeur de marketing (1), directeur de technologie d'information (1), directeurs de finance (2), directeurs de ressources humaines (deux dont un qui cumule ce poste avec la stratégie). Il y a également des directeurs généraux (de centre, de magasin, d'école ou globale) qui n'ont que peu d'instances d'autorité au-dessus d'eux (6). Dans cette idée d'autonomie, nous trouvons aussi un (1) gestionnaire responsable dans la consultation de services. Et, enfin, nous avons deux (2) directeurs de département dont un est rattaché à d'autres entités ou départements.

Cette diversité se retrouve également dans les secteurs d'activité notamment sept (7) personnes officiant dans le secteur public, sept (7) au privé et une (1) dans le parapublic. Dans le secteur public, nous retrouvons le ministère fédéral, le ministère du Service social provincial, le ministère de l'Éducation provincial et la Ville de Montréal. Pour le privé, les gestionnaires travaillent dans des entreprises qui vont de la compagnie de ventes d'auto ou de publications de journaux en passant à celle de distribution alimentaire ou d'informatique. Le secteur du parapublic est celui des transports en commun.

Présentation des sujets

Répondant 1 (P1)

Le sujet numéro 1 (P1) est un directeur dans le domaine dans la vente de l'automobile. Il est un homme de 50 ans qui compte une trentaine d'années d'expérience dans le secteur de la vente de l'automobile. Avant d'être directeur général de deux concessions, directeur des R.H., directeur du marketing, directeur des réparations fixes, il a commencé comme vendeur. Il a donc progressé dans les échelons de cette entreprise qui compte plusieurs grandes succursales dans la région de Laval. Il a déjà occupé la fonction de directeur de ressources humaines mais il a démissionné de ce poste et ce dernier a été aboli. Lors de l'entrevue, il occupait un poste de conseiller à la direction afin d'implanter des changements au niveau de la culture d'entreprise.

Le répondant P1 nous parle des implantations actuelles avec les mentalités de l'entreprise. Il reconnaît qu'il faut revoir les rapports entre l'entreprise et ses employés. Pour lui, c'est une question d'éthique car l'ancienne mentalité, dont il est instruit, ne permet pas de développer l'implication et l'efficacité des vendeurs. Bien au contraire, il arrive qu'elle échoue à retenir les personnes capables et favorise les comportements douteux. D'autre part, comme c'est un milieu difficile car la saison de ventes est courte, il faut maximiser les ventes durant une période très précise. Donc, pour ce gestionnaire, la question morale consiste à concilier les obligations organisationnelles et les besoins

des individus. D'un point de vue moral, selon lui, il est indispensable d'être cohérent avec ses valeurs.

Répondant 2 (P2)

Le sujet numéro 2 (P2) officie comme directeur des ventes et du marketing au sein d'une compagnie d'édition de livres et de journaux francophones. Outre la publication de livres, activité qui se concentre plus dans un autre lieu, cette compagnie publie également des journaux et des magazines tant au niveau local que national. Ce directeur est responsable d'une zone de la province du Québec, et il doit gérer la production, la diffusion et assurer la gestion financière des journaux locaux. Son activité se concentre sur la recherche de financement par les revenus de publicité. Une activité centrale qui requiert la gestion d'une équipe de 12 personnes. Il a déjà été vendeur d'espaces de publicité. Des liens forts unissent cette société et ses divers clients. Ce gestionnaire est un homme âgé d'une cinquantaine d'années, qui possède une vingtaine d'années d'expérience dans le domaine de l'édition (secteur privé).

Ces principales réponses se concentrent sur la recherche de l'équité et de la justice dans la prise de décision. Bien qu'il prenne en considération les intérêts de chacun de ses représentants, il désire prendre une décision conforme aux visées de la direction. Il avoue donc respecter l'autorité formelle. Selon sa perspective, il essaie toujours de répondre aux deux conditions d'une bonne décision éthique : respect de l'autorité et de son jugement personnel. Il désire ainsi adapter au mieux toutes ses décisions à son environnement de gestion.

Répondant 3 (P3)

Gestionnaire du département informatique dans un ministère du gouvernement fédéral canadien, le répondant numéro 3 avait pris sa retraite lors de l'entrevue mais demeure actif à titre d'indépendant. Il a effectué une formation en informatique à l'Université de Concordia. Il est devenu ensuite analyste en informatique dans divers ministères puis gestionnaire à la Justice. Il est resté une trentaine d'années dans la fonction publique. Nous constatons que ce répondant a fait carrière uniquement dans le public. Il a dû gérer des équipes durant des périodes plus ou moins fastes. Il a même vécu des périodes de restrictions budgétaires et aussi de restructuration de postes. Ce gestionnaire a gravi tous les échelons de l'échelle hiérarchique dans son domaine. Il est donc un témoin privilégié des évolutions de la gestion publique de ces trente dernières années. Ce gestionnaire est un homme à la fin de la cinquantaine. Il possède une formation technique et détient une éducation universitaire.

Ce gestionnaire exprime clairement le dilemme opposant la recherche de la rentabilité et la vision plus humaine de la gestion. Ses commentaires sont très explicites par rapport à cette problématique. Il évoque le souvenir d'un incident qui démontre les limites d'une décision basée sur une logique rationnelle. Il exprime ainsi le dilemme entre le «gestionnaire et l'homme». Respecter les normes et règles semble faire partie de son processus de décision mais les deux cas qu'il évoque semblent nous démontrer que cela n'est pas si simple. Atteindre un but moral peut également passer par des actions limites de l'éthique.

Répondant 4 (P4)

Ce répondant est actuellement directeur d'un centre de formation et de consultation au niveau stratégique qui offre des conseils aux grandes entreprises dans l'agglomération de Montréal et dans le reste de la province de Québec et au Canada. Il a déjà travaillé pour une grande compagnie pancanadienne de production et de services. Il a gravi les échelons hiérarchiques au sein de cette compagnie. Directeur depuis un certain nombre d'années, il s'est illustré par la constance de ses résultats dans les autres provinces. Lors de l'achat de la compagnie par une entité étrangère, la nouvelle administration lui a proposé un poste de direction au niveau canadien et lui a donné le mandat de rendre la compagnie plus rentable. Il a assumé ce poste et a atteint son objectif d'assainissement des finances jusqu'à ce qu'il se retire de la direction. Aujourd'hui, il est associé dans une firme de consultation stratégique. Ce gestionnaire est un homme dans le milieu de la cinquantaine.

Son discours est très axé sur l'engagement des gestionnaires vis-à-vis de la parole donnée. Selon lui, le dilemme qui se pose pour les gestionnaires est, encore une fois, de rester équitable et juste envers la compagnie, certes, mais aussi envers les employés. Il est convaincu que l'engagement est rentable tant pour les gens d'un point de vue psychologique qu'économiquement pour l'entreprise. Mais, pour que cela devienne rentable, il faut y croire et ce malgré les pressions exercées par l'environnement immédiat, c'est-à-dire l'entreprise. Cette croyance en soi peut être au centre de l'action managériale.

Répondant 5 (P5)

Cette gestionnaire est responsable d'un centre de première intervention d'assistants sociaux. Elle gère une liste d'employés fournissant un service d'appels d'urgence, c'est un service 24 heures. Son équipe reçoit des appels d'urgence 911. Ça peut être la police, les pompiers, ou des appels d'urgence émanant du réseau de santé ou des citoyens eux-mêmes. En plus de régler les problèmes de gestion de l'emploi du temps d'une main-d'œuvre disponible en tout temps, elle gère également tous les aspects plus traditionnels que sont le budget, les répartitions des budgets alloués, les relations avec les diverses institutions, etc. C'est une femme dans la mi-quarantaine qui possède une formation universitaire en gestion des services sociaux. Ce centre se trouve sur l'île de Laval.

Elle conçoit que la gestion des individus ne doit pas être figée dans des normes et dans le respect strict des comportements. Elle affirme laisser une large autonomie à son personnel. Elle semble vouloir concilier les intérêts humains et les prérogatives de l'organisation. Mais a-t-elle le choix de son style de direction ? Il demeure que les intervenants ne sont pas des employés ayant un travail ordinaire. Étant souvent sollicités par diverses interventions, il est normal qu'il y ait compensation ailleurs. Notre gestionnaire en est consciente puisqu'elle provient de ce milieu professionnel. Elle laisse une large marge de manœuvre. Et quand le conflit et l'impasse arrivent à certains paroxysmes, elle laisse les choses se régler d'elles-mêmes. Le bien-être de ses employés est l'objectif de toute sa gestion et elle adopte un leadership très décentré.

Répondant 6 (P6)

Le sixième répondant est un directeur de magasin d'alimentation de grande surface et gère une trentaine de personnes. Affilié à une bannière de grande chaîne, il a commencé son parcours professionnel comme représentant d'une grande entreprise de boissons gazeuses. Ayant établi des contacts dans ce milieu, il s'est investi dans la gestion d'un magasin de distribution alimentaire de grande taille. Outre sa formation professionnelle dans le domaine de l'alimentaire, il a complété un baccalauréat en gestion des ressources humaines et en garde un souvenir vivace. Il affirme qu'il s'en inspire encore. Il a aussi été militaire durant une période de sa vie car il a voulu en faire sa carrière. Par contre, il a maintenant repris le magasin d'alimentation que son père avait fondé sous la bannière de ce grand distributeur.

Ce gestionnaire décrit dans son discours l'existence de politiques formelles et informelles dans la gestion tant sur le plan général qu'au plan éthique. Bien qu'il réaffirme son attachement aux politiques affichées du groupe pour lequel il travaille, il estime qu'à titre de gestionnaire, il est en droit de prendre la décision en fin de processus. Cependant, il fait bien la distinction entre les diverses situations et ce sont elles qui vont encadrer la nature de la décision. Pour lui, il existe des conditions et elles doivent être prises en considération. De manière globale, il réaffirme son autonomie de gestionnaire lorsqu'il doit prendre une décision éthique car les normes organisationnelles de gestion ne lui permettent pas toujours de trancher une situation de façon valable. Dans ce domaine, il avoue qu'il demeure de nombreuses zones grises.

Répondant 7 (P7)

Notre septième gestionnaire officie dans une grande entreprise de production et de vente d'énergie dans le département des finances. Elle travaille depuis trois ans et demi pour cette compagnie et c'est un retour pour elle au Canada. Elle a passé plusieurs années dans des institutions ou entreprises américaines et plus précisément, dans la ville de New York. Faisant partie d'une minorité visible et étant une femme, elle a exprimé certaines difficultés à pouvoir faire carrière. Mais ces dernières n'étaient pas de nature à ralentir sa progression professionnelle. Elle a complété une formation supérieure universitaire de type MBA. Elle considère qu'elle a pu atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée. Elle a beaucoup d'activités en dehors de son travail notamment celle de chanter l'opéra.

Lorsque cette gestionnaire s'exprime sur la décision éthique, elle affirme en premier lieu que la gestion est clairement régie par des priorités économiques et la principale d'entre elles est la rentabilité. Elle conçoit la morale en gestion comme la rencontre entre les intérêts d'une personne et d'une institution. La conciliation entre les valeurs personnelles et celles de l'organisation est fondamentale. S'il n'y a pas cette rencontre, alors il faut savoir démissionner et chercher une entreprise qui nous convient mieux. Ainsi, les individus doivent faire preuve de flexibilité et d'adaptation à une réalité. Le processus de gestion est plus important dans ce domaine.

Répondant 8 (P8)

Ce gestionnaire travaille comme responsable d'un département de gestion des dossiers des bénéficiaires d'aide psychologique au niveau de la province du Québec. Il oeuvre dans ce domaine depuis une vingtaine d'années. Il a une formation académique dans son champ d'expertise actuel, la criminologie, et une seconde en gestion. Son activité est principalement axée sur la gestion des dossiers des personnes, mais porte peu sur le fonctionnement organisationnel du département (allocation des revenus, placement des personnes dans les institutions et autres). Actuellement, il complète ses habiletés de gestion par diverses formations données au sein de la structure gouvernementale. Son département a vécu diverses restructurations et des diminutions de budget. Ceci a soulevé chez lui un questionnement sur l'éthique surtout sur le fait de continuer à donner des services comme les siens dans des périodes de pénuries (financière et de personnel). Il est membre du comité d'éthique du curateur du Québec.

Notre sujet évoque deux formes de dilemmes et deux cas de figure. Le premier est un comportement inadmissible et donc sanctionnable selon les codes et les normes. Le deuxième phénomène relève plus d'une décision qui est, selon lui, toujours questionnable. Cette dernière situation a confronté ses valeurs et cela l'a marqué. Néanmoins, un gestionnaire doit prendre ses responsabilités même si la situation suscite des émotions difficiles. En éthique, rien n'est acquis et il faut apprendre tout le temps à «vivre l'éthique au quotidien».

Répondant 9 (P9)

Ce gestionnaire est le neuvième présenté dans la recherche et le deuxième qui travaille dans le milieu du réseau de la santé et des services sociaux de la province du Québec. Contrairement à son collègue, il n'est pas directement lié aux services fournis à la population. Il travaille au département des finances de ce ministère. Sa fonction relève de l'affectation des sommes aux diverses institutions et programmes. Il est à l'emploi du ministère depuis une vingtaine d'années. Il a fait des études de gestion et plus particulièrement, en comptabilité. Son bureau se situe à Montréal. Il a lui aussi été affecté par les restrictions budgétaires dans son département.

Les coupures imposées par la direction de son département ont été un élément catalyseur pour ce gestionnaire. Il l'évoque s'interroge ensuite sur le sens et le pourquoi de la décision. Ce gestionnaire a procédé à des mises à pied décidées. Il a respecté les consignes et les objectifs imposés tout en sachant que ce ne serait pas efficace. Par contre, ce n'est pas la préservation des emplois qui est au centre de ses préoccupations mais bien l'efficacité de l'institution. Ses convictions sur l'éthique doivent ainsi se comprendre par le respect des objectifs à atteindre mais aussi le respect des individus. Donc, deux éléments fondamentaux résident dans sa conception d'une décision éthique : le respect des personnes et les objectifs à atteindre. Il dégage également la notion d'authenticité avec soi-même pour compléter sa vision. Nous ne devons pas à tout prix «obéir à son patron», pour être éthique, il faut «rester soi-même», ce qui peut amener une certaine ambiguïté dans ses propos.

Répondant 10 (P10)

Notre dixième sujet est quant à lui actuellement associé dans une entreprise de consultation. Outre l'aspect de la gestion, il effectue également des missions pour des grandes firmes. Le domaine dans lequel il œuvre est l'informatique. Son emploi consiste à faire état des besoins en infrastructures au niveau technologique d'une entreprise. Il a mené des activités éclectiques mais travaille dans ce domaine depuis une décennie. Il détient une formation universitaire et enseigne dans différentes institutions. C'est un homme et il amorce la cinquantaine.

Son accès aux entreprises lui a permis de voir des situations diverses. Il a eu accès à de nombreuses informations privilégiées qu'il ne peut pas partager. Par contre, il fait des commentaires et des réflexions sur l'éthique en général. Puisqu'il a eu l'avantage d'observer de près le comportement humain, il partage avec nous ses conceptions. Pour lui, au vu de l'incident dont il nous fait part, la prise de décision se situe entre deux champs. Le premier touche l'éthique conceptuelle : les théories, les notions et autres. Ensuite, le deuxième aspect est le champ concret de la décision éthique. Pour ce gestionnaire, l'aspect pratique précède la réflexion. À ce propos, il définit l'éthique par ce qui n'est pas éthique car une définition théorique serait trop réductrice de l'ensemble des situations concrètes. Ainsi, l'être humain est l'objet central de toute action éthique. Pour lui, agir selon ses convictions est primordial car le discours des entreprises sur l'éthique est une forme de propagande.

Répondant 11 (P11)

Notre onzième gestionnaire est à l'emploi d'une entreprise qu'il qualifie de semi-publique et semi-privée. Il officiait au sein d'une société de transport en tant que vice-président au moment de l'entrevue. Il occupait ce poste de manière temporaire afin de permettre à la direction de combler une absence prolongée. Son poste plus usuel est celui de directeur des ressources humaines. Il travaille depuis une vingtaine d'années dans cette entreprise. Il a longtemps occupé des postes au sein du département de communication. Avoisinant la fin de la cinquantaine, cet homme nous reçoit dans son bureau et il nous exprime tout de suite qu'il va bientôt partir en retraite ce qui lui permet d'avoir un certain détachement vis-à-vis du monde de la gestion.

Sa conception de l'éthique réside dans la conjugaison des intérêts de l'entreprise et dans le concept humain. Il lui semble évident qu'une décision éthique doit avant tout satisfaire les aspirations et les valeurs de ceux qui décident et de l'entreprise pour qui ils travaillent. Une bonne décision est la combinaison entre la recherche de l'intérêt de l'institution et la considération des valeurs du gestionnaire. Il exprime cette idée dans une expression : « C'est un mariage à deux ». Il est conscient de la priorité des objectifs de rentabilité mais il estime qu'il a aussi l'obligation de ne pas aller à l'encontre de l'éthique. Enfin, il amène un point qui semble intéressant : c'est la position de la personne au sein de l'entreprise qui va déterminer la capacité d'influencer la décision et donc la capacité d'être éthique.

Répondant 12 (P12)

Le douzième sujet est une directrice d'école. Cette femme d'expérience, puisqu'elle est dans le réseau depuis le début de sa carrière, gère une institution de grande envergure. Elle possède plusieurs départements car son école fournit à la fois un enseignement pour des écoliers en programme standard mais aussi pour des enfants avec des spécificités. Elle a été nommée dans cette institution après plusieurs années passées au service de deux autres écoles, ce qui lui a permis de développer un savoir-faire reconnu. Elle a obtenu cette mutation suite à la dimension des deux autres directeurs. Lors de l'entrevue, elle occupait ce poste depuis deux années scolaires et elle entamait sa troisième année. Elle a complété une formation d'institutrice et elle a pratiqué durant de nombreuses années. Elle a gravi les échelons et est devenue gestionnaire après avoir complété une formation.

Les dilemmes qu'elle évoque sont surtout liés à la gestion courante et au respect de la convention collective. Elle a dû promouvoir les capacités et les habiletés des personnes tout en respectant les diverses obligations légales. Ce n'est pas tant son jugement moral qui a été pris en considération mais bien le respect des conventions et le bien-être des enfants. Sa vision est de privilégier les enfants et ensuite les enseignants. Cette gestionnaire est prise dans les motifs légaux de la gestion : elle décide mais dans un cadre rigide et elle doit faire preuve de doigté.

Répondant 13 (P13)

Ce treizième gestionnaire est directeur d'un département qui offre des services de sûreté civile pour la Ville de Montréal. Il y travaille depuis de nombreuses années. Il a occupé divers autres emplois dont celui de syndicaliste pour quelques temps. Actuellement, il s'occupe de la gestion des divers projets d'aménagement qui impliquent divers paliers d'administration gouvernementale et municipale.

Le dilemme, qui semble le plus évocateur, est le conflit d'intérêt potentiel entre lui et sa conjointe à propos de la gestion de la collectivité. Il parle également du licenciement d'une personne souffrante psychologiquement. Dans les deux cas, il a dû soupeser sa décision en tenant compte du désir d'être efficace et de l'aspect humain du dossier. Il a dû prendre en considération les obligations du contexte et son propre jugement. Ainsi, il développe un critère de jugement central dans ses décisions : «l'essentialité». Cette notion entraîne la focalisation des énergies sur ce qui est essentiel. Aller à l'essentiel ne veut pas dire que tout doit être relativisé. Il insiste sur le fait qu'il demeure très à cheval sur l'éthique et sur les valeurs. En priorisant les choses à faire, nous devons nous engager dans ce que nous faisons et non agir dans l'urgence.

Répondant 14 (P14)

Cette gestionnaire travaille dans le domaine de l'assistance sociale. Elle a ouvert son centre de réadaptation pour les handicapés mentaux et pour personnes en réadaptation.

Elle a eu une double carrière : elle a une première formation en assistance sociale, mais pendant plusieurs années, elle a travaillé dans le domaine du marketing au sein de grosses organisations. C'est ensuite qu'elle a ouvert un centre pour renouer avec sa carrière initiale. Elle est très impliquée tant dans le milieu de la santé que dans le milieu économique : elle participe beaucoup à la promotion d'un pôle économique et à la revitalisation de la région où elle réside. Elle complète actuellement une formation en gestion afin de développer ses habiletés professionnelles en administration. C'est une gestionnaire dans la fin de la quarantaine.

Dans l'évocation de ses deux dilemmes, cette gestionnaire rappelle le danger de laisser les émotions guider notre action éthique. Il est dangereux de laisser l'aspect émotif influencer sa perception de la situation. Elle travaille dans un domaine où l'être humain est essentiel et où les problèmes de l'humanité sont souvent présents. Mais, il ne faut pas que l'aspect personnel devienne le seul critère de gestion, il faut également porter un regard d'efficacité dans l'organisation du travail et dans la sélection du personnel. En plus de suspendre ses émotions, les codes peuvent être des outils d'aide ou d'encadrement pour agir éthiquement. Enfin, trop privilégier l'émotion dans une prise de décision éthique peut s'avérer dangereux.

Répondant 15 (P15)

Notre dernier gestionnaire est directeur d'une entreprise d'importation d'articles de tabac. Il a eu plusieurs carrières, mais c'est de cette dernière dont il nous parle. Il demeure très

actif professionnellement bien qu'il ait ralenti la cadence de son travail. C'est un homme dans la cinquantaine et son entreprise se situe dans la banlieue sud de Montréal.

Lorsque nous abordons le problème, il avoue que ne pas avoir eu de dilemmes éthiques en tant que tels. Suivant sa logique, un dilemme est un problème non résolu et il affirme les avoir tous réglés. Donc, il n'y a pas de dilemme. Par contre, il évoque qu'il travaille dans un milieu professionnel qui n'a pas bonne presse. Il entend que cela n'est pas facile d'œuvrer pour une industrie qui tue 45 000 personnes par an. Nous pouvons comprendre pourquoi le dilemme est l'image qu'il projette chez ses divers partenaires. De manière plus globale, il adopte une attitude pragmatique lorsqu'il rencontre un problème éthique car il avoue être un autodidacte. Il est parti de «zéro» et il a dû se bâtir de rien. Il fait valoir ses valeurs pour résoudre le conflit et essaie d'éviter les émotions. Il utilise son jugement personnel comme facteur de décision mais «juste ce qui est nécessaire». En fait, c'est surtout sa conscience qui l'aiguille dans sa décision.

Déroulement des entrevues

Aussitôt les contacts établis suivant la méthode expliquée précédemment, nous nous rendions au lieu de rendez-vous fixé d'un commun d'accord avec les répondants. En règle générale, le lieu de travail (bureau) était privilégié comme le lieu de l'entrevue. Ceci permettait aux répondants d'être confortables et de se sentir dans un lieu connu et non menaçant pour eux.

Les entrevues sont déroulées de la même manière pour chacun des répondants. Lors de la demande d'une requête d'entrevue, nous donnions le sujet d'enquête sans aller dans les détails afin d'éviter de créer des biais perceptifs ou des réponses préconçues. Le jour de l'entrevue, tout se passait selon le même déroulement. D'abord, nous faisons une introduction, les préliminaires : nous présentons le but et la nature de l'étude, l'éthique (notamment sur la notion de confidentialité), la demande d'enregistrer l'entrevue, la possibilité de prendre des notes (surtout insister sur le fait que la prise de notes n'est pas une manifestation d'intérêt bien au contraire), leur liberté d'interrompre l'entrevue et de demandes de clarification.

Ensuite, nous essayons de nous enquérir de quelques informations informelles sur leur travail ou d'autres sujets secondaires afin d'établir un contact agréable. Puis, nous commençons le questionnaire. Durant l'entrevue, nous faisons preuve d'écoute active, c'est-à-dire que nous aidions le répondant à clarifier son histoire mais sans émettre d'idées faussant leurs propos. Nous avons gardé notre attention sur l'expérience décrite par les répondants tout en gardant en tête de bien séparer le volet émotionnel du volet factuel des réponses. Ce dernier point de l'écoute active était essentiel pour respecter le sujet de notre questionnaire car le biais personnel, que nous considérons fondamental, doit aussi s'accompagner de clarté plutôt que d'émotions non pertinentes.

Avec ce procédé et l'attitude de l'intervieweur décrite dans la partie de l'élaboration du questionnaire, nous testions et résumions notre compréhension des discours des répondants en leur proposant des abrégés. Le but consistait à bien entériner notre

compréhension de leurs propos. Nous finissions l'entrevue en leur demandant s'ils avaient des commentaires finaux, des questions et surtout, nous terminions sur une phrase de remerciement pour leur participation.

Tout ce processus est établi sur une durée différente selon chaque répondant. Mais un minimum d'une heure était en général nécessaire pour passer au travers du questionnaire. Ces entretiens duraient une heure et demie (1h30) en moyenne.

Procédure d'analyse

Transcription

Les enregistrements ont été effectués sur une enregistreuse électronique de grande capacité pouvant contenir 12 heures. Ils ont aussi été copiés sur ordinateur et gravés à des fins d'analyse. Pour chaque entrevue, nous avons retranscrit les enregistrements qui ont donné les comptes rendus. Tout ce qui pouvait paraître significatif pour l'analyse fut retranscrit, par exemple, les silences ou les hésitations.

Analyse

Sur le plan méthodologique, notre procédure d'analyse des données est interprétative en ce sens que notre rôle dans la recherche «n'est plus à découvrir la réalité et les lois la

régissant, mais à développer une compréhension (Verhensen) de cette réalité sociale [et cela] se passe notamment par la compréhension des intentions et des motivations des individus [ce qui] permet d'assigner un sens à leur comportement» (Allard-Poesi et Maréchal, 1999, p. 42).

Mais la question est de savoir quoi analyser ? Il est important de définir l'unité d'analyse (Yin, 1994). Devons-nous privilégier la décision d'agir de façon éthique ou les conceptions de l'individu ? Devant ce dilemme entre la décision et le gestionnaire, un choix doit se faire et il se porte sur le gestionnaire. Ce choix nous a été inspiré par les commentaires de Patton (2002) concernant les unités d'analyse : «L'enjeu clef dans la sélection et la décision à propos de l'unité d'analyse appropriée est de décider, que vous voulez être capable de dire quelque chose sur le but de la recherche.» (Patton, 2002, p. 229). Le but de cette recherche est de parler des convictions philosophiques des gestionnaires lors d'un dilemme moral. Plus précisément, le but est le même que celui que Sartre (1943) essayait de poursuivre : comprendre l'être humain et ses intentions.

Bien qu'elle soit interprétative, la méthode d'analyse de contenu donne une possibilité d'observer de manière méthodique les divers renseignements que contiennent les entretiens. De plus, l'analyse de contenu permet une étude en profondeur de la complexité d'un phénomène (Quivy et Campenhoudt, 1995 ; Patton, 2002). Elle permet la conciliation entre l'exactitude méthodologique et la dimension innovante de la recherche qualitative.

Nous retiendrons aussi comme technique les «analyses thématiques» car elles «tentent principalement de mettre en évidence les représentations sociales ou les jugements des locuteurs à partir d'un examen de certains éléments constitutifs du discours» (Quivy et Campenhoudt, 1995). Deux variantes d'analyse s'inspirent de cette démarche : l'analyse catégorielle et l'analyse d'évaluation. L'analyse catégorielle «consiste à calculer et à comparer les fréquences de certaines caractéristiques (les thèmes évoqués le plus fréquemment) préalablement regroupées en catégories significatives» (Quivy et Campenhoudt, 1995).

Puisque nous étudions les représentations philosophiques, il semble raisonnable de privilégier l'analyse catégorielle. Le principal avantage d'utiliser l'analyse catégorielle réside dans l'accès aux «idéologies, systèmes de valeurs, représentations et aspirations ainsi qu'à leur transformation» (Quivy et Campenhoudt, 1995).

Une analyse qualitative engage un processus de «cassage» des données en de multiples morceaux dans le but de révéler leurs éléments caractéristiques et leurs structures (Dey, 1993, cité par Gray, 2004). Ce processus de décortication des données se fait de manière circulaire entre la description, la classification et la mise en relation de liens. Une des approches permettant ce type d'analyse et la plus influente dans la recherche qualitative est la perspective *grounded theory* (Gray, 2004). Cette approche consiste en un processus d'analyse se déroulant sur trois temps (Strauss et Corbin, 1998). La codification «ouverte» (*open coding*) est la déségrégation des données en unités. Ensuite, le processus se poursuit sur la codification «axiale» qui permet de reconnaître

les liens entre les catégories. Pour terminer, la codification «sélective» est l'intégration de ces catégories afin de produire une théorie (Gray, 2004). Dans notre analyse, nous avons procédé par la décomposition (*open coding*) de concepts tels que le respect des normes et des codes (déontologie) ou l'authenticité envers soi-même (existentialisme). Nous avons aussi établi des liens entre l'attitude et les notions de sens d'une action éthique. Enfin, nous proposons une nouvelle conception de la décision éthique en hiérarchisant les perspectives philosophiques.

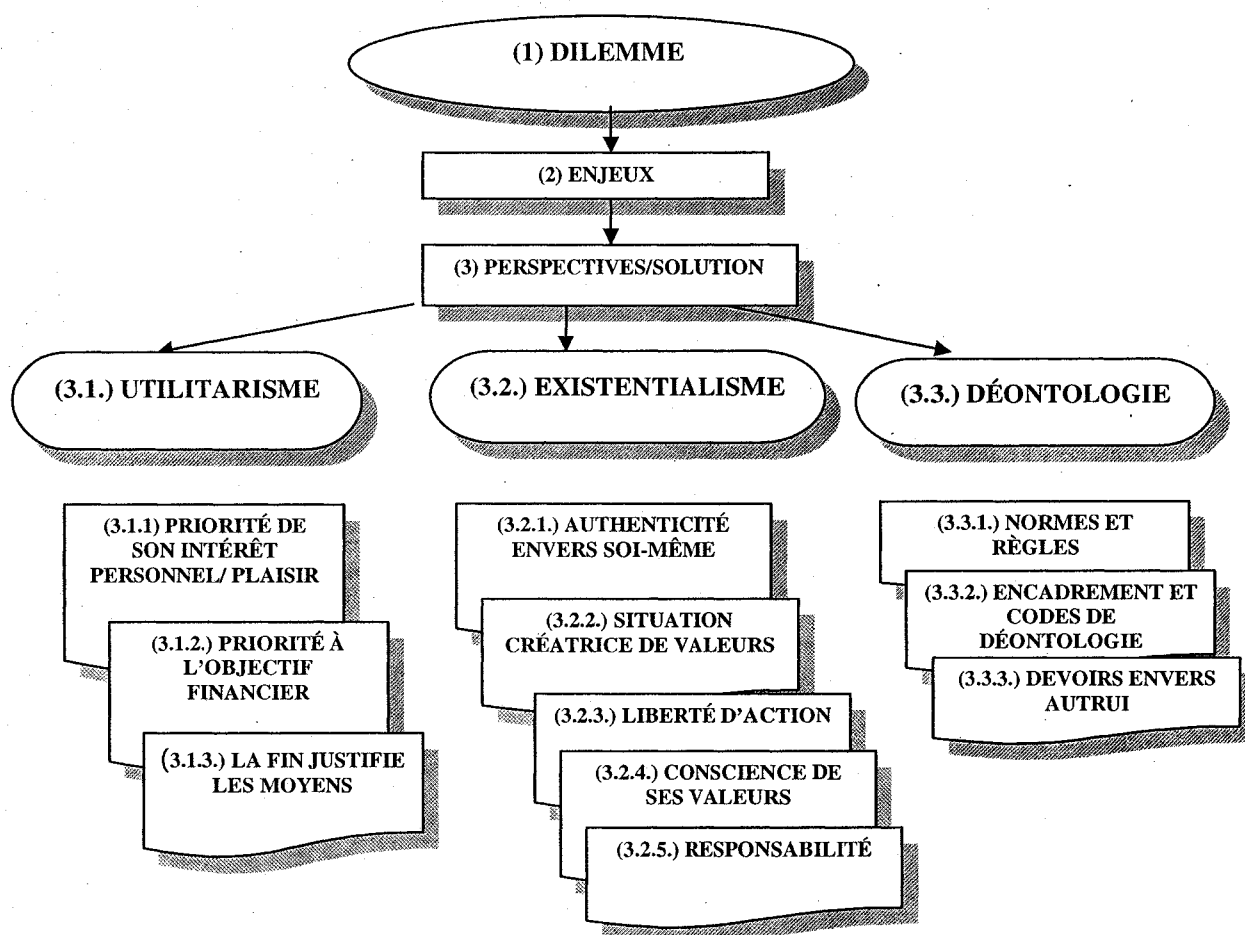
Tout au long de ce processus, Strauss et Corbin (1998) insistent sur le fait de garder une certaine sensibilité théorique dans le but de garder la conscience de la subtilité du sens des données. Cette sensibilité suppose : «l'habileté de donner du sens aux données, la capacité de comprendre, et la capacité de séparer des faits pertinents de ceux qui ne le sont pas» (Strauss et Corbin, 1998, p. 42). Il affirme que c'est un concept fondamental dans l'approche *grounded theory*. Cette habileté de sensibilité théorique est directement liée avec une bonne formation de la structure théorique et surtout de la littérature (Gray, 2004). C'est pourquoi la grille de codification présentée plus loin s'inspire tant de la structure de la revue de littérature.

Pour la codification nécessaire à l'analyse *grounded theory*, nous avons procédé à la mise en place de codes, une grille d'analyse, où se retrouve l'ensemble des concepts évoqués dans le chapitre de la revue de littérature. Cette grille que nous considérons exhaustive à l'égard des concepts à aborder présente les trois grandes représentations philosophiques. Les libellés de chaque critère découlent directement des commentaires émis dans le

chapitre précédent, notamment dans la classification en code des trois perspectives éthiques.

Nous y avons adjoint également des codes tels que la «reconnaissance des dilemmes» dans l'optique de prendre en considération la dynamique de la réflexion morale des gestionnaires. Nous avons dû faire preuve d'imagination car les divers textes empiriques que nous avons trouvés évoquent peu les libellés de leurs critères. Les libellés peuvent d'ailleurs être discutables dans certaines recherches. Voici donc la grille d'analyse et les codes utilisés comme base de codage des notions présentées en revue de littérature.

Figure 6: Grille d'analyse et les codes des notions



Le processus d'analyse a été complété par le traitement de données directement inspiré de l'approche *grounded theory* au moyen du logiciel Atlas TI. En utilisant les comptes rendus, nous avons procédé à leur codification, leur mise en lien et à la sélection d'extraits pouvant être associés aux divers critères ou aux concepts identifiés dans le cadre d'analyse. Les résultats obtenus sont présentés dans le chapitre suivant.

Validité

L'élément juge de notre méthodologie demeure la validité de l'instrument de collecte des données, de l'échantillonnage et de l'analyse, et ce, en fonction du sujet de recherche. En somme, la validité de l'étude repose sur la qualité de la construction de l'outil pour répondre aussi profondément que possible au sujet de la recherche (Gray, 2004).

Les données peuvent être mal collectées, mal échantillonnées et mal analysées. Le chercheur doit donc être vigilant et démontrer de la réflexivité durant tout le processus de la méthodologie (Gray, 2004 et Patton, 2002). Cette capacité du chercheur à être critique et à éviter un certain nombre de biais doit également s'exercer à propos de la validité des instruments méthodologiques utilisés. Comment y parvenir ? Nous distinguons deux types de validité : la validité interne et externe (Yin, 1994). En fait, la validité interne mesure le degré d'une structure choisie et établit les relations de cause à effet entre le traitement et l'observation des résultats. Elle établit aussi l'absence de relation de cause à effet. Une recherche a une validité interne quand les données obtenues sont le résultat de variables qui ont été mesurées, contrôlées ou manipulées (Yin, 1994). Voilà un point que nous allons observer dans le discours des participants.

Des menaces concernant la validité interne existent dans la présente recherche que nous considérons comme des faiblesses potentielles. Elles sont au nombre de quatre : l'histoire des événements qui sont survenus dans leur environnement, la pratique et

l'expérience des participants vis-à-vis du phénomène, l'instrumentalisation et la consistance des opinions et, enfin la sélection de l'échantillon.

Inversement à la validité interne, la validité externe consiste quant à elle à évaluer jusqu'à quel point les données obtenues peuvent être généralisées à l'ensemble de la population (Yin, 1994). La structure de cette recherche possède également une validité externe mais elle demeure extrêmement limitée. En ce sens, il paraît évident que les notions évoquées suite à la recherche auront un caractère de «transférabilité» dans les autres domaines. Notre échantillon se compose de quinze gestionnaires de la région montréalaise, nous sommes donc loin de la représentativité de l'ensemble des gestionnaires de cette ville et encore moins du Canada ou du Québec. Cependant, considérant ce processus d'extraction, d'analyse et de regroupement des données – voir plus haut – il faut être prudent dans la «transférabilité» des observations de ce phénomène. Mais grâce à cette recherche exploratoire, nous pourrions donner un éclairage nouveau à des concepts qui ne sont pas souvent pris en compte : ceci permettra d'ouvrir le champ de l'éthique des affaires à d'autres courants et de faire augmenter la validité externe des observations de cette recherche. Les principales faiblesses de cette recherche reposent sur la validité externe. Le chercheur en est conscient mais la force de la validité interne compense : à savoir que les gestionnaires vont pouvoir s'exprimer sur le sujet de l'éthique en gestion dans un cadre ouvert et non structuré faisant ainsi progresser le champ (Bird et Waters, 1989 et Hosmer, 1996).

Le chercheur doit être conscient des limites évoquées précédemment et doit faire preuve de réflexivité dans le traitement des données durant les prochaines étapes. Bien que les conclusions qui pourront ressortir aient une portée limitée, il demeure que cette étude exploratoire peut déboucher sur des concepts et normes inédits et enrichir la compréhension du phénomène de la prise de décision éthique.

Chapitre 3 Résultats

Répondant 1

1. **Pouvez-vous me raconter une situation difficile sur le plan éthique que vous avez vécue ? (Une situation qui a provoqué chez vous un problème éthique?)**

Ce questionnaire met en situation l'implantation d'une nouvelle forme de gestion afin de développer l'efficacité organisationnelle.

«Lorsqu'on se rencontre tous les quatre mois pour faire le bilan des activités, nous n'avons pas de données financières ou rapports ou documents de gestion qui sont identiques à chaque concession parce qu'on est des manufacturiers différents et nous ne pouvons faire de comparaison. Alors, j'ai décidé d'aller vers une firme extérieure qui est une compagnie qui a l'habitude de gérer les aspects financiers de groupe des concessionnaires automobiles. Nous avons réussi à trouver un outil de travail qui permet de s'asseoir tout le monde ensemble et de regarder les chiffres dans la même colonne. Il n'y aura plus de favoritisme pour personne. C'était devenu un objectif commun. Maintenant, nous travaillons pour augmenter la performance du groupe et non celle de chacun des magasins individuels, car chacun tirait sa couverture de son côté. Cet outil nous permet, tous les mois, de fournir des documents de gestion que je distribue à toutes les concessions en guise de comparaison et je souligne les choses à améliorer, les objectifs que tous ont choisis. [...] Ça fait dix ans qu'on essaie de trouver une formule. [...] La philosophie du groupe est une philosophie sans conséquence, guidée par les bonis, la performance positive mais lorsqu'on ne fait pas le travail, il n'y a pas de mise à pied, de congédiement, de dossiers. Il n'y a pas de conséquences. La structure ne s'applique pas.»

Le problème réside dans le fait qu'en changeant les habitudes de gestion, il attaque la philosophie même de l'entreprise axée sur l'informel et les relations interpersonnelles.

Le dilemme pour lui repose sur l'injustice dans les manières de gérer et de récompenser

les employés. Il a fourni un nouvel outil pour résoudre cette problématique. Mais va-t-il parvenir à ses fins ? Même s'il avait l'aval de la direction, ceci comportait de nombreux risques.

«Lorsque j'étais directeur des R.H., j'ai rencontré le père et je lui ai dit que si on ne changeait pas la philosophie de gestion dans cinq ans, nous serions dans la même situation. Notre part de marché n'a pas augmenté et on ne fait pas plus de profits qu'avant. Je trouvais qu'une philosophie où il n'y a pas de conséquences, pas d'entrevue annuelle, pas d'objectif réalisable, pas de rencontres, pas d'évaluation, pas de façon documentée [...] ça manque beaucoup dans une équipe et nous voulons aller chercher des points dans le marché, non ? »

«On a fait beaucoup de tentatives d'implanter des politiques éthiques, mais on n'a pas eu de succès. Ça a échoué à cause de l'aspect financier. C'est ça qui dérangeait cette situation-là. Souvent, il y a eu dans le passé des politiques suite à des catastrophes, malheurs, inconvénients, jamais dans le but de prévenir. Ce n'est pas encore compris. C'est encore dans les R.H. C'est encore une mode de gestion de coûts. On est connus comme étant une compagnie conservatrice. On n'ose jamais. On n'est pas avant-gardistes. On prend ce qui existe. Ça fait 34 ans que la compagnie existe. On prend ce qui fonctionne. »

Il évoque un autre dilemme.

«Dans ce cas-là en particulier, lorsqu'on a engagé cet employé-là, on n'a pas été via un processus d'embauche normal déjà établi. On connaît le gars, on le prend et on le met là. Moi j'étais sûr que si on avait fait avec le processus d'embauche, peut-être qu'on ne l'aurait pas engagé. Ce qui m'a embêté, c'est lorsque ce gars-là a été engagé, j'ai dit au directeur général : ce gars-là est plus fort que toi, plus de caractère, il gère bien ses émotions, plus compétent par contre, c'est un individualiste. Un jour, tu ne pourras plus entrer dans son département, tu vas être perdu. Es-tu capable de vivre avec ça ? Oublie qu'il va te faire faire de l'argent. Il m'a dit qu'il sera capable de passer à travers. On voit plus l'appât du gain que la gestion des employés. On doit avoir des points de repères. Je lui ai dit : qui va gagner ? Lui ou toi ? »

2. En quoi cette situation constitue un dilemme éthique pour vous ? Quel en était l'enjeu ?

L'enjeu était de trouver un outil qui puisse établir des éléments comparatifs afin de mieux établir une situation d'ensemble.

«L'enjeu était de se trouver un outil rassembleur et qui va modifier notre façon de gérer. C'était individuel, chacun gérait leur propre magasin. La publicité de ça et la publicité de notre gestion. C'est ça qui était l'enjeu. »

«C'est connu dans le marché. Le groupe YYYY est reconnu comme une équipe de bons gars. Moi, dans mon rôle de projets spéciaux, je suis reconnu dans une équipe, on va toujours être les derniers. On cherche des outils pour rehausser l'image du groupe YYYY. »

L'équité et la justice envers tous les employés étaient des enjeux importants. C'était une question d'équité pour les nouveaux.

«Parce que, au contraire, plus t'as d'expérience, de compétences, tu devrais performer davantage mais dans le groupe Bourassa, non. Plus ils vieillissent, moins ils sont efficaces. Ça part de loin. [...] Moi, ce qui me dérangeait, c'est que plus tu prends de l'ancienneté, moins tu es sévère avec. Ceux qui arrivent chez nous, on ne leur laisse pas beaucoup de place et ça me dérangeait beaucoup. »

«C'était de les amener vers une autre façon de gérer et de voir les choses. »

Dans le second dilemme, nous voyons aussi un enjeu de justice. Ce nouveau gestionnaire pose certains problèmes de gestion.

«Lui, il faisait tout pour ne pas faire ce qui était dans la convention. Le syndicat ne pouvait plus travailler avec lui. C'était toujours la guerre. [...] Non, il fallait montrer aux personnes que l'on ne tolérera pas un directeur qui va à l'encontre de ce que la direction avait signé. C'était trop évident. Si les propriétaires et le syndicat respectent la convention, ça va fonctionner. »

3. Quels sont les principes ou les éléments que vous avez utilisés pour résoudre ce dilemme ?

L'autonomie et son habileté à l'action ont été les deux principes qui ont résolu le problème.

«Les facteurs... il n'y avait personne pour prendre le drapeau. Je vais prendre la perche et je vais faire un outil avec ça. Il n'y avait rien. Personne, les propriétaires, avec leur genre de philosophie, ne diront jamais à un directeur général : c'est comme ça que ça va se passer. Il n'y en a pas de décisions. Convaincre, jaser. Des fois, il faut trancher. Comme j'ai dit au propriétaire : allons chercher un outil extérieur qui est neutre, qui a tous les arguments possibles sans penser à l'âge. On se rallie à cet outil-là qui est plus performant. »

Le principe de base évoqué demeure clair pour ce gestionnaire : c'est l'être humain. Le principe est de faire confiance aux individus quels qu'ils soient. Le dilemme d'implanter de nouveaux outils de gestion à des fins de comparaison devait mettre en valeur la réussite individuelle. Pour y parvenir, le principe est de mettre l'être humain au centre des préoccupations. Ce gestionnaire croit que son projet de réforme va permettre de répondre à cela.

«Avec mon expérience, je crois que gérer des bananes et des voitures, c'est la même chose. Ça peut choquer mais je pense que ce sont les individus qui font la différence. Moi, je n'ai pas peur de remplacer quelqu'un. À 80% [des vendeurs], on avait les meilleurs. J'aime coacher les gens ; si tu travailles dans le but qu'ils

sont conscients et même si ce n'est pas ici, c'est un bon principe. Leur faire comprendre, fais-le pour ta prochaine job. Ça passe par le personnel. Je vais donner la chance au coureur. Il peut faire une erreur, deux erreurs et la troisième fois, ou il est stupide ou il le fait volontairement. Je deviens impitoyable. »

Pour l'autre dilemme, il évoque ce qu'il aurait fait.

«Je n'aurais pas eu cette situation-là, mais je n'aurais pas attendu si longtemps. Je l'aurais embauché, mais je n'aurais pas attendu aussi longtemps. Après un an, on ne sera plus capable d'atteindre ce même rendement avec un autre, on pense. Si on avait fait ça il y a 6 mois, ça aurait été plus facile. C'est le meilleur du groupe YYYY. Il démontrait des qualités pour être le meilleur du groupe YYYY. Je le connaissais, il avait déjà travaillé pour moi. Je l'ai congédié parce que le syndicat ne pouvait pas travailler avec lui. »

4. Quelle place accordez-vous à votre jugement personnel dans cette situation ? Pourquoi ?

Dans cette situation, il se fait confiance et démontre une certaine assurance.

«À 80%. Il faut faire quelque chose mais personne ne l'a fait. Ils ont peur de se casser la gueule ou ça demande trop de temps, trop de travail. Je trouve qu'il fallait que ça se fasse, de montrer un grand changement. Ce n'était pas juste un nouveau logo, c'était une nouvelle façon de gérer. »

Il avoue clairement que son jugement personnel est au centre de sa décision. Il est patient et attend le moment opportun pour proposer ses choses.

«Dans ma position, je suis l'influenceur. J'ai quelque chose d'intéressant [le projet]. J'ai du quotidien aussi. En juin, j'ai une réunion des directeurs généraux. On a des choses à proposer, à discuter. Très souvent, j'en n'ai pas parlé à la réunion. »

5. Dans cette situation, avez-vous utilisé d'autres sources d'aide pour prendre votre décision, par exemple le code de déontologie, l'avis de vos collègues, de vos supérieurs, etc. ? Pourquoi ?

Il affirme qu'il existe une certaine autonomie dans chacune des succursales. Mais, elles font partie d'un groupe.

« Leur magasin en premier. Même s'ils prenaient une mauvaise décision, parce qu'ils avaient une autonomie, ce n'était pas grave. Ça faisait partie des règles, des pouvoirs additionnels qu'ils avaient à faire. »

Il ajoute néanmoins que son action est encadrée par les normes et les règlements de ce groupe de concessionnaires.

« Oui, un peu. Il y a des choses, quand tu fais partie d'un groupe, qui sont individuelles à chacun des magasins. Il y a des actions et des décisions qui doivent se prendre et qui sont du groupe. Les politiques doivent être générales. Nous sommes quatre dans le groupe YYYY. Mon gérant de banque, on gère les coûts et les bilans. Nous avons des politiques qui sont formelles. Il y en a d'autres, on parle de gestion de personnel, c'est cliché. »

Pour le deuxième dilemme, le problème est plus clair et plus simple.

« C'est un manuel d'employés exprès pour ça. Il y a un manuel d'employés dans chaque concession. [...] C'est le code du travail, ce sont les dernières offres. C'est simple. »

Sinon, il garde cet employé.

«C'est de la stratégie. Le directeur général veut que je lui trouve un autre directeur et moi, je recherche un directeur et d'autres employés dans un autre département, plus forts que ceux qu'on a présentement. Si on ne trouve pas personne mieux que celui qu'on a, on va le garder parce qu'il est très performant. »

6. Comment vous êtes-vous senti(e) dans cette situation ? Quels sentiments avez-vous éprouvés à ce moment-là face aux personnes impliquées ?

Dans le cas d'implantation, il a la sérénité d'une personne qui pense qu'elle a raison mais il est mal à l'aise face aux injustices provoquées par les anciennes formes de gestion.

«Oui, je vois la différence. Juste les ouvriers ici, les ouvriers de 50 ans, on voit la différence quand il rentre une équipe de jeunes de 30 ans, ça bouge. Je vois ça dans le groupe YYYY. Ça me dérange beaucoup. »

Pour le deuxième dilemme, il avoue qu'il a eu une tension.

«Il me met dans l'eau chaude à plusieurs niveaux. C'est terrible comme tension. »

7. Dans le futur, quand vous aurez à prendre une décision comportant un aspect éthique, quelle sera votre attitude ?

Il ne regrette rien car il conserve l'idée qu'il faut changer ou bouger les habitudes.

«Qu'elle soit prise, oui, chaque magasin est autonome alors combien ça leur coûte s'ils ne sont pas d'accord ? Il faut briser cette barrière-là. Il faut prendre une

décision mais minimiser les coûts. Je ne veux pas qu'on aille trop vite. Depuis 20 ans, les décisions importantes ont été prises par le directeur des finances. Moi, j'arrive dans le portrait et je le dis haut et fort : si j'étais propriétaire, je ne laisserais jamais mon entreprise diriger par un comptable. Ça prend des visionnaires, des gestionnaires. C'est tout ça qu'on est en train de changer. »

8. Avec cette (ces) expérience(s) que vous avez évoquée(s), comment devrait-on comprendre l'éthique dans la pratique de la gestion ?

Pour lui, comprendre l'éthique c'est être logique en regard de ce que nous faisons et de ce que nous pensons. Pour illustrer ses propos, il donne une image :

«Si un de mes enfants avait les moyens, voici ce que je lui dirais : parfait, voici ce que tu dois faire. Tu n'engages que des gens qui ne conduisent que tes produits [véhicules]. Ce gars-là engage des gars qui aime son produit qui conduit son produit et qui a la passion de son produit. On va en faire des meilleurs employés et on va penser à autre chose que la performance. Lors des entrevues, je poserais la question à savoir est-ce que tu conduis une GM ? Pour moi, c'est un gros sens d'éthique. »

«Oui, de la cohérence. Il y a beaucoup de gestion de crises. Je ne sais pas s'il y a assez de gestionnaires dans l'automobile, on est là pour faire de l'argent. »

Répondant 2

1. Pouvez-vous me raconter une situation difficile sur le plan éthique que vous avez vécue ? (Une situation qui a provoqué chez vous un problème éthique ?)

«J'ai un cas qui me vient en tête. Ici, j'ai 12 représentants pré-établis sur des territoires. Chaque représentant a un code postal et le secteur lui appartient. Si le

client déménagement de secteur, il perd son représentant. Nous avons des clients d'exception. Il a été difficile, lorsqu'on a refait les territoires, d'arriver à des montants salariaux établis. Donc, s'il manque 10 000\$, je dois lui redonner des clients qui étaient dans son ancien territoire, donc des clients d'exception. »

«Ce qui me vient à l'esprit, c'est un de ces cas-là où le client demande à garder le représentant avec lequel il fait affaire depuis une dizaine d'années. Il ne veut absolument pas changer et il n'est pas question qu'il prenne un nouveau représentant. Dans nos normes établies, je ne peux pas faire ça. Donc, le problème complexe : de un, je dois faire comprendre et satisfaire le client en lui disant que l'autre représentant va faire une aussi bonne *job*, de deux, je dois faire comprendre à mon représentant qu'il va perdre ce client même s'il a des affinités salariales avec le client et, trois, le représentant de ce territoire-là le veut ce client. J'ai un problème qui concerne maintenant trois personnes et j'ai des normes établies par mon patron qui lui devient la quatrième personne et qui dit : «fais ce que tu veux mais arrive à la norme». Tout ça, en gardant le côté éthique, moral, salarial et faire plaisir au client, donc le côté service à la clientèle. Je vis ça fréquemment. »

2. En quoi cette situation constitue-t-elle un dilemme éthique pour vous

? Quel en était l'enjeu ?

L'enjeu est de retirer un client pour des considérations autres que l'efficacité organisationnelle à des fins de répartition du travail.

«Comment je pourrais lui dire, même si, moralement, le marchand et le représentant ont des affinités depuis 10 ans et qu'ils s'entendent très bien et sûrement que mon représentant maximise l'argent qu'il doit aller chercher. Je dois me dire : oublie ça, car il faut que j'y aille avec les lois. Mon côté moral me dit de le laisser là, mais le côté légal ne le permet pas. Il y a un an, tu l'as enlevé à l'autre. De un, comment le client va prendre ça et, de deux, comment le représentant va prendre ça ? Ça m'arrive constamment, tous les mois. »

3. Quels sont les principes ou les éléments que vous avez utilisés pour résoudre ce dilemme ?

Sa réponse est sans équivoque : c'est la constance dans l'action même s'il y a un certain prix à payer.

«L'équité mais je n'ai pas le choix d'être constant parce que la première fois que je ne le serai pas, quelqu'un va entrer dans le bureau et me disant : « si je crie, tu ne m'enlèveras pas le client ? » ou sinon t'es toujours juste avec tout le monde. Tu peux ne pas être d'accord avec une situation, je ne te demanderai pas d'être content si je t'enlève 5 000\$ et d'être d'accord avec ce que je fais, c'est impossible, mais tu ne pourras pas me dire que je n'ai pas été juste. »

Il précise sa pensée.

«Je trouve que l'injustice est la pire affaire que l'on peut avoir parce qu'on ne sait pas vraiment où on s'en va si on n'est pas juste. Il faut agir de la même façon dans toutes les situations. [...] Si je ne suis pas constant et égal dans mes décisions, je ne peux pas voir comment les gens vont pouvoir respecter ce que je dis. Dans la vie, il est important de savoir où on s'en va vraiment. »

Le respect des ordres n'est pas sans créer un sentiment de questionnement.

«Le plus gros problème que j'ai est de fonctionner avec des règles parce que je suis fondamentalement une personne très humaine où j'essaie de toujours regarder le côté humain de la chose. Fait-on le bon «move» ? Qu'on le fasse ou qu'on ne le fasse pas, c'est des normes comme ça qui me ramèneront sur la terre ? Sinon, ça serait du cas par cas et là ça va devenir toute une gymnastique. On n'arrêtera plus. C'est difficile à gérer du cas par cas. C'est dommage mais on est obligé de fonctionner comme ça. Je ne dis pas qu'il n'y a pas de cas spéciaux, comme les chicanes, les controverses, j'essaie beaucoup de leur laisser mener leur barque eux-mêmes. Je suis le dernier recours. Comme dans notre cas, j'ai dit aux représentants : «allez vous asseoir, discutez et si vous n'arrivez pas à une entente, je vais être là». Je fonctionne beaucoup comme ça et 80% des cas se règlent par eux-mêmes. »

4. Quelle place accordez-vous à votre jugement personnel dans cette situation ? Pourquoi ?

Sa réponse évoque un aspect paradoxal : son jugement personnel est trop axé sur les autres et il risque d'être influencé. Donc, son jugement ne risque plus d'être personnel.

«Oui, mais j'essaie que non. Oui, parce que mon côté humain étant développé, je me demande si c'est bon de faire ça, si c'est bon pour le client, bon pour l'entreprise, bon pour le représentant. Est-ce que ça va changer quelque chose ? Souvent, je me mets trop à penser à ce qu'ils vont penser. On essaie de suivre la norme la plus logique possible et même si on aime bien nos clients, ce n'est pas à eux de nous dicter notre ligne de conduite. Le côté moral, dans ses situations-là, je pense devrait compter vraiment ...»

Mais dans le cas qu'il allègue, son jugement personnel a été mis à contribution.

«Dans ce cas-ci, oui. Autre que ça, j'ai beaucoup de jugement moral, à longueur de semaine. Tout ce qui est la *business* de tous les jours. Que ce soit du côté travail, du côté psychologique, du côté mental, on parle beaucoup. On règle beaucoup de situations avec mon «feeling». C'est majoritaire. »

Ensuite, il nous fait part d'une réflexion qui concerne sa gestion en général.

«C'est sûr que mon jugement moral va être utilisé, car il y a toujours des failles dans toutes les réglementations. Les gens cherchent souvent la faille et selon l'interprétation, on doit dire non, oui, pourquoi. C'est là que le jugement moral entre en ligne de compte. »

5. Dans cette situation, avez-vous utilisé d'autres sources d'aide pour prendre votre décision, par exemple le code de déontologie, l'avis de vos collègues, de vos supérieurs, etc. ? Pourquoi ?

«Je respecte beaucoup la hiérarchie. Souvent, je vais aller voir mes patrons et leur dire : «qu'est-ce que tu fais dans cette situation-là ?» Je suis en train de lui demander l'approbation mais ce n'est pas l'approbation que je viens chercher, c'est le côté expérience. Moi, personnellement, je ferais comme ça, mais toi, tu es plus posé... fais ce que tu veux mais ça ne veut pas dire que ça s'adapte à ta situation. Donc, moi j'essaie de prendre le meilleur de tout ça, de me donner une idée pour prendre une décision. Pour tout ce qui est moral, il n'y a pas vraiment de règles morales. J'y vais avec mon expérience de tous les jours. Ça fait 20 ans que je suis gestionnaire. »

Donc, l'encadrement de son action est nécessaire dans sa décision éthique.

6. Comment vous êtes-vous senti(e) dans cette situation ? Quels sentiments avez-vous éprouvés à ce moment-là face aux personnes impliquées ?

Malgré les dispositions qu'il a déjà prises, il ressort un sentiment de satisfaction.

«Les employés m'aiment beaucoup et je leur rends bien. Si tu me donnes, je te donne. Ça devient un *friendship*, le *fun* à travailler. C'est plaisant de rentrer travailler quand le monde est heureux. Je te donne tout ce que tu veux mais quand je dis : assez, c'est assez. Prendre conscience. »

Il insiste sur la séparation des sentiments, car il faut garder la tête froide : le monde de la gestion n'est pas celui de l'amitié.

«Il faut, je suis un gars le *fun* mais il faut comprendre que le côté *chum* et le côté *business*, ça ne doit pas s'entrecroiser. Il ne faut pas que ça empiète. J'ai déjà remercié mon équipe de ventes, lors de mon départ, de ne pas avoir profité de mon amitié. J'apprécie beaucoup. »

7. Dans le futur, quand vous aurez à prendre une décision comportant un aspect éthique, quelle sera votre attitude ?

Il ne changerait rien et il justifie sa réflexion par le fait de respecter de manière constante son comportement.

« Dans tous les aspects qui ne changeront jamais dans la vie de tous les jours, c'est le respect. Je vais toujours analyser la situation en fonction de ces choses, le pourquoi, est-ce volontaire, consciemment ou pas, connaissent-ils la portée de leurs gestes ? C'est important que les gens connaissent les lois et la portée de leurs gestes. Droit à l'erreur. Si tu n'es pas pleinement conscient de tes actes, tu cours à ta perte. »

8. Avec cette (ces) expérience(s) que vous avez évoquée(s), comment devrait-on comprendre l'éthique dans la pratique de la gestion ?

Il avertit son auditoire que le monde de la gestion demeure ambigu et que l'objectivité n'est pas un concept aussi simple. La conscience de nos actes est un aspect important dans les gestes que tous nous posons.

« De un, il faut être très objectif dans des méthodes subjectives. Il faut comprendre le contexte et ce n'est pas facile. Sinon, les gens ne travailleront pas dans un aspect de travail plaisant et, à partir de là, tu ne peux pas performer, si tu t'amuses pas un petit peu dans ton boulot, si t'es pas content dans ton boulot. Tu vas penser que tu performs mais tu ne performeras pas. Les gens doivent être conscients qu'ils ont droit à leur marge d'erreur et non marcher comme ça « si je fais une gaffe, je perds ma *job* ». Par contre, la personne que tu as rencontrée trois fois, elle doit marcher comme ça. Elle est consciente de ce qu'on lui a dit. Ce n'est plus le problème du gestionnaire. Tu peux rester et tu peux t'en aller. C'est ton choix. Si tu restes, c'est ça. Si tu veux partir, c'est ça. C'est ça la différence. »

Répondant 3

1. Pouvez-vous me raconter une situation difficile sur le plan éthique que vous avez vécue ? (Une situation qui a provoqué chez vous un problème éthique ?)

Il évoque un premier cas de dilemme.

«À un moment donné, c'est le cas d'un employé qui est un individu très replié sur lui-même, très intelligent mais qui ne se mêlait pas à personne. Il travaillait en technologie, en entretien, sur des systèmes développés quelques années auparavant. Ça faisait l'affaire qu'il aime les vieilles choses, car on ne trouvait plus de personnel. Il demeure à Verchères, et un soir, en sortant de l'autobus, il est tombé et il a eu une blessure. Il a pris un congé et nous avons eu des rapports de façon régulière aux trois mois et ce pendant deux ans de temps. C'est sûr que la direction du personnel voyait cela. Au bout de deux ans, on peut faire un renvoi. On a décidé d'utiliser cette procédure-là pour mettre fin à l'emploi. Sa cousine, de même style renfermé, est aussi à notre emploi mais elle est compétente. Elle vient me voir à 6 h pour prendre la défense de son cousin. Le cousin devait rencontrer le médecin mais le rendez-vous est toujours remis. Il subissait ça et ne faisait rien. Son emploi achevait. Il a eu un papier d'un médecin qui n'était pas le sien, et qui disait qu'il pouvait revenir travailler. On soumet ça aux ressources humaines en contre-expertise. On n'avait pas le rapport de son médecin qui le suivait car, en plus, il avait des problèmes psychologiques. Finalement, j'ai passé à travers l'aspect «*procédurite*» par l'intervention de sa cousine. On a fini par dire OK, on va accepter ça. Cette période-là a été très difficile, car on aurait pu avoir beaucoup de problèmes. Finalement, il est revenu travailler il y a cinq ou six ans. »

«C'est un individu très renfermé et elle aussi, et lorsque j'ai pris ma retraite il y a eu une petite fête et j'ai été très, très surpris de les voir là. Après le 5 à 7, on est partis souper et ils sont venus. Ça m'a fait réellement quelque chose. Tu ne te rends peut-être pas compte comme gestionnaire, tu fais tes gestes, mais il y a certains individus que tu touches. Eux, ils sont tellement renfermés, ce cas-là m'a frappé. C'est un cas où il a fallu que je prenne une décision sur une base personnelle, moins «*procédurite*». »

Un autre qui lui a posé également des problèmes.

«Au gouvernement, il est arrivé plusieurs cas qui sont allés très loin mais on est pris dans une machine dans cette boîte-là. Les syndicats qui défendent à outrance le personnel. J'ai vu le cas d'un gestionnaire qui s'est séparé, après il a demandé un congé de paternité. Il est reparti avec une autre femme pis là, il repart en congé de paternité. À un moment donné, il a demandé un congé sans solde pour aller travailler chez un autre employeur, ça lui a été accordé. Il sentait la soupe chaude donc, OK, je m'en vais à l'essai. Tout allait très bien et il semblait que l'individu garderait son travail ailleurs. On apprend que sa femme est enceinte et qu'il s'apprête à demander un congé sans solde. Tout cela faisait qu'il gardait son poste, son poste était en attente, on se ramassait deux ans additionnels à ne pas être capable de combler son poste de gestionnaire que par des temporaires. Là, on a embarqué les ressources humaines, le contentieux, finalement on s'est ramassés au tribunal du travail et puis il a décidé d'abandonner. Ce qu'il faisait, c'était de profiter du système. »

2. En quoi cette situation constitue-t-elle un dilemme éthique pour vous ? Quel en était l'enjeu ?

Il nous éclaire sur le défi que cela représentait en tant que gestionnaire.

«Il y a un conflit entre le gestionnaire et l'homme qui se produit, de par la nature, j'aime mieux l'homme que le gestionnaire et il se crée quand même un conflit. C'est quand même une situation où l'individu ne travaille plus depuis deux ans et il n'accomplit pas son travail. En tant que gestionnaire, tu as besoin que le travail se fasse. Le dilemme vient plus du cas gestionnaire versus le cas humain. À un moment donné, tu te dis que tu vas te débarrasser du gars et ensuite tu te dis qu'il n'est pas méchant. C'est un peu le processus qui s'est passé dans ma tête. Il est là depuis quelques années et tu ne peux le lâcher comme ça. Tu sais que l'individu n'était pas capable de subvenir à lui-même et c'est sa cousine qui a fait toutes les démarches. Elle est venue me voir quatre ou cinq fois avec les papiers, le soir vers les 6 h. En tout cas, mon dilemme était gestionnaire versus l'humain. »

Avec l'autre histoire, l'enjeu n'est pas le même : comment se débarrasser d'un employé qui semble abuser du système ?

«Le dilemme moral entre le gestionnaire et l'employeur. C'est l'organisation qui a pris un temps énorme à être capable de le coincer, sachant qu'il ne faisait absolument rien. Si on le coince et que le grand chef refuse de signer, ça fait mal au moral ces événements-là. C'est une chose qui se produit souvent au gouvernement : les individus qui sont moins considérés à travers le lot à un moment donné, tu les tasses d'une façon bien simple. Il y a une promotion à quelque part et ces individus-là méritent des promotions. »

3. Quels sont les principes ou les éléments que vous avez utilisés pour résoudre ce dilemme ?

Il essaie de décider en fonction d'un processus de jugement rationnel des conséquences de l'acte et des aspects moraux de la situation.

«Moi, l'aspect moral prime dans la prise de décisions. C'est sûr qu'il y a des procédures, des règlements que tu es obligé de suivre, qui te restreignent mais je n'ai jamais été un gestionnaire avec le fouet. J'ai toujours essayé autant que possible de balancer les choses, d'essayer de regarder des deux côtés, de me faire un jugement dans toutes mes décisions. Dans le cas de mon gars qui faisait de l'abus pour conserver son poste, là, ma morale me disait de le sacrer à la porte. Je travaillais fort pour le mettre dehors. Si on compare avec le premier cas, il faisait abuser de lui. Il attendait. Il ne prenait pas le téléphone pour leur dire «vous m'avez-vous oublié ?». C'est ça qui était différent. »

4. Quelle place accordez-vous à votre jugement personnel dans cette situation ? Pourquoi ?

Dans les deux cas, le jugement de ce gestionnaire passe en premier dans la décision mais cela n'est pas forcément légal.

«C'est ça. Je te disais tantôt que, moi, je fonctionne avec la porte ouverte. N'importe qui pouvait entrer dans mon bureau, n'importe quand pour parler de leurs problèmes. Quelqu'un qui a un problème face à un autre, des gens qui s'entendent mal dans une équipe, ça arrive constamment. Tu essaies de calmer l'autre ou encore de réarranger tes équipes pour tes projets, pour les distancer. »

5. Dans cette situation, avez-vous utilisé d'autres sources d'aide pour prendre votre décision, par exemple le code de déontologie, l'avis de vos collègues, de vos supérieurs, etc. ? Pourquoi ?

L'utilisation des codes et des normes est un moyen pour parvenir à ses fins et aux objectifs qu'il s'est fixé (surtout dans le deuxième dilemme).

«Lorsqu'on a utilisé tout ce qu'on a en matière de réglementation, la seule façon d'en arriver à bout est de monter un dossier sur l'individu. Tu vérifies toutes ses allées et venues. C'est l'équivalent d'un salaire que tu mettrais à côté de lui pour le surveiller dans tous ses faits et gestes et tu ne peux pas demander ça à un syndiqué alors tu essaies avec les autres gestionnaires de faire un suivi. Tu ne peux pas te concentrer à monter un dossier, tu le fais de temps en temps. C'est la seule façon de faire. C'est pour ça qu'à un moment donné, on lâche. C'est trop «*énergivore*» de suivre tous ces cas-là. Comme je te disais tantôt, on y a mis le paquet pis t'arrive au bout et on se fait débouter de ça par un sous-ministre. »

6. Comment vous êtes-vous senti(e) dans cette situation ? Quels sentiments avez-vous éprouvés à ce moment-là face aux personnes impliquées ?

Des émotions apparaissent et sont évoquées surtout dans le cas du deuxième dilemme.

«On se sent abandonné, pas soutenu. Le pire c'est que tu ne peux pas aller voir le sous-ministre et lui dire : as-tu pensé à ce que tu viens de faire là? [...] Oui, c'est décourageant. Ça veut dire que si tu as un autre cas semblable demain matin, tu le laisses faire. T'essaies de le tasser dans le coin autant que possible. Ça fait des ronds de cuir. »

7. Dans le futur, quand vous aurez à prendre une décision comportant un aspect éthique, quelle sera votre attitude ?

Il n'y a donc ni regret et ni changement dans ses actions.

«En général, je ne pense pas que je changerais. De toute façon, on est nous-mêmes. Dans un milieu très règlementé, que le monde en vient à oublier et ne sait plus où il est rendu. Quelque part comme gestionnaire à un moment donné, on te laisse tranquille. Tant et aussi longtemps que tu ne contreviens pas de façon trop directe à ses réglementations, là tu peux les interpréter et il n'y a pas personne qui vient te dire quoi que ce soit. T'es capable quand même d'être toi-même. »

8. Avec cette (ces) expérience(s) que vous avez évoquée(s), comment devrait-on comprendre l'éthique dans la pratique de la gestion ?

Sa conception de l'éthique est de nous mettre en garde contre les formalités trop rigides et non réalistes dans l'organisation du travail.

«Les gouvernements font en sorte que dans tous les domaines, ils viennent se mettre le nez et puis ils parlent de cas d'exception. Et par une loi, ils viennent de généraliser. Et toi, comme gestionnaire, t'es pris avec ça. À chaque fois, tu n'es plus capable. Par exemple, il y a un règlement qui dit que, quand tu vas en voyage, ta journée commence quand tu quittes la maison. Quand tu viens

travailler au bureau, ta journée commence quand t'arrive au bureau. Si je t'envoie à San Francisco, tu ne me déclareras pas de temps supplémentaire à ton voyage. C'est le genre de réglementation que t'accroches partout. »

Les lois qui encadrent l'action des gestionnaires sont souvent faites, selon lui, à cause des comportements minoritaires. L'éthique n'est peut être pas conforme avec la réalité quotidienne de la majorité.

«Je comprends qu'il y a des abus partout. J'ai toujours cru énormément à la règle des 80/20. Les abus, c'est le 20. Les 80, ce sont les situations normales, ordinaires. Les 80 viennent d'être *pognés* à cause de la réglementation faite par les 20 des groupes de pression. Je suis bien d'accord que tu ne dois pas faire de harcèlement psychologique au monde. Es-tu obligé de faire des lois pour ça ? »

Il faut laisser une certaine autonomie.

«Les gestionnaires doivent en avoir, en assumant, qu'ils ne débordent pas. Laisse le prendre ses décisions. T'as beau avoir un cas où tu veux mettre un peu d'humain dans une cause, tu ne le sais plus avec le cadre si l'humain vient d'entrer, de dire à quelqu'un : t'as le droit de prendre six mois de congé parce que ta belle-sœur vient d'avoir un enfant. T'as le droit à un congé de ..., etc. Un instant, pour un gestionnaire, tu viens de lui complexifier sa tâche et cet individu n'avait pas besoin de ça. »

Répondant 4

1. Pouvez-vous me raconter une situation difficile sur le plan éthique que vous avez vécue ? (Une situation qui a provoqué chez vous un problème éthique ?)

Il évoque la situation qui a le plus marqué sa carrière.

«En 1993, quand j'ai été dans la direction canadienne de l'entreprise à XXXX Canada, j'avais le mandat de réduire les effectifs de dix pour cent au Canada. OK. Et puis, heu... et les ... (hésitation) de la direction canadienne. Évidemment, il y avait une préoccupation d'éthique dans le sens que, personnellement, j'étais d'origine québécoise alors ils s'attendaient que je réduise l'effectif québécois dans la même proportion que j'aurais réduit les effectifs dans heu... le reste du Canada, et heu... Ce que je ne pouvais pas faire parce que la productivité québécoise était très supérieure à la productivité du reste du Canada. OK? Et puis, donc, la réduction d'effectif de dix pour cent au national ... il a fallu que ... exclure le Québec de cette disposition. Il y a un problème de visibilité ou de manque d'éthique vis-à-vis du reste de Canada. Puis étant du Québec, j'étais naturellement soupçonné de protéger le Québec aux dépens du Canada anglais. »

2. En quoi cette situation constitue-t-elle un dilemme éthique pour vous

? Quel en était l'enjeu ?

L'enjeu est simple, c'est de ne pas détruire ce qui fonctionne.

«C'est que, avoir réduit les effectifs québécois, j'aurais endommagé, j'aurais affecté négativement l'organisation québécoise et les résultats. Donc, j'aurais créé, je ne dirais pas un préjudice, mais j'aurais créé une ... ça aurait été une mauvaise décision pour l'ensemble. Au niveau équitable, cela aurait été une injustice. Mais au niveau de la performance, j'aurais affecté négativement la performance québécoise dans le marché. J'aurais affaibli l'organisation canadienne finalement. [...] Je n'ai pas touché le Québec, j'ai réduit 10% des effectifs canadiens à l'ouest. Pas au Québec et cela a fait mal. »

3. Quels sont les principes ou les éléments que vous avez utilisés pour résoudre ce dilemme ?

Le premier principe évoqué est l'argument économique.

«La décision était basée sur les chiffres de productivité et de performance et de positionnement dans le marché. Donc, à partir de là, ça devient un problème, ça

devient un défi parce que mon but ultime était de créer une unité nationale. Parce que, avant moi, je dirigeais le Québec. Le Québec était fort. Bon, je prends le Canada, il y avait comme deux compagnies, deux cultures, tu sais. Alors moi, mon objectif était de créer une dynamique globale. Bon là, je suis parti avec un dilemme parce que, là, pour créer une dynamique globale, il fallait mobiliser, obtenir la confiance de l'Ontario, du Manitoba pis de l'Alberta, etc. Puis, je partais avec un dilemme parce que j'allais... en voulant obtenir la confiance de ces gens là, c'est ces gens là à qui je m'attaquais au départ. Donc, j'ai relevé ce défi là. »

Mais d'autres valeurs sont apparues afin de parvenir à prendre une décision adéquate.

«Ce qui m'a aidé le plus, ça a été mon honnêteté. Ma transparence. Transparence, honnêteté, crédibilité. Partage. J'ai partagé mon dilemme avec la direction. J'ai partagé. J'ai dit : voici la situation. On veut tous gagner. Alors, j'ai créé une vision globale, le XXXX Canada. Puis j'ai dit, pour réussir, parce que là XXXX Canada était reconnu comme BOC...*The Back Order Company*. »

4. Quelle place accordez-vous à votre jugement personnel dans cette situation ? Pourquoi ?

Toute la logique derrière la décision était guidée par un désir personnel de justice et d'équité.

«Disons que les chiffres étant ce qu'ils sont, j'étais animé d'un sentiment profond d'équité. Et à l'inverse, j'aurais été aussi sévère avec le Québec que je l'ai été avec les autres. Moralement, je suis animé d'un sens profond d'équité et de justice. J'hésite à dire de justice, car la justice, c'est un peu plus... c'est un peu plus difficile à cerner. Mais au niveau de l'équité, eh bien ça, c'est un peu plus facile à conjuguer. Alors donc, j'étais animé d'abord par un sens d'équité et de logique et appuyé par un rationnel évident stratégique. Une logique stratégique qui appuyait la moralité ou l'élément d'éthique que je ressentais profondément. [...] Oui, il y a eu cohérence entre, c'est ça, le sens moral et évidemment l'efficacité des enjeux stratégiques. »

Ces valeurs évoquées proviennent de son jugement propre.

«C'est mon jugement personnel. On m'a accusé de diriger le Canada comme si c'était ma compagnie, plutôt que d'agir en tant que gestionnaire et d'interpréter des politiques du groupe. On m'a accusé de ça. Ça a pu m'avoir coûté mon poste. Ultimement, on m'a demandé de prendre une retraite, heu... peut-être. »

5. Dans cette situation, avez-vous utilisé d'autres sources d'aide pour prendre votre décision, par exemple le code de déontologie, l'avis de vos collègues, de vos supérieurs, etc. ? Pourquoi ?

En faisant la rétrospective de son geste, il réfléchit. La prochaine fois, il s'appuiera sur sources officielles pour justifier son action. Mais, il a joué le sentiment national comme source de justification de sa décision.

«Je referais la même chose mais je serais moins...heu... arrogant. Parce que j'ai pris, heu... j'avais le pouvoir et j'avais des résultats écoeurants, comme on dit. Tu sais. Alors, heu... j'aurais été moins... je me serais moins mis en conflit avec mes patrons américains, mais j'aurais pris la même position. Avec une approche plus globale. Au niveau de la visibilité, plus je combattais les Américains, comme Canadien, alors, j'obtenais de plus en plus de confiance de mon organisation au Canada. Et, ces gens-là se sentaient sécurisés par le conflit que j'entretenais avec les Américains, les États-Unis. »

L'aspect objectif des chiffres était une source de justification officielle. Il faisait donc appel avec une justification. Il a donc influencé non avec une valeur mais avec une logique formelle, crédible et entendue dans le monde de la gestion.

«Les objectifs m'ont apporté du support aussi, de la crédibilité et de la motivation, et de la mobilisation mais cela m'a nui personnellement au niveau du

groupe. [...] J'aurais définitivement dû être plus habile, j'aurais pu être plus habile, tout à fait. Oui. [...] Oui, avec les conséquences personnelles et oui, le jugement personnel, c'est ça que ça amène. »

6. Comment vous êtes-vous senti(e) dans cette situation ? Quels sentiments avez-vous éprouvés à ce moment-là face aux personnes impliquées ?

Mais il se sentait bien puisque son comportement est demeuré cohérent.

«Très bien. Oui, fidèle à moi-même et fidèle aux gens avec qui, envers qui, je m'étais engagé. Moi, je m'étais engagé. Ça c'est, quand on parle d'éthique là, ce qui manque, à mon avis, au niveau de la direction des entreprises, c'est de l'engagement. L'engagement de l'entreprise, de la direction de l'entreprise vers, envers ses employés. »

Un sentiment de fierté demeure, surtout un sentiment de responsabilité vis-à-vis de ses employés.

« [Un sentiment] De responsabilité et d'égalité des employés. En ce qui me concerne, c'est eux qui font gagner l'entreprise, c'est eux qui ont fait de moi un champion de la recherche. Et, tu sais, ça a été reconnu. Alors, je suis reconnaissant envers ces gens-là. Et, en étant reconnaissant alors, forcément, tu sais, il y a une loyauté, il y a un engagement. Moi, je me suis engagé à gagner, puis eux se sont engagés pour me faire gagner. Évidemment, j'ai créé des conditions : de transparence, de responsabilisation et de reconnaissance, de récompenses. J'ai créé des conditions. »

7. Dans le futur, quand vous aurez à prendre une décision comportant un aspect éthique, quelle sera votre attitude ?

Il ferait la même chose mais il précise son point de vue.

«Bien, mon attitude et mes valeurs à moi : mon attitude est de me sentir responsable vis-à-vis des gens. Responsable est une expression qu'on utilise des fois pour un chef d'entreprise; c'est d'être «un bon père de famille». Moi, j'ai trois garçons, alors quand je prends une décision, c'est dans leurs intérêts. Alors, heu..., le défi des chefs d'entreprise, c'est de conjuguer ou de concilier l'intérêt de l'entreprise avec l'intérêt de leurs employés. C'est peut-être ça qui est le dilemme. Et puis, mais ultimement, c'est l'intérêt de l'entreprise qui prime. Si heu... par des allégations technologiques, des fusions, etc., il faut limoger des gens, bien il faut le faire. Pour le bien, et pour la survie de l'entreprise et la majorité des employés qui y travaillent. »

8. Avec cette (ces) expérience(s) que vous avez évoquée(s), comment devrait-on comprendre l'éthique dans la pratique de la gestion ?

Il propose une valeur comme pilier de l'action éthique et cette valeur devrait être davantage incluse dans la compréhension éthique.

«Ce qui manque, c'est l'engagement, au niveau de l'éthique. Quand l'entreprise, par exemple, s'engage à devenir le meilleur employeur, toutes les questions de valeurs, de loyauté, heu... se résument dans un mot : l'engagement. L'engagement, c'est le respect de sa parole, la volonté. Dans tout ça, la parole, le respect, encore là, ça se résume dans un engagement. »

Pour être engagé, il faut avoir une certaine habileté à s'imposer.

«Pour atteindre le sommet, là, le directeur d'une entreprise doit être fait fort. Il faut être un leader, il faut être capable de tuer du monde, de piler sur du monde pour atteindre le pouvoir, comme en politique. Alors, c'est la nature humaine, tu sais. Mais, ces gens-là ont rarement de sens immoral, ils sont *drivés* par le pouvoir et par l'argent, tu sais. Ouais, c'est peut-être, heu... en anglais, on dit «*wishfull thinking*», parler de chaire d'éthique, tu sais... Mais il y en a, tu sais. Les frères Lemaire de Cascades, je pense qu'ils sont imbibés, animés d'une

moralité et d'un sens responsable. Ce que j'ai à reprocher aux chefs d'entreprise, de grandes entreprises, c'est l'absence de responsabilité. Mais il y en a. Une minorité, mais il y en a. »

Engagement et responsabilité demeurent des notions phares dans l'éthique.

«Voilà, moi, ça résume toute la question d'éthique, de la morale. On a parlé de l'engagement, là, on parle d'être responsable. Parce que, quand tu diriges une organisation, quand tu es responsable de trois enfants, tu es responsable de 30 personnes, de 600 employés, tu as une responsabilité vis-à-vis...t'en as vis-à-vis la société, vis-à-vis de toi-même, vis-à-vis de Dieu. »

Répondant 5

1. Pouvez-vous me raconter une situation difficile sur le plan éthique que vous avez vécue ? (Une situation qui a provoqué chez vous un problème éthique ?)

Cette gestionnaire présente un cas qu'elle a vécu récemment et qui met en scène une employée ayant des comportements peu compatibles avec le reste de l'équipe. Elle évoque l'incident.

«Une première fois, et je lui ai mis ça clair : «Manon ça fonctionne pas. T'es plus là, on ne peut pas continuer comme ça. Il faut que tu sois là quatre jours semaine. Toutes les filles sont démotivées parce qu'elles ont une surcharge de travail parce que tu en fais moins». Elle dit : «regarde, moi ne je peux pas en faire plus que ça ; je n'ai pas la capacité des autres ; je vis des difficultés». [La gestionnaire rétorque un autre argument] «Il y a également ta maison, tu négocies des choses au téléphone sur tes heures de bureau. Ça ne marche pas là». Elle dit : «moi, je ne lâcherai pas mes cours». [La gestionnaire répond] : «Je ne te demande pas de lâcher tes cours ; je sais que tu en as besoin. Ça n'a rien à voir, sauf que ce que je te demande, c'est de faire ton travail uniquement, d'occuper ton temps pour lequel tu es payée». Elle me dit que ce n'est pas vrai, sauf que je sais pertinemment bien que c'est vrai. Je l'ai vue faire, d'autres l'ont vue faire. Ça

m'a été ramené par d'autres aussi. Je l'ai laissée aller avec ça ; moi, ce que je lui ai dit c'est : «tu travailles quatre jours semaine, et le temps pour lequel tu es payée, il faut que ce soit dans tes dossiers qui concernent ton travail.»

Elle évoque ensuite un autre incident.

«L'autre dossier, c'était un conflit d'intérêt mais de gros, gros conflits par rapport à ma nomination au poste de gestion. Ce qui est arrivé, c'est que, moi, je suis ici depuis cinq ans comme chef de division. Avant ça, la personne qui était gestionnaire ici était une personne respectée alentour et à l'extérieur au niveau du réseau de la santé et des services sociaux. Mais au niveau des équipes, il y avait de gros conflits et sa conjointe travaillait avec nous. Au niveau de l'ancienneté, moi j'avais un an de plus que sa conjointe. Suite à diverses interventions des intervenants ici, il a été convenu que le chef de division prendrait sa retraite. Ils l'ont forcé à prendre sa retraite. »

Elle précise la nature de ses rapports avec ce directeur.

« [Ce chef de division] avait de la misère avec moi, étant donné que j'avais un mari policier, entre autres. Il a été tablé un an avant de prendre sa retraite et on m'a offert ce poste-là. Mais moi, en aucun temps, j'ai pensé avoir ce poste-là. J'ai pris le poste en essai. J'ai dit, là, on me l'offre et je ne vois pas pourquoi pas si ça ne fonctionne pas, je peux toujours revenir en arrière. J'ai pris la décision. »

La relation avec la femme de ce gestionnaire évincé complique les rapports interpersonnels surtout ceux de supérieur et de subordonné.

«Mais, avec sa femme qui était toujours là, il est arrivé le conflit. Et elle m'a dit carrément : «J'ai aucun respect pour toi, pis jamais je vais accepter de travailler avec toi en partant». C'était quand même une bonne intervenante. Je ne lui enlève pas sa valeur au niveau du travail, c'était quand même une personne compétente. »

2. En quoi cette situation constitue-t-elle un dilemme éthique pour vous ? Quel en était l'enjeu ?

Son dilemme réside dans le fait qu'elle doit entreprendre des sanctions, car il y a des manquements au niveau du travail. Cependant, elle connaît son employé depuis un certain nombre d'années.

«Parce que je dois assumer mon rôle de gestionnaire, je ne dois pas avoir de sentiments. Elle a donné du bon service depuis trois ans [et] ça a bien été. Ce n'est pas une personne qui va faire du trouble et c'est une bonne personne. C'est une personne qui a une famille et qui a besoin de ses sous. »

Dans le deuxième dilemme, nous découvrons un enjeu d'incompatibilité et surtout, il ne fallait pas que les problèmes soient exposés au grand public.

«J'ai hérité de la situation. J'ai vécu un an, un gros stress, parce que c'était une nouvelle *job*, un nouveau défi, et j'avais plein de choses à apprendre. Et, en plus, je vivais le fait que sa femme était encore là. Je devenais son *boss*. J'avais des difficultés qu'elle ne m'acceptait même pas ! Puis, d'autre part, j'avais tous les médias (*Courrier Laval*) qui avaient des rencontres d'articles régulièrement. »

3. Quels sont les principes ou les éléments que vous avez utilisés pour résoudre ce dilemme ?

Sans aucun doute, cette gestionnaire évoque l'élément humain pour résoudre le conflit.

«Moi, j'ai une formation en travail social. J'ai travaillé 25 ans en milieu social. Mon côté humain est très fort; c'est sûr que je ne veux pas lui faire de problèmes. Je pense que je vais la rencontrer et je vais lui mettre les cartes sur table. Ça va être à elle de prendre une décision par rapport à ça. Elle ne veut pas donner sa démission sauf que c'est difficile. Mais d'un autre côté, pour la mettre à pied, ça me prend quelque chose d'autre que cette raison. Ça me prend de bonnes raisons. Ça prend des données. La façon de mettre une employée à la porte après deux

ans et demi, ça prend des données qu'on a accumulées au cours de ce temps-là. Ça ne fait pas juste six mois qu'elle est ici, ça fait deux ans et demi et ça prend des bonnes raisons ! Moi, je peux dire que c'est depuis le mois de janvier qu'il y a un problème. Que je sens qu'elle n'est plus là. »

Dans le deuxième dilemme, elle a laissé les procédures régler tout naturellement le problème.

«La façon dont ça s'est réglé, c'est que le dossier a été transféré ailleurs. Elle a négocié pour un supplément parce qu'elle perdait étant donné qu'elle ne faisait plus de temps supplémentaire. Elle se trouvait à perdre un peu et elle avait un B.A.A. en travail social (elle venait de finir son baccalauréat universitaire). Ce qui fait qu'elle a été transférée dans le syndicat de l'alliance des cols blancs et le poste a été affiché. Elle a appliqué sur le poste et donc elle a obtenu le poste. Et le problème s'est réglé. »

4. Quelle place accordez-vous à votre jugement personnel dans cette situation ? Pourquoi ?

Son jugement personnel est mis à contribution dans toutes les sphères.

«Oui, quand je lui ai dit : «Regarde-moi, j'ai besoin de quatre jours semaine. Je comprends la situation sauf que moi, en tant que gestionnaire, j'ai besoin de cinq jours semaine et il faut que tu me donnes ça». Pour moi, si tu n'es pas capable de me donner ça, tu dois prendre des décisions. Tu as des choix à faire. »

5. Dans cette situation, avez-vous utilisé d'autres sources d'aide pour prendre votre décision, par exemple le code de déontologie, l'avis de vos collègues, de vos supérieurs, etc. ? Pourquoi ?

Elle semble assez autonome vis-à-vis des règlements. Mais, elle attend cette souplesse également de la part de ses employés. Si nous nous affranchissons des règles, il faut de la réciprocité.

«Moi, je pense qu'il n'y a rien de coulé dans le béton. Les intervenants ont beaucoup de latitude. Puis, en principe, les intervenants commencent à 8 h 15 le matin et finissent à 5 h 30 et finissent à midi et recommencent à 13 heures. Ce qui fait que, si tu arrives 15 minutes en retard le matin, à quelque part, c'est du donnant-donnant. Vous êtes toujours sur la route. Il n'y a rien qui me dit qu'ils m'arrivent à un moment donné avec une demi-heure de temps supplémentaire parce tu as travaillé sur l'heure du dîner. Ou, tu veux partir une heure plus tôt parce que tu as travaillé sur l'heure du dîner. Je n'ai pas de problème avec ça, moi, sur l'heure du dîner avec du temps supplémentaire. Mais, si tu arrives à 8 h 30 le matin au lieu de 8 h 15 et que tu pars à midi moins dix pour aller dîner au lieu de midi. Et quand tu me dis que tu n'as pas pris ton heure de dîner mais que tu prends le temps de prendre un quinze minutes pour dîner ?! C'est plus une heure ça : c'est trois quarts d'heure à un moment donné là ! Moi, je veux bien. Il y en a une qui est venue me *gosser* à un moment donné. Une qui était toujours en retard. C'est une autre affaire, regarde-moi, j'ai beau là moi ! Je ne vous *gosserai* pas pour quinze minutes mais ne venez pas me *gosser* non plus pour un 15 minutes pour du temps supplémentaire !! C'est du donnant-donnant. C'est toujours 15 ou 20 minutes en retard. À un moment donné là, tu arrives à l'heure. Je ne sais pas ce que vous faites sur la route et je n'irai pas vous suivre non plus. Il n'y a rien qui me dit que vous prenez 15 minutes pour faire une commission. Je ne vous suis pas mais ne venez pas me *gosser* pour un quinze minutes ! En temps supplémentaire !! »

6. Comment vous êtes-vous senti(e) dans cette situation ? Quels sentiments avez-vous éprouvés à ce moment-là face aux personnes impliquées ?

Dans une gestion ordinaire, elle n'est pas submergée par les émotions.

« [Pour l'intervention avec la contractuelle ?] Elle, je n'ai pas de problèmes avec elle. Je suis capable d'assumer ça. C'est moi qui l'ai engagée ici. »

Par contre, dans le conflit d'intérêt, les émotions ont eu un rôle important.

«Avec la femme du *boss*, j'étais incapable de lui parler. Émotivement, ça venait tellement me chercher chaque fois que j'avais à avoir une intervention avec elle. Ça venait tellement me chercher, ça n'avait pas de bon sens. C'était du stress. Et du stress ! J'ai vécu du stress épouvantable cette année-là. Parce que, chaque fois que je devais intervenir avec elle, elle avait une grande force de caractère. Puis moi, j'ai des acquis depuis ce temps-là. Mais, je ne suis pas une personne qui a une grande force de caractère. Fait que, c'est toujours de travailler sur moi et, à cette époque-là, ce n'était pas évident. C'était une année de grand stress, chaque fois que j'étais en sa présence et encore aujourd'hui, je préfère ne pas la voir. »

7. Dans le futur, quand vous aurez à prendre une décision comportant un aspect éthique, quelle sera votre attitude ?

Elle considère qu'il est toujours aussi important de conserver un lien humain.

«Je pense qu'il faut que je pense en gestionnaire pour le bien-être de l'équipe [...] Ensuite, je trouve ça quand même important de protéger les liens humains avec les employés. Je trouve ça important d'être quand même humaine dans la prise de décisions. »

8. Avec cette (ces) expérience(s) que vous avez évoquée(s), comment devrait-on comprendre l'éthique dans la pratique de la gestion ?

Ce lien humain à respecter doit être conservé dans le cadre des règlements et de la loi.

«L'éthique, c'est de respecter le droit des employés, respecter le droit du gestionnaire du service et peut-être aussi respecter le droit des citoyens. Prendre la décision équitable par rapport aux droits de chacun, puis les jeunes aussi. »

L'éthique doit s'envisager en fonction de la situation.

«Ça peut nous aider, sauf qu'il ne faut pas que ça soit coulé dans le béton non plus. Faut être capable de faire la part des choses à quelque part par rapport au code d'éthique. »

Et c'est le gestionnaire qui est le preneur de décisions dans un climat de dialogue.

«Oui. Pour moi, c'est sûr que c'est le gestionnaire qui doit prendre les décisions. C'est sûr que, moi, je suis quand même pour le dialogue là. Mais c'est sûr qu'à un moment donné, il faut trancher. Pour le bien-être de tout le monde [...].»

Répondant 6

1. Pouvez-vous me raconter une situation difficile sur le plan éthique que vous avez vécue ? (Une situation qui a provoqué chez vous un problème éthique ?)

Il nous exprime une première situation.

«Dernièrement, j'ai eu un renouvellement d'entente commerciale avec un fournisseur, avec une compagnie de bière. Ici, le magasin, nous sommes une affiliation à la bannière ZZZZ, ce qui laisse beaucoup d'autonomie, moins depuis l'emprise de AAAA. Ce que nous n'apprécions pas. On peut prendre certaines décisions concernant le marchandisage. [...] L'année dernière, à la moitié du terme, il y a eu une situation conflictuelle concernant certaines clauses et ça a amené un certain froid. Dans ce temps-là, on a contacté la Cie A même si j'étais encore sous contrat avec la Cie B. Je dirige les opérations et je suis relativement prompt et il faut être clair et direct. Des fois, il faut prendre des décisions *rock'n'roll*. »

«Je suis ici depuis cinq ans et je sais comment ça fonctionne. Malheureusement, pour les relations interpersonnelles entre les représentants des compagnies et nous

au magasin, il y a eu une surenchère des deux offres. Habituellement, c'est une offre et on choisit. Je consulte toujours le gérant de département. [...] Ça été jusqu'à trois relances. À un moment donné, on s'est retiré car on était en train de créer une guerre et ce n'était pas notre but. En bout de ligne, nous avons pris une décision : l'entente commerciale qui était la plus profitable pour l'entreprise mis à part les relations interpersonnelles.[...] J'ai rencontré les patrons des ventes pour expliquer ce qui se passait ici. On s'est entendu et compris. Ça a été difficile ces temps-là. Il y a eu beaucoup de doutes. Pour ma part, j'ai eu beaucoup de doutes envers la compagnie qui a créé la surenchère car elle m'avait placé dans une situation très délicate. On apprend beaucoup de ces choses-là et l'appât du gain est dangereux. »

Il évoque un deuxième dilemme.

«C'est sûr qu'on en a continuellement avec les employés. Il arrive des situations qui sont difficiles. Il faut prendre des décisions et ça nous travaille 24 heures sur 24. Ça peut être au niveau des mises à pied, à l'embauche, la promotion, la sécurité (vol interne). [...] Dernièrement, par dénonciation, j'ai su que quelqu'un pouvait sortir du stock du magasin. Après une enquête assez relative au niveau du questionnement et de l'observation, il faut essayer de prendre la personne sur le fait. Quand ça arrive, il n'y a pas vraiment d'émotion, à part la colère. C'est le congédiement et c'est tout. Au contraire, on met de la pression pour être remboursé. C'est très clair. Où ça devient moins clair, on retrouve quelques billets en papier dans un tiroir de la caisse. C'est évident qu'il y a un problème. »

2. En quoi cette situation constitue-t-elle un dilemme éthique pour vous ? Quel en était l'enjeu ?

L'enjeu dans le problème initial était la réputation de ce gestionnaire.

«Moral, c'est très simple. On dit que le monde de l'alimentation est très petit et on connaît beaucoup de gens-là et on finit toujours par se retrouver. Étant un ancien de Coca-Cola, chez Cie A, j'ai eu l'occasion de travailler avec un ancien de Coca-Cola. Donc, j'ai des affinités avec des personnes que je connais. Les gens de la Cie B sont ici depuis 18 ans en première position. Ce sont des gens que je connais bien. [...] Oui, c'est un aspect moral et ça m'a placé dans une situation très délicate et je n'ai pas vraiment apprécié. On a réussi à se parler et à

s'expliquer. On a pris notre décision finale, c'est irrévocable. Ils avaient le choix d'accepter ou de se retirer complètement. Ce n'est pas une question de dollars mais c'est mon nom, tout ce qui a trait à la réputation de l'entreprise. J'étais prêt à laisser tomber la deuxième position par principe. »

Dans le deuxième cas, il n'y avait pas de doute au début mais ensuite la certitude s'est transformée en doute. L'enjeu est l'emploi et, en plus dans le cas d'une erreur, la réputation de l'employé pouvait représenter un poids moral pour ce gestionnaire.

« Dans les 12 premières heures, pour moi, c'était un congédiement jusqu'à temps qu'on analyse et discute avec la personne. Selon son comportement, je crois que et on prend une décision. [...] Ça serait un dilemme moral, oui, à moins d'avoir des preuves solides. On se dit : on ne veut pas démolir les gens non plus pour rien, pour des erreurs. On commet tous des erreurs et on apprend des erreurs. Oui, il y a l'aspect moral, de dire que si on congédie, on suspend et en bout de ligne, c'est une erreur; ça pèse sur les épaules. »

3. Quels sont les principes ou les éléments que vous avez utilisés pour résoudre ce dilemme ?

Dans l'incident des fournisseurs, il exprime nettement le critère qu'il utilise. Il n'y déroge pas.

« Ils font ça pour mieux nous connaître, pour qu'on se rapproche d'eux. Quand vient le temps d'avoir des ententes commerciales, quand on connaît mieux les gens, des fois on s'associe plus à eux. Moi, je ne suis pas contre. J'apprécie quand on reçoit des cadeaux, mais il reste que lorsque vient le temps de signer l'entente commerciale, je prends ce qui est le mieux pour l'entreprise. »

Par contre, dans la deuxième histoire, les critères sont différents.

« Jugement moral : nous sommes une PME et il n'y a pas vraiment de règles existantes. Les employés savent qu'ils doivent manipuler l'argent avec honnêteté. S'il y a un problème de balancement, ils font face à des réprimandes. Ils sont au courant mais il n'y a rien de formel. [...] Tant et aussi longtemps que l'on n'a pas de preuves, il va toujours y avoir des doutes. Par exemple, on a pris une décision concernant une personne, on était sûrs à 60%. Par la suite, c'est devenu 80% et aujourd'hui, je me dis à 95%, ma décision était la bonne. »

4. Quelle place accordez-vous à votre jugement personnel dans cette situation ? Pourquoi ?

Il affirme que c'est une personne de principes et qu'il agit selon ces derniers, surtout dans la première situation.

« Quand j'ai vu que l'on était vraiment embarqué dans une surenchère, moi je n'ai jamais fait ça et chez Coke, je n'ai jamais fait cela. C'est peut-être ma formation. J'ai fait mon service militaire d'infanterie. Je suis un gars qui est « très » par principe. C'est très important, j'ai une ligne à suivre et jamais je ne mets un pied à côté de la ligne. Même avec les employés, avec moi, il faut être « fairplay ». Même chose avec les employés qu'avec les fournisseurs. »

À ce propos, il avance que les principes du gestionnaire sont mis en avant de ceux de l'entreprise, car cette dernière n'en a pas les moyens.

« Dans les grandes entreprises, ils ont des codes d'éthique. S'ils n'ont pas de moyens de contrôle, je ne peux pas voir comment le code d'éthique va être suivi. C'est évident que si on tombe dans une PME comme la nôtre, mais c'est nous qui prenons nos décisions au niveau des opérations, c'est certain que l'émotion entre en ligne de compte. Notre code d'éthique, c'est mes valeurs à moi. Ce n'est pas un code qui est régi par quelqu'un et qui est bon pour tout le monde. »

Il fait donc appel à son jugement personnel et cela ressort plus particulièrement dans le deuxième dilemme.

«Avec l'expérience, je me crois pas mal bon pour déceler là où il y a mensonge ou malhonnêteté. Bien souvent, ce sont des coups de dés. Quand j'ai des doutes, je vais mettre beaucoup de pression sur cette personne-là. Si les explications ne sont pas claires, c'est comme le poker, ça devient du *bluff*. Des gens avouent et d'autres n'avoueront pas. J'ai des tactiques pour déceler, un genre de façon pour laquelle la personne va m'avouer le problème. »

5. Dans cette situation, avez-vous utilisé d'autres sources d'aide pour prendre votre décision, par exemple, le code de déontologie, l'avis de vos collègues, de vos supérieurs, etc. ? Pourquoi ?

Dans les deux dilemmes, il avoue qu'il existe des normes et des codes de comportement et qu'il faut les respecter.

«Pas du tout. Probablement que ma réponse serait différente si j'étais à l'emploi de la corporation. Les corporations ont des politiques et des codes d'éthique assez rigides. Je n'aurais jamais mis mon emploi en jeu pour une guerre qui se faisait entre deux fournisseurs, dans laquelle je n'avais absolument rien commencé. Je n'étais pas l'investigateur. »

«Définitivement, selon ce qui est établi par la corporation. S'il n'y a pas de code d'éthique qui existe, tu y vas selon ton jugement personnel, je présume. Chez ZZZZ, il y a un code d'éthique pointu. »

Mais dans le cas précis de l'entreprise qu'il gère, il semble être le principal «maître à bord», contrairement à son précédent emploi.

«Je n'aime pas être trop contrôlé ou être pris dans un cadre rigide. C'est la raison pour laquelle je suis revenu ici, c'est une entreprise familiale. Mon père est fondateur et il n'est pratiquement plus ici. Je suis revenu pour pouvoir progresser

de moi-même, ce qui n'était pas le cas avec la corporation [de son emploi précédent]. Tu progresses selon eux, comme eux le veulent bien. »

6. Comment vous êtes-vous senti(e) dans cette situation ? Quels sentiments avez-vous éprouvés à ce moment-là face aux personnes impliquées ?

Il s'exprime plus dans le cas des fournisseurs.

«Je te dirais que j'ai passé par une panoplie d'émotions assez différentes. L'excitation, parce que les ententes étaient alléchantes. On devient intéressé à prendre la meilleure entente possible. Lorsque la surenchère a enchaîné, on devient anxieux. On a hâte de voir ce qui peut être bon pour l'entreprise. On passe par de la colère parce que ça dérapait complètement et que je me retrouvais dans une situation où je ne voulais pas être au départ. De la frustration. »

7. Dans le futur, quand vous aurez à prendre une décision comportant un aspect éthique, quelle sera votre attitude ?

Il admet qu'il lui faut prendre en considération des conditions qui ne sont pas idéales.

Les facteurs inattendus font partie de la gestion et donc il agira selon son jugement.

«Il y a beaucoup d'impondérables qui vont m'influencer, bons ou mauvais. Assurément, je m'appuie sur mes gens d'expérience. Lors de situations embarrassantes, je vais en discuter avec une ou deux personnes mais dès que j'ai un doute raisonnable, la relation est terminée. Il y a des façons de faire qui peuvent être appliquées de façon légale sans qu'il y ait abus du côté patron. »

«Ça dépend de chaque personne. Moi, je suis quelqu'un qui n'a pas peur d'admettre ses erreurs, les erreurs que je fais. Ce n'est pas quelque chose qui me dérange. Je suis prêt à concéder ou à avouer l'erreur aux personnes concernées.

«Si on s'entend et que la personne est à l'aise pour le futur, je n'ai aucun problème avec ça.»

8. Avec cette (ces) expérience(s) que vous avez évoquée(s), comment devrait-on comprendre l'éthique dans la pratique de la gestion ?

L'éthique est avant tout une action humaine. Le gestionnaire doit donc avoir une autonomie pour prendre une décision éthique et n'a pas à agir seulement sur le respect de normes.

«Je crois que pour la comprendre, il y a deux choses. Le cadre rigide et formel et le cadre informel. Ça ne veut pas dire que l'un est meilleur que l'autre et qu'on doit appliquer un type pour telle entreprise. Selon moi, dès l'instant où il n'y a pas de cadre rigide formel, c'est les valeurs de la personne qui prend la décision qui vont prendre le dessus. Ce qui va faire en sorte que l'entreprise est à l'image de son patron ou propriétaire, je crois que cette expression a tout son sens par rapport à ces décisions-là d'ordre éthique, moral. »

Définitivement, c'est fondamental. Même dans les entreprises rigides, il y a toujours des degrés d'autonomie. Je présume que par rapport aux décisions au niveau éthique ou moral, le degré d'éthique ou de moralité dans l'entreprise va être peut-être proportionnellement en rapport avec le degré qu'il peut y avoir d'établi, de formel. »

Répondant 7

1. Pouvez-vous me raconter une situation difficile sur le plan éthique que vous avez vécue ? (Une situation qui a provoqué chez vous un problème éthique ?)

Elle explique une situation qu'elle vit actuellement et qui lui semble poser certaines difficultés.

«Nous sommes en train de faire une réorganisation. J'ai trois employés qui ont décidé de poursuivre une autre carrière. Donc, je dois engager à l'interne ou à l'externe. Moi, l'approche que j'ai prise, c'est que je suis ici depuis trois ans et demi, et je n'ai pas choisi mon équipe et j'ai décidé de choisir du sang neuf. Chaque équipe a un chef. Dans mon processus, j'ai choisi une personne de l'extérieur qui est plus forte et a plus d'expérience que mon chef d'équipe. Ça c'est un problème. L'autre problème est que la personne que j'ai choisie à l'interne, est très forte. Alors, je me ramasse avec deux chefs d'équipe qui sont à un niveau plus bas que les gens qui arrivent. »

Entre deux choix, elle a préféré le moindre mal.

«Oui, j'ai fait une réorganisation et j'avais un chef qui était plus ancien que les autres. Je lui ai donné une promotion comme superviseur dans un autre département. Au lieu d'avoir trois personnes malheureuses, j'en ai deux à gérer. Si je regarde le pourcentage, j'ai peut-être 2% des gens qui ne sont pas heureux. »

2. En quoi cette situation constitue-t-elle un dilemme éthique pour vous ? Quel en était l'enjeu ?

La logique et l'efficacité organisationnelle se posent comme des enjeux.

«Le dilemme, c'est que, en tant que gestionnaire, je n'aurais pas aimé enlever l'acquis aux gens. Alors, j'ai tourné autour du pot. J'étais certaine que la façon dont j'ai agi était la plus logique. La façon dont on est sorti de ce dilemme-là est qu'on a éliminé le chef d'équipe. Maintenant, tous les gens sont au même niveau. Mais, personnellement, je dois vous dire que je n'étais pas à l'aise là-dedans. C'est pour ça que je suis partie en vacances. J'ai longtemps réfléchi. En tant que logique, je considère que ce n'est pas normal que les gens qui ont des acquis depuis trois ans et demi les perdent. Mais de l'autre côté, est-ce correct d'emmener quelqu'un qui pourrait enseigner quelque chose à un chef d'équipe ?

C'était ça le dilemme. Et finalement, nous avons parlé aux ressources humaines concernant les chefs d'équipe, ils ne perdent pas leurs acquis, salaire et bonus...»

3. Quels sont les principes ou les éléments que vous avez utilisés pour résoudre ce dilemme ?

Le résultat et l'objectif priment sur tout.

«L'entreprise est gagnante. Je tiens à énoncer que tout ce que je fais, l'entreprise doit être gagnante même si, pour moi, moralement, la décision est difficile à prendre. [...] J'ai mis l'accent sur les résultats. J'amène ces deux personnes, l'équipe va être gagnante, l'entreprise va être gagnante et on va obtenir nos résultats plus vite. C'est un plus. Quand j'ai mis les deux dans la balance, les résultats étaient beaucoup plus importants. »

4. Quelle place accordez-vous à votre jugement personnel dans cette situation ? Pourquoi ?

De manière directe, elle affirme clairement que son jugement est entré en jeu.

«Oui, je l'ai mis à contribution parce que, moi, personnellement, je ne peux pas dire que je prenne une décision pour la compagnie. Quand un gestionnaire prend une décision, ça dépend de son bagage historique. Il y a beaucoup de choses qui sont en arrière de ça. J'essaie de mettre de côté le moral et l'éthique et de prendre une décision payante pour l'entreprise. »

5. Dans cette situation, avez-vous utilisé d'autres sources d'aide pour prendre votre décision, par exemple le code de déontologie, l'avis de vos collègues, de vos supérieurs, etc. ? Pourquoi ?

Elle a accepté la logique et la finalité économique mais cela suscite des questions chez elle.

«Je regarde les objectifs de la compagnie et la vision de mon département, et je prends toujours une vue d'ensemble. J'irai toujours vers ça : adopter les visions sur les politiques en place, avec le cadre de l'organisation. »

«Je me demande toujours si on prend la bonne décision au niveau du processus du travail. Dans le cadre des affaires, ce n'est pas un problème. Lorsque ça touche les ressources humaines, j'ai beaucoup de difficulté à *dealer* avec ça. On entre dans le cadre personnel tout en voulant rester à l'extérieur. Tout son entourage va s'en ressentir. C'est ce que je trouve difficile en gestion. »

6. Comment vous êtes-vous senti(e) dans cette situation ? Quels sentiments avez-vous éprouvés à ce moment-là face aux personnes impliquées ?

Cet incident l'entraîne dans des réflexions qu'elle verbalise tout en répondant à la question.

« [Elle se pose la question à haute voix] Pourquoi il faut prendre ces décisions-là ? Je suis partie pour me ressourcer. Il ne faut jamais oublier que tu fonctionnes dans le cadre d'une organisation. Les politiques sont là et elles sont claires. Tant et aussi longtemps que je travaille avec ce cadre-là, je ne me sens pas hors-la-loi. Je suis hors-la-loi vis-à-vis moi. L'idée dans tout ça est que, aussitôt que la décision est prise, c'est fini pour moi. C'est pendant le processus que j'agonise. »

«Je regarde l'organisation, son code d'éthique et je regarde de mon côté et j'essaie de les combiner pour pouvoir être à l'aise avec la décision après. C'est toujours à ce niveau-là que ça «*clash*». J'ai des valeurs très strictes, morales,

éthiques, et parfois il y a des choses qui se font dans une compagnie qui ne sont pas morales. C'est une question de faire l'alliance. Je suis prête à faire des concessions jusqu'à un certain pourcentage. »

En évoquant cette émotion, elle se souvient d'un autre épisode qu'elle a vécu dans une autre entreprise.

«Je n'approuvais pas les valeurs de gestion de la direction de la compagnie. Il y a avait des affaires pas correctes dans le processus et on était forcé de prendre des décisions qui n'étaient pas correctes. Même si les affaires sont autres, arrangez-vous pour arriver là. Je suis partie. Il ne faut pas oublier que nous avons une carrière personnelle à gérer. »

7. Dans le futur, quand vous aurez à prendre une décision comportant un aspect éthique, quelle sera votre attitude ?

Par contre, elle assume ses actions et prendrait les mêmes décisions.

«Dans le futur, je ne crois pas que je changerais mon fusil d'épaule. J'essaierais toujours de concilier mes valeurs et celles de l'entreprise, toujours. En bout de ligne, je dois vivre avec moi-même. Être à l'aise avec mes décisions. »

La décision éthique est du ressort du gestionnaire, et la qualité de la décision dépend vraiment de l'attitude de ce dernier.

«Ça se voit parce qu'on est comme une pièce de théâtre et quand je fausse, on le voit. Ça se voit, les gens qui ne sont pas à l'aise. Dans le couloir, les gens marchent, le dos courbé, mal dans leur peau, mal en réunion, mal !!! »

«Ce n'est pas payant, c'est destructeur. C'est un suicide. Plus on prend des décisions avec lesquelles on n'est pas à l'aise, plus ça va nous rattraper. Mieux

vaut être conséquent avec soi-même, prendre les décisions adéquates et puis pouvoir vivre avec. »

8. Avec cette (ces) expérience(s) que vous avez évoquée(s), comment devrait-on comprendre l'éthique dans la pratique de la gestion ?

Un élément est essentiel pour elle si nous désirons comprendre l'éthique en gestion : se familiariser avec les valeurs de l'entreprise hôte. Il y a tout un savoir-être et un savoir-faire que nous devrions enseigner dans les écoles.

«Vous arrivez en entreprise, familiarisez-vous avec les valeurs de l'entreprise. La première chose que l'on demande lorsqu'on arrive dans l'entreprise, c'est quelles sont vos valeurs ? Vous les observez ... Moi, j'amène mes valeurs et ça va exploser. On n'enseigne pas ses valeurs à l'école de gestion. Parler des valeurs des compagnies, discuter du cas d'Enron... on ne parle pas de ces choses-là à l'école. Il faudrait parler aussi des convenances au niveau des conseils d'administration, des gouvernants. J'aurais aimé savoir mais je l'ai appris par moi-même. »

Et, enfin, elle insiste sur l'importance des ressources humaines dans l'éthique.

«Les compagnies sont toujours à l'affût des nouvelles idées, des nouvelles tendances. Je crois que tout gestionnaire se doit de garder un contact serré avec la gestion des ressources humaines. Je garde un contact étroit avec les R.H. C'est ma façon à moi de concilier. »

Répondant 8

1. **Pouvez-vous me raconter une situation difficile sur le plan éthique que vous avez vécue ? (Une situation qui a provoqué chez vous un problème éthique ?)**

Ce gestionnaire nous parle d'un incident précis.

«J'ai un exemple qui est plus relié à la gestion des ressources humaines. On a dû licencier un intervenant lorsqu'une consœur a fait des allégations comme quoi elle subissait du harcèlement et avait subi des assauts sexuels de cet intervenant-là. On a été confronté à des valeurs importantes au niveau de l'organisation. C'est arrivé de façon très subite, on ne l'a jamais vue venir cette crise-là. Et quand on a été confronté, il a fallu prendre des décisions, des orientations par rapport à ça, ce qui a mené au congédiement de cet intervenant-là sur la base des informations que l'on a pu recueillir. C'est une situation qui fait appel à ce que nous devons mettre sur la table : nos valeurs personnelles, organisationnelles, nos valeurs d'équipe, pour lesquelles nous avons dû les enligner l'une à côté de l'autre et ensuite tracer la décision. [...] Il était un leader dans l'organisation qui était dans l'exécutif syndical. C'est quelqu'un qui a travaillé très fort. Quand c'est arrivé, tout le monde est tombé des nues. Au début, personne ne le croyait vraiment. L'intervenante l'a dénoncé. [...] On s'est aperçu que la personne a brisé le silence, on s'est aperçu que quatre ou cinq autres personnes ont vécu des choses similaires et elles ont été capables de ne pas accepter cette situation-là. »

Par contre, un autre incident est vite évoqué et semble lui procurer un sentiment de doute.

«L'autre concerne une situation où nous avons dû nous opposer à ce qu'une famille devienne curatrice pour ses bénéfices. Nous avons la conviction qu'il y avait de l'abus psychologique fait par la grand-maman de 76 ans par rapport à ses deux gars de 39 et 40 ans. Nous étions confrontés à ces valeurs familiales où ils acceptaient ce type d'attitude-là et pour lesquelles, nous, c'est tolérance zéro, par

rapport à ce type de comportement-là. Mais ça a exigé de façon importante qu'on mobilise nos ressources. Nous voulions faire respecter les droits fondamentaux par des personnes qui étaient là. J'ai trouvé cette situation-là difficile à vivre personnellement comme gestionnaire car tu dois les porter tes décisions.[...] Il était clair que les attitudes et le comportement de la mère venaient en contradiction fondamentale avec les valeurs qui étaient le respect et l'intégrité de la personne, le respect de la décision de la personne. Même si c'est la mère, ça ne donne pas l'autorité, à partir de 18 ans [...] Sur 9 enfants, 5 ont des déficiences intellectuelles. C'est une famille qui a souffert beaucoup. La mère était considérée comme une sainte. Elle était dans tous les mouvements associatifs de parents, de défense de droits et ne comprenait pas nos attitudes. On a dû naviguer dans une situation extrêmement sensible, difficile (confidentialité). On est convaincus par rapport aux besoins et par rapport à ce que les personnes nous demandent et de ce qui est notre responsabilité qu'il faut agir de cette façon-là. »

2. En quoi cette situation constitue-t-elle un dilemme éthique pour vous

? Quel en était l'enjeu ?

Initialement, le premier cas n'est pas tolérable car il y a risque de dangerosité avec les patients.

«Comme gestionnaire, on est confronté au fait qu'on n'a pas pu décoder et qu'on arrive dans une situation aussi extrême où on parle d'attouchements non désirés. La personne a refusé de porter plainte au criminel malgré tout le soutien. On a regardé avec les policiers. On l'a congédié puis, finalement, on a fini par s'entendre pour une séparation. [...] Dans un réseau de relations d'aide, on ne peut pas penser que quelqu'un puisse se comporter comme ça par rapport à une consœur. Comment tu peux penser qu'il va être avec une personne vulnérable ? Le doute est installé de façon sérieuse et on n'est pu capable de vivre avec. »

«Je ne pouvais faire autrement. Je l'ai vu dans mes rêves. Je l'ai vu avec des usagers, des personnes vulnérables qui avaient des habitudes sexuelles pas mal moins encadrées et, après, on va l'envoyer avec ces personnes-là? Qu'est-ce qui s'est passé, je n'ai pas eu de plaintes ? On s'est rendu compte que ce n'était pas si caché que ça, son histoire. Il avait une très grande force psychologique et il imposait une façon de faire. Personne qui résistait et dénonçait cette situation-là! C'était rendu : mon oncle untel a la main baladeuse. Les gens avaient fini par banaliser certains comportements. Quand le chat est sorti du sac et que les gens

se sont mis à la table, ils ont commencé à raconter ce qu'ils avaient pu voir. Il avait réussi à faire banaliser cette situation-là. »

L'enjeu de l'autre dilemme est de priver une mère de ses droits car elle est à la fois source de réconfort et de stress pour ses enfants.

«Tu es confronté à tes valeurs personnelles. Il y a une négociation qui se fait à ce niveau-là. Nous avons dû trouver des moyens et prendre du recul. Démêler mes valeurs personnelles. C'est quoi le système de valeurs de cette famille-là ? Pour la mère qui est le noyau familial, c'était toujours pour le bien-être de la famille mais elle avait perdu le contact. Il y avait une perte de contact assez importante avec la réalité et par rapport à ce qui est accepté ou non par la société québécoise. Nous étions confrontés à tous les frères et sœurs qui soutenaient leur mère et qui nous disaient : de quoi vous vous mêlez ? Ça ne vous appartient pas cette dimension-là. Moi, j'ai à émettre mon opinion si oui ou non votre mère est capable d'exercer le rôle de curatrice et de prendre une décision au nom de vos deux frères. Moi, je considère que non. Et cette personne-là n'est plus capable de distinguer entre ce qui est ses désirs, l'importance d'exercer son autorité parentale par rapport à ses fils qui, oui, ont des sens intellectuels mais qui sont rendus à 39, 40 ans [...] On était confronté à un système de valeurs différent. Comme organisation, on pense que c'est le parti des usagers qui va guider notre décision et non le parti pris de la famille. Ce qui nous est confié comme responsabilité, c'est de s'assurer, compte tenu de leur vulnérabilité, que les droits et les besoins de ces deux personnes doivent être respectés et répondus [...]. C'est très confrontant au niveau des valeurs humaines. C'est une grand-mère, une maman, mais elle nous contrôle et nous amène dans des retranchements par rapport à des schèmes et des systèmes de valeurs totalement différents. »

3. Quels sont les principes ou les éléments que vous avez utilisés pour résoudre ce dilemme ?

Dans le premier dilemme, la réponse est claire.

«Dans la prise de décision, on s'était donné une orientation en disant que c'était tolérance zéro; un choix d'organisation qui disait qu'on ne tolérera jamais aucun comportement de type harcèlement sexuel au travail. On s'était, comme organisation, déjà positionné par rapport à ça. »

Par contre, dans le deuxième cas, il a beaucoup réfléchi et il a pris la décision selon les faits établis.

«C'était le choix, la décision qu'on devait prendre. C'était envers et contre tous. Les gens et groupes de parents ne comprenaient pas. On est allé chercher un défenseur des droits de la personne (Un avocat connu, M. XXX). On n'accepterait pas ça pour nos frères et sœurs, mais cette famille-là l'accepte. C'est comme la confrontation des systèmes culturels différents ; on a beaucoup de gens de la communauté haïtienne et la correction physique fait partie de leur système d'éducation. On est obligés de raffiner nos mécanismes. Est-ce que le message passe, est-ce que ça change au niveau des valeurs ? Je ne pense pas. »

«C'est le système de valeurs. Je me retrouvais tout seul dans mon bureau à réfléchir, je pose nos valeurs organisationnelles et mes valeurs personnelles qui viennent influencer et dire à la mère : je te coupe l'accès à tes fils. Je me le demande et je suis convaincu, même s'ils n'ont pas les mêmes capacités intellectuelles pour être capable d'articuler, j'ai suffisamment d'expérience et de gens autour de moi, qu'il faut prendre en considération ce qu'ils nous demandent. C'est malsain pour cette personne de vivre sous le joug de sa mère. Ça faisait longtemps qu'on connaissait cette famille-là et ça faisait longtemps qu'on travaillait avec cette mère-là. C'était un peu comme une relation incestueuse sous le couvert du non dit et personne n'osait et ne parlait de cette situation-là. »

4. Quelle place accordez-vous à votre jugement personnel dans cette situation ? Pourquoi ?

Dans le cas du deuxième incident, il a assumé ses responsabilités et il a pris seul la décision tout en sachant qu'elle était difficile.

«Il y a une responsabilité première qui concerne les personnes. Il faut, à partir de là, si dans notre âme et conscience, on est convaincu que ces valeurs-là, que ces droits-là sont bafoués, il nous faut agir. On ne peut pas accepter que le mutisme se réinstalle autour de cette situation-là et qu'on laisse aller. Bon c'est le système

familial qui le veut, c'est là-dedans qu'ils sont biens, pour eux, ce n'est pas un problème. On aurait pu prendre cet argument-là. On a réuni tout le conseil de famille. Ils avaient accepté la situation. Ils auraient voulu que la mère devienne la curatrice et nous avons décidé de briser ce mutisme-là. Tout le monde en souffrait de cette situation-là parce qu'ils étaient tous témoins. En même temps, eux aussi vivaient cette violence-là. Quand ça fait partie intégrante d'un système et t'es plus capable d'avoir la distance et la capacité. J'ai vu une personne trois ans plus tard, et elle me disait qu'elle ne voulait plus voir sa mère et que la famille a éclaté. »

Rétrospectivement, il exprime une réflexion sur son geste.

«Il a fallu revenir à «ce n'est pas ma responsabilité» et dans l'actualisation de ma responsabilité, dans ce que sont les valeurs qui sont promues par l'organisation, de ce qu'on souhaite qui arrive dans la vie des personnes, de quoi on veut que les relations soient teintées. On est arrivé à la conclusion que ce n'était pas acceptable ce qui se passait là et qu'il fallait dénoncer la situation et il fallait s'assurer que les droits de ces personnes allaient être respectés même si c'est la mère qui contrevenait dans cette situation-là. »

5. Dans cette situation, avez-vous utilisé d'autres sources d'aide pour prendre votre décision, par exemple le code de déontologie, l'avis de vos collègues, de vos supérieurs, etc. ? Pourquoi ?

Pour le comportement déplacé du délégué syndical, il y a des normes précises.

«Dans le rôle que je dois exercer, il y a ce système de valeurs qui est important dans les décisions que je dois prendre. Celui qui vient tout de suite après, c'est mon système de valeurs personnelles. Comment je suis bien là-dedans, ce qui est clair dans le cas du congédiement de notre éducateur de 28 ans, il y avait la valeur organisationnelle, tolérance zéro, par rapport à la violence et il y avait un engagement profond par rapport à ça. [...] Il y a un message clair que tout le monde doit comprendre aujourd'hui, ça sera toujours tolérance zéro, on n'acceptera jamais que ce type de comportements, ce type d'attitude, puis le schème de valeurs qui est entré tout de suite après le procédé. Et j'étais d'autant

plus inébranlable dans la décision que je prenais. Je ne peux pas passer à côté. [Et dans cette situation-là] Dans cette situation-là, oui. »

Par contraste, la famille possède des circonstances atténuantes beaucoup moins limpides.

«C'était moins évident, puis quand j'allais sur mes valeurs personnelles, j'avais tendance à comprendre les frères et sœurs qui étaient dans ce système-là. [...] Je me posais la question, qui me faisait hésiter, je me remettait en question : Non, la mère, il ne faut plus qu'elle entre en communication avec son fils. Comparativement au congédiement, cette situation-là venait me confronter autour de mes valeurs personnelles et que mon parti pris, le respect des droits, le respect de l'intégrité, du désir, du choix de la personne. Mais tu avais le système familial à côté qui était-là. Cette sous-culture-là, j'avais une propension à comprendre, à saisir et à savoir, à quelque part, que ça existe et que tu fais évoluer ces systèmes. Je n'avais pas à prendre en considération la décision au bout de la ligne. Ce n'était pas un règlement qui était prédominant et qui devait primer au bout de la ligne. [...] La première responsabilité envers ces deux adultes-là qui sont vulnérables est que je dois les protéger. Ça compromet la situation et leur bien-être. Ça c'est ma réalité. Mais mon autre système à côté qui me permettait, je le voyais la famille dysfonctionnelle, qui est prise dans son système de valeurs. Il faut qu'ils se tiennent toujours. »

6. Comment vous êtes-vous senti(e) dans cette situation ? Quels sentiments avez-vous éprouvés à ce moment-là face aux personnes impliquées ?

La déception s'avère être l'émotion dans le premier incident.

«Personnellement, j'étais blessé de découvrir que ce bonhomme m'avait manipulé lorsque j'avais des contacts fréquents avec lui. J'avais le sentiment profond d'avoir été manipulé comme individu. C'était quasiment comme si c'était moi-même qui l'avais subi. C'est le lien de confiance. Il avait établi là-dessus pour continuer son comportement. Il y avait une valeur émotionnelle. »

Dans la deuxième histoire, il affirme avoir été ébranlé.

«Je me suis promené souvent entre les émotions, avec de la pitié, ce n'est pas une manière de finir sa vie. J'avais de la pitié et j'avais de la colère. Ce système-là, organisé comme il était, il faut briser ça : ça n'a pas d'allure. Quand mon monsieur de 40 ans me disait : j'ai peur, je ne veux plus y aller. La peur de ce monsieur-là me mettait en colère. J'avais cette dualité-là en termes d'émotions. Madame, je la croise encore. Elle est en colère après moi. Elle fait pitié, la madame. Elle pourrait espérer vivre autre chose et finir sa vie de façon différente que d'être en bataille. Elle ne pourra pas lâcher ; elle sera incapable de lâcher. Il y a cette pitié-là et, en même temps, la colère d'un système. Cette confrontation-là. »

7. Dans le futur, quand vous aurez à prendre une décision comportant un aspect éthique, quelle sera votre attitude ?

La double prise de conscience des valeurs de l'entreprise et de tes valeurs est un atout.

Pour en être conscient, il faut s'informer.

«Poser plus de questions, [c'est] de ce que j'apprends de ces situations-là. Ne pas me gêner de poser des questions, comprendre, saisir. On prend trop souvent pour acquis. On pense que les systèmes sont immuables parce qu'on a eu, à un moment donné, tel type de discussions, tel type de relations figées dans le temps. Ça n'évolue pas et c'est juste une partie de la réalité. On prend trop pour acquis et dans les responsabilités qui nous sont confiées, il faut aller en arrière des choses et comprendre un peu plus ce qu'il y a derrière ça et c'est quand on oublie [...] Ce n'est pas vrai, on ne vit pas dans des systèmes qui sont immuables et qui sont coulés dans le béton. [...] Les valeurs organisationnelles que ton organisation est dotée et tes valeurs personnelles avec lesquelles tu vas devoir prendre des décisions. Mais avant ça, c'est d'apprendre à poser des questions. C'est d'éviter de prendre les choses pour acquis. »

8. Avec cette (ces) expérience(s) que vous avez évoquée(s), comment devrait-on comprendre l'éthique dans la pratique de la gestion ?

L'éthique n'est pas un construit ou une formalisation de normes. C'est une activité qui se vit dans le quotidien.

«L'éthique c'est au quotidien qu'on la vit et il faut qu'elle nous accompagne. Et l'éthique, c'est la valeur qu'on accorde aux choses, aux gens. Et qu'on essaie de bâtir toutes sortes de systèmes, de processus, de démarches, dans lesquelles on essaie d'encadrer, de placer des choses, il demeure que notre première *job*, on rencontre des gens. Dans ce bureau, il passe ici une quantité extraordinaire de gens. Je vois énormément de gens sur le terrain et ce qui doit nous guider, c'est les valeurs. Des fois, on l'oublie, on l'échappe. Vivre l'éthique au quotidien et qu'on ne réfère pas seulement à l'éthique que quand tu as une situation problématique et que t'es aux prises avec un problème. Comment réfléchir à nos actions, nos décisions avec un cadre qui vient nous permettre de mettre en action ces valeurs-là ? C'est ça un peu le défi. »

Répondant 9

1. **Pouvez-vous me raconter une situation difficile sur le plan éthique que vous avez vécue ? (Une situation qui a provoqué chez vous un problème éthique ?)**

Très modestement, ce gestionnaire évoque une décision antérieure.

«C'est un exemple qui me vient à l'esprit et je ne prétends pas que j'ai fait correctement. J'ai dû faire des coupures budgétaires majeures ici et pendant un mois et demi. Une des coupures était de modifier des postes de travail dans une des équipes. J'avais un poste de technicien d'administration et, après observation, j'ai réalisé que c'était un poste de secrétaire. On sait que le poste de secrétaire est rémunéré un peu moins que celui de technicien. Dans le cadre des coupures, j'ai procédé à une modification de poste. Et j'ai choisi d'aller vers l'abolition du poste de technicien et de le remplacer par un poste de secrétaire qui coûtait moins cher. Je savais d'avance que lorsque j'allais annoncer cela à la personne, cela serait une mauvaise nouvelle. Il faudrait être assez fou pour se réjouir de la

disparition de son poste. Pour moi, c'était une décision dure à prendre sur le plan émotif et qui aurait des conséquences négatives chez la personne. »

2. En quoi cette situation constitue-t-elle un dilemme éthique pour vous ? Quel en était l'enjeu ?

L'enjeu est d'exécuter l'ordre tout en restant performant pour l'ensemble de l'organisation et aussi de traiter le plus humainement possible la personne visée par la décision.

«Comment j'ai fait cela ? J'ai essayé d'évaluer pourquoi je prends cette décision : est-ce que j'essaie de me départir de la personne ? Est-ce que je n'aime pas la personne ? Et je reviens au premier critère de décision ? J'ai vraiment essayé de dire toutes les facettes de cette situation. Et, les raisons qui m'ont amené à la décision, est la description des responsabilités liées à ce poste et pas du tout relié à la personne ou à la qualité du travail. La qualité de ma décision qui était une révision de ce qui va être fait et par quel genre de personne. Ces faits, alliés au fait que je suis en mode de coupure budgétaire et de réduction des coûts, ont fait que ces deux éléments m'ont amené à prendre une bonne décision de modifier un poste pour un moins cher. La finalité est de m'assurer que toute personne dans cette unité-là pourra être toujours performante dans l'organisation. Bon, j'ai pris une décision qui n'est pas super positive pour la personne visée. [...] Oui, c'est une décision qui apparaît mauvaise. Mais si elle est expliquée et qu'elle repose sur des choses logiques, mesurables et claires, elle demeure une décision qui respecte des règles d'éthique. [...] Vous iriez l'interviewer aujourd'hui, elle ne serait pas contente. Je pense que cette personne- là, avec le temps, va juste... comment je dirais cela... Elle n'aura pas le sentiment qu'elle a été mal traitée. Elle pensera qu'elle a vécu quelque chose de dur et de pas souhaitable mais elle n'aura pas le sentiment d'avoir mal été traitée en tant que personne là-dedans. »

3. Quels sont les principes ou les éléments que vous avez utilisés pour résoudre ce dilemme ?

Il reprend son discours sur l'atteinte de l'efficacité organisationnelle tout en précisant certaines caractéristiques.

«Selon moi, un critère sur lequel on devrait réfléchir, c'est le respect de la personne et le respect de l'orientation de l'organisation. Je pense qu'on a tendance à ne pas prendre des bonnes décisions au nom des respects de la personne. On ne veut pas prendre des décisions difficiles parce qu'on se cache derrière le critère du respect des personnes. Lui, ce critère, est un parmi d'autres. Pour moi, un autre critère valable est l'objectif de l'organisation. Comment on peut atteindre et respecter l'autre en même temps ? Quand on fausse la nature du critère, cela nous amène à prendre des actions qui ne sont pas forcément bonnes. Donc, pour moi, il y aurait des critères de base et d'autres reliés à l'environnement ou à l'événement que l'on est en train de vivre...»

4. Quelle place accordez-vous à votre jugement personnel dans cette situation ? Pourquoi ?

Il avoue que cette décision ne fut pas tout à fait celle qu'il aurait aimé prendre.

«Une décision difficile à prendre. Parce que je sais que je ne vais pas faire plaisir à quelqu'un. Mais, je pense que ma *job* de gestion, c'est cela. Et, plus j'y pense, plus je trouve que mes deux critères d'éthique se tiennent. Pourquoi je suis payé ? C'est de m'assurer que l'organisation à laquelle je suis à la tête *performe* et donne des bons résultats et qui sont en lien avec l'attente de mes patrons. C'est pour cela que je suis payé. Si j'ai le sentiment de faire cela, je suis satisfait. Sauf qu'en faisant cela, j'ai des décisions difficiles comme jouer avec la *job* de quelqu'un. Et, c'est difficile avec l'éthique. Et, c'est pour cela que je dois me demander si je suis à l'aise avec cela. Et cette notion-là d'éthique est très importante pour moi. Est-ce que je suis capable de vivre avec les impacts de ma décision et dans certaines circonstances ? »

Il précise ensuite que son jugement personnel n'avait pas l'air d'être en conflit avec les consignes. Il arrivait à vivre avec.

«Bien, si je passe ma vie à faire des choses que je n'aime pas, c'est quoi le sens de ma vie ? Eh bien, l'éthique pour moi est un peu reliée à cela. Pour moi, l'éthique et le sens de la vie sont infiniment liés à des volets plus gestion. Il faut d'abord que je fasse des choses avec lesquelles je suis à l'aise en me basant mes deux critères. »

5. Dans cette situation, avez-vous utilisé d'autres sources d'aide pour prendre votre décision, par exemple le code de déontologie, l'avis de vos collègues, de vos supérieurs, etc. ? Pourquoi ?

Quand nous évoquons les influences extérieures, il avoue que l'obéissance aveugle ne fait pas partie de ses options.

«Dans le fond, l'éthique c'est dire trois affaires. Il y a les deux critères et les exemples doivent être mis en contexte ; versus une décision plus petite et l'autre version d'un contexte plus large. Et c'est pour cela que j'ai donné l'exemple de l'abolition des postes d'encadrement qui, pour moi, est une mauvaise décision, non éthique, car on les prenait en sachant que cela donnait de mauvais résultats. L'objectif était d'avoir des résultats à court terme pour faire plaisir à ceux qui commandaient plutôt que d'être convaincus de viser le bon objectif. J'entends encore des directeurs [D.G.] qui me disaient à l'époque : «Écoute Pierre, je le sais qu'il ne faut pas que je coupe les postes de cadres mais, calvaire ! Je n'ai pas le choix ! Il faut que je les coupe !» Pour moi, c'est là une question d'éthique. Une fois, tu peux passer par-dessus mais si tu passes ton temps à faire des décisions comme celle-là ? À l'inverse, il y a un D.G. que j'admire beaucoup, qui, lui, a pris d'énormes décisions à l'encontre de la régie régionale et du ministère. Mais, c'est un gars avec une éthique extraordinaire, car il prenait les décisions avec ses convictions et il était capable de les maintenir à l'encontre des autorités. Pour moi, obéir au patron n'est pas une règle universelle. Obéir au patron, c'est contestable. »

Il revient sur cette notion de devoir de désobéissance.

«Oui, oui. Mais, respecter l'ordre en soi n'est pas toujours une obligation. Je conçois ma *job* comme de donner l'ensemble des paramètres qui justifient une décision. Si mon *boss* me dit de faire telle chose, alors ma *job* n'est pas d'obéir

aveuglement. Je dois le conseiller. Je lui fournis toute l'information et il prend la décision [avec laquelle je ne suis pas d'accord] alors là, j'ai un problème d'éthique. Je dois résoudre deux questions : suis-je encore confortable pour appliquer la décision même si je ne suis pas d'accord ? Si c'est oui, je dois avoir le courage d'aller jusqu'au bout. Si c'est non, je dois avoir le courage de me positionner. Alors là, il y a un débat à faire. Je pense qu'il y a bien du monde – et pour toutes sortes de bonnes raisons – qui finissent par accepter des choses alors que, profondément, ils ne sont pas capables de les accepter. Et, là c'est une autre forme d'éthique mais c'est de l'éthique personnelle. »

6. Comment vous êtes-vous senti(e) dans cette situation ? Quels sentiments avez-vous éprouvés à ce moment-là face aux personnes impliquées ?

Sans répondre directement à la question, il nous fait part de sa pensée et s'exprime sur le fait qu'il a pris une décision qu'il ne voulait pas prendre.

«Trop souvent et sous la forme de l'émotivité négative, il arrive que, pour ne pas faire de la peine à quelqu'un, on ne lui dise pas la bonne chose. Prenez un exemple : dans le réseau de la santé, on a de la misère à évaluer le travail des personnes. Pour moi, évaluer le travail de quelqu'un, c'est un signe de respect de cette personne. Si mon *boss* ne me dit jamais que je ne suis pas bon, etc., pour moi, quelque part, cela pourrait être un manque de respect envers moi. Dans le réseau, on a peur d'évaluer et ce n'est pas du respect... Il faut bien comprendre : on ne juge pas la personne, on juge ce qu'elle fait. En ne disant pas à une personne ce qui ne va pas, c'est pour moi un manque de respect. J'ai vécu dans le réseau où des directeurs généraux ont été licenciés du jour au lendemain. Cela faisait deux ou trois ans que les gens savaient ce qui n'allait pas et ne disaient pas les choses clairement. Cela, pour moi, c'est une forme de manque de respect. Le respect était de leur dire ce qui n'allait pas et, dès le début, et non pas laisser pourrir la situation et arriver après avec un règlement massue. C'est pour cela qu'il faut garder en tête la nature du respect et ne pas aller dans l'émotivité. »

7. Dans le futur, quand vous aurez à prendre une décision comportant un aspect éthique, quelle sera votre attitude ?

Il ne nous dit pas s'il referait la même chose.

« [Long silence]. Il faudrait peut-être avoir un débat dans le réseau sur l'éthique de la gestion. Dans ma tête, en premier temps, j'avais des politiques et des pratiques. Après, je me suis dit que ce n'est pas cela qui est si important finalement. La première question serait : «D'abord, commencez à parler de l'éthique en gestion». D'abord, les politiques locales d'éthique sont un deuxième niveau. Il faudrait s'accorder sur c'est quoi notre philosophie, c'est quoi qu'on vise... On a perdu ce débat-là... Non, on n'a pas fait ce débat-là. On est dans un réseau en perpétuel changement, beaucoup de départs, de restructurations, etc., et tous ces mouvements-là ont provoqué un malaise collectif évident. Je me dis donc que la première chose que l'on devrait faire, c'est de se reposer au niveau de la gestion. Se reposer, c'est se demander c'est quoi notre zone de conformabilité en tant que gestionnaire. Et de là, on peut parler d'éthique, de gestion, etc. C'est quand on aura fait ce premier niveau de partage que l'on pourra établir, à un deuxième niveau, des cadres de conduite, des politiques, des plans d'action. J'aurais tendance à dire qu'il faudrait en premier se donner un lieu de partage de notre concept d'éthique. »

8. Avec cette (ces) expérience(s) que vous avez évoquée(s), comment devrait-on comprendre l'éthique dans la pratique de la gestion ?

Dans sa réponse, l'aspect contingent est important et, dans un langage confus, il faut savoir à quel niveau d'éthique se situe le dilemme.

« [Silence] Question plutôt large. Selon ma conception, l'éthique est la meilleure décision que je prends, [...] compte tenu que le résultat sera meilleur [en fonction de] la situation qui a conduit à la décision. Les deux variables prises en compte sont la qualité de la décision et le résultat qui découle de cette décision. Quand je parle de qualité, je pense : quelles sont les raisons qui m'ont amené à prendre la décision et les résultats ? »

« Dans ce que je dis, il faut faire attention. Il y a deux niveaux : l'un conceptuel, qui s'applique autant au niveau de la santé que dans d'autres domaines. Les

concepts de modes de gestion sont pour moi les mêmes. Quand tu arrives dans le réseau, cela n'est pas autant la rentabilité du gestionnaire que l'état de santé du patient qui te préoccupe. Il va donc arriver une deuxième couche de critères qui eux vont être propres à la santé. La première couche de critères qui sont d'être objectifs, de prendre des décisions dans le respect des personnes et atteindre les finalités de l'organisation demeurent les mêmes partout. Après cela, tu arrives dans la deuxième couche qui va être propre au réseau. Il y a des couches différentes. »

Répondant 10

- 1. Pouvez-vous me raconter une situation difficile sur le plan éthique que vous avez vécue ? (Une situation qui a provoqué chez vous un problème éthique ?)**

Bien qu'il ait pratiqué différents emplois, il nous livre directement un témoignage de son activité actuelle.

«Tous les jours, car je suis en consultation stratégique, j'ai accès à des données confidentielles qui, si elles tombent dans les mains des concurrents, peuvent menacer l'intégrité des clients. Je suis au courant d'informations qui touchent les ressources humaines et cela me donne des problèmes de conscience personnelle et cela soit chez mon employeur et soit dans l'entreprise dans laquelle je fais un contrat. L'an dernier, chez un client, j'étais au courant, six mois avant, qu'il y aurait trois coupures de postes, et je travaillais avec les gens qui allaient être coupés. Je parlais avec eux toute la journée, ce qui n'est pas facile à vivre. »

Par exemple.

«Alors, dans un rôle de conseil. Un client faisait des coupures et restructurait. J'en ai fait une analyse et j'ai montré que les postes qu'il coupait étaient indispensables dans la chaîne de valeurs et qu'ils étaient importants économiquement. L'entreprise gagnerait plus en ne les coupant pas. Je me suis débrouillé afin d'obtenir un petit mandat auprès d'un autre V.P. pour faire une analyse et voir les impacts organisationnels de la première décision. Il y a eu une

analyse et une rencontre avec la direction et le V.P. désirant les coupures. On s'est rendu compte qu'il n'était pas conscient des impacts. On lui a expliqué et il a avoué qu'il était désolé et voulait qu'on mette son rapport à la poubelle. Il n'était pas du tout conscient. »

2. En quoi cette situation constitue-t-elle un dilemme éthique pour vous ? Quel en était l'enjeu ?

L'enjeu est que ce licenciement a des répercussions fortes sur la vie de son collègue.

«D'ailleurs, c'est très difficile à vivre car cela me posait des problèmes humains et éthiques. Je savais que mon collègue allait être sacré dehors [licencié] sans indemnité, sachant qu'il perd son travail et qu'il a une famille et une hypothèque. En plus, que cela [le licenciement] n'est pas fait de façon éthiquement correcte. Quand les entreprises coupent ... comme Nortel ou Motorola, qui coupent des milliers de postes, et il y a des PME qui font cela tous les jours, les journaux ne disent pas un mot pour faire plaisir aux actionnaires. On coupe les postes de façon majeure sans aucune raison hormis celle-là. Cela pose pour moi des problèmes éthiques. »

L'impact de la décision sur l'individu est un enjeu important et notre gestionnaire s'interroge sur ce phénomène.

«Ceux qui le savent, avec leur cadre de références personnelles, pour eux, l'impact d'une décision non éthique n'a aucune valeur. Ils s'en foutent de manipuler les gens. Ils s'en foutent de manipuler les médias, etc. Il y a ceux qui savent et le font quant même. Et, puis, il y a ceux qui ne connaissent pas les impacts des décisions autant d'un point de vue économique, des gens, etc. Ces derniers, j'essaie de les conscientiser : «Tu penserais quoi ? Tu ferais quoi si... ? Tu peux t'imaginer que l'année prochaine, c'est toi qui seras dans cette situation-là ?». Donc, j'utilise différents moyens pour que la personne voit un peu plus loin que son nez dans la prise de décision. »

3. Quels sont les principes ou les éléments que vous avez utilisés pour résoudre ce dilemme ?

Selon lui, pour agir éthiquement, les deux aspects à considérer sont la conscience et l'être humain.

«Il y a le champ de conscience et puis après, quand tu rentres dans son application concrète, il y a des règles qui se dégagent des attitudes et comportements. Mais, c'est un champ de conscience continue, permanente...»

«La personne humaine est au centre de l'éthique. Autrui, c'est l'humain. C'est ma philosophie et c'est personnel. J'ai eu la chance de travailler avec M. Jean-Paul Sartre et cela doit transparaître. Je l'ai rencontré quatre fois dans ma vie, dont deux fois au bistro. [rires] »

4. Quelle place accordez-vous à votre jugement personnel dans cette situation ? Pourquoi ?

Il nous fait part de sa stratégie de réflexion quant à agir éthiquement.

«Du recul. Je n'aborde pas le côté éthique tout de suite. On est dans le feu de l'action. Je règle la situation et, après, je prends du recul. Cette action là, c'est quoi ses impacts ? Est-ce qu'ils sont cohérents avec mes valeurs et la vision d'une situation éthique ? [...] Je n'ai pas une grille très claire mais, chaque fois que l'intégrité des personnes ou de l'organisation est menacée ou que l'on va dans une mission qui va à l'encontre des valeurs de l'entreprise ou des gens, il est clair que cela s'allume tout de suite. De l'intégrité morale, physique, la réputation, ... aussi il est évident sur la confidentialité des données. Et, la confidentialité des données est une base de l'éthique dans l'organisation ou des catégories de base. Je n'ai pas fait l'analyse et il serait intéressant de faire une taxinomie de cela - et cela doit être sûrement fait - mais elles sont toutes intégrées dans mon vécu personnel et professionnel. »

Son jugement moral est au centre de son action et il n'admet aucune dérogation, car il ne veut pas vivre de compromis avec ses valeurs.

«Je ne peux pas vivre avec les compromis sur mes valeurs et mon éthique. Le matin, quand tu te rases, c'est toi que tu vois dans la glace. Tu sais qu'il n'y a que toi qui sais. Il y a une époque de vie où cela m'a desservi pour ma carrière. Aujourd'hui, je prends les mêmes décisions mais de façon moins tranchante mais toujours les mêmes. »

Donc, il est prudent dans son approche.

«Avant, quand je voyais une situation non éthique, je disais non et j'expliquais pourquoi. Maintenant, je dis toujours non mais plus pourquoi. Je ne me mets plus directement en confrontation. «Je me sens mal à l'aise avec la situation, et ce, pour des raisons éthiques, entre autres !» J'essaie de rétablir les situations qui me paraissent mauvaises. Mais, je peux être aussi à côté de la plaque. Je partage. Je leur dis comment je vois. »

5. Dans cette situation, avez-vous utilisé d'autres sources d'aide pour prendre votre décision, par exemple le code de déontologie, l'avis de vos collègues, de vos supérieurs, etc. ? Pourquoi ?

Il apparaît clairement dogmatique : il refuse toute forme d'influence à part son jugement.

«Je décide le choix éthique même si cela compromet ma carrière. [...] Oui, pas de compromis avec cela. [...] Je ne pense pas, car la majorité des décideurs ou les décideurs de haut calibre le font à la journée longue. Et dans leur rapport avec leurs subordonnés, les cadres ont des rapports basés sur des valeurs humaines. »

«Ce que j'en retiens, c'est ma capacité d'influence. Pouvoir intéresser les gens sur des aspects qui ne sont pas faciles. Moralité, éthique et spiritualité, ils se confondent tous. Ils peuvent me dire : de quoi je me mêle ? Donc, en premier, ma capacité d'influence. Deuxièmement, la présence de cette dimension chez les

gens et aussi la majorité des collègues de travail. Cette forme d'inquiétude constante de ne pas être éthique est très présente. Sommes-nous «éthique *cashier*»? Cette préoccupation est présente et constante. »

6. Comment vous êtes-vous senti(e) dans cette situation ? Quels sentiments avez-vous éprouvés à ce moment-là face aux personnes impliquées ?

Il semble exprimer des remords lorsqu'il évoque le dilemme.

«Je ne me sentais pas honnête envers lui. Je suis déchiré avec le fait... Je ne peux pas faire comme si de rien n'était, comme s'il était un employé quelconque ! J'ai du mal à discuter avec lui comme je le fais actuellement avec toi. C'est comme si je discutais avec toi et savais que tu perdrais ton poste demain matin et faire comme si de rien n'était. Cela crée de la dissonance et, comme dirait Mme XXXX, de la dissonance émotive. Parce que je me comporte d'une façon tout à fait différente par rapport à ce que je ressens à l'intérieur de moi. Chaque fois que je suis confronté à des problèmes éthiques, je suis en dissonance émotive et je fais énormément confiance à mon thermomètre personnel... ce n'est pas facile à vivre. Il y en a qui s'en foute mais pas moi. La dimension humaine est très ancrée en moi et lorsque je suis partenaire de situation ou de décision ... cela crée un malaise chez moi. C'est une des raisons majeures, qui expliquent pourquoi j'ai quitté un emploi de cadre supérieur dans une grande entreprise. Il n'y avait pas que cela mais c'était un des facteurs majeurs. L'éthique était un des critères majeurs. »

«C'est vrai et c'est en premier un sentiment de révolte. Je suis de plus en plus révolté face aux comportements des entreprises qui sont non éthiques. Elles considèrent les ressources humaines comme des ressources jetables. Il y a de la colère là-dedans. Des fois, j'ai un petit peu honte que l'on confie ces secrets-là. Pour les gens, cela leur permet de décharger un peu de leur émotion ou leur conscience. Quelque part, je ne préférerais pas le savoir. Cela serait plus facile pour moi. En terme d'émotion, un peu de honte. De la compassion également...

7. Dans le futur, quand vous aurez à prendre une décision comportant un aspect éthique, quelle sera votre attitude ?

Il est clair qu'il fait confiance à son «thermomètre» personnel et que cette stratégie a et sera encore son leitmotiv.

«Tiens là, je suis dans une situation d'éthique et c'est une prise de position. Mais, de façon générale, mes positions professionnelles ne posent pas de problème. Quand je suis dans une position extrême, message alarme ! Et là j'ai besoin de réfléchir spécifiquement sur le contexte. Un exemple de situation, et cela ne peut pas être forcément au travail, quand mon courtier m'appelle et essaie de me vendre des actions Phillip Morris ou du CAE électronique – qui est du matériel de guerre – cela me confronte avec une réflexion et une confrontation éthique. Même si je suis fumeur. Au niveau du boulot, c'est encore plus clair. »

8. Avec cette (ces) expérience(s) que vous avez évoquée(s), comment devrait-on comprendre l'éthique dans la pratique de la gestion ?

Selon lui, l'éthique, c'est le choix de notre conscience.

« [Silence] J'ai de la difficulté à la définir. Je vais donc définir ce qui n'est pas éthique. Elle n'est pas de la morale avec des règles de bien ou de mal et elle n'est pas de déontologie avec un code de conduite avec des comportements souhaités. C'est un choix de conscience pour moi où mes croyances sont là et pas seulement spirituelles pas forcément religieuses. Ces croyances sont forcément teintées de bien et de mal quelque part surtout face aux gens et à l'environnement. Il n'y a pas de règles de conduite là-dedans. C'est très instinctif et j'ai la conscience d'être éthique lorsque je suis confronté à une situation non éthique. Autrement, je n'ai pas forcément de conscience éthique. »

Il admet également l'existence des règles dans la définition de l'éthique et que les règles sont issues de l'être humain.

«Des règles, c'est de la déontologie. Tu retrouves des valeurs universelles, et ce, dans toutes les cultures du monde. Après, quand tu les déclines, tu retrouves des règles. Ce n'est pas cosmique, c'est humain, les règles. »

Répondant 11

1. Pouvez-vous me raconter une situation difficile sur le plan éthique que vous avez vécue ? (Une situation qui a provoqué chez vous un problème éthique ?)

Il se remémore un événement qui lui semble particulièrement significatif.

«C'est un exemple que j'ai vécu personnellement d'une personne qui était dans l'organisation et qui s'est fait offrir un voyage par une entreprise qui était en soumission. Et, effectivement, deux mois plus tard, l'entreprise remportait la soumission. Bon, est-ce qu'elle l'aurait quand même eu le contrat ? Probablement. Mais, c'est inapproprié d'accepter ce genre de cadeau. D'ailleurs, cela a été connu, et l'employé a dû quitter. C'est une très mauvaise fin de carrière car cela allait à l'encontre du code d'éthique de l'entreprise. Cette personne s'est mise en conflit d'intérêt. »

2. En quoi cette situation constitue-t-elle un dilemme éthique pour vous ? Quel en était l'enjeu ?

Puisque c'était une personne proche et un collègue estimé, il admet son ressentiment.

«On se sent un peu trahi. De voir un collègue accepter des avantages quand c'est dans un moment pas judicieux de le faire. Moi, cela va à l'encontre de mes principes et cela m'a...»

Cela l'amène à une réflexion sur l'éthique.

«Pour moi, l'éthique, c'est vraiment le comportement de l'individu dans l'organisation par rapport à ses valeurs, par rapport à ses intérêts personnels. C'est cela fondamentalement. Si tu me poses la question du cas où l'entreprise pose des actions qui ne sont pas cohérentes avec tes valeurs fondamentales. Comment on réagit dans ces situations ? Il y a aussi toute la capacité de l'entreprise. C'est le deuxième volet. »

Et, il précise l'enjeu de ce dilemme.

«Une personne qui se fait offrir un voyage en Europe durant une période d'appel d'offres. Une des entreprises en appel d'offres t'offre un voyage, par exemple. Là, si c'est toi qui prends la décision, moi je pense que tu es en conflit d'intérêts et l'éthique a pris le bord. C'est une grosse faute d'éthique à mon sens que d'accepter cette forme de bénéfice personnel, à mon avis. Tu dois faire un choix pour l'organisation et non par intérêt personnel et non au contact privilégié avec cette entreprise. »

3. Quels sont les principes ou les éléments que vous avez utilisés pour résoudre ce dilemme ?

Ses principes sont exprimés de manière directe et explicite surtout dans le cas de corruption.

«C'est d'abord d'avoir l'intérêt de l'entreprise en premier lieu. Ne pas faire passer ses soucis et ses intérêts personnels avant. L'environnement extérieur va faire en sorte qu'il va y avoir toutes sortes de possibilités, d'offres, toutes sortes de personnes qui vont t'inviter à bénéficier de toutes sortes d'avantages. Quand on prend des décisions, il y a toutes sortes de biais parce qu'on a bénéficié des largesses des entreprises externes, de situations, d'un environnement... Qui font qu'on prend des décisions autres que dans l'intérêt de l'entreprise. Et cela ne fonctionne plus. »

Son opinion se généralise sur la conception de l'éthique.

«S'il y a un conflit entre les valeurs personnelles et les valeurs de l'entreprise ou de la rigueur avec laquelle cette dernière va réagir, c'est toujours difficile à vivre ces événements-là. Il est sûr que dans l'entreprise, on n'est jamais seul à prendre des décisions dans un contexte où il y a beaucoup d'intervenants. Les décisions qui sont prises peuvent être en conflit avec tes valeurs profondes. Dans ce cas-là, il faut mettre clairement sur la table ses opinions avec les personnes qui sont parties prenantes du dossier. C'est des choses qui peuvent se produire dans le domaine de l'environnement dans notre champ de compétence. Par exemple, on a des installations où il y a de la pollution. À ce moment là, on se demande si on injecte suffisamment de fonds. Est-ce qu'on est un suffisamment bon citoyen corporatif envers la population, de la ville et de province ? Est-ce qu'on respecte assez les citoyens qui vivent autour de nos installations et qui pourraient être affectés ? On essaie toujours de faire la promotion de ses valeurs dans l'entreprise. Mais, il est sûr que l'entreprise a ses limites aussi et il faut savoir-vivre avec cela. »

4. Quelle place accordez-vous à votre jugement personnel dans cette situation ? Pourquoi ?

Il nous exprime une idée intéressante : la place de notre jugement personnel dépend avant tout de notre capacité d'influencer la décision.

«C'est le même dilemme et, comme on le disait tantôt, cela dépend de ta position dans l'organisation. Cela peut être plus ou moins grave selon ta position. Toujours la même chose, il faut comprendre les limites de l'entreprise et essayer d'influencer les choses le plus possible dans le sens de l'éthique, dans le sens des valeurs personnelles et dans le sens des valeurs de l'entreprise. D'ailleurs, ici, on sent que c'est les valeurs du travail d'équipe et l'autre de la rigueur dans la gestion. Si l'entreprise s'écarte de cette rigueur, tu dois faire valoir ton point de vue par rapport à cette valeur. Si l'entreprise n'a pas tes valeurs et qu'elles sont confrontées tous les jours, tu deviens très malheureux. D'ailleurs, j'ai vu des gens quitter l'organisation parce qu'ils n'adhéraient pas à la façon de travailler. Si tu prônes le travail d'équipe et la personne préfère travailler dans son coin à donner des ordres, tu ne peux pas survivre. L'organisation va te rejeter et, toi, tu vas te sentir très mal. Tu passes 8 à 10 heures par jour au travail et c'est un conflit perpétuel entre la personne et l'organisation, oublie ça. Tu vas être malheureux et tu ne peux pas vivre cela. »

5. Dans cette situation, avez-vous utilisé d'autres sources d'aide pour prendre votre décision, par exemple le code de déontologie, l'avis de vos collègues, de vos supérieurs, etc. ? Pourquoi ?

Les normes et les codes ne sont pas directement des facteurs déterminants sauf dans le cas des soumissions de services. Le respect des procédures est fondamental quant aux appels d'offres.

«Comme le code, non. Le code comme tel n'influence pas. C'est comme le contrat de mariage. Tu le lis une fois et tu le mets dans le tiroir et tu l'oublies. Je pense que le code est un ensemble de règles en soi que tu veux te donner. Ce qui est important, ce sont les règles étatiques au niveau même de l'administration et c'est beaucoup la direction qui les donne. On a des règles précises pour aller en appel d'offres, etc. Et, c'est précis. Pour 25 000\$ et plus, c'est des appels d'offres publiques. C'est ouvert devant un comité de trois personnes et elles ne peuvent pas être du même service. On a des grilles de pondération..., etc. Les grilles sont connues d'avance et sont autorisées par le conseil d'administration. »

Par contre, la structure et les codes n'ont pas tant de valeur dans le domaine des ressources humaines. Il y a beaucoup trop d'impondérables pour que nous basions notre action sur les codes.

«Il y a des zones grises et des jugements à faire là-dedans. Des décisions faites par d'autres directions ne sont pas toujours celles que tu prendrais. Les informations qu'elles possèdent ne sont pas celles que toi tu possèdes. Il faut comprendre cela aussi. Ceux qui critiquent la direction n'ont pas toujours les éléments et ils le voient de leur position, de l'organisation et de leur expérience. Il faut admettre que les orientations prises par l'organisation prennent en compte plusieurs facteurs. »

Et, il évoque une action prise dernièrement.

«La semaine dernière, j'avais deux cas de congédiement. Je remplace actuellement le directeur général. Est-ce que je congédie les deux employés ? C'est toujours difficile de prendre cette décision-là car c'est sa vie, sa famille, son poids économique, son futur. C'est la peine de mort face à l'employé. Cela dépend beaucoup des circonstances. Quand tu as à prendre ces décisions-là, j'ai regardé les dossiers. Effectivement, il y en a une que j'ai congédiée et l'autre que j'ai gardé malgré les recommandations pour les deux personnes. C'est sûr pour ceux qui ont fait les recommandations, ils vont se poser des questions. Est-ce qu'il le connaissait ? Pourtant, le dossier est clair et bien monté, pourquoi ? Pourquoi lui et pourquoi pas l'autre ? C'est sûr qu'ils peuvent se poser ces questions-là. Mais, quand je regarde selon l'information que j'avais, quand j'ai interrogé d'autres personnes qui étaient partie prenante dans la décision, j'ai pris la décision qui m'apparaissait la plus appropriée. Tu peux faire l'objet de critiques et tu peux te poser des questions. Mais, je pense qu'on ne brise pas les valeurs éthiques quand la direction prend des décisions avec lesquelles tu n'es pas d'accord. Il y a une question d'éthique quand on peut suspecter qu'il y a vraiment des décisions prises de façon impartiale sur la base d'autres critères, avoués ou non, que ceux de l'intérêt de l'organisation. »

6. Comment vous êtes-vous senti(e) dans cette situation ? Quels sentiments avez-vous éprouvés à ce moment-là face aux personnes impliquées ?

Ses émotions sont considérablement explicites.

«On a même tendance à mépriser la personne qui a fait le geste. Il y a un peu de colère par rapport à l'entreprise qui a ces pratiques-là, de soudoyer mes confrères. Entre autres, avant que je m'adresse à eux, ils ont une pente à remonter avant que je fasse affaires avec. C'est des comportements inacceptables. »

7. Dans le futur, quand vous aurez à prendre une décision comportant un aspect éthique, quelle sera votre attitude ?

Il ne répond pas clairement. Il ne semble pas avoir bien compris la question et désire que nous la lui répétons.

«À travers les processus de gestion? Dans tous les processus de travail, il faut que ces derniers soient le plus éthique possible. Et, tu dois en faire la promotion. Le code d'éthique est un instrument en soi mais il est loin d'être suffisant. Ce sont les grands principes mais si tu ne mets pas les conditions, il faut que l'organisation respecte les conditions d'application. Sinon, tu es aussi coupable que les personnes qui trichent. L'important est donc les processus en place et les mécanismes que tu te donnes. Se donner de bons critères aussi. Des processus de soumissions publiques, de rapports, s'assurer que l'on a toujours des personnes impartiales qui font partie de ce processus. Et assumer ! S'il existe des personnes délinquantes, on doit prendre les mesures adéquates et nécessaires afin qu'elles ne répètent pas leurs actions. Même si cela doit aller au congédiement. »

8. Avec cette (ces) expérience(s) que vous avez évoquée(s), comment devrait-on comprendre l'éthique dans la pratique de la gestion ?

L'éthique en gestion est un lieu où l'entreprise doit permettre une bonne combinaison entre ses intérêts et ceux des personnes qui la composent.

«C'est une série de règles ou de principes qui fait la façon dont on fait des affaires et que l'on se comporte à l'intérieur de l'entreprise et par rapport aux entreprises qui nous entourent. Ces comportements-là font que nous sommes loyaux envers l'entreprise, que nous ne sommes pas en conflit d'intérêts. Que l'on a des intérêts honnêtes, que l'on ne triche pas là-dessus par rapport aux engagements et aux intérêts de l'entreprise. »

Si nous lui demandons de préciser ses propos, il a une expression très significative.

«Oui, c'est un mariage à deux. Il faut qu'il y ait un *match* au départ sans cela, tu ne peux pas collaborer avec l'environnement. La deuxième des choses, l'organisation doit mettre en place non seulement un code d'éthique mais toute

une série de processus, de façons de faire dans la gestion qui vont apporter et supporter le respect des règles éthiques. Et trois, l'individu doit mettre en premier lieu l'intérêt de l'organisation et non pas l'intérêt personnel comme premier critère pour être éthiquement correct. »

Répondant 12

1. Pouvez-vous me raconter une situation difficile sur le plan éthique que vous avez vécue ? (Une situation qui a provoqué chez vous un problème éthique ?)

Elle évoque un dilemme d'attribution de poste entre deux employés.

«Donc, réunies ensemble, les enseignantes se choisissent des critères de répartition. Étant dans un mode syndiqué, le critère numéro un pour elles est l'ancienneté : toujours... établi entre la commission au gouvernement bien sûr et, puis, des syndicats. On voit souvent dans l'ordre : l'ancienneté, le critère de capacité qui s'appuie sur la «*diplomation*» - et l'expertise de chacune des enseignantes avec diplôme à l'appui - et ensuite les années d'expérience et autres critères qui viennent en ligne de compte [...] Au moment venu, on m'a présenté la répartition : neuf enseignantes ont choisi neuf postes et, évidemment, il y avait une litigieuse, une enseignante qui n'avait pas de critère d'ancienneté pour se choisir un poste plein [et elle] a eu par attribution d'ancienneté le fameux poste en question. Alors, voilà, j'avais trois jours pour réagir et répondre par écrit au délégué syndical. [...] Imaginez la situation où on a deux titulaires qui se partagent la semaine de travail. Donc, ça fait beaucoup... dans un environnement de jeunes enfants, on parlera des premières années. Donc, c'était l'impact [...]. Les mots ont été pesés longuement, enfin, on peut dire que 72 heures, c'est long pour penser à une réponse en s'appuyant sur la loi, sur les conventions collectives [et] en s'appuyant aussi sur la mission éducative et l'éthique professionnelle. »

Le deuxième incident a trait à un conflit à propos du comportement d'un enfant difficile.

« Dans cette poudrière, il y a un sujet litigieux depuis deux ans, on demande un cas... de gestion de crise. Je m'explique. Quand un enfant est en crise [problème grave de comportement tel que violent], que faire ? La position des enseignantes et la position syndicale : « un enfant est en crise et il me dérange dans mon enseignement, je le sors. Ce n'est pas mon problème, c'est du ressort de la direction ». Ça c'est beau sur papier. Mais, quand la direction est toujours prise avec un enfant, il en arrive un deuxième et un troisième ... Là, c'est moins drôle. La *procédurite* « gestion de crise », c'est ça. Certaines enseignantes m'ont demandé quand est-ce que j'appelle la police ? [Je leur réponds] « Écoute, en ce qui concerne l'enfant et l'école, jamais ! Je m'en occupe. » [...] C'est la vision pédagogique et ma mission aussi. [...] N'empêche que certaines personnes ont fait des plaintes au 911 pour voies de faits : des enseignantes ! C'est allé jusque-là. La question était : quand est-ce que je vais pouvoir appeler la police ? [...] J'avais fait cet exposé-là, disant que, moi, je vois plus un plan adapté pour chacun. Alors, mes propos ont été rapportés en assemblée syndicale dans cette école, et [ils] ont été galvaudés ! Je n'étais pas présente et ça a été rapporté. Et là, le feu de paille s'est propagé à toute l'équipe. La deuxième assemblée générale sur le projet éducatif a eu lieu, avec les délégués ... l'assemblée syndicale dura 75 minutes [...] »

2. En quoi cette situation constitue-t-elle un dilemme éthique pour vous ? Quel en était l'enjeu ?

Dans le premier incident, l'enjeu est l'efficacité de l'enseignement. La personne choisie en vertu des règles de la convention collective en vigueur (Madame X) n'avait pas toutes les compétences et toute la disponibilité de celle préférée (Madame H) par la gestionnaire. Pourtant cette dernière gérait déjà la classe

« Je sais que j'aurai à accompagner cette personne-là [la personne imposée par la convention collective] dans une démarche, dans une recherche intérieure aussi d'approche pédagogique auprès des enfants. Je connais l'enjeu, sans blesser la personne, c'est au niveau maintenant interpersonnel. [...] J'avais le choix, la décision morale était : est-ce que madame X s'en va sur la place ressource ou je maintiens une personne qui est en congé sans solde à 40% du temps et qui travaille trois jours par semaine [...] ? Alors, c'est l'enjeu que j'avais devant moi : mettre une personne qui n'est pas ouverte ou peu ouverte qui devra s'ouvrir progressivement à une situation nouvelle. »

L'autre réside dans le pouvoir et la gestion de l'école.

«C'est clair que le message, qui a été galvaudé dans leur assemblée générale, était que la direction méprisait les enseignantes en raison de leur protocole de prévention. [...] Le dilemme moral était : ou je perds ou je gagne et je reprends mon équipe. Parce que du moment où il y a quelqu'un qui prend le *lead* et qui informe l'équipe d'enseignantes, 23 personnes, de choses qui ont été dites, rapportées, on les alimente et on les nourrit de ça. Il faut remettre les pendules à l'heure. Comment reprendre une équipe? Comment reprendre en mains le leadership d'un groupe ? À ce moment-là, il me restait un choix : je reste ou je pars. C'était peut-être de tester ma résistance, mon contrôle. Je ne suis pas allée valider tous ces aspects-là. Moi, je suis de l'autre côté : c'était de reprendre mon équipe. »

3. Quels sont les principes ou les éléments que vous avez utilisés pour résoudre ce dilemme ?

Elle a essayé de faire passer l'efficacité de la décision mais ce sont les normes qui ont prévalu.

«Ça s'est joué de façon légale, de façon officielle au niveau des conventions, tout en respectant ce qui était permis. [...] Je ne sais pas si vous comprenez le délicat de la chose. [...] J'ai tenté d'abord d'utiliser la mission afin d'assurer la réussite des élèves. La stabilité, c'était un des critères que je me suis [imposée] et quand j'ai établi des critères, j'ai tenté de ..., j'ai tenté de regarder ces ... multiples facettes d'un dé, on est pris dans un dé... , j'avais les lois, j'avais les conventions, j'avais aussi le pouvoir de refuser ou d'accepter, j'avais le poids d'une décision. »

Elle a justifié sa décision selon les règles.

«Ce moment où je leur ai fait la preuve de leurs droits; je leur ai simplement pointé que c'était très important. Évidemment, ce n'est pas comme ça que je leur

ai dit. [Qu'] elles avaient le droit de penser et la liberté de parler et qu'elles devaient toujours aller valider leurs sources d'information à la bonne place. J'ai décidé...pédagogiquement de l'information par rapport à la convention... collective... Je n'ai pas le choix parce que je reçois des lances...parce c'est un univers qui est comme ça. »

4. Quelle place accordez-vous à votre jugement personnel dans cette situation ? Pourquoi ?

Elle accepte la situation et elle va justifier son choix ensuite. Elle le fait passer comme une décision émanant d'elle.

«Oui, la justification du choix par rapport à la capacité pédagogique ou professionnelle de la personne, par rapport à la responsabilité... Et ce que je devais rendre compte parce que je suis imputable de ma décision aux parents des 20 élèves qui sont dans cette classe-là. Comprenez-vous ? Le dilemme était là et j'ai dû faire un choix. Comme je disais tantôt, le choix de la stabilité tout en sachant que la personne peut grandir et peut se découvrir aussi un potentiel qu'elle ne connaît pas. [...] Sachant que je pouvais l'aider et, notamment, la placer dans une situation de formation continue d'ouverture et qu'elle pouvait elle aussi se métamorphoser. Donc, c'est là-dessus que j'ai misé. »

5. Dans cette situation, avez-vous utilisé d'autres sources d'aide pour prendre votre décision, par exemple le code de déontologie, l'avis de vos collègues, de vos supérieurs, etc. ? Pourquoi ?

Elle admet que, dans le problème initial, les codes et les normes ont prévalu dans sa décision.

« [...] Ce n'est pas tellement mon jugement moral, c'est la sanction légale, le cadre des lois, des conventions collectives. Ce qui a fait que les trois critères

étaient là. Parce qu'elles m'avaient remis une répartition des fonctions en fonction des critères réguliers, j'ai refusé et j'ai changé de place des personnes nonobstant le critère d'ancienneté. Alors, je suis contrevenue et outrepassé l'ancienneté et je l'ai reviré à cause du phénomène, à cause des personnes à qui on avait octroyé des congés. [...] Mais, en tant que direction, j'ai dû dire que je refuse et j'ai exposé tous mes points en m'appuyant sur les lois et conventions. »

Mais quand le pouvoir est en balance, elle impose sa décision tout en s'assurant de respecter les conventions. Elle a aussi été conseillée et aidée.

«Oui, j'ai toujours eu cette autonomie-là, mais j'ai toujours validé mes arrières. Je n'étais jamais seule dans ma prise de décisions. Il y a les conventions, il y a un service de ressources humaines, il y a un service de l'enseignement, un service de finance, un service de secrétariat général avec un avocat qu'on peut consulter pour un éclaircissement pour un point x ou y. Même à la tête d'une école, je ne suis pas seule. Je suis épaulée par une équipe de professionnels alentour de moi et un patron à la direction générale qui donne un sens et une orientation qui peut remettre en question ou qui peut nous appuyer dans un cheminement. »

6. Comment vous êtes-vous senti(e) dans cette situation ? Quels sentiments avez-vous éprouvés à ce moment-là face aux personnes impliquées ?

Elle rationalise ses émotions quand nous lui demandons comment elle a procédé.

«Je ne sais pas si vous connaissez le principe d'anticipation ? On voit le but et on trace les années. J'avais déjà planifié et vu venir la situation. D'ailleurs, j'avais semé un critère sur lequel, moi, je comptais, et c'est un peu une de mes stratégies de gestion pour minimiser l'impact réactive ou *suréactive*. Je vais semer l'idée au préalable. Je vais la glisser de façon officielle pour demander que l'on se penche sur quelque chose qui s'en vient. Une décision qui aura à être et qui s'en va en consultation. Je la sème pour qu'elles (ses enseignantes) aussi puissent avoir le temps de réfléchir et de décanter et que ce ne soit pas la surprise et que tout tombe à terre parce qu'on ne savait pas. On ne se fait pas prendre de cours. Je ne veux pas prendre les gens de cours. C'est ça. C'est personnel parce que je fonctionne

beaucoup sur le système d'anticipation. Alors moi, je l'avais vu venir, j'avais vu venir les étapes. J'avais vu venir, premièrement, qu'elles ne voudraient pas me dire leurs critères. Deuxièmement, en voyant leur répartition, j'avais conclu que c'était l'ancienneté. Et troisièmement, elles le savaient aussi que je refusais leur répartition mais c'était leur droit ! »

Mais, elle avoue que cela n'a pas été facile à gérer émotionnellement.

«C'est toujours, ce n'est jamais facile à vivre. Vous parlez de papillon. Vous parlez d'un certain stress, peur de décevoir quelqu'un. J'ai dû surmonter cela parce que, c'est certain que je décevais une des deux personnes. Par rapport aux émotions, bien sûr que c'était là. La tension était là, mais fallait les surmonter. »

Dans le cas du problème des éducatrices, elle reconnaît qu'elle a vécu tout un assortiment d'émotions.

«J'avais juste à agir de la même façon et remettre les pendules à l'heure. Vous voulez parler de mes émotions ??? Il y en a eu et de toutes les couleurs!»

7. Dans le futur, quand vous aurez à prendre une décision comportant un aspect éthique, quelle sera votre attitude ?

Elle désire surtout nous faire comprendre que son attitude est directement en fonction du but qu'elle se donne comme directrice : l'enfant. Son attitude sera donc la même.

«Qu'est-ce que vous voulez avoir comme réponse ? Par attitude : constructif, positif, protectionniste; c'est toi, là, humaine le plus possible. Évidemment, des lois, il y en a partout. On est régi dans ce contexte-là. Des décisions, il y a des enfants, on doit aller au-delà du personnel parce qu'on doit répondre de la réussite des enfants. Qui devrait être privilégié ? L'employé ou l'enfant ? L'enfant. »

8. Avec cette (ces) expérience(s) que vous avez évoquée(s), comment devrait-on comprendre l'éthique dans la pratique de la gestion ?

Le professionnalisme, la mission de ce que pour quoi nous travaillons et les règles semblent être les questions que les gens se posent quand nous parlons d'éthique en affaires.

«Je peux diviser en plusieurs catégories : un sens de l'éthique personnel, un outil qui permettra de trancher, un côté humaniste ... Qu'est-ce que je priorise ? Les enfants et les enseignantes après. Le professionnalisme; j'impose dans mon travail des normes d'efficacité, de rigueur, d'ordre. Je sais où sont mes feuilles. Je n'ai juste pas le temps. C'est le professionnalisme, je n'ai pas le droit à l'erreur. Je me mets dans mon cadre à moi. Au niveau de l'administration de l'école, être capable de prioriser et de regarder, il y a les lois d'un pays, lois d'une société et lois d'un organisme et d'institution, il y a les cadres de gestion, les protocoles de procédures. Tout ça devient un entonnoir. Être dans un autre milieu, je vous dirais : on va vivre et respirer et on arrivera à la rivière. Multiples barrières. Ici, je me dois toujours d'avoir cette mosaïque, ces multiples parapluies, ces gigognes, qui permettent de fermer et prendre ma décision. »

Répondant 13

1. Pouvez-vous me raconter une situation difficile sur le plan éthique que vous avez vécue ? (Une situation qui a provoqué chez vous un problème éthique ?)

Il évoque un problème de gestion qui se transforme facilement en dilemme. Il en évoque un particulièrement difficile.

«Je ne suis pas capable de la [une personne] congédier sous peine d'être l'objet d'un grief. Au niveau du syndicat, ça m'énerve moins parce que je suis capable de faire une entente avec eux pour la remplacer. Mais, au niveau de l'application de la loi et des normes du travail, elle pourrait me dire : «vous me brimez de mon droit de ne pas être congédiée pendant une période de temps de maladie. Tout comme les... ». Ce n'est pas son cas mais un peu c'est comme les gens qui sont carrément atteints de problèmes de santé mentale. C'est encore plus évident - plus délicat comme situation - parce que, quand on est atteint d'un problème de santé mentale, c'est clair. Tout congédiement - même pas congédiement - mais une mise à pied peut avoir l'air d'une manière déguisée de se débarrasser de quelqu'un d'embarrassant. La dame en question est un peu embarrassante à l'égard de l'excuse de la santé mentale : quoi qu'elle n'ait pas d'abord et avant tout un problème de santé mentale. »

Il en évoque un autre concernant un possible conflit d'intérêts.

«Un des beaux problèmes éthiques qu'on a dû vivre, ma conjointe et moi, c'est que ma conjointe a été désignée pour être membre de la Commission de la sécurité publique, commission de qui je relève comme cadre de la ville XXXX. Ça, là, sur le plan de la théorie éthique heu... c'est assez spécial. »

2. En quoi cette situation constitue-t-elle un dilemme éthique pour vous ? Quel en était l'enjeu ?

Dans le cas de l'employé, l'enjeu réside dans le choix : elle ou l'efficacité de l'entreprise.

«Bien, l'enjeu, c'est à la fois de tenter de respecter la personne qui est malade mais qui ne remplissait pas de toute façon les conditions pour demeurer à l'emploi, surtout dans le contexte de ce qui a été négocié avec la nouvelle ville. Elle, elle aurait quitté de toute façon si elle n'avait pas été malade. C'est ça qui est le plus choquant dans l'histoire. L'enjeu, comme je disais tout à l'heure, c'est d'essayer de diminuer la surcharge de travail sur l'autre secrétaire qui, elle, est restée seule. Et, de diminuer aussi l'impact sur l'ensemble des membres de l'équipe qui sont continuellement surchargés de travaux; pouvoir joindre les deux bouts. Donc, c'est quand même pas rien là. Cet exemple-là... j'aurais pu en prendre d'autres mais c'en est un parmi d'autres. »

L'autre enjeu est de concilier les problèmes d'entreprises et ceux de la sphère personnelle.

«Puis, moi, j'étais dans le dilemme suivant. De lui [à sa femme] dire : «bien, je ne peux pas être celui qui t'empêche d'exercer une fonction politique, d'évoluer dans ta carrière politique et surtout de faire quelque chose qui t'intéresse vraiment. Je ne peux pas être celui qui fait ça». [...] En même temps, il faut que tu te demandes si tu es confortable à jouer ton rôle de membre de la Commission de la sécurité publique en sachant que tu auras affaire à moi comme fonctionnaire, que tu pourrais même être en conflit de situations possiblement, peut-être d'intérêts. »

3. Quels sont les principes ou les éléments que vous avez utilisés pour résoudre ce dilemme ?

Dans le premier cas, il a fait appel à des conseillers et il a recherché l'équité.

«Dans tous les cas, je pense qu'il faut avoir d'abord et avant tout l'humilité de prendre conseil auprès des personnes les plus pertinentes possibles pour tenter d'avoir un éclairage autre que le sien, puis, d'être capable de mettre les choses en perspective, heu... de pouvoir heu... de pouvoir prendre les décisions les plus équitables possible pour tout le monde, tout en ne brimant pas les droits de personne. Ce qui, à peu de choses près, équivaut à résoudre la quadrature du cercle dans bien des situations. Parce que dans le contexte de la nouvelle ville, tout l'appariement des postes et des conventions collectives n'est pas fait. D'ailleurs, c'est un peu comme le substrat lointain de la cause de tous les problèmes qu'on a. Parce qu'il y a des gens qui ne sont pas dans la bonne chaise, il y a des règles de jeu qui s'appliquent et qui sont absolument aberrantes. »

Il réfléchit, il résout la problématique en définissant une limite : éviter le conflit interpersonnel.

«Moi, je lui [à sa femme] ai dit : À la limite un moment donné, tu prendras une décision contre quelque chose que je prône, et si tu fais ton travail d'élue correctement, je l'accepterai et ça ne créera pas de conflits entre nous. Mais ça, c'est peut-être la chose qui était le plus à craindre aussi. Parce que, à un moment donné, on pourrait arriver et avoir un conflit interpersonnel en tant que couple, basé là-dessus et on n'est pas intéressés à ça non plus. Parce que ça va très bien entre nous, c'est même le paradis terrestre ! Alors, il n'est pas question de s'empêcher de vivre ce qu'on a à vivre à cause de ça. »

Et dans les deux cas, il parle d'une ligne directrice dans sa logique.

«Je me suis dit : Qu'est-ce qui est essentiel et que je dois faire et qui ne peut pas passer outre ? Et qui ne peut pas attendre et qui est dans la nécessité des choses que je dois faire ? Là, je me suis fait une liste des choses prioritaires et je m'en tiens à ça. Pas prioritaire uniquement à cause de la pression du temps et des délais. Mais prioritaire à cause d'essentialité, chose à laquelle je ne peux pas me soustraire au risque de... Éthiquement, ne pas répondre aux besoins des citoyens que je dois servir en tout premier lieu. Je dis que le critère ultime de l'essentialité, c'est ça. C'est le service au citoyen. »

4. Quelle place accordez-vous à votre jugement personnel dans cette situation ? Pourquoi ?

Puisqu'il prône la recherche de l'essentiel dans la décision, il se base sur l'éthique mais sa conception de l'éthique rejoint la notion d'«essentialité». Il met de l'avant ses propres vues et opinions, car c'est sa perception qui est le facteur discriminant dans son raisonnement.

«Bon, pour moi, la première chose, c'est l'essentialité. Je pense que j'essaie de toujours revenir au fondamental de ce qui est essentiel. Qu'est-ce qui prime avant tout ? Qu'est-ce qui est la valeur première à laquelle je dois me résoudre ? Et là, je vais sauter un peu du coq à l'âne pour illustrer mon propos. Un moment donné, j'ai dû me poser la question par rapport aux multiples dossiers de la ville où nous avons à faire un... à favoriser ou à développer ou à soutenir un état de préparation

de la ville par rapport à toute heu... tout sinistre. Et j'en suis arrivé au terme d'une longue réflexion et d'un long cheminement à identifier le dossier. Le service qui était le premier de tous et qui devait passer par-dessus tout, était le service de production de l'eau potable à la ville. En travaillant sur la dimension que j'appelle de l'essentialité. Je prends cet exemple-là parce que, dans ce cas-là, l'essentialité est fondamentale. D'autres gars pourraient vous dire que, du point de vue de l'essentialité, j'aurais dû privilégier les hôpitaux. »

Dans son cadre de référence et sur la notion d'essentialité, il énonce l'existence «d'éthique supérieure». Il pose ainsi une certaine limite à sa propre logique.

«Parce qu'il arrive un moment aussi, où nous avons eu, à la direction du service, beaucoup de discussions là-dessus. Où s'arrête-t-on au nom du fait qu'il faut prendre une décision qui est éthiquement supérieure, par rapport à des objectifs d'essentialité ? Il ne faut pas que la fin justifie les moyens parce qu'on introduit à ce moment-là une valeur d'anarchie dans une organisation. »

5. Dans cette situation, avez-vous utilisé d'autres sources d'aide pour prendre votre décision, par exemple le code de déontologie, l'avis de vos collègues, de vos supérieurs, etc. ? Pourquoi ?

L'existence d'obligations relatives à des codes et des normes est présente, mais il admet également qu'il existe des «entorses» à l'éthique.

«Peut-être des fois, je me dis que je suis un peu vieux jeu, d'être aussi à cheval sur l'éthique. Je me rends compte que je suis à cheval sur l'éthique quand je le dis à d'autres qui ne le sont pas. Et là, je me dis : Peut-être que je suis une espèce en voie de disparition [...] Bien souvent - malheureusement ou heureusement - je pense que c'est heureusement - on est obligé de faire des petites entorses à la procédure ou à toutes sortes de choses pour arriver aux fins qu'on est supposé poursuivre. Moi, d'avoir un problème éthique, c'est de savoir qu'on soit obligé de faire ça. Parce que je me dis : Jusqu'où on va et où est la limite ? [...] Moi, je pense que l'élément ultime, ce serait l'atteinte aux personnes. Je pense qu'on doit diminuer à sa plus simple expression possible l'atteinte aux personnes dans leur

dignité, dans leur intégrité, dans ce qu'elles sont comme personne humaine. Là, dans les décisions qu'on prend, on n'a pas le choix de porter atteinte à l'une ou l'autre des personnes qui sont en cause dans un dossier. Dans les exemples que j'ai cités, c'est un peu ça qui se passe. Et néanmoins, on a le devoir de diminuer, à mon point de vue, à sa plus simple expression l'atteinte à l'intégrité de la personne. »

Ces exceptions sont nécessaires si elles doivent faire prendre les responsabilités du gestionnaire. Ce dernier doit être autonome face aux directives.

«Moi, je pense qu'en tant que gestionnaire, on a une responsabilité éthique par rapport à la gestion et à l'application de la convention collective. Et, ce n'est pas toujours de la suivre à la lettre. Pas plus que dans le domaine purement moral, suivre des règles morales à la lettre n'est pas une bonne chose. Moi, je pense que les règles s'éclairent les unes par rapport aux autres. Et c'est clair par rapport aux valeurs qui sont fondamentalement celles que l'on doit respecter. »

6. Comment vous êtes-vous senti(e) dans cette situation ? Quels sentiments avez-vous éprouvés à ce moment-là face aux personnes impliquées ?

Sans énoncer une situation précise, il avoue qu'une situation a fait jaillir des émotions. Il parle des effets de ces émotions sur son jugement.

«Je pense qu'il y a juste une de ces situations qui m'a fortement atteint, sur le plan émotionnel. Ça devient difficile quand on est atteint personnellement. On n'est plus capable d'avoir le recul parce qu'on se fait gruger toute notre énergie vitale à répondre aux besoins. Ou, comme disait le psychologue, au gouffre sans fond qui constitue un siphonage d'énergie des gens qui ne font pas leur *job*. (...) Et j'ai fait des nuits d'angoisse... pas si fréquemment que ça. Mais je pense, entre autres, à comment il [la personne avec qui il est en litige] va se comporter, puis comment il va créer un impact avec les autres. Cette situation-là m'a atteint émotivement. Si j'étais dans l'entreprise privée, et que je n'avais pas de conscience, ça ferait longtemps que je lui aurais montré la porte. »

7. Dans le futur, quand vous aurez à prendre une décision comportant un aspect éthique, quelle sera votre attitude ?

S'il revient sur ses expériences passées, il admet qu'agir éthiquement relève du désir. On se retrouve dans une situation nuancée.

«Mais tu sais, à quelque part, à un moment donné, on a toujours quelque chose à «violer», si je peux dire entre guillemets. Pour une valeur supérieure, ce n'est jamais facile, c'est un peu la situation du proverbe anglais : *«damn if you do, damn if you don't»*. En quelque part, on est toujours placé dans une situation où on ne peut jamais faire quelque chose de simplement bien par opposition à faire quelque chose de simplement mal. On est toujours entre le bien et le mal. On est toujours dans une zone floue, vague où le jugement des uns et des autres pourrait être différent du sien. Et pas nécessairement à tort non plus. Alors, ce n'est pas tout à fait, toujours le bonheur complet. C'est pour ça que j'ai un peu hâte... j'ai un peu hâte de prendre ma retraite. »

Dans le futur, il évitera de trop prendre les conseils des autres.

«Donner des conseils aux autres, ça je pense que c'est la chose la plus facile au monde. Mais, quand on est soi-même en mode de responsabilité d'une prise de décision, c'est une autre chose. On a beau recevoir les meilleurs conseils du monde, on est porteur ultime. On est imputable ultimement de la décision qu'on prend et des conséquences d'une telle décision. Moi, les conséquences, toute ma carrière, j'ai été plutôt gamin un peu là-dessus. Sur les conséquences pour moi, je dirais même que j'ai été négligent. J'ai souvent dû payer longtemps pour des conséquences négatives. Il y a des situations où j'ai fait vraiment ce qu'il fallait faire selon ma connaissance. Et où je me suis aliéné des gens pour la vie éternelle et qui me l'ont fait payer longtemps. »

8. Avec cette (ces) expérience(s) que vous avez évoquée(s), comment devrait-on comprendre l'éthique dans la pratique de la gestion ?

Ce gestionnaire se fait l'avocat de la promotion d'un sens de l'éthique.

«Je pense que, malheureusement, c'est pour ça que je le disais d'entrée de jeu tantôt. Je pense que je suis vieux jeu. Mais je pense que, ce qui nous manque le plus dans nos organisations, c'est le sens de l'éthique. »

Et ce sens proviendrait de soi et non de l'externe.

«Mais, les codes d'éthique, c'est extérieur à soi-même. Le code par définition, c'est quelque chose qui est extérieur à soi et qu'une fois qu'on l'a écrit pour se donner bonne conscience, on le remet sur une tablette et on l'oublie. D'après moi, la véritable éthique est celle qui part de l'intérieur de la conscience de chacun des individus, chacune des personnes. On n'a pas le choix. C'est ça : on n'a pas le choix. Sinon, ça n'existe pas. Sinon on applique bêtement des règles qui nous sont extérieures et qu'on n'a pas assimilées, intégrées. »

Répondant 14

1. **Pouvez-vous me raconter une situation difficile sur le plan éthique que vous avez vécue ? (Une situation qui a provoqué chez vous un problème éthique ?)**

Le premier dilemme concerne un problème d'allocation d'un emploi.

«Je te parlerai d'une situation que je vis en ce moment, avec une ex-employée qui était travailleuse sociale. Elle travaillait dans le volet hébergement des sans-abri et on a dû la remercier de ses services. Pas parce qu'elle n'était pas une bonne employée, mais parce qu'elle faisait des crises d'épilepsie. Comme elle était seule la nuit, en haut, avec des personnes très, très vulnérables, on ne pouvait veiller ni sur sa sécurité à elle ni sur la sécurité de la boîte. Et on lui a offert ... – et on l'a descendue à l'autre étage où elle faisait du plancher en intervention

psychosociale. Mais pas avec la clientèle qu'on a hébergée. Et comme les deux comptabilités [des deux services] sont différentes, on n'avait pas suffisamment de fonds en bas pour la conserver en emploi. D'ailleurs, on a dû engager quelqu'un pour la remplacer en haut. Donc, on a dû mettre fin à son emploi. Et là, elle nous amène à la Commission des droits de la personne pour congédiement basé sur un handicap. On doit prendre un avocat ; on doit vraiment se défendre là-dessus. »

Dans le deuxième cas, nous comprenons que le dilemme relève d'une mauvaise décision.

«L'autre dilemme s'est passé avec la cuisinière. C'est une femme qui est très perfectionniste, et elle accepte très difficilement les critiques. Mais, si les critiques sont faites positivement, elle les accepterait facilement. Donc, ça s'est passé il y a deux ans. Non seulement, elle me menaçait : «je vais démissionner», «moi, je veux avoir ça et si je ne l'ai pas, je vais démissionner !». Une journée où ça n'allait ni pour elle ni pour moi, elle est arrivée dans mon bureau en me disant ça. Là je me suis dit : «ça va faire, ça fait assez de fois que tu me le dis, prends tes bébelles et fous le camp ! Démissionne ! Finis !» Et elle est partie. Elle est partie dans une rage folle et, dans tout le brouhaha, je n'ai pas pensé à lui demander nos clés. Donc, le lendemain, j'ai fait téléphoner ma secrétaire pour qu'elle nous ramène nos clés. Elle nous les a envoyées d'ailleurs par le courrier Courex. Là, c'est moi qui ai payé la facture. C'est resté comme ça mais elle nous manquait vraiment. On a beau dire à la blague : elle «gère et elle mène» [Germaine], elle faisait quand même un excellent travail. Plus le temps passait et plus je me disais : «ça, ça été fait sur le coup de l'émotion et de l'impulsivité, et j'étais en colère». Ce n'était pas réfléchi et je ne voulais pas la perdre. [...] Elle s'est trouvé un autre emploi mais elle n'était pas heureuse. On s'est rencontré sur un terrain neutre et on a discuté ensemble. Ça m'a coûté cher, une augmentation de salaire, mais elle est revenue. »

2. En quoi cette situation constitue-t-elle un dilemme éthique pour vous

? Quel en était l'enjeu ?

L'enjeu du premier dilemme réside dans l'aspect humain.

«Moi ça m'a affectée beaucoup parce que c'était une personne que j'aimais. Je trouve qu'elle faisait un excellent travail et peut-être que ça m'affectait beaucoup parce que - comme je t'expliquais tout à l'heure, j'ai moi-même un enfant qui a

un certain handicap. Ça m'emmerdait vraiment d'avoir à la congédier, parce que je savais ce qu'elle vivait et, pour elle, ce n'est pas évident de se trouver un emploi dans le même domaine avec ça ... Alors, oui, moralement ça m'a épuisée. Ça m'a fait énormément de peine et, encore aujourd'hui, je n'ai même pas le droit d'entrer en contact avec elle parce que les avocats me le défendent. J'aimerais pouvoir lui parler et lui expliquer, lui dire que la situation financière s'arrangerait.

»

Dans le cas du second, c'est une question de qualification.

«L'enjeu du dilemme moral, bien premièrement, je m'en voulais beaucoup. Ça ne fait pas très professionnel quand on regarde en arrière d'avoir provoqué sa démission comme ça et c'était quelqu'un que j'aimais beaucoup. Je regarde beaucoup la situation des personnes. Je savais aussi qu'elle avait trois enfants, que son mari ne faisait pas de gros salaires. Et pour elle, c'était très important. C'était une personne qui n'avait pas une très haute estime d'elle jusqu'à un certain point. Ça fait très contradictoire avec ce métier qu'elle pratiquait. Elle était tellement bonne cuisinière. D'ailleurs, dans un article de journal récemment, je disais au journaliste que les 50 livres que j'ai prises depuis que je travaille là sont à imputer à elle. C'est sûr qu'il y avait beaucoup d'émotions dans ça. Mais il y avait un manque de jugement de ma part. Ce n'était vraiment pas professionnel de l'avoir laissée partir comme ça, sans rien tenter. Ça a pris des mois avant que je prenne ... il y avait tout l'aspect d'avouer que j'ai eu tort, que je m'excuse. Ce n'était pas évident ça. »

3. Quels sont les principes ou les éléments que vous avez utilisés pour résoudre ce dilemme ?

La décision de remercier cette intervenante dépendait avant tout de l'aspect financier au niveau des assurances.

«Surtout, il y avait un volet émotif face à cette personne-là, qu'on devait congédier pour des raisons de santé. Mais il y avait aussi tout l'aspect financier que je regardais parce que j'avais communiqué avec les assurances. Sauf que les assureurs nous disaient que, s'il arrivait quelque chose, ils ne couvriraient pas [...] Donc, il y avait toute cette partie financière-là que je devais regarder. En

contrepartie, je me disais que ça faisait beaucoup de poids dans la balance. Le fait de se dire que cette personne-là va avoir de la peine de perdre son emploi versus le fait si on perd la boîte parce qu'émotionnellement, j'ai décidé de garder quelqu'un... Ce n'est pas très évident. [...] Bien, il y avait l'aspect juridique aussi. Les gens qu'on héberge sont souvent des gens qui connaissent le système beaucoup mieux que nous. Il y a des gens qui abusent mais pas tous. Donc, ce que je me disais aussi, c'est qu'il peut y avoir une personne qu'on héberge qui va profiter de cette situation-là : profiter de la personne qui est en crise d'épilepsie. Ou, encore profiter du fait pour nous mettre des poursuites sur le dos ou quelque chose du genre. Donc, il y avait tout cet aspect-là que je devais regarder : l'aspect légal, l'aspect financier. Il y avait beaucoup de choses à regarder. Ça n'a pas été facile de prendre cette décision-là. »

Dans le deuxième événement, les émotions ont été les seuls critères mis à contribution.

«On est toujours représenté par un avocat sinon on va perdre. Il y a un a priori négatif envers les employeurs [...] Ce n'est pas évident d'appliquer la procédure lorsque la personne est vulnérable. Il ne faut pas gérer la boîte en bonne mère de famille. Il faut mettre ses émotions de côté et c'est la qualité d'une bonne gestionnaire. »

4. Quelle place accordez-vous à votre jugement personnel dans cette situation ? Pourquoi ?

Elle ne peut nier que les émotions ont une place essentielle dans ses décisions.

«Oui, il [mon jugement] est mis à contribution mais comme je disais précédemment, il y avait trop d'émotions dans ce dossier-là pour que je sois certaine de mon jugement. Dans ce dossier-là, mon jugement n'était pas ma priorité. Mes émotions passaient probablement en premier et les émotions sont toujours de mauvais conseil. »

D'ailleurs, elle avoue qu'elle devrait changer sa perspective.

«Ma façon de gérer va être selon les règles et beaucoup moins émotionnelles sinon tu te détruis et tu détruis l'entreprise. Sans ambitionner sinon tu perds une crédibilité et tu te rends malade avec tes émotions. »

5. Dans cette situation, avez-vous utilisé d'autres sources d'aide pour prendre votre décision, par exemple le code de déontologie, l'avis de vos collègues, de vos supérieurs, etc. ? Pourquoi ?

Dans le premier scénario, elle n'a pas eu le choix de consulter des avis extérieurs.

«J'ai consulté des avis juridiques. J'ai passé beaucoup de temps au téléphone avec une avocate pour savoir les implications que ça pouvait avoir. Puis, la façon dont c'était expliquée, on ne pouvait pas en avoir là. J'ai regardé aussi du côté des normes du travail. Par contre, comme la personne était à notre embauche depuis moins de deux ans, je n'avais pas à craindre les normes du travail. Sa banque de temps supplémentaire était à date, elle n'avait jamais fait de temps supplémentaire non rémunéré, etc. Donc, j'ai regardé tout cet aspect-là, mais ça restait quand même difficile de prendre une décision dans un dossier comme celui-là. »

L'aide de codes et de normes s'avérait essentiel car nous ne pouvons gérer comme nous le désirons.

«Je pense que nous avons une marge de manœuvre en autant que les émotions ne prennent pas le dessus. Ce n'est pas facile de gérer une boîte lorsque les gens sont hypothéqués. Comme lorsque tu punis ton fils, il faut montrer des lignes de conduite. Pas évident à gérer. »

6. Comment vous êtes-vous senti(e) dans cette situation ? Quels sentiments avez-vous éprouvés à ce moment-là face aux personnes impliquées ?

À propos de l'intervenante, la tension a été dure à supporter.

«Oui, parce que je me disais : elle a fait une crise. Ça faisait quand même six mois qu'elle était avec nous. Comme je te le dis, c'était une excellente employée. Donc, je me suis dit, on va lui donner une chance, elle a une nouvelle médication prescrite par son neurologue. Mais, tu vois ça a pris un an avant qu'elle en fasse une autre [crise] et, ensuite, elle en a fait quatre à répétition. Je ne peux plus là. C'était impossible. Je trouvais que la décision était parfaite au moment où elle a fait la première crise. Et là, le temps s'écoulait, ça faisait un an et ensuite, c'était excellent, elle n'en fait plus. La décision était très bonne parce que ça faisait un an, mais là, quatre en ligne...»

À propos de la cuisinière, elle procède à un bilan et tire une conclusion sur le rôle des émotions.

«Tes émotions interviennent mais pas toujours de la bonne façon. C'est un facteur important lors de la prise de décision, lors de l'aspect moral. Juste le fait qu'il soit présent, c'est normal. Souvent, avec mon adjointe et les travailleurs, nous nous rencontrons après la journée de travail pour ventiler, évacuer nos émotions. Il est important de mentionner qu'avant tout, je ne suis pas une victime, je suis une travailleuse sociale. »

7. Dans le futur, quand vous aurez à prendre une décision comportant un aspect éthique, quelle sera votre attitude ?

Elle avoue simplement qu'elle ferait autrement.

«Ma façon de gérer va être selon les règles et beaucoup moins émotionnelle, sinon tu te détruis et tu détruis l'entreprise. Sans ambitionner sinon tu perds une crédibilité et tu te rends malade avec tes émotions. »

8. Avec cette (ces) expérience(s) que vous avez évoquée(s), comment devrait-on comprendre l'éthique dans la pratique de la gestion ?

Sa réflexion se porte sur le fait que la définition et l'action de l'éthique dépendent du fait que nous sommes ou pas une femme ou un homme.

«De la misère à répondre. Les gars qui ont des problèmes vont prendre une bière ou une tape sur la gueule et c'est réglé. Les femmes gardent une certaine rancune. En tant que gestionnaire, j'ai dû me re-questionner. »

Elle en tire même un constat menaçant.

«Les femmes se basent sur leur conscience. Une femme qui a du pouvoir, ça peut être dangereux parce qu'on a été longtemps écrasé. »

Répondant 15

1. Pouvez-vous me raconter une situation difficile sur le plan éthique que vous avez vécue ? (Une situation qui a provoqué chez vous un problème éthique ?)

Il est intéressant que la réponse à cette question soit un dilemme qu'il vit avec son métier. Même en insistant, il n'évoque pas un dilemme impliquant une autre personne, mais plutôt une situation de travailleur dans une industrie particulière.

«Comment veux-tu être perçu par tes fournisseurs ? Par des clients ? Tu veux être considéré comme une compagnie responsable, fiable... Tu dois travailler sur une base continue pour protéger ta réputation. Comme cela vient dans la tête des gens, tu peux bien avoir des problèmes humains : soit les employés ou soit les fournisseurs. C'est sûr que la majorité des entreprises sont aux prises avec ce problème. Il faut balancer l'aspect légal et l'aspect humain. C'est ici que tu fais appel à tes valeurs. Quand quelqu'un n'a pas de valeurs et il a de la pression, il ne pense pas aux conséquences. Dans le fond, tu penses que, quand tu es gestionnaire, tu es tellement jugé et tu as des demandes qui ne sont pas réalistes. C'est là que vient, pour les directeurs, la pression énorme pour livrer la marchandise. Et c'est là que sont attachés les gestionnaires, justement avec leur salaire ou leurs actions. La ligne devient très embrouillée. Jusqu'à quel point es-tu capable de laisser tomber tes valeurs éthiques et légales ? Étirer l'élastique sur des objectifs court terme. C'est là, l'autre maladie qui arrive dans la vie des gestionnaires, c'est la perspective court terme. »

2. En quoi cette situation constitue-t-elle un dilemme éthique pour vous ? Quel en était l'enjeu ?

L'évaluation des enjeux de l'image de soi et de l'industrie est sérieuse.

«C'est sûr que c'est des considérations que tu prends, que l'on considère vis-à-vis de la cigarette. C'est sûr que c'est un travail comme les autres. Aujourd'hui, est-ce que j'en sais plus ? Oui. Mais, j'ai vu les deux bords de l'argument. Ce n'est pas forcément clair. Ce n'est pas forcément une question de noir ou blanc, c'est gris. Dans le fond, pourquoi notre produit est encore considéré comme légal ? Du moment où le gouvernement le considère comme illégal, j'aurais un comportement citoyen en disant : ce n'est plus légal. On n'a jamais fait de l'illégal. Mais, j'ai été assez chanceux que mon système de gestion soit assez sensibilisé à l'aspect humain. J'ai un aspect de vie assez simple. Ce n'est pas mon style de vie de sortir un demi million de mes poches et me dire que j'ai fait assez d'argent et dire c'est parfait ! On ne peut donc pas dire que j'ai eu une situation difficile à prendre. J'ai toujours géré avec des aspects de transparence et j'ai toujours dit ce que je pense. Je partage toujours mes valeurs avec les directeurs. S'il y en a qui veulent travailler sur le bord de la ligne du côté moral, je peux toujours intervenir et leur dire. Mais, je n'ai jamais eu l'occasion de leur dire. »

3. Quels sont les principes ou les éléments que vous avez utilisés pour résoudre ce dilemme ?

La réponse parle d'une attitude «factuelle» et pragmatique.

«Si c'est une question d'affaires, j'ai toujours approché les questions avec une attitude factuelle pour éviter l'émotion. Là, elle fait la situation. Écrire les recommandations, après. En d'autres mots, est-ce que l'on va faire de la contrebande ? Pour moi, cela a été clair. C'est une chose avec laquelle je ne m'impliquerais jamais. Premièrement, parce que ce n'est pas légal et, deuxièmement, tu vas avoir certes les bénéfices court terme mais pas les bénéfices long terme ...»

L'enjeu est également de garder des habitudes saines de gestion, ce qui ne semble pas si évident au premier abord.

«On est dans un milieu extrêmement compétitif et tu pourrais dire que tu pourrais y aller dans la contrebande. Je ne sais pas comment je réagis. Soit je mise ma décision sur mes valeurs et là je dis non; soit, je me dis : est-ce que je veux traverser ou pas ? Dans ce sens, je suis chanceux car je n'ai pas une ambition financière démesurée. Et, ce n'est pas cela qui me dirige. Je veux certes gagner ma vie mais pas de manière extravagante. Des fois, tes prises de décision sont embrouillées par des besoins financiers. Si je veux m'acheter une maison à Westmount ou une autre à deux millions, je vais prendre les moyens pour y parvenir. Tout cela pour dire, dans un certain sens, le bagage de valeurs avec lequel tu vis va décider du comment tu vas prendre tes décisions. »

4. Quelle place accordez-vous à votre jugement personnel dans cette situation ? Pourquoi ?

Il admet qu'il fait appel à son jugement personnel mais jusqu'à certain point.

«Jamais plus loin que nécessaire. En d'autres mots, juste pas plus loin que nécessaire. La ligne qui a été dessinée par les valeurs. Moi, j'étais chanceux car j'ai bâti cette limite qui se base sur mes valeurs. »

Il avoue qu'il n'avait pas le choix de prendre son jugement personnel comme facteur déterminant car il n'avait pas de référence antérieure, puisqu'il est autodidacte.

«Je n'avais pas de comparaison, pas de bagage ; je suis parti de zéro. Versus, si je rentre dans une organisation qui a déjà un bagage moral, qui a une gang de voleurs, qui est là avant moi. Mon mandat c'est quoi ? Une culture se change. Il faut définir les changements pour le futur, se demander ce qui s'est passé dans le passé pour en arriver là. Si on en pogne un, la vision sera présente. »

5. Dans cette situation, avez-vous utilisé d'autres sources d'aide pour prendre votre décision, par exemple le code de déontologie, l'avis de vos collègues, de vos supérieurs, etc. ? Pourquoi ?

Il répond en invoquant une de ses anciennes fonctions.

«C'est sûr que j'avais une différence d'opinion, là où je travaillais avant. Il y en avait qui avaient des normes un peu plus relâchées que moi. J'avais une différence d'opinion à l'intérieur de l'organisation. J'ai développé une réputation de terrain. Je ne voulais pas jouer dans ce jeu-là. Je sais que cela m'a fait mal au point de vue carrière. C'était correct après cela. Moi, mes valeurs, le soir, je peux me regarder dans le miroir et m'endormir. C'est sûr qu'il y a des fois, c'est sûr que tu te retrouves dans des situations où il faut que tu choisisses où tu dois traverser la ligne. Il y a des choix à faire. Des fois, tu ne peux pas exprimer ce choix et c'est culturel. Tu fais partie de l'équipe et tu joues le jeu. »

«Envers les employés, il y a un code de conduite. Il y a ce qui est acceptable et tu vas le suivre pour les employés. Avec l'expérience, tu sais qu'il y a des pièges et tu pourrais te tromper. Tu as une certaine liberté comme individu. Dans le sens qu'en tant qu'acheteur, tu as de l'information et tu sais quelles sont les pratiques. Par exemple, il n'y a rien de mal à recevoir des bouteilles de vin en cadeau. S'il

n'y a personne que tu connais par les implications.... Mais il faut dénoncer les pots de vin, je crois. Il faut savoir c'est quoi les implications ? »

6. Comment vous êtes-vous senti(e) dans cette situation ? Quels sentiments avez-vous éprouvés à ce moment-là face aux personnes impliquées ?

Il affirme qu'il n'a jamais vécu de vrai dilemme et donc d'émotion particulière face à ce genre de situation.

«Je me suis trouvé chanceux. Par exemple, dans le domaine du tabac [...] Je n'ai pas été dans la situation où j'étais obligé de dire oui. On se solidifie dans certains sens. Je viens d'une famille qui avait des valeurs et c'était sévère. Non, pas sévère, mais clair. Je me considère chanceux car je n'ai pas rencontré de situation. Cela provient du fait que les gens, lorsqu'ils me prennent, ils savent mes valeurs. »

7. Dans le futur, quand vous aurez à prendre une décision comportant un aspect éthique, quelle sera votre attitude ?

Actuellement, il précise qu'il décide toujours selon la légalité. Tout en respectant la loi, il ne s'empêche pas d'être humain et il évoque un exemple.

«Si je dois y aller, je ferai toujours selon mes valeurs et par le côté légal. Je pense également au côté de la réputation. Si je veux une compagnie qui a une bonne réputation que j'ai bâtie, je ne peux pas me permettre de laisser le manque de confiance miner sa réputation. Après que le bonhomme sera parti, qu'est-ce que l'on va écrire sur lui ? Si tu représentes un risque fiscal pour l'entreprise, par exemple, j'ai eu une employée qui avait des problèmes personnels à cause de son surendettement. Certains me disaient qu'il fallait la licencier. Mais, moi, je ne voulais et je l'ai convoquée pour lui parler. Elle me demandait un prêt pour

couvrir ses dettes. J'ai refusé mais je lui ai suggéré d'utiliser les services d'un spécialiste comptable et lui ai conseillé de faire faillite. La meilleure façon de faire. J'ai pris la direction et je l'ai aidée. J'ai dit : regarde les solutions et voici ce que tu peux faire mais on ne peut te prêter de l'argent. Ce sont je suis fier, c'est d'avoir pris le temps avec elle et je ne me suis pas contenté de dire : ce n'est pas mon problème. En tant que directeur, j'aurais pu me contenter de dire : c'est ton problème et je ne veux rien savoir. »

8. Avec cette (ces) expérience(s) que vous avez évoquée(s), comment devrait-on comprendre l'éthique dans la pratique de la gestion ?

Cette question le pousse dans une réflexion profonde. La conscience de ses actions doit être incluse dans l'éthique des affaires.

«Pour répondre à ta question, la direction des décisions, c'est de savoir si – à la fin de la journée –je vais avoir honte de ce que j'ai fait. (long silence) Il y a toujours ta conscience qui va te revenir à un moment donné. La conscience est portée sur toi. Il y en a qui n'ont pas de conscience et ils s'arrangent avec cela. La responsabilité des gestionnaires est de contrôler les coûts et de générer des bénéfices, de satisfaire les directives et les objectifs des *boards*. Il y a des *boards* qui ne veulent rien savoir des aspects éthiques. Mais, le profil des individus nommé par les *boards* est significatif. S'ils veulent une personne qui bâtisse quelque chose, ils ne désirent pas mettre un renard dans la cabane de poules. Mais, qu'est-ce qui va te guider à travers tout cela ? C'est ta conscience. Et, ta conscience est basée sur quoi ? Ta conscience est basée sur tes valeurs. »

Les résultats et les observations faites dans la partie précédente ont permis de répondre aux questions de la thèse mais ils pourraient enrichir les théories et modèles classiques du phénomène du processus de décision éthique. Certaines données n'ont pu être classées dans les divers critères établis dans le module d'analyse. Plusieurs idées ou notions ont

été récurrentes et certaines ont été sélectionnées par leur fréquence de citation. Elles vont être présentées de manière plus approfondie dans la section suivante.

Tableau 5 : Résultats par répondant

RÉPONDANTS	Sexe	Âge moyen	Scolarité (secondaire, cégep, université)	Niveau hiérarchique (Cadre moyen et supérieur, directeur)	Industrie	Années de service	Utilitarisme	Déontologique	Existentialisme		
P1	M	50 ans	Cégep	Directeur de département RH et stratégique	Compagnie de vente d'auto	17 ans	0	<	4	<	12
P2	M	55 ans	Cégep	Directeur du département des ventes	Compagnie de publication et journaux	25 ans	1	<	11	<	20
P3	M	60 ans	Universitaire	Directeur du département informatique	Ministère fédéral	30 ans	3	<	6	=	6
P4	M	55 ans	Universitaire	Directeur	Centre de consultation de stratégie	5 ans	3	<	4	<	22
P5	F	48 ans	Universitaire	Directrice d'un centre	Centre d'intervention Services sociaux	15 ans	0	<	7	>	6
P6	M	30 ans	Universitaire	Directeur de magasin	Distribution d'alimentation	5 ans	3	<	11	>	10
P7	F	45 ans	Universitaire	Gestionnaire en finance	Entreprise énergétique	3 ans ½	6	>	1	<	10

RÉPONDANT	Sexe	Âge moyen	Scolarité (secondaire, cégep, université)	Niveau hiérarchique (Cadre moyen et supérieur, directeur)	Industrie	Années de service	Utilitarisme	Déontologique	Existentialisme		
P8	M	50 ans	Universitaire	Responsable du département	Services sociaux et de santé du Québec	25 ans	0	<	4	<	9
P9	M	45 ans	Universitaire	Responsable de département finance	Services sociaux et de santé du Québec	20 ans	4	<	6	<	11
P10	M	53 ans	Universitaire	Responsable et consultant	Informatique	10 ans	0	<	2	<	5
P11	M	59 ans	Universitaire	Directeur RH	Transport en commun	35 ans	2	<	8	>	7
P12	F	53 ans	Universitaire	Directrice d'école	Ministère de l'Éducation	2 ans	0	<	9	>	6
P13	M	50 ans	Universitaire	Directeur d'un département de services	Ville de Montréal	7 ans	2	<	6	<	11
P14	F	49 ans	Universitaire	Directrice de centre	Centre d'intervention Services sociaux	7 ans	2	<	5	>	3
P15	M	50 ans	Universitaire	Directeur général	Importation d'articles de tabac	30 ans	3	<	4	<	23

Les variables sociodémographiques, vu la taille de notre échantillon, représentent des indications, mais donnent peu de certitudes. Nous observons qu'il n'y a pas vraiment d'effet discriminatoire avec les variables de l'âge ou du secteur d'activité. Pour ce dernier, un commentaire est à apporter. La seule personne qui avoue directement avoir utilisé la perspective utilitariste, via l'observance des objectifs financiers, est une personne qui œuvre justement dans le secteur de l'énergie, au poste de directrice financière. Il serait intéressant d'approfondir ce constat. Ayant tous des niveaux hiérarchiques équivalents, aucune conclusion ne peut en être retirée. Les années d'expérience ne permettent également pas de faire des déductions.

En fait, un commentaire peut être ajouté quant à l'approche utilisée. Sur les quatre (4) femmes de l'échantillon, trois (3) évoquent les arguments déontologiques plus clairement que les critères existentialistes. La quatrième femme, quant à elle, bien qu'elle favorise l'approche de Sartre, a cité plus d'arguments utilitaristes que déontologiques. Ce commentaire ne représente pas en soi une conclusion à cause de la taille de l'échantillon. De plus, il n'y a pas de conclusion définitive sur la différence entre les femmes et les hommes en ce qui a trait à la prise de décision éthique (Loe et al., 2000 et O'Fallon et Butterfield, 2005).

Pour conclure sur les variables sociodémographiques, aucune tendance ne ressort véritablement. Ceci renforce l'argument que les représentations philosophiques d'une décision éthique dépendent avant tout de l'individualité de la personne. C'est donc un

processus subjectif, car cela se fonde surtout sur les convictions propres au sujet et non sur l'influence de son environnement ou de sa condition sociodémographique.

Les dilemmes évoqués ont été divers mais deux informations en sont ressorties. D'abord, certains sujets évoquent le licenciement comme source de dilemme. L'aspect humain est fondamental. Il y a une forme d'empathie qui ressort des commentaires par exemple dans l'évocation de la peine de mort (P11). Les rares données sur les conceptions philosophiques des gestionnaires qui licencient ou administrent une restructuration, sont empreintes de la perspective utilitariste (Lamsa et Takala, 2000). Les observations recueillies dans la recherche démontrent la cohabitation entre une préoccupation humaine et une forme d'empathie, ainsi qu'une approche réaliste face aux enjeux et aux décisions à prendre. Il y aurait peut-être matière à développement.

Dans la partie qui énonçait les enjeux, la totalité des répondants affirmaient qu'un dilemme éthique résulte d'une tension entre les obligations organisationnelles et les convictions personnelles. Seuls deux sujets ne l'évoquent pas. C'est l'enjeu le plus souvent cité par ces derniers. Ce constat est important car il peut nous mener à la source des dilemmes éthiques que vivent les gestionnaires. Comment comprendre le processus de décision éthique si nous omettons de prendre en compte une résistance du gestionnaire face aux pressions de l'organisation ? S'il faut comprendre cette résistance, il faut également s'interroger sur la nature des pressions. Si nous examinons les divers incitateurs à des comportements non éthiques, nous remarquons qu'ils proviennent principalement de l'environnement (Litzky et al., 2006). À l'opposé, les gens affirment

qu'ils agissent de manière éthique pour préserver l'estime de soi (Kaler, 2000). Ainsi, les répondants sont de plus en plus pris dans un étau entre leurs convictions et les obligations organisationnelles dont le climat favorise les comportements non éthiques. Dans ce milieu qui corrompt moralement, le gestionnaire essaie de préserver ce qui lui est le plus précieux : son image de soi. Ce qu'il semble ignorer, c'est qu'en privilégiant cette image, il engrange un comportement éthique (Kaler, 2000). Ce constat est intéressant pour l'enseignement de l'éthique en gestion : nous devenons éthique en protégeant notre réputation et notre professionnalisme.

La question d'efficacité organisationnelle a été souvent énoncée dans les réponses : neuf gestionnaires sur quinze la citent. C'est le deuxième type d'enjeu le plus évoqué. Il demeure surprenant que les mêmes gestionnaires (P1, P4, P5, P6, P8, P10, P11 et P13) qui affirment avoir l'efficacité – et donc la rentabilité – de l'organisation comme enjeu parlent aussi peu ou pas de l'approche utilitariste, excepté le sujet 7. Il y a une hypothèse à émettre : comme il a été vu auparavant, y aurait-il un déni des notions financières et économiques dans la profession de gestionnaires ? Il ne faut pas oublier que la rentabilité économique est un enjeu fondamental tant pour le secteur privé que public. Les notions d'efficacité sont comprises comme enjeu mais ne sont pas considérées comme faisant partie du jugement moral. Il y a là matière à débat.

Un autre enjeu est la réputation personnelle. Il semble être perçu ainsi : les dilemmes peuvent porter atteinte à la réputation ou à l'image du professionnalisme des sujets (P1, P4, P6 et P15). Préserver son image est fondamental quand les pressions économiques

poussent ces individus à des choix qu'ils ne désirent pas. Avec le scandale du début des années 2000, il y a eu résurgence des comportements frauduleux, du moins ils ont été plus publicisés dans les divers médias. Pour contrer cette perpétuation de comportement frauduleux, des chercheurs proposent des tactiques de socialisation et de rationalisation pour prévenir la culture de corruption régnante (Anand et al., 2005). Il serait bon d'ajouter qu'une des tactiques pourrait se fonder sur la promotion de la culture de protection de l'image de soi et sur la protection du professionnalisme. Pourquoi ? Les gestionnaires semblent clairs sur ce sujet : la gestion est une question de confiance et si votre nom est entaché, il est difficile ensuite de survivre comme gestionnaire professionnel.

Les données ont démontré que la cohérence (A3) est une notion qui revient souvent dans les discours des gestionnaires. Par ailleurs, nous remarquons que la cohérence est, selon la perception de ces gestionnaires, ce qui va déterminer si une décision est satisfaisante ou non satisfaisante. Jumelé avec la notion d'authenticité envers soi-même (E1), ce sentiment d'être en concordance avec ses actions est un des éléments majeurs à considérer dans le processus (Jackson, 2005). D'ailleurs, il se pourrait que la cohérence et la conscience de ses valeurs (E4) puissent jouer un rôle discriminant dans le processus d'une décision éthique.

La cohérence entre les valeurs des gestionnaires et celles de l'organisation est porteuse de sens. Le sentiment de cohérence, générateur de sens, est un baromètre de motivation et une variable se situant entre les obligations organisationnelles et les aspirations

personnelles : «l'appel récurrent à l'éthique est l'expression du souhait de remettre de la cohérence et du symbolique dans un univers incohérent et chaotique» (DeGaulejac, 2005, p. 97).

Sans la cohérence, alors il n'existe pas de décision qui a du sens. Le travail devrait donc être producteur et gratifiant, sensé et rendre mature, enrichissant et plaisant. Donc, une décision éthique correspond un travail ayant du sens et qui permet de rendre les individus plus heureux (Bowie, 1998).

Pour la notion de l'émotion (A4), White (2002) rappelle que le modèle de Kohlberg (1969) se concentre trop sur les aspects cognitifs moraux tout en négligeant de manière grossière la dimension émotionnelle et affective. Quand nous pensons que le modèle de Treviño (1986) se base sur ce dernier, nous pouvons y voir une limite de sa théorie. La présence des émotions (A4) dans le processus de prise de décision éthique a souvent été constatée (Miner et Petocz, 2003). Nos données confirment ce fait et signalent comment ces émotions apparaissent. À propos de ces émotions, il faut ajouter que, quelle que soit l'appartenance du genre, tous et toutes ont invoqué la faculté d'exprimer des émotions durant le processus, ce qui va souvent à l'encontre de certaines recherches (Chung et Monroe, 2003).

Donc, les émotions (A4) apparaissent face à l'ambiguïté de la situation et surtout lorsque nous ne pouvons agir selon notre propre chef. Nous avons vu que les émotions étaient rattachées avec les notions de la perspective existentialiste. Dans un essai visant à

expliquer la notion de l'émotion, Sartre (1995) affirmait que l'émotion émane de la conscience et doit être analysée comme le tout de la réalité humaine (Sartre, 1995). Sachant que nous avons associé la cohérence à la présence de cette perspective, nous pouvons émettre l'hypothèse que le manque de cohérence crée des tensions émotives et que ces émotions représentent la réalité humaine vécue lors du dilemme en question.

Dejours (1998) constate que la différence entre l'organisation du travail prescrite (celui qui devrait être fait) et l'organisation du travail réelle (celui qui est vécu) est porteuse de souffrances à cause de l'incohérence entre les deux réalités. Ce besoin de cohérence est également constaté dans d'autres sphères d'étude par de Gaulejac (2005). Un parallèle peut alors être établi. Il pourrait exister également une éthique prescrite - véhiculée par l'enseignement universitaire et les formations professionnelles symbolisées par les approches déontologiques et utilitaristes - et une éthique réelle - qui est au centre de l'action des gestionnaires. Cette dernière est porteuse de sens pour eux car elle permet à ces individus d'être cohérents vis-à-vis de leurs réflexions et de leurs actions éthiques. Cette éthique réelle pourrait se qualifier d'éthique qui a du sens et correspondre à l'approche de l'éthique existentialiste sartrienne. Sachant que la cohérence est une composante du sens (Mow, 1987), des constats similaires sur le sens du travail ont déjà été établis précédemment et mis en lien avec l'efficacité organisationnelle (Morin, 1996). Cette éthique réelle qui recherche l'efficacité organisationnelle (voir le critère d'enjeu) serait porteuse de sens parce qu'elle permettrait une cohérence entre ces personnes et ce qu'elles vivent.

Par contre, s'il existe un écart de plus en plus grand entre le travail prescrit et le travail réel, plus sera grande la dissonance chez les individus et plus souffrant est le travail (Dejours, 1998 et de Gaulejac, 2005). Nous pouvons émettre le même avertissement pour le phénomène de décision éthique. Plus nous renforcerons une compréhension simple et schématique des approches philosophiques d'une décision éthique, plus les gestionnaires se sentiront abandonnés et moins ils pourront prendre une décision éclairée. Ils se sentiront abandonnés car ils auront l'impression que leurs schèmes de pensée ne sont pas compris, ni inclus dans ce monde de gestion. Cet «individu abandonné à lui-même» est soumis à des souffrances psychiques (de Gaulejac, 2005). Nous pouvons penser également que ce sentiment de non-sens de l'action éthique peut avoir des effets pervers sur le bien-être psychologique des gestionnaires. C'est ce que nous révèlent les verbatim. Moins, il y avait de cohérence entre les valeurs des gestionnaires et celles de l'entreprise, plus étaient vives leurs émotions fortes négatives. Puisque le sens d'une décision éthique est généré par le double respect de l'authenticité (E1) et de la liberté du gestionnaire (E3), il serait intéressant d'approfondir l'hypothèse du cas d'une incohérence entre les valeurs. Nous pourrions voir si elle est la source d'une forme actuelle de détresse psychologique vécue chez les cadres.

Bien que ces répondants clament la recherche de la cohérence (A3) dans leur décision éthique, ils avouent également agir de manière pragmatique lorsqu'ils évoquent leur attitude face à l'éthique (A2). Ceci amène une réflexion sur le déni déjà constaté avec l'approche utilitariste. Nous pourrions croire que ces gestionnaires peuvent faire preuve de mauvaise foi quant à leur vision de ce que l'éthique est. Ils désirent fortement être

éthiques, mais agissent selon les circonstances. Cette critique reprend l'idée de White (2002) lorsqu'il soulève le problème de l'action morale et éthique en posant la question : est-ce que les gens agissent aussi éthiquement qu'ils le pensent ? Sartre a répondu que pour échapper à la lourdeur de la liberté – une attitude de fuite visant à éviter l'angoisse de ne pas assumer sa liberté – les individus avaient tendance à donner des explications biaisées. Il avait appelé cela la mauvaise foi (Sartre, 1943). L'aspect contingent de la décision éthique qui est suggéré par les propos des répondants s'apparente avec la vision de l'être dans le monde développé dans *L'Être et le Néant* (Sartre, 1943). Il l'a repris de façon plus explicite dans son essai sur l'humanisme : «Kant déclare que la liberté veut elle-même et la liberté des autres. D'accord, mais il estime que le formel et l'universel suffisent pour constituer une morale. Nous pensons, au contraire, que des principes trop abstraits échouent pour définir l'action.» (Sartre, 1996, p. 71). Sartre s'oppose à une morale abstraite, il pense que l'éthique est une morale concrète. Cette vision semble se confondre avec celle d'une partie des gestionnaires.

a conception de l'éthique (A1) est subjective et également pragmatique (notion d'attitude envers l'éthique, A2). Comme Sartre le mentionnait : «aucune morale générale ne peut vous indiquer ce qu'il y a à faire ; il n'y a pas de signe dans le monde [...]. C'est moi-même en tout cas qui choisit le sens qu'ils ont» (Sartre, 1996, p. 46). Il n'y a pas de morale générale ni de prédéterminisme, qu'il soit kantien ou utilitariste. Il est donc normal de retrouver, selon cette approche, la subjectivité comme base de l'action éthique.

Les quatre critères retenus (la conception subjective et personnelle de l'éthique – A1, l'attitude pragmatique – A2, la cohérence – A3 et les émotions – A4) ont des ramifications avec l'approche de l'éthique existentialiste sartrienne. Dans la présente recherche, ils vont donc être associés avec cette perspective.

Chapitre 4 Analyse

Dans ce chapitre, l'analyse des résultats est présentée et discutée. La présentation des données sera divisée en deux parties. La première relatera le cours de la pensée des sujets et leurs stratégies de jugement pour résoudre le dilemme. Dans la deuxième partie, les résultats vont être présentés en extraits tirés des analyses des verbatim selon le logiciel Atlas Ti. Ces extraits seront toujours accompagnés de la dénomination du répondant et des numéros de lignes correspondantes. La présentation se fera selon l'ordre des critères de la grille d'analyse présentée dans le chapitre de la méthodologie.

Dans la deuxième partie de ce chapitre, des réflexions seront énoncées à partir de la présentation des résultats. La présente recherche s'intéressera particulièrement à la présence des diverses représentations philosophiques dans le discours des gestionnaires. Ceci a pour objectif de répondre aux questions de cette thèse présentées dans le chapitre de la revue de littérature. Ensuite, nous formulerons une dynamique du processus de prise de décision éthique incluant les constats établis précédemment. Le chapitre finira sur une réflexion générale sur l'éthique des affaires.

Commençons par la présentation des résultats. Voici donc les résultats de tous les codes des critères sélectionnés.

Tableau 6 : Résultats par code

CODES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Totaux
(1) DILEMME Description	3	5	2	2	6	3	3	5	1	2	2	2	2	2	2	42
(2) ENJEUX	3	1	0	2	3	1	1	1	1	0	2	1	3	1	2	22
(2.1.) Tension entre	2	3	3	1	1	1	1	2	0	2	1	1	1	0	1	20
(2.2.) Réputation org	1	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	3	7
(2.3.) Réputation perso	2	1	0	1	1	3	0	0	0	0	0	1	0	0	1	10
(2.4.) Efficacité org	2	0	0	1	2	1	1	2	0	1	1	0	3	0	0	14
(2.5.) Efficacité perso	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	7
(3) PERSPECTIVES PHILOSOPHIQUES																
(3.1.) UTILITARISME																
(3.1.1.) Intérêt perso	0	1	2	1	0	1	3	0	1	0	2	0	0	0	2	13
(3.1.2.) Object Finan	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	2	1	7
(3.1.3.) La fin justif	0	0	1	1	0	1	2	0	2	0	0	0	2	0	0	9
Total	0	1	3	3	0	3	6	0	4	0	2	0	2	2	3	29
(3.2.) DÉONTOLOGIE																
(3.2.1.) Normes et Règl	1	5	3	1	3	4	0	1	4	0	4	4	2	3	2	37
(3.2.2.) Code de déon	2	3	0	1	3	4	1	1	0	1	4	3	1	2	1	27
(3.2.3.) Devoirs envers	1	3	3	2	1	3	0	2	2	1	0	2	3	0	1	24
Total	4	11	6	4	7	11	1	4	6	2	8	9	6	5	4	88
(3.3.) EXISTENTIALISME																
(3.3.1.) Authenticité	5	3	3	8	1	2	4	1	5	1	1	0	1	0	5	40
(3.3.2.) Situation	2	5	0	2	0	3	0	2	5	1	4	0	2	1	5	32
(3.3.3.) Liberté d'a	2	1	2	1	3	3	1	2	0	0	1	3	2	2	1	24
(3.3.4.) Conscience	3	8	0	2	1	1	4	2	1	3	0	0	3	0	8	36
(3.3.5.) Responsabilité	0	3	1	9	1	1	1	2	0	0	1	3	3	0	4	29
Total	12	20	6	22	6	10	10	9	11	5	7	6	11	3	23	161
(4) ÉTHIQUE CONCEPTI	0	0	1	0	0	0	1	2	1	1	1	0	2	0	1	10
(5) ATTITUDE CONCRÊT	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	3	1	0	0	0	9
(6) CONCEPTION THÉOR	2	0	1	1	2	0	0	3	2	2	2	0	1	0	0	16
(7) COHÉRENCE	1	2	0	6	1	0	2	0	0	2	0	0	1	0	2	17
(8) ÉMOTIONS	0	1	0	0	1	2	1	1	0	1	0	1	2	3	1	14
Totaux	34	45	23	45	31	38	28	30	28	20	29	23	36	16	43	471

Analyse intra-cas

Si nous établissons une étude croisée avec l'analyse intra-cas, nous pouvons dégager certaines observations sur chacune des aptitudes. Pour ce faire, nous énumérerons et nous présenterons brièvement les différents protagonistes et l'analyse de leur discours. Nous reprendrons les grandes lignes de la grille de résultats du tableau pour chaque gestionnaire. Un travail de récapitulation de leur processus de décision selon les grands critères prédéterminés sera entrepris, et ce, avec les critères présentés dans la grille d'analyse.

Pour le premier interviewé (P1), l'enjeu de son dilemme éthique demeure multiple et divers : il veut préserver à la fois l'efficacité et la réputation de l'organisation en même temps que sa propre réputation de gestionnaire. Il évoque également la présence d'une tension entre les obligations de l'entreprise et ses propres convictions. Pour résoudre ces dilemmes, il adopte une attitude d'authenticité envers lui-même. À l'image de son dilemme, il porte une attention aux devoirs et normes de l'entreprise tout ayant conscience de sa liberté d'action vis-à-vis de la situation. Dans ce processus, il éprouve un sentiment de considération pour autrui tout en préservant une certaine cohérence avec l'objectif commun.

Pour le deuxième gestionnaire (P2), l'enjeu est clair : il faut surmonter la résistance entre ses valeurs et celles de l'organisation dans le but de préserver sa réputation personnelle. Pour y parvenir, il respecte grandement les normes et les règles tout en protégeant son

intérêt personnel et ce, dans une moindre mesure. Il veut que son action suive les lois. Il possède une grande conscience du fait que c'est la situation qui génère les codes moraux et l'éthique. Bien qu'il prenne ses responsabilités au sérieux, il demeure authentique avec lui-même. Il admet que la situation va lui montrer quelles sont les valeurs en cause dans le dilemme, mais il continue à respecter les lois et, surtout, à respecter autrui. S'il respecte ces conditions et reste cohérent avec ses idées, alors, pour lui, il n'y a pas vraiment de problème moral.

Pour le troisième gestionnaire (P3), là, encore, l'enjeu demeure les conflits entre ce dernier et l'entreprise qui l'emploie. Les représentations pour résoudre son problème moral sont l'intérêt personnel, le respect des objectifs financiers et la stricte observation des normes établies. S'il le peut, il essaie de privilégier l'authenticité et sa liberté d'action. Il pense, néanmoins, aux individus impliqués dans ses prises de décision et se sent redevable envers eux.

Même si l'efficacité organisationnelle et la réputation personnelle sont deux enjeux auxquels notre quatrième gestionnaire (P4) fait face, ce dernier identifie son dilemme comme la pression des valeurs de l'entreprise sur les siennes. Pour résoudre ce problème, il fait appel tant aux représentations utilitaristes que déontologiques. Dans cette perspective de respecter ces deux approches, il affirme faire preuve de responsabilité envers ses diverses obligations personnelles et organisationnelles. Il évoque aussi cette notion d'authenticité pour résoudre cette difficulté. Être authentique

et faire preuve de cohérence sont les deux éléments, ou représentations, qu'utilisent ce gestionnaire pour résoudre les dilemmes auxquels il fait face.

Pour le cinquième gestionnaire (P5), l'enjeu principal est de préserver l'efficacité de l'entreprise. Il avoue que sa liberté d'action et l'encadrement des codes de déontologie sont des référents lui permettant de prendre une décision éthique. Ce gestionnaire utilise prioritairement les codes de déontologie ou les règles. Il confie également qu'il les emploie tout en se laissant une certaine marge de liberté. Dans ce processus, des émotions le traversent, mais il désire avant tout demeurer cohérent et il s'applique à respecter un sentiment de justice.

Le sixième gestionnaire (P6) décrit aussi une tension entre ses devoirs envers son entreprise et ses désirs personnels. Il désire fortement maintenir sa réputation personnelle en tant que professionnel, mais il veut également respecter celle de l'entreprise. Pour résoudre cette double contrainte, son jugement fait surtout appel aux normes, aux lois et aux codes déontologiques. Respectueux de l'encadrement légal, il garde à l'esprit la vision utilitariste, car il évoque les trois aspects de cette perspective. Mais, les notions d'utilitarisme sont moins présentes que celles de la déontologie. Sa logique de prise de décisions se réfère également à l'authenticité, à la situation créatrice de valeurs et, enfin, à l'utilisation de la liberté. Chez ce gestionnaire, les concepts de considération pour autrui et l'émotion sont présents tout au long du processus de décision éthique. Nous pourrions envisager ce gestionnaire comme un représentant typique de

l'approche kantienne, car l'impératif catégorique guide sa logique, et ce, dans l'intérêt des personnes. Pour lui, c'est une question de tolérance envers les autres.

Pour le septième gestionnaire (P7), l'enjeu est le même que les précédents. Toutefois, les représentations philosophiques utilitaristes sont plus marquées dans son processus de décision éthique. Outre l'absence des références aux codes de déontologie, il met l'accent sur l'authenticité. Les concepts d'authenticité et de conscience ne sont pas contradictoires avec sa logique utilitariste de résoudre un dilemme éthique. D'ailleurs, il démontre une conscience de ses valeurs, qui sont le bonheur, le sien en particulier, et ses intérêts, tout en refusant les normes et les règles.

Pour la huitième personne (P8), les représentations philosophiques sollicitées sont celles de l'approche déontologique et de l'approche existentialiste sartrienne. Cette dernière perspective est évoquée mais de manière très mesurée. Ce gestionnaire n'évoque nullement l'approche utilitariste bien qu'il stipule porter attention à la tension entre le respect de ses objectifs personnels et les buts de l'entreprise. Il justifie ses actions par l'utilisation égale des normes, des codes déontologiques, de sa responsabilité personnelle, de sa conscience et de sa liberté d'action. Il perçoit que les bases fondamentales de sa prise de décision sont les règles à respecter et ses propres intentions.

Le neuvième gestionnaire (P9) perçoit l'enjeu de son dilemme comme la mise au défi de son efficacité personnelle. Par conséquent, il privilégie l'atteinte des buts qu'il s'est fixé. Particulièrement, il recherche l'atteinte des objectifs financiers tout en respectant

strictement les normes et les règles de manière générale. Il sait que la situation génère les dilemmes. De ces dilemmes, des conflits de valeurs vont surgir. Selon sa vision, il faut préserver son authenticité face à une situation. Le respect de ses propres intérêts et l'atteinte des objectifs, nonobstant les manières utilisées, sont évoqués et trouvent écho dans son désir d'être authentique envers lui-même.

Le gestionnaire dix (P10) évoque peu les représentations dans son entrevue. Il reconnaît que les situations vécues en entreprise lui font vivre des dilemmes éthiques et que cela provient souvent de la tension entre les contraintes imposées par l'entreprise et le respect de ses croyances. Ce gestionnaire n'évoque pas la perspective utilitariste. Par contre, il fait appel, de façon modérée, aux deux autres perspectives. Pour résumer, ce gestionnaire utilise les perspectives déontologique et existentialiste à des degrés faibles.

Le onzième gestionnaire (P11) explique que l'enjeu de ses dilemmes est encore cette tension entre le respect des objectifs et l'efficacité de l'organisation. Il évoque l'intérêt personnel et surtout l'observation des normes et des codes de déontologie comme variables influentes dans le processus d'une décision éthique. Néanmoins, à ses yeux, la situation possède un rôle déterminant dans l'éveil des valeurs mises en cause dans un dilemme éthique.

Pour le douzième gestionnaire (P12), les enjeux des dilemmes se situent au même niveau, soit celui des tensions entre l'entreprise et ce dernier. Par contre, une des problématiques est aussi de sauver sa réputation. Pour y parvenir, il fait appel au respect

des normes et aux codes déontologiques tout en assumant sa responsabilité et sa liberté d'action. Ces deux approches ont su l'assister dans la prise de décision éthique.

Quant à la treizième personne (P13), elle est aux prises avec des enjeux de tiraillement entre ses valeurs et celles de l'organisation. Elle conçoit que l'efficacité organisationnelle est au centre de ses préoccupations. Dans la résolution du dilemme, elle utilise, de manière tempérée, les trois approches tout en insistant sur la responsabilité des gestionnaires dans la résolution du dilemme éthique. Cette situation ne semble pas si facile à vivre puisqu'elle parle également d'émotions fortes vis-à-vis du processus de décision. Pour elle, il ne faut pas oublier l'humain et rester cohérent avec ses valeurs malgré l'ambiguïté d'une situation.

En ce qui concerne le quatorzième gestionnaire (P14), les enjeux ne sont pas clairement identifiés. Il évoque les perspectives déontologique et utilitariste comme sources de représentations philosophiques. C'est le seul gestionnaire qui n'évoque pas, ou très peu, les notions de la perspective existentialiste. Les émotions demeurent par ailleurs présentes dans la prise de décision.

Pour finir, le quinzième répondant (P15) s'exprime plus explicitement sur les notions de l'existentialisme dans le processus de décision éthique. Bien que les autres perspectives soient évoquées, nous concluons que la prise de conscience des valeurs en jeu, soit l'authenticité, la situation génératrice de valeurs et la responsabilité, sont des concepts fondamentaux et de grande influence dans son processus de décision éthique.

Constat

Chaque résultat par questionnaire donne un portrait cohérent. Nous découvrons que les concepts évoqués pour résoudre les dilemmes correspondent aux représentations philosophiques. Ces divers concepts mis ensemble donnent le sens et la dynamique de la structure de leur prise de décision. Ceci donne un portrait réaliste des processus de prise de décision.

Lorsqu'il prend une décision éthique, chaque gestionnaire utilise, à des degrés différents, les représentations philosophiques morales. Nul ne le fait de façon identique. Bien que nous dégagions des tendances, le choix des référents ou des concepts philosophiques pour justifier la prise de décision est unique et personnel : tous ont les mêmes indicateurs mais leur combinaison est unique. Donc, nous pouvons affirmer que la prise de décision est idiosyncrasique.

Une deuxième observation est que tous ces questionnaires, sauf le numéro treize (P13), ont évoqué les concepts de la morale existentialiste sartrienne et ce, de manière appuyée et répétitive. Qu'ils évoquent cette éthique inspirée de Sartre est un point marquant dans la présente recherche. Mais, le contenu figuré de cette philosophie illustre très bien l'aspect situationnel de la prise de décision éthique. Les concepts d'authenticité, de liberté d'action, de conscience ou de responsabilité évoquent sans ambiguïté le principe suivant : la décision éthique est issue d'une logique non prédéterminée par des valeurs

d'utilité ou de respect des normes. Une décision éthique est propre aux pensées d'un individu en face d'une situation, aussi particulière soit-elle (Church, B., J. C. Gaa, et al., 2005). Les données recueillies dans ces brèves présentations de logiques de résolution de dilemmes démontrent l'aspect subjectif de la décision morale. Seul le gestionnaire sera en mesure de choisir quelle représentation philosophique va influencer sa décision. Ce choix est l'exercice de la liberté du gestionnaire. Face à des situations éthiques, il s'engage à choisir ce qui lui convient le mieux.

Ceci nous amène à poser la question suivante : si les gestionnaires sont si libres de faire des choix, n'est-il pas vain de vouloir codifier ou réglementer les décisions de gestion selon des codes éthiques ?

Cette liberté de choix se fait selon des degrés différents et entraîne des implications différentes. Certains ou certaines gestionnaires n'ont pas exprimé les mêmes intensités selon les représentations. Quelques-uns ont affirmé utiliser l'aspect financier pour prendre une décision, et d'autres ont simplement exprimé le désir de suivre les règles. Enfin, la plupart ont voulu rester authentique face à leurs convictions. Chacun choisit ses représentations philosophiques tant et aussi longtemps qu'elles sont cohérentes avec leur vision.

Si ce phénomène est subjectif, le respect de la différence et des individualités pourrait être une condition ou un prérequis pour la formation ou l'enseignement de l'éthique dans

le monde des affaires. Le champ de l'éthique appliquée à la gestion sort alors des dimensions déterministes sauf celle de rester authentique envers soi-même.

Analyse inter-cas

Dilemmes

Le grand constat qui se dégage des données vient du fait qu'une grande partie des gestionnaires font face à un dilemme lors d'un processus de licenciement. D'autres recherches sur le sujet du sens au travail ont démontré que les gestionnaires prenaient conscience du sens qu'ils donnaient à leur travail le jour où ils ne l'avaient plus (Morin et Cherré, 1999). Plus précisément, les individus prennent conscience d'un phénomène lors d'une crise. Il en est de même pour les individus et leur conception de l'éthique. Les dilemmes moraux surviennent souvent lorsque les gestionnaires doivent licencier des individus. Sept gestionnaires sur quinze en ont fait mention dans leurs propos.

«J'ai congédié mon beau-frère. Difficile au *party* des fêtes. De un, ça n'a pas été une décision difficile à prendre parce qu'il m'a vraiment fait une passe et je ne pouvais le garder. Le côté difficile [cela] a été lorsque je me suis assis avec mon épouse. Dans cette situation-là, ce n'est pas moi qui devais être gêné. » P2 : (196:199) « [...] Il faut faire la différence entre l'amitié et le travail. À un moment donné, l'amitié prend le bord. Ce n'est pas vrai que l'on peut faire la coupure. » P2 : (241:242)

«J'ai un exemple qui est plus relié à la gestion des ressources humaines. On a dû licencier un intervenant lorsqu'une consœur a fait des allégations comme quoi elle subissait du harcèlement et avait subi des assauts sexuels de cet intervenant-là [...] On a été confronté à un intervenant qui était dans l'organisation depuis 28

ans. Il était un leader dans l'organisation et il était dans l'exécutif syndical... »
P8 : (135:136)

« Dans le cadre des coupures, j'ai procédé à une modification de poste et [je suis] allé vers l'abolition du poste de technicien [afin] de le remplacer par un poste de secrétaire qui coûtait moins cher [...]. Pour moi, c'était une décision dure à prendre sur le plan émotif et qui aurait des conséquences négatives chez la personne. » P9 : (151:155)

« Je suis au courant d'informations qui touchent les ressources humaines et cela me donne des problèmes de conscience personnelle. [...] L'an dernier, chez un client, j'étais au courant, six mois avant, qu'il allait y avoir trois coupures de postes. Et, je travaillais avec les gens qui allaient être coupés. Je parlais avec eux toute la journée, ce qui n'est pas facile à vivre. » P10 : (41:46)

« La semaine dernière, j'avais deux cas de congédiement. Je remplace actuellement le directeur général. Est-ce que je congédie les deux employés ? Et, c'est toujours difficile de prendre cette décision-là ! Car c'est sa vie, sa famille, son poids économique, son futur. C'est la peine de mort face à l'employé. Cela dépend beaucoup des circonstances. » P11 : (240:243)

« Donc, c'est difficile de prendre une décision de renvoyer une employée quand c'est une employée quasi-parfaite. » P14 : (141:143)

« Par exemple, j'ai eu une employée qui avait des problèmes personnels à cause de son surendettement. Certains me disaient qu'il fallait la licencier. Mais, moi, je ne voulais pas et je l'ai convoquée pour lui parler. » P15 : (275:278)

Dans ces extraits sur les dilemmes rencontrés, le licenciement est une source importante de stress et surtout de stress moral ! Ces gestionnaires s'identifient aux personnes qui vont subir la sanction. Du moins, ils éprouvent une certaine empathie. Leur dilemme est de licencier tout en ayant conscience de la condition sociale de la personne ou de l'injustice apparente de la décision.

Selon leur perception, la sanction doit être bien justifiée car elle s'apparente à une sanction de mort. À ce stade, il est bon de réfléchir à la nature des dilemmes; la mise à l'écart d'une personne au travail devient un aspect captivant et traumatisant dans une prise de décision. La sanction est difficile à porter pour les gestionnaires. Ces derniers prennent conscience des valeurs et de l'importance de l'éthique en gestion lorsqu'ils sont confrontés à licencier quelqu'un. La prise de conscience de leurs convictions morales apparaît avec le phénomène vécu et non prévu ou anticipé. Lors d'une étude sur le sens du travail, des chercheurs ont découvert que les gestionnaires, également, prenaient conscience du sens de leur travail le jour où ils le perdaient (Morin et Cherré, 1999).

Plus généralement, tous les dilemmes auxquels faisaient face les gestionnaires impliquaient des individus. La gestion impliquant des êtres humains est le thème le plus important des dilemmes moraux exprimés. Ceci est intéressant à constater. Dès qu'ils évoquent un dilemme, la grande majorité des gestionnaires s'interrogent sur les implications interpersonnelles de leur décision. Ils se questionnent tant sur les impacts sur les individus impliqués dans leur décision que sur les conséquences émotionnelles sur eux. À l'opposé, peu de gestionnaires évoquent les effets sur les structures ou les dynamiques au niveau de l'entreprise. En somme, leur considération des impacts se situe surtout au niveau humain et est de nature empathique.

Dans ces dilemmes, l'aspect dit formel du rôle du gestionnaire, tel que l'autorité, est peu cité. Les habiletés de gestion telles que la planification, l'organisation ou le contrôle ne semblent pas poser de problème. Seule la décision impliquant des personnes fait émerger

des malaises et des questionnements. L'aspect technique de leur fonction ne semble pas poser de problème. Seuls, les aspects humains d'une décision éthique sont difficiles à gérer. Une question peut venir alors à l'esprit du chercheur : les gestionnaires sont-ils assez formés pour prendre des décisions à caractère moral impliquant des êtres humains ? En éthique, l'aspect interpersonnel de la gestion prend toute sa portée dans ce questionnement.

Enjeux

Avec ces résultats sur la variable de l'enjeu, plusieurs constats se sont révélés. Un d'eux est l'image d'intégrité que les gestionnaires veulent projeter face aux autres et face à l'entreprise. Leur réputation professionnelle représente un grand enjeu.

Tous les gestionnaires ont essayé de formuler précisément ce qu'ils percevaient comme véritables enjeux de leur dilemme. Cependant, tous ne l'ont pas fait explicitement car, les enjeux profonds leur échappaient-ils. Ils décrivaient des situations mais les mots exacts ou la description exacte de l'enjeu leur manquait. Alors, une catégorisation des enjeux a été produite afin de classer ou de clarifier les divers thèmes exposés. Sur l'ensemble des réponses, nous avons sélectionné cinq variables qui ressortaient de manière régulière dans les propos des interviewés. Sur ces cinq critères, trois ont été cités par plus de la moitié des répondants (voir tableau Résultats par code).

Nous avons trouvé plus de 20 citations provenant de treize de nos gestionnaires pour le code «Tensions entre obligations» et «Conviction personnelles». Le code «Réputation personnelle» obtient 10 citations de sept gestionnaires différents. Et, enfin, nous avons recueilli 12 citations pour le critère «Efficacité organisationnelle» sur neuf gestionnaires. Nous allons présenter les extraits les plus marquants dans les paragraphes suivants.

Tension entre obligations et convictions personnelles

La tension entre la fonction de gestionnaire et l'être humain est très bien exprimée dans certains témoignages. Treize (13) gestionnaires sur quinze le spécifient, et ce, plus d'une fois. Cette tension est très décisive dans le processus, car ils prennent conscience des limites de leur liberté de décision. Leur liberté est encadrée par les objectifs de l'entreprise et leur marge discrétionnaire. Regardons les extraits les plus signifiants.

« [Il se questionne] Pourquoi vous avez pris cette décision ? On veut faire plus de profits ! Ayant été moi-même gestionnaire à deux reprises, plusieurs fois, j'avais à prendre des décisions d'importance. Je devais me référer à la haute direction mais [elle] ne la prenait pas car la balle était toujours lancée dans notre camp. » P1 : (108:111)

«Donc, le problème complexe est, de un, satisfaire le client. Je dois lui faire comprendre que l'autre représentant va faire une aussi bonne *job*. [De deux] Je dois faire comprendre à mon représentant qu'il va perdre ce client même s'il a des affinités salariales [...] Tout ça en gardant le côté éthique, moral, salarial et faire plaisir au client, donc le côté service à la clientèle ! Je vis ça fréquemment. » P2 : (17:23)

«Il y a un conflit entre le gestionnaire et l'homme qui produit. De par la nature, j'aime mieux l'homme que le gestionnaire et cela a créé quand même un conflit. C'est quand même une situation où l'individu ne travaille plus depuis deux ans et

il n'accomplit pas son travail. En tant que gestionnaire, tu as besoin que le travail se fasse. Le dilemme vient plus du cas du gestionnaire versus le cas humain. » P3 (43:47)

«Mais, la décision était basée sur les chiffres de productivité, de performance et de positionnement dans le marché. Donc, à partir de là, ça devient un problème. Ça devient un défi parce que mon but ultime était de créer une unité nationale. » P4: (48:56)

«Tu es confronté à tes valeurs personnelles, il y a une négociation qui se fait à ce niveau-là. Nous avons dû trouver des moyens et prendre du recul. [...] On était confrontés à un système de valeurs différent. Comme organisation, on pense que c'est le parti des usagers qui va guider notre décision et non le parti pris de la famille. Ce qui nous est confié comme responsabilité, c'est de s'assurer, compte tenu de leur vulnérabilité, que les droits et les besoins de ces deux personnes sont respectés. » P8 (43:47).

«Chaque fois que je suis confronté à des problèmes éthiques, je suis en dissonance émotive et je fais énormément confiance à mon thermomètre personnel... Ce n'est pas facile à vivre. Il y en a qui s'en foutent mais pas moi. » P10 : (66:68)

«S'il y a un conflit entre les valeurs personnelles et les valeurs de l'entreprise. [...] C'est toujours difficile à vivre ces événements-là. Il est sûr que, dans l'entreprise, on n'est jamais seul à prendre des décisions dans un contexte où il y a beaucoup d'intervenants. Les décisions qui sont prises peuvent être en conflit avec tes valeurs profondes. » P11 : (28:31)

«J'avais le choix. La décision morale était : est-ce que madame X s'en va sur le [poste] ressource ou je maintiens une personne qui est en congé sans solde à 40% du temps ? Qui travaille trois jours semaine dans une classe projet comme la classe ressource ? Alors, c'est l'enjeu que j'avais devant moi. Mettre une personne qui n'est pas ouverte ou peu ouverte et qui devra s'ouvrir progressivement dans une situation nouvelle. Ou [bien], avoir une personne qui a la capacité de le faire et à qui on a octroyé un congé de 40%. Voyez-vous le dilemme ? » P12 : (124:129)

«J'ai donc le devoir éthique de respecter cette convention collective [...] Puis, en même temps, l'obligation d'appliquer des choses absurdes qui ont été négociées là-dedans et qui se font au détriment de la qualité professionnelle du service aux

citoyens. Et là, on rentre en conflit [avec] la valeur de ce citoyen que j'expliquais tantôt. » P13 : (467:471)

«Il faut balancer l'aspect légal et l'aspect humain. C'est ici que tu fais appel à tes valeurs. » P15 (33:34)

Dans cette série d'extraits, nous notons que les gestionnaires réalisent qu'ils se retrouvent devant une tension entre deux forces. D'un côté, ils constatent les obligations provenant de l'entreprise ou de l'institution et, de l'autre, ils souhaitent respecter leurs propres désirs ou valeurs. De ce phénomène, nous pouvons constater la présence d'une dissonance difficile à vivre.

La pression faite sur les gestionnaires provient souvent de l'environnement extérieur (les codes de déontologie, les conventions collectives à respecter). L'entreprise joue un rôle central dans les enjeux. En fait, ce tiraillement est généré par le double désir d'agir librement et d'exécuter des directives provenant de l'environnement. Dans une moindre mesure, nous avons découvert deux autres aspects évoqués dans le discours des interviewés : la réputation personnelle et l'efficacité organisationnelle. Ces deux dernières notions se confondent parfois avec la tension qui vient d'être décrite plus haut. Dans la prochaine section, les deux prochains critères serviront à mieux préciser la nature de cette tension.

Question de réputation personnelle

L'image que veut transmettre le gestionnaire est souvent celle de son engagement vis-à-vis de son organisation.

« [Le gestionnaire évoque l'implantation d'une nouvelle philosophie de gestion basée sur sa vision] L'enjeu était de trouver un outil rassembleur qui allait modifier notre façon de gérer. [Avant] C'était individuel : chacun faisait ce qu'il voulait dans son propre magasin. La publicité de ça [la nouvelle philosophie] et la publicité de notre gestion, c'est ça qui était l'enjeu. » P1 (57:59)

«Je leur ai dit : «ce n'est pas une question de dollars mais c'est mon nom ! Tout ce qui a trait à la réputation de l'entreprise !». J'étais prêt à laisser tomber la deuxième position par principe. » P6 : (63:65)

«Si les gens comprennent nos activités, on prévoit la réaction. On regarde l'impact dans l'opinion. Est-ce qu'on fait des bonnes affaires ? Les intentions d'une organisation peuvent être une chose mais la perception et l'opinion peuvent être complètement différentes. » P15 : (24:27)

La réputation du professionnel mis à mal par la tension entre les exigences économiques et celles de gestion du personnel est un enjeu important pour ces gestionnaires.

«Cela n'a pas représenté un dilemme moral pour moi. Parce que, moralement, ma stratégie - ma décision - de réduire les effectifs ailleurs était équitable et juste. Mais au niveau de la visibilité de l'ensemble canadien, je pouvais être perçu comme étant inéquitable et injuste. Et en d'autres termes : intéressé. » P4 : (18:21)

«Pour ma part, j'ai eu beaucoup de doutes sur la compagnie qui a créé la surenchère, car elle m'avait placé dans une situation très délicate. On apprend beaucoup de ces choses-là, et l'appât du gain est dangereux. P6 : (42:50) « [...]Je

leur ai dit : «ce n'est pas une question de dollars mais c'est mon nom ! Tout ce qui a trait à la réputation de l'entreprise !». J'étais prêt à laisser tomber la deuxième position par principe. » P6 : (63:65) « [...] Pour 2 000\$ ou 3 000\$, ça ne vaut pas la peine d'entacher notre nom. La chance était là. » P6 : (71:72)

«Tu dois te bâtir une réputation respectable. Je pense que la confiance qui bâtit les valeurs va être un bon guide. P15 : (250:251) « [...] Tu dois travailler sur une base continue pour protéger ta réputation. Comme cela vient dans la tête des gens, tu peux bien avoir des problèmes humains : soit avec les employés ou soit avec les fournisseurs. P15 : (29:32) « [...] Si je dois y aller, je ferai toujours selon mes valeurs et par le côté légal. Je pense également au côté de la réputation. Si je veux une compagnie qui a une bonne réputation, je ne peux pas me permettre de laisser le manque de confiance la miner. Après le départ du bonhomme, qu'est-ce qu'on va écrire sur lui ? » P15 : (268:272)

Préserver son image et sa réputation apparaissent comme des objectifs sérieux pour ces personnes car, au-delà des avantages divers, l'intégrité de leur professionnalisme demeure indispensable pour continuer dans le rôle de gestionnaire. Nous découvrons ainsi que l'expérience personnelle et l'image que nous projetons sont des enjeux non négligeables.

Efficacité organisationnelle

Le deuxième facteur en importance est l'enjeu de l'efficacité organisationnelle. Ils auraient pu évoquer divers aspects de la gestion dont la rentabilité financière mais les gestionnaires se sont centrés sur l'aspect de production et sur le côté de l'administration.

«Mais la décision était basée sur les chiffres de productivité et de performance et de positionnement dans le marché. Donc, à partir de là, ça devient un problème. Ça devient un défi parce que mon but ultime était de créer une unité nationale. » P4 : (48:51)

«Elle dit : «regarde, moi, je ne peux pas en faire plus que ça. Je n'ai pas la capacité des autres. Je vis des difficultés». J'ai dit : «écoute, je suis capable de comprendre tes difficultés mais, moi, j'ai besoin de quelqu'un quatre jours semaine [et] on ne peut faire autrement». P5 : (105:108)

«J'apprécie quand on reçoit des cadeaux. Mais, il reste que, lorsque vient le temps de signer l'entente commerciale, pour moi, tout ça est effacé. Et, je prends ce qui est le mieux pour l'entreprise. » P6 : (133:135)

«On est dans des situations ambiguës. Chaque jour, on doit prendre des décisions. On est dans un système où on n'a pas les ressources suffisantes pour être capables de rencontrer les besoins de tout le monde. On a des listes d'attente et on doit réussir à trouver des façons quand des ressources se dégagent. À qui on les rend accessibles ? Pourquoi telle personne plutôt qu'une autre ? Comment réussir à sortir de la situation de crise, d'urgence et de plaintes ? [Et] qui fait en sorte que ces personnes-là sont priorisées par rapport à d'autres ? » P8 : (172:177)

«C'est d'abord avoir l'intérêt de l'entreprise [à l'esprit], en premier lieu. Ne pas faire passer ses soucis et ses intérêts personnels avant. » P11 : (17:18)

«Alors, j'essaie de trouver comme ça ce qui est essentiel. Qu'est-ce qui correspond à notre mission première, laquelle est de préserver la vie, de sauvegarder la vie et la santé des citoyens ? Donc, quand on arrive [au problème d'alimentation de la ville] à l'eau potable, on dit : «on va y mettre - comme on dit en québécois - on va y mettre le paquet !». P13 : (218:221)

Bien qu'il soit admis souvent par les praticiens, l'objectif des entreprises est d'être rentable et surtout, d'être efficace dans sa gestion quotidienne. Ces professionnels semblent l'admettre et l'avouent sans fausse pudeur. C'est un objectif admis, toléré et intégré dans leurs propos, sans que cela paraisse comme une obligation ou une contrainte. Rien n'est plus normal, pourrions-nous rétorquer. Cela est vrai. L'efficacité de l'organisation dans la gestion doit être plus souvent citée en évoquant les dilemmes moraux. L'efficacité de l'entreprise est un objectif et donc une fin en soi pour le travail du gestionnaire. Il est bon de rappeler que l'efficacité ou la rentabilité font partie de la

préoccupation dans les intentions d'une décision éthique en gestion. C'est dans la nature même du travail. La question est de savoir comment cette efficacité ou cette rentabilité peut être atteinte ? Les moyens pour y parvenir peuvent-ils se révéler différents ?

Enfin, la tension entre les obligations et les valeurs personnelles demeure l'enjeu central du dilemme éthique. Une décision éthique est donc une confrontation entre un acte personnel face à une réalité extérieure : cette réalité est symbolisée par les obligations que les gestionnaires ont envers l'entreprise qui les emploie. Ce constat se confirme dans les descriptions des variables telles que le devoir d'efficacité organisationnelle ou le désir de conserver sa réputation personnelle. L'enjeu fondamental est cette lutte récurrente entre les convictions ou les valeurs des gestionnaires et cette recherche d'efficacité ou de rentabilité de leur décision. Dans leur esprit, ces idées de rentabilité ou d'efficacité sont bénéfiques à l'entreprise et non à eux.

Cet enjeu est le dilemme classique entre ce que «je désire faire» et «ce que je dois faire». En cela, nous pouvons rapprocher ce constat avec les notions développées par les approches utilitaristes et déontologiques. Quand les spécialistes de l'éthique des affaires dénoncent une trop grande simplification des concepts philosophiques et notamment la méconnaissance de la dimension téléologique, nous pouvons percevoir ici une explication (McDonald et Beck – Dudley, 1994). Les enjeux exposés auparavant expriment l'idée que les intentions morales d'agir éthiquement proviennent des convictions personnelles, mais qu'il existe aussi des objectifs d'entreprise à atteindre. Le but visé est la rentabilité de tout en respectant ses propres convictions. En somme, les

gestionnaires visent, avec leurs enjeux, la prudence dans le choix entre le respect de soi et les visées économiques. En lisant les enjeux, nous nous rapprochons de la vision téléologique traditionnelle d'Aristote où «l'homme prudent» essaie de respecter le bien et d'éviter de faire du mal aux individus (McDonald et Beck – Dudley, 1994). Cela pourrait être une voie d'explication du fait que nous ne percevons pas souvent les visées téléologiques traditionnelles autres que celles des utilitaristes dans les représentations utilisées dans le processus d'une décision éthique. Ces visées se situent dans les enjeux et non dans les représentations philosophiques qui servent de solution.

Représentations pour la prise de décision éthique

Nous allons passer maintenant au cœur de notre questionnement. Nous allons découvrir quelles sont les perspectives ou les représentations qui ont aidé les gestionnaires lors de la résolution de leur dilemme éthique. Nous évoquerons ainsi les trois perspectives citées dans notre grille d'analyse. Les extraits présentés ont été codifiés selon le programme Atlas TI et seront identifiés par le numéro du gestionnaire (Px) suivi des lignes correspondantes dans le verbatim format Atlas TI. Des extraits peuvent être redondants par rapport à ceux du chapitre des résultats (Chapitre 3) mais ils ne correspondent pas tous à la chronologie du discours. Des concepts de résolutions de conflit ou du dilemme, par exemple, peuvent se retrouver dans plusieurs autres réponses.

Utilitarisme

Cette perspective représente la morale comme une composition d'actes dont la valeur éthique se mesure au niveau des conséquences. Ces actions ont comme but la recherche de l'utilité, d'où le terme utilitarisme. Cette vision propose que la fin, qui est la recherche du bonheur, est le but ultime de l'action humaine. À ce propos, Mill (1990) propose, quant à lui, la Théorie du bonheur qu'il nomme Utilitarisme. Son fondement est que seule l'action morale est celle qui a pour but le bonheur, c'est-à-dire l'absence de douleur. Que ce soit Bentham (1970) ou Mill (1990), ces chercheurs vont exercer une grande influence dans la philosophie morale et sur d'autres sciences humaines. Bentham recherche un guide d'action pour agir éthiquement. C'est pour cela que nous qualifions sa morale de «pratique».

Cette façon de penser l'éthique selon les conséquences des gestes aura une grande influence dans la pensée des spécialistes du monde économique. Elle trouve écho dans l'expression de Friedman (1970) : «la seule responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits». La perspective utilitariste prend des formes très tranchées dans le monde des affaires. Nous avons établi trois critères pour représenter cette conception :

- Priorité de son intérêt personnel sur le plaisir (recherche son bonheur, ce qui n'équivaut pas à agir selon sa liberté ; la notion de souffrance peut intervenir dans ce cas) ;

- Priorité à l'objectif financier (ne pas confondre cette notion avec l'exécution pure et simple d'un commandement financier. Il s'agit plutôt d'une acception pratique du but d'une entreprise : faire de l'argent ou en économiser pour ceux qui oeuvrent dans le public) ;
- La fin justifie les moyens (l'atteinte de l'objectif devient primordiale et s'observe sans égard aux moyens utilisés. Dans notre champ d'étude, la fin est souvent synonyme d'objectifs organisationnels).

Globalement, selon les extraits des verbatim, l'approche utilitarisme a été très peu évoquée. Et, lorsqu'elle l'a été, c'est pour expliquer des comportements ou des décisions d'autres personnes ou d'autres organisations : jamais soi-même. Nous avons sélectionné un certain nombre d'extraits afin de mieux faire ressortir les grandes lignes de ces variables.

Priorité de son intérêt personnel/ plaisir (U1)

La recherche de son plaisir ou prendre des décisions afin de préserver son bonheur sont évoqués dans les extraits suivants.

«Pour atteindre le sommet, là, le directeur d'une entreprise doit être fait fort. Il faut être un leader. Il faut être capable de tuer du monde, de piler sur du monde pour atteindre le pouvoir, comme en politique. Alors, c'est la nature humaine, tu sais. Mais, ces gens-là ont rarement de sens immoral, ils sont *drivés* par le pouvoir et par l'argent. » P4 : (326:330)

«Il me disait que ça se voyait assez fréquemment que des propriétaires cherchaient à profiter de situations pour améliorer le sort économique du magasin. Moi, ça n'a rien à voir. » P6 : (94:96)

«J'ai des gens qui entrent dans mon bureau et qui pleurent parce qu'ils ont des problèmes énormes à la maison. On a beaucoup d'absentéisme. J'essaie toujours de rester à l'extérieur de ça. Je ne veux pas être impliquée. » P7 : (89:91)

«Selon ma conception, l'éthique est la meilleure décision que je prends compte tenu que le résultat sera meilleur que la situation qui a conduit à la décision. Les deux variables prises en compte sont la qualité de la décision et le résultat qui en découle. » P9 : (5:8)

«Quand quelqu'un n'a pas de valeurs et qu'il a de la pression, il ne pense pas aux conséquences. Dans le fond, tu n'y penses que si tu es gestionnaire. Tu es tellement jugé et tu as des demandes qui ne sont pas réalistes ! » P15 : (34:37)

Nous constatons que les gestionnaires évoquent très peu cette recherche d'intérêt personnel dans le comportement de prise de décision éthique. Huit gestionnaires l'évoquent mais de manière partielle (seulement treize citations ont été classées). Nous pouvons conclure que cette notion est présente mais pas dans une proportion qui pourrait justifier un tel comportement.

Priorité à l'objectif financier (U2)

Encore plus surprenant est la relative absence des citations claires sur l'influence des objectifs économiques comme variable déterminante dans la prise de décision. Seulement six personnes l'évoquent dans sept citations au total. En voici des extraits.

«En bout de ligne, nous avons pris une décision. Nous avons choisi l'entente commerciale qui était la plus profitable pour l'entreprise, mis à part les relations interpersonnelles. Cela a amené une tension. Cela a amené même une situation où il y a eu du commérage. [...] Pour ma part, j'ai eu beaucoup de doutes envers la compagnie qui a créé la surenchère, car elle m'avait placé dans une situation très délicate. On apprend beaucoup de ces choses-là et l'appât du gain est dangereux. » P6 : (42:50)

«J'ai mis l'accent sur les résultats. J'enlève ces deux personnes. L'équipe va être gagnante, l'entreprise va être gagnante et on va obtenir nos résultats plus vite. C'est un plus. Quand j'ai mis les deux dans la balance, les résultats étaient beaucoup plus importants. » P7 : (41:43)

«Mais, on a pris celle la plus facile et la moins controversée et la plus atteignable sur les tablettes financières. En fait, à mon avis, le réseau va plus mal. Pour moi, ce ne sont pas des bonnes décisions d'éthique. » P9 : (210:212)

«Mais, il y avait aussi tout l'aspect financier que je regardais parce que j'avais communiqué avec les assurances. Sauf que les assureurs nous disaient que s'il arrivait quelque chose, ils ne couvriraient pas. [Par exemple si elle tombe] alors qu'elle fait cuire quelque chose sur le feu, ou – encore – si dans sa chute, elle blesse quelqu'un d'autre ou elle cause un accident, les assurances ne nous couvriraient pas, parce qu'on est au courant de sa situation de santé. Donc, il y avait toute cette partie financière-là que je devais regarder. » P14 : (66:73)

Ce constat est surprenant : l'objectif financier fait partie des considérations observées dans la prise de décision. Nous pourrions conclure que la réponse va de soi et qu'elle ne se pose même pas. Nous pourrions aussi croire à de l'autocensure afin de protéger son image. Prioriser l'aspect économique lors d'un dilemme éthique reflète un manque de sensibilité humaine. Ceci pourrait expliquer pourquoi les dilemmes éthiques portent tant sur des incidents de licenciement.

Pourtant, certains l'évoquent cette notion économique. Y aurait-il une fausse vertu ? En tout état de cause, avec ces résultats, maximiser la valeur économique de l'institution est

une préoccupation de la direction de l'entreprise et non de la personne. Maximiser la valeur économique tient une place marginale dans la pensée de ces gestionnaires lorsqu'ils font face à un dilemme éthique.

La fin justifie les moyens (U3)

La fin justifie-t-elle tous les moyens ? La réponse n'est pas aussi claire et tranchée qu'elle n'y paraît. C'est évoqué mais de manière indirecte. Ce raisonnement intervient quand toutes les autres options ont été épuisées. Ainsi, nous sommes en présence du même constat que pour le dernier critère : il y a seulement six gestionnaires qui l'évoquent et ce, dans seulement neuf citations. En voici quelques extraits.

«Lorsqu'on a utilisé tout ce qu'on a en matière de réglementation, la seule façon d'arriver à bout est de monter un dossier sur l'individu. Tu vérifies toutes ses allées et venues. » P3 : (168:169)

«Au lieu d'avoir trois personnes malheureuses, j'en ai deux à gérer. Si je regarde le pourcentage, j'ai peut-être 2% des gens qui ne sont pas heureux ! [...] J'essaie de mettre de côté la morale et l'éthique et de prendre une décision payante pour l'entreprise. » P7 : (55:56)

«Cela dépend de la nature de la décision ou l'acte de gestion que l'on pose. C'est pour cela que je parle de résultats. Quand on prend une décision, c'est pour atteindre un résultat. Les critères vont être proches du résultat que l'on veut.» P9 : (25:27) « [...] Mais, j'ai dit qu'il y avait deux critères : la finalité et la qualité de la prise de décision. Moi, à mon avis, je n'ai jamais dit qu'une décision est éthique parce qu'elle est positive». P9 : (137:138) « [...] Le véritable critère [d'une prise de décision éthique] devrait être : qui est la meilleure personne pour ce type de poste pour atteindre la finalité ? La présence d'autres critères dans la prise de décision comme les amis, l'amour de l'argent, le pouvoir, ... Pour moi, cela vient entacher la qualité du processus de décision. En ce sens, ce n'est pas éthique. » P9 : (282:285)

«Non. Parce qu'à un moment, nous avons eu à la direction du service beaucoup de discussions là-dessus. Au nom du fait qu'il faut prendre une décision éthiquement supérieure par rapport à des objectifs d'essentialité, il ne faut pas que la fin justifie les moyens. Parce qu'on introduit à ce moment-là une valeur d'anarchie dans une organisation. » P13 : (492:496)

Comme avec cette dernière citation, une «manière de faire», de privilégier les fins, existe. Cependant, les gestionnaires ont tendance à la dénoncer. Il est clair que personne n'avouera utiliser ce moyen, sauf si on est décidé à se débarrasser de quelqu'un. L'aveu est flagrant et illustre bien que le discours managérial est empreint de bonne volonté, mais peu enclin à dévoiler ses aspects moins reluisants.

Ce critère de «la fin justifie les moyens» pose problème car, dans la pratique de la gestion, peu de gestionnaires ont le courage de l'avouer ou de l'intégrer dans leur discours. Cette difficulté à mesurer ou à observer cette conception d'esprit pourrait expliquer pourquoi le milieu universitaire a toujours été forcé de freiner l'approfondissement de cette idée ou cette perspective.

Existentialisme

Pour aborder l'approche de l'éthique existentialiste d'inspiration sartrienne, il a été choisi de l'exposer selon la vision de deux thèses récentes sur l'œuvre de Sartre (Scanzio, 2000 et Salzman, 2000). La conception du modèle éthique sartrien, bien que l'auteur lui-même ne l'ait jamais officialisée, s'articule autour de quatre concepts : la liberté, la responsabilité, l'authenticité et l'engagement (Scanzio, 2000).

Pour expliquer brièvement ce concept, disons qu'un individu existe en premier et, de cette existence, il tire son essence. Cette essence est la liberté. Cette liberté est le point central de toute son ontologie. Que nous l'assumons ou pas, cette liberté structure notre pensée et nos actions. Mais, nous devons en avoir conscience pour nous projeter dans le monde qui nous entoure et aussi pour nous projeter dans l'avenir. La conscience de notre existence et de notre liberté est donc fondamentale dans la théorie de l'éthique de Sartre. Face à cette prise de conscience de la liberté, un être humain se doit de l'assumer. Pour ce faire, il doit être authentique envers lui-même et ses valeurs. S'il n'assume pas cette liberté, il vivra une angoisse et aura tendance à agir et à penser selon le principe de la mauvaise foi. Il sera ainsi inauthentique tant avec lui-même qu'avec autrui. Pour choisir cette liberté, il devra être authentique et s'engager dans le monde et indirectement, envers lui-même. Il s'engagera afin d'assumer sa propre ontologie et sa propre existence.

Dans le paragraphe suivant, des définitions de chaque indicateur de la théorie de Sartre seront présentées brièvement. Nous avons ainsi privilégié les cinq (5) critères suivants :

- Authenticité envers soi-même : «Être authentique c'est réaliser pleinement son être-en-situation, avec cette conscience profonde que, par la réalisation authentique de l'être-en-situation, on porte à l'existence plénière la situation d'une part et la réalité humaine d'autre part.» (Sartre, 1983a, pp. 72-73).
- Situation créatrice de valeurs : Si «être authentique c'est réaliser pleinement son être en situation» (Sartre, 1983a, p. 72). «La situation, c'est la

résistance inerte des choses, ordonnée en hiérarchie de motifs et en hiérarchie d'outils. Finalement, la situation c'est le monde s'ordonnant tout entier en fonction des possibles de la conscience.» (Sartre, 1983a, p. 57).

- Conscience de ses valeurs : «La facticité n'est pas autre chose que le fait qu'il y ait dans le monde à chaque instant une réalité humaine. C'est un fait. Il ne se déduit de rien, comme tel, et ne ramène à rien. Et le monde des valeurs, la nécessité, tout est suspendu à ce sens primitif et absurde» (Sartre, 1983a, p.139). La réalité humaine et le monde des valeurs sont d'abord conscience, «c'est-à-dire qu'elle n'est rien qu'elle ne soit conscience d'être» (Sartre, 1983a, p. 138).

- Liberté d'action : «Il n'y a pas de déterminisme, l'homme est libre, l'homme est liberté» (Sartre, 1996, p. 39).

- Responsabilité : «Lorsqu'il décrit un lâche, il dit que le lâche est responsable de sa lâcheté» (Sartre, 1996, p. 54).

Nous avons préféré ne pas choisir le critère de la mauvaise foi. Cet indicateur n'a pas été retenu à cause de la difficulté méthodologique à soustraire cette information dans le discours des gestionnaires. Seuls, les actes de ces gestionnaires auraient peut-être permis de savoir s'ils faisaient preuve de mauvaise foi ou encore, s'ils avaient fait l'aveu eux-mêmes de cette attitude. Devant la complexité de la tâche, nous nous sommes bornés à prendre les autres facteurs comme indicateurs. Pour palier ce manque, nous avons introduit la notion de conscience des valeurs afin de savoir si les gestionnaires agissaient de bonne foi lorsqu'ils prennent une décision.

Nous rappelons qu'un des objectifs de la recherche est de savoir si la perspective existentialiste sartrienne est présente ou non comme représentation de la prise de décision éthique. Nous nous sommes concentrés sur les autres critères qui sont suffisants pour cette recherche.

Authenticité envers soi-même (E1)

L'éthique existentialiste d'inspiration sartrienne est souvent qualifiée d'éthique de liberté et d'authenticité (Marchand, 2005). L'analyse commencera par la deuxième notion fondatrice. L'authenticité est évoquée au détour de commentaires généraux.

L'authenticité est synonyme de constance dans l'acte et dans les pensées. Dans le processus de décision éthique, la constance semble fondamentale.

«Tu n'engages que des gens qui ne conduisent que tes produits. Ce gars-là engage des gars qui aiment son produit [les voitures]... et qui ont la passion de son produit. » P1 : (317:318) « [...] Ce n'est pas normal que l'employé achète ailleurs [une autre marque], c'est autre chose. Ce n'est pas une question de prix. C'est une question d'éthique. » P1 : (329:330)

«Si je ne suis pas constant et égal dans mes décisions, je ne peux pas voir comment les gens vont pouvoir respecter ce que je dis. Dans la vie, il est important de savoir où on s'en va vraiment. » P2 : (61:63) «J'ai congédié mon beau-frère. [C'est] Difficile au party des fêtes. » P2 : (196:196)

«J'ai toujours essayé autant que possible de balancer les choses, de regarder des deux côtés, de me faire un jugement dans toutes mes décisions. Dans le cas de mon gars qui faisait de l'abus pour conserver son poste, là, ma morale me disait de

le sacrer à la porte. Je travaillais fort pour le mettre dehors. » P3 : (151:156) « [...] En général, je ne pense pas que je changerais. De toute façon, on est nous-mêmes. Dans un milieu très réglementé, on en vient à oublier et à ne plus savoir où on est rendu. » P3 : (187:188) « [...] T'es capable quand même d'être toi-même. » P3 : (191:191)

«Mais au moment où je... heu... J'avais tellement investi, je m'étais engagé vis-à-vis de mes employés, de mes collaborateurs que je me battrais pour conserver le modèle qu'on avait créé et qui fonctionnait haut la main. Alors, j'avais un engagement moral vis-à-vis de mon organisation de résister à ce mouvement démesuré. » P4 : (139:145) [...]

«Si je suis à l'aise avec la décision, je n'ai pas de problème avec ça quand je suis sûre de mon coup. Mais il ne faut pas que ça soit ambigu. » P5 : (432:433)

«Oui, ça me permet de garder mon autonomie, de rester moi-même. Je me suis toujours promis que j'allais rester moi-même dans n'importe quelle situation. Cohérente, conséquente. Je ne veux pas être deux personnes. Je veux que ça concilie, que les gens voient que je suis toujours conséquente avec moi-même. Je tiens à garder ça. » P7 : (158:161)

«Dans le réseau [de la santé], on prend souvent des décisions autres que celles que l'on devrait. Je ne dis pas cela seulement au niveau cadre. C'est vrai à tous les niveaux. Pour moi, l'éthique débute là, par la qualité de décision que tu vas prendre. » P9 : (86:88) «Car une personne juste est authentique avec elle-même. Pour moi, dans l'exemple de tantôt, on est pris dans des décisions qui ne sont pas forcément positives pour les personnes. Dans ce sens, on ne pourrait pas être une bonne personne. Si on prend une décision selon les critères objectifs et neutres, cela nous amène à être juste. Et puis en même temps, si on est à l'aise avec ces critères-là, on est en paix avec soi-même. Cela nous permet d'être authentique. » P9 : (315:320) «Pour moi, c'est les deux : juste et authentique. Je dirais même plus, je préfère être perçu comme juste dans mon travail et me sentir authentique avec moi-même. Authentique avec mes valeurs, c'est un feeling et cela donne un sens à ma vie. Je préfère être perçue comme juste car cela suscite de la confiance. Elle va être respectueuse des personnes, elle va prendre les bonnes décisions ... C'est, selon moi, plus proche d'être éthique que d'être une bonne personne. » P9 : (330:334)

Mais la notion d'authenticité peut heurter des variables externes comme des codes d'éthique ou les valeurs de l'entreprise. Bien qu'il existe certaines contraintes et certains

codes de l'entreprise, une attitude demeure inflexible : les gestionnaires proclament qu'ils veulent respecter leurs convictions.

«C'est évident que si on tombe dans une PME comme la nôtre, [...] notre code d'éthique, c'est mes valeurs à moi. Ce n'est pas un code régi par quelqu'un et bon pour tout le monde. » P6 : (168:169)

«Je regarde l'organisation, son code d'éthique, et je regarde de mon côté. J'essaie de les combiner pour pouvoir être à l'aise avec la décision après. C'est toujours à ce niveau-là que ça «clash». J'ai des valeurs très strictes, morales, éthiques. Et parfois, il y a des choses qui se font dans une compagnie [et] qui ne sont pas normales selon moi. C'est une question de faire l'alliance. Je suis prête à faire des concessions jusqu'à un certain pourcentage. » P7 : (109:113) «Je n'approuvais pas les valeurs de gestion de la direction de la compagnie. Il y a avait des affaires pas correctes dans le processus et on était forcés de prendre des décisions qui n'étaient pas correctes. Même si les affaires sont autres, arrangez-vous pour arriver là». Je suis partie. Il ne faut pas oublier que nous avons une carrière personnelle à gérer. Cette compagnie-là a fini par fermer. » P7 : (121:125) «[...] J'essaierais toujours de concilier mes valeurs et celles de l'entreprise, toujours. En bout de ligne, je dois vivre avec moi-même. Être à l'aise avec mes décisions. » P7 : (205:207)

«Contrairement aux autres qui étaient pris dans ce système et fonctionnaient dans ce système de sous-culture, mes valeurs personnelles, mon schème, mes compréhensions, mettaient en doute cette orientation-là. » P8 : (257:259)

Pour imposer son point de vue, cela doit prendre du courage, mais cela demeure essentiel pour vivre avec sa décision.

«Je dois résoudre deux questions : suis-je encore confortable pour appliquer la décision même si je ne suis pas d'accord ? Si c'est oui, je dois avoir le courage d'aller jusqu'au bout. Si c'est non, je dois avoir le courage de me positionner. » P9 : (219:221) [...] «Faire trop d'affaires auxquelles on ne croit pas, on s'handicape soi-même. » P9 : (225:225)

«Je ne peux pas vivre avec les compromis sur mes valeurs et sur mon éthique. Le matin, quand tu te rases, c'est toi que tu vois dans la glace. Tu sais qu'il n'y a que

toi qui sais. Il y a une époque de vie où cela m'a desservi pour ma carrière. Aujourd'hui, je prends les mêmes décisions, mais de façon moins tranchante, mais toujours les mêmes. » P10 : (307:310)

«Les valeurs de ta parole. Si je me fais reprocher des relations de travail avec le client, on met ça dans le domaine légal. Je peux dire : moi, [Monsieur X], ma parole a de la valeur. » P15 : (143:145)

Nous avons présenté la partie des commentaires sur l'authenticité. L'autre variable est la situation créatrice des valeurs. Nous allons voir si les gestionnaires, lorsqu'ils ont été confrontés à leurs dilemmes, ont constaté une émergence de valeurs de ces situations.

Situation créatrice de valeurs (E2)

Dans la revue de la littérature, nous avons compris que l'approche existentialiste sartrienne supposait que la liberté des individus ne se vivait que dans une certaine situation. La situation possède donc une influence fondamentale. Elle fait prendre conscience des valeurs en cause lors d'un dilemme moral.

Les gestionnaires acquiescent à l'idée que la situation soit génératrice de dilemmes et qu'elle engrange des systèmes de valeurs qui peuvent être propres à elle.

«Il y a des choses, quand tu fais partie d'un groupe, qui sont individuelles à chaque magasin. Il y a des actions et des décisions qui doivent se prendre et qui sont de groupe. Les politiques doivent être générales. » P1 : (164:166)

«C'est sûr que les modes d'application vont varier puisque nous sommes dans un réseau pour servir le monde et cela doit transparaître. Ce serait différent si on était dans une autre forme d'organisation, plus de production de biens et de

services. Là, ce ne sera pas la satisfaction du client dans sa globalité. Ici, nous avons à cœur le bien-être de la personne et non son niveau de vie. Bon, pour moi, c'est plus nuancé, mais les concepts de base sont à priori les mêmes.» P9 : (343:348) [...] «Quand tu arrives dans le réseau, cela n'est pas autant la rentabilité du gestionnaire, que l'état de santé du patient qui te préoccupe. Il va donc arriver une deuxième couche de critères qui eux vont être propres à la santé. La première couche de critères, qui est d'être objectif, nous pousse à prendre des décisions dans le respect des personnes. Et, d'atteindre les finalités de l'organisation, [elles] demeurent les mêmes partout. Après cela, tu arrives dans la deuxième couche [les finalités] qui va être propre au réseau. Il y a des couches différentes. » P9 : (354:359)

«Je suis dans une situation d'éthique et c'est une prise de position. Mais, de façon générale, mes positions professionnelles ne posent pas de problème. Quand je suis dans une position extrême, un message, une alarme sonne ! Et là, j'ai besoin de réfléchir spécifiquement sur le contexte. » P10 : (15:17)

«D'une certaine façon, l'humain est partout et il suffit de le mettre dans un contexte où il a moins de chances de prendre un mauvais pli, et bien il ne le fait pas.» P11 : (164:165) « [...] La marge de manœuvre n'est pas la même. Ce qui est acceptable pour l'un ne l'est plus pour l'autre. Toute la question de l'éthique est là. Si on devait revenir à la définition de l'éthique, il faudrait replacer le comportement de l'individu dans une organisation qui, elle-même, se situe dans un contexte. L'organisation et la relation de l'individu face à l'organisation font en sorte que les limites de l'éthique peuvent varier. » P11: (182:185)

«La difficulté, c'est que dans la gestion complexe où nous sommes placés, nous sommes perpétuellement confrontés à des valeurs qui sont bonnes en soi, mais dont l'application - d'une décision - nous place dans une situation parfois contradictoire. Entre différentes valeurs, il faut choisir. » P13 : (385:388) « [...] En quelque part, on est toujours placés dans une situation où on ne peut jamais faire quelque chose de simplement bien par opposition à faire quelque chose de simplement mal. On est toujours entre le bien et le mal. On est toujours dans une zone floue, vague où le jugement des uns et des autres pourrait être différent du nôtre. » P13 : (397:400)

«C'est sûr que, des fois, tu te retrouves dans des situations où il faut que tu choisisses. Tu dois traverser la ligne. Il y a des choix à faire. Des fois, tu ne peux pas exprimer ce choix et c'est culturel. Tu fais partie de l'équipe et tu joues le jeu. » P15 : (210:214) « [...] C'est sûr que, quand tu es dans une industrie, ce n'est pas la même éthique morale. C'est sûr que c'est des considérations que tu prends, que l'on considère vis-à-vis de la cigarette. » P15 : (69:71)

Comment réagissent-ils face aux diverses situations ? Ils admettent qu'il ne peut pas exister des comportements préétablis. Chaque situation est unique et demande une attitude et une prise de conscience des valeurs qui sont en jeu.

«C'est difficile à gérer, du cas par cas. C'est dommage, mais on est obligé de fonctionner comme ça. Je ne dis pas qu'il n'y a pas de cas spéciaux, comme les chicanes, les controverses. J'essaie beaucoup de les laisser mener leur barque eux-mêmes. » P2 : (83:85) «Gestionnaire, tu dois être très humain. Je pense, en fait, je suis certain dans des situations et moins dans d'autres. Il faut faire la part des choses. » P2 : (174:178) «Il faut être très objectif dans des méthodes subjectives ! Il faut comprendre le contexte et ce n'est pas facile». » P2 : (275:276)

«Évidemment, j'ai créé des conditions : de transparence, de responsabilisation et de reconnaissance et de récompense. J'ai créé des conditions. » P4 : (293:295)

«Il y a beaucoup d'impondérables qui vont m'influencer [ma décision] : bons ou mauvais. Assurément, je m'appuie sur mes gens d'expérience. Lors de situations embarrassantes, je vais en discuter avec une ou deux personnes. Mais, dès que j'ai un doute raisonnable [sur la personne], la relation est terminée. Il y a des façons de faire qui peuvent être appliquées de façon légale sans qu'il y ait abus du côté patron. » P6 : (231:234) « [Il y a] le cadre rigide et formel et le cadre informel. Ça ne veut pas dire qu'un est meilleur que l'autre et qu'on doit appliquer un type pour telle entreprise. Selon moi, dès l'instant où il n'y a pas de cadre rigide formel, ce sont les valeurs de la personne qui prend la décision, qui vont prendre le dessus. » P6 : (262:264)

Il y a une prise de conscience du moment où est prise la décision. La situation peut changer et ainsi la nature de la décision change aussi.

« [...] c'était une excellente employée, donc je me suis dit : on va lui donner une chance. Elle a une nouvelle médication prescrite par son neurologue. Mais, tu vois, ça a pris un an avant qu'elle en fasse une autre [crise] mais elle en a fait quatre à répétitions ! Je ne peux plus là ! C'était impossible là ! Je trouvais que la décision était parfaite au moment où elle a fait la première crise ! Et là, le temps s'écoulait. Ça faisait un an et puis c'était excellent, elle n'en faisait plus ! La

décision était très bonne parce que ça faisait un an, mais là, quatre en ligne ! »
P14 : (175:183)

S'ils reconnaissent que la situation fait émerger les valeurs en jeu du dilemme, la situation peut également devenir tellement contraignante qu'elle encadre l'action. Mais, ces gestionnaires sont-ils vraiment libres de prendre la décision qu'ils veulent ? Peuvent-ils appliquer leur décision face à ces nouvelles situations ? Regardons ce que disent les gestionnaires à ce propos.

Liberté d'action (E3)

La liberté est la variable centrale du système éthique de Sartre. Puisqu'il n'y a pas de déterminisme chez l'être humain, les gestionnaires sont libres. Pour les gestionnaires interviewés, il est clair que la liberté est au centre de leur décision.

«On avait deux choix. Finalement, j'ai fait un dossier et des recherches. On se rend compte que lui, ce qu'on avait déterminé comme point de repères, il n'avait pas embrassé ça. Il trouvait que ce n'était pas les bons outils pour savoir s'il était bon ou pas. Pour lui, ça ne nous donnerait rien de nous donner ça. On a écouté les siens pour faire une entente de partenariat. On l'a remplacé pareil. Ça ne fonctionne pas mais on a un autre plan. On l'a congédié pareil. » P1 : (132:137) « [...] Dans ma position, je suis l'influenceur. » P1 : (150:150)

«C'est sûr que mon jugement moral va être utilisé car il y a toujours des failles dans toutes les réglementations. Les gens cherchent souvent la faille et selon l'interprétation, on doit dire non [ou] oui [et] pourquoi. C'est là que le jugement moral entre en ligne de compte. » P2 : (156:158)

«Tu ne te rends peut-être pas compte comme gestionnaire : tu fais tes gestes, mais il y a certains individus que tu touches. Eux, ils sont tellement renfermés, ce cas-

là m'a frappé. C'est un cas où il a fallu que je prenne une décision sur une base personnelle, moins procédurite. » P3 : (36:39)

«C'est mon jugement personnel. On m'accuse de diriger le Canada comme si c'était ma compagnie plutôt que d'agir en tant que gestionnaire et d'interpréter des politiques du groupe. On m'a accusé de ça. » P4 : (149:151)

«Pour moi, c'est sûr que c'est le gestionnaire qui doit prendre les décisions. C'est sûr que, moi, je suis quand même pour le dialogue, là. Mais, c'est sûr qu'à un moment donné, il faut trancher. Pour le bien-être de tout le monde. » P5 (610:613)

« [À propos de la liberté d'agir] Définitivement, c'est fondamental. Même dans les entreprises rigides, il y a toujours des degrés d'autonomie. Je présume que par rapport aux décisions au niveau éthique ou moral, le degré d'éthique ou de moralité dans l'entreprise va être peut-être proportionnellement en rapport avec le degré qu'il peut y avoir d'établi, de formel. » P6 : (269:272)

«C'est-à-dire, en fin de compte, pour mieux comprendre l'éthique dans la pratique de la gestion, disons qu'elle peut varier selon les gestionnaires qui l'emploie. On a un pouvoir énorme. Si on veut influencer, on peut influencer. Donc, c'est un mensonge quand on entend dans le cas d'Enron : «je n'avais pas le choix». Ça, ce n'est pas vrai. Tout le monde s'est couvert à un moment donné. On a appliqué la décision. Il n'y a pas, dans le processus, quelqu'un qui fait : «qu'est-ce qu'on fait ?». «Et ça a duré des années et des années, jusqu'à ce que quelqu'un ne puisse plus vivre avec. Je crois qu'on peut influencer la décision. » P7 : (241:249)

«Il y a des choix. Il y a bien des besoins qui s'équivalent. Malgré tous les mécanismes et les grilles de priorisation qu'on peut se donner, il demeure qu'il y a de l'humain qui s'exerce à la fin de tout ça. Et qu'il y a une décision à caractère humain qui finit par se prendre. » P8 : (188:191)

«Souvent, dans le domaine de l'éthique, c'est de savoir [ceci] : «si on donnait aux gens un pouvoir de décision beaucoup plus grand, est-ce qu'ils abuseraient moins ou plus ?» On s'aperçoit que, quand les gens font face à des dilemmes éthiques, c'est eux qui décident et non pas les normes et les codes. Selon la personne qui est en charge, c'est juste ou pas juste. C'est un processus de démocratisation à tous les niveaux. » P8 : (401:405)

«Partager des informations confidentielles en lui fournissant un avantage concurrentiel pour cette autre compagnie, c'est ce genre de comportement d'individu qui doit être régi... d'abord par une conscience d'éthique et du jugement. Accepter un voyage ou prendre un verre de vin avec une autre compagnie malgré que le contrat a déjà été donné, cela peut être inacceptable. Il faut donc poser un jugement sur ce qu'il faut ou ne faut pas faire, et décider à partir de quoi. Il n'y a pas de lignes tracées mais ...» P11 : (97:101)

«Oui, c'est moi qui ai pris la décision. C'est moi qui ai conseillé, mais finalement la décision m'appartenait. » P14 : (36:37) « [...] Je pense que nous avons une marge de manœuvre en autant que les émotions ne prennent pas le dessus. Ce n'est pas facile de gérer une boîte lorsque les gens sont hypothéqués. Comme lorsque tu punis ton fils, il faut montrer des lignes de conduite. Pas évident à gérer. » P14 : (355:358)

Mais, les gestionnaires expriment un désir de liberté par rapport aux codes de déontologie. Ils ne veulent pas être perçus comme de simples exécutants : ce sont des hommes et des femmes libres.

«S'il n'y a pas de code d'éthique qui existe, tu y vas selon ton jugement personnel, je présume. Chez (Compagnie XXXX), il y a un code d'éthique pointu. » P6 : (110:111) « [...] Jugement moral, nous sommes une PME et il n'y a pas vraiment de règles existantes. » P6 : (213:213)

«La situation au niveau de l'éthique, c'était, bien sûr, les règles. J'ai les lois, la loi d'instruction publique qui me guide. Les conventions qui me donnent un cadre et ma perception, ma vision, et même mon évaluation de l'équipe que j'ai en place. » P12 : (60:63) « [...] J'ai utilisé d'abord la mission d'assurer la réussite des élèves et la stabilité. J'ai établi des critères, j'ai tenté de ... J'ai tenté de regarder les ... multiples facettes d'un dé, on est pris dans un dé... J'avais les lois. J'avais les conventions. J'avais aussi le pouvoir de refuser ou d'accepter. J'avais le poids d'une décision soit A, soit B, soit oui, soit non. » P12 : (144:148)

«Envers les employés, il y a un code de conduite. Il y a ce qui est acceptable et tu vas le suivre pour les employés. Avec l'expérience, tu sais qu'il y a des pièges et tu pourrais te tromper. Tu as une certaine liberté comme individu. » P15 : (222:224)

Toutefois, nous nous demandons si, dans l'exercice de cette liberté, les décisions prises sont éclairées ? En d'autres termes, les gestionnaires sont-ils conscients de valeurs mises en cause ?

Conscience de ses valeurs (E4)

La variable de la conscience des valeurs (E4) est importante dans la compréhension du système éthique sartrien. Pour «jouer un rôle», les individus doivent être conscients de la situation où ils se trouvent et être également conscients des enjeux en cause. La conscience de ses valeurs correspond au sentiment de connaître ses valeurs intrinsèques personnelles. De plus, ils doivent être conscients de leur liberté : ils doivent comprendre que c'est un fardeau avec lequel il ne faut pas utiliser la «mauvaise foi» pour justifier son action. Si le gestionnaire fait de mauvaises actions, il doit en être conscient. La prise de la conscience de ses valeurs se manifeste lors des dilemmes rencontrés et s'accompagne toujours de la responsabilité de ses actes.

Selon les témoignages, les gestionnaires disent que nous devons être conscients de ce que nous faisons et des valeurs qui sont en jeu.

«Je dois être conscient dans ma tête que, si je fais telle chose, bonne ou mauvaise, [je suis] déjà conscient de ce qui va m'arriver. Du moment que tu fais ta job consciemment, les conséquences sont différentes. » P2 : (64:66) « [...] Parce que la vie en général est comme ça. Dans la vie de nos parents, les gens avaient peur de faire telle chose parce c'était péché. Aujourd'hui, ça ne fonctionne plus. Aujourd'hui, il faut avoir peur des actes que tu vas faire. Si tu voles, tu sais que la conséquence est que tu peux passer un bout de temps en prison. Il faut avoir conscience avant. Si on n'a pas la conscience de ce qui peut nous arriver,

comment on peut savoir ce qu'on fait ou pas ? Au moment où il y a des règles établies, tout le monde a cette règle-là. Si tu n'es pas conscient alors que tu as la règle - et on en a parlé 200 fois - ce n'est plus mon problème. » P2 : (69:75)

«Alors, j'ai impliqué et responsabilisé les directeurs ontariens et albertains. Je les ai sensibilisés... D'abord, je les ai informés, sensibilisés et impliqués. » P4 : (72:74) « [...] La perception, c'est la réalité et, heu... à certains moments, j'ai limogé un directeur québécois... heu... pour des raisons équitables. Mais, j'étais très conscient que ce geste-là me favorisait du côté anglophone. Alors, j'aurais pu limoger un Québécois pour aller me chercher du capital politique. Mais j'ai...heu...en tout cas, ça c'est une situation. » P4 : (115:120)

«Regarde dans le cas d'Enron. Si la personne n'avait pas eu le courage de dire quelque chose, personne ne saurait. Pour moi, l'éthique repose là. Cette personne-là était influente. La personne a choisi de rester en dehors jusqu'à ce qu'elle explose, mais le mal était déjà fait. Mais moi, j'entre en jeu. On ne peut pas me réprimander si je ne suis pas d'accord. Pour moi, c'est là que l'on doit jouer [et] quelles que soient les conséquences. On ne peut pas me forcer à faire quelque chose que je ne veux pas faire. » P7 : (253:258)

«Mais, les codes d'éthique, c'est extérieur à soi-même. Le code, par définition, c'est quelque chose qui est extérieur à soi. Et, qu'une fois qu'on l'a écrit pour se donner bonne conscience, on le remet sur une tablette et on l'oublie. D'après moi, la véritable éthique c'est celle qui part de l'intérieur de la conscience de chacun des individus. Chacune des personnes, on n'a pas le choix. C'est ça, on n'a pas le choix. Sinon ça n'existe pas. Sinon, on applique bêtement des règles qui nous sont extérieures et qu'on n'a pas assimilées, intégrées. Comme les conventions collectives. Ce sont les raisons pour lesquelles il faut violer certaines règles tout en évitant, comme je disais, de tomber dans l'anarchie. Sinon, on crée le *free for all* et c'est encore pire ! » P13 : (636:643)

«Tout cela pour dire, dans un certain sens, le bagage de valeurs avec lequel tu vis va décider comment tu vas prendre tes décisions. » P15 : (108:110) [...] C'est pour cela que, dans un certain sens, je reviens toujours à la base, les valeurs et comment tu vis avec tes valeurs. » P15 : (128:129) « [...] Malheureusement, la société n'a pas évolué au point que quelqu'un qui ressort - comment on appelle ceux qui dénoncent ? - les *Whistleblowers* ! Qu'est-ce qui leur arrive à eux dans le fond ? Dans le fond, ils suivent leur conscience. Ils suivent leurs valeurs, morales ou légales. » P15 : (170:174)

Cette prise de conscience apparaît lorsqu'il y a un processus réflexif et non intuitif chez l'individu. Prendre conscience de ses valeurs et de son éthique, c'est pouvoir vivre harmonieusement avec sa conscience. L'évocation de cette idée passe souvent par l'explication de l'imputabilité des actes.

«On doit vivre en conséquence de ses choix, c'est sûr. On doit faire un consensus et vivre avec la décision qu'on a prise. » P5 : (619:620)

«Quand tu te couches et tu te demandes : «Comment je vais m'y prendre ? Est-ce que je m'en vais dans la bonne direction ?» On se lève et on pense encore à la même chose. » P6 : (157:159)

«C'est comme ça que ça a commencé. C'est ça, le dilemme des gestionnaires : jusqu'où on peut aller ? Jusqu'où une compagnie peut pousser quelqu'un à faire quelque chose de pas correct ? Le dilemme c'est de ne plus pouvoir vivre avec ça. » P7 : (139:142) « [...] Toutes les décisions qui sont prises doivent être assumées et il faut savoir vivre avec quand tu sors d'ici. C'est ça le dilemme. Je m'assure, lorsque je pars d'ici, de ne pas regretter ma décision. C'est pour ça que la conciliation doit être faite entre mes valeurs et celles de la compagnie. » P7 : (145:148)

«En plus, c'est important pour celui qui prend cette décision car, quand il se couche le soir, il faut qu'il se dise : «écoute, je pense que j'ai pris une bonne décision». P9 : (185:186) « [...] Pourquoi je suis payé ? C'est pour m'assurer que l'organisation de laquelle je suis à la tête performe et donne de bons résultats en lien avec l'attente de mes patrons. C'est pour cela que je suis payé. Si j'ai le sentiment de faire cela, je suis satisfait. Sauf qu'en faisant cela, j'ai des décisions difficiles à prendre, comme jouer avec la job de quelqu'un. Et, c'est difficile avec l'éthique. Et, c'est pour cela que je dois me demander si je suis à l'aise avec cela. Et, cette notion-là d'éthique est très importante pour moi. Est-ce que je suis capable de vivre avec les impacts de ma décision et dans certaines circonstances ? Si oui, alors je suis éthique. Mais, poussé à une autre échelle, c'est une autre question. » P9 : (192:198)

«Sommes-nous cohérents avec nos valeurs ? Soit avec nos valeurs corporatives et, plus globalement, sociales ? » P10 : (196:196) « [...] Pour moi, c'est un champ de conscience qui ne peut pas être catégorisé. C'est très global, ce sont les valeurs

que m'ont enseignées mes parents, celles que j'ai développées par mes apprentissages... Il y a la conscience des autres que j'ai développée. Conscience des autres à proximité mais aussi de façon plus large, telle que la pauvreté, la conscience sociale, ... C'est très lié avec la conscience des valeurs et la conscience que l'humain fait partie d'un tout plus large. Il y a les notions de respect de l'environnement, etc. J'aurais du mal à mettre cela sur une grille. Et il y a différents niveaux. C'est lié à l'humain, aux valeurs d'égalité, de compassion, d'équité, d'écologie, la famille, le sida... une conscience sociale internationale. Et cela va très haut. » P10 : (247:254) « Il y a le champ de conscience et puis, après quand tu rentres dans son application concrète, il y a des règles qui se dégagent des attitudes et comportements. Mais, c'est un champ de conscience continue, permanent. » P10 : (280:282)

« Alors ça, ça m'interpelle aussi parce que je me dis : est-ce que je suis plus catholique que le pape ? D'un autre côté, je me dis : ça ne se peut pas que je ne suive pas ce que ma conscience me dicte. Et, c'est dans mes gènes et c'est comme ça. C'est aussi au-delà des choses... Bien souvent, malheureusement ou heureusement, je pense que c'est heureusement, on est obligé de faire des petites entorses à la procédure ou à toutes sortes de choses, pour arriver aux fins qu'on est supposés poursuivre. Moi, mon problème éthique réside dans le fait de penser qu'on soit obligé de faire ça, parce que je me dis jusqu'où on va et où est la limite ? » P13 : (271:278)

« Pour répondre à ta question, la direction des décisions, c'est de savoir si – à la fin de la journée – je vais avoir honte de ce que j'ai fait. (long silence) Il y a toujours ta conscience qui va te revenir à un moment donné. La conscience est portée sur toi. P15 : (305:308) « [...] Mais, qu'est-ce qui va te guider à travers tout cela ? C'est ta conscience. Et, ta conscience est basée sur quoi ? Ta conscience est basée sur tes valeurs. » P15 : (319:321)

Ces gestionnaires, qui ont exprimé le besoin d'être conscient de ses valeurs pour être éthique, ont souvent ajouté que cette conscience s'accompagnait de responsabilités. Qu'en est-il de ces responsabilités dans leurs discours ?

Responsabilité (E5)

La responsabilité est la dernière des variables étudiée par l'approche existentialiste. Selon cette dernière, la liberté conduit les êtres humains à s'engager et à se sentir responsable de leurs actes. Être responsable va au-delà du simple fait d'être imputable des actes, cette notion englobe aussi l'idée suivante. Lorsque Sartre décrit un lâche, il dit que : «le lâche est responsable de sa lâcheté» (Sartre, 1996, p. 54).

«Moi, je pense que, moralement, le chef d'entreprise, la direction, doit prendre des décisions au court terme et au moyen terme (...) Qui est un acteur important ? Là, si le président de la compagnie ne fait pas redresser la compagnie à court terme, il va peut-être limoger facilement. Encore là, il a à conjuguer avec le court terme, le moyen terme et le long terme. Dans la mesure de, de... un chef d'entreprise doit agir avec responsabilité. » P4 : (365:371) «Voilà, moi, ça résume toute la question d'éthique, de la morale. On a parlé de l'engagement, là, on parle d'être responsable. Parce que, quand tu diriges une organisation, quand tu es responsable de trois enfants, tu es responsable de 30 personnes, de 600 employés, tu as une responsabilité vis-à-vis...t'en as vis-à-vis la société, vis-à-vis toi-même, vis-à-vis Dieu. » P4 : (383:386)

«J'ai parlé d'engagement, mais ce qui prime avant tout, je pense, c'est la responsabilisation. Sans cet élément-là, se sentir responsable, c'est inutile de parler d'éthique, de morale. » P4 : (410:412) « [...] C'est la première chose, c'est la pierre angulaire. Après tout ça, quelqu'un qui dit avoir, par exemple, à engager quelqu'un pour diriger d'autres personnes, est-ce que cette personne-là est responsable ou est-ce une personne qui cherche le pouvoir pis l'argent ? » P4 (416:419)

«Il y a une responsabilité première qui concerne les personnes. Il faut, à partir de là, savoir si dans notre âme et conscience, on est convaincu que ces valeurs-là, que ces droits-là sont bafoués, il nous faut agir. On ne peut pas accepter que le mutisme se réinstalle autour de cette situation-là. » P8 : (110:113)

«Il a fallu revenir à «ce n'est pas ma responsabilité» et dans l'actualisation de ma responsabilité, dans ce que sont les valeurs qui sont promues par l'organisation, de ce qu'on souhaite qui arrive dans la vie des personnes, de quoi on veut que les relations soient teintées. On est arrivés à la conclusion que ce n'était pas acceptable ce qui se passait là, qu'il fallait dénoncer la situation et s'assurer que les droits de ces personnes allaient être respectés. Même si c'est la mère qui contrevenait dans cette situation-là. » P8 : (123:128)

«Mettre un système parallèle, je n'ai jamais cru à cela. Cela dégage d'une certaine façon le gestionnaire de rendre compte, de bien gérer. C'est au gestionnaire de s'assurer que ses collaborateurs respectent les processus éthiques et que les gens rendent compte de leurs gestes. Si tu instaures un comité en parallèle, tu lui soutes en fin de compte une certaine responsabilité. » P11 : (305:309)

«Ce sont les miennes [les responsabilités] aussi et ce sont celles pour lesquelles je me suis engagée en acceptant ce poste-là. C'est de rendre des comptes sur la réussite des élèves. Je vais vous rappeler au texte de la note de loi. Ce que la loi prescrit : la direction de l'école doit rendre des comptes et assurer pour compléter ou assumer la [mission] éducative qui est confiée dans les programmes. » P12 : (184:187)

«Donner des conseils aux autres, ça, je pense que c'est la chose la plus facile au monde. Mais quand on est soi-même en mode de responsabilité d'une prise de décision, c'est une autre chose. On a beau recevoir les meilleurs conseils du monde, on est porteur ultime, on est imputable ultimement de la décision qu'on prend et des conséquences d'une telle décision. » P13 : (551:555) « [...] Prendre en son âme et conscience la décision qu'on doit prendre parce qu'on pense qu'elle doit être prise et accepter qu'on va vivre des conséquences pénibles. » P13 : (597:598)

«Il y a des responsabilités qui viennent avec la direction, [par exemple] de dire, c'est quoi l'environnement, c'est quoi la culture ? C'est quoi les valeurs ? C'est quoi les prises de commandement ? Qu'est-ce qui est acceptable et qui n'est pas acceptable ? » P15 : (155:158) « [...] La responsabilité des gestionnaires est de contrôler les coûts et de générer des bénéfices, de satisfaire les directives et les objectifs des *boards*. Il y a des *boards* qui ne veulent rien savoir des aspects éthiques. » P15 : (309:311)

Ceci conclue l'approche existentialiste. Parmi les commentaires vus dans cette partie, nous avons remarqué l'existence d'allusions aux comportements conformes aux règles,

aux lois et aux codes édictés dans le monde du travail. Ces concepts caractérisent l'approche déontologique étudiée précédemment, sur lequel nous allons maintenant porter notre attention, par l'étude des extraits de discours à ce sujet.

Déontologie

Selon la perspective déontologique, agir moralement c'est se conduire avec une logique rationnelle d'obligation. La base de cette morale s'inspire des théories de Kant où la capacité de penser détermine l'intention éthique. La pensée morale n'est donc pas caractérisée par un système de croyances religieuses ou par un relativisme moral. Entre dogmatisme religieux et manque de moralité, Kant forge ses principes autour des concepts de la raison et de la logique et ces derniers doivent être universels. Il en développe une maxime appelée l'impératif catégorique, qu'il formule ainsi : «Agis uniquement d'après la maxime qui fait que tu puisses vouloir en même temps qu'elle devienne une loi universelle» (Kant, 2000). Cet impératif est une fin et non un moyen pour arriver à ses fins.

L'influence de la pensée de Kant sur les théories modernes tant en philosophie qu'en éthique des affaires est importante. Elle a fortement marqué le courant des «parties prenantes» du champ de l'éthique appliquée des affaires. Pour les propos de cette présente recherche, nous allons extraire de l'impératif catégorique kantien trois critères :

- **Normes et règles** : selon Kant, «la morale ne doit pas varier avec les différences culturelles ou avec les pays» (Bertrand, 2000, p. 95). Les normes et les règles que l'on évoque, c'est l'impératif kantien de norme universelle dans la vie quotidienne»
- **Encadrement et codes de déontologie** : relatifs aux règles qui régissent le milieu de l'entreprise et l'action du gestionnaire. Ce critère s'apparente au devoir : «La morale kantienne repose en bonne partie sur la notion de devoir. Une morale, bâtie sur la notion de devoir, de loi générale, d'intention de faire son devoir, est qualifiée de déontologique» (Bertrand, 2000, p. 95).
- **Devoirs envers autrui/considération pour autrui** : autrui est donc le sujet central et aussi la fin de toute action morale. «Quand on agit, il faut considérer l'autre comme une fin et non comme un moyen» (Bertrand, 2000, p. 95).

Comme pour les autres perspectives, nous allons citer les extraits les plus significatifs pour chacun des critères définis précédemment.

Normes et règles (D1)

Certains gestionnaires parlent de la présence de règles et normes, et du fait qu'elles doivent être prises en compte dans la prise de décision. Elles permettent de prendre une décision selon une logique et non sous le coup de l'émotion.

« Dans le rôle que je dois exercer, il y a ce système de valeurs qui est important dans les décisions que je dois prendre. Celui qui vient tout de suite après, c'est mon système de valeurs personnelles. Comment je suis bien là-dedans. » P8 : (221:223)

« Je ne serais pas ici, je pense, si je contrevenais à certains aspects de loi de responsabilités civiles et de conventions collectives réglementées jusqu'aux oreilles. » P12 : (515:517) « [...] C'est toujours dans le cadre très normatif, avec une norme pour ne pas laisser de place à l'interprétation. » P12 : (581:582)

« Ma façon de gérer va être selon les règles et beaucoup moins émotionnelle. Sinon, tu te détruis et tu détruis l'entreprise. Sans ambitionner, sinon tu perds une crédibilité et tu te rends malade avec tes émotions. » P14 : (347:349)

D'ailleurs, les normes font partie intégrante du processus et de la logique de prise de décision. Comment cela se matérialise-t-il dans le discours des gestionnaires ? Nous verrons une illustration de la théorie des parties prenantes (*stakeholders*) dans les propos qui vont suivre. À titre de rappel, la théorie des parties prenantes reflète la logique rationnelle exprimée par Kant (2000) et a été développée par les spécialistes de l'éthique appliquée au monde des affaires (Bowie, 1998).

« Comment j'ai fait cela ? J'ai essayé d'évaluer pourquoi je prends cette décision : est-ce que j'essaie de me départir de la personne ? Est-ce que je n'aime pas la personne ? Et là, je reviens au premier critère de décision. J'ai vraiment essayé de dire toutes les facettes de cette situation. Et les raisons qui m'ont amené à la décision sont la description des responsabilités liées à ce poste et pas du tout reliées à la personne ou à la qualité du travail. » P9 : (156:160)

« Mais, si elle [la décision] est expliquée et qu'elle repose sur des choses logiques, mesurables et claires, elle demeure une décision qui respecte des règles d'éthique. Si je m'étais dit : « bof, pour dix ou douze mille » et je n'avais rien fait, je n'aurais pas été éthique. Et, j'aurais eu alors le feeling de ne pas contribuer positivement à la réduction des coûts de mon organisation. » P9 : (171:174)

« Quand on prend des décisions, il y a toutes sortes de biais parce qu'on a bénéficié des largesses des entreprises externes, de la situation, d'un

environnement... Ces conditions font que, lorsqu'on prend des décisions autres que dans l'intérêt de l'entreprise, cela ne fonctionne plus. » P11 : (18:22)

«Il y a les conventions. Il y a un service de ressources humaines. Il y a un service de l'enseignement, un service de finance, un service de secrétariat général avec un avocat qu'on peut consulter pour un éclaircissement pour un point x ou y. Même à la tête d'une école, je ne suis pas seule» P12 : (440:446)

«J'ai consulté des avis juridiques. J'ai passé beaucoup de temps au téléphone avec une avocate pour connaître les implications que ça pouvait avoir. Puis, la façon dont c'était expliqué, on ne pouvait pas en avoir là. J'ai regardé aussi du côté des normes du travail. » P14 : (123:126)

L'équité est une règle qui encadre l'action. Elle est au centre des préoccupations des gestionnaires.

«L'équité, mais il y a plusieurs normes. Et, je n'ai pas le choix d'être constant parce que la première fois que je ne le serai pas, quelqu'un va entrer dans le bureau en me disant : «si je crie, tu ne m'enlèveras pas le client ? ». Ou, sinon t'es toujours juste avec tout le monde. » P2 : (49:51)

«OK, c'est sûr qu'en tant que gestionnaire, c'est plus moral. J'essaie de penser aux autres intervenantes, au reste de l'équipe. Et, le fait que le reste de l'équipe soit obligé d'assumer plus de travail à ce niveau-là – la question d'équité – puis je veux conserver l'esprit d'équipe aussi. » P5 : (368:371)

«Je suis un gars de principes. C'est très important. J'ai une ligne à suivre et jamais je ne mets un pied à côté de la ligne. Même avec les employés, il faut être «fairplay», peu importe les situations. Même chose avec les employés qu'avec les fournisseurs. » P6 : (85:89)

Les lois et normes peuvent être contraignantes. Les gestionnaires n'apprécient pas la rigidité des lois et des normes de même que leur caractère ambiguë, et le sentiment d'être emprisonnés par un cadre légal et normatif.

«Je n'aime pas être trop contrôlé ou être pris dans un cadre rigide. » P6 : (176:176)

«Mais, respecter l'ordre en soi n'est pas toujours une obligation. » P9 : (216:216)

«Tu fais face à d'autres aspects comme de dire : quels sont les aspects légaux ? Est-ce qu'on va suivre les lois à la lettre ? Est-ce qu'on suit la loi ou la représentation de la loi, car, parfois, ce n'est pas la même chose. » P15 : (14:17)

Les lois peuvent constituer des irritants par les gestionnaires. Néanmoins, ils estiment qu'il faut savoir les appliquer avec diligence et pertinence.

« [...] Les gouvernements viennent se mettre le nez dans tous les domaines. Puis, ils parlent de cas d'exception, et par une loi, ils viennent généraliser. Et toi, comme gestionnaire, t'es pris avec ça. Chaque fois, t'es plus capable. » P3 : (215:218)

«Encore une fois, si je ne gagne pas mon point, même si, moralement, je ne suis pas d'accord, je vais l'appliquer quand même. » (P6 : 252:254) « [...] Ce n'est pas agréable, mais ce sont les affaires. Quand tu es patron, tu dois vivre avec ça. T'as toujours un patron qui est plus haut que toi. Il faut apprendre à vivre avec ça. » P6 : (257:258)

Les lois et normes sont bien reconnues et intégrées dans l'esprit et dans la logique de ces personnes, et elles doivent respecter un principe d'équité. Pour faire de la gestion, ces notions doivent être respectées. Par contre, les gestionnaires sont assez lucides pour comprendre qu'elles peuvent limiter leurs actions, surtout quand ces normes et règles sont ambiguës et interprétables.

Encadrement et codes de déontologie (D2)

Comme en témoigne le premier constat, il est vrai que les codes aident à la prise de décision. Les codes de déontologie et l'encadrement qu'ils fournissent guident les individus dans leurs actions, et même à les ramener à l'ordre. Dans ce cas de figure, le rappel à l'ordre peut être difficile pour le gestionnaire. En somme, les codes sont des rappels de l'obligation des impératifs émanant de la structure, auxquels ils ne veulent pas toujours se soumettre.

«La convention collective peut être une aide comme un code d'éthique. C'est un manuel d'employés exprès pour ça. Il y a un manuel d'employés dans chaque concession. » P1 : (262:263)

«Je dois me dire : oublie ça, car il faut que j'y aille avec les lois. Mon côté moral me dit de le laisser là, mais le côté légal ne le permet pas. » P2 : (32:33)

«Si les corporations avaient des politiques et des codes d'éthique assez rigides, ça ne se serait jamais passé comme ça. » P6 : (100:101)

«Les politiques sont là et elles sont claires. Tant et aussi longtemps que je travaille avec ce cadre-là, je ne me sens pas hors-la-loi. Je suis hors-la-loi vis-à-vis de moi. C'est à moi de gérer tout ça. L'idée dans tout ça est qu'aussitôt que la décision est prise, c'est fini pour moi. C'est pendant le processus que j'agonise. » P7 : (99:102).

«Dans la prise de décision, on s'était donné une orientation en disant que c'était tolérance zéro. Un choix d'organisation qui disait qu'on ne tolérera jamais un comportement de type harcèlement sexuel au travail. On s'était, comme organisation, déjà positionné par rapport à ça. » P8 : (132:134)

«C'est une série de règles ou de principes qui déterminent la façon dont on fait des affaires et la façon dont on se comporte à l'intérieur de l'entreprise et par rapport

aux entreprises qui nous entourent. Ces comportements-là font que nous sommes loyaux envers l'entreprise, que nous ne sommes pas en conflit d'intérêts. Que l'on a des intérêts honnêtes, que l'on ne triche pas là-dessus par rapport aux engagements et aux intérêts de l'entreprise. » P11 : (5:9).

«Ce n'est pas tellement mon jugement moral. C'est la sanction légale, le cadre des lois et des conventions collectives. C'est ce qui a fait que les trois critères étaient là. » P12: (193:194)

«Moi, je pense que les règles s'éclairent les unes par rapport aux autres. Les dispositions d'une convention collective s'éclairent les unes par rapport aux autres. Et, c'est clair par rapport aux valeurs qui sont fondamentalement celles que l'on doit respecter. » P13 : (480:487)

Selon eux, il faut garder à l'esprit que les règles sont faites aussi par des êtres humains et que nous n'y sommes pas soumis de manière systématique. Il faut garder une certaine autonomie. C'est comme un contrat de mariage qui unit des êtres humains avec d'autres êtres humains. Ce qui compte, c'est ce que le gestionnaire fait comme utilisation de ces codes.

«Ça peut nous aider, sauf qu'il ne faut pas que ça soit coulé dans le béton non plus, faut être capable de faire la part des choses, à quelque part, par rapport au code d'éthique. » P5 : (593:595)

«Des règles, c'est de la déontologie. Tu retrouves des valeurs universelles, et ce, dans toutes les cultures du monde. Après, quand tu les declines, tu retrouves des règles. Ce n'est pas cosmique, c'est humain, les règles. » P 10 : (379:381).

«Le code comme tel n'influence pas. C'est comme le contrat de mariage. Tu le lis une fois et tu le mets dans le tiroir et tu l'oublies. Je pense que le code est un ensemble de règles en soi que tu veux te donner. Ce qui est important, ce sont les règles étatiques au niveau même de l'administration, et c'est beaucoup la direction qui les donne. » P11 : (135:138) «Si tu as un beau code d'éthique, et tu te gargarises avec, mais que tu n'as pas ses processus, alors tu n'as rien fait. Ce n'est pas le code d'éthique qui a de la valeur, mais les processus et les pratiques de l'autorisation. » P11 : (143:146).

«Moi, je pense qu'en tant que gestionnaire, on a une responsabilité éthique par rapport à la gestion et l'application de la convention collective. Et, ce n'est pas toujours de la suivre à la lettre. Pas plus que dans le domaine purement moral, suivre des règles morales à la lettre, n'est pas une bonne chose. » P13 : (482:486)

La différence avec le critère des lois et normes précédent est de l'ordre de l'application des codes de déontologie et son rapport direct au fonctionnement de la gestion.

Devoirs ou considération envers autrui (D3)

Le dernier indicateur est le devoir ou la considération pour autrui. Ce facteur est fondamental dans le processus de décision pour les gestionnaires et il est hors de question de l'ignorer dans les représentations d'une décision éthique.

«En tout cas, mon dilemme était le gestionnaire versus l'humain. » P3 : (51:52)

«Moi, c'est très important que les gens soient le plus heureux possible. Une personne heureuse au travail va bien performer. On doit les écouter quand ils ont besoin d'aide et tu serais surpris de savoir les sujets de conversation que je peux avoir avec certains employés, ça n'a pas rapport du tout avec le travail ici, mais dans un certain sens, tu n'as pas vraiment le choix. » P6 : (282:286)

«On est arrivés à la conclusion que ce n'était pas acceptable ce qui se passait là. Et, qu'il fallait dénoncer la situation. Il fallait s'assurer que les droits de ces personnes allaient être respectés même si c'est la mère qui contrevenait dans cette situation-là. » P8 : (123:125).

«La dimension humaine est très ancrée en moi et lorsque je suis partenaire de la situation ou de la décision ... cela crée un malaise chez moi. C'est une des raisons, mais elle était majeure, qui explique pourquoi j'ai quitté un emploi de cadre supérieur dans une grande entreprise. Il n'y avait pas que cela, mais c'était un des facteurs majeurs. L'éthique était un des critères majeurs. » P10 : (68:71).

«Moi, je pense que l'élément ultime, ce serait l'atteinte aux personnes. Je pense que l'on doit diminuer à sa plus simple expression possible l'atteinte aux personnes dans leur dignité, dans leur intégrité, dans ce qu'elles sont comme personne humaine. » P13 : (288:291) « [...] Ben, vous savez, vous me disiez : j'ai ma conscience, de l'autre, j'ai mes obligations : quelle est votre vision dans ce processus-là ? Quand il y a ce processus à faire - entre la conscience de l'individu et ses devoirs, ou même ses devoirs pour l'organisation - est-ce que l'individu a beaucoup de place ? Comment vous le voyez cet individu ? Quand vous dites l'individu, moi je dis la «personne», puis ça revient au même ! C'est sûr qu'il a beaucoup de place [dans le processus de décision]. Il a toute la place. »P13 : (297:302)

Par contre, un gestionnaire fait un commentaire révélateur. Bien qu'il veuille considérer autrui dans le processus, il considère risqué de prendre trop en considération le facteur humain, ce qui pourrait mener à une mauvaise décision. Il y a donc une limite à privilégier autrui.

«Selon moi, un critère sur lequel on devrait réfléchir, c'est le respect de la personne et le respect de l'orientation de l'organisation. Je pense qu'on a tendance à ne pas prendre de bonnes décisions au nom des respects de la personne. On ne veut pas prendre des décisions difficiles ; on se cache derrière le critère du respect des personnes. » P9 : (31:34)

En fait, la majorité des personnes évoque la notion de considération pour autrui comme un élément influençant la balance de jugement. Seulement trois (3) gestionnaires ne l'évoquent pas. Par contre, si les citations ne sont pas nombreuses, elles demeurent diffuses pour l'ensemble des répondants, ce qui laisse croire que les gestionnaires gèrent des situations ayant des aspects économiques et managériaux, mais pas seulement. L'être humain est pris en considération et ce critère, l'obligation ou la considération pour autrui, est important dans la balance.

Autres variables

Outre les critères établis dans la grille d'analyse, d'autres éléments sont invoqués dans le discours des gestionnaires. Ces éléments sont inclassables dans la nomenclature issue des perspectives philosophiques. Ils sont inclassables pour deux raisons. D'abord, ils n'ont pas été nommés de manière précise par les perspectives décrites auparavant. Ensuite, ces idées ou concepts sont revenus souvent dans le discours de plusieurs gestionnaires ; il fallait ainsi les considérer et les rapporter dans la recherche. Nous en évoquerons quatre :

- **Conception de l'éthique** : les gestionnaires ont exprimé leur conception de l'éthique afin d'expliquer ou de justifier leur geste ;
- **Attitude concrète** : nous avons relevé à travers les commentaires, des propos qui stipulaient une logique pragmatique et qui révélaient une compréhension pratique de la décision éthique ;
- **Cohérence** : c'est le facteur qui a surgi instantanément des verbatim. Il ne faut pas le confondre avec le facteur d'authenticité. Le premier terme parle de logique cohérente de la décision ou de l'intention, de l'acte ou du comportement : l'acte moral doit correspondre à l'intention morale issue des valeurs du gestionnaire. Tandis que le second concept est sartrien. Il implique de ne pas jouer un rôle : être authentique, c'est accepter sa liberté, l'assumer et de ne pas l'abdiquer (Sartre, 1943). Donc être authentique est l'antithèse de la mauvaise foi.

- **Émotions** : nous avons regroupé tous les extraits qui évoquaient des émotions particulières dans le discours et qui avaient un lien avec l'évocation des dilemmes éthiques et leur résolution.

Conception de l'éthique (A1)

De leurs conceptions, nous avons pu obtenir quelques notions. La première fait de l'éthique une question morale qui inclut des valeurs, notamment la responsabilité et le respect.

«Pour moi, l'aspect moral prime dans la prise de décision. » P3 : (149:149)

«Ça m'a permis d'éclaircir davantage ma position vis-à-vis de l'éthique et de l'interpréter par deux mots : responsabilisation et engagement. » P4 : (443:445)

«Donner des conseils aux autres, ça, je pense que c'est la chose la plus facile au monde. Mais, quand on est soi-même en mode de responsabilité d'une prise de décision, c'est une autre chose. On a beau recevoir les meilleurs conseils du monde, on est porteur ultime [de la décision]. On est imputable ultimement de la décision qu'on prend et des conséquences d'une telle décision. » P13 : (547:555)

«L'éthique, c'est de respecter le droit des employés, de respecter le droit du gestionnaire du service et peut-être aussi de respecter le droit des citoyens. Prendre la décision équitable par rapport aux droits de chacun puis les jeunes aussi. P5 : (578:581)

«Au fond, j'ai le goût de dire que le respect de la personne est un critère de base qui doit être là, mais qui ne doit pas être analysé par exemple...» P9 : (48:49)

L'éthique se vit au quotidien, dans un lieu précis. Ceci renvoie à la notion de contexte et à l'adaptation du questionnaire face à ce contexte.

«Vous arrivez en entreprise, familiarisez-vous avec les valeurs de l'entreprise ! La première chose que l'on demande lorsqu'on arrive dans l'entreprise, c'est quelles sont vos valeurs ? Vous les observez» P7 : (221:225)

«L'éthique c'est au quotidien qu'on la vit et il faut qu'elle nous accompagne. Et l'éthique, c'est la valeur qu'on accorde aux choses, aux gens. [...] Vivre l'éthique au quotidien, qu'on ne réfère pas seulement à l'éthique d'ailleurs, quand tu as une situation problématique, t'es aux prises avec un problème. » P8 : (324:325)

«J'aurais tendance à dire qu'il faudrait, en premier, se donner un lieu de partage de notre concept d'éthique. » P9 : (369:374)

«Avec ces derniers [employés], j'essaie de les conscientiser : «Tu penserais quoi ? Tu ferais quoi si ? Tu peux t'imaginer que l'année prochaine, c'est toi qui seras dans cette situation-là ?» P10 : (106:111) « [...] L'éthique est un comportement personnel et individuel et lorsqu'on met [la décision] à quinze milles pieds de hauteur, les gens ne comprennent plus rien. » P10 : (405:407)

«Pour moi, l'éthique, c'est vraiment le comportement de l'individu dans l'organisation par rapport à ses valeurs, par rapport à ses intérêts personnels. C'est cela, fondamentalement. [...] Comment on réagit dans ces situations ? Il y a aussi toute la capacité de l'entreprise. C'est le deuxième volet. » P11 : (60:63) « [...] Tu as un beau code d'éthique, et tu te gargarises avec, mais tu n'as pas ses processus, alors tu n'as rien fait. Ce n'est pas le code d'éthique qui a de la valeur mais les processus et les pratiques de l'autorisation. Ces processus permettent aux gestionnaires de gérer ou de ne pas gérer – s'ils sont absents – de façon éthique. » P11 : (143:146)

«C'est le choix à faire et en accepter le résultat. Et, il y en a qui font le choix de se mettre quarante millions dans les poches. » P15 : (218:219)

La conception de l'éthique est un aspect personnel et subjectif. Ceci renforce les notions existentialistes de l'éthique telles qu'exprimées par Sartre (1943). Nous comprenons à

travers ces extraits que l'individu est plongé dans une réalité et que lui seul va agir face à cette réalité. Il n'est pas mû par aucune forme d'influence extérieure quelle soit philosophique ou sociale : l'être est libre et responsable de ses actes (Sartre, 1943 et 1996).

Attitude concrète (A2)

Quand nous demandons aux gestionnaires de décrire l'attitude concrète qu'ils adoptent face à l'éthique, voici ce qu'ils répondent.

«Une attitude qui me satisfait mais selon les résultats, ça peut être les deux. » P1 : (287:287)

«Et puis, mais ultimement, c'est l'intérêt de l'entreprise qui prime. Si heu... par des allégations technologiques, des fusions, etc., il faut limoger des gens, bien, il faut le faire, pour le bien et pour la survie de l'entreprise et pour la majorité des employés qui y travaillent. » P4 : (344:347)

«Nous avons une vision qui est très court terme, c'est notre vie, notre avenir, on regarde à court terme ce qui rapporte. À court terme, ça ne rapporte pas. Et souvent, on peut perdre du bon personnel. » P6 : (306:308)

«Ce n'est pas vrai, on ne vit pas dans des systèmes qui sont immuables et qui sont coulés dans le béton. (...) Les valeurs organisationnelles dont ton organisation est dotée et tes valeurs personnelles, avec lesquelles tu vas devoir prendre des décisions. Mais avant ça, c'est d'apprendre à poser des questions. C'est d'éviter de prendre les choses pour acquis. » P8 : (297:305)

« [L'éthique] Souvent [c'est] de la *bull shit* corporative. On entend souvent parler de respect, etc. Et, pour l'employé sur le terrain avec le client, cela veut dire quoi le respect ? Qu'est-ce que cela signifie pour vous madame ou monsieur ? [...] Les valeurs de l'entreprise - qui vont toucher l'éthique - doivent [être] significatives

concrètement, avec des notions différentes. Des définitions concrètes. » P10 : (370:375)

«Maintenant, l'éthique n'est pas quelque chose qui marche au couteau. Il y a des zones grises. Ces zones grises peuvent avoir des étendues, plus grandes ou plus petites, selon le contexte où tu peux te situer, à mon sens. » P11 : (187:189) « [...] Si l'entreprise s'écarte de cette rigueur, tu dois faire valoir ton point de vue par rapport à cette valeur. Si l'entreprise n'a pas tes valeurs et qu'elles sont confrontées tous les jours, tu deviens très malheureux [comme gestionnaire]. D'ailleurs, j'ai vu des gens quitter l'organisation parce qu'ils n'adhéraient pas à la façon de travailler. » P11 : (204:207)

«Je peux diviser en plusieurs catégories, un sens de l'éthique personnel, l'outil qui permettra de trancher, le côté humaniste. Qu'est-ce que je priorise ? Les enfants d'abord, et les enseignantes après. Le professionnalisme, j'impose dans mon travail des normes d'efficacité, de rigueur, d'ordre. Je sais où sont mes feuilles. Je n'ai juste pas le temps. C'est le professionnalisme, je n'ai pas le droit à l'erreur. » P12 : (600:604)

Nous découvrons une attitude très pragmatique. Les gestionnaires perçoivent leur attitude de manière concrète et non verbalisée par des codes ou des normes ou des comportements guidés par des tendances comme l'égoïsme. Par contre, ils affirment qu'ils agissent au mieux et selon les situations. Ce constat pourrait être mis en lien avec le déni des perspectives utilitaristes dont découlent les trois caractéristiques (U1, priorité de son intérêt personnel/ plaisir; U2, priorité à l'objectif financier, et U3, la fin justifie les moyens). Nous aurions tendance à croire qu'ils pourraient faire preuve de mauvaise foi (Sartre, 1943) pour expliquer leur attitude face à certains dilemmes.

Cohérence (A3)

Un concept assez récurrent, et qui n'est pas évoqué dans les caractéristiques des trois perspectives philosophiques, est la cohérence de l'acte éthique.

«Cohérence avec soi-même. C'est ça l'éthique dans le monde des concessionnaires. Oui, de la cohérence. Il y a beaucoup de gestion de crise. Je ne sais pas s'il y a assez de gestionnaires dans l'automobile. On est là pour faire de l'argent. » P1 : (346:348)

«C'est la cohérence ! Absolument, car on fait affaire avec de grosses équipes de 25 personnes. Si je ne suis pas constant et égal dans mes décisions, je ne peux pas voir comment les gens vont respecter ce que je dis. Dans la vie, il est important de savoir où on s'en va vraiment. » P2 : (60:64)

«Oui, il y a eu cohérence entre... C'est ça, le sens moral et, évidemment, l'efficacité des enjeux stratégiques. » P4 : (108:109) « [...] L'engagement, c'est le respect de sa parole, la volonté. Dans tout ça, la parole, le respect, encore là [et] ça se résume dans un engagement. » P4: (212:214) «[...] C'est là que ça peut devenir incohérent. Mais, quand la direction dit : « travaillez, puis travaillez plus fort, puis il faut réduire les dépenses ». Puis là, le monde se dit : « mais pourquoi ? Pourquoi on fait ça ? » Plus on travaille, pire c'est. » P4 : (254:257)

«S'il n'y a pas de cohérence, on va se parler encore plus. C'est sûr que les décisions que je peux prendre des fois ... Ils ne sont pas tous d'accord avec ça. Quand j'en ai qui demandent un employé de plus, et que je dis non, je ne ferai même pas la démarche. Je vais tenter de leur expliquer le pourquoi de cette décision. » P5: (566:570)

«Oui, ça me permet de garder mon autonomie, de rester moi-même. Je me suis toujours promis que j'allais toujours rester moi-même dans n'importe quelle situation. Cohérente, conséquente. Je ne veux pas être deux personnes. Je veux que ça concilie, que les gens voient que je suis toujours conséquente face à moi-même. Je tiens à garder ça. » P7 : (158:161)

«Du recul. Je n'aborde pas le côté éthique tout de suite. On est dans le feu de l'action, je règle la situation et, après, je prends du recul. Cette action-là, c'est quoi ses impacts ? Est-ce qu'ils sont cohérents avec mes valeurs et la vision d'une situation éthique ? » P10 : (297:299)

«Prendre en son âme et conscience la décision qu'on doit prendre. Parce qu'on pense qu'elle doit être prise, et accepter qu'on va vivre des conséquences pénibles. » P13 : (597:598)

«Les valeurs de ta parole. Si je me fais reprocher des relations de travail avec le client, on met ça dans le domaine légal. Je peux dire, moi, M. XXXX, ma parole a de la valeur. » P15 : (143:145)

Nous comprenons que huit gestionnaires sur quinze évoquent la notion de cohérence dans leurs actes. De plus, les propos énoncés et les extraits s'apparentent à la notion d'authenticité. Ces notions de cohérence et d'authenticité envers soi-même semblent fondamentales dans le processus de décision éthique. Ces deux notions sont des indicateurs d'une bonne décision éthique : des indicateurs de la qualité de la décision. Ceci renvoie à l'idée de la mesure d'une décision éthique : pour le gestionnaire, une bonne décision est celle qui lui permet d'être cohérent.

Émotions (A4)

Lorsque les gestionnaires évoquent les émotions, ce sont souvent des émotions négatives : de contrariété et de malaise. Peu évoquent des notions positives ou de satisfaction face à la résolution d'un dilemme.

«Je suis un gars le *fun*, mais il faut comprendre que le côté *chum* et le côté *business*, ça ne doit pas s'entrecroiser. On vit le problème avec les clients avec

qui on est *chum*. Il ne faut pas que ça empiète. J'ai déjà remercié mon équipe de ventes, lors de mon départ, de ne pas avoir profité de mon amitié. J'apprécie beaucoup et ça doit être comme ça. » P2 : (189:192)

«C'était du stress et du stress. J'ai vécu du stress épouvantable cette année-là, parce que je devais intervenir avec elle. » P5 : (513:515)

«On passe par de la colère parce que, quand ça dérapait complètement et que je me retrouvais dans une situation où je ne voulais pas être au départ, je ressentais de la frustration. » P6 : (142:143)

«Lorsque ça touche les ressources humaines, j'ai beaucoup de peine à *dealer* avec ça [...]. C'est ce que je trouve difficile en gestion. C'est toujours la question des R.H. [Relations humaines]. » P7 : (80:83)

«Je me suis promené souvent entre les émotions. Avec de la pitié, ce n'est pas une manière de finir sa vie. J'avais de la pitié et j'avais de la colère. » P8 : (279:280)

«Je suis de plus en plus révolté face aux comportements des entreprises qui sont non éthiques. Elles considèrent les ressources humaines comme des ressources jetables. Il y a de la colère là-dedans. Des fois, j'ai un petit peu honte que l'on me confie ces secrets-là. Pour les gens, cela leur permet de décharger un peu de leur émotion ou leur conscience. Quelque part, je préférerais ne pas le savoir. Cela serait plus facile pour moi. En terme d'émotion, un peu de honte. » P10 : (79:83)

«Ce n'est jamais facile à vivre. Vous parlez de papillon [dans le ventre], vous parlez d'un certain stress. Peur de décevoir quelqu'un, j'ai dû surmonter cela parce que c'est certain que je décevais une des deux personnes. Par rapport aux émotions, bien sûr que c'était là, la tension était là. Mais, fallait les surmonter. » P12 : (269:272)

«Je pense qu'il y a juste une de ces situations qui m'a fortement atteint, sur le plan émotionnel. Ça devient difficile quand on est atteint personnellement : on n'est plus capable d'avoir le recul. Parce qu'on se fait gruger toute notre énergie vitale à répondre aux besoins ou - comme disait le psychologue qui l'a vu - un gouffre sans fond qui constitue un siphonnage d'énergie des gens qui ne font pas leur *job*. [...] Et, j'ai fait des nuits d'angoisse, pas si fréquemment que ça. Mais, je pense

entre autres à comment il va se comporter [et] puis comment il va créer un impact avec les autres. Cette situation-là m'a atteint émotivement. » P13 : (324:330)

«Tes émotions interviennent mais pas toujours de la bonne façon. C'est un facteur important lors de la prise de décision de l'aspect moral. Juste le fait qu'il soit présent, c'est normal. » P14 : (364:366)

«Si c'est une question d'affaires, j'ai toujours approché les questions avec une attitude factuelle, j'évite l'émotion. » P15 : (93:94)

Ces commentaires décrivent des émotions de frustration et d'insatisfaction. Les dilemmes rencontrés sont donc porteurs d'émotivité négative. Ces émotions s'expliquent-elles par le fait que les répondants sont dans des situations ambiguës ? En partie, la plupart des émotions ont été évoquées suivant l'impossibilité d'agir à leur guise (liberté d'action : E3), dans la situation (créatrice de valeurs : E2) et au niveau de leur responsabilité (E4). Donc, ils sont contraints et, de cette contrainte, naissent des émotions négatives.

Discussion

Représentations philosophiques dans la prise de décision éthique

Le premier constat est simple et sans équivoque : les préoccupations déontologiques et utilitaristes sont présentes dans le raisonnement des gestionnaires lorsqu'ils doivent prendre des décisions à caractère éthique. Néanmoins, leur influence est limitée et leur degré d'importance varie selon la nature du dilemme. La perspective utilitariste apparaît dans le processus de manière implicite tandis que l'approche déontologique est exposée de manière très explicite.

Utilitarisme

Le premier constat concerne la faible présence des conceptions utilitaristes dans le discours des gestionnaires. Dans le tableau, cette perspective est énoncée 29 fois sur 278 citations, ce qui représente 11% des citations. Par exemple, la notion de «faire passer ses intérêts personnels en premier» (U1) n'est invoquée que par un gestionnaire ! Par contre, les répondants l'ont constatée chez d'autres cadres. Ce qui est troublant, c'est que les gestionnaires dénoncent chez les autres ce type de vision, mais en font peu mention dans leurs décisions. Il semble y avoir une forme de déni ou de non-acceptation. Essaient-ils de protéger leur propre image ? Seule une gestionnaire affirme qu'elle fait passer ses intérêts en premier (P7) mais dans des termes prudents, voire confus. Nous

pouvons nous questionner sur le fait qu'aucun d'eux ne veuille vraiment en parler. Une partie de l'explication pourrait provenir de l'idée que les gens n'ont pas le temps de réfléchir lorsqu'ils ont à trancher une situation : ils agissent selon l'urgence et non selon les conséquences (P15). Nous constatons que les gens n'agissent pas selon le principe de rentabilité économique (Sternberg, 1998) mais plutôt selon une réaction au sentiment d'urgence. C'est une morale d'ordre pratique et non idéale (Bertrand, 2000).

Dans l'analyse des réponses selon l'approche utilitariste, nous observons que le principe U1 (la notion de promotion de son intérêt personnel) est souvent appelé égoïsme dans les recherches en éthique des affaires (Beekun et al., 2003). Cette notion est bien présente puisque nous relèvons 29 citations sur 161 dans les résultats, et a déjà été constatée dans les recherches (O'Fallon et Butterfield, 2005), dont une étude comparative entre le Brésil et les Etats-Unis qui indique que l'égoïsme est présent chez les deux types de populations (Beekun et al., 2003). Si la présence de cette vision est constatée, comment explique-t-on que peu de gestionnaires interrogés avouent avoir eu recours à ce principe (U1) ? Y aurait-il un déni du fait que pouvons y avoir le désir de préserver ses intérêts personnels lors d'une décision éthique ?

D'ailleurs, il n'est pas étonnant de trouver cette notion dans notre culture occidentale, où nous privilégions le capitalisme économique (Robertson et Crittenden, 2003). De même, le fait de privilégier l'intérêt personnel (égoïsme) est illustrée dans d'autres recherches (Loe et al., 2000 ; Kujala, 2003 ; O'Fallon et Butterfield, 2005). Dans notre échantillon, nous arrivons au même constat sauf que nous trouvons que les gestionnaires ne

l'admettent pas pour eux. Dix gestionnaires évoquent cette notion mais, principalement, la constatent chez les autres (P4 et P6). Ceci peut avoir des conséquences sur la qualité et la véracité des témoignages des gestionnaires et soulève une question que nous pouvons énoncer sous forme de titre de recherche (White, 2002) : est-ce que les gestionnaires agissent comme ils pensent ? Kujala (2003) a démontré que la notion de bien est construite dans le discours des gestionnaires. Que les gestionnaires prennent la perspective utilitariste, relativiste ou déontologique, ils reconstruisent la notion de bien de manière accommodante. Peut-être, comme le souligne Kujala (2003), devrait-on s'intéresser un peu plus à la justification de la décision pour comprendre le processus.

Dans la perspective utilitariste, le concept d'objectif financier (U2) est signalé de manière parcimonieuse (7 fois, par 6 sujets). Cette disposition à privilégier les intérêts économiques chez les gestionnaires provient souvent de la pression économique de l'environnement (Robertson et Crittenden, 2003, 2004 et Premeaux, 2004) et a été constatée chez les étudiants en gestion (Loe et al., 2000). Nous comprenons que les sujets de cette recherche ont cette même pression. Mais, l'ensemble de l'échantillon ne privilégie pas cette considération, car c'est la notion la moins citée de toutes (7 sur 161). Par contre, ceux qui l'évoquent le disent de manière simple et directe (P6 et P7), et ce sont les gestionnaires les moins âgés.

Le même constat d'un possible déni survient aussi concernant le critère U2. L'idée de privilégier les objectifs financiers a été dénoncée par les gestionnaires. Y aurait-il encore un processus de déni de leur part ? Seulement deux gestionnaires (P7 et P14)

avouent qu'ils ont utilisé ce critère afin de résoudre le dilemme et afin de se protéger au cas où il y aurait un problème.

Pour le troisième critère de la perspective utilitariste (U3), la fin justifie les moyens, le constat est le même que ceux énoncés précédemment. Cet élément est un peu plus présent dans l'ensemble des propos mais, au demeurant, dans une faible quantité avec 9 citations sur 161. En fait, les répondants justifient leurs actions par la volonté d'arriver à un objectif qu'il considère éthique. Nous constatons que la notion «la fin justifie les moyens» existe pour au moins six des gestionnaires.

La perspective utilitariste est peu constatée. Lorsqu'elle l'est, c'est de manière implicite dans le discours et cela devient explicite seulement dans le comportement des autres. Nous faisons l'hypothèse du rôle du déni dans ce processus. Est-ce que les individus vont avouer qu'ils vont faire passer en premier leurs propres intérêts, les intérêts économiques, et ce, quel que soit le prix ? Une gestionnaire l'avoue clairement et ses collègues le constatent chez autrui. Nous ne pouvons pas dire, donc, que la perspective utilitariste est inexistante, mais elle est, certes, peu avouable.

Nous sommes donc partiellement d'accords avec les recherches qui affirment la présence de la perspective utilitariste (Brady, 1986). Par contre, il existe des évidences dans nos données qui démontrent que les gestionnaires mettent l'accent sur le raisonnement utilitariste lors de leur décision éthique, et ce, de façon très tacite. Cela va de soi, car les entreprises doivent être efficaces et donc rentables. Ce constat peut être expliqué par le

fait que nous retrouvons peu d'études qui se penchent directement sur le phénomène. Comme le constataient des chercheurs (Macdonald, et Beck-Dudley, 1994 et Brady, 1999), cette perspective est présente, mais sommes-nous prêts à avouer ce penchant utilitariste dans nos actions ?

Nous pouvons mettre en lien l'enjeu de «vouloir protéger son image» dans l'entreprise et le refus de reconnaître que nous privilégions ses intérêts. Y a-t-il là un refus ou un déni ? Accepter que notre comportement ne soit pas éthique ou que nous ne sommes pas toujours altruistes, n'est pas un processus simple comme procédé psychologique. Ce problème de déni devient très présent dans l'étude des comportements des gestionnaires dans le phénomène de corruption (Anand et al., 2005). Il y a déni par des gestionnaires des responsabilités face aux scandales car ils prétextent souvent qu'ils n'avaient pas d'autres choix (Anand et al., 2005). Dans les justifications fournies, les gestionnaires ont tendance à invoquer une logique de rationalisation (Anand et al., 2005). Nous pourrions supposer que les gestionnaires utilisent la même stratégie cognitive dans cette recherche. Il se peut que nous soyons devant un processus de mauvaise foi, comme le définit Sartre (1943). Une phrase peut résumer ainsi ce constat : cela existe mais pas chez moi.

Le comportement guidé par une logique coût/bénéfice n'est pas toujours clair parce qu'il n'y a pas de franc constat de cette disposition chez ces gestionnaires (Cohen et al., 2001). En somme, nous pouvons dire que la logique utilitariste existe dans le discours des gestionnaires mais de façon minoritaire et elle est surtout accompagnée d'autres motivations (Macdonald et Beck-Dudley, 1994 et Brady, 1999). Avec les descriptions

fournies dans les extraits, il peut être admis que l'approche téléologique puisse être présente et, surtout, dans sa forme simple de l'utilitarisme (Macdonald et Beck-Dudley, 1994).

Déontologie

Globalement, la perspective déontologique est presque trois fois plus présente dans le discours des gestionnaires que la perspective utilitariste. Le facteur des normes et règles en général est le critère le plus élevé en terme de score dans l'ensemble des catégories (37 sur 161). Seules l'authenticité (40) et la conscience (36) possèdent des scores aussi élevés dans le nombre de citations. Un point est à soulever. Le critère des codes de déontologie – axés sur le respect des codes propres au métier professionnel – est second avec 27 citations dans la catégorie «déontologie». Enfin, nous pouvons conclure que le respect des lois est un des facteurs explicatifs du processus de décision éthique. Ce respect des règles se conjugue avant tout avec le respect des normes et règles en général et, dans une moindre mesure, avec le respect des lois ou des codes de métiers. Cependant, le respect des règles, des codes ou des lois doit s'inscrire dans le respect des personnes (critère Devoirs envers autrui, 24 citations sur 161). En somme, l'idée de la morale kantienne se retrouve dans l'esprit de nos participants lors de leur processus de prise de décision.

L'approche déontologique est la deuxième perspective en importance dans les représentations philosophiques avec 88 citations (31,6%). Elle est loin devant

l'utilitarisme mais également loin derrière la perspective existentialiste. L'approche déontologique est effectivement présente dans l'esprit des gestionnaires mais dans une position intermédiaire : celle du référent et non du déterminant. Cette observation va être explicitée plus en profondeur dans l'étude de chaque critère.

Le critère normes et règles (D1) fut cité par 13 gestionnaires sur 15, soit par 87% des répondants. Dans certains cas, nous trouvions de quatre à cinq citations dans le même verbatim. Ce qui fait de cette notion, la variable la plus évoquée tant qualitativement que quantitativement avec la notion d'authenticité (E1). Les normes et les règles sont ainsi prises en considération et ont une influence dans la prise de décision éthique. Leur rôle est capital. Les normes font partie de la gestion quotidienne (Singer, 2000) et prennent encore plus d'importance quand émerge un dilemme.

Le critère normes et règles (D1) vient tout de suite après le jugement personnel (P8) et offre une certaine protection face aux conséquences de la décision éthique. Les normes et règles (D1) permettent d'éviter de gérer selon les émotions. Le cadre ou les directives permettent d'éviter l'incertitude et de rassurer le gestionnaire face à l'ambiguïté de la situation (P14). Contrevenir aux normes et lois entraîne des conséquences fâcheuses (P12). Les normes et règles (D1) revêtent un aspect tranquillisant et rassurant chez certains sujets (P8, P12 et P14).

Un certain nombre de gestionnaires constatent que les normes et règles (D1) sont bel et bien présents dans leur processus d'évaluation de la situation et du dilemme. Ils en

prennent conscience lors de la décision éthique (P9, P11, P12 et P14). Ils les considèrent comme des outils de consultation et d'aide. Ceci confirme les constats établis par d'autres chercheurs (Manley, 1991 ; Solomon et Hanson, 1989 ; Gélénier, 1991 ; Le Net, 1992; Daigne, 1991 et Dermangue, 1995).

Avec les résultats, il a été mentionné que les normes et règles (D1) permettent aux gestionnaires d'être équitables dans leurs actions et leurs décisions (P2, P5 et P6). À ce propos, nous constatons rarement cette valeur d'équité dans la littérature scientifique (Singer, 2000). L'étude de cette valeur – l'équité – est donc plus rare, elle est peu mise en relation et en valeur avec les codes de déontologie. Nous serions porter à croire qu'être juste et équitable dans le processus de prise de décision est un indice de l'utilisation des lois et des normes comme guide. Si le respect des normes et des lois est valorisé dans l'entreprise, alors l'équité devrait apparaître plus souvent chez les gestionnaires.

Cependant, les gestionnaires ne veulent pas être enfermés dans l'observation stricte des normes, car ils tiennent à leur autonomie (P5, P10, P11 et P13). Les normes et les lois doivent être utilisées de manière parcimonieuse et offrir une certaine marge discrétionnaire dans la pensée et l'action des gestionnaires (P1, P2, P6, P7, P8, P11, P12 et P13). Elles sont une aide et non une croyance absolue. Cette idée est importante si nous nous rapportons aux observations faites avec la notion de liberté d'action (E3).

Le deuxième critère, l'encadrement et les codes d'éthique (D2), est aussi présent que le facteur précédent mais il est moins cité. Néanmoins, cette notion est citée par 13 personnes, mais elle n'est pas forcément évoquée automatiquement pour expliquer le processus. À titre d'exemple, nous pourrions reprendre les propos d'un des participants : les codes d'éthique, c'est «comme un contrat de mariage (P11)», nous savons qu'ils sont là, mais nous les utilisons lors de coups durs. À ce titre, nous nous rapprochons de l'idée sartrienne de l'éthique (Sartre, 1996), où ce n'est pas le déterminisme des règles qui va prévaloir sur les actions, mais bien la liberté de l'individu d'exercer ou de respecter ces lois. Les gestionnaires ont indiqué que les codes existent et qu'ils ont conscience de leur présence : c'est eux qui choisissent de les respecter ou pas en dernier recours.

L'encadrement et les codes d'éthique (D2) sont largement considérés comme un manuel qui peut guider l'action dans des cas bien précis et surtout dans les cas particulièrement graves (P6 et P8). C'est une tablette de lois qui encadre les actions et donne des principes à respecter de manière claire et précise. En déroger, c'est la sanction. Aucun des gestionnaires ne remet cela en cause. Ce sont des politiques qui délimitent ce qui ne doit pas être fait (P1, P2, P6, P7, P8, P11, P12 et P13). Ceci confirme la thèse de Lipovetsky (2002) à propos du troisième palier dans la prise de décision éthique. Ce niveau devrait être celui des codes déontologiques qui établissent clairement ce qui est interdit de faire et cela relève de l'impératif catégorique kantien (Lipovetsky, 2002).

Comme pour les normes et les lois (D1), critère qui symbolise en fait les us et coutumes de manière générale, les codes de déontologie en milieu d'entreprise sont considérés

comme des balises. En aucun cas, ces codes ne doivent se substituer au gestionnaire. Il faut être capable de faire la part des choses entre la liberté et l'obligation (P5 et P10). Malgré la présence de ces codes, la responsabilité du gestionnaire prime : c'est un contrat «de mariage» où chaque partie a ses responsabilités (P11 et P13). Ils sont toutefois conscients qu'ils peuvent se faire enfermer dans ces codes, qui peuvent devenir une forme de contrôle social et une limite à leur pouvoir d'action (Collins, 2000). Dans leur propos, ils récusent ce fait en clamant et en affirmant leur autonomie.

D'ailleurs, un gestionnaire signale ce phénomène en spécifiant qu'un code n'est pas un ensemble de règles absolues, mais bien un ensemble de lois faites par des humains pour des humains (P10). D'autres mentionnent l'idée de contrat (P11) qui n'est pas coulé dans le béton (P5). Enfin, un code de déontologie ne doit pas être suivi à la lettre (P13). Chacun de ceux qui s'expriment sur les codes confient que ces derniers doivent être flexibles et de différentes natures. En résumé, tous s'accordent pour dire que les codes de déontologie doivent s'adapter à des réalités et non à des principes généraux. Ceci ouvre une réflexion sur la composition et le contenu des codes car chacun y perçoit ce qu'il désire (Farrell et al., 2002b).

Enfin, le troisième critère : «devoirs ou considération pour autrui» (D3), est important bien que son poids soit moindre en rapport aux deux autres critères (D1 et D2), compte tenu du nombre des citations. Cependant, il a été nommé par treize gestionnaires sur quinze. Il est donc également un élément important. L'enjeu du dilemme et la préoccupation première dans l'esprit des gestionnaires demeure l'humain et les

obligations que ce dernier a envers lui (P3, P6, P8, P10 et P13). Pour reprendre une phrase significative, l'être humain «a beaucoup de place, il a toute la place» (P13). Donc, l'obligation de considérer autrui dans sa décision est directement alignée avec la préoccupation kantienne du travail (Bowie, 1998). Cette vision se retrouve dans les propos de nos gestionnaires.

Dans la littérature classique, ce critère ne semble pas si souvent mentionné ni discuté. La place de l'autre ou le respect d'autrui n'a pas été une variable distinctement observée dans les recherches (Loe et al., 2000 et O'Fallon et Butterfield, 2005). Nous pourrions souhaiter que cette notion soit incluse dans les diverses perspectives philosophiques et, notamment, dans la conception de «parties prenantes». Pourquoi ? Kant (2000) avait été très précis sur ce sujet : autrui possède une place privilégiée dans son impératif catégorique (Bertrand, 2000). Il serait intéressant d'incorporer cette notion et de lui donner un statut à part dans la perspective déontologique et dans la théorie des parties prenantes.

Dans l'élaboration des modèles normatifs de la décision éthique, le concept d'obligation est sous-entendu dans le comportement éthique (Loe et al., 2000 et O'Fallon et Butterfield, 2005). Ceci rappelle que l'éthique déontologique est une éthique de devoir (Brady, 1999). Mais, des devoirs et des obligations envers qui ? Envers quoi ? Devoir de satisfaire des objectifs d'entreprise ou de soumission à l'autorité ? Les normes d'entreprise peuvent être impersonnelles et dictées par des motivations autres que celle de privilégier les êtres humains.

Cependant, les gestionnaires sont affirmatifs. Pour eux, le principal devoir auquel les gestionnaires sont soumis est de respecter l'être humain. Ces derniers nous rappellent en fait un principe de base, l'impératif catégorique kantien n'est établi que dans le but de préserver l'intégrité des êtres humains (Kant, 2000). Une des rares études s'intéressant au respect d'autrui observe que ceux qui ont des valeurs concentrées vers «la contribution envers les autres» démontrent une plus grande intégrité éthique (Mumford et al., 2003). Les entreprises devraient comprendre que leur intérêt est d'embaucher des individus altruistes. Ces derniers, en affichant une meilleure intégrité et un souci permanent pour l'individu, développent un meilleur climat de travail où règne confiance et respect. Un climat de travail sain est souvent synonyme de productivité et de rentabilité.

L'approche déontologique est donc une approche normative, mais les normes sont établies selon des sources théologiques, sociales et de manière intuitive ou raisonnée (Malloy and al., 2002). Cette conception est intéressante et elle résume bien l'idée que les normes sont construites par et pour des êtres humains. Ce fait se confirme avec les témoignages de nos répondants : l'être humain doit être au centre des préoccupations déontologiques. Tous les gestionnaires admettent l'utilité des codes de déontologie à condition que ces derniers respectent une certaine mesure : cette limite est le respect de l'être humain (ou la considération pour autrui) (P3, P8 et P10).

Comme le faisaient remarquer certains spécialistes (Buchholz et Rosenthal, 2001, Roozen et al., 2001), la prise en compte de la considération humaine doit reprendre

pleinement son droit d'existence dans le champ de l'éthique des affaires. Pour conclure, il faut réintégrer la notion d'autrui et les valeurs humanistes dans la compréhension de la prise de décision éthique. Il faut remettre l'individu au centre des préoccupations de l'agir moral des gestionnaires car c'est eux qui nous le signalent. De toutes manières, ils le considèrent lors d'une prise de décision.

Ce commentaire fait le lien avec l'idée de Sloan (2000) qui critique la perspective des *stakeholders* (théorie des parties prenantes). Cette chercheuse affirme que cette théorie était est nébuleuse parce qu'elle décrit trop «ce qui devrait être au lieu de ce qui est». Pour répondre à cette critique, cette perspective pourrait remettre l'individu au centre de son modèle et décrire de façon plus explicite la priorité du respect des personnes. Il faudrait que ce courant limite davantage le nombre des parties prenantes (*stakeholders*) à prendre en compte, et s'intéresse à la «partie prenante» qui est le fondement de cette pensée : l'individu lui-même. C'est ce que disent les gestionnaires.

En conclusion, la perspective déontologique est présente dans l'esprit des gestionnaires mais ce n'est pas une panacée, loin s'en faut. Tout le monde s'accorde pour dire que nous en tenons compte mais, à des degrés divers. Les répondants vont respecter la loi ou la norme en raison de la nature du dilemme et non l'inverse. La vision kantienne stipule qu'il existe une logique rationnelle dans l'agir moral mais qu'elle doit se fonder sur la réalité (Bertand, 2000 et Kant, 2000). Et, c'est aussi ce que nous disent les gestionnaires lorsqu'ils évoquent des notions déontologiques.

Par ailleurs, la théorie des parties prenantes (*stakeholders*) est évoquée. Les répondants prennent en compte les tenants et les aboutissants lorsqu'ils ont à prendre une décision (Treviño, 1986 et Goodpastor, 1991). Les normes et les lois sont nécessaires car certaines situations l'exigent. Nous retrouvons ici l'idée du troisième palier du modèle expliqué par Lipovetsky : « tout ce qui est bien et bon moralement n'est pas obligatoire et impératif pour une entreprise » (Lipovetsky, 2002, p. 76).

Les codes sont structurants mais il ne faut pas oublier que les codes deviennent caducs si nous oublions l'humain. Et c'est ce dernier qui choisit de les faire respecter. Vis-à-vis des codes de déontologie, il n'y a pas de déterminisme et nous retrouvons ici la logique sartrienne de l'éthique dans leur vision de l'utilité des codes éthiques (Sartre, 1996). L'existence d'intérêt marqué pour autrui est incontestablement flagrante dans le processus de prise de décision éthique. Cet intérêt se caractérise par le respect des normes ou des codes de déontologie afin de préserver l'intégrité des êtres humains. D'ailleurs, les gestionnaires démontrent beaucoup d'empathie envers leur prochain. Pour eux, le but premier de l'existence des réglementations est avant tout de protéger les individus et non de respecter des codes sans questionnement. À ce propos, dès que les normes ne correspondent plus à la situation ou aux valeurs fondamentales des gestionnaires, ils ne se gênent pas pour les contourner. Cet état de choses correspond bien à l'esprit et à la réelle nature de l'impératif catégorique. Kant l'affirme clairement, les gens sont invités à prendre une décision comme si c'était eux qui allaient subir cette même décision (Bertrand, 2000). Ajoutons que le rôle de l'approche déontologique est de remettre en lumière un aspect humaniste dans les décisions éthiques. Il ne faudrait pas

perdre de vue, pour les spécialistes de l'éthique appliquée à la gestion, cette idée que la déontologie est développée pour mieux protéger ceux qui peuvent être potentiellement victimes d'abus. Et, elle doit donc correspondre à des réalités d'entreprise diverses. Nous ne devons pas établir des codes seulement pour se protéger contre d'éventuelles représailles judiciaires ou, simplement, pour se targuer d'avoir un code.

Existentialisme

Les propos des répondants révèlent une très forte présence de la perspective existentialiste (161 citations sur 278, soit 58% de l'ensemble des extraits !). Premièrement, la recherche démontre empiriquement l'existence des considérations existentialistes dans le champ de la prise de décision éthique. Deuxièmement, ces notions existentialistes sont plus fortement représentées que les deux autres approches (utilitariste et déontologique).

La notion d'authenticité (E1) est le concept qui obtient le plus grand nombre de citations dans l'approche existentialiste, soit 40 sur 161, donc presque 25% des citations. Cela représente pour l'ensemble des citations totales (40 sur 278) 14%. C'est un résultat étonnant, car la notion d'authenticité est plus souvent citée que tous les concepts d'utilitarisme confondus. Il est donc possible de conclure que la notion d'authenticité de compréhension sartrienne est considérable dans le processus de prise de décision éthique, comme le laisse entendre Jackson (2005).

En fait, en analysant tous les aspects de la situation et en adoptant un raisonnement logique, le gestionnaire essaie de se créer sa propre opinion. Dès que son jugement est fait, il s'y conforme afin de «rester soi-même», d'être constant avec soi-même (P1, P2, P3 et P7) ou, du moins, d'être à l'aise avec la situation (P5 et P9).

Cette volonté de rester authentique (E1) n'est pas toujours facile à conserver. Certaines contraintes existent, telles que les codes et les valeurs au sein de l'entreprise. Quand les gestionnaires en ont conscience, ils affirment que leur point de vue est primordial, mais il faut qu'il y ait conciliation de schème de pensée et des valeurs véhiculées (P6, P7, P8 et P9).

Quelle que soit la décision, l'important est d'être cohérent avec soi, même si c'est une perte pour l'entreprise (P4). Si le souvenir de la décision est pénible et même si le gestionnaire ne sait toujours pas s'il a pris la bonne décision, le facteur important à ses yeux est «d'être fidèle» à soi. (P4). Dès que nous évoquons la «qualité» de la prise de décision, la réponse de ce gestionnaire est éclairante : l'authenticité est la condition *sine qua non*. Un gestionnaire exprime une idée récurrente (P9) : être authentique est le fondement d'une bonne prise de décision éthique sinon «on s'handicape soi-même». L'authenticité (E1) est une valeur essentielle, et ce, à un tel point que le gestionnaire ne peut se permettre de se compromettre ; c'est une question d'équilibre psychologique (P10 et P15). «Tenir sa parole» (P15) semble se rapprocher de la notion d'authenticité développée par Sartre (1943).

Ce sont les propos exacts de Jackson (2005) qui affirme que l'authenticité, telle que l'exprime Sartre (1943 et 1996), est le seul moyen du gestionnaire pour aborder les diverses situations éthiques. Et, c'est avec cette authenticité que les gestionnaires abordent les divers enjeux et qu'ils vont exercer leur propre liberté de choix. Cette notion d'authenticité doit être considérée comme une variable indispensable et insérée dans les modèles de processus de décision éthique (Hadjistavropoulos et Malloy, 2000). Par exemple, il a déjà été constaté que la notion d'authenticité est une variable modératrice dans la relation entre le leader et ses employés (Zhu et al., 2004).

Comme le souligne Jackson (2005), les recherches en éthique des affaires doivent aller plus loin et donc mettre plus l'accent sur cette notion. Les observations faites dans la présente recherche représentent une amorce de confirmation empirique de ce phénomène. Ce sont des constatations préliminaires qu'il faudrait mesurer sur une plus grande échelle. Il y a de fortes probabilités que l'hypothèse de l'influence de l'authenticité dans une décision éthique se confirme sur un plus grand échantillon.

Le deuxième critère de l'approche existentialiste (situation créatrice de valeurs - E2) est suggéré par plus de onze répondants. Le contexte de la situation génère et encadre les valeurs qui doivent être présentes lors de la prise de décision.

La situation et le groupe créent une structure de valeurs que les gens doivent subir et, du moins, prendre en compte (E2). Les employés vivent une situation qui fera émerger un ensemble de valeurs chez eux (P1). Un gestionnaire (P9) parle d'une deuxième

«couche» de valeurs qui émerge du fait que vous vivez la situation dans un réseau particulier (P9). Les situations peuvent se présenter sous formes de strates successives, voire comme des poupées gigognes. Être dans une position stratégique ou une position hiérarchique définit la «marge de manœuvre» pour agir mais c'est toujours selon le contexte (P11). Il existe un aspect conjoncturel et subjectif dans une décision éthique : «le comportement de l'individu dans une organisation, qui elle-même se situe dans un contexte. L'organisation et la relation de l'individu face à l'organisation font en sorte que les limites de l'éthique peuvent varier.» P11 : (182:185).

Un autre (P10) stipule que la prise de décision éthique est une prise de «position» vis-à-vis une situation. À partir de là, il va agir. Le contexte, surtout s'il est complexe, provoque l'utilisation de valeurs différentes selon le cas (P13). Et ce flou éthique produit par les circonstances est une «zone grise», comme le signale ce gestionnaire (P13). Et, dans la prise de décision éthique, il avoue que les personnes sont souvent dans la zone grise, il n'y a pas de réponse simple dans ce domaine (P13). La situation peut tellement encadrer le gestionnaire qu'elle détermine le choix éthique de ce dernier, similaire au rôle joué par une norme (P15). L'éthique semble différer selon les circonstances et le milieu dans lequel nous travaillons (P13 et P15).

Pour conclure, un gestionnaire avoue que la situation doit être résolue avec des outils subjectifs: «il faut être très objectif dans des méthodes subjectives. Il faut comprendre le contexte et ce n'est pas facile». P2 : (275:276) Notre subjectivité va influencer une partie de la situation en créant certaines conditions (P4). Notre perception de la situation

va donc évoluer selon la prise de conscience des valeurs en cause. Dans certains cas, tant la perception collective que le dénouement de la situation est influencée par celui qui le vit, et cela rend la décision éthique plus facile à prendre (P4 et P14). Il existe un rapport d'influence mutuel entre la situation éthique et la subjectivité du gestionnaire qui doit résoudre le dilemme. Pour ce faire, le gestionnaire reconnaît qu'il doit faire appel tant à sa propre expérience qu'à l'aide des autres (P6). Ce n'est pas l'ensemble des lois et des normes, le cadre formel, qui va faire prendre conscience des valeurs en cause dans le dilemme (P6). C'est bien la situation que vit le gestionnaire qui va lui faire prendre conscience de ses valeurs en jeu.

Les cas spécifiques générés par les situations doivent être pris en considération. Ces constats confirment la théorie de Sartre (1996) qui affirmait que ce ne sont pas nos valeurs qui décident de notre choix, mais notre choix qui décide de nos valeurs. Il apparaît pour la majorité que leurs actions dépendent avant tout de la situation contextuelle à laquelle ils font face.

Le deuxième concept de l'approche existentialiste – la situation créatrice de valeurs – est donc bel et bien documenté dans les témoignages des sujets. Nous pouvons déceler dans ce principe situationnel une parenté avec l'hypothèse de Treviño (1986) sur la relation d'interaction entre l'individu et la variable «contexte». Cette observation a déjà été signalée : les gestionnaires ont tendance à répondre éthiquement aux dilemmes selon les situations (Fritzsche, 1995). Les dires des répondants de cette recherche confirment bien le rôle fondamental du contexte dans le processus.

Le bilan des connaissances sur les processus de décision éthique (Ford et Richardson, 1994 ; Loe et al., 2000 ; Collins, 2000 et O'Fallon et Butterfield, 2005) invite les spécialistes à examiner plus en profondeur le rôle de l'environnement dans le processus de prise de décision éthique. Certaines des données nous indiquent que les gestionnaires utilisent des approches philosophiques diverses pour déterminer le caractère éthique d'une situation (Carlson et Kacmar, 1997). L'environnement, il est là et sera un facteur essentiel conditionnant l'aspect créatif du jugement moral. Si nous stipulons que la situation pousse l'individu dans son jugement à faire un ensemble de choix propres à lui, des choix singuliers, nous pouvons parler d'une décision de nature idiosyncrasique. Cette conception de la situation dans le processus de décision se confond avec l'hypothèse interactionniste entre l'individu et son environnement du modèle théorique de Treviño (1986). Nous pouvons donc conclure que la situation détermine la nature de la décision éthique, et par le fait même, la situation est génératrice des valeurs morales. Cette conception de la situation rejoint la pensée de Sartre dans le refus de tout déterminisme éthique et du rôle fondateur de la situation.

Le concept de liberté d'action (E3), symbolisé par la liberté dans le système d'éthique sartrien, est le cinquième critère en importance rapporté dans le discours des gestionnaires. Bien que la liberté soit présente qualitativement (treize sujets en parlent), elle représente quantitativement à peine 15% des citations de l'approche et un peu moins de 8% de l'ensemble de toutes les situations. Nous pouvons donc dire que ce critère est important tout en étant cité de manière parcimonieuse.

Cette liberté de penser est nettement affirmée (P1 et P2) dans les propos des répondants. Et dans le cas des dilemmes, il est évident que c'est la liberté de choix qui est l'instance de décision (P3). Ce gestionnaire (P4) avoue indirectement qu'il a exercé sa propre liberté dans sa gestion, et ce, au point de ne pas faire l'unanimité auprès de ses collègues. À cause de la profession et de la tâche imputée au gestionnaire, il faut exercer cette liberté (P5). Plus loin, un autre explique l'importance de cette liberté dans son processus de prise de décision (P6). Il serait faux de croire que les gens n'ont pas la liberté de choix. Les gens peuvent abandonner leur liberté et peuvent montrer de la mauvaise foi dans leur système de justification de leur action (P7). Cette idée est reprise dans les commentaires de celui-ci (P8), derrière chaque décision, il y a un être humain qui décide.

Avec l'expérience, un gestionnaire arrive à cette conclusion malgré la présence de tous les codes éthiques : l'exercice par l'individu de sa liberté de choix est l'élément déterminant dans la prise de décision (P8). Bien qu'il existe des règles, des mesures ou des codes, certains précisent que leur jugement, leur perception et leur pouvoir d'agir demeurent primordiaux (P11 et P12). Même si la situation limite les gestionnaires dans leur pouvoir, ils agissent et donc exercent leur liberté (P11, P12 et P15). Ce constat est clair : derrière la façade des codes d'éthique, il y a «une certaine liberté» du gestionnaire (P15).

La liberté d'action (E3) est un facteur revendiqué par les gestionnaires mais, paradoxalement, elle est très peu documentée dans les recherches empiriques de prise de

décision (Loe et al., 2000 et O'Fallon et Butterfield, 2005). Est-ce une valeur sous-estimée dans le processus ? Friszcite (1995) le constate quand il parle du rôle confus des valeurs dans le processus de décision éthique. En faisant un survol, il constate dans ces recherches que la liberté possède un rôle discriminant dans le processus (Fritzsche, 1995). Ce constat est confirmé avec nos données et nous pouvons énoncer que la liberté est un facteur discriminant dans le processus, à l'échelle de nos résultats. Plus précisément, la liberté permet de faire des choix quand les codes ou les normes ne peuvent plus aider le gestionnaire avec le dilemme rencontré. Le jugement discriminatoire est la force de fonctionnement du processus de prise de décision éthique et la liberté est la valeur qui alimente cette force. Ce point de vue rejoint ceux exprimés par d'autres chercheurs tels que Swain (2000) ou Hadjistravopoulos et Malloy (2000) bien qu'ils ne le démontrent pas empiriquement. Cette liberté d'action n'est pas formellement démontrée dans la pratique par des recherches scientifiques, mais elle constitue un facteur revendiqué par les gestionnaires.

Le critère de conscience de ses valeurs (E4) arrive en deuxième position dans le courant existentialiste pour le nombre de citations (36 sur 161). Par contre, il y a quatre gestionnaires qui ne l'évoquent pas. Ceux qui l'évoquent le font beaucoup plus longuement parce que c'est un élément capital à leurs yeux. Par exemple, les répondants P2 et P15 le citent huit fois ! Donc, il se pourrait que ce facteur soit plus important qu'il n'y paraisse en premier lieu, mais d'une importance relative selon les gestionnaires.

Par rapport à la prise de conscience de ses valeurs (E4), certains affirment qu'ils sont toujours conscients de leurs valeurs et cela est fondamentale et structurant de leur action morale (P2). La conscience de la portée de leurs gestes fait partie intégrante du processus de prise de décision : elle compte dans la balance même si les motifs ne sont pas toujours clairs (P4). Les gens doivent être ainsi conscients des enjeux lors de dilemmes et ne pas fuir leurs responsabilités (P7).

Ainsi, ils fixent la source d'une véritable éthique : elle vient de «l'intérieur de la conscience» (P13). L'éthique est en relation évidente avec la conscience : par le fait d'être conscient de son éthique et de ses valeurs, le gestionnaire sait mieux agir (P5, P6, P7, P13 et P15). D'ailleurs, cette prise de conscience a pu permettre, selon ce gestionnaire (P15), de dénoncer certains comportements frauduleux. Cette conscience veille au respect des valeurs personnelles, et ce, durant toutes les étapes du processus de décision. Cette vigilance peut même amener ce gestionnaire (P13) à faire des entorses aux procédures. Par ailleurs, la conscience des conséquences est claire dans le processus de décision et cette conscience permet de mieux supporter la décision (P5 et P13). Un avertissement est signalé : nous ne pouvons pas nous cacher ou prendre des décisions sous de mauvais prétextes (P6 et P7).

Chez les gestionnaires, la conscience de ses valeurs passe souvent par un processus réflexif sur leur gestion et cela a pour but de sauvegarder l'authenticité de leur personnalité (P9). Cette conscience de ses valeurs procède donc par une réflexion ou un questionnement par rapport à la société, à la compagnie, aux autres et par rapport à soi-

même. C'est un questionnement global et complexe (P10). Suivant la prise de conscience des valeurs et des divers questionnements qu'elles suscitent, le gestionnaire entre ensuite dans le domaine du concret : il agit. L'esprit du gestionnaire fait un perpétuel va-et-vient entre cette conscience et la réalité (P10). Ainsi, selon les commentaires, la connaissance de soi et de ses valeurs est à la base de l'éthique, et la conscience est à la base de la connaissance de soi (P5, P6, P7, P9, P10, P13 et P15). Donc, la conscience – la connaissance de soi-même – est la base de l'éthique (P5, P6, P7, P9, P10, P13 et P15). Et, c'est en se posant des questions que les gestionnaires vont prendre conscience de leurs valeurs et de leurs croyances. Grâce à la conscience, ils vont ainsi se découvrir, découvrir leurs valeurs et découvrir leur éthique.

Parfois, ils évoquent leur «conscience» et «avoir conscience de leurs valeurs» dans le même ordre d'idées. Ces deux éléments peuvent s'unir avec la notion d'authenticité (E1) comme facteur discriminant dans le processus d'une décision éthique. Lors des dilemmes éthiques, il faut agir de manière consciente et dans le respect de ses valeurs fondamentales, même si ces dernières sont mises à mal par les procédures et les obligations de l'organisation. Nous supposons que le gestionnaire désire rester conscient afin de préserver son authenticité. En somme, un gestionnaire doit demeurer conscient des enjeux éthiques du dilemme pour une question d'équilibre. Il doit comprendre la portée de son action et ses conséquences. Il subsiste que la décision du gestionnaire est toujours faite de manière à conserver ce respect de sa conscience.

À travers les extraits, il a été démontré que le critère de conscience de ses valeurs (E4) est effectivement réel dans le processus de prise de décision éthique. Ce critère a toujours du mal à être reconnu par l'éthique des affaires (Premeaux, 2004). Certains chercheurs ont mesuré la conscience de l'éthique chez les étudiants mais elle s'est révélée être très basse (Cohen et al., 2001). La difficulté à évaluer ce critère (conscience de ses valeurs) provient du fait que la majorité des études utilisent des échantillons d'étudiants et, ces études sont très axées sur l'exécution d'objectifs (Loe et al., 2000). Il a toujours été difficile d'établir un lien direct entre la conscience et le comportement éthique (Loe et al., 2000). Ce lien pourrait provenir du processus réflexif sur les valeurs du gestionnaire engendré par la nature du dilemme. Puisque le dilemme fait appel à des valeurs jamais utilisées avant par le protagoniste, alors s'engage pour lui un processus de réflexion et une prise de conscience de ses propres valeurs. Après cette prise de conscience, il adoptera un nouveau comportement qu'il lui semble adéquat avec la décision. Le processus réflexif sur ses valeurs devient alors la clef, ou le lien manquant, entre le comportement éthique et la conscience.

Une précision est à fournir à ce stade d'analyse. En psychologie, la conscience se définit comme l'état nerveux de vigilance et de réceptivité des signaux d'une personne vis-à-vis elle-même et/ou vis-à-vis son environnement. En anglais, dans cette acception, la conscience se traduit par *awariness*. Loe et ses collaborateurs (2000) ont affirmé que cette notion portait en elle un grand potentiel explicatif du processus de décision éthique. Malheureusement, cet intérêt s'est effrité et seulement sept recherches se sont intéressées à cette notion (O'Fallon et Butterfield, 2005). En tout état de cause, il faut approfondir la

compréhension du rôle de la conscience dans la décision éthique. Les chercheurs n'hésitent pas à défendre ce concept en lui concédant une responsabilité et une importance dans une décision éthique, surtout dans différents types de contextes ou de dilemmes (Swain, 2000 et Butterfield et al., 2000). Par contre, peu l'ont démontré empiriquement, et peu semblent enclins à vouloir le faire.

La conscience de soi dans la décision éthique est un élément important, et cela a déjà été porté à notre attention par un chercheur : Glover et collaborateurs (1997). La conscience personnelle des valeurs devrait servir comme base afin de déterminer quel comportement éthique doit être promu ou pas (Glover et al., 1997). Il se pourrait que la conscience de ses valeurs (E4) puisse aider les organisations à établir des plans de formation pour la promotion des comportements éthiques. Si le personnel cadre et les employés pouvaient évoquer les valeurs en cause lors de l'exécution de leur travail, cela pourrait développer de réelles prises de conscience ou un véritable enseignement de l'éthique des affaires.

Le dernier critère est la responsabilité (E5). Il a été évoqué 29 fois, dont 9 fois par le même gestionnaire. En fait, il serait prudent de dire que c'est un facteur relativement important dans le discours. Cela va d'une à quatre évocations. Toutefois, il est bien présent dans l'esprit de la majorité des sujets (11 sur 15).

Pour ce gestionnaire (P4), l'idée au centre de l'éthique est la responsabilité de ses actes et les engagements que ce dernier prend envers ses employés et ses pairs (P4). L'idée de «prendre ses responsabilités», est la première des responsabilités. Le premier devoir est

de ne pas tout accepter (P8). Le refus de ses propres responsabilités n'est pas une excuse pour prendre une décision. La mauvaise foi ne se tolère pas dans une décision éthique (P8). Si un gestionnaire refuse ses devoirs, les structures institutionnelles, comme les comités, ne sont alors que des moyens détournés de perdre une certaine responsabilité devant les actes de gestion, semble se dire ce répondant (P11).

Prendre ses responsabilités, c'est aussi prendre des engagements (P12). Être éthique, c'est être imputable de ses actions, et ce, quelles que soient les conséquences (P13). Le poids des responsabilités est difficile à porter surtout lorsque nous devons vivre avec ses conséquences (P13). Assumer un emploi de gestionnaire, c'est également assumer le fait de prendre des directions et des responsabilités : il n'y a pas d'échappatoire et il faut connaître et accepter ses responsabilités de gestionnaire (P15). Et, la responsabilité première d'un gestionnaire d'entreprise est de rendre son entreprise rentable financièrement. Elle n'est pas seulement du domaine de l'organisation du travail, elle est dans l'atteinte des résultats économiques (P15).

La responsabilité est une valeur énoncée par une majorité de sujets. Cette notion est aussi importante que les aspects déontologiques : ce constat sur la responsabilité n'est pas nouveau et a été déjà démontré dans des études exploratoires sur des cadres (Bird and Waters, 1987). Des liens empiriques ont déjà été démontrés entre les comportements éthiques et la notion de responsabilité sociale (Eastman et al., 2001). Ce qui est moins systématique, c'est le bénéfice économique dont profiterait les entreprises ayant des gestionnaires adoptant la valeur de responsabilité et adoptant des comportements

éthiques (Davis et al., 2001). Pourtant, bien des gestionnaires de cette recherche l'abordent et l'affirment.

Les tenants de la perspective kantienne évoquent le critère de responsabilité comme synonyme d'une bonne pratique de la gestion (Bowie, 1998). Après tout, même les inspireurs de l'approche utilitariste en gestion, comme Friedman (1970), postulent que la responsabilité est un enjeu crucial dans le comportement éthique des gestionnaires (Turner et Valentine, 2001). Dégager des bénéfices pour l'entreprise est quand même une des responsabilités qui leurs sont dévolues. En somme, il semble y avoir consensus. La notion de responsabilité est largement acceptée et constatée.

Les extraits démontrent que les gestionnaires admettent leur responsabilité face aux autres dans leurs choix éthiques. Cet état de fait concorde avec les propos de Hadjistravopoulos et ses collaborateurs (2002). Nous pouvons y voir une illustration de la notion de responsabilité et d'engagement développée par Sartre (1996). Les données recueillies dans notre recherche sont conformes avec l'hypothèse de responsabilisation des actes et des choix éthiques avancés par Malloy et Hadjistavropoulos (1998) quant à la démonstration théorique de l'utilité de la théorie sartrienne en éthique, et elles offrent un début d'assise empirique de leur proposition.

Avec la faible présence de l'approche utilitariste (29 sur 278 citations, soit 10,4%) et la vaste présence de l'approche existentialiste (161 sur 278 citations, soit 58%), il est normal que certaines questions émergent. La plus importante de ces critiques serait la

suivante : nous pourrions nous demander si la compréhension classique de l'approche utilitariste ne se confond pas avec l'entendement de l'approche existentialiste ? Ceci pourrait suggérer que nous pouvons voir dans les notions de liberté d'action ou d'authenticité une nouvelle version ou interprétation de la notion d'égoïsme économique (ou de recherche d'efficacité financière) défendu par Milton Friedman (1970). Si les gestionnaires croient que leur fonction première est de générer des bénéfices économiques, alors ils sont authentiques avec des valeurs matérialistes. Cette réponse semble acceptable, à condition qu'il privilégie automatiquement l'aspect pécuniaire de la décision. Mais, est-ce valable pour toutes les décisions et pour toutes les situations ? Il ne faudrait pas sauter trop vite aux conclusions, car ce type de scénario ressemble à une pensée d'exécution automatique sans réflexion personnelle. Sartre a bien expliqué que la recherche systématique du bonheur, et de l'utilité de nos actes, est un déterminisme cognitif. La confusion entre l'existentialisme et la téléologie pourrait s'apparenter à une méconnaissance des différences et des paradigmes philosophiques très fréquents dans le domaine de l'éthique appliquée aux affaires (McDonald et Beck-Dudley, 1994 et Hosmer, 2000).

Qualitativement, les quatre critères les plus souvent évoqués par l'ensemble des gestionnaires, sont : les normes et les règles (D1); les codes de déontologie (D2); l'authenticité (E1) et la liberté d'action (E4). Chacun de ces facteurs a été nommé par treize sujets au moins une fois. Les résultats ne sont pas surprenants pour l'approche déontologique. Ce qui l'est, c'est la mention des deux notions existentialistes (E1 et E3). Ces concepts correspondent aux deux principes fondateurs de l'éthique sartrienne :

l'authenticité et la liberté (Marchand, 2005). Toutes proportions gardées, les concepts existentialistes sont les représentations philosophiques les plus énoncées chez ces gestionnaires. Nous pouvons dire que les gestionnaires, lorsqu'ils font face à un dilemme éthique, sont pris entre les devoirs normatifs que leur impose l'environnement et le respect de leurs convictions et de leurs valeurs. Pour reprendre une image déjà évoquée par des chercheurs (McDonald et Beck-Dudley, 1994), un gestionnaire doit naviguer entre l'écueil de la déontologie et celui de l'utilitarisme, s'il n'y a pas déni, tout en se faisant guider par le courant de l'existentialisme. Cette idée renforce notre hypothèse de la présence des trois courants des représentations philosophiques lors d'une décision éthique.

Les trois paliers de Lipovetsky (2002) sont aussi illustrés dans cette recherche. Ainsi, la plupart des dilemmes éthiques sont au niveau deux (niveau existentialiste). Avec les niveaux deux (l'éthique facultative) et le niveau trois (l'éthique absolue), il n'y a pas forcément de dilemme – selon les gestionnaires – puisqu'ils peuvent se résoudre par des réflexes quasiment automatiques. En somme, la nature du problème détermine les représentations philosophiques qui vont aider le gestionnaire dans sa résolution. Dès que la réponse à ce dilemme est ambiguë ou n'est pas prévue par les deux perspectives classiques, alors la perspective existentialiste intervient. Selon l'ensemble des réponses, il apparaît que l'utilisation des deux approches classiques (déontologique et utilitariste) n'est qu'un réflexe cognitif conditionné. Selon les témoignages, la plupart des solutions des dilemmes trouvent leurs origines dans les représentations existentialistes de l'éthique, telles que l'authenticité, la conscience et la situation.

Ce constat est confirmé par les discours des sujets lorsqu'ils s'expriment sur la conception de l'éthique (A1). Ils évoquent la valeur de responsabilité, de liberté et le fait que c'est un acte personnel, subjectif, face à un contexte précis. Ces mots suggèrent les notions existentialistes de responsabilité (E5), de liberté d'action (E3) et de situation créatrice de valeurs (E2).

Avec les observations faites, il s'avère maintenant que la compréhension de l'éthique des affaires passe nécessairement par l'incorporation d'un pluralisme des théories (Buchholz et Rosenthal, 2001). Il faudra développer chez les spécialistes de l'éthique des affaires, la capacité de comprendre l'éthique et les dimensions morales d'un dilemme sur plusieurs niveaux, tel que nous le montre Lipovetsky (2002). Cette méthode de niveaux ou de couches successives est une illustration de la capacité imaginative des personnes, notamment des gestionnaires, dans la résolution des problèmes éthiques. Les répondants de cette recherche ont démontré qu'ils faisaient preuve d'imagination dans la résolution de dilemmes et dans la prise de décision éthique en utilisant des représentations philosophiques diverses. Les spécialistes en gestion auraient avantage à en faire autant et à instrumentaliser les divers courants de philosophie.

Pour répondre à la première question posée par cette thèse: comment les gestionnaires se représentent une décision éthique ?, nous pouvons avancer que la décision éthique fait appel à trois formes de pensée morale et qu'elles proviennent de la perspective utilitariste, de la perspective déontologique et, enfin, de la perspective existentialiste

sartrienne. Dans la limite de la validité externe, c'est-à-dire de la *transférabilité* des données, cette recherche est une première preuve empirique de l'intuition commune des chercheurs en gestion Malloy et Hadjistavropoulos (1998), du philosophe Lipovetsky (2002) et du présent auteur, sur l'importance de l'œuvre de Sartre dans le domaine de la gestion et l'éthique appliquée aux affaires.

La seconde question de notre recherche était la suivante : quelle est la place de la dimension de l'éthique existentielle dans ces représentations ? Nous affirmons sans ambiguïté : la place de cette approche est primordiale et confirme bien que les gestionnaires utilisent en premier lieu des concepts, valeurs et notions tirés de la perspective existentialiste sartrienne, et ce, bien avant d'autres courants philosophiques. Nous avons répondu aux deux questions principales de la recherche, cependant une autre peut se poser : quelles sont les informations supplémentaires recueillies au cours de cette recherche, susceptibles d'apporter d'autres éclairages au sujet de l'éthique?

Dynamique du processus de prise de décision éthique

Toutes les idées émises dans la partie discussion peuvent être schématisées par le tableau de la page suivante. Les trois cases de la variable «éléments de solution» représentent les diverses approches philosophiques inspirées des travaux de Malloy et Hadjistravopoulos (1998). Les lignes du schéma sont des liens d'influence entre les variables. Les chiffres entre les parenthèses réfèrent à la fréquence des citations dans les verbatim. Le premier schéma présente ainsi l'ensemble de nos résultats. Quant au second schéma, ce sont les mêmes résultats mais figurés dans un mode de processus avec une chronologie.

Figure 7 : Dynamique du processus de prise de décision éthique

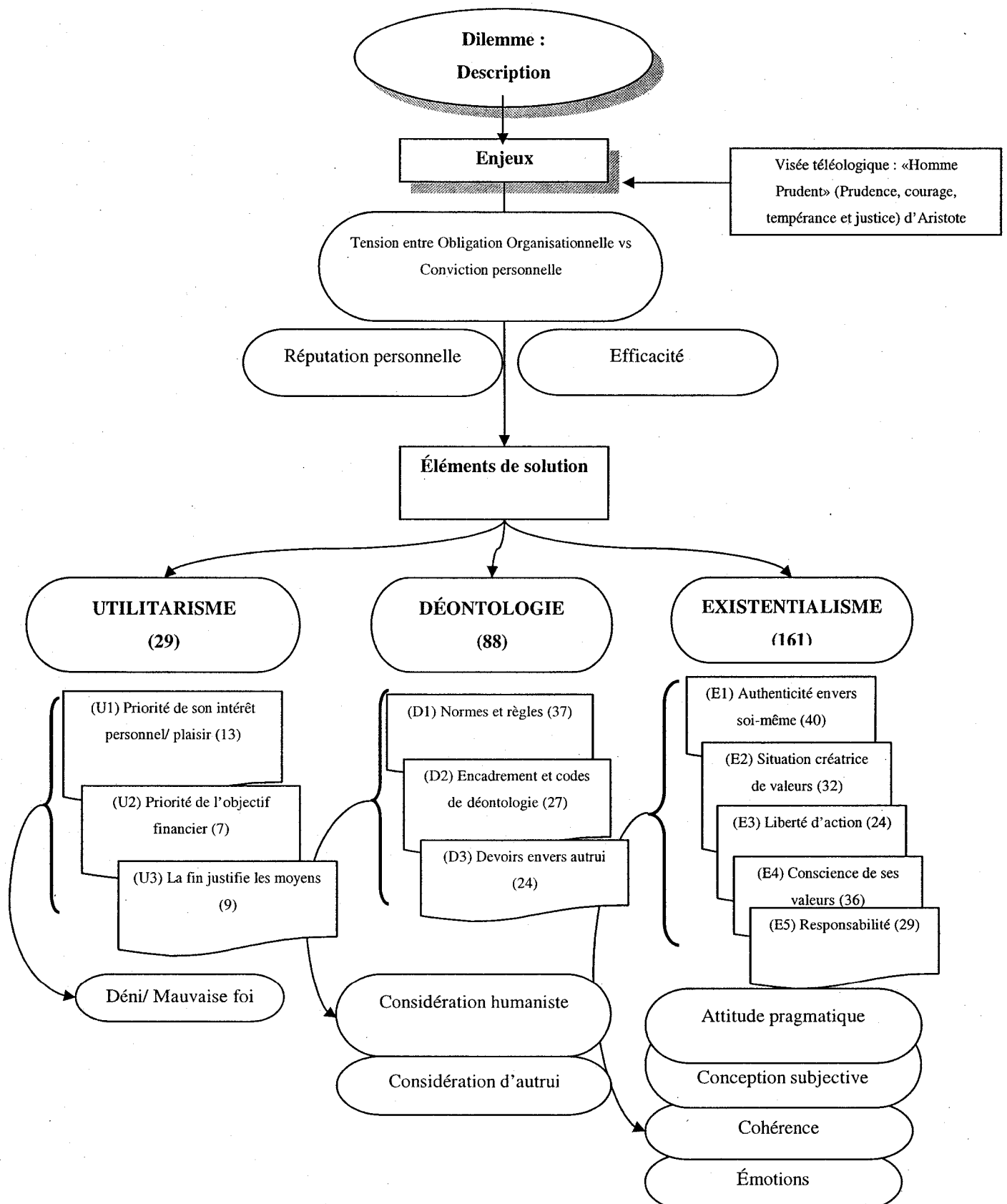
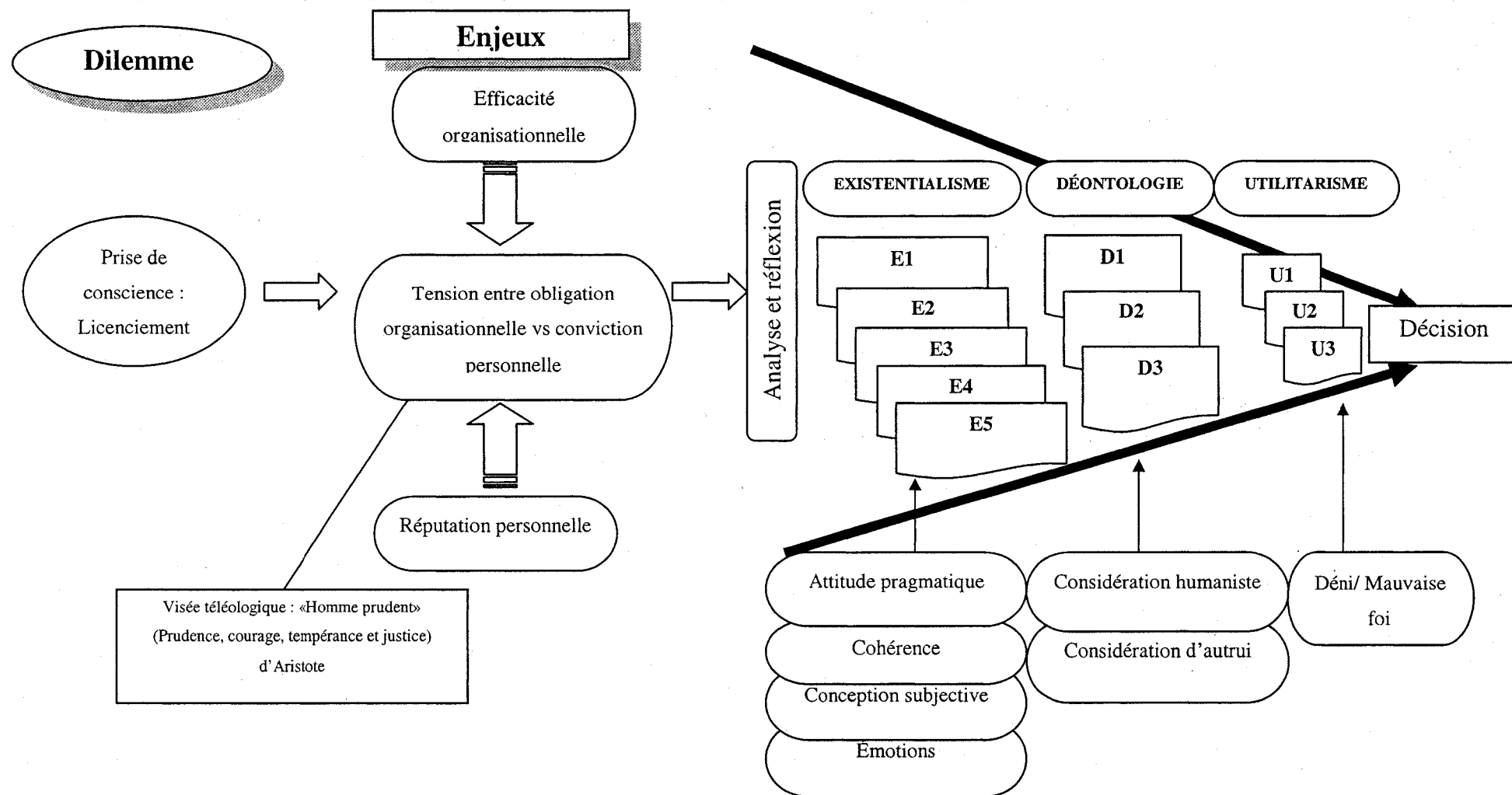


Figure 8 : Dynamique du processus de prise de décision éthique en mode chronologique

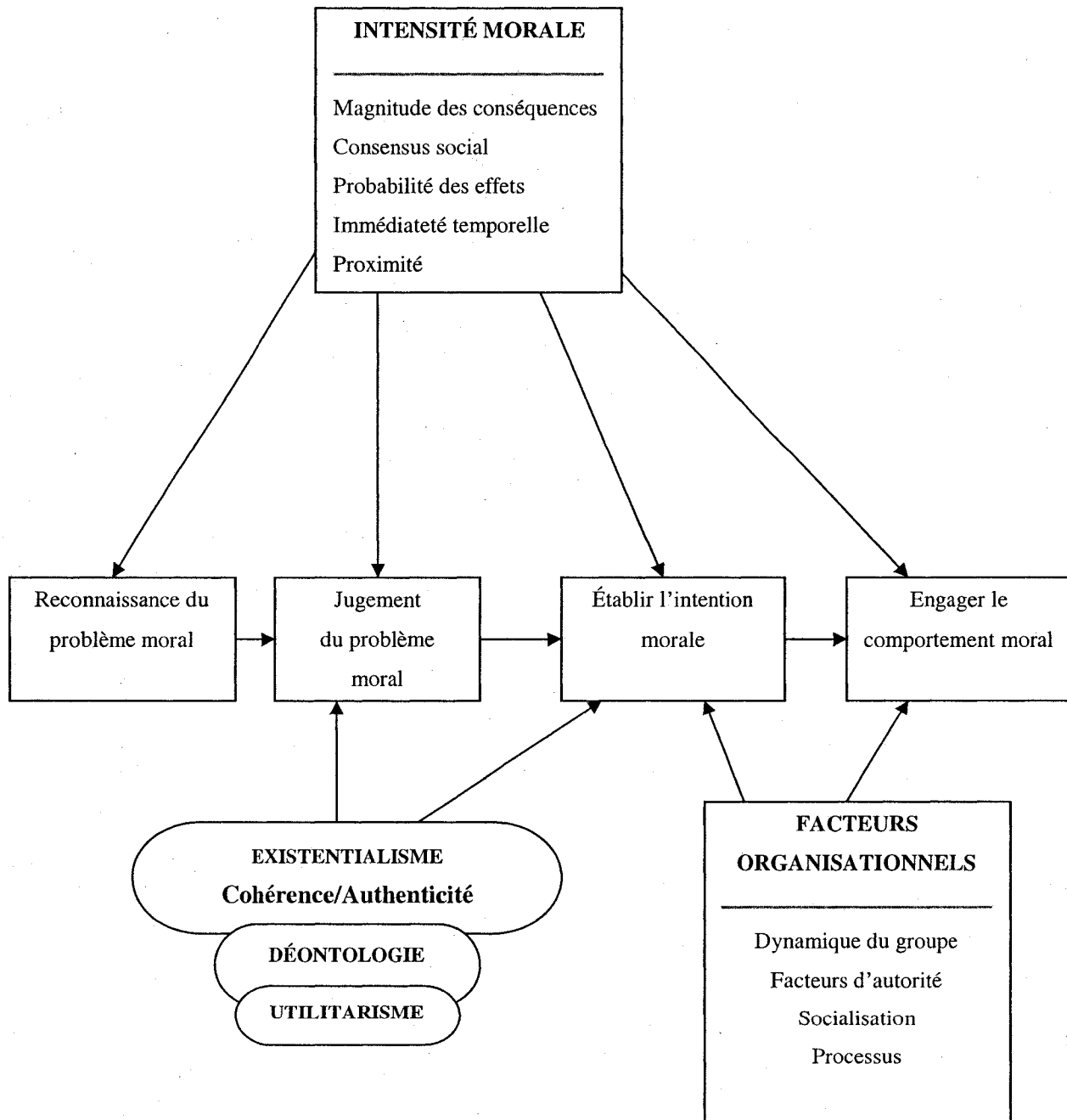


May et Pauly (2002) ont établi dans le modèle de Jones (1991) le lien entre l'évaluation morale et le concept d'intensité morale. Ce lien d'influence entre le jugement moral et ce concept d'intensité morale se fait par interposition des courants de pensée; comme la justice distributive, par la déontologie ou par l'utilitarisme (May et Pauly, 2002). Ces derniers ont également indiqué que le jugement ou le développement moral devrait mieux inclure les courants de la philosophie morale classique dans le modèle de Jones. Ils invitent les chercheurs à inclure l'opposition entre les approches déontologiques ou téléologiques exprimées par Ferrell et Gresham (1985) et Hunt et Vitell (1985) dans le facteur de jugement moral de Jones (1991). Apparemment, selon eux, cette tension correspondait mieux à leurs résultats que le modèle de développement cognitif de Kohlberg (1969).

Pour répondre à cette invitation de May et Pauly (2002), les résultats trouvés dans cette recherche pourraient s'incorporer également dans le modèle de Jones (1991). Par ailleurs, il serait intéressant d'y adjoindre les conclusions des contributions sur les perspectives philosophiques dans le processus de prise de décision éthique (MacDonald et Beck-Dudley, 1994; Hosmer, 1996 et Loe et al., 2000). Nous avons vu que les facteurs de l'éthique existentialiste soit, l'authenticité envers soi-même (E1) et la cohérence ont été évoqués par l'ensemble des sujets. Nous pouvons croire que c'est une caractéristique fondamentale de qualité de la décision éthique. Nous rejoignons donc l'idée de Jackson (2005) à propos de la notion d'authenticité comme facteur déterminant dans le jugement et l'intention éthique. Ceci rend plus logique la compréhension du modèle puisque le modèle éthique de Sartre est considéré comme une «morale de l'intention» (Marchand, 2005). Nous démontrons empiriquement l'idée

conceptuelle de Malloy et Hansen (1995). De plus, nous y incorporons la notion de cohérence afin de préserver la santé mentale des gestionnaires.

Figure 9 : Modèle adapté de prise de décision éthique de Jones (1991)



La déontologie et l'utilitarisme apparaissent comme des «vœux pieux» pour reprendre les propos d'un des gestionnaires. Un autre répondant, dans le cas des codes de déontologie, parle même de «contrat de mariage». Nous sommes amenés à nous demander si ces deux approches ne sont pas des «rationalités cognitives instrumentales» évoquées par le philosophe Habermas (1987) pour encadrer et justifier les comportements et les pensées lors d'une décision éthique. Pour preuve, nous découvrons la faible présence des idées et concepts de l'utilitarisme. Pour paraphraser un autre philosophe, nous sommes en droit de nous demander si les deux approches classiques ne sont pas des «grands discours» pour structurer la pensée des individus et surtout celle des gestionnaires (Lyotard, 1979).

En cloisonnant les concepts philosophiques de l'éthique à deux approches, nous construisons un discours pouvant paraître réducteur et peu utile aux gestionnaires dans leur processus de prise de décision. En offrant cet éclairage nouveau, nous pouvons décloisonner le champ de l'éthique et offrir une explication plus profonde de ce phénomène complexe. En intégrant les théories de l'éthique existentialiste sartrienne, nous réintégrons les notions d'authenticité et de responsabilité dans la prise de décision. Toutefois, Sartre met en avant-scène une responsabilisation à outrance des individus. Donc, un des dangers d'incorporer cette notion de responsabilité est d'en faire le concept guidant la décision éthique. De ce fait, nous négligeons également la responsabilité de l'environnement. Les gestionnaires l'ont bien expliqué : ils désirent et affirment avoir utilisé leur autonomie et leur sens des responsabilités dans le processus mais ils ont également admis que le poids des contraintes environnementales (direction, actionnaires, convention collective et autres) pouvait orienter ou carrément décider pour eux. Ainsi, si nous réintégrons les notions de l'éthique sartrienne dans le processus, il faut intégrer toutes les notions : la conscience, la liberté

d'action, l'authenticité, la responsabilité et le contexte dans lequel se situe le dilemme. Sinon, nous risquons de tomber dans l'«hyper responsabilisation» des gestionnaires, laquelle serait un autre agent stressant qui pèserait sur leurs épaules.

Il faut reconnaître que les résultats proviennent des perceptions de ces gestionnaires. Nous comprenons qu'ils relatent des actions relatives à des souvenirs et donc qu'il y a possibilité de reconstruction de la réalité. Cela peut diminuer l'effet de la validité externe de cette recherche. Par contre, il est évident que nous redonnons la parole aux gestionnaires sur le phénomène de la décision éthique (Bird et al., 1989). En leur redonnant cette parole, ils ont reconstruit leur vision d'une prise de décision éthique.

Il a été démontré qu'il existait deux approches du sens au travail : l'approche prospective du sens (fait référence au travail que des individus font dans le but d'accomplir un objectif qu'ils valorisent) et l'approche rétrospective du sens (correspond aux raisons qu'une personne développe pour s'expliquer ses choix par rapport à son travail et leur donner un sens) (Denis, 2002). Nous pourrions croire qu'en donnant une vision rétrospective de leur action, les gestionnaires expliquent leurs raisons d'une prise de décision qui aurait du sens. Nous nous demandons s'il existe également une approche prospective et rétrospective d'une prise de décision éthique qui a du sens.

Quelle que soit la réponse, dans les discours, les propos des répondants sont du domaine du souhaitable ou du domaine de ce qui fait sens pour eux. Si la responsabilité, l'authenticité ou les autres notions évoquées dans leurs propos contribuent à donner du sens, alors pourquoi ne pas les inclure dans les schémas conceptuels théoriques d'une décision éthique ? Si nous restons avec ce

dualisme déontologique et utilitariste, nous risquons d'assister «à un divorce croissant entre le *business* et la morale» (de Gaulejac, 2005). Comme tout divorce, il y a un risque de souffrance accru chez les gestionnaires qui le subiront.

Pour ce qui est du domaine du souhaitable, par exemple, avec la perspective utilitariste, le problème est constaté : les gestionnaires justifient leurs actions et leurs motivations *a posteriori*. Des études ont déjà été entreprises dans ce sens (Bird et Waters, 1987). Certains chercheurs se sont demandé comment les gestionnaires argumentent et justifient leurs décisions et, comment les gestionnaires raisonnent lors d'un choix moral (Knouse et Giacalone, 1992). Ils faisaient une mise en garde : «Nous devrions regarder avec plus de prudence les réponses des gestionnaires et essayer de construire de nouvelles voies de compréhension du processus d'une décision éthique» (*Traduction libre de l'auteur*) (Knouse et Giacalone, 1992, p. 369).

Cet appel à la vigilance devrait être répété avec insistance dans les recherches sur l'éthique en gestion. À titre d'exemple, le constat de déni qui a été fait en rapport à l'utilitarisme, soulève bien le problème de l'intention dans le processus de décision éthique. Les gestionnaires, consciemment ou non, veulent protéger leur image de soi. À l'exception d'une gestionnaire tous ont déclaré avoir constaté, chez les autres, cette aversion pour cette perspective mais, jamais pour eux, ce qui est paradoxal. L'intention, comme le démontre le modèle de Jones (1991), joue un important rôle dans la décision. Il est porté à croire que l'intention joue également un rôle dans la justification *a posteriori* de la décision éthique.

Suite à la présentation des deux schémas de notre modèle de prise de décision éthique, nous désirons réaffirmer que ces deux modèles complètent ceux qui existent déjà. Leur apport est

d'enrichir la compréhension des représentations de prise de décision éthique. Ainsi, l'approche existentialiste éthique sartrienne est fortement présente dans le discours des répondants et il serait souhaitable que l'éthique des affaires y soit plus sensible. Il faudrait enseigner la philosophie morale dans l'éthique des affaires car les modèles classiques ne semblent pas couvrir correctement ce champ.

La prise de décision est contingente et idiosyncrasique. Les gestionnaires en prennent conscience lorsqu'ils doivent licencier des personnes, c'est-à-dire lorsqu'ils doivent enlever le travail à des individus. Le scénario du licenciement représente pour le gestionnaire un processus douloureux; le moment de la rencontre avec l'employé est difficile, même lorsque le licenciement est justifié. Malgré tout, le licenciement est une activité de gestion qui peut effectivement survenir dans la vie professionnelle de tout gestionnaire. Cependant, aucun principe ne prépare les personnes à faire l'acte de licencier et, selon les témoignages des répondants, même s'ils tentent de se préparer chaque cas est unique et toujours différent. D'où la nécessité d'étudier ce phénomène en éthique de la gestion et aussi dans des cours de gestion de ressources humaines. Selon ce qui a été trouvé dans cette recherche, il y a peu ou pas de conception théorique philosophique qui prépare un responsable à appliquer la sanction du licenciement. Donc, une décision éthique vis-à-vis d'un licenciement est un processus contingent, qui relève de la subjectivité de la personne. Sans une bonne formation en éthique qui révèle la part du personnel ou du subjectif ou de la contingence de la situation, comme tend à démontrer l'éthique existentialisme (Sartre, 1943 et 1996), beaucoup de gestionnaire pourraient être démunis et fragilisés et pourraient alors dénier leurs responsabilités en favorisant les comportements non éthiques (Litzky et al., 2006).

Le processus de prise de décision éthique est un processus linéaire, contingent, subjectif et qui est influencé par des approches diverses (déontologiques, utilitaristes et existentialistes), et ce, à des degrés différents. Mais, il incombe, suivant l'exposition des résultats, d'introduire les notions d'authenticité, de liberté d'action, de conscience de ses valeurs, de responsabilité et du contexte comme concepts fondamentaux de l'agir moral en gestion. La présence de l'éthique existentialiste a déjà eu des échos dans la recherche sur le comportement éthique en gestion (Malloy et Hadjistavropoulos, 1998 ; Agarwal et Malloy 2000 ; Hadjistavropoulos et Malloy, 2000 ; Agarwal et Malloy, 2002 ; Hadjistavropoulos et al., 2002 et Jackson, 2005), mais aucune de ces recherches n'en a fait la preuve empirique. Il se peut que ce souhait soit devenu une réalité avec les premières données empiriques de cette recherche.

Les éléments trouvés dans les discours démontrent que les gestionnaires utilisent bien les approches philosophiques éthiques, et ce, de manière soit explicite ou implicite. Cette conclusion semble cohérente avec les diverses recherches (Kujala, 2003). Néanmoins, les caractéristiques des données ont démontré que l'approche existentialiste sartrienne était dominante dans un rapport d'influence de un pour deux dans certains cas, et de un pour cinq dans d'autres. Il y a 161 citations pour l'existentialisme contre 88 pour le déontologique et 29 pour l'utilitarisme ! Ce fait met la recherche dans une situation étonnante. Nous trouvons deux types de courants, l'approche existentialiste basée sur la liberté et la conscience de l'individu d'un côté et le respect d'un déterminisme déontologique ou utilitariste (les codes ou l'égoïsme). Il a été démontré que le premier courant correspond aux aspects contingents et au pragmatisme et est donc du ressort du comportement éthique. La perspective de l'éthique existentialiste de Sartre est une philosophie de la morale de l'action. Elle s'apparente de près dans la forme et le contenu au «savoir-faire éthique» énoncé par Varela (2004) et donné comme une «capacité à faire face

immédiatement» à une situation. Tandis que les approches déontologiques et utilitaristes quant à elles ressemblent beaucoup à un «savoir éthique» (Varela, 2004). Ce «savoir éthique» est du domaine de la «connaissance intentionnelle» ou du jugement rationnel. Tant pour ce philosophe que cette présente recherche, il y a «existence d'un savoir-faire» et d'un « savoir », tout court, en éthique. Un meilleur apprentissage de l'éthique des affaires pour les gestionnaires, serait que «le savoir-faire éthique soit la prise de conscience progressive et directe de la virtualité du moi» (Varela, 2004, p. 106). Pour que l'éthique en affaire ait du sens, il faut que les gestionnaires développent et s'accaparent leur propre compréhension du phénomène. Avec la liberté et la conscience, l'approche existentialiste offre ce savoir-faire et propose donc une prise conscience de soi, et ce, dans une situation vécue, incarnée et concrète. Il faudrait donc que cette perspective soit plus diffusée et incluse dans la pédagogie de l'éthique des affaires au lieu de se concentrer uniquement sur le savoir. Ce savoir éthique, qui est trop souvent accaparé par les deux approches classiques de la déontologie et de l'utilitarisme, est trop axé sur le déterminisme et la résolution théorique du problème moral.

La morale de Sartre semble être la plus réaliste et, par le fait même, la plus dure, car elle émerge de la situation concrète. «Ne vous attendez pas à une morale pleine d'espérance, écrit Sartre. Les hommes sont ignobles. Il faut les aimer pour ce qu'ils pourraient être, et non pour ce qu'ils sont. - Esquisse d'une morale *tough* » (Sartre, 1983b, p. 15). Son système d'éthique est dur parce qu'il oblige les individus à assumer leur conscience et leur liberté ! Être authentique, c'est assumer ces deux vertus. Mais, ce n'est pas si simple. Selon le psychanalyste Fromm (1941), la liberté chez l'individu est vécue souvent comme un fardeau. Les êtres humains possèdent cette tendance à capituler une partie de leur liberté afin de se soulager de ce «fardeau de la liberté» (Fromm, 1941). Les individus ont tendance à standardiser leur comportement afin de ne pas

assumer leur individualité et, surtout, de subir l'opprobre des autres. Il est préférable ainsi de choisir des rôles. Sartre (1943) mentionne le même phénomène avec la mauvaise foi. Il est plus facile d'être inauthentique, et donc de mauvaise foi, et de renier sa liberté quand l'enjeu est trop exigeant. Sartre, comme Fromm, nous avertit : «Vous êtes liberté, mais attention, cela est dur !» Nous pouvons concevoir que les perspectives déontologiques ou utilitaristes sont des préceptes déterminés afin d'éviter d'assumer sa liberté de choix. Être conditionné dans nos choix est beaucoup plus facile à supporter psychologiquement que de devoir être libre ou de devoir choisir. Car, pour reprendre l'idée de Sartre, nous préférons de ne «pas avoir le choix» qu'être «libre d'être lâche». Ceci explique pourquoi Sartre qualifie son système d'éthique de *tough*, de dur (Daigle, 2005).

Le bilan de cette recherche génère une conclusion générale : l'éthique des affaires peut être en mutation. Comme la société en général, les convictions collectives sur l'éthique sont en passe d'être plus axées sur le subjectif de l'individu. Ce subjectif tendra vers une recherche de cohérence et d'authenticité. Les gestionnaires dorénavant se font leurs propres représentations de l'éthique. Sartre (1996) avait donc vu clair sur l'éthique moderne : l'être humain fait ses choix moraux selon son engagement dans le contexte où il vit. Il doit agir librement et de manière authentique. Ces constatations se confirment surtout dans le domaine de la décision éthique en affaires : la décision éthique doit être contingente, subjective et cohérente. Cette condition de cohérence de l'éthique trouve écho chez certains penseurs. Pour n'en citer qu'un seul, Gérard Mendel, psychanalyste et sociologue, parle également de mutation et résume bien le besoin de cohérence dans la morale ou l'éthique :

«À toutes les époques, l'éthique, médiane entre la société et l'individu avec la participation des deux, s'engrène nécessairement avec la politique. Peu de doutes à garder, les morales traditionnelles et interpersonnelles d'inspiration démocratique ne

parviendront pas à prendre forme que si la société accorde ses paroles et ses actes. Ou, pour parler comme Freud : J'estime qu'aussi longtemps que la vertu ne trouvera pas sa récompense sur terre, l'éthique prêchera en vain» (*Souligné par nous-même*) (Mendel, 2004, p. 198).

Cette recherche a voulu démontrer que l'éthique doit revenir à cette considération fondamentale qu'est l'être humain et son rapport avec le monde. Ce rapport pour nos sociétés modernes doit se fonder sur la liberté. Il nous semble que les travaux de Sartre (1943, 1983a et 1983b, 1996), son système d'éthique inachevé, est le plus adéquat à ramener les spécialistes en éthique de gestion à cette «médiane» entre l'individu et la société. Les commentaires des gestionnaires nous confortent en cette direction.

Conclusion

Nous avons voulu porter un nouvel éclairage sur les dispositions philosophiques des gestionnaires lors de leur processus de prise de décision éthique. Nous avons révélé la présence des perspectives utilitariste, déontologique et existentialiste dans leur logique de résolution de dilemme éthique. En plus de les illustrer, nous avons pu entrevoir la place qu'occupe chacune des perspectives. La primauté de l'approche sartrienne notamment avec les concepts d'autonomie, de liberté et de contingence, se manifeste dans la plupart des entrevues.

Nous avons également conclu que l'approche de l'éthique sartrienne pourrait aider à comprendre le phénomène d'une décision qui a du sens. Le rôle du concept d'authenticité est à mettre en relation avec la notion de cohérence (notion aussi évoquée dans les entrevues). Nous savons, par d'autres travaux, que la cohérence est le principe structurant dans un travail qui a du sens (Morin et Cherré, 1999). Nous pouvons émettre l'hypothèse qu'une prise de décision éthique qui a du sens est une décision cohérente (absence de contradiction) et authentique (qui est conforme à la vérité). Idée qui commence à être acceptée par le milieu académique du champ de l'éthique des affaires (Jackson, 2005) mais qui demeure sujet à approfondissement empirique.

Cette thèse a débuté par une réflexion sur la philosophie morale et nous avons parcouru certains de ces courants de pensée afin de mieux nous représenter les concepts influents de notre logique et de notre manière de réfléchir à un problème éthique. Puisque philosophie veut dire *amour de la sagesse*, elle est une « pratique discursive qui a pour objet, la raison pour moyen, et le bonheur

pour but» (Comte-Sponville, 2000, p. 13). En d'autres termes, la philosophie procède aux fondements suivants : «Le bonheur est le but : la vérité est le chemin ou la norme» (Comte-Sponville, 2000, p. 16). Notre objet de recherche a été de trouver par le chemin de l'étude d'une décision éthique vraie dont le but est de rendre heureux le gestionnaire qui l'a prise.

Il semble que le bonheur, dans le sens sagesse des grecs anciens (Comte-Sponville, 2000), d'une décision éthique vraie ne réside pas dans les fables, les chimères ou les illusions d'un système prédéfini de codifications de valeurs ou de codes. Comme l'affirmait Sartre (1996), aucun déterminisme n'est absolu lorsque nous devons agir moralement. C'est une fable de croire qu'une vertu (l'utilité, par exemple) ou des codes puissent prédéterminer l'action de l'être humain. Pour paraphraser Sartre, nous sommes libres de choisir entre tous les spectres que la situation nous offre.

Notre thèse répond bien à une question philosophique fondamentale qui est d'être heureux et de bien vivre en tant que gestionnaire. Car, si «la philosophie est une activité qui, par des discours et des raisonnements, nous procure la vie heureuse» (Épicure cité par Comte-Sponville, 2000, p. 80), alors notre recherche a occasionné des précisions sur les perspectives philosophiques qui rendent heureux les gestionnaires.

Si nous avons apporté des éclaircissements à la question d'une prise de décision éthique qui rend heureux, en affirmant que c'est une décision qui laisse la place à l'authenticité, la liberté et la conscience dans le raisonnement, alors nous avons contribué à l'avancement de la science mais, surtout, au bonheur de l'Homme. En ce sens, l'existentialisme sartrien est effectivement un humanisme (Sartre, 1996).

Nous souhaitons rappeler toutefois que même si les réponses données par nos répondants ont été claires, elles ne suivaient pas toujours l'ordre chronologique des événements. Par exemple, lors de l'explication des dilemmes, des enjeux et des solutions, il est arrivé que certains gestionnaires s'égarèrent dans des commentaires généraux et ne décrivent pas dans les détails le processus de décision. Certaines réponses semblaient devenir une forme de plaidoirie de ce que devrait être l'éthique.

Nous désirons aussi émettre un commentaire sur le biais perceptif des gestionnaires dans la résolution des dilemmes éthiques. Tous estiment avoir fait les bonnes choses. Leur jugement n'est pas tout à fait exempt de perception positive de leur rôle, même lors d'un constat d'échec. Pour faire appel à leurs souvenirs de dilemmes, il faudrait avoir une version des autres personnes impliquées dans leur décision. Est-ce faisable ? Tout est possible mais, si nous désirons le point de vue de ceux qui décident nous devons accepter que leur souvenir soit subjectif et qu'il y ait une forme de protection de l'image de soi.

À ce propos, il nous est apparu difficile d'illustrer et de mesurer certains critères, surtout ceux de la perspective utilitariste. Nous réalisons que nous rencontrons un défi de taille car, soit il faudrait faire des recherches avec observation participante, ou soit des mises en situation afin de constater ce type de comportement. Comment alors mesurer l'intention de privilégier l'utilitarisme ou la fin justifie les moyens ? Voilà un défi difficilement surmontable sur un sujet aussi sensible.

À partir des exemples qui nous ont été fournis, il serait intéressant de faire des exercices de formation et de poser aux participants des questions sur leur processus de décision. Cela pourrait contrôler la variable de désirabilité dont les gestionnaires ont fait preuve dans leurs discours. Cependant, il ne faut pas oublier que nous étudions les représentations philosophiques de l'éthique dans le discours de gestionnaires et, que ces représentations sont des contenus de la pensée, propres à chacun. Il faut le respecter et ne pas faire de suspicion systématique. Bien qu'il y ait un risque de biais, en soi, cette recherche répond à notre question de départ.

En ce qui a trait au rôle de la philosophie exprimée par Épicure et son idée du Bonheur, nous pourrions concevoir un ensemble de valeurs pouvant expliquer les motivations des personnes à agir éthiquement. Épicure (1993) propose, dans sa lettre à Ménécée, trois formes de désirs à considérer si nous voulons atteindre le bonheur : objectif de la philosophie par excellence. Ces trois formes sont : les désirs naturels et nécessaires à la tranquillité du corps et à la santé de l'âme (manger, se vêtir, avoir un toit, philosopher, etc.), les désirs naturels, mais non nécessaires et, les désirs superflus. Sans le côté austère et spartiate des conseils de vie décrits dans ce texte, nous pourrions nous demander si ce type de nomenclature peut s'appliquer afin de lier les caractéristiques du bonheur en fonction des paliers d'éthique développés par Lipovetsky (2002). Voici le tableau suggéré.

Tableau 7 : Valeurs potentielles en éthique des affaires

	Niveau d'éthique : (Lipovetsky)	Critères de sélection des valeurs (Épicure)	Exemples de valeurs organisationnelles
Déontologie (Kant)	«l'éthique absolue» : Tout ce qui est obligatoire et impératif pour une entreprise.	Valeurs naturelles et nécessaires	• Respect d'autrui • Devoir • Respect des lois et règles
Existentialisme (Sartre)	«l'éthique indéterminée» : Il n'y a pas de réponse toute faite, il faut l'inventer dans l'incertitude.	Valeurs naturelles mais non nécessaires	• Authenticité • Liberté • Conscience • Responsabilité • Contingence
Utilitarisme (Bentham)	«l'éthique facultative» : Tout ce qui est bien et bon moralement n'est pas obligatoire et impératif pour une entreprise	Valeurs vaines : ni nécessaires et ni naturelles	• Recherche du plaisir • Utilité

Puisque les individus agissent afin d'être heureux, nous pourrions croire que les valeurs qui s'attachent au bonheur peuvent être un guide. Si nous associons ces idées, le tableau nous aiderait à sélectionner les valeurs qui correspondent à chacun des paliers d'éthique. Par exemple, une telle situation (vol d'un crayon à mine de bureau) correspond à un tel palier (éthique facultative) : le gestionnaire qui aurait à résoudre le dilemme pourrait dire que cela fait appel à des valeurs vaines : ni nécessaires et ni naturelles. Ce n'est pas un crime grave et ce vol de matériel de bureau en particulier ne représente pas une menace, le gestionnaire agit selon un pragmatisme d'utilité ou de tolérance. Si le gestionnaire avait fait prévaloir les valeurs naturelles et nécessaires, il aurait de grandes chances de devenir dogmatique. Plus la décision éthique s'éloigne des critères, plus il y a un risque que le gestionnaire vive une angoisse due à l'absence

de bonheur, selon les termes que définit Épicure. *A contrario*, plus il s'en approche, meilleurs sont ses chances d'être heureux de sa décision et donc, de maintenir sa santé mentale au travail.

Ce tableau avec ces indicateurs pourrait également nous servir de base à l'enseignement de la philosophie morale dans le domaine des affaires. Ceci pourrait également nous donner des critères de jugement de la qualité de la prise de décision, ou du moins ces limites. La décision devrait respecter ces limites afin que le gestionnaire puisse se sentir à l'aise avec son action et que celle-ci lui garantisse le bonheur et, par conséquent, une santé mentale adéquate.

Dans les divers témoignages, nous pourrions croire que les gestionnaires évitaient d'évoquer la dimension utilitariste. Nous pouvons supposer la présence d'un sentiment de honte; d'avoir pensé en fonction de ses buts personnels ou d'avoir agi selon des motifs égoïstes. Le «spectre de la honte» est souvent énoncé comme la base du système éthique de Sartre (Daigneault, 2000 et Dawan, 2001). À titre d'exemple, Dawan (2001) fait un jeu de mot dans sa démonstration pour dire que l'œuvre de Sartre est de définir une «hontologie». Affirmer sa liberté dans les dilemmes moraux, n'est-ce pas aussi un moyen de cacher sa honte d'avoir, peut-être, mal agi ? En somme, la honte peut-elle être une variable déterminante dans le processus d'une décision éthique ? Il serait intéressant d'approfondir la question.

Par le fait même, nous pourrions réfléchir aux valeurs menant au développement de la capacité de connaître, agir et aimer une décision éthique. Ce serait une décision éthique heureuse car ces trois derniers critères sont ceux qui correspondent, au contraire, d'espérer : « le bonheur qui n'est pas manqué » (Comte-Sponville, 2000). Il nous faudrait donc entreprendre une réflexion sur les vertus génératrices de bonheur au travail. Ce bonheur dépend de valeurs qui respectent les

concepts d'authenticité, de conscience et de liberté – notion sartrienne de l'être humain – afin de parvenir au bonheur et de donner un sens à son travail.

Bibliographie

- Accra Jaja, S. (1995). Socio-organisation existentialism and the African Organisation-Man: A theoretical formulation. *The International Journal of Sociology and Social Policy*, 15(7): 22-42.
- Agarwal, J. and Malloy, D. C. (2000). The role of existentialism in ethical business decision making. *Business Ethics A European Review*, 9(3): 143.
- Agarwal, J. and Malloy, D. C. (2002). An Integrated Model of Ethical Decision-making: a Proposed Pedagogical Framework for a Marketing Ethics Curriculum. *Teaching Business Ethics*, 6(2): 245-268.
- Akaah, I. P. (1997). Influence of deontological and teleological factors on research ethics evaluations. *Journal of Business Research*, 39(2): 71-82.
- Allard-Poesi et Maréchal, (1999). Contribution de l'objet de recherche. In R.A. Thiétard et coll., *Méthodes de recherche en management*. Paris, Dunod.
- Anand V., Ashforth, B. E. and Joshi, M. (2005). Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations. *The Academy of Management Executive*. 19(4): 9-23.
- Anderson, T. C. (1979). *The Foundation and structure of Sartrean ethics*. The regent Press of Kansas.
- Armstrong, R. W. (1996). The relationship between culture and perception of ethical problems in international marketing. *Journal of Business Ethics*, 15(11): 1199.
- Aristote (1992). *Éthique à Nicomaque*. Paris, Garnier.
- Avolio, B. J. and Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3): 315.
- Bandura, A. (1986) *Social foundations of thought and action : a social cognitive theory*. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall.
- Barnett, T. (2001). Dimensions of Moral intensity and Ethical Decision Making: An Empirical Study. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(5): 1038-1057.
- Bass, K., Barnett T., Brown G., and Hebert F. J. (1998). Ethical ideology and the ethical judgments of marketing professionals. *Journal of Business Ethics*, 17(7): 715.

- Beauchamp, T. L. and Bowie, N. E. (2001). *Ethical theory and Business*. Englewood Cliffs, NJ Prentiss-Hall.
- Beaud, J. P. (1995). Chapitre 8. L'échantillonnage In B. Gauthier (éd) *Recherche Sociale. De la problématique à la collecte de données*. Presse de l'Université de Laval.
- Beekun, R., Stedham, Y. and Yamamura, J. H. (2003), Business ethics in Brazil and the U.S. : A comparative investigation. *Journal of Business Ethics*, 42(2): 267.
- Bentham, J. (1970). *Introduction to the Principles of Morals and Legislation*. Londres: Athlone Press.
- Bertrand, Y. (2000). *Points de repère en éthique et en morale*. Télé-université. Québec.
- Bird, F. and Waters, J.A. (1989). The Moral Muteness of Managers. *California Management Review*, 32(1): 73.
- Bird, F. and Waters, J A (1987). The Nature of Managerial Moral standards. *Journal of Business Ethics*, 6(1): 1.
- Bird, F., Westley, F. and Waters, J A (1989). The Users of Moral Talk: Why Do Managers Talk Ethics. *Journal of Business Ethics*, 8(1): 75.
- Blanchard, D. et Dionne, G. (2003). Gestion des risques et gouvernance d'entreprise. *Assurances et gestion des risques*, 71(3): 397-406.
- Borna, S. (1987). Morality and Marketing Human Organs. *Journal of Business Ethics*, 6(1): 37.
- Bowen, S. A. and Heath, R. L. (2005). Issues management, systems, and rhetoric: exploring the distinction between ethical and legal guidelines at Enron. *Journal of Public Affairs*, 5(2): 84-98.
- Bowen, S. A. (2004a). Expansion of Ethics as the Tenth Generic Principle of Public Relations Excellence: A Kantian Theory and Model for Managing Ethical Issues. *Journal of Public Relations Research*, 16(1): 65.
- Bowen, S. A. (2004b). Organizational Factors Encouraging Ethical Decision Making: An Exploration into the Case of an Exemplar, *Journal of Business Ethics*, 52(4): 311.

- Bowes-Sperry, L. and Powell, G. N. (1999). Observers' reactions to social-sexual behavior at work: An ethical decision making perspective. *Journal of Management in Medicine*, 25(6): 779.
- Bowie, N. E. (2000). Business ethics, philosophy, and the next 25 years. *Business Ethics Quarterly*, 10(1): 7.
- Bowie, N. E. (1998). A Kantian theory of meaningful work. *Journal of Business Ethics*, 17(9/10): 1083.
- Brady, F. N. (1999). A systematic approach to teaching ethics in business. *Journal of Business Ethics*, 19(3): 309-318.
- Brady, F. N. and Wheeler, G. E. (1996). An empirical study of ethical predispositions. *Journal of Business Ethics*, 15(9): 927-940.
- Brady, F. N. (1986). Aesthetic Components of Management Ethics. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 11(2): 337-344.
- Brun, J. (1998a). *Socrate*. Coll. «Que Sais-Je», PUF, Paris.
- Brun, J. (1998b). *Platon et l'Académie*. Coll. «Que Sais-Je» PUF, Paris.
- Boutin, G. (1997). *L'entretien de recherche qualitatif*. Presses de l'Université du Québec. Sainte Foy.
- Buchholz, R. A. and Rosenthal, S. B. (2001). *Business Ethics. The pragmatic path beyond principles to process*. Prentice Hall.
- Butterfield, K. D., Treviño, L. K. and Weaver, G. R. (2000). Moral awareness in business organizations: Influences of issue-related and social context factors. *Human Relations*, 53(7): 981.
- Canto-Sperber, M et Ogien, R. (1998). «Les livres qui ont marqués la réflexion morale» in *Magazine Littéraire*, Dossier; les nouvelles morales, N. 361, Janvier 1998, p.34.
- Carlson, D. S. and Kacmar, K. M (1997). Perceptions of ethics across situations: A view through three different lenses. *Journal of Business Ethics*, 16(2): 147-160.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M and Wadsworth, L. L. (2002). The impact of moral intensity dimensions on ethical decision making: Assessing the relevance of orientation. *Journal of Managerial Issues*, 14(1): 15.

- Carroll, A. B. (1998). The Four Faces of Corporate Citizenship', *Business and Society Review*, 100(1): 1-7.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4): 39-48.
- Catalano, J. (1997). Sartre: On Action and Value. In *Existentialist Ethics*. W Mc Bride (Ed). New York et London: Garland Publishing Inc..
- Charmé, S. Z. (1997a). The different voices of Sartre's ethics. In *Existentialist Ethics*. W Mc Bride (Ed) New York et London: Garland Publishing Inc.
- Charmé, S. Z. (1997b). Sartre's Image of the other and the Search for Authenticity. In *Existentialist Ethics*. W Mc Bride (Ed) New York et London: Garland Publishing Inc.
- Cherry, J. and Fraedrich, J. (2000). An empirical investigation of locus of control and the structure of moral reasoning: Examining the ethical decision-making processes of sales managers. *The Journal of Personal Selling et Sales Management*, 20(3): 173.
- Cherry, J. and Fraedrich, J. (2002). Perceived risk, moral philosophy and marketing ethics: Mediating influences on sales managers' ethical decision-making. *Journal of Business Research*, 55(12): 951.
- Cherry J., Lee M. and Chien C. S. (2003). A cross-cultural application of a theoretical model of business ethics: Bridging the gap between. *Journal of Business Ethics*, 44(4): 359.
- Chow, W. S. (2001). Ethical belief and behavior of managers using information technology for decision making in Hong Kong. *Journal of Managerial Psychology*, 16(4): 258-268.
- Chung, J. and Monroe, G. S. (2003). Exploring social desirability bias. *Journal of Business Ethics*, 44(4): 291.
- Church, B., Gaa, J. C., Nainar, S. M. K. and Shehata, M. M. (2005). Experimental evidence relation to the person situation interaction model of ethical decision making" *Business Ethics Quarterly*, 15(3): 363.
- Cohen, J.R, Pant, W L. and Sharp, D. J. (2001). An examination of differences in ethical decision-making between Canadian business students and accounting professionals. *Journal of Business Ethics*, 30(4), 319.
- Cole, D., M. Sirgy J. and Bird, M. M. (2000). How do managers make teleological evaluations in ethical dilemmas? Testing part of and extending the Hunt-Vitell model. *Journal of Business Ethics*, 26(3): 259.

- Cole, B. C. and Smith, D. L. (1996). Perceptions of business ethics: Students vs. business people. *Journal of Business Ethics*, 15 (8), 89.
- Collier, J. (1998). Theorising the ethical organization. *Business Ethics Quarterly*, 8(4): 621.
- Collins, D. (2000). The Quest to Improve The Human Condition: The First 1500 Articles Publish in Journal of Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 26(1): 1-73.
- Colombel, J. (Mars- Mai 2005). La recherche d'une morale impossible. *Magazine Littéraire*. Hors Série: 94-96.
- Compte-Sponville, A. (2000). *Le Bonheur, désespérément*. Éditeur : PLEINS FEUX, Paris.
- Daigle, C. (2005). *Le nihilisme est-il un humanisme ? Études sur Nietzsche et Sartre*. Les presses de l'université Laval. Québec.
- Daigne, J.-F. (1991). *L'éthique financière*. Coll Que-sais-je?, P.U.F., Paris.
- Daigneaut, P. (2000). *Sartre early moral theory*. Master Thesis. Concordia University. Montréal.
- Daunais, R. (1992). L'entretien non-directif. In Gauthier (Ed) *Recherche Sociales*, Presses de l'Université du Québec, pp273-293.
- Davies, A. L. and Crane A. (2003). Ethical decision making in fair trade companies. *Journal of Business Ethics*, 45(1) : 79.
- Dawans, S. (2001). *Sartre, le spectre de la honte. Introduction à la philosophie sartrienne*. Liège (Belgique).
- De Beauvoir, S. (1947). *Pour une morale de l'ambiguïté*; suivi de *Pyrrhus et Cinéas*. Gallimard, Paris.
- DeConinck, J. B. and Lewis, W. F. (1997). The influence of deontological and teleological considerations and ethical climate on sales managers' intentions to reward or punish sales force behavior. *Journal of Business Ethics*, 16(5): 497-506.
- De Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion*. Éditions du Seuil. Paris.
- De George, R.T. (1991). *Business Ethics. Fourth Edition*. Prentice Hall. Englewood Cliffs.
- Dejours, C. (1998). *Souffrances en France*. Éditions du Seuil. Paris.

- Denis, J. F. (2002). *Le sens du travail validation d'une mesure des caractéristiques valorisées du travail sur le sens du travail en fonction de la cohérence du travail*. Thèse de Doctorat. Université de Montréal.
- Derry, R. (1989). An empirical Study of Moral Reasoning Among Managers. *Journal of business Ethics*, 8 (1): 855.
- Deupson, S. et Neumann, J. E; (1998). *Uncertainty, contrariness and the double-bind: Middle managers' reactions to changing contracts*. *British Journal of Management* 9 (Special Volume/Issue: 1997). Conference Issue.
- Dion, M. (2004). *L'éthique de l'entreprise Nouvelle édition revue et augmentée*. Fides, Montréal.
- Donaldson, T. and Dunfee, T. W. (1994). Toward a unified conception of business ethics: Integrative. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 19(2): 252.
- Donoho, C. L., Polonsky, M. J., Roberts S. and Cohen, D. A. (2001). A cross-cultural examination of the general theory of marketing ethics: Does it apply to the next generation of managers? *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistic*, 13(2): 45-63.
- Dubinsky, A. J. and Loken, B. (1989). Analyzing Ethical Decision Making in Marketing. *Journal of Business Research*, 19(2): 83-109.
- Duska, R. F. (2001). Ethical leadership in insurance and financial services. *Journal of Financial Service Professionals*. 55(3); 28-30.
- Épicure (1993). *Lettre sur le bonheur ou Lettre à Ménécée*. Éd. Mille et une Nuits, BORDES, Paris.
- Eastman J K., Eastman K L. and Tolson, M. A. (2001). The relationship between ethical ideology and ethical behavior intentions: An exploratory look at physicians' responses to managed care dilemma. *Journal of Business Ethics*, 31(3): 209.
- Falkenberg, L. and Herremans, I. (1995). Ethical behaviours in organizations: Directed by the formal. *Journal of Business Ethics*, 14 (2): 133.
- Farrell, B. J., Cobbin, D. M. and Farrell, H. M. (2002a). Codes of ethics: Their evolution, development and other controversies. *The Journal of Management Development*, 21(2): 152-164.

- Farrell, B. J., Cobbin, D. M. and Farrell, H. M. (2002b), Can codes of ethics really produce consistent behaviours? *Journal of Managerial Psychology*, 17(6): 468-491.
- Ferrell, O. C. and Gresham, L. G. (1985). A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing. *Journal of Marketing*, 49(3): 87.
- Ford, R. C. and Richardson, W. D. (1994). Ethical Decision Making: A Review of Empirical Literature. *Journal of Business Ethics*, 13(3): 205-231.
- Freidman, M. (1970). *New York Times Magazines*, 13th september 1970.
- French, W. and Weis, A. (2000). An ethics of care or an ethics of justice. *Journal of Business Ethics*, 27(1/2): 125-138.
- Fritzsche, D.J. (1995). Personal values: Potential keys to ethical decision making. *Journal of Business Ethics*, 14(11): 909-923.
- Fromm, E. (1941). *La peur de la liberté*. Buchet-Chastel, Paris.
- Gaudine, A. and Thorne, L. (2001). Emotion and ethical decision-making in organizations. *Journal of Business Ethics*. 31(2): 175-189.
- Gélinier, O. (1991). *L'éthique des affaires, halte à la dérive*. Éditions du Seuil. Paris.
- Gilligan, C. (1982). *In different Voice*. Harvard University Press. Boston.
- Glover, S. H., Bumpus, M. A., Logan, J. E. and Ciesla, J. R. (1997). Re-examining the influence of individual values on ethical decision making. *Journal of Business Ethics*, 16(12/13): 1319-1330.
- Goodpastor, K. E. (1991). Business Ethics and Stakeholders Analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1(1): 1.
- Gomez-Muller, A. (2004). *Sartre. De la Nausée à l'engagement*. Paris, Félin.
- Grant, C. (2002). Whistle blowers: Saints of secular culture. *Journal of Business Ethics*, 39(4): pp. 391-399.
- Granville, K. III (1999). The implications of an organization's structure on whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, 20 (4): 315.
- Gray, D. E. (2004). *Doing research in the real world*. Sage Publications. London. Thousand Oaks.

- Green, G. D. (2001). Philosophy for managers? An exploration of what the great philosophers can do to assist ethical decision making. *Journal of Health Organization and Management*, 15(6): 488.
- Guignon, C. (1986). Existentialist ethics. In Richard M. Fox and Joseph P. DeMarco editors. *New Directions in Ethics. The challenge of Applied Ethics*. Routledge & Keland Pau. New York & London.
- Guigot, A. (2000). *Sartre et l'existentialisme*. Toulouse, Éditions Milan.
- Habermas, J. (1987). *Théorie de l'agir communicationnel*. Fayard, Paris.
- Habermas, J. et Rawls, J. (1997). *Débats sur la justice politique*. Éd. Cerf, Paris.
- Hadjistavropoulos, T., Malloy, D. C., Douaud, P. and Smythe, W.E. (2002). The code of ethics of the Canadian Psychological Association and the Canadian Medical Association: Ethical orientation and functional grammar analysis. *Canadian Psychology*, 43(4): 244-253.
- Hadjistavropoulos, T. and Malloy D. C. (2000). Making ethical choices: A comprehensive decision-making model for Canadian psychologists. *Canadian Psychology*, 41(2): 104-115.
- Hadjistavropoulos, T. and Malloy, D. C. (1998). A philosophical value analysis of the Canadian Code of Ethics for Psychologists. *Canadian Psychology*, 39(3): 187.
- Hansen, R. S. (1992). A Multidimensional Scale for Measuring Business Ethics: A Purification and Refinement. *Journal of Business Ethics*, 11(7): 523.
- Hasnas, J. (1998). The normative theories of business ethics: A guide for the perplexed. *Business Ethics Quarterly*, 8(1): 19.
- Hill, A. (2002). Malgré les scandales, les fraudes continuent! *Courrier international*, 609 : 50-51
- Hinman, L. M. (1998). *Ethics*. Harbourg Brace et Compagny.
- Hosmer, L. T. (2000). It's time for empirical research in business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 10(1): 233.
- Hosmer, L. T. (1996). 5 years, 20 issues, 141 articles, and what? *Business Ethics Quarterly*, 6(3): 325.

- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and Practice. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 20(2): 379.
- Hosmer, L. T. (1994). Why be moral? A different rationale for managers. *Business Ethics Quarterly*, 4(2): 191.
- Hunt, S. D. and Vitell, S. J (1986). A General Theory of Marketing Ethics. *Journal of Macromarketing*, 6(1): 5.
- Husted, B. W., Brinker-Dozier J., McMahon, J. T. and Kattan, M. W. (1996). The impact of cross-national carrier of business ethics on attitudes about questionable practices and forms of moral reasoning, *Journal of international Business Studies*, Second Quarter: 391-411.
- Jackson, K. T. (2005). Towards Authenticity: A Sartrean Perspective on Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 58(4): 307.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 20(2): 404.
- Jones, T. M. (1991). Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 16(2): 366.
- Jones, T. M, and Ryan, L. V. (1998). The effect of organizational forces on individual morality: Judgment, moral approbation, and behaviour. *Business Ethics Quarterly*, 8(3): 431.
- Jubb, P. B. (1999). Whistleblowing: A restrictive definition and interpretation. *Journal of Business Ethics*, 21(1) : 74-94.
- Kaler, J. (2000). Reasons to be ethical: Self-interest and ethical business. *Journal of Business Ethics*, 27(1/2): 161.
- Kant, E. (2000). *Fondement de la métaphysiques des mœurs*. Delgraves.
- Kohlberg, L. (1969). *Essays on Moral Development .vol 1*, Harper and Rows Pubs, New York et San Francisco.
- Kohlberg, L. and Candee, D. (1984). The relationship of moral judgment to moral action». In W.M. Kurtines et J. L. Gerwitz (Édts), *Morality, moral behaviour and moral development*. (pp.52-73). New York: Wiley.

- Kiess, H. O. and Bloomquist, D. W. (1985). *Psychological Research Methods: In conceptual approach*. Allyn and Bacon.
- Kini R. B, Ramakrishna, H. V. and Vijayaraman, B. S. (2004). Shaping of Moral Intensity Regarding Software Piracy: A Comparison Between Thailand and U.S. Students *Journal of Business Ethics*, 49(1): 91.
- Klonoski, R. J. (2003). Unapplied Ethics: On the Need For Classical Philosophy In Professional Ethics. *Education Teaching Business Ethics*, 7 (1): 21.
- Klebe-Treviño, L. and Youngblood, S. A. (1990). Bad Apples in Bad Barrels: A Causal Analysis of Ethical Decision-Making. *Behavior Journal of Applied Psychology*, 75(4): 378.
- Knouse, S. B. and Giacalone R. A (1992). Ethical Decision-Making in Business: Behavioral Issues and Concerns. *Journal of Business Ethics*, 11(5-6): 369.
- Koehn, D. (2001). Ethical issues connected with multi-level marketing schemes. *Journal of Business Ethics*, Vol. 29 (1/2) : 153-162.
- Kujala, J. (2003). Understanding Managers' Moral Decision-Making. *International Journal of Value - Based Management*, 16(1): 37.
- Kujala, J. and Pietiläinen, T. (2004). Female Managers' Ethical Decision-Making: A Multidimensional Approach. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2): 153.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: an introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, Sage Publications.
- Kunzmann, P., Burkard, F. P. and Wiedmann, F. (1993). *Atlas of philosophy*. Encyclopaedias of today, Pochothèque. Munich.
- Kurtines, W. M., Alvarez, M. and Azmitia, M. (1990). Science and morality: the role of values in science and the scientific study of moral phenomena. *Psychological bulletin*. 107 (33): 283-295.
- Lamsa, A-M and Takala, T. (2000). Downsizing and ethics of personnel dismissals - the case of finnish managers. *Journal of Business Ethics*, 23(4): 389-399.
- Langlois, L. (2002). *Guide d'entrevue. Projet de recherche 2002-2004, CRSH et FQRSC, le leadership moral, entrevues semi dirigées*. Université Laval.
- Larousse (2000). *Dictionnaire de la langue française*. Hachette. Paris.

- Le Net, M. (1992). La mobilisation éthique des affaires. L'influence de l'éthique des affaires sur la compétitivité de l'entreprise. *Regard, numéro spécial*, Economica.
- Lewis, P. V. (1989). Ethical Principles For Decision Makers: A Longitudinal Survey. *Journal of Business Ethics*, 8(4): 271-278.
- Liebert, R. (1984). *What develops in moral development?* Cambridge Press.
- Lii, P. (2001). The Impact of Personal Gains on Cognitive Dissonance for Business Ethics Judgments. *Teaching Business Ethics*, 5(1): 21.
- Lipovetski, G. (2002). *Métamorphoses de la culture libérale. Éthique, médias, entreprise*. Liber. Montréal.
- Litzky, B. E., Eddleston, K. A. and Kidder K. L. (2006). The Good, the Bad, and the Misguided: How Managers Inadvertently Encourage Deviant Behaviors. *The Academy of Management Perspectives*, 20 (1): 91-103
- Loe, T. W., Ferrell, L. and Mansfield, P. (2000). A review of empirical studies assessing ethical decision making in business. *Journal of Business Ethics*, 25(3): 185-204.
- Loo, R. (2003). Are women more ethical than men? Findings from three independent studies. *Women in Management Review*, 18(3/4): 169-182.
- Loo, R. (2001). Encouraging Classroom Discussion of Ethical Dilemmas in Research Management: Three Vignettes. *Teaching Business Ethics*, 5 (2): 195-212.
- Liotard, J. F. (1979). *La Condition Postmoderne - Rapport sur le savoir*. Les éditions du minuit, Paris.
- Macdonald, J. E. and Beck-Dudley, C. L. (1994). Are deontology and teleology mutually exclusive? *Journal of Business Ethics*, 13(8): 615-624.
- MacFarlane, B. (1995). Business ethics: Too little, too late. *Education and Training*, 37(5): 32-37.
- Machiavel (1980). *Le Prince*. Gallimard. Folio.
- Malloy, D. C. and Hadjistavropoulos, T. (1998). A philosophical value analysis of the Canadian Code of Ethics for Psychologists. *Canadian Psychology*, 39(3): 187-193.
- Malloy, D. C. and Hansen, H. (1995). An Holistic Model of Ethical Decision-Making for Educational. *Journal of Educational Administration and Foundation*, 10(2): 60-71.

- Malloy, D. C. and Lang, D. L. (1993). An Aristotelian approach to case study analysis. *Journal of Business Ethics*, 12(7): 511.
- Manley, W. (1991). *Executive's Handbook of Model Business Conduct Codes*, Prentice Hall.
- Marchand, J. (2005). *Introduction à la lecture de Jean-Paul Sartre*. Montréal, Liber.
- Marshall, B. and Dewe, P. (1997). An investigation of the components of moral intensity. *Journal of Business Ethics*, 16(5): 521-529.
- May, D. R. and Pauli, K. P. (2002). The role of moral intensity in ethical decision making. *Business and Society*, 41 (1), 84.
- McGowan, R. (1990). Justice: The Root of American Business Ideology and Ethics." *Journal of Business Ethics*, 9(11): 891-901.
- McIntire, A. (1997). *Après la Vertue*. PUF, Paris.
- Michel, D. (2004). *L'éthique de l'entreprise. Nouvelle édition revue et augmentée*. Fides, Montréal.
- Mendel, G. (2004). *Construire le sens de sa vie*. La Découverte, Paris.
- Mengüç, B. (1998). Organizational consequences, marketing ethics and salesforce supervision: Further empirical evidence. *Journal of Business Ethics*, 17(4): 333-352.
- Mercier, S. (1999). *L'éthique dans les entreprises*. Éditions La découverte & Syros, Paris.
- Métayer, M. (1999). *La Philosophie Éthique*. Éd. ERPI, Saint Laurent (Québec).
- Mill, J.S. (1990). *De la liberté*. Presses Pocket.
- Millward, L. J. and Brewerton, P. M., (2000). Psychological contract : employee relations for the twenty-first century? In Cooper C and Roberson I., Longman, Harlow *International review of industrial organizational psychology*, pp.1-61.
- Miner, M. and Petocz, A. (2003). Moral theory in ethical decision making: Problems, clarifications and recommendations from a psychological perspective. *Journal of Business Ethics*, 42(1): 11.
- Mumford, M. D., Mumford, W. B., Helton, B. P., Connelly, D. M. S. and Van Doorn, J. R. (2003). Values and Beliefs Related to Ethical Decisions. *Teaching Business Ethics*, 7(2), 139.
- Mumford, E. (1978). Job Satisfaction: a Method of Analysis. In *Designing Organizations for Satisfaction and Efficiency*, Legge & Mumford eds, Gower Press, Farnborough.

- Morin E.M. (1996). L'efficacité organisationnelle et le sens du travail. In Pauchant, T. et coll (1996). *La quête du sens*. Montréal, Québec/Amériques, et Paris, Éditions de l'organisation. Collection ManPower.
- Morin, E. M., Cherré, B. (1999). Les cadres face au sens du travail. *Revue française de gestion*, 126: 83-93.
- Moussé, J. (1992). Le chemin de l'éthique. *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai.
- MOW, International Research Team (1987). *The meaning of Working*. New York, Academic Press.
- Naguid, R. (2001). La stratégie, la morale et l'éthique : pour des organisations alliant justice et performance. *Papier théorique*, Programme de Doctorat Conjoint, HEC Montréal, pp.43-88.
- Newton, L. H. and Ford, M .M (2000). *Taking Sides. Issue in Business Ethics and Society* Dushking/McGraw Hill. Guilford.
- Nouss, A. (1999). *La modernité*. Coll. Que-sais-je ? PUF. Paris.
- Nozick, R. (1974) *Anarchy, State and Utopia*. New York Basic Book.
- Odiome, A. (1963). The management Theory Jungle and The existential Manager. *Academy of Management*, June 1963, p109-116.
- O'Fallon M. J. and Butterfield, K. D. (2005). A Review of The Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996-2003. *Journal of Business Ethics*, 59(4) 375.
- Pallister, J., Nancarrow C. and Brace, I. (1999). Navigating the righteous course: A quality issue." Market Research Society. *Journal of the Market Research Society*, 41(3): 327.
- Paolillo, J. G. P. and Vitell, S. J. (2002). An empirical investigation of the influence of selected personal, organizational and moral intensity factors on ethical decision making. *Journal of Business Ethics*, 35(1): 65.
- Paraire, M (2002). *20 philosophie pour le bac et après*. Éditions Le Temps des cerises. Paris.
- Patton, D. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. 3e éd, Newbury : Sage.
- Pelton L. E., Chowdhury J. and Vitell S. J. (1999). A framework for the examination of relational ethics: An interactionist perspective. *Journal of Business Ethics*, 19(3): 241-253.

- Phillips, N. (1991). The sociology of Knowledge toward an Existential View of Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 10: 787-795.
- Piotte, J.-P. (1999). *Les grands penseurs du monde occidental, l'éthique et la politique de Platon à nos jours*. Fides, Montréal.
- Plantinga, A. (1997). An existentialist's Ethics. In *Existentialist Ethics*. W Mc Bride (Ed) New York et London: Garland Publishing Inc.
- Platon, (1995), *La république*. Gf Flammarion, Paris.
- Premeaux, S. R. (2004). The Current Link Between Management Behavior and Ethical Philosophy. *Journal of Business Ethics*, 51(3): 269.
- Premeaux, S. R. and Mondy, R. W. (1993). Linking management behavior to ethical philosophy. *Journal of Business Ethics*, 12(5): 349.
- Puel, H. (2002 Oct). Capitalisme financier: le dogme ou la morale? *Economie et humanisme*, 362, 84-87.
- Quinn, D. P. and Jones, T. M. (1995). An agent morality view of business policy. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 20(22): 20.
- Quivy, R. et Campenhoudt, L. V. (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales (2e éd.)*. Paris: Dunod.
- Ray, M. A. (1997). The Ethical Theory of Existential Authenticity: The Lived Experience of the art of Caring in Nursing Administration. *Canadian Journal of Nursing Research*, 27 (1): 111-126.
- Rawls, J. (1987). *Théorie de la justice*, Éditions du Seuil, Paris.
- Rest, J. R. (1979). *Development in judging moral issue*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Rest, J. R. (1986). *Moral Development : advances in Research and Theory*. Praeger: New York, NY.
- Reynolds, S. J. and Bowie, N. E. (2004). A kantian perspective on the characteristics of ethics programs. *Business Ethics Quarterly*, 14(2): 275.
- Ricoeur, P. (2000) Collectif, «De la morale à l'éthique et aux éthiques» in *Un siècle de philosophie*, Éd Gallimard/Pompidou, Paris.
- Ricoeur, P. (1990). *Soi-même comme un autre*. Éditions du Seuil. Paris.

- Robertson, C. and Crittenden, W. F. (2003). Mapping moral philosophies: Strategic implications for multinational firms. *Strategic Management Journal*, 24(4), 385.
- Robson, C. (2002). *Real World Research*. Oxford: Blackwell,
- Rojot, J. (1992). Déontologie et gestion des ressources humaines. In H. de la Bruslerie_(Ed) *Éthique, Déontologie et Gestion de l'entreprise*. Economica Gestion. Paris.
- Rogers, C. R. (1969). *Le développement de la personne*. Bordas, Paris.
- Roozen I, De Pelsmacker, P., Frank Bostyn F. (2001) The ethical dimensions of decision processes of employees. *Journal of Business Ethics*, 33(2) : 87.
- Russ, J. (1995). *La pensée éthique contemporaine*. Coll. Que-sais-je ? PUF. Paris.
- Salzmann, Y. (2000). *Sartre et l'authenticité. Vers une éthique de la bienveillance réciproque*. Genève. Labor et fides.
- Sartre, J.-P (1943). *L'être et le néant*, Éditions Gallimard, Paris.
- Sartre, J.-P (1983a). *Les carnets de la drôle de guerre*. Éditions Gallimard, Paris
- Sartre, J.-P (1983b). *Cahiers pour une morale*. Éditions Gallimard, Paris
- Sartre, J.-P (1995). *Esquisse d'une théorie des émotions*. Édition Herman, Paris.
- Sartre, J.-P (1996). *L'existentialisme est un humanisme*. Éditions Gallimard, Paris.
- Saint-Germain, G. (2005). Gros Malaise. *Châtelaine*, 6 (3).
- Sarwono, S. S. and Armstrong R. W. (2001). Microcultural differences and perceived ethical problems: An international business perspective. *Journal of Business Ethics*, 30(1): 41.
- Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2000). *Research Methods for Business Students 2nd Edition*. Prentice-Hall. London.
- Scauzio, F. (2000). *Sartre et la moral : la réflexion sartrienne sur la morale de 1939 à 1952*. Napoli, Vivarium.
- Schnebel, E. (2000). Values in decision-making processes: Systematic structures of J. Habermas and N. Luhmann for the appreciation of responsibility in leadership. *Journal of Business Ethic*, 27 (1/2): 79.
- Shafer, W. E., Morris, R. E. and Ketchand, A. A. (2001). Effects of personal values on auditors' ethical decisions. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 14 (3): 254-279.

- Shermerhorn, J. R., Hant, J. G., Osborn, R. N. de Billym, C. (2006), *Comportement humain et organisation*, 3^{ème} édition. Éd ERPI.
- Selznick, A. (1992). *The moral commonwealth*. University of California Press.
- Sen M. (1993), *Éthique et économie*. Presse Universitaire de France. Paris.
- Simont, J. (1997). Sartrean Ethics. In *Existentialist Ethics*. W Mc Bride (Ed) New York et London: Garland Publishing Inc
- Singer, M. S. (2000). Ethical and fair work behaviour: A normative-empirical dialogue concerning ethics and justice. *Journal of Business Ethics*, 28(3): 187.
- Singer, M. S. (1998). Paradigms linked: A normative-empirical dialogue about business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 8(3): 481.
- Singhapakdi, A., Marta J. K., Rallapalli K. C. and Rao, C. P. (2000). Toward an understanding of religiousness and marketing ethics: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, 27(4): 305-320.
- Singhapakdi, A. and Vitell S. J. (1993). Personal and professional values underlying the ethical judgments of marketers. *Journal of Business Ethics*, 12(7): 529-534.
- Singhapakdi, A., Vitell S. J., and Kraft, K. L. (1996). Moral intensity and ethical decision-making of marketing professionals. *Journal of Business Research*, 36(3): 245.
- Sivadas, E., Bardi Kleiser, S., Kellaris, J. and Dahlstrom, R. (2002-2003). Moral philosophy, ethical evaluations, and sales manager hiring intentions. *The Journal of Personal Selling et Sales Management*, 23 (1): 7
- Sloan, P. (2000). Stakeholders and the enterprise. Concepts, theory and streams of scholarship. *Theory paper*, Programme de doctorat conjoint, École des hautes Études Commerciales, Montréal, Canada
- Snarey, J. R. (1985). Cross cultural universality of social-moral development : a critical review of Kohlbergian research. *Psychological Bulletin*, 97: 202-232.
- Solomon, R. et Hanson, K. (1989). *La morale en affaires, les clefs de la réussite*. Éditions d'organisation. Paris.
- Sternberg, E. (1998). Corporate Governance: Accountability in the Marketplace. *Hobar (Institute of Economic Affairs, London) Paper 137*.
- Stone, R. V. (1997). Freedom as a universal Notion in Sartre's Ethical Theory. In *Existentialist Ethics*. W Mc Bride (Ed) New York et London: Garland Publishing Inc.

- Strauss, A. and Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Srnka, K. (2004). Culture's Role in Marketers' Ethical Decision Making: An Integrated Theoretical Framework. *Academy of Marketing Science Review*, 2004: 1.
- Swain, R. (2000). Awareness and Decision Making in Professional Ethics. The New Code of the Psychological Society of Ireland. *European Psychologist*, 51(1): 19-27.
- Tan, B. (2002). Understanding consumer ethical decision making with respect to purchase of pirated software. *The Journal of Consumer Marketing*, 19(2/3): 96-113.
- Taylor, C. (1989). *Source of the Self, the Making of modern identity*, Cambridge, Harvard University Press.
- Thorne, F. J. and Ferrell, D. M. (1994). Assessing the application of cognitive moral development theory to business ethics. *Journal of Business Ethics*, 13(10) : 829-840.
- Tourraine, A. (1992). *Critique de la modernité*. Fayard. Paris.
- Treviño, L. K. (1986). Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 11(3): 601.
- Treviño, L. K. and Weaver, G. R. (1994). Business ethics/business ethics: One field or two? *Business Ethics Quarterly*, 4(2): 113.
- Turner, J. H. and Valentine, S. R. (2001). Cynicism as a fundamental dimension of moral decision-making: A scale development. *Journal of Business Ethics*, 34(2): 123-137.
- Varela F (2004). *Quel savoir pour l'éthique ? Action, Sagesse et cognition*. La Découverte/Poche. Paris.
- Vitell, S. J. and Ho, F. N. (1997). Ethical decision making in marketing: A synthesis and evaluation of scales measuring the various components of decision making in ethical situations. *Journal of Business Ethics*, 16(7): 699.
- Vermillion, L. J., Lassar, W. M. and Winsor R D. (2002). The Hunt-Vitell general theory of marketing ethics: Can it enhance our understanding of principal-agent relationships in channels of distribution? *Journal of Business Ethics*, 41(3): 267.
- Warnock, M. (1967). *Existentialist Ethics*. MacMilland et St Martin's Press, New York.
- Waters, J. A. and Bird, F. (1987). The Moral Dimension of Organizational Culture. *Journal of Business Ethics*, 6(1) : 15.

- Watkins, S.S. (2003). Éthique d'entreprise, les leçons d'Enron. *L'Expansion Management Review*, 111 :19-25.
- Waugh Jr, W. L. (2004). The existential public administrator. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 7(3); 432-453.
- Weiss, R.S. (1994). *Learning from strangers: the art and method of qualitative interview studies*. New York et Toronto.
- Werhane, P. H. (1998). Moral imagination and the search for ethical decision-making in management. *Ruffin Series in Business Ethic*, 75.
- Werhane, P. H. (1994). The normative/descriptive distinction in methodologies of business ethics. *Business Ethics Quarterly*. 4(2): 175-182.
- White, R. D. (2002). Do employees act like they think? Exploring the dichotomy between moral judgment and ethical behavior. *Public Administration Quarterly*, 25(3/4): 391.
- Wunenburger, J. F. (1993). *Question d'éthique*. Presses universitaires de France. Paris.
- Yalom, Y. D. (1980). *Existential psychotherapy*. Basic Books Inc Publishers.
- Yetmar, S. A. and Eastman, K. K. (2000). Tax practitioners' ethical sensitivity: A model and empirical examination. *Journal of Business Ethics*, 26(4): 271.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research*. Sage Publication.
- Zhu, W., May, D. R. and Avolio, B. J. (2004). The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity. *Journal of Leadership et Organizational Studies*, 11(1) : 16.